

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF AN ACADEMIC ADMINISTRATION MODEL
FOR AUTONOMOUS UNIVERSITIES



Miss Ammaret Netasit

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education

Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ
สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดย

นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ์

สาขาวิชา

อุดมศึกษา

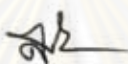
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ

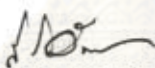
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต



.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริจันท์ สถิรกุล เศษพานพงษ์)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์)



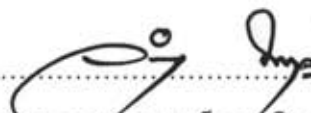
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)



.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.วนิดา พวงกุล)

ชื่มนคร เนตาสีร์ : การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (THE DEVELOPMENT OF AN ACADEMIC ADMINISTRATION MODEL FOR AUTONOMOUS UNIVERSITIES) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผศ.ดร.อภิภา ปรีชญพทุทธ์, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม : รศ.ดร.วราภรณ์ บวรศิริ 433 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ พัฒนารูปแบบการบริหารงาน วิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ประเภทข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งในและต่างประเทศ 5 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี University of Melbourne ประเทศออสเตรเลีย และ Massachusetts Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา 2) ประเภทข้อมูลจากบุคคล กลุ่มแรกประกอบไปด้วยอธิการบดี และ รองอธิการบดี จำนวน 6 คน กลุ่มที่สองเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับผู้อำนวยการขึ้นไป จำนวน 30 คน และกลุ่มที่สามเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารโดยใช้ เทคนิคการวิเคราะห์สาระ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามลักษณะมาตรฐานค่า และการจัดประชุมสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยพบวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สำคัญ ได้แก่ ด้านแนวทางการ บริหาร เช่น การนำคู่มือปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานมาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย นายก สภามหาวิทยาลัยเลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้มีอำนาจในภาคอุตสาหกรรมของบริษัท หรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ และมีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกกรอบเพื่อร่วมระดมสมอง ใน บรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น ด้านพันธมิตรและเครือข่าย เช่น มีโครงการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม มีการพัฒนาเครือข่าย ศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก และมีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาในระดับนานาชาติ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เช่น ก่อตั้งสถาบันพัฒนาคณาจารย์ เปิดหลักสูตร เฉพาะบุคคล สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้นักศึกษาดูแลความรู้และความสามารถ ของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์ และการเปิดหลักสูตรสหวิทยาการ ด้านการผลิตองค์ความรู้ เช่น ส่งเสริมให้เกิด การทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มแบบบูรณาการศาสตร์และศูนย์วิจัย สนับสนุนการวิจัยเชิงพื้นที่ โครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการ วิจัย และจัดตั้งศูนย์บริการต่างๆ เพื่อให้บริการวิชาการแก่ชุมชน และสังคม

รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยวิสัยทัศน์ได้แก่ สร้างงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และรับผิดชอบต่อ สังคม องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่การบริหารจัดการ พันธมิตรและ เครือข่าย นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการผลิตองค์ความรู้ โดยในแต่ละองค์ประกอบหลักจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยรวม ทั้งหมด 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) แนวทางการบริหาร 2) สภามหาวิทยาลัย 3) สภาวิชาการ 4) ความร่วมมือกับต่างประเทศ 5) ความ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ 6) ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม 7) เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ 8) การเรียนการ สอน 9) หลักสูตร 10) การสนับสนุนการวิจัย 11) งานวิจัย และ 12) การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแบ่งเป็น 3 ระดับด้วยกัน ได้แก่กลยุทธ์ระดับองค์กร จำนวน 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับแผนงาน จำนวน 28 กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม จำนวน 80 โครงการ/กิจกรรม

ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อนี้สิริ.....
สาขาวิชา อุดมศึกษา.....ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา 2553.....ลายมือชื่อ อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

4984763027: MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORD: ACADEMIC ADMINISTRATION / AUTONOMOUS UNIVERSITY

AMMARET NETASIT: THE DEVELOPMENT OF AN ACADEMIC ADMINISTRATION MODEL FOR AUTONOMOUS UNIVERSITIES. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. APIPA PRACHYAPRUIT, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASSOC. PROF. VARAPORN BOVORNSIRI, Ph.D., 433 pp.

This research aims at analyzing the best practices and proposing strategies of academic administration including developing an academic administration model which is suitable for autonomous universities in Thailand. Populations and sampling groups are divided into 2 types. Type I is a documentary resource on the best practice of academic administration from 5 universities both inside and outside Thailand; Suranaree University of Technology, Walailak University, King Mongkut's University of Technology Thonburi (KMUTT), University of Melbourne-Australia and Massachusetts Institute of Technology-U.S.A. Type II is a Informants of which are consisted of 6 presidents and vice presidents, 30 executives who are at least at a director position and 12 KMUTT executives. Instruments using for the research are a document analysis form for data gathered from content analysis technique, interview, rating scale and focus group discussion.

The result of the best practice of academic administration of autonomous universities are shown as the followings. In term of administration, work manual and work flow as tools for the development of administration system, chairmen of such universities were well-known people in education, business or CEO from industrial sectors or large-sized successful companies, and retreats among the university council and executives were organized for brainstorming. In term of alliances and networks, there were industrial cooperative education, international alumni network, universities' off-shore office and international students' organization development. In term of innovation and technology, there were the faculty development academy, individual-based programs, active learning, software service on students' knowledge and competencies, online training and multi-disciplinary curriculum. In term of new knowledge, there were clusters, area-based research, the project that rewards faculty with distinguished research performance, and community service centers.

The academic administration model which was suitable for autonomous universities in Thailand, which have 4 elements: vision, missions, and goals. In term of vision, there were academic excellence, flexible management, and social responsibility. The components of the academic administration model consist of 4 main factors; management, alliance and network, innovation and technology, and new knowledge of which composed 12 minor factors; 1) administrative guidelines, 2) university council, 3) academic council, 4) collaboration with abroad, 5) collaboration with education institutions in the country, 6) collaboration with communities/industrial sectors, 7) technology and information systems, 8) instruction, 9) curriculum, 10) research support, 11) research products, and 12) the utilization of knowledge/academic services.

Strategies on academic administration of autonomous universities can be divided into 3 levels; 4 organization strategies, 28 planning strategies and 80 projects/activities.

Department: Educational policy, Management and Leadership....Student's signature *Ammaret Netasit*.....

Field of study: Higher Education.....Advisor's signature *ApiPa Prachyapruit*.....

Academic year: 2010.....Co-advisor's signature *Varaporn Bovornsiri*.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงด้วยดี จากความกรุณาอย่างยิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา
ปรีชญพฤณี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ อาจารย์ที่
ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำข้อคิด เพื่อพัฒนางานวิจัยและเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่
ผู้วิจัย ตลอดจนให้กำลังใจในการดำเนินการวิจัยทุกขั้นตอนจนกระทั่งงานวิจัยลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัย
ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติกรกุล เตชพาหพงษ์ ประธาน
กรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วนิดา
พวงกุล กรรมการสอบ ที่ได้ให้คำแนะนำในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมือจากท่านผู้บริหารมหาวิทยาลัยใน
กำกับของรัฐที่ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ กราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้
ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตรวจสอบรูปแบบ และร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

งานวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณยิ่ง

ความสำเร็จส่วนหนึ่งในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้เกิดจากกำลังใจ ความเข้าใจ และความ
ช่วยเหลือจากเพื่อนๆ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยเฉพาะคุณสุจิตรา สร้อยแสง
จันทร์ และได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบริษัท ดีเซมเบอร์ จำกัด ในการวาดภาพรูปเฟืองซึ่ง
เป็นรูปแบบที่ได้จากงานวิจัย

ผู้วิจัยน้อมรำลึกถึงพระคุณของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสทางการศึกษา
ขอบพระคุณ ครู อาจารย์ทุกท่าน ที่ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ทั้งด้านวิชาการและประสบการณ์ตลอด
ระยะเวลาการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณค่าและเกียรติจากการศึกษาแต่บิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การ
สนับสนุนด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัยเสมอมา และทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จได้อย่างดีด้วยความรักและ
กำลังใจ

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
รายละเอียดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	30
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารอุดมศึกษา และแนวคิดของ สถาบันอุดมศึกษาระดับโลก.....	31
หลักการและแนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษา.....	31
รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่.....	35
ปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่.....	36
แนวคิดของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก (World Class University).....	37
ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ.....	40
ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ.....	40
ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ.....	41
หลักการบริหารงานวิชาการ.....	43
กระบวนการวางแผนและกระบวนการในการบริหารงานวิชาการ.....	43
การพัฒนางานวิชาการที่ดี.....	45
การประเมินผลผลิตภาพทางวิชาการ.....	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
หลักการธรรมาภิบาล (Good Governance).....	46
ตอนที่ 3 หลักการและทฤษฎีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	47
ความหมายและหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับ.....	47
ทฤษฎีรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ.....	56
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice).....	59
วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในหน่วยงาน.....	60
คุณลักษณะงานของวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice).....	61
การค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice).....	61
ขั้นตอนการดำเนินงานวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice).....	62
การเขียนวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice).....	62
ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ.....	63
ความหมายของรูปแบบ.....	63
การสร้างรูปแบบ.....	64
ตอนที่ 6 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผนกลยุทธ์.....	65
ความหมายของกลยุทธ์.....	65
ความหมายการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบของกลยุทธ์.....	66
กระบวนการจัดการกลยุทธ์.....	66
แนวคิดการวางแผนและการจัดการกลยุทธ์.....	68
เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์.....	69
ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย.....	74
การวิเคราะห์สสาร (Content Analysis).....	74
กระบวนการวิเคราะห์สสาร.....	79
การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion).....	79
ขั้นตอนการจัดกลุ่มสนทนา.....	82
การตรวจสอบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship).....	85
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	86

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	90
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	90
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	91
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	92
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	96
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงาน วิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	102
ตอนที่ 2 การพัฒนาร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ที่เหมาะสมกับประเทศไทย.....	202
ตอนที่ 3 นำเสนอและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	212
ตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	240
ตอนที่ 5 พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	282
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	295
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	295
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	295
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	296
วิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	296
สรุปผลการวิจัย.....	297
อภิปรายผลการวิจัย.....	326
ข้อเสนอแนะ.....	336

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
รายการอ้างอิง.....	344
ภาคผนวก.....	354
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	355
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	360
ภาคผนวก ค ตารางสรุปการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices).....	385
ภาคผนวก ง หนังสือเชิญ/ขอความร่วมมือ.....	412
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	433



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	รายละเอียดกระบวนการในการบริหารงานทั่วๆ ไป ที่นักวิชาการแต่ละท่าน ได้กล่าวไว้.....	44
2	สรุปการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) การบริหารงาน วิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	167
3	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ มี 4 ด้าน.....	212
4	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ด้านการบริหารจัดการ (Management) หัวข้อแนวทางการบริหาร.....	213
5	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ด้านการบริหารจัดการ (Management) หัวข้อสภามหาวิทยาลัย.....	215
6	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ด้านการบริหารจัดการ (Management) หัวข้อสภาวิชาการ.....	216
7	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) หัวข้อความร่วมมือกับ ต่างประเทศ.....	217
8	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) หัวข้อความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาในประเทศ.....	218
9	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) หัวข้อความร่วมมือกับชุมชน/ ภาคอุตสาหกรรม.....	219
10	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) หัวข้อเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ.....	220
11	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) หัวข้อการเรียนการสอน.....	222

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) หัวข้อหลักสูตร.....223
13	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge) หัวข้อการสนับสนุนการวิจัย.....225
14	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge) หัวข้องานวิจัย..... 227
15	องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge) หัวข้อการนำองค์ความรู้ที่ ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ.....228
16	สรุปผลแบบสอบถามเรียงตามค่าเฉลี่ย..... 229
17	สรุปโอกาส-อุปสรรค ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ..... 247
18	สรุปจุดแข็ง-จุดอ่อน ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ..... 250
19	ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ SO..... 254
20	ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ ST..... 258
21	ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WO..... 261
22	ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WT..... 266
23	กลยุทธ์ระดับองค์กร 1 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการ..... 271
24	กลยุทธ์ระดับองค์กร 2 : สนับสนุนการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย..... 273
25	กลยุทธ์ระดับองค์กร 3 : การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี..... 275
26	กลยุทธ์ระดับองค์กร 4 : สนับสนุนการผลิตองค์ความรู้..... 278
27	การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ.....385

สารบัญภาพ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	10
2 การวิเคราะห์จากกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้ได้องค์ประกอบ ของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ 4 ด้าน.....	21
3 การวิเคราะห์ SWOT.....	72
4 ตารางเมตริกซ์ (Matrix)	73
5 สรุปลำดับขั้นตอนของการจัดกลุ่มสนทนา.....	84
6 ขั้นตอนการวิจัย.....	100
7 โครงสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	103
8 องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	105
9 องค์ประกอบสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.....	106
10 โครงสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	108
11 องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	110
12 องค์ประกอบสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	111
13 โครงสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	113
14 องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	115
15 องค์ประกอบสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.....	117
16 โครงสร้างการบริหาร University of Melbourne.....	119
17 โครงสร้างสภามหาวิทยาลัย University of Melbourne.....	122
18 โครงสร้างสภาวิชาการ University of Melbourne.....	125
19 โครงสร้างผู้บริหารระดับสูงของ Massachusetts Institute of Technology.....	127
20 องค์ประกอบสภาวิชาการ Massachusetts Institute of Technology.....	129
21 องค์ประกอบของร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ “The MAIN of Academic Movement Model”.....	205
22 องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ “The MAIN of Academic Movement Model”.....	233
23 ภาพรวมรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ.....	294

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
24	องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ “The <u>MAIN</u> of Academic Movement Model”..... 314
25	ภาพรวมรูปแบบและกลยุทธการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ..... 325



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“มหาวิทยาลัย” เป็นแหล่งผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของประเทศ เป็นแหล่งสร้างปัญญาและเป็นผู้นำทางความคิดให้กับสังคมนั้นๆ ในบทบาทดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงตระหนักและมีความจำเป็นที่ต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อตอบสนองและรับใช้สังคมโดยรวม ยิ่งในสภาวะที่โลกไร้พรมแดน เกิดการแข่งขันในด้านต่างๆ มากมาย มหาวิทยาลัยก็ตกอยู่ในปรากฏการณ์นั้นๆ การเปรียบเทียบอันดับทางวิชาการหรือความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ กลายเป็นสิ่งที่สาธารณชนให้ความสำคัญมากขึ้น ซึ่งแตกต่างจากในอดีต ที่ความสนใจในเรื่องดังกล่าวมักเกิดขึ้นเฉพาะในแวดวงของนักวิชาการเท่านั้น ดังนั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

จากแนวคิดข้างต้น จึงได้เกิดความพยายามที่จะปรับระบบการบริหารมหาวิทยาลัย จากมหาวิทยาลัยของรัฐ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ จากเดิมที่ใช้ระบบราชการเต็มรูปแบบ มาเป็นระบบใหม่ที่ให้อิสระภาพแก่สภามหาวิทยาลัยในการที่จะกำหนดระบบบริหารขึ้นมาเอง โดยการออกกฎระเบียบต่างๆ แต่ก็ยังคงอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หลักของรัฐและหลักการบริหารจัดการที่ดี เช่น เป็นระบบที่ตรวจสอบได้ มีการตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก ที่มีความเข้มงวดมากกว่าระบบราชการ ซึ่งมหาวิทยาลัยยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐ ยังได้รับงบประมาณอุดหนุนจากรัฐ และยังคงปฏิบัติภารกิจต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของรัฐและสังคมอยู่เหมือนเดิม เพียงแต่มีระบบบริหารที่เปลี่ยนไป โดยจะมีความคล่องตัวและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เสรีภาพทางการบริหารจะเกื้อหนุนให้เสรีภาพทางวิชาการเกิดขึ้นได้เต็มตามศักยภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการที่จะส่งผลดีต่อสังคมในที่สุด

ในยุครัฐบาลนายกรัฐมนตรี นายอานันท์ ปันยารชุน ได้เล็งเห็นถึงจุดอ่อนของการบริหารมหาวิทยาลัยของประเทศ และต้องการที่จะปรับเปลี่ยนการบริหารมหาวิทยาลัยให้ก้าวสู่ความเป็นสากล จึงได้สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งออกนอกระบบ ซึ่งในรัฐบาลชุดต่อมา ก็ได้สานงานต่อโดยได้บรรจุแนวคิดนี้ไว้ในนโยบายหลักของรัฐบาล และสนับสนุนการปรับเปลี่ยนระบบ “มหาวิทยาลัยของรัฐ” ให้เป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

ต่อมา การผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐ เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเริ่มเป็นรูปธรรมมากขึ้น เมื่อประเทศไทยประสบกับปัญหาสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้รัฐบาลไทยต้องลงนามสัญญาเงินกู้ในหนังสือแสดงเจตจำนงขอรับความช่วยเหลือจากกองทุน

การเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) และธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2541 ซึ่งในสัญญาดังกล่าวมีเงื่อนไขข้อหนึ่งคือ ประเทศไทยต้องทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี 2545 เพื่อแก้ปัญหาการอุดมศึกษาของประเทศ และเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งภายในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2541 จะต้องมียุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างน้อย 1 แห่ง ออกนอกระบบราชการ

จนกระทั่งเมื่อวันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2541 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้รับการประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลบังคับใช้ในวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2541 ซึ่งนับว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของรัฐ ที่เปลี่ยนสถานะมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (รายงานประจำปีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2541: 4) ซึ่งก่อนหน้านี้ มีมหาวิทยาลัยอีก 3 แห่งที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาตั้งแต่แรก คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

นอกจากนี้ มีมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งได้ตั้งเป้าหมายในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมีการคาดการณ์ว่า ทุกมหาวิทยาลัยน่าจะออกนอกระบบได้ทั้งหมดภายในปี 2549 ซึ่งในที่สุด รัฐบาลก็ได้ผลักดันจนสถานการณ์บัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ผ่านร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ออกมารวมทั้งสิ้น 7 ฉบับ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยทักษิณ เป็นชุดแรก และชุดที่สอง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยบูรพา นับเป็นความสำเร็จอีกระดับหนึ่งหลังจากที่เรื่องนี้มีการชะงักงันมานาน ซึ่งเมื่อนับรวมกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอยู่เดิมแล้ว 4 มหาวิทยาลัย ทำให้มีมหาวิทยาลัยในสถานภาพมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐรวม 11 แห่ง (ไม่รวมมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย) (ภาวิช ทองโรจน์, 2551)

สิทธิเทพ เอกสิทธิพงษ์ (2550) ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ โดยการสำรวจจากปัญหาของมหาวิทยาลัยไทยในปัจจุบัน ผ่านประวัติศาสตร์การก่อตัวของมหาวิทยาลัยในสังคมไทยว่า เมื่อมหาวิทยาลัยต้องพึ่งพิงทุนจากภายนอกและดำเนินการโดยอาศัยกลไกตลาด การหารายได้เพื่อความอยู่รอด กลายเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัย การลดค่าใช้จ่าย อาทิ งบประมาณในการจัดซื้อหนังสือก็จะลดลง อัตราตำแหน่งอาจารย์ก็จะลดลง เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย ทำให้อาจารย์มีภาระงานมากขึ้น (แม้จะได้รับเงินเดือนมากกว่าเดิม) ขณะที่จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นแหล่งรายได้ แต่จำนวนอาจารย์กลับลดลงหรือเท่าเดิม การเรียนการสอนในห้องหนึ่งอาจมีสัดส่วนอาจารย์ 1 คนต่ออนิสิตนักศึกษา 200-300 คน ทำให้ไม่มีโอกาสในการซักถาม และเกิดการออกกฎระเบียบประเมินอาจารย์โดยเน้นที่ปริมาณผลงาน

ต่อปี ทำยที่สุดแล้ว เกิดภาวะงานวิจัยเกร่อ อุดมด้วยปริมาณแต่ขาดคุณภาพและไม่สนองต่อความต้องการท้องถิ่น นอกจากนี้ การปรับหลักสูตรให้การเรียนการสอนง่ายขึ้นจะกลายเป็นภาวะที่แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว หารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารก็จะวางแผนออกหลักสูตรโครงการปริญญาภาคพิเศษต่างๆ มากมายที่เรียนง่าย จบง่าย แต่มีค่าเทอมที่สูง เพื่อดึงดูดให้บรรดาผู้มีทุนทรัพย์แต่ขาดศักยภาพในการเรียนนำทุนมาให้มหาวิทยาลัย ด้านหลักสูตรปริญญาตรีก็จะถูกทำให้ง่ายขึ้น มีการเรียนการสอนวิชาต่างๆ ที่มีได้เน้นวิชาการและการใช้ความคิดวิพากษ์เข้มข้น เพื่อดึงดูดให้นิสิตนักศึกษาเข้ามาสมัครเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ อนิรุทธิ เยาวสุด (2545) กล่าวถึงปัญหาของการออกนอกระบบว่า เงินอุดหนุนที่มหาวิทยาลัยได้รับจากรัฐบาลจะลดลง ส่งผลให้มีการขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษา ซึ่งเท่ากับเป็นการผลักดันให้มหาวิทยาลัยไปทำธุรกิจการค้าทางการศึกษามากขึ้น (ไทยรัฐ ฉบับที่ 16402 วันที่ 18 ธันวาคม 2545: 15) เช่นเดียวกับไพศาล วิสาโล, 2545 ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยนอกระบบเป็นไปเพื่อสนองระบบทุนนิยมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเริ่มเป็นธุรกิจ เป็นอุตสาหกรรมมากขึ้น อย่างที่เห็นกันว่า มหาวิทยาลัยเริ่มแสวงหากำไรมากขึ้นทุกที มีการพยายามสร้างจุดขาย สร้างหลักสูตรพิเศษเพื่อที่จะดึงคนมาซื้อบริการทางการศึกษา มาเป็นบัณฑิต มีการเสนอจุดขายเช่น ปริญญาโท 2 ปีไม่ต้องทำวิทยานิพนธ์ หรือมีการเสนอหลักสูตรที่จบกันได้เร็วๆ ซึ่งอาจจะร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ และการแสวงหากำไรก็รวมไปถึงการพยายามลดต้นทุน ให้อาจารย์ที่ไม่มีคุณภาพหรือมีปริมาณพอเพียงเข้ามาสอน นอกจากมหาวิทยาลัยจะเป็นไปเพื่อตอบสนองทุนนิยมแล้ว ตัวมหาวิทยาลัยเองก็เริ่มจะเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมในตัวเองด้วย และยิ่งไปกว่านั้นก็จะยิ่งเป็นเครื่องมือรับใช้บริษัทธุรกิจมากขึ้น เช่นรับจ้างทำวิจัย โดยที่ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือต่อมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวลานี้กลายเป็นสถานที่โฆษณาให้กับบริษัทต่างๆ มากมาย

จากการประมวลทัศนะสื่อสารมวลชน และการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการกับบุคลากรมหาวิทยาลัยหลายท่าน ของ ดร.ไพโรจน์ ภัทรนรากุล สะท้อนถึงผลกระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้านลบที่ตามมา ได้แก่ 1). ค่าหน่วยกิตที่เพิ่มสูงขึ้น เช่น ในกรณีภาควิชาดนตรี มหาวิทยาลัยศิลปากรที่ออกนอกระบบแล้ว ขึ้นค่าหน่วยกิตรวม 1.1 แสนบาทต่อภาคการศึกษา (กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 7 มกราคม 2545: 9) 2). เน้นการศึกษาในเชิงธุรกิจ เนื่องจากต้องหารายได้เลี้ยงตนเอง จึงเน้นการจัดหลักสูตรที่ตลาดต้องการ และหลักสูตรใดที่ตลาดไม่ต้องการก็จะถูกลดความสำคัญลง การทำวิจัยเน้นเฉพาะด้านที่มีผู้ว่าจ้าง เช่น ภาคอุตสาหกรรม ในขณะที่ภาคอื่นๆ ที่ไม่มีค่าตอบแทนจะขาดการวิจัย 3). เสรีภาพทางวิชาการอาจน้อยลง เนื่องจากการวิจัยหรือการแสดงความคิดเห็นใดต้องเป็นที่ตรงกับความต้องการของผู้บริหารและผู้ว่าจ้าง 4). มาตรฐานการศึกษาลดลง เช่น ในกรณีของมหาวิทยาลัยนอกระบบในออสเตรเลียที่มี

การปรับมาตรฐานการรับนักเรียนต่างชาติเข้าเรียนน้อยลง และมีการปรับคะแนนให้นักศึกษา เพื่อสามารถเข้าเรียนต่อในระดับปริญญาเอก 5). ทำให้โอกาสทางการศึกษาของคนจนลดลง เนื่องจากค่าเล่าเรียนที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นการตัดโอกาสการพัฒนาศักยภาพ ยิ่งเพิ่มปัญหาช่องว่างระหว่างคนจนและคนรวย นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งของคนในสังคม 6). ผู้บริหารคืออธิการบดี คุณอำนาจเบ็ดเสร็จ โดยในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบ 3 แห่ง อธิการดีเป็นประธานกรรมการ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้สภาไม่เป็นคนวางนโยบายแต่เป็นคณะกรรมการบริหารเท่านั้น (ผู้จัดการรายวัน วันที่ 11 กรกฎาคม 2545: 1, 19) 7). ระบบการบริหารงานมีการทุจริต ถ้ามีการ ตรวจสอบไม่ดี (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2546: 33-35) เช่นเดียวกับ การศึกษาของ วิชิต แสงทอง และคณะ (2545) ที่พบว่าการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารมีความ คล่องตัวในด้านการจัดการ แต่ขาดความโปร่งใสในการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของประชาชน และผู้เรียนต้องลงทุนเป็นหลัก ผู้มีฐานะยากจนถึงปานกลางมีโอกาสเข้าศึกษาได้น้อย การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นการปิดโอกาสคนยากจนให้เรียนได้ถึงระดับอุดมศึกษา (ที่ผ่านมา ชาวไร่ชาวนามีโอกาสเรียนอุดมศึกษาเพียง 2-3 % เท่านั้น) พร้อมทั้งขาดระบบในการส่งเสริมให้ นักศึกษาได้มีการเรียนรู้และศึกษาปัญหาจากชาวบ้านในท้องถิ่น เพื่อได้มีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาสังคมที่ถาวร ทำให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยนอกระบบที่ผ่านมา ไม่สะท้อนความต้องการของ สังคมอย่างแท้จริง ทำให้เกิดปัญหา อุปสรรค ข้อขัดข้องอย่างมาก

นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2546) ที่ได้กล่าวว่าการออกจากระบบราชการของมหาวิทยาลัยมีความ หมายว่าต้องหางานกันเองมากๆ ส่งผลให้การบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยต่างๆ จะมุ่งไปที่กลุ่ม ซึ่งสามารถที่จะจ่ายค่าตอบแทนได้มาก ทำให้การบริการด้านอื่นๆ น้อยลงไป

เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2550 มหาวิทยาลัย Shanghai Jiao Tong, China ประกาศผล ARWU (Academic Ranking of World University) ใน <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm> ไม่พบชื่อ มหาวิทยาลัยไทยในกลุ่ม Top 500 (วิจารณ์ พานิช, 2550) นอกจากนั้นจากผลการประเมินความ สามารถในการแข่งขันของประเทศไทย พบว่า มหาวิทยาลัยไทยไม่ติดกลุ่มมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มี คุณภาพทั้งในระดับโลกและระดับภูมิภาคอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยยังไม่ ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างสมกับความเป็น สถาบันชั้นสูง ไม่ว่าจะเป็นการสอนให้รู้จักคิด วิเคราะห์ วิจารณ์ รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วย ตนเอง รวมทั้งการผลิตผลงานวิจัย นักวิจัย การสร้างองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอกับความ ต้องการในการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ซึ่งสอดคล้อง กับ ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2546) ที่กล่าวว่า การเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาของไทยเห็น

ชัดเจนว่าเน้นหนักไปในการถ่ายทอดความรู้ เพราะเราเป็นสังคมที่รับรู้ความรู้ของต่างประเทศมาตลอด จึงไม่แปลกอะไรที่การเรียนการสอนสถาบันอุดมศึกษาจะเน้นการบรรยาย เน้นการบอกและการรับของผู้เรียน ซึ่งจะปลูกฝังนิสัยการเป็นผู้รับความรู้อยู่ตลอดเวลา การคิดค้น สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จึงมีน้อย เช่นเดียวกับ จรัส สุวรรณเวลา (2551) ที่มีความเห็นว่า นอกจากนั้นการเรียนการสอนที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ และการบรรยายในห้องเรียนขนาดใหญ่ ยังทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนิสิตนักศึกษา กับอาจารย์ลดลงอีกด้วย

สุภางค์ จันทวานิช (2541) พบว่ามีอาจารย์ถึง 74% ที่ไม่มีโอกาสวิจัย และมีนักวิจัยชั้นดีไม่ถึง 2% ด้านคุณภาพผลงาน พบว่ามีผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่ได้มาตรฐาน และขาดความเป็นปึกแผ่นที่จะสามารถใช้ประโยชน์ได้ และยังเป็นผลงานที่เป็นองค์ความรู้ไทยน้อย เนื่องจากหลายชิ้นเป็นงานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งเงินทุนต่างประเทศ ทำให้ต้องทำวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าของทุน นอกจากนั้นสภาพการวิจัยของไทย ซึ่งหลายด้านเป็นอุปสรรคกับการวิจัย เช่น แหล่งทุนที่ไม่เพียงพอ ขาดแผนและนโยบายที่ชัดเจน ขาดการส่งเสริมอย่างเพียงพอ ขาดแรงผลักดันและความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก ยังขาดความเป็นสหสาขาวิชา เป็นงานวิจัยที่กำหนดโดยหน่วยงานภายนอกมากกว่าในสถาบันอุดมศึกษา เช่นเดียวกับ ถวัลย์รัฐ วรเทพคุณพิพงษ์ (2545) ที่กล่าวถึงปัญหาที่สำคัญของการวิจัยคือ งานวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนมีน้อย เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุนในด้านนี้ งานวิจัยที่อาจารย์มหาวิทยาลัยเข้าไปเกี่ยวข้อง ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยตามความต้องการของผู้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัย ฉะนั้นผลการวิจัยโดยทั่วไปจึงมักไม่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน เนื่องจากงานวิจัยเป็นทางหนึ่งที่ช่วยเพิ่มรายได้ให้แก่อาจารย์มหาวิทยาลัย และอาจใช้ผลงานวิจัยไปขอตำแหน่งทางวิชาการได้ การที่อาจารย์จำนวนหนึ่งไปทุ่มเทในงานวิจัยมาก จนละเลยหรือให้ความสนใจในการเรียนการสอนน้อยลงก็อาจมีผลกระทบต่อการเรียนการสอนได้ ด้านการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญกับด้านนี้น้อย โดยมักยอมรับกันว่าเป็นพันธกิจหลักทางการอุดมศึกษา แต่ได้รับการให้นำหนักในการประเมินผลเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการน้อย เมื่อเทียบกับการสอนและการวิจัย ยิ่งไปกว่านั้น บางทีมงานด้านนี้ยังถูกมองในด้านลบว่าเป็นการใช้เวลาราชการ นอกจากนี้สิ่งที่บ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญกับงานด้านนี้น้อย คือการให้บริการวิชาการมักถูกจัดโดยหน่วยงานอิสระ เช่น ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าอยู่รอบนอก แยกออกจากส่วนที่เป็นแก่นงานวิชาการของอุดมศึกษา (อภิภา ปรัชญพฤทธิ, 2548)

พัฒนาการของอุดมศึกษาไทยที่ผ่านมาได้สร้างความเจริญขึ้นระดับหนึ่ง แต่ก็เกิดความอ่อนแอในระบบการบริหาร และความอ่อนแอทางวิชาการจนถึงขั้นวิกฤติ ปัญหาเกิดขึ้นทั้งในเชิงปรัชญา แนวคิด และเชิงปฏิบัติ ประกอบกับความสามารถอันจำกัดในการที่จะปรับตนให้เผชิญกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีมาในหลายด้าน และความจำเป็นต้องแข่งขันกับประเทศต่างๆ ทั่ว

โลก จำเป็นที่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะตระหนักถึงปัญหาและรวมพลังกันแก้ไขอย่างจริงจัง (รัฐสุวรรณเวลา, 2540) การบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีการแบ่งแยกคณะภาควิชามากเกินไปจนเกิดความจำเป็น และขาดการประสานงานระหว่างคณะ ภาควิชา ทำให้มีการซ้ำซ้อนและจุดไหวในบางจุด ในส่วนของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกือบทุกระดับและเกือบทั้งหมดมิได้เรียนรู้มาทางด้านการบริหารมหาวิทยาลัยหรืออุดมศึกษา จึงมักบริหารโดยใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นหลัก ระบบการได้มาซึ่งอธิการบดีก่อให้เกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวในการพัฒนาสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2546 กล่าวว่า งานวิชาการถือได้ว่าเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา เพราะสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันทางวิชาการ ทำหน้าที่ในการผลิตผลงานวิชาการ การสร้างนักวิชาการและการใช้ผลงานวิชาการให้เกิดประโยชน์กับสังคมเป็นหลักสำคัญ จากการศึกษาของสมิทธ์ และคณะ (ปรียาพร วงศ์อนุดโรจน์, 2535) พบว่าในด้านการใช้เวลาในการบริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา พบว่าการบริหารงานวิชาการถูกให้ความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 40 ของงานบริหารทั้งหมด จัดได้ว่างานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (2545) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคการแสวงหารูปแบบบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสม เนื่องจากการบริหารงานมหาวิทยาลัยเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้ก่อให้เกิดปัญหาความไม่คล่องตัวนานาประการ แม้มหาวิทยาลัยต่างๆ จะได้นำระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยเฉพาะการสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัยมาใช้แทนระบบการแต่งตั้ง แม้จะช่วยแก้ปัญหาการให้อำนาจเผด็จการโดยผู้บริหารที่มาจากระบบแต่งตั้ง แต่ก็ได้ก่อให้เกิดปัญหาอื่นๆ ตามมาหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานมหาวิทยาลัยโดยรวมด้วยประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยไม่สามารถระดมทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมาร่วมแรงร่วมใจกัน เพื่อพัฒนาและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยหลายแห่งต่างเริ่มให้ความสนใจมากขึ้นในการแสวงหารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมมาใช้ในมหาวิทยาลัยต่อไป

จากความเป็นมา ความสำคัญและข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการข้อมูลที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาระบบการศึกษาให้มีทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารที่ส่งผลกระทบถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษาโดยตรง ประกอบกับยังไม่มีกรวิจัยที่เจาะลึกเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ควรมีการศึกษาในเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เพื่อเป็นแนวทางให้กับ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ทราบถึงรูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทยและต่างประเทศ
2. พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย
3. นำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เลือกมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่งแรกของประเทศไทยที่ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เนื่องจากทั้งสามมหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นทางด้านเทคโนโลยี โดยการศึกษาจากเอกสาร เว็บไซต์ แหล่งข้อมูลต่างๆ และการสัมภาษณ์

2. การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ ผู้วิจัยได้เลือกมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ 2 แห่ง ที่เน้นทางด้านเทคโนโลยีโดยเลือกมหาวิทยาลัยที่อยู่หนึ่งใน 20 อันดับของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก ได้แก่

2.1 University of Melbourne ประเทศออสเตรเลีย เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยในออสเตรเลียเพียงแห่งเดียวที่ติดอยู่ใน 20 อันดับของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกปี 2007 คือ อยู่อันดับที่ 19 (The World's Top 20 Universities, 2551: http://blog.eduzones.com/unspecialme/print.php?content_id=9390) นอกจากนั้นในด้านการเรียนการสอนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิชาการ University of Melbourne ยังได้รับรางวัลสองปีซ้อน จาก The Commonwealth Government's Learning and Teaching Performance Fund for Australian Universities ซึ่งยกย่องการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษ และเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในประเทศออสเตรเลียที่เปิดสอนหลักสูตรปริญญาเอก

2.2 Massachusetts Institute of Technology (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากอยู่ในอันดับ 2 ของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกปี 2007 และอยู่ในอันดับ 1 ของประเทศสหรัฐอเมริกาในด้านเทคโนโลยี (The World's Top 20 Universities, 2551: http://blog.eduzones.com/unspecialme/print.php?content_id=9390) นอกจากนี้ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ยังมีแนวคิดที่แตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ว่าสามารถนำวิชาชีพโดยเฉพาะสาขาวิศวกรรมศาสตร์มาเรียนรวมกันในระดับปริญญาตรีได้ ส่งผลให้นักศึกษาของ MIT ได้เรียนวิชาที่หลากหลาย

3. การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ 3 ด้าน ได้แก่ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

4. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ เป็นการศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration) หมายถึง การจัดการ การวางแผน การริเริ่ม การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง หรือการดำเนินการ ที่เกี่ยวข้องกับการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ให้เป็นระบบ มีความชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานวิชาการสูงสุด

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous Public University) หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย มีสภาพเป็นนิติบุคคล มีระบบการบริหารงานที่ไม่ใช่ส่วนราชการ มีระบบงานบริหารบุคคล การเงิน และวิชาการเป็นอิสระ คล่องตัว โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป มีสภาพมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร รัฐมีหน้าที่เข้าไปตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานได้

วิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หมายถึง แนวทางหรือวิธปฏิบัติตลอดจนวิธีการในการดำเนินงานที่ดีที่สุดในเรื่องการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ส่งผลทำให้การบริหารงานวิชาการบรรลุเป้าหมายสูงสุด

รูปแบบ (Model) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการ

รูปแบบการบริหารงานวิชาการ (Academic Administration Model) หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมถึงการสร้าง การพัฒนา และการส่งเสริมกลยุทธ์ในด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

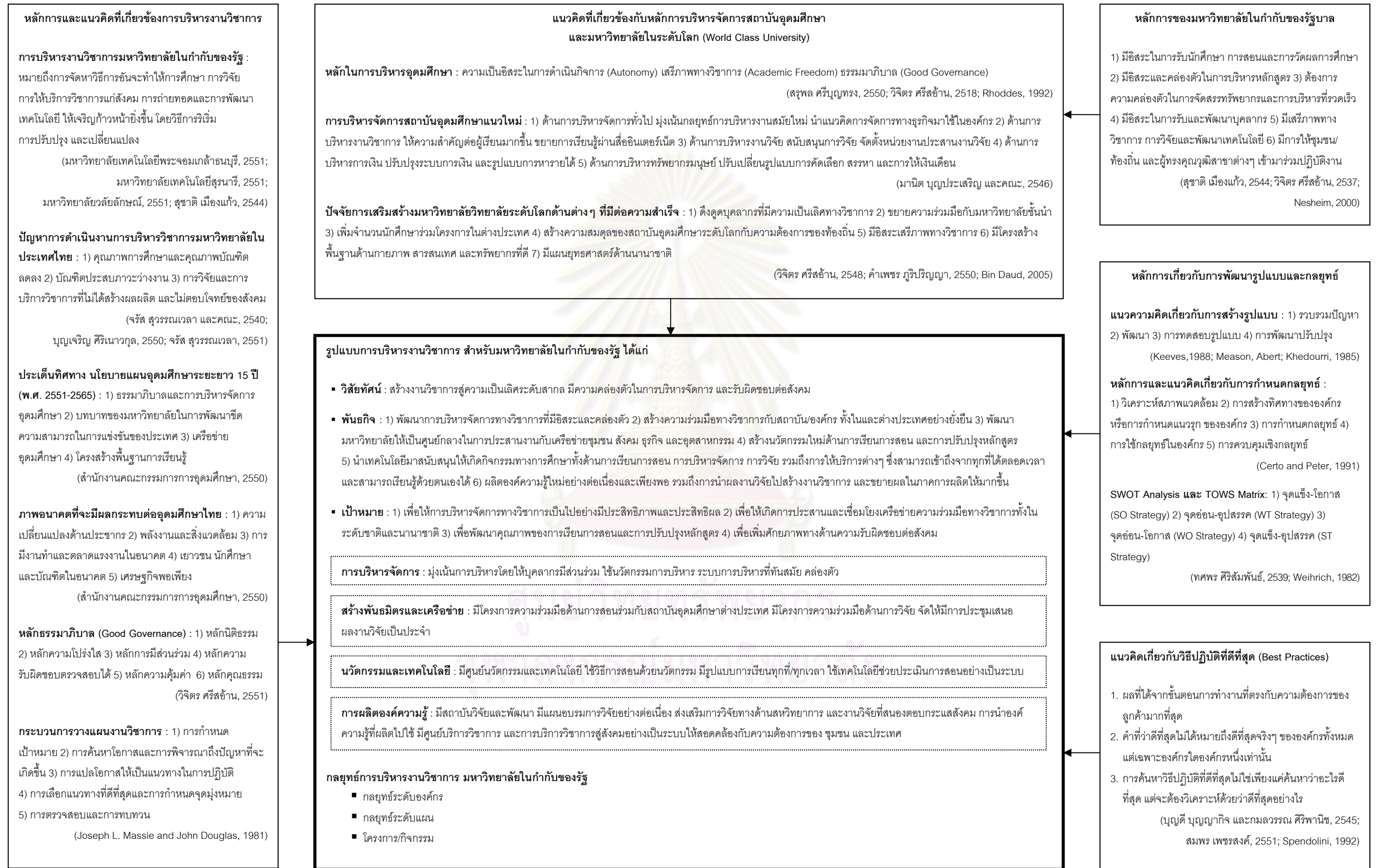
กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration Strategy) หมายถึง กรอบแนวทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดแผนงาน และโครงการในรายละเอียดที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการไปใช้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการ ซึ่งรับผิดชอบและดำเนินการด้านการบริหารงานวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และกำลังปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวอยู่ในปัจจุบัน



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



รายละเอียดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของประเทศไทยและต่างประเทศ และพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมถึงนำมาเป็นแนวทางในวิเคราะห์เพื่อให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ 4 ด้าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาการดำเนินงานการบริหารวิชาการมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานการบริหารวิชาการมหาวิทยาลัยในประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

1. คุณภาพการศึกษาและคุณภาพบัณฑิตลดลง การพยายามที่จะให้ปริญญา หรือเรียก การศึกษาเป็นระดับอุดม โดยเป็นเพียงการยึดเยียดเนื้อหาวิชา แต่ไม่ได้สร้างปัญญาให้รู้เท่าทัน ความรู้ และเป็นบัณฑิตผู้ใฝ่รู้ตลอดไป

การพยายามเปิดหลักสูตรให้ปริญญาในระดับบัณฑิตศึกษาโดยไม่คำนึงถึงคุณลักษณะที่พึง จะต้องสร้างให้แก่บัณฑิต ซึ่งเป็นการลดค่าของปริญญา หรือการศึกษาได้เช่นเดียวกัน

การขยายปริมาณการรับนิสิตนักศึกษาโดยขาดการเตรียมการหรือได้รับทรัพยากรที่ไม่ เพียงพอ เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้คุณภาพของบัณฑิตลดลง และปัญหานี้จะรุนแรงขึ้นในอนาคต สภาพการเสื่อมถอยทางคุณภาพ ทั้งคุณภาพการศึกษา และคุณภาพบัณฑิตมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น (จรัส สุวรรณเวลา และคณะ, 2540)

2. บัณฑิตประสบภาวะว่างงาน การขยายตัวของระบบอุดมศึกษาไทยเกิดขึ้นเร็ว แต่เกิด ภายใต้อำนาจจำกัดต่างๆ เช่น การลงทุน ค่าใช้จ่าย ด้วยการขยายตัวโดยเร็วภายใต้อำนาจนี้ การ เรียนการสอนจึงมุ่งถ่ายทอดความรู้ และการบรรยายในห้องเรียนขนาดใหญ่ ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง อาจารย์กับนิสิตนักศึกษาลดลง มีการเปิดสาขาวิชาที่ลงทุนน้อย ในสัดส่วนสูงกว่าสาขาทาง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งสาขาที่ประยุกต์วิทยาศาสตร์ ซึ่งต้องลงทุนสูง ความขาดแคลน กำลังคนในหลายสาขาวิชาคงมีอยู่ ในขณะที่บัณฑิตในบางสาขาประสบภาวะว่างงาน (จรัส สุวรรณเวลา, 2551)

2. ประเด็นทิศทาง นโยบายแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ .2551-2565)

กรอบนโยบายอุดมศึกษาระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) ได้ วิเคราะห์และจัดทำกรอบการพัฒนาเพื่อออกแบบ ระบบอุดมศึกษา ให้สามารถนำกรอบดังกล่าว ไปจัดทำรายละเอียดในการปฏิบัติต่อไป เพื่อจะเอื้อให้อุดมศึกษาสามารถพัฒนาได้อย่างเอกภาพ บนพื้นฐานของคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ดังนี้

1. ธรรมชาติของการบริหารจัดการอุดมศึกษา การสร้างการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย ต้องอาศัยการกำหนดและกำกับนโยบาย การบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติ รวมทั้งการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถาบันอุดมศึกษาจำนวนมากประสบปัญหาเนื่องจากความไม่ชัดเจนในบทบาทและขาดความเข้มแข็งการทำหน้าที่การกำกับนโยบาย และการขาดบุคลากรในระดับที่เกี่ยวข้อง

2. บทบาทของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2.1 ประเทศที่พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้ดี มหาวิทยาลัยจะเชื่อมต่อได้ดีกับภาคการผลิต สร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่

2.2 มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของระบบวิจัย มหาวิทยาลัยจึงควรผลักดันให้เกิดระบบวิจัยแห่งชาติ เช่น องค์กรระดับชาติที่กำหนดนโยบายวิจัย องค์กรจัดสรรเงินทุนการวิจัย และหน่วยงานวิจัย

2.3 ให้มีการออกแบบระบบความเชื่อมโยงระหว่างอุดมศึกษาและภาคการผลิต เพื่อสร้างภารกิจของมหาวิทยาลัยที่ใช้อุปสงค์จากการผลิตบัณฑิตเป็นตัวตั้ง ทั้งการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย

3. เครือข่ายอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยในระบบอุดมศึกษาไทยมีความซ้ำซ้อน มีความแตกต่างและมีช่องว่างของระดับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา แก้ปัญหาไม่ได้ถ้าไม่รวมพลังงาน รวมทั้งข้อเท็จจริงที่ว่าโจทย์ของสังคมและประเทศซับซ้อนใหญ่เกินกว่ามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งจะทำใดๆ จำเป็นที่รัฐต้องสนับสนุนการทำงานในลักษณะเครือข่าย โดยใช้กลไกจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ ที่นำไปสู่การควมรวมในมิติต่างๆ เช่น หลักสูตร ทรัพยากรการเรียนรู้อื่นๆ

4. โครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้อื่นๆ โครงสร้างพื้นฐานของอุดมศึกษาครอบคลุมทั้งโครงสร้างเชิงเนื้อหาสาระและโครงสร้างทางกายภาพ ที่สำคัญมี 4 ประการคือ

4.1 โครงสร้างหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและสังคมในปัจจุบันและอนาคต

4.2 สังคมสารสนเทศ สังคมฐานความรู้ ทรัพยากรการเรียนรู้อื่นๆ

4.3 ระบบการเรียนรู้อุตสาหกรรมจะเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.4 สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้

3. ภาพอนาคตที่จะมีผลกระทบต่ออุดมศึกษาไทย

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550 ได้ทำการฉายภาพปัจจุบันและอนาคตเกี่ยวกับปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษา ที่มีผลกระทบต่อโลก ประเทศ และอุดมศึกษาไทย ดังนี้

1. ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ประชากรในอนาคตจะเพิ่มขึ้นในอัตราเพิ่มที่ลดลง เนื่องจากการเกิดของเด็กไทยลดลง ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประชากรวัยอุดมศึกษา 18-22

ปี ต้องลดการขยายตัวอย่างไม่มีจุดสิ้นสุด อุดมศึกษาต้องเพิ่มบทบาทด้านการผลิตภาพเศรษฐกิจของกลุ่มวัยทำงาน เน้นการศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนงานและอาชีพ การเกิดอาชีพใหม่ อุดมศึกษาต้องส่งเสริมผู้สูงอายุให้ยังมีผลิตภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ

2. พลังงานและสิ่งแวดล้อม ประเทศไทยต้องซื้อและนำเข้าพลังงานจากภายนอก อุดมศึกษาต้องสร้างความตระหนักรู้การอนุรักษ์พลังงานสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ ในการศึกษาทุกระดับและในหมู่ประชาชน ผลิตบัณฑิตและความรู้สู่สังคมด้านการอนุรักษ์และจัดการพลังงาน พลังงานหมุนเวียนโดยเฉพาะพลังงานชีวภาพ และพลังงานทางเลือก ทำงานกับภาคผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน เร่งเร้าความเข้าใจสาธารณะ

3. การมีงานทำและตลาดแรงงานในอนาคต

3.1 การเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไทย ภาคบริการและภาคอุตสาหกรรมเติบโตมาก สำคัญทั้งการจ้างงานและผลผลิต อุดมศึกษาต้องทำงานกับภาคการผลิตจริง จำแนกบทบาท ความสำคัญของกลไกที่ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจทั้งผู้ประกอบการขนาดเล็ก ธุรกิจครอบครัว กลุ่มสำคัญคือบริษัทข้ามชาติ เพื่อให้โจทย์ชัดและสร้างผลงานได้ชัดเจน อุดมศึกษาต้องทำงานทั้งกับอุตสาหกรรมรายสาขาและกลุ่มอุตสาหกรรมเชิงพื้นที่

3.2 ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัย สำคัญที่ส่งผลต่อการจ้างงาน นับตั้งแต่เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตในภาคการเกษตร เทคโนโลยีที่เป็นแรงขับเคลื่อนการปฏิบัติอุตสาหกรรม เทคโนโลยีเพิ่มมูลค่าในภาคการเกษตร ตลอดจนเทคโนโลยีนำสมัยในยุคฐานความรู้ ซึ่งทั้งหมดล้วนเกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา การพัฒนา เทคโนโลยีของอุดมศึกษานั้น นอกเหนือจากการวิจัย และพัฒนาเพื่อการตีพิมพ์บทความวิชาการ แล้ว การทำวิจัยตามความต้องการของประเทศก็เป็นประโยชน์เช่นกัน

3.3 โลกยุคสารสนเทศ เทคโนโลยีประเภทหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิต อาชีพ และธุรกิจ อุตสาหกรรมใหม่ๆ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การปฏิวัติสารสนเทศเริ่มขึ้นโดย วิวัฒนาการของวงจรรวม คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอินเทอร์เน็ต ก่อให้เกิดการ จ้างงานและความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

4. เยาวชน นักศึกษา และบัณฑิตในอนาคต เด็กเยาวชนและนักศึกษาในวันนี้เปลี่ยนแปลง ทั้งในมิติการใช้ชีวิต การเรียนรู้ ครอบครัว ตลอดจนภาวะเสี่ยงต่างๆ สะท้อนถึงแนวโน้มของสังคม ภายหลังกยุคอุตสาหกรรมและความทันสมัยทั้งปวง มีสัญญาณชี้การเปลี่ยนแปลงชีวิตงานของ บัณฑิตในอนาคตที่ต่างจากปัจจุบัน เช่น การทำงานโดยมีอาชีพที่ตลอดช่วงอายุ การทำงานไร้ สังกัด ความเสี่ยงรายได้ไม่แน่นอน การจับคู่ผู้ร่วมงาน เปลี่ยนผู้ร่วมงานเป็นต้น มีความไม่ สอดคล้องกันระหว่างการศึกษาและทักษะอาชีพที่พึงประสงค์ในอนาคต นอกจากความเชี่ยวชาญ เฉพาะศาสตร์แล้ว ความสามารถที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนจะเกี่ยวกับทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็น

หมู่คณะ การแก้ปัญหา การรับความเสี่ยง การออกแบบและสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการตนเอง รวมไปถึงจริยธรรม อุดมศึกษาควรเพิ่มพื้นที่การเรียนรู้ของเยาวชนและนักศึกษาในแบบของทักษะชีวิต ทักษะสังคม

5. เศรษฐกิจพอเพียง สถาบันอุดมศึกษายังเข้าใจและปฏิบัติเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงในขั้นเริ่มต้น อุดมศึกษาควรเป็นผู้นำให้วิเคราะห์ได้ ปฏิบัติได้ บนฐานทรัพยากรภูมิสังคม สร้างความรู้ใหม่เกิดผลเป็นรูปธรรม ทั้งระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน พื้นที่

4. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542) ดังนี้

1. **หลักนิติธรรม** ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของตัวบุคคล

2. **หลักความโปร่งใส** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

3. **หลักการมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่างๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

4. **หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้** ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

5. **หลักความคุ้มค่า** ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

6. **หลักคุณธรรม** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

5. กระบวนการวางแผนงานวิชาการ

การวางแผนเป็นกระบวนการอย่างมีขั้นตอนตามแนวคิดของ แมสซี และดักลาส (Joseph L. Massie and John Douglas, 1981) โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย ของการทำงานของสถานศึกษา เช่น การวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอน การกำหนดเป้าหมาย หากสามารถรวมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร
2. การค้นหาโอกาสและการพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เป็นการหาแนวทางที่จะช่วยให้แผนที่วางไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้
3. การแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นการนำเอาแผนที่มียู่ไปใช้อย่างมีเหตุผล และต้องมีความสามารถในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่
4. การเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดจุดมุ่งหมาย เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะของงาน
5. การตรวจสอบและการทบทวน เป็นการตรวจสอบและประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

6. หลักการในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

หลักการอุดมศึกษา วิจิตร ศรีสอาน (2518) ได้กล่าวว่า การอุดมศึกษานั้นแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งได้แก่ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และอนุปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีหลักการสำคัญในการดำเนินการ 2 ประการสำคัญคือ

1. ความเป็นอิสระในการดำเนินกิจการ (Autonomy)

สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัย จะต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินการภายในเป็นเอกเทศ โดยไม่มีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เต็มທີ່ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันวิชาการชั้นสูง

เหตุที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความเป็นอิสระ เพราะเหตุว่าหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย คือ การสร้างสรรค์จรจรใจความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อจะได้ใช้ผลของความก้าวหน้าทางวิชาการเสริมสร้างพุทธิปัญญาของบุคคลให้เป็นผู้มีความคิดอิสระจะกระทำได้อย่างยาก ถ้าหากมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการภายในกรอบของระบบราชการที่ขาดความคล่องตัว จนอาจทำให้ขาดความเสถียรภาพทางวิชาการ ในการแสวงหาความรู้และความจริงเพื่อการสร้างสรรค์ความเจริญงอกงามทางปัญญาอย่างแท้จริง นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการระบบสูงที่เป็นแหล่งรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ น่าจะเป็นแหล่งที่จัดการกับเรื่องของตนเอง ดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบเป็นประการสำคัญ

ความเป็นอิสระนี้คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงานสำคัญๆ ได้แก่ การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารบุคลากร และการบริหารงานเงิน การให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ ไม่ได้หมายความว่า เป็นการให้อิสริทธิ์แก่มหาวิทยาลัย แต่เป็นการเพิ่มภาวะความรับผิดชอบ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจได้เต็มที่ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นที่รัฐจะต้องควบคุมเพื่อให้มหาวิทยาลัยสนองต่อความต้องการของประเทศชาตินั้นยังจำเป็นต้องมีอยู่ แต่ควรเป็นไปในรูปของการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนและกำหนดให้มีมาตรการควบคุมไปด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสังคม โดยมีการจัดระบบบริหารภายในที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินงาน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2530)

ความเป็นอิสระทางวิชาการ จึงต้องกำกับด้วยความรับผิดชอบต่อภาระที่สังคมคาดหวัง มหาวิทยาลัยต้องมีความเป็นอิสระอย่างน้อย 4 ประการ คือ

- (1) อิสระในการบริหารงานวิชาการ
- (2) อิสระในการบริหารทรัพย์สิน
- (3) อิสระในการบริหารงานบุคคล
- (4) อิสระในการจัดโครงสร้าง

ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าอิสระจนขาดลอยจากสังคม แต่อิสระจากบุคคลหรือองค์กรที่มีอำนาจรัฐ และต้องถูกตรวจสอบโดยสังคม

2. เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

เสรีภาพของสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษา อันได้แก่คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษาในการดำเนินการทางวิชาการ ทั้งด้านการเรียน และการวิจัยค้นคว้า การเน้นหลักการด้านเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้คณาจารย์และนิสิตนักศึกษา สามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทและหน้าที่อันพึงกระทำได้เต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจทางด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอิทธิสิทธิ์อันปราศจากความรับผิดชอบ

เสรีภาพทางวิชาการของสถาบัน ถ้าพิจารณาในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมและหน่วยงานของรัฐบาล จะพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ได้รับความสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยของรัฐ เมื่อเป็นเช่นนี้ความเป็นอิสระทางวิชาการมักถูกจำกัด ต้องมีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกมากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี ถ้าหากพิจารณาว่า เสรีภาพทางวิชาการเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการดำเนินภารกิจของทางมหาวิทยาลัยแล้ว การให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและมีความเสรีภาพทางวิชาการทั้งๆ ที่ยังต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตามแนวคิดนี้ถือว่า “เสรีภาพทางวิชาการ

มีข้ออภิสิทธิ์ที่ให้แก่อุดมศึกษา แต่เป็นการให้สิทธิและความรับผิดชอบแก่มหาวิทยาลัย เพื่อจะทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ตามอุดมคติ”

เสรีภาพทางวิชาการระดับสถาบัน มีขอบข่ายครอบคลุมถึง เสรีภาพในการบริหารบุคลากร เสรีภาพในการกำหนดหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา เสรีภาพในการรับผิดชอบนิสิตนักศึกษา เสรีภาพทางการสอนและการวิจัย และเสรีภาพในการพัฒนาสถาบัน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518)

ไรด์ส์ (Rhiddes, 1992) ได้กล่าวว่า ในการของความมีอิสระในการบริหาร และความมีเสรีภาพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยนั้นนิยามไว้ 6 ประการ คือ

1. ความมีเสรีภาพที่จะบริหารงานสถาบัน ที่ปราศจากการแทรกแซงจากบุคคลที่มีชักร่วมนักวิชาการ
2. มีอิสระเสรีภาพที่สถาบัน จะได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาตามที่สถาบันเห็นว่าเหมาะสมและจำเป็น
3. มีอิสระเสรีภาพในการดำเนินการจัดหา เลือกรับบุคลากรและการกำหนดเงื่อนไขในการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยได้
4. มีอิสระเสรีภาพในการคัดเลือกรับนักศึกษาเข้าศึกษา
5. มีอิสระในการกำหนดหลักสูตร ออกแบบหลักสูตร และบริหารโปรแกรมวิชาต่างๆ ได้
6. มีอิสระและเสรีในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และวิธีการประเมินผลการเรียนการสอนขึ้นเองได้

สภาพการบริหารจัดการที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นปัจจัยที่ชี้ความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (สุรพล ศรีบุญทรง, 2550) อันประกอบไปด้วย

1. หลักนิติธรรม (Judge and Fair) ที่มุ่งเน้นให้มีความเสมอภาคและการปฏิบัติที่ยุติธรรมในหมู่ประชาคม
2. หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency) ด้วยการทำสังคมให้เป็นที่เปิดเผยข่าวสารข้อมูลต้องเปิดเผยให้ตรวจสอบได้
3. หลักการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติการ (Accountability) โดยผลการปฏิบัตินั้น จะถูกสนองตอบกลับเสมอ ไม่ว่าดีหรือชั่ว
4. หลักการมีส่วนร่วมของประชาคม (Participation) ทั้งต้องมีการกระจายอำนาจ ทั้งจากภายใน และภายนอก เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้จำกัดอยู่แค่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเท่านั้น

5. หลักเรื่องความคุ้มค่า (Cost Effective) อันเป็นเหตุผลสำคัญ ที่ทำให้ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารอุดมศึกษา

7. การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546) พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ในกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่า สถาบันทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิด การจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบัน พบว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ และให้ความสำคัญต่อดัชนีทุน ต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารที่คล่องตัว

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่างๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่เรียกว่าหลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต มีข้อสังเกตว่า มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ๆ มาก แต่อาจเพื่อสู่การแสวงหารายได้มากกว่า การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้มหาวิทยาลัย นอกจากนี้สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯ กับภูมิภาค นอกจากนี้การให้การศึกษา เน้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ หรือสื่อดาวเทียม มุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

3. ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัย เพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาค เอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนการวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานการวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

4. ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบ ทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อให้ได้มากขึ้น แหล่งรายได้เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Property Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงิน งานกิจการในเครือในต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผล การดำเนินงาน และการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอทางเลือกในด้านการบริหารงานบุคลากร คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือจากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า “ข้าราชการ” สู่การเป็น “พนักงานมหาวิทยาลัย” การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้น คือสัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคคลร่วมในบางตำแหน่ง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น “ข้าราชการ” แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพ และการลดจำนวนบุคลากรประจำลง

8. ปัจจัยการเสริมสร้างมหาวิทยาลัยระดับโลกด้านต่าง ๆ ที่มีต่อความสำเร็จ

1. ดึงดูดอาจารย์ บุคลากรที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ การวิจัย และการอนุรักษ์รักษา
2. มีการพัฒนาบุคลากร แลกเปลี่ยนอาจารย์ ประชุมสัมมนาทางวิชาการ ทำโครงการร่วมกันในระดับนานาชาติ มีเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก
3. เพิ่มจำนวนนักศึกษาไปศึกษาดูงานหรือฝึกงานต่างประเทศ หรือร่วมโครงการอื่นๆ ในต่างประเทศ
4. สร้างความสมดุลของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก กับความต้องการของท้องถิ่น
5. ความมีอิสระเสรีภาพทางวิชาการ มีบรรยากาศทำให้มีความตื่นตัวทางปัญญา
6. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพ การวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรต่างๆ ที่ดีเลิศ

7. มีแผนยุทธศาสตร์ด้านนานาชาติ และยุทธศาสตร์สู่สถาบันอุดมศึกษาระดับโลก มีการจัดการที่ดีสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ (คำเพชร ฎริปริญญา, 2550)

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ องค์กรประกอบที่สามารถส่งเสริมการแข่งขันระดับโลก นโยบายแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ภาพอนาคตที่มีต่อผลกระทบต่ออุดมศึกษาไทย หลักการและแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รูปแบบการการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ และรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ ผู้วิจัยได้แสดงการวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ 4 ด้าน ดังแผนภูมิที่ 2



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 2 การวิเคราะห์จากกรอบแนวคิดการวิจัย เพื่อให้ได้องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ 4 ด้าน

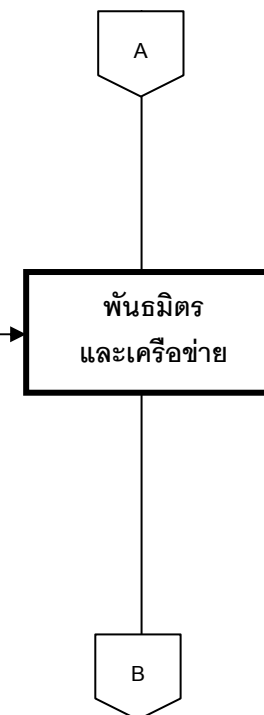
องค์ประกอบที่สามารถส่งเสริมการแข่งขันระดับโลก (คำเพชร ฐริปริญา, 2550; Altbach, 2003; Bin Daud. 2005; Vest, 2005)	นโยบายแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551-2556) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)	ภาพอนาคตที่มีต่อผลกระทบ ต่ออุดมศึกษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)	หลักการและแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (สุชาติ เมืองแก้ว, 2544; ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543; Nesheim, 2000)	รูปแบบการบริหารจัดการ อุดมศึกษาแนวใหม่ และรูปแบบ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน ต่างประเทศ (มานิต บุญประเสริฐ, 2546; Vest, 2005)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ผู้นำมีความสามารถสูง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เน้นธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอุดมศึกษา ▪ เน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย และการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากรและการบริหารที่รวดเร็ว ▪ ให้ท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น ▪ มีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลงานและการใช้เงินในแต่ละปี ▪ มีอิสระในการรับและพัฒนาบุคลากร และมีอำนาจออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สภาวิชาการประกอบด้วย อาจารย์ ผู้บริหาร และนักศึกษา ▪ เน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ ▪ ให้ความสำคัญต่อต้นทุน การจัดโครงสร้างองค์กรและการบริหารที่คล่องตัว

การจัดการจัดการ

A

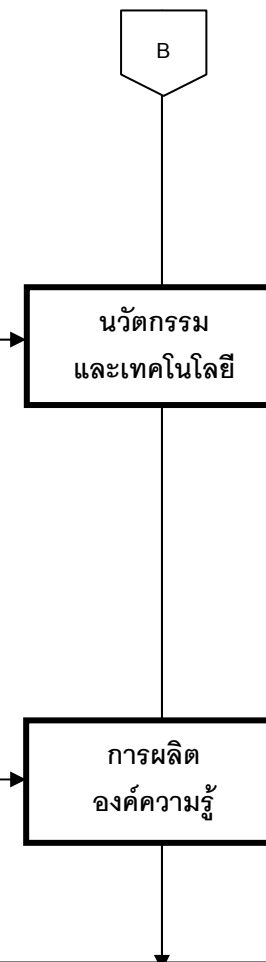
ศูนย์วิจัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<p>องค์ประกอบที่สามารถส่งเสริมการแข่งขันระดับโลก (คำเพชร ฎริปริญญา, 2550; Altbach, 2003; Bin Daud, 2005; Vest, 2005)</p>	<p>นโยบายแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551-2556) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)</p>	<p>ภาพอนาคตที่มีต่อผลกระทบต่ออุดมศึกษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)</p>	<p>หลักการและแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (สุชาติ เมืองแก้ว, 2544; ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543; Nesheim, 2000)</p>	<p>รูปแบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ และรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ (มานิต บุญประเสริฐ, 2546; Vest, 2005)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การมีเครือข่ายเชื่อมโยงระดับชาติและนานาชาติ ▪ มีการคัดเลือกนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรจากทั่วโลก ▪ ให้ปริญญาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ ▪ เป็นสมาชิกขององค์กรทางการศึกษาที่มีกรยอมรับทั่วโลก 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สนับสนุนการทำงานในลักษณะเครือข่ายอุดมศึกษา ▪ เน้นการเชื่อมโยงระหว่างอุดมศึกษาและภาคการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ อุดมศึกษาต้องทำงานกับทั้งภาคอุตสาหกรรมและชุมชนในพื้นที่ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการให้ชุมชน/ท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิสมาชาต่างๆ เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมกับองค์กรนานาชาติ ▪ เปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ร่วมกับสถาบันต่างประเทศ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<p>องค์ประกอบที่สามารถส่งเสริมการแข่งขันระดับโลก (คำเพชร ฎริปริญญา, 2550; Altbach, 2003; Bin Daud. 2005; Vest, 2005)</p>	<p>นโยบายแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551-2556) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)</p>	<p>ภาพอนาคตที่มีต่อผลกระทบต่ออุดมศึกษาไทย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)</p>	<p>หลักการและแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (สุชาติ เมืองแก้ว, 2544; ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543; Nesheim, 2000)</p>	<p>รูปแบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ และรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ (มานิต บุญประเสริฐ, 2546; Vest, 2005)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ▪ ความเป็นเลิศด้านคุณภาพของอาจารย์ ▪ ใช้วิธีการสอนด้วยนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สนับสนุนการสร้างสังคมสารสนเทศ ▪ สนับสนุนหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ▪ พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ▪ พัฒนาขีดความสามารถของประเทศโดยเน้นการพัฒนาด้านนวัตกรรมใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ▪ เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อวิถีชีวิต 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีเสรีภาพในการพัฒนาเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนที่หลากหลาย ▪ มีนวัตกรรมทางหลักสูตรและการเรียนการสอนใหม่ๆ ขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตหรือสื่อดาวเทียม
<ul style="list-style-type: none"> ▪ เน้นความเป็นเลิศด้านการวิจัย ▪ ให้การสนับสนุนนักวิจัยเพื่อให้มีแรงจูงใจในการวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เน้นให้มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของระบบวิจัย และเห็นควรผลักดันให้เกิดระบบวิจัยแห่งชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เน้นการวิจัยตามความต้องการของประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีเสรีภาพทางการวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีเสรีภาพทางการวิจัย จัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน



ร่างองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และด้านการผลิตองค์ความรู้

9. แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

สมพร เพชรสงค์, 2551 กล่าวว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็น ระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด ดังนั้น Best Practice จึงไม่ใช่เป็นแค่เพียงวิธีการทำงานที่ดีแต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบ บริหาร และเทคนิควิธีการต่างๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

การค้นหา Best Practice

การค้นหา Best Practice เพื่อดูสิ่งที่เราคิดว่า **เจอแล้ว ใช่แล้ว** และคิดว่าเป็น Best Practice ของเรา จริงๆ แล้ว **ใช่ หรือ ไม่** มีสิ่งๆ ที่ช่วยในการค้นหาต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์บริบท ความคาดหวังของหน่วยงาน/สังคม/ผู้มีส่วนได้เสีย
2. พิจารณาว่า PDCA ได้ครบวงจรหรือยัง
3. ขั้นตอนนั้นเป็น “นวัตกรรม” หรือไม่
4. ตั้งคำถามว่านวัตกรรมนั้น คืออะไร What ทำอย่างไร How และทำเพื่ออะไร Why
5. วิเคราะห์ปัจจัยที่สำเร็จและบทเรียนที่ได้เรียนรู้

10. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง

Keeves (1988) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 รูปแบบคือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบ อุปมาอุปมัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ
2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ
3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน
4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือเป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเชิงเหตุผล มีการทดสอบสมมุติฐานของรูปแบบ

5.1 Recursive Models คือรูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุหรือตัวแปรอื่นที่มีเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียว หรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

5.2 Non-Recursive Models คือรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นคู่ระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรอื่นๆ ภายในรูปแบบนั้น คือ ทั้งความสัมพันธ์ไปและย้อนกลับได้

การสร้างรูปแบบ

ในการสร้างรูปแบบ เมสัน อัลเบิร์ต และคีย์เคอริ (Meason, Albert and Khedourri, 1985 อ้างถึงใน กนิษฐา นาวารัตน์, 2549) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. การพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา
3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้ตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหา

3.2 มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองมี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้จริงในปัจจุบัน (Pretest)

4. การนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสนใจและนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบผลสำเร็จแต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบข้างต้น เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญในการกำหนดหลักการเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน (Schematic Models) และรูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) ตามที่คีฟส์ได้กำหนดขอบเขตและนิยามความหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยคือ ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ และบรรยายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

11. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wheelen และ Hunger, 2004 ได้นิยามว่า กลยุทธ์ เป็นแผนแม่แบบขององค์กรที่ระบุว่าองค์กรจะบรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างไร เพื่อสร้างข้อได้เปรียบและลดความเสี่ยง

ความหมายการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบของกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนกลยุทธ์จะเป็นการคิด วิเคราะห์ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ หรืออาจกล่าวได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนักเนื้อหา และความลึกมากกว่า เพราะการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านการวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการบริหารกลยุทธ์(Strategic Planning) หรือจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วย (Wheelen and Hunger, 2004) การกำหนดภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) พัฒนากลยุทธ์และวางแผนทางและนโยบาย โดยองค์กรต้องตระหนักถึงจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และข้อจำกัดขององค์กร กลยุทธ์ มี 3 แบบ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการอธิบายทิศทางของธุรกิจ ขอบเขตการทำธุรกิจ การบริหารจัดการธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจ การจัดสร้างโครงสร้างองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2. กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขันในสินค้า หรือบริการของหน่วยธุรกิจหน่วยใดหน่วยหนึ่ง

3. กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งที่แผนการปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจ โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงเทคนิค การเงิน และการผลิต เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

กระบวนการวางแผนและการจัดการกลยุทธ์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ได้ 5 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมาย ในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุดขององค์ประกอบทั้งหมดภายนอกและภายในองค์กร ที่อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรในการที่จะไปสู่เป้าหมาย

2. การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) หรือการกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร

ตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ พันธกิจ ขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร คือจุดมุ่งหมาย หรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ ส่วนวัตถุประสงค์ คือเป้าหมาย ที่องค์กรได้เลือกแล้ว

กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน คือ

(1) การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the Results of an Environmental Analysis)

(2) การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing an Appropriate Organizational Mission)

(3) การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing an Appropriate Organizational Objectives)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 เป็นผลมาจากไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

(1) วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม

(2) พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน

(3) สร้างวัตถุประสงค์ย่อยๆ เป็นลำดับ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึงกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT) วิธีเมตริกซ์ของ BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.M. (General Electric's Multifactor) ADL Portfolio Planning Matrix เป็นต้น

4. การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (Implementing Organization Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลายๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่ องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการอย่างไรกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ เป็นต้น

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการนั้น

12. เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์มีวิธีการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้พื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2538)

คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ขององค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจาก

สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์

2. การวิเคราะห์ TOWS Matrix

โดยทั่วไปการวิเคราะห์นี้ ผู้บริหารจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ได้แก่

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายแห่ง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารองค์กรคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ ภายในต่างๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์นี้องค์กรมีโอกาสที่จะเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารองค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround - Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือการกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ จะต้องประเมินว่าองค์กรของตน ตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกันไป ไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด โดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ
2. ได้กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเป็นแนวทางให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย ได้นำไปประยุกต์ใช้
3. ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์สำหรับสถาบันระดับอุดมศึกษาของรัฐแห่งอื่นที่อยู่ในระหว่างการเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 8 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารอุดมศึกษา และแนวคิดของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก
- ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ
- ตอนที่ 3 หลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
- ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
- ตอนที่ 6 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผนกลยุทธ์
- ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย
- ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารอุดมศึกษา และแนวคิดของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก

1.1 หลักการและแนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษา

หลักการอุดมศึกษา วิจิตร ศรีธำมาน (2518) ได้กล่าวว่า การอุดมศึกษานั้นแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งได้แก่ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และอนุปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีหลักการสำคัญในการดำเนินการ 2 ประการสำคัญคือ

1. ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy)

สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัย จะต้องมีความเป็นอิสระในการดำเนินการภายในเป็นเอกเทศ โดยไม่มีการแทรกแซงและควบคุมจากหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้สมบูรณ์เต็มที่ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันวิชาการชั้นสูง

เหตุที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความเป็นอิสระ เพราะเหตุว่าหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย คือ การสร้างสรรค์วงจรความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อจะได้ใช้ผลของความก้าวหน้าทางวิชาการเสริมสร้างพุทธิปัญญาของบุคคลให้เป็นผู้มีความคิดอิสระจะกระทำได้อย่างยาก ถ้าหาก

มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการภายในกรอบของระบบราชการที่ขาดความคล่องตัว จนอาจทำให้ขาดความเสถียรภาพทางวิชาการ ในการแสวงหาความรู้และความจริงเพื่อการสร้างสรรค์ความเจริญของกษัตริย์ทางปัญญาอย่างแท้จริง นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการระบบสูงที่เป็นแหล่งรวมของผู้ทรงคุณวุฒิ น่าจะเป็นแหล่งที่จัดการกับเรื่องของตนเอง ดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบเป็นประการสำคัญ

ความเป็นอิสระนี้คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงานสำคัญๆ ได้แก่ การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารบุคลากร และการบริหารงานเงิน การให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนี้ ไม่ได้หมายความว่าเป็นการให้อิสระแก่มหาวิทยาลัย แต่เป็นการเพิ่มภาระความรับผิดชอบ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินภารกิจได้เต็มที่ และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความจำเป็นที่รัฐจะต้องควบคุมเพื่อให้มหาวิทยาลัยสนองต่อความต้องการของประเทศชาตินั้นยังจำเป็นต้องมีอยู่ แต่ควรเป็นไปในรูปของการจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนและกำหนดให้มีมาตรการควบคุมไปด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสังคม โดยมีการจัดระบบบริหารภายในที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินงาน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2530)

ความเป็นอิสระทางวิชาการ จึงต้องกำกับด้วยความรับผิดชอบต่อภาระที่สังคมคาดหวัง มหาวิทยาลัยต้องมีความเป็นอิสระอย่างน้อย 4 ประการ คือ

- (1) อิสระในการบริหารงานวิชาการ
- (2) อิสระในการบริหารทรัพย์สิน
- (3) อิสระในการบริหารงานบุคคล
- (4) อิสระในการจัดโครงสร้าง

ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าอิสระจนขาดลอยจากสังคม แต่อิสระจากบุคคลหรือองค์กรที่มีอำนาจรัฐ และต้องถูกตรวจสอบโดยสังคม

2. เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

เสรีภาพของสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษา อันได้แก่คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษาในการดำเนินการทางวิชาการ ทั้งด้านการเรียน และการวิจัยค้นคว้า การเน้นหลักการด้านเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้คณาจารย์และนิสิตนักศึกษา สามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทและหน้าที่อันพึงกระทำได้เต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบภารกิจทางด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอิทธิพลอันปราศจากความรับผิดชอบ

เสรีภาพทางวิชาการของสถาบัน ถ้าพิจารณาในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมและหน่วยงานของรัฐบาล จะพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ได้รับความสนับสนุน

ทางด้านการเงินจากรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยของรัฐ เมื่อเป็นเช่นนี้ความเป็นอิสระทางวิชาการมักถูกจำกัด ต้องมีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกบ้างน้อยบ้างแล้วแต่กรณี ถ้าหากพิจารณาว่า เสรีภาพทางวิชาการเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการดำเนินภารกิจของทางมหาวิทยาลัยแล้ว การให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและมีความเสรีภาพทางวิชาการทั้งๆ ที่ยังต้องรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตามแนวคิดนี้ถือว่า “เสรีภาพทางวิชาการมิใช่อภิลิทธิที่ให้แก่อุดมศึกษา แต่เป็นการให้สิทธิและความรับผิดชอบแก่มหาวิทยาลัย เพื่อจะทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ตามอุดมคติ”

เสรีภาพทางวิชาการระดับสถาบัน มีขอบข่ายครอบคลุมถึง เสรีภาพในการบริหารบุคลากร เสรีภาพในการกำหนดหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษา เสรีภาพในการรับผิดชอบนิสิตนักศึกษา เสรีภาพทางการสอนและการวิจัย และเสรีภาพในการพัฒนาสถาบัน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518)

ไรด์ส์ (Rhiddes, 1992) ได้นิยามความมีอิสระในการบริหาร และความมีเสรีภาพทางวิชาการในมหาวิทยาลัยไว้ 6 ประการ คือ

1. ความมีเสรีภาพที่จะบริหารงานสถาบัน ที่ปราศจากการแทรกแซงจากบุคคลที่มีอิทธิพลแก่นักวิชาการ
2. มีอิสระเสรีภาพที่สถาบัน จะได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาตามที่สถาบันเห็นว่าเหมาะสมและจำเป็น
3. มีอิสระเสรีภาพในการดำเนินการจัดหา เลือกสรรบุคลากรและการกำหนดเงื่อนไขในการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยได้
4. มีอิสระเสรีภาพในการคัดเลือกรับนักศึกษาเข้าศึกษา
5. มีอิสระในการกำหนดหลักสูตร ออกแบบหลักสูตร และบริหารโปรแกรมวิชาต่างๆ ได้
6. มีอิสระและเสรีในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และวิธีการประเมินผลการเรียนการสอนขึ้นเองได้

สภาพการบริหารจัดการที่ดี หรือ ธรรมภิบาล (Good Governance) เป็นปัจจัยที่ชี้ความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (สุรพล ศรีบุญทอง, 2550) อันประกอบไปด้วย

1. หลักนิติธรรม (Judge and Fair) ที่มุ่งเน้นให้มีความเสมอภาคและการปฏิบัติที่ยุติธรรมในหมู่ประชาคม
2. หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency) ด้วยการทำสังคมให้เป็นที่เปิดเผยข่าวสารข้อมูลต้องเปิดเผยให้ตรวจสอบได้

3. หลักการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติการ (Accountability) โดยผลการปฏิบัตินั้น จะถูกสนองตอบกลับเสมอ ไม่ว่าดีหรือชั่ว
4. หลักการมีส่วนร่วมของประชาคม (Participation) ทั้งต้องมีการกระจายอำนาจ ทั้งจากภายใน และภายนอก เพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้จำกัดอยู่แค่บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเท่านั้น
5. หลักเรื่องความคุ้มค่า (Cost Effective) อันเป็นเหตุผลสำคัญ ที่ทำให้ต้องมีการปฏิรูประบบการบริหารอุดมศึกษา

โนลส์ (Knoeles, 1970) ได้แบ่งการจัดการอุดมศึกษาออกเป็น 2 ภาคหลัก คือ **การจัดการทั่วไป ได้แก่**

1. กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของสถาบัน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. การจัดองค์การบริหารภายในสถาบัน
3. การวางแผนของหน่วยงาน
4. การบริหารทั่วไป
5. ความสัมพันธ์ต่อชุมชน
6. งานบุคลากรและเจ้าหน้าที่
7. งานอาคารสถานที่
8. การจัดทำงบประมาณและการจัดหาทุน

การจัดการบริหารงานวิชาการ ได้แก่

1. การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ
2. การบริหารงานวิชาการ และการบริหารหลักสูตร
3. การรับนักศึกษา
4. ทรัพยากรการเรียนการสอน
5. การบริหารงานอาจารย์
6. งานกิจการนักศึกษา
7. งานกีฬาและพัฒนาศึกษา
8. งานสุขภาพอนามัย
9. งานด้านศาสนา
10. งานองค์การบริหารงานสัมพันธ์

1.2 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2546) พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ในกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่า สถาบันทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิด การจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบัน พบว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบันเพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ และให้ความสำคัญต่อด้านทุน ต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารที่คล่องตัว

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่างๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ ที่เรียกว่าหลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางแผนกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต มีข้อสังเกตว่า มหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตร การเรียนการสอนใหม่ๆ มาก แต่อาจเพื่อสู่การแสวงหารายได้มากกว่า การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้มหาวิทยาลัย นอกจากนี้สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯ กับภูมิภาค นอกจากนี้การให้การศึกษา เน้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัยบางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียม มุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

3. ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัย เพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาค เอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนการวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานการวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

4. ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบ ทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการ

ขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลาย เพื่อให้ได้มากซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดิน และเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Intellectual Property Services) มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ (Alumni Relations) เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า (Consultant Service) สถาบันอุดมศึกษาเอกชน เน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินงานกิจการในเครือในต่างประเทศมาใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผล การดำเนินงาน และการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอทางเลือกในด้านการบริหารงานบุคลากร คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือจากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า “ข้าราชการ” สู่การเป็น “พนักงานมหาวิทยาลัย” การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้น คือสัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคคลร่วมในบางตำแหน่ง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น “ข้าราชการ” แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์และแต่ละสถาบัน บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพ และการลดจำนวนบุคลากรประจำลง

1.3 ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่

สถาบันต่างๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในสถาบันที่แตกต่าง และมีลักษณะเฉพาะ มีปัญหาและอุปสรรคที่สถาบันต้องเผชิญ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ มีประเด็นปัญหาที่พบคือ

แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน

ด้านโครงสร้างการบริหารงานพบว่า หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบการบริหารโครงสร้างองค์กร และกติกาต่างๆ ได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนานจะมีเงื่อนไขต้น (Initial Conditions) และขีดจำกัดมาก (Boundary Conditions)

การบริหารจัดการยังมีได้มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษาเป็นสำคัญ

นโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในทางปฏิบัติยังมีปัญหา เนื่องจากตารางเวลาไม่เหมาะสมกันทั้ง 2 ฝ่าย และต้องเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ไปขอให้บริการ

การพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะผู้เรียนไม่พร้อม

ด้านการวิจัย พบว่าจำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรืออาจไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งด้านอาจารย์และผู้สนับสนุน และแต่ละกลุ่มอาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่าการมองถึงการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ และขาดวาระการวิจัยระยะยาวที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของวิทยาการ และการตอบสนองความต้องการของชาติ

ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่ (มานิต บุญประเสริฐ และคณะ, 2546)

1.4 แนวคิดของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก (World Class University)

มหาวิทยาลัยระดับโลกคือ มหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับโดยมีมาตรฐานและประสบการณ์นานาชาติสูง

พจนานุกรมได้ให้นิยามสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก คือการจัดอันดับความสำคัญที่มีลักษณะเด่นของโลก มีมาตรฐานระดับนานาชาติที่มีความเป็นเลิศ (Altbach, 2003) ได้แก่

1. ความเป็นเลิศด้านการวิจัย
2. ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ
3. บุคคลมีความรู้ใหม่ๆ ในระดับแนวหน้า
4. มีจำนวนศาสตราจารย์ที่มีคุณภาพสูงสุด
5. การรับอาจารย์ที่มีศักยภาพทางวิชาการสูงสุด
6. มีสภาพการทำงานที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีเงินเดือนและปัจจัยเกื้อกูลที่เหมาะสม
7. มีปณิธาน และมีความสนใจในกิจกรรมเสริมสร้างปัญญา
8. มีเสรีภาพทางวิชาการและบรรยากาศที่มีความตื่นตัวทางปัญญา เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานระดับโลก
9. ไม่มีการแทรกแซงกิจกรรมทางวิชาการจากภายนอก

มหาวิทยาลัยในระดับโลกเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีสาขาวิชาที่เป็นเลิศ มีผลงานด้านวิจัยในระดับสูงและรักษา ปกป้องเสรีภาพทางวิชาการ มีอิสระเสรีภาพทางปัญญา มีการบริหารจัดการที่ดี และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมหลากหลายได้

มหาวิทยาลัยระดับโลกจะต้องเน้น

1. ความเป็นเลิศทางวิจัยและคุณภาพของคณาจารย์
2. การได้รับการยอมรับ มีชื่อเสียงที่นายกซ์ของเชิดชู
3. มีนักศึกษาที่มีความสามารถสูง
4. มีเครือข่ายเชื่อมโยงระดับชาติและนานาชาติ
5. ความเป็นนานาชาติ
6. มีการคัดเลือกนักศึกษา อาจารย์และบุคลากรจากทั่วโลก
7. มีอิสระทางวิชาการและการบริหารที่สร้างบรรยากาศและเครื่องอำนวยความสะดวก
8. ผู้นำมีความสามารถสูง
9. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
10. ความสมดุลระหว่างมาตรฐานสากลและความต้องการของท้องถิ่น

Vest (2005) อดีตอธิการบดี Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้สะท้อนให้เห็นถึงการจัดอันดับมหาวิทยาลัย 200 แห่ง จาก The Times Higher Education Supplement โดยมีสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งได้รับการจัดอันดับสูงสุดจากจำนวน มหาวิทยาลัยทั่วทุกภูมิภาคในโลก เช่น ฮาร์วาร์ด แคลิฟอร์เนีย เบิร์คเลย์ และเอ็มไอที เป็นต้น ทำให้มหาวิทยาลัยอื่นๆ ในโลกหันมาพิจารณาโครงสร้างและนโยบายและของมหาวิทยาลัยระดับโลกของอเมริกา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถาบันของตนเองให้มีคุณภาพสูงสุด

องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลก ได้แก่

1. ความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษา เช่น สถาบันด้านศิลปศาสตร์ สังคมศาสตร์ ขนาดเล็ก จนถึงสถาบันของรัฐและเอกชนที่มีขนาดใหญ่ นักศึกษาสามารถเลือกเรียนในคณะที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับผู้เรียน
2. ศาสตราจารย์มีอิสระในการสอนและวิจัย
3. มหาวิทยาลัยได้พยายามถักทอการวิจัยและการสอนเข้าด้วยกัน
4. มีการรับนักศึกษา และอาจารย์จากต่างประเทศ ทำให้มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาได้ปัญญา (Brain gain) และวัฒนธรรมมาสู่สถาบัน

5. การให้การสนับสนุนการวิจัยแก่นักวิจัยในระดับแนวหน้าของรัฐบาลกลาง ทำให้นักวิจัยมีแรงจูงใจในการวิจัย

6. ขนบธรรมเนียมประเพณีในความรักสถาบันกระตุ้นให้ศิษย์เก่า บุคคลอื่น องค์กรอื่นๆ สนับสนุนวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่างๆ มีกองทุนสนับสนุนต่างๆ ที่จัดให้นักศึกษาปัญญาเลิศจากครอบครัวขนาดกลางได้เข้าศึกษาในสถาบันชั้นแนวหน้าที่มีค่าเล่าเรียนแพง

7. การเปิดโอกาสให้นักศึกษา อาจารย์มีอิสระในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อมุ่งความเป็นเลิศ

Bin Daud (2005) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สามารถส่งเสริมการแข่งขันในระดับโลกได้แก่

1. การใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี เพราะภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลางในการสอนแพร่หลายทั่วโลก

2. คุณภาพของโปรแกรมวิชา ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ

3. มีศูนย์กลางสร้างความเข้าใจด้านวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับตัวของนักศึกษาต่างชาติ

4. จัดสรรทุนให้นักศึกษา อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการในต่างประเทศ

5. แสวงหาอาจารย์ต่างประเทศที่มีคุณภาพ เพื่อทำการสอน

6. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ และศาสตราจารย์จากภายนอกเพื่อทำการตรวจสอบคุณภาพของสถาบัน

7. เป็นสมาชิกขององค์การทางการศึกษาที่มีการยอมรับกันทั่วโลก

8. จัดประชุมสัมมนาในระดับนานาชาติสม่ำเสมอ

9. จัดโครงสร้างพื้นฐาน และปัจจัยอำนวยความสะดวกทางวิชาการ เช่น คอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการ เป็นต้น

10. ให้การเสริมแรงอาจารย์ที่ทำการวิจัย เช่น จัดเงินทุนการวิจัยให้เพียงพอ

11. ใช้วิธีการสอนด้วยนวัตกรรม เช่น การเรียนรู้ทางไกล e-Learning เป็นต้น

12. ให้ปริญญาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ โดยมีโครงการร่วมมือกันด้านการสอน โครงการต่างๆ ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ

13. มีการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง สร้างวิทยาเขตในต่างประเทศ โดยมีดาวเทียมเป็นเครื่องช่วยในการติดต่อสื่อสาร

คำเพชร ฎริปริญา (2550) ได้สรุป ปัจจัยการเสริมสร้างมหาวิทยาลัยวิทยาลัยระดับโลก ด้านต่างๆ ที่มีต่อความสำเร็จ ดังนี้

1. ดึงดูดอาจารย์ บุคลากรที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ การวิจัย และการรักษา
2. มีการพัฒนาบุคลากร แลกเปลี่ยนอาจารย์ ประชุมสัมมนาทางวิชาการ ทำโครงการร่วมกันในระดับนานาชาติ มีเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก
3. เพิ่มจำนวนนักศึกษาไปศึกษาดูงานหรือฝึกงานต่างประเทศ หรือร่วมโครงการอื่นๆ ในต่างประเทศ
4. สร้างความสมดุลของสถาบันอุดมศึกษาระดับโลก กับความต้องการของท้องถิ่น
5. ความมีอิสระเสรีภาพทางวิชาการ มีบรรยากาศทำให้มีความตื่นตัวทางปัญญา
6. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านกายภาพ การวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศ และทรัพยากรต่างๆ ที่ดีเลิศ
7. มีแผนยุทธศาสตร์ด้านนานาชาติ และยุทธศาสตร์สู่สถาบันอุดมศึกษาระดับโลก มีการจัดการที่สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์

โดยสรุป สถาบันอุดมศึกษาระดับโลก คือสถาบันที่มีมาตรฐานระดับนานาชาติที่มีความเป็นเลิศ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีสาขาวิชาที่เป็นเลิศ มีผลงานด้านวิจัยในระดับสูงและรักษาปกป้องเสรีภาพทางวิชาการ มีอิสระเสรีภาพทางปัญญา มีการบริหารจัดการที่ดี และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมหลากหลายได้ รวมไปถึง มีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถแข่งขัน และการประกอบการ และมีความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษานานาชาติอย่างกว้างขวาง

ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

2.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration) เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งของผู้บริหาร และเป็นหัวใจของสถานศึกษา โดยจัดให้มีความสำคัญองงานวิชาการไว้ถึงร้อยละ 40 และจัดลำดับความสำคัญไว้เป็นลำดับแรกจากงานด้านอื่นๆ (Smith and Others, 1961)

มีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

กมล ภูประเสริฐ (2544) ได้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า เป็นการบริหารที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของภารกิจของสถานศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2539) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุง การพัฒนา ด้าน การเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง การ ดำเนินงานทุกชนิด เพื่อจะส่งเสริมพัฒนาหรือปรับปรุงการเรียนการสอนของสถานศึกษาให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นที่เกี่ยวข้องกับผู้สอนหรือผู้เรียนก็ตาม

เฮอร์เชย์ และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1972) ให้ความหมายว่า การบริหาร งานวิชาการเป็นงานที่ปฏิบัติกับบุคคลในสถานศึกษา โดยอาศัยบุคคลทั้งรายบุคคลและกลุ่ม บุคคล เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน

คุนทซ์ และโอดอนเนล (Koontz and O'Donnel, 1964) ให้ความหมายของการบริหารงาน วิชาการว่า เป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2539) ระบุไว้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานสำคัญ และเป็น งานหลักของสถานศึกษาที่มุ่งให้การเรียนการสอนของสถานศึกษานั้นๆ ประสบผลสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ช่วยให้ผู้เรียนเป็นคนมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ มีจริยธรรม และมีคุณสมบัติที่สังคมต้องการ และตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ นอกจากนี้การบริหารงานวิชาการ ยังเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาอีกด้วย

อุทัย บุญประเสริฐ (2540) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มาตรฐานคุณภาพการศึกษา จะปรากฏเด่นชัดเมื่อการบริหารงานวิชาการประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของสถาบันการศึกษาทุกระดับ เนื่องจาก การบริหารงานวิชาการเป็นการจัดกิจกรรมทุกชนิดของสถานศึกษาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการ บริหารงานวิชาการเป็นหลักในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษา บรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

พรชูลี อาชาวอำรุง (2546) กล่าวถึงขอบเขตของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง การ บริหารกิจกรรมด้านวิชาการทุกอย่างภายในสถาบันที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร การ

เรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม ตลอดจนการควบคุมคุณภาพด้านวิชาการ และการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างรูปแบบการศึกษาแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบ รวมทั้งการบริหารกิจกรรมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และ/หรือองค์กรเอกชนและองค์กรวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานวิชาการสูงสุด

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2539) กล่าวถึงขอบเขตของการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาไว้ว่า คือหลักสูตร การเรียนการสอน นักศึกษา ตำราเรียน งานวิจัย และการบริการชุมชน

บุญมี แก้วห้าประการ (2546) กล่าวว่าขอบข่ายของงานวิชาการ ได้แก่ งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานการวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน งานส่งเสริมการสอน และงานประชุมอบรมทางวิชาการ

สุธีระ ทานตวณิช (2534) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารไว้ว่า งานวิชาการควรมีขอบข่ายดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. งานการเรียนการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรเพื่อสื่อการเรียนการสอน
4. งานวัดผลและการประเมินผล
5. งานห้องสมุด
6. งานนิเทศการศึกษา
7. งานด้านการวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงาน
8. งานส่งเสริมการสอน
9. งานประชุมและการอบรมทางวิชาการ

โดยสรุป ขอบเขตของการบริหารงานวิชาการ หมายถึงการบริหารกิจกรรมด้านวิชาการทุกอย่างภายในสถาบันที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานวิชาการสูงสุด

2.3 หลักการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการมีหลักการบริหาร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2539) คือ

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียนนักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาตามกำหนดของหลักสูตรโดยไม่ล่าออกกลางคัน เรียนเกินเวลา และช้ากว่ากำหนด
2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือ นักเรียนนักศึกษามีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร มีความรู้ ความสามารถทักษะคุณภาพ และการจัดการได้

หลักการบริหารงานวิชาการของอุดมศึกษา (พรชูลี อาชวอำรุง, 2546) ควรยึดหลักดังนี้

1. เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. มีเสรีภาพทางวิชาการ
3. มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้เป็นอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้
4. เน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสังคมและภูมิปัญญาไทย อันเป็นการยกระดับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคคลให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน

2.4 กระบวนวางแผนและกระบวนการในการบริหารงานวิชาการ

การวางแผนเป็นกระบวนการอย่างมีขั้นตอนตามแนวคิดของ แมสซี และดักลาส (Joseph L. Massie and John Douglas, 1981) โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย ของการทำงานของสถานศึกษา เช่น การวางแผนปรับปรุงการเรียนการสอน การกำหนดเป้าหมาย หากสามารถรวมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร
2. การค้นหาโอกาสและการพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น เป็นการหาแนวทางที่จะช่วยให้แผนที่วางไว้สามารถนำไปปฏิบัติได้
3. การแปลโอกาสให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นการนำเอาแผนที่มืออยู่ไปใช้อย่างมีเหตุผล และต้องมีความสามารถในการพยากรณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่
4. การเลือกแนวทางที่ดีที่สุดและการกำหนดจุดมุ่งหมาย เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะของงาน

5. การตรวจสอบและการทบทวน เป็นการตรวจสอบและประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน

กระบวนการบริหารงานวิชาการ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนคือ

1. การเตรียมการ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน และการจัดการองค์การ
2. การปฏิบัติการ ได้แก่ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการกระตุ้นใจ
3. การควบคุมหรือประเมินผล ได้แก่ การควบคุมงาน การประเมินผลงาน

ตารางที่ 1 รายละเอียดกระบวนการในการบริหารงานทั่วไป ที่นักวิชาการแต่ละท่านได้กล่าวไว้ (Knezevich, 1984)

กระบวนการในการบริหารงาน	Fayol (1916)	Gulicks Urwick (1937)	Newman (1950)	AASA (1955)	Gregg (1957)
1. การเตรียมการ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การวางแผน ▪ การจัดองค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การวางแผน ▪ การจัดองค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การวางแผน ▪ การจัดองค์การ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การวางแผน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การตัดสินใจ ▪ การวางแผน ▪ การจัดองค์การ
2. การปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การบังคับบัญชา ▪ ประสานงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดคนเข้าทำงาน ▪ การสั่งการ ▪ ประสานงาน ▪ การรายงานการจัดทำงบประมาณ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดการทรัพยากร ▪ การสั่งการ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การจัดการทรัพยากร ▪ การกระตุ้นประสานงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การติดต่อสื่อสาร ▪ การใช้อิทธิพล ▪ ประสานงาน
3. การควบคุมหรือการประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การควบคุมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การควบคุมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การควบคุมงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การประเมินผล 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การประเมินผล

การบริหารงานวิชาการมีฐานของการบริหารคือ อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งได้กำหนดไว้กับตำแหน่ง เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับการตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่การงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงลงได้ ส่วนความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความ

ผู้คนที่ผู้บริหารยึดถือไว้ ในการที่จะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กระบวนการบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น เพราะมองเห็นความสำคัญของงาน ลดปัญหาความซ้ำซ้อน และสามารถมอบหมายงานได้ถูกต้อง
2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสังคม
3. ช่วยให้สถานศึกษาได้ขยายงาน มีความเจริญเติบโต และก้าวหน้า มองเห็นปัญหาสามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้
4. ช่วยส่งเสริมตัวบุคคลในการทำงาน การจัดการหน่วยงาน การบริหารงาน ได้งานเหมาะกับบุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ
5. ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคคลในองค์การทำงานอย่างมีอิสระ และมีความรับผิดชอบ
6. ช่วยให้การจัดหมวดหมู่ของงานให้เป็นไปตามความเหมาะสม และรวดเร็ว
7. ช่วยให้มีการประเมินผล การติดตามผลของการปฏิบัติงาน

สรุปกระบวนการในการบริหารงานวิชาการ เป็นส่วนประกอบในการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารงานวิชาการ ทั้งทางด้าน การบริหารจัดการ การวางแผน หรือการดำเนินงาน เกี่ยวกับงานวิชาการให้เป็นระบบ มีความชัดเจน และทำงานเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวทางปรับปรุง และพัฒนาให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.5 การพัฒนางานวิชาการที่ดี

อภิภา ปรัชญพฤทธิ (2548) ได้สรุปการพัฒนางานวิชาการที่ดี ไว้ดังนี้

1. ระบุเป้าหมายและกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ซึ่งจะสัมฤทธิ์ผลได้ นักพัฒนาทางวิชาการจะต้องตระหนักถึงแนวคิด ความเชื่อของตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการ และแนวทางในการพัฒนาทางวิชาการ ซึ่งเกิดความตระหนักถึงความหลากหลายของประสบการณ์การพัฒนาทางวิชาการ ซึ่งวิธีหนึ่งที่จะทำได้คือ การคิดสะท้อน
2. ตระหนักถึงความหลากหลายทัศนะของผู้สอน เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาการ และสภาวะแวดล้อมการเรียนรู้ที่วางแผนไว้

3. สร้างสภาวะแวดล้อมที่ให้ผู้สอนได้มีประสบการณ์หลากหลาย ซึ่งมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ด้านกิจกรรมการพัฒนา

2.6 การประเมินผลผลิตภาพทางวิชาการ

อภิภา ปรัชญพฤทธิ (2548) ได้เสนอเกณฑ์ที่สามารถใช้ในการประเมินผลผลิตภาพทางวิชาการต่างประเภทให้มีมาตรฐานด้านคุณภาพในระดับเดียวกัน

1. มีเป้าหมายที่ชัดเจน การมีเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้ขอบเขตของงานดีขึ้น และควรเป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้ว่าจะทำให้สำเร็จได้
2. มีการเตรียมตัวอย่างดีเพื่อปฏิบัติงาน
3. มีวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม ตั้งแต่การเลือกวิธี และลงมือปฏิบัติ และปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กระบวนการที่มีคุณภาพมีความสำคัญไม่เพียงในแง่ของการเพิ่มความเป็นไปได้ในความสำเร็จของงาน แต่รวมถึงว่าความเป็นไปได้ของงานนั้นจะได้รับการยอมรับในวงวิชาการ แม้ว่าความรัดกุมของการดำเนินงานเป็นสิ่งที่จำเป็นแต่ต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน
4. ได้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญ งานวิชาการควรมีความสำคัญในแง่เติมเต็มฐานความรู้ที่มีอยู่ของศาสตร์ ผลลัพธ์ควรสะท้อนการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับงานวิชาการนั้นๆ
5. มีการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ งานใดที่ถือว่าเป็นงานวิชาการได้นั้น จะต้องมีการเผยแพร่ผลงานวิชาการนั้นๆ ไม่เฉพาะผู้เรียน และลูกค้าผู้รับบริการงานวิชาการ แต่ควรต้องรวมไปถึงเพื่อนร่วมสาขาวิชา/วิชาชีพ
6. ผ่านการสะท้อนบทพจนการปฏิบัติงานของตนเองและวิพากษ์วิจารณ์โดยผู้อื่น

2.7 หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542) ดังนี้

1. **หลักนิติธรรม** ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของตัวบุคคล
2. **หลักความโปร่งใส** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูล ที่สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

3. **หลักการมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่างๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

4. **หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้** ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

5. **หลักความคุ้มค่า** ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

6. **หลักคุณธรรม** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

2.8 หลักธรรมัตตภิบาล (Self Good Governance)

การใช้หลักธรรมัตตภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัยจะทำให้ได้ระบบบริหารจัดการที่ดี มีการกำกับดูแลที่ดี มีการบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเกิดความโปร่งใสทางวิชาการ และทุกภารกิจ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2551) ประกอบไปด้วย

1. การกำกับดูแล (Governing)
2. ความรับผิดชอบสนองตอบ (Accountability)
3. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparence)
4. การมีส่วนร่วมจากภายนอกและภายใน (Participation)
5. ความยุติธรรมทางสังคม (Just & Fair)
6. ความสามารถ คาดการณ์ได้ (Predictability)
7. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล (Efficiency–Effectiveness)

ตอนที่ 3 หลักการและทฤษฎีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.1 ความหมายและหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2546) ได้ให้ความหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับว่า หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐ ได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณของรัฐ แต่รัฐให้ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการภายในอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและ

งบประมาณ การบริหารพัสดุ หรือแม้แต่กำหนดหลักสูตรที่เหมาะสมกับความต้องการของประเทศ
อาจสรุปลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังนี้

1. เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นนิติบุคคล และได้รับการจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ
2. ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ
3. บุคลากรของมหาวิทยาลัยถือเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย แต่ไม่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ จึงไม่ได้รับสิทธิประโยชน์บางอย่างดังที่ข้าราชการได้รับ
4. การควบคุมดูแลมหาวิทยาลัยกระทำโดยสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นตัวแทนของรัฐ
5. โดยทั่วไปผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอธิการบดี เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีอำนาจในการบริหารสูงสุด แต่ต้องเป็นไปตามกรอบนโยบายของรัฐ และโดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย
6. มหาวิทยาลัยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบบริหารงานบุคคล ระเบียบการเงิน และระเบียบพัสดุ ซึ่งถูกกำหนดโดยองค์กรกลางต่างๆ แต่ต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย
7. กระทรวงที่รับผิดชอบการศึกษาระดับอุดมศึกษาไม่เข้าเกี่ยวข้องแทรกแซงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ยกเว้นกรณีจำเป็นเพื่อปกป้องประโยชน์สาธารณะ
8. มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบอื่นๆ ที่รัฐกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมของสังคม กล่าวคือ มหาวิทยาลัยไม่อยู่เหนือกฎหมายของรัฐ

เนไซม์ (Nesheim, 2000) ได้ให้ความหมายของคำว่า University Autonomy หรือความอิสระของมหาวิทยาลัยว่า มหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนที่พึ่งพิงของผู้มีความรู้ นักปราชญ์และผู้แสวงหาความรู้ที่มีอิสระ ภายใต้การตรวจสอบของบุคคลอื่นที่มีฐานเท่าเทียมกัน มหาวิทยาลัยมีอิสระในการคัดเลือกนักศึกษาเป็นตัวแทนแบ่งอำนาจจากภายนอกและผู้รู้ทางวิชาการภายในมหาวิทยาลัย หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าความมีอิสระทางวิชาการ ขณะเดียวกันความเป็นอิสระจำเป็นต้องอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ผลของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่เป็นอิสระจะก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวที่จะสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาในอนาคตได้ด้วยการสนับสนุนจากรัฐและงบประมาณที่หาได้ด้วยมหาวิทยาลัยเอง

องค์การบริหารของมหาวิทยาลัยที่เป็นอิสระจะทำหน้าที่ในการคัดเลือกอธิการบดี ดูแลงบประมาณให้ความเห็นชอบการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรที่เสนอโดยอธิการบดี ให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งคณบดี และผู้บริหารมหาวิทยาลัย การดำเนินการโครงการสำคัญและการจัดตั้งหน่วยงานรวมทั้งให้การดูแลและตรวจสอบด้านการเงิน ส่วนผู้บริหารระดับสูง (Provost) รองอธิการบดีและคณบดีจะได้รับการแต่งตั้งโดยอธิการบดี จากผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ให้ดำรง

ตำแหน่งในระยะเวลาหนึ่ง อธิการบดีสามารถถอดถอนตำแหน่งต่างๆ ได้ ทั้งนี้การแต่งตั้งจะมีคณะกรรมการสรรหา หัวหน้าภาควิชาได้รับการแต่งตั้งและถอดถอนโดยคณะบดี เพื่อทำหน้าที่บริหารงานและจัดการงบประมาณแก่ภาควิชาตลอดจนให้คำตอบแทนเพื่อเป็นการจูงใจและการสนับสนุนแก่บุคลากร

อาจารย์ของมหาวิทยาลัยได้จากการสรรหาอย่างกว้างขวางและว่าจ้างด้วยคำตอบแทนที่เพียงพอโดยไม่ต้องทำงานอย่างอื่น เพื่อให้เวลากับงานวิจัยและการค้นคว้าวิชาการได้เต็มที่

ด้านการเงิน แหล่งเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในการศึกษาได้จาก ค่าเล่าเรียน งบประมาณสนับสนุนจากรัฐ เงินบริจาค รายได้จากการให้บริการ ทุนวิจัย เงินงบประมาณจากรัฐ รายได้จากการขายสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

การจัดสรรงบประมาณ จัดสรรในรูปของเงินเดือน (Block Base Budgeting) รายได้การเจรจาของงบประมาณประจำปี ที่อาศัยการคำนวณจากจำนวนนักศึกษาและจำนวนหน่วยกิต

สุชาติ เมืองแก้ว (2544) ได้อธิบายถึงหลักการและแนวคิดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่ต้องการความคล่องตัว มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีลักษณะเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีการบริหารจัดการโดยอิสระและคล่องตัว ที่ไม่ใช่รูปแบบราชการ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัวภายในมหาวิทยาลัย ฐานะของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มิใช่เป็นหน่วยงานธุรกิจ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน รัฐบาลยังคงจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้แก่มหาวิทยาลัยในลักษณะเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ให้เป็นรายปีตามความเหมาะสมและเป็นธรรม มหาวิทยาลัยจะต้องปรับโครงสร้างให้มีความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพ ลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากระบบราชการ เช่น มุ่งกระจายอำนาจ มีการปรับลดขั้นตอนทำงาน มีการผ่อนคลายกฎ ระเบียบต่างๆ เปิดโอกาสให้คนภายนอกและภายในเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มหาวิทยาลัยจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร หรือท้องถิ่น หรือชุมชนภายนอกมากขึ้นทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ทางการบริหาร เป็นผู้นำทางวิชาการ และมีโลกทัศน์ทางการอุดมศึกษาที่กว้างไกล

หลักการและลักษณะของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. มีอิสระในการรับนักศึกษา การสอนและการวัดผลการศึกษา
2. มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารหลักสูตร
3. ต้องการความคล่องตัวในการจัดสรรทรัพยากรและการบริหารที่รวดเร็ว

4. มีอิสระในการรับและพัฒนาบุคลากร
5. มีเสรีภาพทางวิชาการ การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี
6. มีการให้ชุมชน/ท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิสมาชิกต่างๆ เข้ามาร่วมปฏิบัติงาน

ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะเป็นดังนี้

1. รัฐบาลกำกับดูแลเชิงนโยบายและแผนพัฒนา
2. มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีการบริหารแบบเบ็ดเสร็จภายใน
3. มีการกระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติจริงลงไป
4. รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นรายปี
5. ท้องถิ่นและชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น
6. มีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลงานและการใช้เงินในแต่ละปี

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะต้องเสนอร่างพระราชบัญญัติปรับสภาพมหาวิทยาลัยจากการที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันภายในระหว่างหน่วยงานและประชาคมมหาวิทยาลัยในการยกร่างกฎหมายในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ภาวณ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ระบบการบริหารงาน วิชาการ บริหารการเรียน บริหารงานบุคคล การจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน และระบบการตรวจสอบ

ทบวงมหาวิทยาลัย (2543) สรุปกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ได้แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

หลักการและสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ในด้านการบริหารงานทั่วไปนั้น เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรบริหารสูงสุด กำหนดขอบเขตอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารงานวิชาการนั้นอาจมีสภาวิชาการซึ่งกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ องค์ประกอบของกรรมการสภาวิชาการ นอกจากนั้น บุคลากรมหาวิทยาลัยสามารถใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นค่านำหน้านามได้ การบริหารงานบุคคลได้ระบุชัดว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการ ไม่ใช่พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ และไม่อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน รวมทั้งไม่อยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยมีอำนาจออกระเบียบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารบุคคลด้านต่างๆ ของตนเอง ส่วนการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินนั้น รัฐบาลจะจัดสรรเงินอุดหนุน ซึ่งถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน และพัฒนามหาวิทยาลัยในระดับปกติ รายได้ต่างๆ

ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ แต่มีระบบการเงินและบัญชีของตนเอง ตรวจสอบภายหลังได้โดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) สามารถออกกระเป๋ยบและข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของตนเอง กรณีที่รายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐควรจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น

เกษม วัฒนชัย (2541) ได้กล่าวถึงลักษณะการกำกับองค์กรของรัฐ รวมทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 ประการ ดังนี้

1. กำกับและควบคุมโดยแผนนโยบายการบริหารระดับประเทศ ควบคุมโดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาอุดมศึกษาแห่งชาติ ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะกำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย และกลไกการบริหารภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะควบคุมเรื่องจำนวนและสาขาผลิตบัณฑิต งานวิจัย การให้บริการวิชาการ ความร่วมมือทางวิชาการกับต่างประเทศ และด้านกิจการนักศึกษา

2. การกำกับในด้านนโยบายงบประมาณ ระดับประเทศกำหนดนโยบายโดยพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี นโยบายงบประมาณด้านการศึกษาของประเทศ นโยบายงบประมาณด้านอุดมศึกษา ส่วนในระดับมหาวิทยาลัยจะควบคุมในเรื่องการจัดสรรงบประมาณของรัฐสู่มหาวิทยาลัยเพื่อผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ ความร่วมมือกับต่างประเทศ ซึ่งอาจจัดให้สัมพันธ์กับผลงานที่ผ่านมา

3. กำกับโดยการกำหนดคุณภาพ มาตรฐานระดับประเทศ รัฐจะต้องมีกลไกในการกำหนดคุณภาพมาตรฐานการอุดมศึกษาแห่งชาติ มีกลไกในการกำกับและตรวจสอบ และใช้มาตรฐานเดียวกันกับสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภทและทุกแห่ง ส่วนในระดับมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบเชิงนโยบายในด้านคุณภาพมาตรฐานในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการและการบริการทั่วไป ผู้บริหารมหาวิทยาลัยรับผิดชอบการปฏิบัติงานเพื่อสร้างมาตรฐานบัณฑิต และงานบริการอื่นๆ เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทั้งในเชิงวิชาการและเชิงคุณธรรม จริยธรรม ให้สามารถรับใช้สังคมได้

4. กำกับโดยกำหนดผลผลิตและผลงาน นโยบายกำกับควรเน้นจำนวนนักศึกษาที่รับใหม่กับจำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เน้นจำนวนและคุณภาพบัณฑิต นโยบายการจัดสรรงบประมาณกำหนดตามความสัมพันธ์กับจำนวนนักศึกษาทั้งหมด และผลงานวิจัยที่มีคุณภาพในรอบปีที่ผ่านมา หรือ 3 ปี ย้อนหลัง

วิจิตร ศรีสอ้าน (2537) กล่าวถึงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ

1. อิสระในการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องรองรับกับภารกิจของมหาวิทยาลัย นั่นคือการบริหารต้องเกื้อกูลต่อกระบวนการหาความรู้และสร้างความคิดโดยอิสระของนักวิชาการ ได้แก่ การวิจัย การค้นคว้าหาความจริง การเรียนการสอน กระบวนการถ่ายทอดและการวัดผลจนท้ายที่สุดคือการให้ปริญญา รวมถึงการให้บริการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น อิสระในการดำเนินการเหล่านี้จะมีขึ้นไม่ได้ถ้าหากมหาวิทยาลัย นักวิชาการยังต้องรับคำสั่งคำบัญชาจากภายนอก และหากเป็นเช่นนี้การศึกษาระดับสูงซึ่งเน้นการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ และการเผยแพร่ความรู้ก็จะไม่ต่างจากศูนย์ฝึกอบรมทั่วไป

2. เมื่อการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจสำเร็จ โดยมีอิสระในตัวเองแล้ว เครื่องมือและวิธีการอื่นๆ โดยเฉพาะเรื่องรายได้ทรัพย์สินและการเงินต้องมีอิสระและถ้าไม่มีอิสระเสียแล้ว ภารกิจประการแรกที่สำคัญที่สุดก็จะมีไม่มีทางเป็นอิสระได้

3. อิสระในตัวนักวิชาการในมหาวิทยาลัยเมื่อมีผลงานในการคิดค้นและเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ ก็ต้องได้รับการยอมรับโดยไม่ต้องคอยมองว่า องค์ความรู้ที่คิดค้นและเผยแพร่ขึ้นมาจะถูกใจใครหรือไม่ สิ่งนี้เรียกว่าอิสระในการคิดค้น

4. อิสระที่จะจัดองค์กรและกระบวนการภายในมหาวิทยาลัยให้เกื้อกูลต่อภารกิจให้มากที่สุด มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระที่จะจัดโครงสร้างองค์กรและระดมทรัพยากรมาดำเนินการต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ เมื่อคิดค้นพบแล้ว ความจำเป็นขององค์กรบางแห่งก็อาจจะยุบเลิกได้ เรียกอิสระนี้ว่า อิสระในการจัดโครงสร้าง นอกจากนี้ความเป็นอิสระ (Autonomy) นั้น อาจเป็นเพียงอิสระตามกฎหมายซึ่งสามารถยกเลิกเพิกถอนหรือเปลี่ยนแปลงเมื่อใดก็ได้

สุชาติ เมืองแก้ว (2544) ได้สรุปการบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

1. จากการบริหารมหาวิทยาลัยในระบบราชการจำเป็นต้องดำเนินการทุกอย่างภายใต้กฎเกณฑ์ของราชการ ที่ได้ถือว่าเป็นบรรทัดฐานเดียวกันของทุกส่วนราชการ มีระบบการควบคุมตรวจสอบที่ตายตัว มีระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการใช้จ่ายเงินของราชการ โดยเฉพาะมีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศ จึงมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับมีความหมายและการดำเนินการที่ต่างออกไป กล่าวคือ มหาวิทยาลัยมีความอิสระมากขึ้น การควบคุมและการสั่งการจากรัฐบาลลดลง หรือมีน้อยที่สุด รัฐบาลจะกำกับเพียงด้านนโยบาย การจัดสรรงบประมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่จะเน้นการติดตามและ

ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน จากการศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยหลักการและแนวทางที่ได้ถือปฏิบัติมา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีสถานภาพและลักษณะของการดำเนินการดังนี้ มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน ตาม พ.ร.บ. วิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยจะปรากฏอยู่ที่อำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่สามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ที่จะต้องเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

3. การบริหารงานบุคคล หลักการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับ มีแนวทางดังนี้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ในช่วงเวลาการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินศักยภาพเพื่อบรรจุบุคคลเพื่อเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดกฎเกณฑ์และแนวทางขึ้นเองได้ พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน ตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

4. สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ จะเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด

5. งบประมาณและทรัพย์สินหลักในด้านงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยทั่วไปแล้วหลักการดำเนินการด้านการเงินและงบประมาณจะเป็นดังนี้ รัฐบาลอุดหนุนทั่วไปแก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดระบบบริหารงบประมาณ การเงิน บัญชีและทรัพย์สินของตนเอง โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย ในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่นๆ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินแก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครอง

ดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากราชพัสดุ รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้ หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถใช้สอยควบคุมดูแลประโยชน์ จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา รายได้จากแหล่งต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

6. การจัดสรรงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับสำนักงบประมาณ เพื่อให้มีการดำเนินการในหลักการเดียวกัน คือ ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แต่ละมหาวิทยาลัย จะจำแนกงบประมาณเป็น 2 ลักษณะคือ ค่าใช้จ่ายประจำและค่าใช้จ่ายลงทุนโดยค่าใช้จ่ายประจำ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการจัดการศึกษา โดยรัฐอุดหนุนในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost Per Head) เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยขั้นต่ำและเพียงพอต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยพิจารณาจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้นำมารวมสมทบเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่เหมาะสม ส่วนค่าใช้จ่ายในภารกิจอื่นๆ ให้รัฐอุดหนุนตามโครงการหรือกิจกรรม ค่าใช้จ่ายลงทุน ให้รัฐจัดสรรให้ตามโครงการและความจำเป็นตามสภาพของมหาวิทยาลัยและกำลังงบประมาณของประเทศ การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) โดยหลักการคือให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากกองทุนไปใช้ในกิจการของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นและเสริมงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับ ในกรณีที่งบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ และเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้จัดหาเงินสมทบกองทุนเป็นปีๆ ไป รัฐอาจจัดสรรงบประมาณอุดหนุนตามกำลังงบประมาณแผ่นดินเป็นปีๆ ไป

7. การบริหารงบประมาณและการรายงาน มหาวิทยาลัยต่างๆ ต้องยึดหลักของความโปร่งใส และประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดยการบริหารงบประมานนั้นจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ภายใต้หลักการต่อไปนี้ งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป และถือเป็นรายได้ ดังนั้น จึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับตามแผนงานโครงการที่มหาวิทยาลัยเสนอ โดยอาจนำเงินรายได้อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย มหาวิทยาลัยมีหน้าที่วางระบบการเงินและบัญชี งานพัสดุที่เป็นของตนเอง ทั้งนี้ทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะพัฒนาต้นแบบระบบบัญชีต้นทุน สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ตามระเบียบที่

สภามหาวิทยาลัยกำหนด ทบวงมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานงบประมาณจะพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน

8. ระบบการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Performance Monitoring System) ระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ (Financial Report System) การรายงานผลงานประจำปี (Annual Report System)

9. การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้แก้ไขพระราชบัญญัติเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมและใช้ประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งกรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็เช่นเดียวกัน โดยมีหลักการสำคัญคือ ให้มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้สามารถจัดหาผลประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ และนำรายได้มาใช้จ่ายในกิจการได้ โดยแยกอสังหาริมทรัพย์เป็น 2 ประเด็น คืออสังหาริมทรัพย์ที่เป็นราชพัสดุ ที่สาธารณประโยชน์ ที่ป่าสงวนที่มหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายให้ใช้ประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการควบคุมดูแลใช้สอยหาประโยชน์ที่เห็นควร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา อสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับจากการบริจาคหรือซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้สอย ควบคุมดูแลใช้ประโยชน์ทางการศึกษา และสามารถจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนได้

10. การบริหารงานวิชาการ การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็จะเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แต่การดำเนินงานทางวิชาการจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติหลักสูตรการศึกษาและอนุมัติการเปิดสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแผนที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิกหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย

11. การกำกับตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารภายในสถาบัน โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล การกำกับตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับของรัฐ ซึ่งจะเป็นการกำกับที่เป็นระบบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงบประมาณ เป็นต้น การกำกับดูแลด้วยการใช้กลไกงบประมาณจากการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัยจะร่วมมือกับสำนัก

งบประมาณเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนพัฒนา

12. การกำกับด้านนโยบายของรัฐบาล ในขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนา อาจมีนโยบายพิเศษเฉพาะกิจด้านของรัฐบาล ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ทั้งในกรณีมีงบประมาณสนับสนุนและไม่มีงบประมาณสนับสนุน

13. การกำกับด้วยระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทุกอย่างสร้างระบบประกันคุณภาพของตนเองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ผลจากการดำเนินการให้ระบบประกันคุณภาพการศึกษา จะส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยที่อาจต้องปรับปรุงเพื่อให้ผลผลิตได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

สรุปมหาวิทยาลัยยังคงสภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ภายใต้กรอบ พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการขั้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ สภามหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารจัดการทุกๆ ด้าน ความอิสระดังกล่าวได้แก่ ความมีอิสระในการกำหนดจุดมุ่งหมาย มาตรการ และการประเมินผลของตนเองทั้งในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และการบริหารวิชาการ ซึ่งการบริหารวิชาการรวมถึงความมีอิสระในด้านการสอน การวิจัย และการให้บริการแก่สังคม

3.2 ทฤษฎีรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ

ในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็มหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชนต้องอยู่ในการกำกับของรัฐบาล ซึ่งลักษณะของการกำกับนั้นจะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และภารกิจของมหาวิทยาลัย

Neave and Others (1994) ได้ศึกษารูปแบบในการกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีอยู่ 2 แบบ คือรูปแบบแรก ได้แก่ มหาวิทยาลัยที่รัฐควบคุม (State Control Model) และรูปแบบที่สอง ได้แก่ รัฐให้การสนับสนุน (State Supervising Model) เป็นการกำกับมหาวิทยาลัยโดยรัฐมีอำนาจเพียงควบคุมคุณภาพการศึกษา ส่วนอำนาจในการกำกับการบริหารมหาวิทยาลัยเป็นของสภามหาวิทยาลัย รูปแบบการกำกับมหาวิทยาลัยแบบนี้ มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า American and British Models เป็นรูปแบบของการกำกับมหาวิทยาลัยในประเทศอังกฤษและประเทศสหรัฐอเมริกาผสมกัน

สำหรับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในต่างประเทศ ประมวลจากแนวคิดของ Ross, Murray, Jr (1976) สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีหน้าที่บริหารงานตามที่กำหนดในนโยบายและภารกิจ จำแนกรูปแบบของสภามหาวิทยาลัยได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1.1 รูปแบบสองสภา ประกอบด้วยสภาควบคุม (Board of Overseas) การบริหารงานของอธิการบดีซึ่งเป็นรูปแบบสภามหาวิทยาลัยของฮาร์วาร์ด กับสภาวิชาการซึ่งดูแลด้านหลักสูตร

1.2 แบบสภาเดียว ควบคุมดูแลทั้งการบริหารงานทั่วไปและวิชาการ ควบคุมโดยคณาจารย์ตามแบบวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี

1.3 สภามหาชน (Lay Board) ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีรูปแบบสภามหาวิทยาลัยแบบนี้มากที่สุด แต่จะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น Board of Trustee หรือ Board of Regents หรือ Board of Directors

ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแตกต่างกันไปบ้าง แต่จากการประมวลขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย คือ กำหนดหน้าที่และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย แต่งตั้งอธิการบดี ให้การสนับสนุนและควบคุมการดำเนินงานของอธิการบดี ให้ความเห็นชอบในแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย พิจารณาและตรวจสอบโครงการมาตรฐานการศึกษา รับผิดชอบต่อฐานะการเงินของมหาวิทยาลัย รักษาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย สร้างภาพพจน์ที่ดีต่อสาธารณะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสังคมกับมหาวิทยาลัย รับเรื่องร้องเรียนและการตัดสิน คดีความ ประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนโดยเฉลี่ย 20 คน ประกอบด้วย บุคคลภายนอกเป็นหลัก บุคคลภายในมักมีอธิการบดีเพียงคนเดียว สำหรับบุคคลภายนอกได้มาโดยตำแหน่งและการสรรหา โดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น คณาจารย์ สมาคมศิษย์เก่า หรือการได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการรัฐหรือสภาของรัฐ

วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉลี่ย 6 ปี สามารถดำรงตำแหน่งได้ 2 วาระติดต่อกัน แต่การดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีการเริ่มต้นและหมดวาระไม่พร้อมกัน คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบายและดูแลการบริหารงานมหาวิทยาลัยที่สำคัญในการบริหารคือ ใช้การประชุมสภามหาวิทยาลัย นอกจากนั้นคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยอีกหลายคณะทำหน้าที่ดำเนินงานและพิจารณากลับกรองเรื่องต่างๆ ก่อนเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

2. การบริหารงานวิชาการ ในมหาวิทยาลัยจะมีการจัดองค์กรทางวิชาการ คือสภาวิชาการ มีขอบเขต อำนาจหน้าที่แตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย แต่สามารถประมวลขอบเขต อำนาจหน้าที่ได้ดังนี้ คือ ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของคณาจารย์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยทุกเรื่อง พิจารณาและเสนอแนะนโยบายด้านวิชาการแก่มหาวิทยาลัย การกำหนดหลักสูตร การกำหนดมาตรฐานการสอน การกำหนดเกณฑ์ในการรับนักศึกษา วิธีการคัดเลือก การ

คงสภาพนักศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการสำเร็จการศึกษา การส่งเสริมการวิจัย การวางหลักเกณฑ์เพื่อเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย และหน้าที่อื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัย

สภาวิชาการในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง มีองค์ประกอบแตกต่างกัน สภาวิชาการที่ประกอบด้วยอาจารย์และผู้บริหาร เป็นแบบที่ใช้แพร่หลายที่สุด บางแห่งประกอบด้วยอาจารย์ทั้งหมด บางแห่งผสมระหว่างอาจารย์ ผู้บริหาร นักศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล ในฐานะตามกฎหมายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยไม่เป็นข้าราชการ แต่ได้รับการจ้างปฏิบัติงาน ส่วนของการจ้างประจำ และการจ้างชั่วคราว การกำหนดกรอบตำแหน่งและอัตรากำลัง รวมทั้งการกำหนดระเบียบข้อบังคับว่าด้วยกระบวนการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ประจำ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารงานบุคคล ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์ในการรับอาจารย์เข้าเป็นอาจารย์ประจำ ดังนี้คือ มีความรู้ระดับปริญญาเอก มีประวัติการทำงานในด้านการสอน การวิจัย และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น มีผลงานด้านการสอน การวิจัย เสนอต่อสถาบันเป็นที่ยอมรับว่ามีมาตรฐาน มีการทดลองให้ปฏิบัติงานอาจารย์ โดยการจ้างเป็นรายปี ซึ่งรวมแล้วใช้ระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานประมาณ 3-5 ปี เมื่อคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จะได้รับการพิจารณาเป็นอาจารย์ประจำจากคณะกรรมการบริหารบุคคลอีกครั้งหนึ่ง โดยการกำหนดระดับค่าจ้างนั้น มักจะเป็นไปตามกำหนดของมหาวิทยาลัย มีระบบการประเมินผลต่อเนื่องทุกๆ ปี

ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการระดับอื่นๆ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล จะกำหนดคุณสมบัติให้เหมาะสมกับภาระงานแต่ละประเภท การทดลองให้ปฏิบัติงานนั้นมีระยะเวลาทดลองเฉลี่ย 6 เดือน การจ้างงานเป็นรายปี การตอบแทนการทำงานจะขึ้นอยู่กับการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล

4. การบริหารการเงินและทรัพย์สิน ลักษณะรายได้ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากการอุดหนุนจากรัฐบาลส่วนท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ เงินค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมต่างๆ รายได้จากผลประโยชน์ที่ดินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและเงินบริจาค ในหลักการพิจารณาเงินอุดหนุน โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลท้องถิ่น และรัฐบาลกลางในรูปของเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) โดยผ่านคณะกรรมการเงินทุนมหาวิทยาลัย (University Grant Committee) ทำหน้าที่เป็นผู้พิจารณา จัดสรรให้ตามการเสนอของมหาวิทยาลัย โดยให้เป็นเงินก้อน จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องจัดทำระบบบัญชีและการตรวจสอบภายในโดยการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ การแก้ไขปัญหาเมื่อรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายนั้นเป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการ

พิจารณาตัดทอนรายละเอียด การหารายได้เพิ่มจากแหล่งต่างๆ เช่น รายได้จากการขายทรัพย์สินทางปัญญา ผลงานวิจัย การบริการวิชาการ

โดยสรุป รูปแบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของต่างประเทศ มีการบริหารงานที่เป็นอิสระจากการแทรกแซงอำนาจต่างๆ จากภายนอกมหาวิทยาลัย มีคณะกรรมการต่างๆ บริหารงานภารกิจดำเนินงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ภายใต้รูปแบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยดังกล่าวแล้ว บุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของตนสูง มีความพร้อมที่จะให้สังคมสาธารณชนตรวจสอบได้

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

สมพร เพชรสงค์, 2551 กล่าวว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็น ระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด ดังนั้น Best Practice จึงไม่ใช่เป็นแค่เพียงวิธีการทำงานที่ดีแต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบ บริหาร และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

บุรุษย์ ศิริมหาสาร, 2548 ให้คำนิยามว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) คือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้น เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช (2551) วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากการพัฒนาเทคนิควิธีการที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อปรับปรุงให้งานประสบความสำเร็จเกินเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อจำกัดของของวิธีการนั้น ๆ ในการนำไปสู่การปฏิบัติ

Spendolini, 1992 (อ้างถึงใน อลงกต ยะไวทย์, 2549) กล่าวว่า เป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการที่ใช้ในขั้นตอนการทำงานซึ่งผลที่ได้นั้นตรงกับข้อกำหนดความต้องการของลูกค้ามากที่สุด และศูนย์เพิ่มผลผลิตและคุณภาพแห่งอเมริกา

American Productivity and Quality Center ให้นิยาม Best Practice ไว้ว่า คือการปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ หรือวิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือสู่ความเป็นเลิศ (ธเนศ ขำเกิด, 2550)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2545 ให้นิยามคำว่าวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ไว้ดังนี้

1. วิธีที่ดีที่สุด หมายถึง วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งเหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรม ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม และเงื่อนไขเฉพาะของแต่ละองค์กร

2. วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรหนึ่งไม่จำเป็นต้องเหมาะสมกับขององค์กรอื่นเสมอไป
3. วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป
4. วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดไม่จำเป็นต้องเป็นของใหม่
5. วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดเมื่อปฏิบัติแล้วควรเกิดประสิทธิผลที่วัดได้เป็นรูปธรรมหรือนามธรรม
6. วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดต้องมีลักษณะที่เป็นระบบ และอธิบายถึงเหตุผลได้อย่างชัดเจน
7. วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของการแสวงหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์เรียนรู้ และเกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างไม่รู้จบ

บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545 ได้กล่าวว่าคำว่าดีที่สุด (Best) ของคำว่าวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เป็นคำที่ให้ความหมายในเชิงเปรียบเทียบ คือขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายเป็นหลัก คำว่าดีที่สุด อาจจะไม่ได้อ้างอิงถึงดีที่สุดจริงๆ ขององค์กรทั้งหมดแต่อาจจะเฉพาะสำหรับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น เพราะแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ สภาพธุรกิจและปัจจัยภายในองค์กรที่แตกต่างกันไป ดังนั้นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเรื่องๆ เดียว หรือกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละองค์กรมองหา

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ทางด้านการศึกษา เป็นเครื่องมือทางด้านการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยม บางครั้ง Best Practice อาจจะเป็นเพียงแค่นำความคิดง่าย ๆ แต่เป็นแนวคิดที่ทรงพลานุภาพ น่าตื่นตาตื่นใจ เป็นการคิดนอกกรอบ เมื่อหน่วยงานมี Best Practice แล้วควรได้มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนมาตรฐาน Best Practice ของหน่วยงานทางการศึกษานั้นๆ ได้

4.1 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในหน่วยงาน สามารถเกิดขึ้นได้หลายช่องทาง ดังนี้

1. เกิดจากบุคคล อันมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ ภาวะผู้นำทางผู้บริหารที่คาดหวังความสำเร็จ การคิดเชิงอนาคตการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงาน หรืออยู่ใต้บังคับบัญชาที่เรียนรู้จากการปฏิบัติ ริเริ่มสร้างสรรค์แก้ปัญหาการทำงาน เสนอแนะวิธีการต่อผู้บริหาร และอาจจะเกิดแนวคิด การรับรู้คำปรารภของคณะกรรมการ ของผู้ปกครองของประชาชนหรือผู้รับบริการ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ วิธีการใหม่ หรือที่ดีกว่า
2. เกิดจากปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้งปัจจัยนำเข้ากระบวนการ และผลผลิตไม่ได้ตามเป้าหมายความกดดันจากผู้รับบริการ การขับเคลื่อนนโยบายของผู้บริหาร

ระดับสูง ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหาร ภาวะวิกฤติทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการวิธีการที่ดีกว่า เพื่อให้ได้ผลผลิตความสำเร็จสูงสุด

3. เกิดจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนาค้นหาวิธีการใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิต กำไร หรือสร้าง ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ

4.2 คุณลักษณะงานของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

การวินิจฉัยวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นพลังที่ช่วยกันยกระดับความคิด สามารถมีมุมมองที่แตกต่าง หลากหลาย ยอมรับมุมมองที่แตกต่างจากมุมมองของตนได้ดีขึ้น มี ประเด็นในการพิจารณาเป็นสังเขปดังนี้

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของหน่วยงาน
2. สนองต่อนโยบายการแก้ปัญหา การพัฒนา ประสิทธิภาพของหน่วยงาน
3. ลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน
4. ลดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย
5. การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการทำงาน
6. วิธีการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ หรือประยุกต์ขึ้นใหม่
7. สามารถทำแผนผังเชิงเปรียบเทียบวิธีการเก่าและใหม่ และสิ่งที่เป็นวิธีใหม่จะให้ประโยชน์ อะไรที่ดีกว่าวิธีเก่า
8. อำนวยความสะดวกในการใช้
9. วางระบบในการให้บริการ และมีช่องทางที่หลากหลายในการให้บริการดังกล่าว
10. สามารถเทียบเคียงวิธีการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่นได้
11. ผลผลิต/ความสำเร็จเพิ่มขึ้น
12. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
13. สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้ยั่งยืนพอสมควร
14. การพัฒนาปรับปรุงต่อไป

4.3 การค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

การค้นหา Best Practice เพื่อดูสิ่งที่เราคิดว่า **เจอแล้ว ใช่แล้ว** และคิดว่าเป็น Best Practice ของเรา จริงๆ แล้ว **ใช่ หรือ ไม่** มีสิ่งๆ ที่ช่วยในการค้นหาต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์บริบท ความคาดหวังของหน่วยงาน/สังคม/ผู้มีส่วนได้เสีย
2. พิจารณาว่า PDCA ได้ครบวงจรหรือยัง
3. ขั้นตอนนั้นเป็น “นวัตกรรม” หรือไม่

4. ตั้งคำถามว่านวัตกรรมนั้น คืออะไร What ทำอย่างไร How และทำเพื่ออะไร Why
5. วิเคราะห์ปัจจัยที่สำเร็จและบทเรียนที่ได้เรียนรู้

4.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) (สมพร เพชรสงค์, 2551) เสนอแนะไว้ดังนี้

ขั้นตอน 1 การวิเคราะห์ภารกิจที่แท้จริงของหน่วยงานนั้นๆ

ขั้นตอน 2 การศึกษาวิเคราะห์สภาพของหน่วยงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลายวิธี เช่น ใช้วิธีการสำรวจ การระดมความคิด การใช้กระบวนการ AIC หรือ SWOT เป็นต้น

ขั้นตอน 3 การกำหนดภาพความสำเร็จอนาคตจัดทำรูปแบบ (Model) วิธีการดำเนินงาน

ขั้นตอน 4 การปฏิบัติตามแบบวิธีการอาจจะเริ่มทดลองนำร่องตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ

4.5 การเขียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

การเขียน Best Practice อาจเขียนในรูปแบบ/องค์ประกอบ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป
2. ผลงาน/ระบบงานที่เป็น Best Practice (คืออะไร How) ซึ่งอาจเขียนโดยการแยกเป็น 2 ส่วน คือ
 - 2.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน หรือ Flow Chart (แผนภูมิ) ของระบบงานที่ทำ
 - 2.2 วิธีการและนวัตกรรมที่เป็น Best Practice หรืออาจเขียนบอกเล่าขั้นตอนการดำเนินงานจนสำเร็จเป็นผลงานที่ดีที่สุดเป็นความเรียงก็ได้
3. ปัจจัยเกื้อหนุน (ดีเพราะอะไร What) หรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ/ความภาคภูมิใจ และบทเรียนที่ได้รับ
4. ผลการดำเนินงาน (ดีแค่ไหน Why) ซึ่งอาจจะเอาไว้ในหัวข้อที่ 2 ก็ได้ ทั้งนี้ ควรเน้นตัวชี้วัดสำคัญต่างๆ ที่แสดงให้เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจใช้แผนภูมิหรือกราฟ แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานจนเกิดผลสำเร็จ และอาจมีแผนงานในอนาคตด้วยก็ได้

สรุป วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในแต่ละเรื่อง ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกหน่วยงาน จากหลายช่องทาง ทั้งตัวผู้นำ ผู้ร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือภาวะปัญหา และการริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาที่มีขั้นตอน เมื่อมีวิธีการทำงานที่ดีต้องผ่านการเล่าเรื่องที่เป็นการทำงานของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข้าม

สายงาน ข้ามหน่วยงานโดยเกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มคน และระดับหน่วยงานย่อย Best Practice ที่ได้ควรมีการบันทึก เขียนรายงานเพื่อการศึกษาพัฒนา และเผยแพร่ได้ ซึ่งจะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง

ตอนที่ 5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

5.1 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้สื่อความหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง

คูทซ์ บุญประเสริฐ (2516) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 รูปแบบคือ

1. รูปแบบคล้าย (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบ อุปมาอุปมัยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม ลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ

2. รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยใช้วิธีการอุปมาในการพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

3. รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน

4. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5. รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเชิงเหตุผล มีการทดสอบสมมุติฐานของรูปแบบ

5.1 Recursive Models คือรูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุหรือตัวแปรอื่นที่มีเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทางเดียว หรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

5.2 Non-Recursive Models คือรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นคู่ระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรอื่นๆ ภายในรูปแบบนั้น คือ ทั้งความสัมพันธ์ไปและย้อนกลับได้

สไตน์เนอร์ (Steiner, 1988) ได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของรูปแบบเป็น 2 ประเภทคือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Models) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-of) และรูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model-for) ซึ่งทั้งสองลักษณะรูปแบบนี้มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ Model-of นั้น เป็นรูปแบบจำลองสิ่งของจากของจริง เช่น แบบจำลองเครื่องบิน ซึ่งจำลองมาจากเครื่องบินจริง ซึ่งองค์ประกอบมีได้แสดงความสัมพันธ์กันไว้ชัดเจน ส่วน Model-for นั้น เป็นการออกแบบหรือสร้างรูปแบบจำลองเพื่อเป็นต้นแบบในการผลิตหรือให้เป็นไปตามนั้น บางครั้งเรียกว่า หุ่นต้นแบบ

2. รูปแบบเชิงแนวความคิด (Conceptual Models) แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-of) และรูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model-for) กล่าวคือ แบบแรกนั้นเป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้น โดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว ส่วนแบบที่สองนั้นเป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อให้อธิบายทฤษฎี

สรุปได้ว่า ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่า รูปแบบที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน (Schematic Models) ตามที่คีฟส์ได้กำหนดขอบเขตและนิยามความหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยคือ บรรยายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5.2 การสร้างรูปแบบ

ในการสร้างรูปแบบ เมสัน อัลเบิร์ต และคีย์เดอริ (Meason, Albert and Khedourri, 1985) อ้างถึงใน กนิษฐา นาวารัตน์ (2549) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. การพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา
3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้ตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหา

3.2 มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองมี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้จริงในปัจจุบัน (Pretest)

4. การนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสนใจและนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างไรก็ตามประสบความสำเร็จแต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบข้างต้น เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญในการกำหนดหลักการเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน (Schematic Models) และรูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) ตามที่คีฟส์ได้กำหนดขอบเขตและนิยามความหมายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยคือ ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ และบรรยายถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 6 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผนกลยุทธ์

6.1 ความหมายของกลยุทธ์

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ริงชัย สันติวงษ์ (2532) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ แผนงานซึ่งมีความพร้อมสมบูรณ์ครอบคลุม ครบถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะบรรลุผลสำเร็จได้แน่

Wheelen และ Hunger (2004) ได้นิยามว่า กลยุทธ์ ว่าเป็นแผนแม่แบบขององค์กรที่ระบุว่าองค์กรจะบรรลุพันธกิจและเป้าหมายอย่างไร เพื่อสร้างข้อได้เปรียบและลดความเสี่ยง

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางให้ยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กลยุทธ์เป็นกรอบกว้างๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนงาน และโครงการ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

6.2 ความหมายการวางแผนกลยุทธ์และองค์ประกอบของกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางแผน กลยุทธ์ จะเป็นการคิด วิเคราะห์ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนักเนื้อหา และความลึกมากกว่า เพราะการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์(Strategic Planning) หรือจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วย (Wheelen and Hunger, 2004) การกำหนดภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) พัฒนากลยุทธ์และวางแผนทางและนโยบาย โดยองค์กรต้องตระหนักถึงจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และข้อจำกัดขององค์กร กลยุทธ์ มี 3 แบบ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นการอธิบายทิศทางของธุรกิจ ขอบเขตการทำธุรกิจ การบริหารจัดการธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจ การจัดสร้างโครงสร้างองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขันในสินค้า หรือบริการของหน่วยธุรกิจหน่วยใดหน่วยหนึ่ง
3. กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งที่แผนการปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจ โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงเทคนิค การเงิน และการผลิต เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

6.3 กระบวนการจัดการกลยุทธ์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ได้ 5 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมาย ในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุดขององค์ประกอบทั้งหมดภายนอกและ

ภายในองค์กร ที่อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กรในการที่จะไปสู่เป้าหมาย สภาพแวดล้อม แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่

(1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมในขอบเขตที่กว้าง ไม่ได้มีผลกระทบต่อองค์กร โดยแบ่งสิ่งแวดล้อมระดับนี้ออกเป็น สิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมายและเทคโนโลยี

(2) สภาพแวดล้อมต่อการดำเนินการขององค์กร (The Operational Environment) หรือสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นระดับของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็นองค์ประกอบด้านลูกค้า ด้านคู่แข่ง ด้านแรงงาน ด้านผู้ส่งสินค้า และด้านที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศ

(3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ด้าน คือด้านบริหารองค์กร ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการเงิน

(4) การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) หรือการกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร

ตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ พันธกิจ ขององค์กร และวัตถุประสงค์ขององค์กร พันธกิจขององค์กร คือจุดมุ่งหมาย หรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ ส่วนวัตถุประสงค์ คือเป้าหมาย ที่องค์กรได้เลือกแล้ว

กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กร ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน คือ

(1) การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the Results of an Environmental Analysis)

(2) การสร้างพันธกิจขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing an Appropriate Organizational Mission)

(3) การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เหมาะสม (Establishing an Appropriate Organizational Objectives)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 เป็นผลมาจากไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

(1) วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม

(2) พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน

(3) สร้างวัตถุประสงค์ย่อยๆ เป็นลำดับ

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) หมายถึงกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT) วิธีเมตริกซ์ของ BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E.M. (General Electric's Multifactor) ADL Portfolio Planning Matrix เป็นต้น

3. การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (Implementing Organization Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลายๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่ องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการอย่างไรกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ เป็นต้น

4. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการนั้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ, 2544) ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบัน และอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะๆ จะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

6.4 แนวคิดการวางแผนและการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการซึ่งองค์กรพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) การวางแผนกลยุทธ์เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมหามาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยงและความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อองค์กร
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของการดำเนินงานอย่างชัดเจนและมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการ และการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการด้านความคิดการดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

6.5 เทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์มีวิธีการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ขององค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะสามารถเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2538)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการประเมินองค์กรและ

สภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจาก สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546) ได้เสนอขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร เป็นการประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วจึงกำหนดตำแหน่งในตาราง 2x2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็งแกร่ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็งแกร่ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายแผนงานด้วยการทำงานแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่มีเป้าหมายที่มีสมรรถนะที่เพียงพอในการจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดี ดีกว่า ออกไป หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังต้องทำอยู่ให้เอกชนไปทำ

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน เป็นการประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วจึงกำหนดตำแหน่งในตาราง 2x2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็งแกร่ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็งแกร่ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการ ภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญ

และแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ คำนึงว่าวิถีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการ และระดมทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่อย่างไร พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วจึงกำหนดตำแหน่งในตาราง 2x2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของงาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการใช้บริการ ส่งเสริมการประสานงานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาศักยภาพทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม



ศูนย์วิทยุวิทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ SWOT (กิ่งพร ทองใบ, 2548)



2. การวิเคราะห์ TOWS Matrix

แผนภูมิที่ 4 ตารางเมตริกซ์ (Matrix) ตามแนวคิดของ Wehrich, 1982

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1..... 2.....	1..... 2.....
โอกาส (O)	SO	WO
1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....
อุปสรรค (T)	ST	WT
1..... 2.....	1..... 2.....	1..... 2.....

โดยทั่วไปการวิเคราะห์นี้ ผู้บริหารจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ได้แก่

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายแห่ง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารองค์กรคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะภายในต่างๆ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์นี้องค์กรมีโอกาที่จะเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารองค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-

Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ผู้บริหารองค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือการกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้อาจต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารองค์กร ที่จะประเมินว่าองค์กรของตน ตกอยู่ใต้อาณาเขตใด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกันไป ไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่ใต้อาณาเขตใด โดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กร

ตอนที่ 7 แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการวิจัย

7.1 การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์เป็นเทคนิคหนึ่งของการวิจัยที่ใช้การบรรยายเนื้อหา เนื้อเรื่องที่สื่อความหมายได้อย่างเป็นระบบ ใช้ในการอ้างอิงมีความเป็นปรนัยและสามารถติดค่าเป็นตัวเลขได้

คริปเปินดรอฟ (Krippendorff, 1980) ได้เสนอการวิเคราะห์ไว้ดังนี้

1. ใช้ระบบทางวิทยาศาสตร์และสรุปเกี่ยวกับข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ได้ว่า
 - 1.1 ข้อมูลที่หาไม่ได้มีความหมายเดียวแต่สามารถแปลความหมายได้หลายอย่าง
 - 1.2 ความหมายที่วิเคราะห์ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องนำไปใช้กับเรื่องอื่นๆ นอกเหนือไปจากเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่
2. การตรวจสอบข้อมูลที่ตรงกับเนื้อหาของเรื่องที่ศึกษาจะทำให้ได้รูปแบบที่เป็นระบบมาตรฐาน มีตัวบ่งชี้ชัดเจน และมีตัวแทนความหมายของเรื่องแต่ละประเด็น มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลโดยใช้กระบวนการเชิงตรรกะที่มีเหตุผลประกอบ
3. การวิเคราะห์สาระมีหลายรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเรื่องการจัดตั้งมหาวิทยาลัย มี 3 ประเภทคือ

3.1 การวิเคราะห์เพื่ออ้างอิงไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยเหตุผลนำผลงานที่วิเคราะห์ได้ไปปฏิบัติจริง

3.2 การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบสองด้าน ทั้งด้านบวกและลบ ซึ่งผลการวิเคราะห์จะทำให้เห็นความแตกต่างหรือความเหมือนระหว่างของสองสิ่งหรือมากกว่าสองสิ่ง และมาตรฐานที่ควรจะเป็นและต่อเติมเสริมในส่วนที่ขาดให้สมบูรณ์ได้

3.3 การวิเคราะห์แบบแยกสาระตามสัญลักษณ์ที่เป็นตัวบ่งชี้ จากข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่างๆ ข้อมูลที่บางประเภทจะแสดงการบ่งชี้แนวทาง หรือโครงสร้างได้ชัดเจน ซึ่งผู้วิจัยรู้จักแยกประเภทให้ถูกต้อง ต้องมีการกำหนดขอบเขตการศึกษาให้เหมาะสม

4. การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยการศึกษาอย่างละเอียดและมองหลายๆ ด้าน จะเป็นแนวโน้มทำให้สามารถเขียนออกเป็นโครงร่างได้

5. มาตรฐานการวิเคราะห์จะวัดได้จากการประเมินซึ่งสามารถแยกแยะออกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ และสามารถตรวจสอบได้

6. การตรวจสอบว่าการวิเคราะห์มีความเที่ยงตรงเพียงใดดูได้จากตัวบ่งชี้ 3 ประการ คือ

6.1 ความถี่ที่ปรากฏเกี่ยวกับเรื่องราวนั้นๆ

6.2 แนวโน้มที่เกิดขึ้นหรือได้รับการกล่าวถึงในช่วงเวลาดังกล่าว

6.3 ความเชื่อในเรื่องราวของกลุ่มคนทั้งในและนอกวงการมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะ

7. ข้อมูลที่ได้จากภาษาที่ใช้สื่อสารและนำมาวิเคราะห์ได้จากหลายทางคือ

7.1 สาระเรื่องราวที่ได้จากการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งพิมพ์ต่างๆ ถ้าตรงกันมากๆ จะเป็นการบ่งชี้ถึงความเที่ยงตรงภายนอกของประเด็นที่สนใจได้

7.2 ข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องราวที่สำคัญๆ กำลังเป็นที่สนใจในประเทศนั้นๆ และเป็นที่น่าสนใจร่วมกันระหว่างประเทศ

7.3 ข้อมูลจากเอกสารส่วนบุคคล เช่น บันทึกส่วนตัว จดหมาย

7.4 การสัมภาษณ์บุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นต่างๆ ที่ได้จัดบันทึกเอาไว้

7.5 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลในวงการที่เกี่ยวข้อง จากการได้ยิน

8. การศึกษาถึงกระบวนการทางสถาบัน ส่วนใหญ่จะได้รับการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากเอกสารสรุป จะทำให้ได้หน้าที่ โครงสร้าง กระบวนการดำเนินงาน สภาพสิ่งแวดล้อม รวมถึงการถ่ายทอดความเชื่อระหว่างบุคคล รุ่นต่อรุ่น ฯลฯ และการสื่อสารในสถาบันส่วนใหญ่จะเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับ หมุนเวียนไปมาในสถาบัน

9. การวิเคราะห์สาระต้องอาศัยความละเอียดอ่อนมากและต้องทำภายในขอบเขต (Context Unit) ที่กำหนดให้ศึกษาแต่ละเรื่องจึงมีลักษณะทำเฉพาะของตนเองซึ่งอาจจะไม่สามารถอ้างอิงเรื่องอื่นมาเทียบเคียงได้

10. รูปแบบการวิจัยของการวิเคราะห์สาระ มักจะจัดลำดับตามธรรมชาติของเรื่องที่จะศึกษา ผู้วิจัยจะต้องสังเกตและบันทึกอย่างละเอียดชัดเจนและมีความเที่ยงตรง การวิเคราะห์ต้องระมัดระวังให้รอบคอบ เพราะถ้าวิเคราะห์ผิดพลาดตอนใดตอนหนึ่งก็จะส่งผลให้แปลความหมายของตอนต่อไปผิดพลาดไปด้วย ซึ่งจะสะสมต่อเนื่องไปเรื่อยๆ ถือว่าเป็นจุดอ่อนของการวิเคราะห์สาระ

11. การวิเคราะห์สาระนั้น ผู้วิจัยสามารถแบ่งแยกประเด็นซึ่งเป็นเรื่องๆ พร้อมทั้งสามารถคาดคะเนข้อมูลเทียบกับพารามิเตอร์ (Parameter) ได้โดยหาข้อมูลเชิงประจักษ์ให้บังชี้ประเด็นภายใต้ขอบเขตการศึกษา โดยต้องมองกลับไปกลับมาระหว่างข้อมูลพารามิเตอร์ทำหลายๆ ครั้ง

12. ก่อนการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์สาระต้องกำหนดขอบเขตข้อมูลที่จะศึกษา (Context Unit) ก่อนและวางแผนการเก็บรายละเอียดที่จะต้องบันทึก (Recording Unit) ซึ่งสิ่งที่บันทึกต้องสามารถเป็นตัวบ่งชี้สาระอย่างเฉพาะเจาะจงได้ แยกประเภทเป็นประเด็นๆ ได้

ในทางปฏิบัติ การจัดกระทำข้อมูลต้องการวิเคราะห์สาระนั้น จะต้องทำการศึกษาก่อนว่าข้อมูลหรือหน่วยในการวิเคราะห์นั้นเป็นประเภทใด ซึ่งอุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งหน่วยการวิเคราะห์หรือออกเป็นประเภทคือ

1. หน่วยจากการสุ่ม ได้มาจากการสังเกตหรือการสัมผัส ลักษณะเป็นอิสระต่อกัน
2. หน่วยจากการบันทึก เป็นการจัดกระทำข้อมูลจากการสุ่มนำมาจัดเป็นกลุ่ม เป็นประเภท

3. หน่วยจากเนื้อหา เป็นการรวบรวมโดยการบันทึก แล้วนำมาจัดกลุ่ม

เมื่อกำหนดประเภทการวิเคราะห์แล้วจะนำมาพิจารณาลักษณะทั่วไปโดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1. การพิจารณาจากสภาพทางกายภาพ เช่น จำนวนเล่ม รายงาน ฉบับและแผ่น
2. การพิจารณาทางภาษา เช่น จากการแจกแจงนับและหัวข้อข่าว
3. การพิจารณาจากการอ้างอิง เช่น จากวัตถุ เหตุการณ์ บุคคล และการกระทำ
4. การพิจารณาจากโครงสร้าง เช่น ทางด้านความรู้สึก ภาษาและความหมาย
5. การพิจารณาจากความหมาย เช่น อาศัยความหมายทางภาษาสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

นอกจากนั้น การสุ่มเนื้อเรื่องออกมาเพื่อวิเคราะห์จากข้อมูลที่มีอยู่มากมาย ผู้วิจัยจะต้องทำการกลั่นกรองขั้นต้นเสียก่อนโดย

1. การจำแนกสิ่งที่เกี่ยวข้องและสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องออกจากกันและเลือกใช้เฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้อง

2. ถ้าปริมาณสิ่งที่เกี่ยวข้องยังมีมากอยู่ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการสุ่ม

ในการสุ่มเอกสาร อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งประเภทการส่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การสุ่มอย่างง่าย ทำการสุ่มอย่างง่ายออกมา โดยตั้งเงื่อนไขว่าไม่มีความรู้เกี่ยวกับปรากฏการณ์ของสิ่งที่ต้องการสุ่ม

2. การสุ่มแบบแบ่งพวก เป็นการจัดประเภทก่อนสุ่ม โดยยึดเกณฑ์การจัดประเภท

3. การสุ่มอย่างมีระบบ มีการกำหนดโดยตั้งระบบระเบียบหรือกำหนดเป็นช่วงๆ ของการนับ

4. การสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม เป็นการสุ่มทุกอย่างที่อยู่ในรายการที่กำหนดไว้

สำหรับการบันทึกผลการวิเคราะห์สาระมีหลักการในการบันทึก ได้แก่ ความหมายของประโยค (Syntax) และความหมายของคำ (Semantic) ที่ปรากฏอยู่ในข้อมูล โดยผู้วิจัยจะต้องพิจารณาจากสัญลักษณ์ภาษาที่ถูกต้อง ความสมบูรณ์ ประโยคที่ถูกต้อง การออกเสียงที่ถูกต้อง และการซ้ำของคำ

เมื่อบันทึกผลการวิเคราะห์สาระแล้วจะนำมาวิเคราะห์สาระซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์ซึ่ง อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์ตามลำดับชั้น เป็นการจัดเรียงตามลำดับตามคุณค่าและความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า

2. การวิเคราะห์ตามเมตริกซ์ เป็นการจัดลำดับหลักการทางคณิตศาสตร์ในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงหน้าที่หรือบทบาท ได้แก่ การเรียงลำดับ การเรียงช่วง การเรียงตามอัตราส่วน

จากนั้นเมื่อจัดกลุ่มการวิเคราะห์แล้วจึงนำไปวิเคราะห์สาระ โดยมีวิธีการวิเคราะห์หลายวิธี ดังที่ อุทุมพร จามรมาน (2529) ได้เสนอได้ 3 แบบ คือ

1. การสรุปข้อมูล เช่น การแจกแจงความถี่

2. การสรุปเชิงรูปแบบ เชิงความสัมพันธ์หรือการจัดกลุ่ม

3. นำข้อ 1 และข้อ 2 มาเปรียบเทียบผลที่ได้จากวิธีอื่น

เทคนิคการพัฒนารายการ (Development and working with list-DWL) 14 ข้อ ในการสังเคราะห์สาระ (พรชูลี อาชาวำรุง, 2544)

1. การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Priority Development) จัดความสำคัญในประเด็นต่างๆ โดยอาศัยเกณฑ์ ค่านิยมเชิงสร้างสรรค์ ความวิกฤต หรือความจำเป็นเร่งด่วน
2. การให้น้ำหนักและจัดอันดับ (Weight & Rank) นำประเด็นมาให้น้ำหนักและจัดอันดับ
3. เพิ่มรายการให้บริบูรณ์ (Enriching the List) จัดทำรายการเริ่มต้น โดยบรรจุเพียง 2-3 ประเด็น และขยายรายการให้ครอบคลุมเนื้อหาอย่างสมบูรณ์
4. การจับคู่ที่เสริมกัน (Complimentary Pairs) การพัฒนาข้อมูลในรูปแบบของรายการซึ่งจับเป็นคู่ๆ ที่เสริมกัน เช่น ชาย-หญิง อาจารย์-นิสิต เป็นต้น
5. การจับคู่ที่ตรงกันข้าม (Opposing Pairs) วิเคราะห์องค์ประกอบที่ตรงกันข้ามกันของข้อมูลนักศึกษา เช่น เหตุ-ผล มาก-น้อย ค่าใช้จ่าย-ผลประโยชน์ เป็นต้น
6. สิ่งจำเป็นต้องรู้ (We Need to Know) ประมวลข้อมูลที่จำเป็นต่อการทำวิจัยทางด้านเนื้อหา
7. รายการคำถาม (Question List) พัฒนารายการคำถามซึ่งไม่ใช่ข้อคำถาม เช่น มีรายการคำถามอะไรที่ใช้ในการสัมภาษณ์
8. การตัดสินใจ (Making Decision) หาข้อเลือกหรือหนทางปฏิบัติอาจเป็นไปได้ทั้งหมดเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังศึกษา แล้วพิจารณาโดยการวิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของแต่ละข้อเลือก หรือหนทางปฏิบัตินั้นๆ เพื่อให้ได้การตัดสินใจที่พิจารณาตัดสินใจด้วยความรอบคอบแล้ว
9. เหตุผล (Causes/Reasons) พัฒนาเหตุผลหรือสาเหตุของปัญหาในเรื่องที่ศึกษาและทำการสังเคราะห์ข้อเสนอทั้งหมดเพื่อหาข้อยุติในการแก้ไขหรือตัดสินใจปัญหานั้นๆ
10. การพัฒนาเกณฑ์ (Criteria Development) พัฒนารายการเกณฑ์เพื่อพิจารณาแต่ละเรื่องแล้วจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง วิเคราะห์
11. รายการก่อกำเนิด (Bug List) พัฒนารายการของสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหา ในขอบเขตที่ศึกษาอยู่
12. รายการที่พึงประสงค์ (Wish List) จินตนาการ ระดับสมองให้ได้สิ่งที่พึงประสงค์เกี่ยวกับเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่ให้มากที่สุด ทั้งนี้ให้พิจารณาความเป็นไปได้และบริบทด้วย
13. การขยายรายการ (Expand the List) พัฒนารายการที่อาจจะขยายได้อีกหรือเพิ่มเติมได้เรื่อยๆ หลังจากที่ศึกษาไปแล้ว
14. การให้คำแนะนำ (Advice Giving) นำเรื่องที่ศึกษาในเรื่องเดียวกันในอนาคต นำมาวิเคราะห์อภิปรายและสังเคราะห์เป็นรายการทั้งหมด

7.2 กระบวนการวิเคราะห์สาระ

สุวิมล ธนะผลเลิศ (2549) ได้เสนอขั้นตอนการดำเนินการวิเคราะห์สาระ คือ

1. อ่านเอกสาร อ่านสกัด ไม่ใช่เป็นการอ่านสรุป อ่านแบบจับประเด็นในบริบทของกรอบการวิจัย
2. วิเคราะห์สาระ แยกแยะสาระอย่างเป็นระบบ บันทึกสาระ แต่ละประเด็นแหล่งที่มา แหล่งอ้างอิง
3. จัดสารบบ กำหนดรหัส สื่อให้เห็นความเที่ยงตรง ทำซ้ำได้
4. สังเคราะห์สาระ รวมสิ่งที่แยกแยะแล้ว ตีความแต่ละประเด็น เชื่อมโยงความสัมพันธ์ลดทอนปรากฏการณ์ เรียกชื่อองค์ความรู้ใหม่
5. อธิบายและสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย

7.3 การจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion)

วูน สคัม และซินากับ (Vaughm, Schumm and Sinagub, 1996) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ว่า เป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นการรวบรวมบุคคลที่เป็นเป้าหมายที่ได้รับการถูกขอร้องจำนวน 6-12 คน โดยมีลักษณะที่คล้ายกัน (Relatively Homogeneous) มีผู้ดำเนินการสนทนาพร้อมด้วยคำถามที่ได้รับการจัดเตรียม เพื่อนำไปสู่การตอบสนองของผู้ร่วมสนทนา โดยมีจุดมุ่งหมายในการให้ผู้สนทนาแสดงการรับรู้ ความรู้สึก ทศนคติ และความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา การสนทนากลุ่มจะไม่ก่อให้เกิดข้อมูลเชิงปริมาณที่สามารถอ้างไปยังประชากรกลุ่มใหญ่ได้

มอร์แกน (Morgan, 1988) ได้ให้ความหมายของการจัดกลุ่มสนทนาไว้ว่า ในรูปแบบของการวิจัยเชิงคุณภาพ การสนทนากลุ่มเป็นพื้นฐานของการสนทนา ซึ่งไม่ใช่ความรู้สึกของการสลับสับเปลี่ยนระหว่างคำถามของผู้วิจัย และการตอบสนองของผู้ร่วมวิจัย และการตอบสนองของผู้วิจัย แต่เป็นการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการ โดยใช้บทบาทของผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้คอยซักถามและจุดประเด็น

โยธา แสงวงดี (2536) ได้ให้ความหมายการสนทนากลุ่มไว้ว่า การสนทนากลุ่มเป็นเทคนิคอันหนึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ มีลักษณะเป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และเป็นอิสระในหัวข้อที่กำหนดให้ของกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกสรร ในวงสนทนาจะมีพิธีกร เป็นผู้ดำเนินการสนทนา ให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ต้องการ และเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด สาระจากการสนทนากลุ่มจะมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และอยู่ในเทปบันทึกเสียง เพื่อนำไปวิเคราะห์หาข้อสรุปของหัวข้อวิจัยนั้น

สรุปได้ว่าการสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการหนึ่งที่เชิญผู้เข้าร่วมสนทนามาสนทนาในประเด็นต่างๆ ที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา โดยผู้ร่วมสนทนาจะต้องเป็นผู้รู้ในเรื่องที่จะศึกษานั้นเป็นอย่างดี ในกลุ่มสนทนาจะมีผู้ดำเนินการสนทนาเป็นผู้จุดประเด็นคำถามต่างๆ และใช้พลวัตของกลุ่มในการกระตุ้นให้ผู้สนทนาได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง

การจัดกลุ่มสนทนาเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) ที่ต้องอาศัยหลักการกระทำร่วมกันในกลุ่ม (Group Interaction) ทำให้เกิดพลวัตของกลุ่ม (Group Dynamic) เพื่อไปกระตุ้นให้คนแสดงความคิดเห็นและทัศนะของตนออกมาอย่างเปิดเผยและจริงใจ ในขณะที่สนทนากลุ่ม ความคิดเห็นของคนๆ หนึ่งในกลุ่มอาจไปกระตุ้นให้คนอื่น ๆ อยากพูด อยากแสดงความคิดเห็นของตนออกมาบ้าง (นภาพรณี หะวานนท์, 2541)

นอกจากนี้ การจัดกลุ่มสนทนายังสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งที่ใช้ร่วมกับข้อมูลแบบอื่นๆ เพื่อให้คำตอบที่ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ เป็นการนำการจัดกลุ่มสนทนาเพื่อช่วยเสริมในงานวิจัยสมบูรณียิ่งขึ้น สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำเทคนิคการจัดกลุ่มสนทนาไปใช้จะต้องตระหนัก คือ วัตถุประสงค์ จุดเน้น การใช้ประโยชน์ และเงื่อนไข ซึ่ง นภาพรณี หะวานนท์, 2541 ได้สรุปไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงและเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อปัญหาการวิจัยจากมุมมองของกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์บางอย่างร่วมกัน

จุดเน้น เน้นที่ทัศนะอารมณ์ความรู้สึกของกลุ่มที่มีประสบการณ์บางอย่างร่วมกันที่เป็นประเด็นวิจัย ไม่เน้นมุมมองส่วนตัว เน้นข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่มุ่งเชื่อมโยงผลไปยังบริบทเอง

การใช้ประโยชน์ เหมาะในการค้นหาคำตอบเฉพาะเรื่อง โดยอาจใช้ประกอบเทคนิค วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เช่น ใช้ในการศึกษาเบื้องต้น เพื่อตั้งประเด็นคำถามหรือสมมุติฐาน และตามด้วยการศึกษาเชิงปริมาณหรือใช้ศึกษาเจาะลึก เพื่อความกระจ่างหลังจากศึกษาเชิงปริมาณแล้ว

เงื่อนไขสำคัญ ใช้พลวัตของกลุ่มกระตุ้นแสดงความคิดเห็น ผู้ดำเนินการ (Moderator) ต้องมีทักษะในการถาม และสร้างบรรยากาศสูง รวมทั้งมีกรอบแนวคิดในเรื่องที่ศึกษาชัดเจน

ในการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิจัยต้องจัดเตรียมสิ่งต่างๆ ให้พร้อมก่อน โดยทั่วไปแล้วสิ่งที่จะต้องเตรียมมีดังนี้ (Morgan, 1998)

1. แนวทางการสนทนา (Discussion Guideline) ผู้วิจัยจะต้องกำหนดหัวข้อให้แน่ชัด โดยเริ่มต้นจากการเขียนประเด็นและแนวคำถามที่ต้องการศึกษาอย่างละเอียด แล้วนำมาจัดหมวดหมู่เรียงลำดับว่าต้องการสนทนาเรื่องใดก่อนหลัง ลักษณะคำถามไม่ควรเฉพาะเจาะจง แต่ควรเป็นคำถามกว้างๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็น ทัศนะและค่านิยมของตนเองโดยอิสระ

2. บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มสนทนา ซึ่งประกอบด้วย 3 ฝ่าย คือ

2.1 ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นบุคคลสำคัญในการจัดกลุ่มสนทนา เป็นผู้ที่จะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาในการวิจัยและเข้าใจเหตุผลหรือที่มาของคำถามแต่ละข้อเป็นอย่างดี ผู้ดำเนินการสนทนาจะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนาพูดโดยไม่มีภาระชี้นำ ต้องรู้จักทะลอมถามผู้เข้าสนทนาเพื่อให้ได้คำตอบหรือความคิดที่ลึกซึ้ง นอกจากนี้ผู้ดำเนินการสนทนาอาจต้องตั้งคำถามที่มีได้กำหนดไว้ล่วงหน้าในแนวทางการสนทนา หากแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกัน เพราะอาจจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยได้

2.2 ผู้บันทึกการสนทนา (Note-Taker) เป็นผู้ทำหน้าที่จดคำพูดในการสนทนากลุ่มให้มากที่สุด ถึงแม้ว่าการจัดกลุ่มสนทนาจะมีการบันทึกเทปคำสนทนาทั้งหมดไว้ ตลอดจนบันทึกบรรยากาศในการสนทนาด้วย เช่น เสียงหัวเราะ ความเงียบ การแสดงสีหน้าของผู้ร่วมสนทนา ก่อนการสนทนาจะเริ่มขึ้น ผู้บันทึกจะต้องวางแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมทั้งเขียนชื่อกำกับและมีหมายเลขชื่อผู้ร่วมสนทนาแต่ละคน เพื่อสะดวกในการจดบันทึก และจะเป็นสิ่งที่ดีมากถ้าผู้จัดบันทึกการสนทนาได้รับฝึกอบรมไปพร้อมกับผู้ดำเนินการสนทนา เพื่อจะได้เข้าใจประเด็นคำถามต่างๆ อย่างถูกต้อง และการจดบันทึกทำได้ง่ายขึ้น

2.3 ผู้ช่วยหรือผู้บริการทั่วไป (Assistants of Providers) ในการจัดกลุ่มสนทนา ผู้วิจัยอาจมีผู้ช่วยหรือผู้บริการทั่วไปเพื่อช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในทุกด้าน เช่น การจัดเตรียมสถานที่และจัดสถานที่ การบริการเครื่องดื่มและขนม การบันทึกเทปและเปลี่ยนเทป เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ช่วยหรือผู้บริการยังมีหน้าที่คอยกันไม่ให้ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มสนทนาเข้าไปรบกวนสมาธิผู้สนทนา หรือเข้าไปแสดงความคิดเห็น

3. อุปกรณ์ต่างๆ ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยควรจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ประกอบการรวบรวมข้อมูล ซึ่งอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง อย่างน้อย 2 เครื่อง เพราะผู้ร่วมสนทนาบางคนเสียงเบา ถ้ามีเครื่องเดียว (ขาดการกระจาย) ก็จะได้ยินเสียงคนนั้น และเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ ในการบันทึกเสียงควรเริ่มต้นไม่พร้อมกัน เพราะถ้าเทปเครื่องหนึ่งหมดเทปหนึ่งก็ยังบันทึกอยู่ ทำให้ไม่เป็นการขัดจังหวะการสนทนา

4. เครื่องดื่มและของว่าง ผู้วิจัยต้องเตรียมเครื่องดื่ม ของว่าง เพื่อช่วยให้บรรยากาศมีความเป็นกันเอง ดูเป็นธรรมชาติ ไม่เคร่งเครียด

5. ของที่ระลึกหรือของสมนาคุณแก่ผู้ร่วมสนทนา ผู้วิจัยควรมอบของที่ระลึกหรือของสมนาคุณแก่ผู้ร่วมสนทนาทุกท่าน เพื่อเป็นการตอบแทนและแสดงความขอบคุณที่ท่านเหล่านั้นสละเวลาอันมีค่ามาร่วมสนทนา

6. สถานที่และระยะเวลา ผู้วิจัยควรเลือกจัดสถานที่ที่เงียบสงบ ไม่มีเสียงรบกวน อากาศถ่ายเทได้สะดวก เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาจะได้มีสมาธิในเรื่องที่สนทนากัน ส่วนระยะเวลาในการจัดกลุ่มไม่เกิน 2 ชั่วโมง ต่อหนึ่งกลุ่ม

7.4 ขั้นตอนการจัดกลุ่มสนทนา

ในขั้นตอนต่างๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นที่ศึกษา เป็นการกำหนดหัวเรื่องที่ศึกษา เพื่อมาสร้างเป็นแนวทางในการจัดกลุ่มสนทนา ซึ่งกำหนดประเด็นทำได้โดยจำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการศึกษาว่าต้องการทราบอะไรบ้าง แล้วนำมาสร้างเป็นแนวคำถามย่อยๆ ในแนวทางจัดกลุ่มสนทนา (Guideline)

2. กำหนดผู้เข้าร่วมสนทนา ในการจัดกลุ่มสนทนา จะต้องพิจารณาถึงจำนวนกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนา โดยทั่วไปผู้วิจัยจะต้องกำหนดกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ร่วมสนทนาแต่ละกลุ่มไว้ล่วงหน้า ซึ่งกฎเกณฑ์ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่อย่างไรก็ตามผู้เข้าร่วมสนทนาควรมีภูมิหลังและคุณลักษณะบางประการที่คล้ายคลึงกัน เช่น ระดับการศึกษา, อาชีพ เป็นต้น

การกำหนดกลุ่มสนทนา ควรยึดหลักการให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งที่เป็นตัวกำหนดจำนวนกลุ่มที่สำคัญก็คือ ลักษณะของปัญหาในการวิจัย เช่น ถ้าประเด็นปัญหาที่ต้องการจะศึกษานั้นจะมีคำตอบที่แตกต่างกันไปในกลุ่มประชากรที่ภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกัน ก็ควรจะจัดให้มีกลุ่มสนทนาให้ครบจำนวนความแปรผันที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ส่วนจำนวนคนในกลุ่มสนทนานั้น โดยทั่วไปประมาณ 6-12 คน

3. การดำเนินการและจัดเก็บข้อมูลการจัดกลุ่มสนทนา ในการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา จำเป็นจะต้องมีการเตรียมการที่จำเป็น 4 ประการ คือ

3.1 กลุ่มจัดการสนทนา ประกอบด้วย ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้จัดบันทึกการสนทนา (Note-Taker) และผู้บริการทั่วไป (Provider)

3.2 คู่มือในการจัดกลุ่มสนทนา ประกอบด้วยขั้นตอนในการสนทนาและแนวคำถาม (Guideline)

3.3 สถานที่และบรรยากาศการจัดกลุ่มสนทนา เป็นบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการต้อนรับที่อบอุ่น เกิดความผ่อนคลาย ไม่เคร่งเครียด

3.4 เวลาในการสนทนาดังกล่าว ใช้เวลาประมาณ 1.30-2.30 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับขอบเขตและลักษณะปัญหาที่ศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถดำเนินการได้ 2 ระดับ คือ

4.1 การวิเคราะห์เบื้องต้น คือการวิเคราะห์ผลการสนทนาโดยรวมมีกันสรุปและเสนอแนะความคิดเห็นในกลุ่มของผู้จัดการสนทนา ซึ่งจะดำเนินการทันทีเมื่อการสนทนาแต่ละกลุ่มสิ้นสุดลง

4.2 การวิเคราะห์อย่างละเอียด หน่วยของการวิเคราะห์ข้อมูล คือกลุ่มสนทนาแต่ละกลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเมื่อมีการจัดหมวดหมู่ข้อมูล แล้วสามารถวิเคราะห์ข้อมูลไปตามหัวข้อที่วางเค้าโครงไว้ในปัจจุบัน ได้มีการทำโปรแกรมสำเร็จรูป (The Ethnograph) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งโปรแกรมนี้อาจช่วยในการลงรหัสเนื้อหาต่างๆ และสามารถจัดหมวดหมู่หัวข้อต่างๆ ได้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5 สรุปขั้นตอนของการจัดกลุ่มสนทนา (Stewart and Shamolasani, 1991)



7.5 การตรวจสอบโดยวิธีของผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

การตรวจสอบโดยวิธีอ้างถึงผู้ทรงคุณวุฒิตามแนวคิดของ (Eisner, 1985 อ้างถึงใน พรชูลี อชาวอำรุง, 2528) จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากรูปแบบการตรวจสอบอื่นๆ Eisner เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นจะได้ซึ่งถึงปัญหาการวิจัย มักจะถูกครอบงำด้วยกระบวนการหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีการเชิงปริมาณเกินไป ทั้งๆ ที่เรื่องราวของการศึกษาหลายเรื่องเป็นปัญหาที่ละเอียดอ่อนและซับซ้อน ทั้งนี้ Eisner เชื่อว่าการรับรู้ใดๆ ก็ตาม ด้วยความเท่าทันเป็นลักษณะพื้นฐานของความเป็นผู้รู้ (Connoisseurship) ด้วยเหตุนี้แนวทางการประเมินผลทางการศึกษาตามแนวคิดของ Eisner จึงมีลักษณะต่างจากแนวอื่นๆ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่มีได้เน้นสัมฤทธิ์ผลของวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการตรวจสอบแบบอิงเป้าหมาย การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเองตามรูปแบบการตรวจสอบการสนองตอบ หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการตรวจสอบแบบอิงการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ประเมิน

2. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่เน้นความเฉพาะทาง ในเรื่องที่ประเมิน โดยพัฒนาจากการวิเคราะห์วิจารณ์งานศิลปะ ที่ละเอียดอ่อนและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากในการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดได้ นอกจากนี้จะใช้วิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น ต่อมาได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาระดับสูงในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นๆ จริงๆ มาเป็นผู้ประเมิน รูปแบบนี้จึงเป็นที่นิยมในการนำมาใช้ตรวจสอบประเมินผลในวงการอุดมศึกษาที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. เป็นรูปแบบการตรวจสอบที่ใช้ตัวบุคคลผู้ทรงคุณวุฒินั้นเองเป็นเครื่องมือการประเมินผล โดยเน้นความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นจะเที่ยงธรรมและมีวิจรรณญาณที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญการของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นสภาพการวิชาชีพ ประสบการณ์และการเป็นที่เชื่อถือ (High Credibility) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

สุชาติ เมืองแก้ว (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า หน่วยงานของรัฐในสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซีย สหรัฐอเมริกา และประเทศไทย ใช้รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยคล้ายคลึงกัน โดยใช้นโยบาย กระบวนการจัดสรรงบประมาณ การประกันคุณภาพการศึกษา การรายงานผลงาน ประจำปี และยังมีที่ประชุมอธิการบดีของมหาวิทยาลัย เป็นองค์กรกลางในการประสานงานเชิงนโยบาย ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ งานด้านการบริหาร งานวิจัย และพัฒนาเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องหรือเป็นความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัย

รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เหมาะสมกับประเทศไทย มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและแผนพัฒนา ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านมาตรฐานการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ

รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาจะมีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ กำกับดูแลงานด้านอุดมศึกษาของประเทศแทนทบวงมหาวิทยาลัย และทำหน้าที่ในการกำกับดูแล 5 ด้าน โดยเฉพาะด้านการจัดสรรทรัพยากร รัฐจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง โดยให้มีคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษารับผิดชอบในเรื่องการจัดสรรงบประมาณประจำปี

ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า รูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย นโยบายวิสาหกิจของสภามหาวิทยาลัย มาตรการดำเนินธุรกิจของมหาวิทยาลัย ระบบการบริหารงานแบบศูนย์กำไรของหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการ ที่มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ผลตอบแทนและประสิทธิผล และการรายงานสนับสนุนงานพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัย และความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้บริหารหน่วยงาน เพื่อให้มีการพึ่งพาตนเองได้ทางการเงิน และสร้างรายได้ให้แก่ มหาวิทยาลัย และนำเสนอรูปแบบประยุกต์อีก 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบราชการ รูปแบบกึ่งราชการ และรูปแบบธุรกิจเอกชน

มานิต บุญประเสริฐ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาและการศึกษาไทย พบว่า การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ (เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ มาเลเซีย และมองโกเลีย) มีนวัตกรรมการบริหารจัดการแบบใหม่ (Modern Management) กล่าวคือ การนำแนวคิดการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินการ สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและสร้างเครือข่าย แสวงหารายได้และควบคุมรายจ่าย มีอิสระในการปกครองตนเอง และมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของสถาบัน และในด้านการบริหารงานวิจัยสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ ทั้งระดับภูมิภาคและนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย (Research Fund) และศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ เน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ และจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน สำหรับด้านรูปแบบการบริหารจัดการภายในระดับมหาวิทยาลัยนั้น พบว่ารูปแบบเครือข่าย/ภาคี เป็นรูปแบบการบริหารจัดการประเภทหนึ่งที่ยอมรับกันมากในสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ นอกเหนือไปจากรูปแบบองค์กรที่เน้นกระบวนการรูปแบบผู้ประกอบการหรือบริษัท และรูปแบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรม

ดาวระดา ธรรมม (2547) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าขอบข่ายการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจำนวน 11 ด้าน และระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีองค์ประกอบ 11 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า 5 ปัจจัย ปัจจัยกระบวนการ 5 ปัจจัย และปัจจัยผลลัพธ์ 1 ปัจจัย ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อใช้ในการอธิบายขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ และเป็นองค์ประกอบภายในระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยของรัฐมีจำนวน 55 ตัวบ่งชี้ ผลการตรวจสอบระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านระบบคุณภาพและผู้บริหารระดับสูงของบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ และการนำระบบไปทดลองใช้พบว่าระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ได้ทำการพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบัณฑิตวิทยาลัยทั่วไป

พิชญ์ กันแดง (2549) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย พบว่ารูปแบบสถาบันอุดมศึกษาขององค์กรส่วนท้องถิ่น ควรเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น มีการบริหารจัดการ 2 ระดับ ระดับสถาบันควรบริหารในลักษณะเครือข่าย ระดับการจัดการภายในสถาบันแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ การบริหารทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การบริหารการเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วินน์ และแคมเมอร์อน (Winn and Cameron, 1998 อ้างถึงใน ปราศรัย ประวัตินุ่งเรือง, 2545) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงาน ตามกรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงรูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถาบันอุดมศึกษา จากผลการทดลองรูปแบบดังกล่าวพบว่า ถ้าต้องการนำไปประยุกต์ใช้ภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงก่อให้เกิดผลสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น ควรพิจารณาถึงรายละเอียดที่สำคัญ 2 ส่วนร่วมด้วยเสมอ คือ การคัดค้านและการไม่ยอมรับในตัวผู้นำองค์กร/หน่วยงาน อาจเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ในเรื่องการปฏิบัติงานที่ดีหรือมีคุณภาพขององค์กร และมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้งระบบคุณภาพหรือกระบวนการทำงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องโดยตรง และการพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ตามรูปแบบรางวัลคุณภาพ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาเช่นนี้ ไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานบางด้านเท่าที่ควร แต่โครงสร้างของกรอบแนวคิดของระบบคุณภาพดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดให้มหาวิทยาลัยนำไปดำเนินการหรือมุ่งสู่คุณภาพที่ดีในอนาคตได้

เซียง เซียนหมิง (Xiang Xianming, 2006) ทำการวิจัยเรื่องการจัดการวิชาการและการปฏิรูประบบการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การปฏิรูปในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาควรส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าการบริการเพื่อนำผลผลิตเพียงอย่างเดียว จากการสังเกตพบว่าการถ่ายโอนวัฒนธรรมและความรู้ เป็นสิ่งที่ไม่ควรถูกล่วงละเมิด แสดงให้เห็นว่าความมีเหตุผลในการบริหารงานวิชาการเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อป้องกันการขาดมนุษยธรรม ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของงานวิชาการและประสิทธิภาพของการบริหารจะต้องมีความกลมกลืนกัน แนวคิดการบริหารงานวิชาการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้คือ เน้นผลลัพธ์ทั้งสองด้าน เน้นความตรงไปตรงมา ลดการปฏิบัติงานวิชาการที่ซับซ้อน เพื่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานของงานวิชาการ ดังนั้นการส่งเสริมอย่างจริงจังจึงเป็นความรับผิดชอบของระบบอุดมศึกษา

จากงานวิจัยที่ได้รวบรวมนำเสนอครั้งนี้ ทั้งงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศสรุปได้ว่า การบริหารอุดมศึกษามีแบ่งการบริหารจัดการเป็น 5 ด้าน คือ การบริหารทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานวิจัย การบริหารการเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการบริหารจัดการแต่ละด้านนั้นมีการนำแนวคิดหรือรูปแบบการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เน้นการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและสร้างเครือข่าย แสวงหารายได้และควบคุมรายจ่าย มีอิสระในการปกครองตนเอง และมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของสถาบัน และมุ่งเน้นการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศอีกด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทยและต่างประเทศ พัฒนารูปแบบการบริหารงาน วิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทข้อมูลเอกสาร ได้แก่ รายงานประจำปี รายงานการศึกษาดูงาน งานวิจัย เว็บไซต์ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี University of Melbourne ประเทศออสเตรเลีย และ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา

2. ประเภทข้อมูลจากบุคคล ได้แก่

2.1 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เน้นทางด้านเทคโนโลยี 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยมีคุณสมบัติดังนี้

2.2.1 ผู้บริหาร/อดีตผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการวางแผนเป็นอย่างดี

2.2.2 มีประสบการณ์การบริหารในด้านระบบการบริหารงานวิชาการ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เน้นด้านเทคโนโลยี จำนวน 3 แห่ง ประกอบไปด้วยอธิการบดี และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เนื่องจากมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน วิชาการเป็นอย่างดี โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มหาวิทยาลัยละ 2 ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 ท่าน

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เน้นด้านเทคโนโลยี จำนวน 3 แห่ง ในตำแหน่งการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ และมีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการ รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 ท่าน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทำหน้าที่ในการประเมินความเหมาะสมรูปแบบการบริหารงานวิชาการ

3. ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานวิชาการ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมีประสบการณ์ในการบริหารตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป จำนวน 12 ท่าน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้ดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบวิเคราะห์เอกสารโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ของ Krippendorff (1980) ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของประเทศไทยและต่างประเทศ จากการศึกษาเอกสาร และเว็บไซต์

2. แบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหาร 6 ท่าน จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย เก็บข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รูปแบบการบริหารงานวิชาการ ในด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ และจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของมหาวิทยาลัย โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ

3. แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลของการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทยและต่างประเทศ โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและผู้ทรงคุณวุฒิ แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งทางการบริหาร และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

4. การประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) เป็นการจัดประชุม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ในการนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการไปใช้ได้จริงกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยผ่านการแนะนำการประชุมสนทนาจากอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ก่อนนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1. นำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา เพื่อให้เครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับการยอมรับรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร เป็นรายข้อ โดยลงความเห็นและให้คะแนนดังนี้

ให้ค่า	+1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่ามีความเหมาะสม
	0	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่ามีความเหมาะสม
	-1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าไม่มีความเหมาะสม

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อ หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence) หรือค่าความตรงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทนค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence)

$\sum R$ แทนผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทนจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปถือว่าแบบสอบถามนั้น มีค่าระดับความเหมาะสมที่ยอมรับไว้ได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ด้านดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ รายงานการประชุมและสัมมนา รายงานการวิจัย เว็บไซต์ ตลอดจนบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้การวิเคราะห์สาระเพื่อสรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม (Field Research)

2.1 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของประเทศไทย จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในตำแหน่งการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ จำนวน 6 ท่าน โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณท่านละ 1 ชั่วโมง ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1.1 ติดต่อนัดหมายผู้บริหารผ่านทางเลขานุการ

2.1.2 ส่งหนังสือของความอนุเคราะห์ พร้อมประเด็นที่ต้องการสัมภาษณ์

2.1.3 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้ติดต่อนัดหมาย โดยมีการจดและบันทึกเทป ขณะสัมภาษณ์จะสรุปให้ผู้ทรงคุณวุฒิฟังเป็นระยะๆ เพื่อยืนยันคำให้สัมภาษณ์และแก้ไขเปลี่ยนแปลงการให้คำสัมภาษณ์ได้กรณีไม่ตรงกับความคิดเห็นของผู้บริหาร

2.2 เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สอบถามกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง ของประเทศไทย จำนวน 30 ท่าน เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.2.1 ส่งแบบสอบถามไปยังงานเลขานุการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยส่งทางไปรษณีย์ พร้อมจดหมายแนะนำตัวผู้วิจัย และแนบซองเปล่าติดแสตมป์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนมายังผู้วิจัย

โดยเก็บข้อมูลในข้อ 1 และข้อ 2 ยึดหลักวิธีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545 คือ

1. การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ
2. การศึกษาเอกสารต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่งแรกในประเทศไทย เช่น รายงานประจำปี รายงานประชุม รายงานผลของการปฏิบัติงานและคู่มือต่างๆ

3. การสืบค้นและเก็บข้อมูลของการบริหารงานวิชาการจากสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วารสาร อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2.4 การประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 12 ท่าน เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการไปใช้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ศึกษาสาระจากเอกสาร และเว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สาระ และสรุปผลการวิเคราะห์

2. วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง ประเด็นที่ครอบคลุมสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ และการสัมภาษณ์ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สาระ และสรุปผลการวิเคราะห์

3. วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในต่างประเทศ ประเด็นที่ครอบคลุมสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ จาก University of Melbourne ประเทศออสเตรเลีย Massachusetts Institute of Technology (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ จากนั้นวิเคราะห์สาระและสรุปผลการวิเคราะห์

4. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 30 ท่าน เกี่ยวกับความคิดเห็นเพื่อให้แน่ใจว่ารูปแบบการบริหารงานวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยมีความเหมาะสม ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) ช่วยในการวิเคราะห์ โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49	แสดงว่า	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อยมาก (ระดับ 1 ในแบบสอบถาม)
ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49	แสดงว่า	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับน้อย (ระดับ 2 ในแบบสอบถาม)
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49	แสดงว่า	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับปานกลาง (ระดับ 3 ในแบบสอบถาม)
ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49	แสดงว่า	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมาก (ระดับ 4 ในแบบสอบถาม)

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความอยู่ในระดับมากที่สุด (ระดับ 5 ในแบบสอบถาม)

5. การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ที่ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 60 แสดงว่าองค์ประกอบนั้นได้ฉันทามติ (Flander, 1989 อ้างถึงใน กนิษฐา นาวารัตน์, 2549)

6. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เพื่อประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค และ TWOS Matrix เพื่อช่วยในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางของกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

7. ข้อมูลจากการประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) โดยการวิเคราะห์สาระและสรุปผลการจัดประชุม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัย

ศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทยและต่างประเทศ การศึกษาข้อมูลดังกล่าวสามารถทำได้แนวคิด หลักการของการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศชัดเจนยิ่งขึ้น จากนั้นนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย และกำหนดร่างองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทยและต่างประเทศ

วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย โดยการศึกษาดูเอกสาร เว็บไซต์ และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย จำนวน 6 ท่าน ในตำแหน่งการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และบริการวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบและกลยุทธการบริหารงานวิชาการ

วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของต่างประเทศ ด้วยวิธีการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และบริการวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบและกลยุทธการบริหารงานวิชาการต่อไป

โดยมีการตรวจสอบหรือแนวทางการพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 5 ประการ ดังนี้

1. วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการบรรลุผล สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่มีต่อมหาวิทยาลัย หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย
2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นระบบครบวงจร จนเห็นผลอย่างชัดเจนว่า ทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือวิธีปฏิบัตินั้นมีกระบวนการ PDCA
3. วิธีปฏิบัตินั้นเป็น “นวัตกรรม” หรือไม่
4. มหาวิทยาลัยสามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัตินั้นได้ว่าทำอะไร (What) ทำอย่างไร (How) และทำไม (Why)
5. วิธีปฏิบัตินั้น ต้องเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริงและเห็นผลที่เกิดขึ้นแล้ว ไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดหรือทฤษฎีที่มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย

การพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ จากผลที่ได้จากการวิเคราะห์ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ และนำมาพัฒนารูปแบบที่เหมาะสม โดยมีขั้นตอนดังนี้

5.1 ผู้วิจัยร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐขึ้นตามแนวคิด การพัฒนารูปแบบของ Keeves (1988) โดยผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1.1 วิเคราะห์สาระจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และเว็บไซต์

5.1.2 วิเคราะห์สาระจากการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทยและต่างประเทศ

5.1.3 นำรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่พัฒนาขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดยใช้แบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) สอบถามผู้บริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่งของประเทศไทย จำนวน 30 ท่าน ดังนี้

4.1 นำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ไปสอบถามความคิดเห็น เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ กับกลุ่มตัวอย่าง 3 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

4.2 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยไปสอบถามความคิดเห็นในการยอมรับกับกลุ่มตัวอย่าง 3 มหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข รูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดยนำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 มหาวิทยาลัย ตามขั้นตอนการพัฒนารูปแบบการบริหารงาน วิชาการมาพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมกับประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 6 ร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย

โดยบูรณาการข้อมูลทุกขั้นตอน จากการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

6.1 ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และต่างประเทศ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่มีความสัมพันธ์และมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานด้านบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

6.2 ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และด้านการจัดการทรัพยากรต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการ ซึ่งจะช่วยในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

6.3 ผู้วิจัยนำผลจากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) และสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) มาสรุปโดยจัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ SWOT ในแต่ละด้านเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

6.4 การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ในการบริหารงานวิชาการ โดยกำหนดเป็นกรอบในการพัฒนากลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix เข้ามาช่วยในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางของกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

6.5 กำหนดกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการระดับองค์กร และจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ขั้นตอนที่ 7 พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีขั้นตอนดังนี้

7.1 จัดประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) ผู้บริหาร/อดีตผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ประกอบด้วยผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไป และผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 12 ท่าน เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้ในการนำไปใช้ มีขั้นตอนคือ

7.1.1 ผู้วิจัยกำหนดหัวข้อประเด็นและแนวคำถามที่จะใช้ในการจัดกลุ่มสนทนา

7.1.2 ผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคือ เป็นผู้บริหาร/อดีตผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป มีประสบการณ์การบริหารในด้านสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ตั้งแต่ 2 ปี ขึ้นไป

7.1.3 จัดเตรียมอุปกรณ์ สถานที่ เวลา และขั้นตอนการดำเนินการจัดกลุ่มสนทนา

7.1.4 ดำเนินการการจัดกลุ่มสนทนา โดยมีการบันทึกรายงานและบันทึกเทปการจัดกลุ่มสนทนา

7.1.5 สรุปผลการจัดกลุ่มสนทนา และปรับปรุงกลยุทธ์ตามผลที่ได้

7.2 นำเสนอกกลยุทธ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 5 แสดงขั้นตอนการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เพื่อเป็นแนวทางให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยทราบถึงรูปแบบและกลยุทธของการบริหารงานวิชาการ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทยและต่างประเทศ
2. พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย
3. นำเสนอกลยุทธการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 5 ตอน เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทยและต่างประเทศ

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย

ตอนที่ 3 นำเสนอและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 4 ร่างกลยุทธการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย

ตอนที่ 5 พัฒนากลยุทธการบริหารงานวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทยและต่างประเทศ

การนำเสนอผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงาน วิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร รายงานประจำปี รายงานการศึกษาคุณงาน งานวิจัย เว็บไซต์ และส่วนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์อธิการบดี และรองอธิการบดี จำนวน 6 ท่าน และนำมา วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐในประเทศไทย ดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร รายงานประจำปี รายงานการ การศึกษาคุณงาน งานวิจัย เว็บไซต์ และศึกษาแนวทางในการตรวจสอบหรือหลักการในการ พิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของสมพร เพชรสงค์ (2551) (รายละเอียดดังภาค ผผนวก ค) โดยได้แบ่งผลการวิเคราะห์เป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสร้างพันธมิตร และเครือข่าย ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และด้านการผลิตองค์ความรู้ มีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

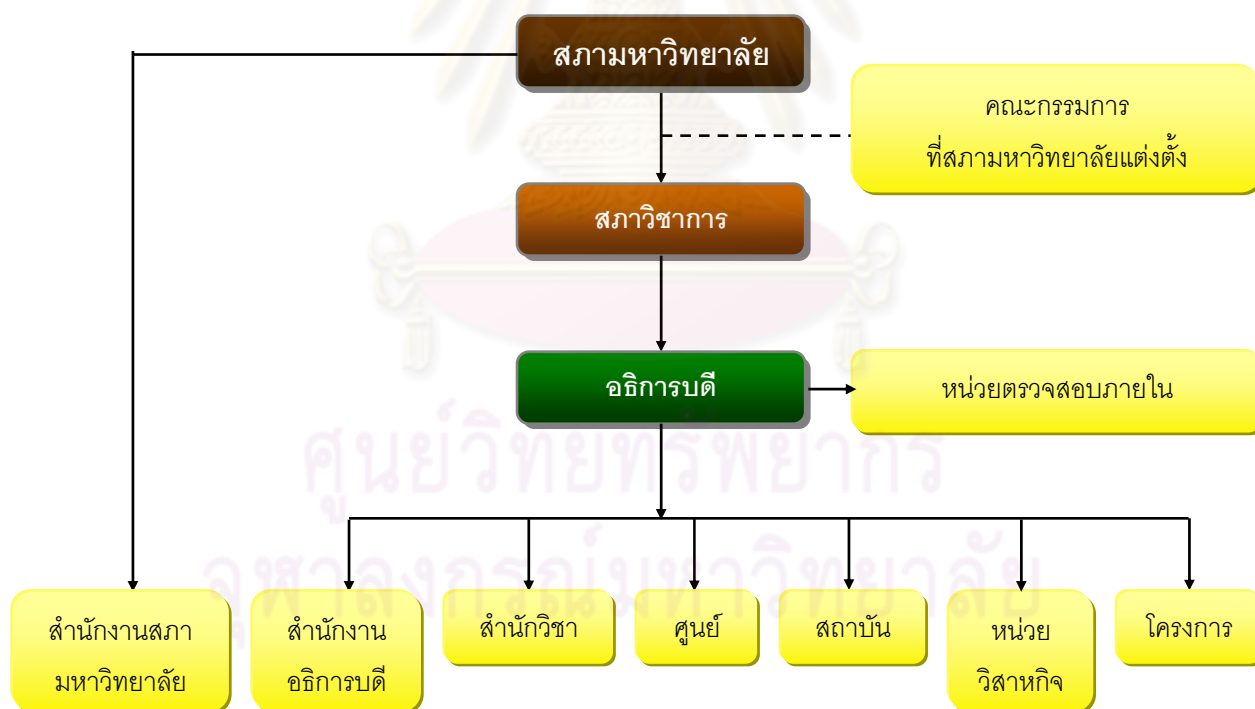
1.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ก. แนวทางการบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทย เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการ บริหารงานรูปแบบใหม่ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ลดขั้นตอนการ ทำงาน สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการต่างๆ ส่วน ใหญ่สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย โดยที่ผ่านมามหาวิทยาลัยได้ถ่ายทอดประสบการณ์ด้านต่างๆ ให้กับมหาวิทยาลัยที่จะเปลี่ยนสถานะสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวนมาก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ใช้ปรัชญาการบริหารแบบ รวมบริการ ประสาน ภารกิจ ทำให้มหาวิทยาลัยใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการถ่ายโอนงาน ให้กับภาคเอกชนร่วมดำเนินการในบางกิจกรรม มีความคล่องตัวในการบริหารงานทำให้เกิดความ ประหยัดและสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ เช่น บุคลากร ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สื่อการสอน เป็นต้น

จัดโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารที่ยึดหลักการกระจายอำนาจที่มีลักษณะของการปกครองตนเองโดยให้การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง โครงสร้างการจัดองค์กรเป็นการบริหารในแนวราบ มีการจัดแบ่งส่วนงานที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และวางโครงสร้างการจัดองค์กรวิชาการแบบกลุ่มสหวิทยาการที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้นวัตกรรมเชิงบริหารและนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลในการดำเนินงาน ภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการตัดสินใจ วินิจฉัย และการสั่งการสิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมีขีดความสามารถในการบริหาร และการจัดการในเรื่องการพัฒนองค์กรอย่างคล่องตัว การดำเนินการบูรรวม และจัดตั้งหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับสำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน ฯลฯ สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ภายใต้ความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรการบริหารสูงสุด

แผนภูมิที่ 7 โครงสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



ข. สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป โดยเฉพาะด้านนโยบายและแผน งบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงและการอนุมัติปริญญา สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
 - (2) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย
 - (3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 12 คน ซึ่งจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก และในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จากภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 4 คน
 - (4) กรรมการจำนวน 2 คน ซึ่งสภาวิชาการเลือกจากกรรมการจากสภาวิชาการ
 - (5) กรรมการจำนวน 5 คนซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำ โดยนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี แต่จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง หรืออาจได้รับเลือก หรือได้รับเลือกตั้งใหม่ก็ได้ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2533-2551
- มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ้น 12 ชุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 8 องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



(มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2553: www.sut.ac.th)

ค. สภาวิชาการ เป็นองค์กรรองลงมาจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ อันได้แก่ การสอน การวิจัย และบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย สภาวิชาการ ประกอบด้วย

- (1) ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี
- (2) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน และศาสตราจารย์
- (3) กรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละ 3 คน

กรรมการสภาวิชาการ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี แต่อาจได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งใหม่อีกได้ โดยที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีงานหลักที่สำคัญ 6 ด้าน คือ งานบริหาร และธุรการ งานสอน งานวิจัยและพัฒนา งานบริการวิชาการ งานปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนา เทคโนโลยี และงานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

แผนภูมิที่ 9 องค์ประกอบสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี



(มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2553: www.sut.ac.th)

1.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ก. แนวทางการบริหาร ของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ สรุปได้ดังนี้

(1) ใช้ปรัชญาการบริหารแบบ รวมบริการ ประสานภารกิจ เพื่อใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(2) การเพิ่มสมรรถนะองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

(3) กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกระบวนการหนึ่งที่มหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยได้จัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่แนวทางการปฏิบัติงานที่ดี ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและแนวทางการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) แก่อาจารย์และพนักงาน ให้การสนับสนุนพนักงานหรือกลุ่มพนักงานที่รวมตัวกันตามความสนใจ ภาระงานหรือศักยภาพของบุคคลเพื่อ

จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติต่างๆ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรม กลุ่มภาระงาน กลุ่มสนใจอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเป็นเครือข่ายของการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (University Knowledge Management: UKM)

(4) ใช้หลักการบริหารงานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research: R2R) เป็นเครื่องมือในกระบวนการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางาน เพื่องานเพิ่มผล คนเป็นสุข โดยได้นำกระบวนการทางการวิจัยมาเป็นเครื่องมือและให้มีคณะทำงานคอยเกื้อหนุนให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

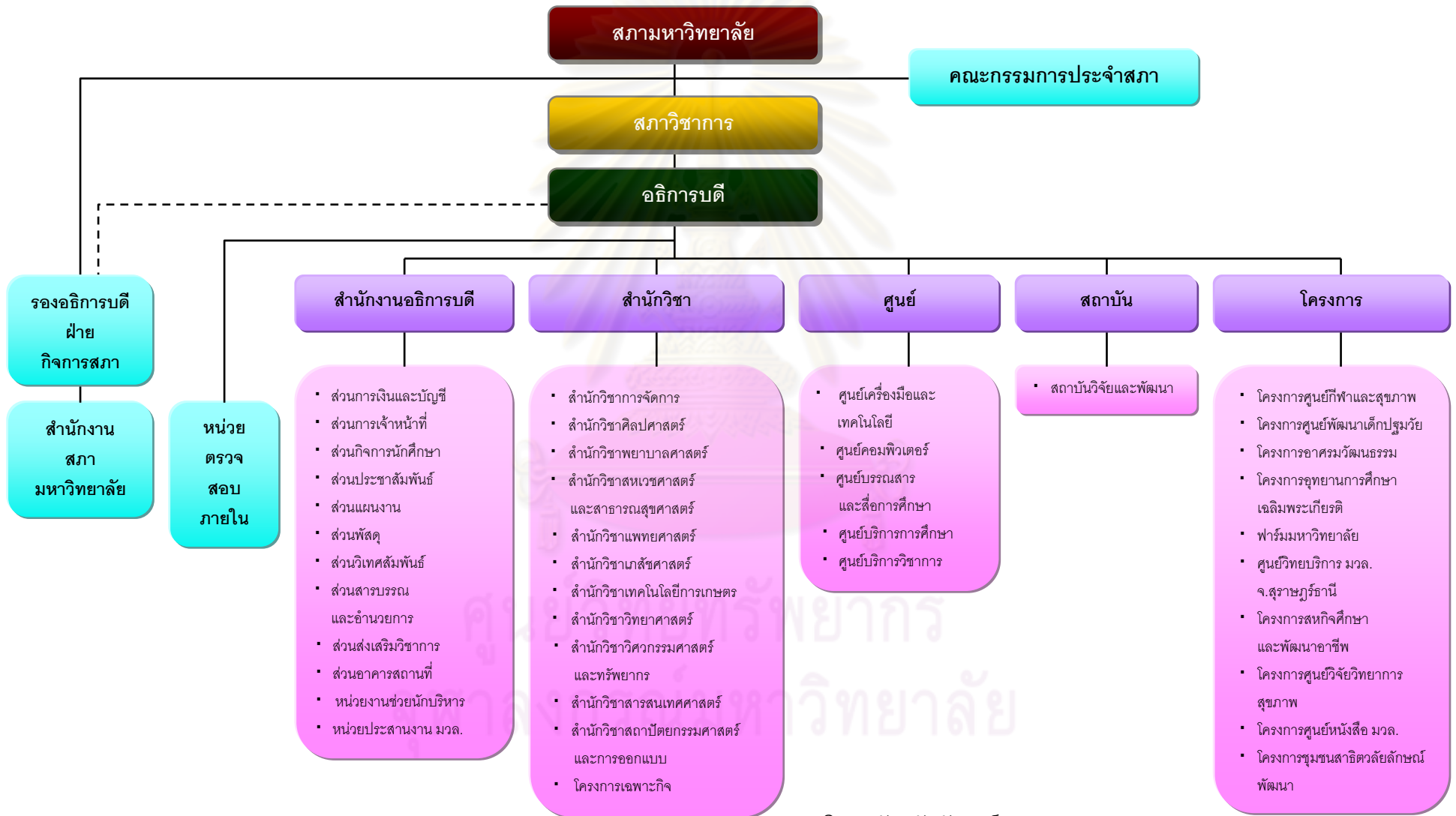
(5) สถานที่ทำงานน่าอยู่น่าทำงาน “Healthy Workplace at Walailak University” เพื่อความสะอาด ปลอดภัย สิ่งแวดล้อมดี มีชีวิตชีวา ซึ่งประเมินโครงการโดยกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

(6) การพัฒนาบุคลากร สนับสนุนการศึกษาต่อของคณาจารย์ ปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ได้แก่ การปรับปรุงมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ การปรับปรุงมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การพัฒนาระบบค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การปรับโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 9 โครงสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์



(มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2553: www.wu.ac.th)

ข. สภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
- (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี
- (3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 2 คน โดยสภาวิชาการเลือกจากกรรมการสภาวิชาการ
- (4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 3 คน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำ
- (5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 12 คน ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก และในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคใต้จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คนที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอแต่งตั้ง

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (3) และการเลือกตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (4) ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

ให้สภามหาวิทยาลัยเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่งเป็น อุปนายกสภามหาวิทยาลัย และให้อุปนายกสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่แทนนายกสภามหาวิทยาลัย เมื่อนายกสภามหาวิทยาลัยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย

ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของอธิการบดี

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล และสอดคล้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

นอกจากนี้ภายใต้สภามหาวิทยาลัย ยังมีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

- (1) คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน
- (2) คณะกรรมการการบริหารงานบุคคล
- (3) คณะกรรมการนโยบายยุทธศาสตร์
- (4) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- (5) คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 11 องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์



(มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2553: www.wu.ac.th)

ค. สภาวิชาการ มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลทางด้านวิชาการ เช่น หลักสูตร การสอน การวัดผล การให้ปริญญา การให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จัดหาวิธีการทำให้การศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้เจริญยิ่งขึ้น เป็นต้น

สภาวิชาการ ประกอบด้วย

- (1) ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี
- (2) กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ ศาสตราจารย์ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน
- (3) กรรมการจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละ 2 คน
- (4) เลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ

แผนภูมิที่ 12 องค์ประกอบสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์



(มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2553: www.wu.ac.th)

1.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ก. แนวทางการบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สรุปได้ดังนี้

(1) การประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เป็นการนัดประชุมทุกๆ 6 เดือน ในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ เพื่อร่วมระดมสมองและแสดงความคิดเห็น ร่วมกันในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ มีกิจกรรมหลักๆ ประกอบด้วย การบรรยายนำในประเด็นต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออุดมศึกษา เกี่ยวข้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมหาวิทยาลัย หลังจากนั้นเป็นการระดมสมองและการสรุปผลการสัมมนา

(2) การพัฒนาและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่ประชาคม (โครงการ 6+1 Flagships Track 1, 2 และ 3) มหาวิทยาลัยมอบให้ศูนย์นวัตกรรมระบบ ทำหน้าที่เป็นแกนกลางการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ ตลอดจนแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ ของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรภายในได้รับทราบ และเพื่อเตรียมความพร้อมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งประสานงานเชื่อมโยงแนวคิดของแผนกลยุทธ์ ในรูปของการจัดเสวนาสัญจรที่มีลักษณะเป็นการประชุมระดมสมองเชิงปฏิบัติการ โดยกำหนดจัดต่อเนื่องทุกๆ 2 เดือน เรียกเป็นการภายในว่า โครงการ 6+1 Flagships การจัดเสวนาแบ่งตามกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เป้าหมาย

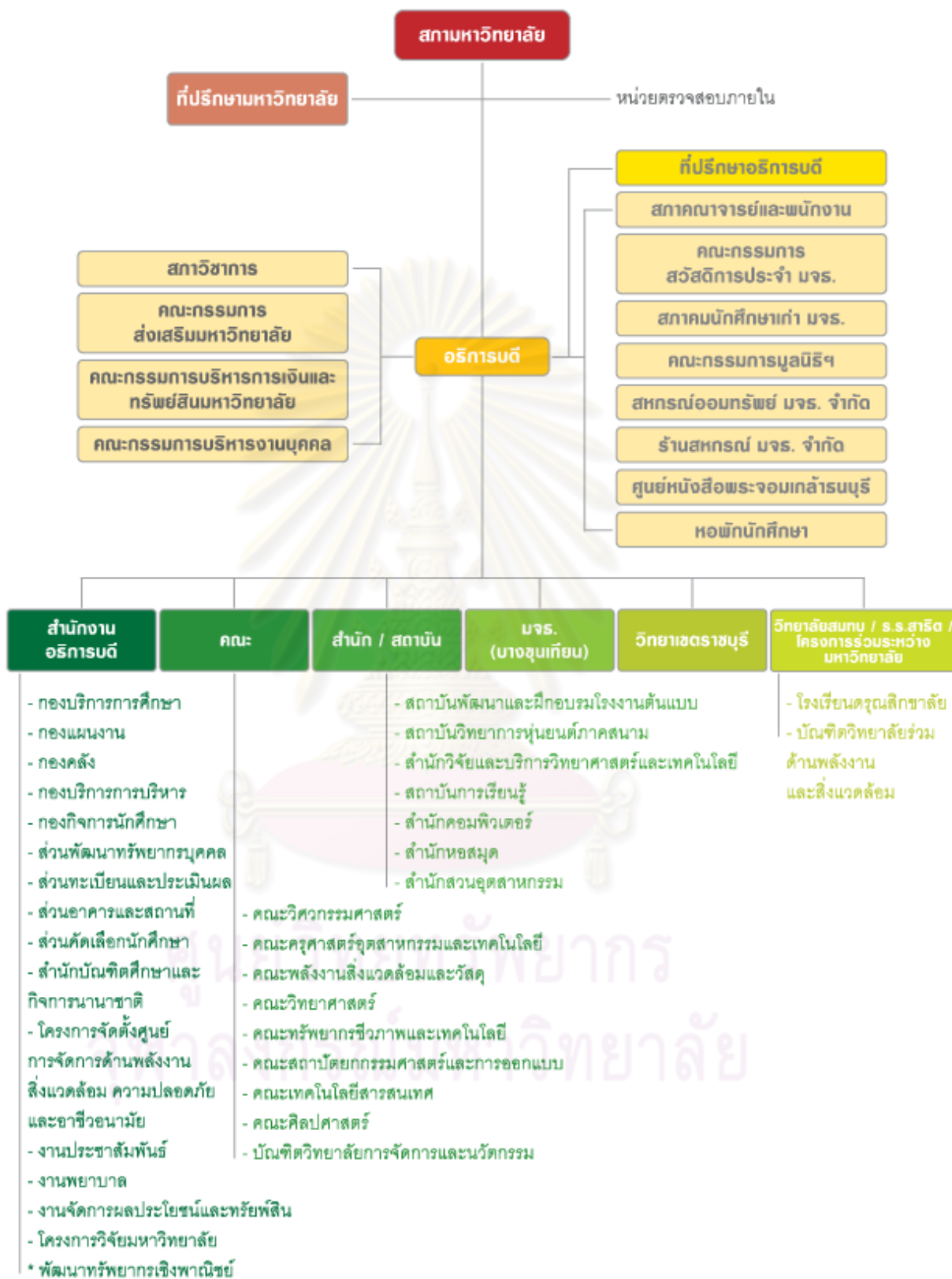
3 กลุ่มหลัก กลุ่มแรก (Track 1) เป็นกลุ่มบุคลากรระดับผู้บริหารทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุน กลุ่มสอง (Track 2) เป็นกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน และกลุ่มสาม (Track 3) เป็นกลุ่มนักศึกษา ปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ในแต่ละ Track เป็นการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแปลงแนวคิดสู่แผนปฏิบัติการ ผลที่ได้คือ ข้อเสนอโครงการหรือกิจกรรมจากผู้รับผิดชอบระดับต่างๆ เสนอต่อมหาวิทยาลัยเพื่อหลอมรวมยุทธศาสตร์ (Strategic Consolidation) สู่การสร้างกลไกแรงจูงใจการกำหนดกิจกรรม งบประมาณ และโครงการ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดการพัฒนาและขับเคลื่อนตรงตามแผนงานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างรวดเร็วขึ้น

(3) การพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย โดยโครงการ Management System Development: MSD มีศูนย์นวัตกรรมระบบเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย โดยเริ่มด้วยการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ผลจากการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานจะใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่อง คือโครงการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน

(4) การนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้ เช่น การจ้างบริษัททำความสะอาด การจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัย ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นผู้ริเริ่ม ปัจจุบันได้แพร่กระจายไปยังหน่วยงานต่างๆ เกือบทั่วประเทศ ถือว่าเป็นเรื่องบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 13 โครงสร้างการบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี



หมายเหตุ : * คือ งานที่จะทำในอนาคต

ข. สภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย มีจำนวนทั้งหมด 31 คน ประกอบไปด้วย

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย 1 คน
- (2) ที่ปรึกษาสภามหาวิทยาลัย 4 คน มาจากภายนอก
- (3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน มาจากภายนอก
- (4) ประธานคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย 1 คน
- (5) ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน 1 คน
- (6) นายกสมาคมศิษย์เก่า 1 คน
- (7) กรรมการโดยเลือกจากนักศึกษาเก่า 1 คน
- (8) กรรมการโดยเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี 1 คน
- (9) กรรมการโดยเลือกจากผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน 1 คน
- (10) กรรมการโดยเลือกตั้งจากตำแหน่งคณาจารย์ 1 คน
- (11) กรรมการโดยเลือกจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป 1 คน
- (12) กรรมการโดยเลือกจากศาสตราจารย์ขึ้นไป 1 คน
- (13) กรรมการโดยเลือกจากพนักงานอื่นที่ไม่ใช่อาจารย์ 1 คน
- (14) เลขานุการ 1 คน
- (15) ผู้ช่วยเลขานุการ 2 คน

นอกจากนี้ภายใต้สภามหาวิทยาลัย ยังมีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้

- (1) คณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย
- (2) คณะกรรมการบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- (3) คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 14 องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี



(มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2553: www.kmutt.ac.th)

ค. สภาวิชาการ มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

- (1) พิจารณากำหนดหลักสูตรการสอน และการวัดผลการศึกษาเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
- (2) เสนอการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร ต่อสภามหาวิทยาลัย
- (3) เสนอการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกคณะ สถาบัน สำนัก หรือส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งการเสนอแบ่งส่วนงานในหน่วยงานดังกล่าว ต่อสภามหาวิทยาลัย
- (4) พิจารณาการรับเข้าสมทบหรือยกเลิกการสมทบซึ่งสถาบันการศึกษาชั้นสูง หรือสถาบันวิจัยอื่น เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
- (5) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์พิเศษ และศาสตราจารย์เกียรติคุณ เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
- (6) พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนรองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษและอาจารย์พิเศษ
- (7) พิจารณาให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าศูนย์และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือศูนย์
- (8) จัดหาวิธีการอันจะทำให้การศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การริเริ่ม การปรับเปลี่ยน การถ่ายทอดและการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้เจริญยิ่งขึ้น เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
- (9) พิจารณาให้ความเห็นแก่สภามหาวิทยาลัยในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการของมหาวิทยาลัย
- (10) ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่อธิการบดีและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยหรืออธิการบดีมอบหมาย
- (11) แต่งตั้งคณะกรรมการ อนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภาวิชาการ

โดยมีคณะกรรมการสภาวิชาการทั้งหมด 36 คน โดยประกอบไปด้วย

- (1) ประธานสภาวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี
- (2) กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่ รองอธิการบดีที่อธิการบดีกำหนด จำนวนไม่เกินสามคน คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ

(3) กรรมการสภาวิชาการซึ่งสรรหาจากคณาจารย์ประจำตำแหน่ง ศาสตราจารย์ และผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าอื่น ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด จำนวนรวมไม่เกิน จำนวนกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่งตาม (2)

(4) กรรมการสภาวิชาการซึ่งสรรหาจากคณาจารย์ประจำตำแหน่งผู้ช่วย ศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดจากคณะ สถาบัน สำนัก และส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ส่วนงานละหนึ่งคน

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการสภาวิชาการตาม (3) และ (4) ให้เป็นไปตามข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัย

ให้สภาวิชาการแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นเลขานุการสภาวิชาการโดย คำแนะนำของอธิการบดี

แผนภูมิที่ 15 องค์ประกอบสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี



(มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2553: www.kmutt.ac.th)

1.4 University of Melbourne

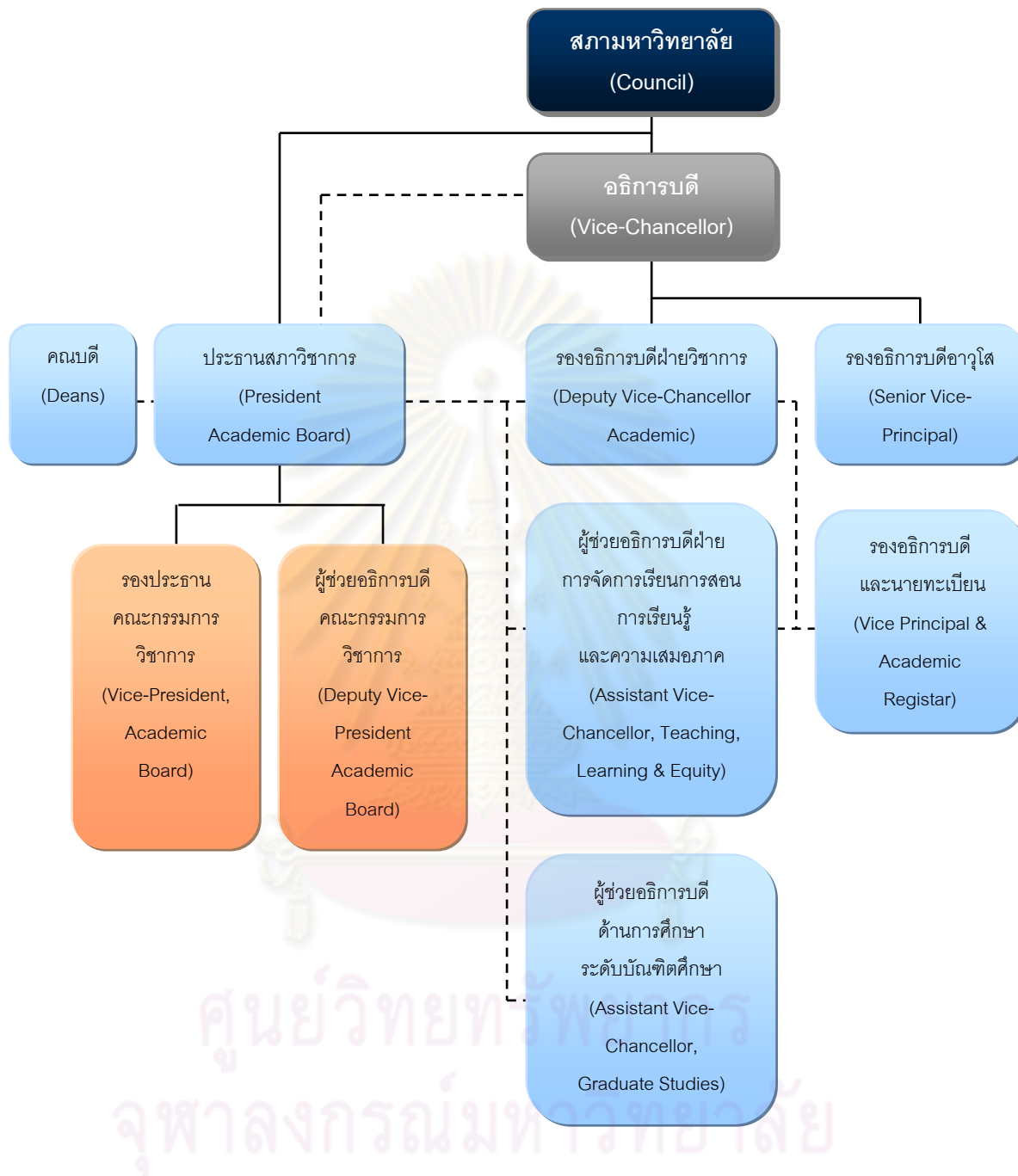
ก. แนวทางการบริหาร

(1) มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยเริ่มประกาศโครงการปฏิรูปการศึกษาปี 2008 ชื่อว่า Growing Esteem ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การสอดประสานระหว่างสามกิจกรรมหลักในมหาวิทยาลัย ในด้านงานวิจัย การเรียนการสอน และการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแห่งการเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลก

(2) ใช้หลักการประกันคุณภาพในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยสร้างความเข้าใจและดำเนินการเรื่องคุณภาพทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ตั้งแต่สภามหาวิทยาลัยลงไปจนถึงบุคลากรทุกส่วน และเน้นให้เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับคุณภาพ ไม่ได้หมายถึงเฉพาะการเรียนการสอนเท่านั้น แต่หมายถึงงานหรือพันธกิจทุกอย่างของมหาวิทยาลัย เช่น คุณภาพของคน คุณภาพของการวิจัย คุณภาพการเรียนการสอน การเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ การบริหารวิชาการแก่ชุมชน คุณภาพในการบริหารจัดการ คุณภาพของสาธารณูปโภคต่างๆ และการพึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยถือว่าการประกันคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของวงจรโครงสร้างการวางแผนและการประเมินผลของมหาวิทยาลัย โดยได้กำหนดให้มีวงจรการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การสำรวจความคิดเห็นของนักศึกษา บัณฑิต บุคลากร และนายจ้างเพื่อนำมาประเมิน การประเมินอธิการบดี การประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การประเมินการปฏิบัติงานสภาวิชาการ การประเมินตนเอง การประเมินภาควิชา และการประเมินหน่วยงานด้านการบริหาร

(3) ธรรมชาติของ กลไกธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นสะท้อนออกมาด้วยการจัดโครงสร้างการบริหารที่โปร่งใสเปิดเผย ชัดเจน มีการกำหนดลักษณะความรับผิดชอบ และการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนในรูปของพระราชบัญญัติ กฎหมาย และประกาศระดับมหาวิทยาลัย มีการกำหนดองค์ประกอบ และกระบวนการได้มาซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งในส่วนของการกำกับดูแล การบริหาร และการเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน และเมื่อผู้บริหารจะดำเนินการผลักดันนโยบายใดๆ ก็มีการประกาศออกมาเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ คือ บนเว็บไซต์ สื่อมวลชน สื่อสาธารณะ และทางสื่อเอกสารภายในมหาวิทยาลัย อย่าง The University of Melbourne Plan เช่น ระบุว่า จะเพิ่มรายได้จากงานวิจัย 10 % ในปีนี้ และระบุผู้รับผิดชอบไว้ด้วย

แผนภูมิที่ 16 โครงสร้างการบริหาร University of Melbourne



(University of Melbourne, 2010: www.unimelb.edu.au)

ข. สภามหาวิทยาลัย มีบทบาทที่สำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยวาระการประชุมของสภามหาวิทยาลัย จะมุ่งเน้นการอภิปรายและวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ รวมถึงติดตามการรายงานความก้าวหน้า การกำหนดผู้รับผิดชอบ และการปรับปรุงตามแผนกลยุทธ์ สำหรับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยใช้วิธีการมอบอำนาจจากสภามหาวิทยาลัย (Council) ไปสู่ฝ่ายบริหาร (Vice-Chancellor & Executives) ลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง คือระดับคณะและภาควิชา โดยที่สภามหาวิทยาลัยยังคงอำนาจในการกำกับดูแล ติดตามประเมินผลการทำงานของฝ่ายบริหาร

มีคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการแทนและรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย ดังนี้

- (1) คณะกรรมการด้านการเงิน
- (2) คณะกรรมการด้านกฎหมาย
- (3) คณะกรรมการด้านการอนุมัติปริญญาบัตร
- (4) คณะกรรมการด้านทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- (5) คณะกรรมการด้านสวัสดิการบุคลากร
- (6) คณะกรรมการด้านการตรวจสอบความเสี่ยง
- (7) คณะกรรมการด้านความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย
- (8) คณะกรรมการด้านการเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยต่อสาธารณชน

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ได้แก่

- (1) สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งโดยกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี ได้แก่ตำแหน่งสำคัญสูงสุด 3 คน คือ
 - นายกสภามหาวิทยาลัย
 - อุปนายกสภามหาวิทยาลัย/หรือรองนายกสภามหาวิทยาลัย (2 ตำแหน่ง)
- (2) สมาชิกที่เลือกตั้งมาโดยบุคลากรในมหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี ได้แก่
 - ตัวแทนศาสตราจารย์ 1 ตำแหน่ง
 - ตัวแทนฝ่ายสนับสนุนวิชาการ 1 ตำแหน่ง
 - สมาชิกตัวแทนคณาจารย์ 1 ตำแหน่ง
- (3) นักศึกษาที่เป็นตัวแทนมาจากการเลือกตั้ง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 1 ปี ได้แก่
 - ตัวแทนนักศึกษาปริญญาตรี 1 ตำแหน่ง
 - ตัวแทนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 1 ตำแหน่ง
- (4) ตัวแทนเจ้าหน้าที่รัฐที่มาโดยการแต่งตั้ง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี ได้แก่

- ตำแหน่งผู้ว่าการรัฐ (Governor in council) 6 ตำแหน่ง
 - ตำแหน่งรัฐมนตรีศึกษาธิการระดับรัฐ (State Minister for Education)
- (5) บุคลากรในมหาวิทยาลัยที่มาโดยการแต่งตั้ง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี
- มีทั้งหมด 6 ตำแหน่ง รวมทั้งกรรมการที่มาโดยตำแหน่งอธิการบดีด้วย

อำนาจหน้าที่พื้นฐานของสภามหาวิทยาลัยได้แก่

- (1) วางนโยบายของมหาวิทยาลัย ได้แก่
 - การวิจัยและการฝึกอบรมการวิจัย (Research and research Training)
 - การเรียนรู้และการสอน (Learning and Teaching)
 - การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)
 - การประสานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน (Binding the strands together Enablers)
- (2) วางระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย
- (3) อนุมัติการจัดตั้งและการยุบเลิกภาควิชา
- (4) แต่งตั้งและถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี
- (5) ติดตามและประเมินผลการบริหารงานของคณะผู้บริหาร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 17 โครงสร้างสภามหาวิทยาลัย University of Melbourne



(University of Melbourne, 2010: www.unimelb.edu.au)

ค. สภาวิชาการ องค์ประกอบของสภาวิชาการ ประกอบไปด้วย

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย
- (2) อธิการบดี
- (3) อุปนายกสภามหาวิทยาลัย
- (4) รองอธิการบดี
- (5) ผู้ช่วยอธิการบดี
- (6) ผู้บริหารระดับสูงในส่วนที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับสารสนเทศ
- (7) นายทะเบียน
- (8) ตัวแทนศาสตราจารย์
- (9) ตัวแทนคณาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา
- (10) ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ
- (11) หัวหน้าส่วนงานระดับคณะ
- (12) หัวหน้าภาควิชา
- (13) ผู้อำนวยการหรือตัวแทน
- (14) ตัวแทนจากการเลือกตั้งของบุคลากรซึ่งมีวาระดำรงตำแหน่ง 2 ปี
- (15) ตัวแทนใดๆ ที่สภาวิชาการเห็นสมควร
- (16) ตัวแทนนักศึกษาที่มาจากการเลือกตั้ง

การกำหนดรายละเอียดไว้กว้างๆ นี้ ทำให้มีจำนวนสมาชิกสภาวิชาการของมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นสูงถึง 475 ราย (การมีมติใดๆ ของสภาวิชาการไม่จำเป็นต้องอาศัยการประชุมที่ครบองค์ประชุม ที่ผ่านมาก็ยังมีผู้ร่วมประชุมจำนวนระหว่าง 80-100 คน โดยผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่มักเป็นระดับหัวหน้างาน และบุคลากรอาวุโส)

โดยสภาวิชาการ มีคณะกรรมการ 11 ด้านหลักๆ ประกอบไปด้วย

- (1) คณะกรรมการจัดโปรแกรมด้านวิชาการ ประกอบด้วย
 - คณะอนุกรรมการจัดสอบวิชาเรียน
 - คณะอนุกรรมการการเรียนการสอนวิชาท้องถิ่น
 - คณะอนุกรรมการพัฒนาภาษาอังกฤษ
- (2) คณะกรรมการปกครองออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์
- (3) คณะกรรมการด้านวิชาเรียน ทุนการศึกษา และการให้รางวัล
- (4) คณะกรรมการห้องสมุดและทรัพยากรทางด้านวิชาการ ประกอบด้วย
 - กรรมการแนะนำเกี่ยวกับเอกสารสำคัญ
- (5) คณะกรรมการวิจัยชั้นสูง ประกอบด้วย

- คณะกรรมการทุนวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา
- (6) คณะกรรมการขั้นตอนการคัดเลือก
- (8) คณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอน
- (9) คณะกรรมการประกันคุณภาพการเรียนการสอน
- (10) คณะกรรมการวิทยาลัยธุรกิจ
- (11) คณะกรรมการศาสนศึกษาวิทยาลัย

อำนาจหน้าที่ของสภาวิชาการ

(1) สภาวิชาการ รับมอบอำนาจมาจากสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

- กำกับดูแล และพัฒนากิจกรรมทางวิชาการทั้งหมดภายในมหาวิทยาลัย รวมถึงการรักษาความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งในด้านการเรียนการสอน และงานวิจัย

- สื่อสารกับประชาคมนักวิชาการในมหาวิทยาลัยโดยผ่านทางคณะหรือภาควิชา

(2) สภาวิชาการจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกำหนด ด้วยความผูกพัน

- นำเสนอรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย ในฐานะที่ปรึกษาด้านกิจกรรมวิชาการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในเรื่องการเรียนการสอน และเรื่องหลักสูตร และสภาวิชาการสามารถออกกระเป๋ียบข้อบังคับในส่วนเกี่ยวข้องกับงานตนเองได้ด้วย

- ปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ชั้นสูงสุด (Final Appeal) ภายในมหาวิทยาลัย ในการรับเรื่องร้องเรียน (Grievances) จากนักศึกษา ในเรื่องที่เป็นผลจากการดำเนินงานใดๆ ของมหาวิทยาลัย หรือของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัย หรือเรื่องร้องทุกข์จากผู้ที่ถูกลงโทษให้พ้นสภาพนักศึกษา

- พิจารณางานต่างๆ ที่มีเข้ามายังสภาวิชาการ โดยผ่านทางคณะภาควิชา หรือหน่วยงานวิชาการภายในมหาวิทยาลัย

- ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะบุคลากรสายวิชาการ ในส่วนที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

- ปฏิบัติหน้าที่อื่นใด ที่ได้รับการระบุถึงไว้ในพระราชบัญญัติ หรือหน้าที่ซึ่งสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

แผนภูมิที่ 18 โครงสร้างสภาวิชาการ University of Melbourne



(University of Melbourne, 2010: www.unimelb.edu.au)

1.5 Massachusetts Institute of Technology (MIT)

ก. แนวทางการบริหาร ผู้บริหารของสถาบันต้องเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จัก ซึ่งมีประมาณ 70 คน เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในวงการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ วิศวกรรม และอาชีพอื่น ๆ มี 3 คน เป็นตัวแทนจากภาครัฐ และประมาณ 30 คน เป็นผู้ซึ่งปลดเกษียณแล้วแต่ยังคงดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบัน

ข. สภามหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

(1) นายกสภามหาวิทยาลัยเลือกบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ ที่ประสบความสำเร็จ

(2) การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย

(3) ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันคืออธิการบดี (President) รองอธิการบดี (Chancellor) รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ (Provost) รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice President & Treasurer) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสถาบันและเลขานุการ (Vice President Institute Affairs & Corporation) รองอธิการบดีด้านการพัฒนาทรัพยากร (Vice President Resource Development) รองอธิการบดีและที่ปรึกษาทั่วไป (Vice President & General Counsel)

(4) ข้อเสนอแนะโดยทั่วไปจากรองอธิการบดีรายงานโดยตรงที่อธิการบดี และรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้อง

(5) คณบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย (Vice President Research) ผู้อำนวยการห้องปฏิบัติการ (Director Lincoln Laboratory) ผู้ช่วยรองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ (Associate Provost) ผู้ช่วยรองอธิการบดีด้านความเสมอภาคของคณาจารย์ (Associate Provost Faculty Equity) และผู้อำนวยการห้องสมุด (Director MIT Libraries) รายงานต่อรองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ (Provost)

(6) คณบดีการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณบดีการศึกษาระดับปริญญาตรี และคณบดีสำหรับชีวิตนักศึกษา รายงานที่รองอธิการบดี (Chancellor)

(7) รองอธิการบดีด้านการเงินและทรัพยากรมนุษย์ (Vice President Human Resource) และรองอธิการบดีฝ่ายการเงิน (Vice President Finance) รายงานที่รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice President Treasurer)

แผนภูมิที่ 19 โครงสร้างผู้บริหารระดับสูงของ Massachusetts Institute of Technology



(Massachusetts Institute of Technology, 2010: <http://web.mit.edu>)

ค. **สภาวิชาการ** สภาวิชาการประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ผู้อาวุโสของสถาบัน และคณบดีที่เป็นตัวแทนจากคณะ มีการพบกันสัปดาห์ละครั้งตลอดทั้งปี เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับนโยบายของสถาบัน โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 20 องค์ประกอบสภาวิชาการ Massachusetts Institute of Technology



(Massachusetts Institute of Technology, 2010: <http://web.mit.edu>)

2 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ก. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

(1) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานและการให้บริการของหน่วยงานกลางด้านคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัย โดยได้พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนงานบริหารและการบริการแบบออนไลน์ ได้แก่ ระบบทะเบียน ใบลาหยุดงาน ระบบเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์ ระบบทะเบียนรับส่งเอกสาร ระบบการจัดการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ ระบบจองห้องประชุม และระบบแจ้งซ่อมและขอใช้บริการ ทั้งนี้ในปีงบประมาณ 2551 ระบบทะเบียนลาหยุดงานออนไลน์ (Online) ได้รับรางวัลที่ 2 ด้านซอฟต์แวร์ (Software) ในงานประกวดสิ่งประดิษฐ์ ครั้งที่ 3 จากกองทุนนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

(2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้จัดตั้งศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นการผลิตและพัฒนาสื่อการศึกษาที่ผสมผสานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย การสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาด้านนวัตกรรมสื่อการเรียนการสอน การผลิตหนังสือตำราทางวิชาการ และสื่อประชาสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ

(3) นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาที่ได้รับการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ เช่น ระบบบริหารจัดการ การเรียนการสอนบนเครือข่าย สนับสนุนการเรียนการสอนนอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ (SUT e-Learning) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในรูปแบบหน่วยการสอนขนาดเล็กที่เข้าถึงได้ง่าย สามารถนำมาใช้ซ้ำ และสามารถใช้งานร่วมกับบทเรียนอื่นๆ ได้ ช่วยเพิ่มสถานการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาได้อย่างเหมาะสม (Learning Object) โปรแกรมประเมินผลการใช้งาน e-Learning เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับการพัฒนาสื่อการศึกษา การฝึกอบรมออนไลน์ สนับสนุนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (SUT e-Training) ซึ่งปัจจุบันเปิดให้บริการโดยมีสมาชิกตอบรับกว่า 5,000 คน ทั่วประเทศ

(4) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) เพื่อสนับสนุนการวางแผนการกำหนดนโยบาย และใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อการบริหารของผู้บริหารทุกระดับให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเป็นการใช้งานในรูปแบบ Web Database ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถบันทึก ปรับปรุง เรียกค้น และแสดงรายงานผลข้อมูลตามรูปแบบและเงื่อนไขที่กำหนด

(5) ระบบสารสนเทศการบริหารการคลังที่เชื่อมโยงข้อมูลกับทุกหน่วยงาน เพื่อให้สามารถรายงานทางการเงินได้แบบ 3 มิติ แสดงผลการดำเนินงานเป็นต้นทุนต่อหัว ต่อรายวิชา และต่อหลักสูตรได้ ทั้งนี้ระบบสารสนเทศการบริหารการคลังมีจำนวนทั้งสิ้น 6 ระบบ

ได้แก่ ระบบงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบการเงินทั่วไป ระบบการเงินนักศึกษา ระบบบัญชี และระบบบัญชีต้นทุนต่อหน่วย

ข. การเรียนการสอน

(1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยที่เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค ภาคการศึกษาละ 13 สัปดาห์ เพื่อให้นักศึกษาสามารถใช้เวลาในการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สามารถจัดสหกิจศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนทุกหลักสูตรในระดับปริญญาตรีที่ให้นักศึกษาใช้เวลาปฏิบัติงานในสถานประกอบการได้อย่างเต็มที่ ต่อเนื่องและมีเวลาในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมากขึ้น

ค. หลักสูตร

(1) เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยที่ริเริ่มนำสหกิจศึกษามาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรี สหกิจศึกษาเป็นระบบการศึกษาที่เน้นการปฏิบัติงานในสถานประกอบการอย่างมีระบบ โดยจัดให้มีการเรียนในสถานศึกษา ร่วมกับการจัดให้นักศึกษาไปปฏิบัติงานจริง ณ สถานประกอบการ งานที่นักศึกษาปฏิบัติตรงกับสาขาวิชาของนักศึกษา โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริงเป็นหลัก หรือโครงการพิเศษที่มีประโยชน์กับสถานประกอบการ เช่น การปรับปรุง การเพิ่มประสิทธิภาพหรือการแก้ปัญหาของกระบวนการทำงาน ซึ่งนักศึกษาสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลา 4 เดือน ทำให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริง และผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพตรงตามความต้องการของสถานประกอบการมากที่สุด

(2) กำหนดหมวดวิชาศึกษาทั่วไปเป็นหมวดวิชาที่ใช้ร่วมกันในทุกหลักสูตร มีลักษณะเป็นสหวิทยาการที่ผสมผสานวิทยาการด้านต่างๆ ได้แก่ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ โดยไม่แบ่งแยกรายวิชาตามกลุ่มศาสตร์อย่างเดิม แต่จัดเป็นบูรณาการขององค์ความรู้ และบรรจุเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และเศรษฐกิจพอเพียงเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร โดยให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาเรียนร่วมกัน มีคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยสอนร่วมกัน ปัจจุบันรูปแบบหมวดการศึกษาทั่วไปของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นที่ยอมรับ และเป็นต้นแบบให้สถาบันการศึกษาอื่นได้นำไปประยุกต์ใช้

2.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ก. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2548 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยได้นำระบบ WU m-Learning มาประกอบในการเรียนการสอน เพื่อแบ่งเบาภาระในการเตรียมการสอนและใช้ประกอบการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ทำให้

นักศึกษาสามารถศึกษาหาความรู้ได้จากสื่อการเรียนที่มีคุณภาพ ตลอดจนสามารถทบทวนเนื้อหาบทเรียน และแบบฝึกหัดได้สะดวกเพิ่มขึ้น มีรายวิชาที่พัฒนาบทเรียนในระบบเครือข่าย WU m-Learning รวมจำนวน 209 รายวิชา

ข. การเรียนการสอน

(1) จัดการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL)

(2) จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง โดยสำนักวิชาศิลปศาสตร์เปิดสอนวิชา SOC-115: เส้นทางเศรษฐกิจพอเพียง เป็นรายวิชาเลือกเสรี เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจการใช้ชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง ได้เรียนรู้ทั้งแนวคิดและได้สัมผัสกับรูปธรรมการดำเนินกิจกรรมเศรษฐกิจแบบพอเพียง และจัดโอกาสให้นักศึกษาได้ฝึกฝนการดำรงชีวิตแบบพอเพียงและมีส่วนร่วมในการผลักดันปรัชญาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

ค. หลักสูตร

(1) นำระบบสหกิจศึกษาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นระบบการจัดการศึกษาที่บูรณาการการเรียนรู้ออกสู่การทำงาน (Work Integrated Learning) โดยกำหนดให้นักศึกษาต้องผ่านการปฏิบัติสหกิจศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้งเป็นระยะเวลา 4 เดือน จึงจะสำเร็จการศึกษา ซึ่งนักศึกษาสามารถไปปฏิบัติสหกิจศึกษาได้ทั้งในและต่างประเทศ โดยมีโครงการสหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพเป็นหน่วยงานที่มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งเพื่อทำหน้าที่พัฒนารูปแบบสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยให้เหมาะสม ดำเนินการประสานงานระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และสถานประกอบการ เตรียมความพร้อมของนักศึกษาก่อนออกปฏิบัติงานสหกิจศึกษา ฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพ และให้คำแนะนำในการวางแผนด้านอาชีพแก่นักศึกษา

2.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ก. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

(1) การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยใช้งานระบบข้อมูลสารสนเทศ 2 ระบบ ได้แก่ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยมีผู้บริหารและบุคลากรเป็นผู้ใช้ระบบ และระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน การวิจัย และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เช่น ระบบสารสนเทศนักศึกษา ระดับตัดเกรดผ่านเว็บไซต์ ระบบ Data Portal ระบบประเมินการสอนผ่านเว็บไซต์ ระบบประมาณการรายรับ-จ่ายจริง จากการลงทะเบียน ระบบบัญชี 3 มิติ ระบบ e-Payment ระบบบุคลากรและระบบเงินเดือนและสวัสดิการ ระบบ My Profile ระบบฐานข้อมูลงานวิจัย ระบบการจองห้อง ระบบการจองใช้รถ ระบบคู่มือปฏิบัติงาน ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

(2) พัฒนาสื่อการสอนมัลติมีเดีย ดำเนินงานโดยศูนย์วิทยบริการ นักศึกษาสามารถเรียนรู้ ค้นคว้าได้ด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้นจากสื่อมัลติมีเดียผ่านระบบเครือข่ายกลางของมหาวิทยาลัย ทำให้นักศึกษาสามารถศึกษานอกห้องเรียนได้มากขึ้น รวมทั้งการค้นคว้าเพิ่มเติม การทำการบ้าน รายงาน หรืองานที่ได้รับมอบหมายจากผู้สอน การทบทวนบทเรียนและการทดสอบความรู้ด้วยตนเอง

(3) พัฒนาสื่อการเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) นอกจากผู้เรียนสามารถเรียนจากที่ใดในเวลาใดก็ได้ที่สะดวกและไม่จำเป็นต้องเข้าชั้นเรียน อีกทั้งยังสามารถทบทวนเนื้อหาวิชาในส่วนที่ต้องการ ทำให้ผู้เรียนสามารถวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Directed Learning) ในขณะเดียวกันผู้สอนก็ได้พัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพใกล้เคียงกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน เพื่อนำมาใช้ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนของตน รวมทั้งปรับปรุงบทเรียนที่พัฒนาแล้วให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น มีการพัฒนาบทเรียนเฉพาะส่วนที่สำคัญของเนื้อหาวิชา เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาวิชาได้ง่ายยิ่งขึ้น ทั้งนี้บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ที่ให้บริการแบ่งตามรูปแบบบริการและวัตถุประสงค์ คือ การถ่ายทอดสดการเรียนการสอนตามเวลาจริงในขณะที่มีการสอนในห้องเรียน หรือการถ่ายทอดสดในโอกาสพิเศษ (Live Broadcast/Special Broadcast) การเรียนด้วยตนเองตามหลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย (Courseware) การเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับผู้สนใจ หรือต้องการเพิ่มเติมความรู้ตามอัธยาศัย (Life Long Learning)

ข. การเรียนการสอน

(1) จัดการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL)

(2) จัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) เป็นการเรียนรู้จากการสร้างงาน โดยผู้เรียนจะลงมือปฏิบัติหรือสร้างงานที่ตนเองสนใจ ในขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความรู้กับสมาชิกในกลุ่ม

ค. หลักสูตร

(1) เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล หรือ Individual-Based Program: IBP ขึ้น โดยมีสถาบันการเรียนรู้เป็นผู้ดูแล ทั้งนี้เพื่อตอบสนองนโยบายหลักสูตรเกียรตินิยมของรัฐ และความต้องการสำหรับนักเรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ (Gifted) ความสามารถพิเศษ (Talented) มีแรงจูงใจ (Motivated) หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของนักศึกษาเอง ดังนั้นแผนการศึกษาและวิธีการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชานั้น จะขึ้นอยู่กับความต้องการของนักศึกษา และเป็นการออกแบบร่วมกันระหว่างนักศึกษาและคณาจารย์ที่ปรึกษา โดยนักศึกษาแต่ละคนจะต้องมีคณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษา

(Individual Program Committee) ขึ้นมาดูแล คอยให้คำปรึกษาจัดทำหลักสูตรของตนเอง รายวิชาที่เรียนอาจเป็นรายวิชาที่มีในชั้นเรียนปกติ หรือเป็นวิชาใหม่ที่ออกแบบขึ้นมาเฉพาะ สำหรับนักศึกษาในรูปแบบปัญหาเป็นฐาน (Problem Based) หรือหัวข้อพิเศษ (Special Topic) ก็ได้ นักศึกษาที่ประสงค์จะเข้าศึกษาต้องผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการหลักสูตรเฉพาะบุคคล โดยวิธีการสัมภาษณ์ รวมทั้งพิจารณาจากผลการศึกษาระดับก่อนหน้าที่จะเข้าศึกษา และจากแฟ้มสะสมงาน (Portfolio) รวมถึงประวัติการทำงาน (ถ้ามี)

(2) การจัดหลักสูตรสองภาษา หลักสูตรภาษาอังกฤษ และหลักสูตรนานาชาติ จากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาได้พัฒนาหลักสูตรที่มีการใช้ภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน เพื่อช่วยให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางของการระดมความร่วมมือทางวิชาการสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและนอกภูมิภาค และเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถแข่งขันได้ในประชาคมโลก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้ดำเนินตามนโยบายดังกล่าว โดยจัดให้มีทั้งหลักสูตรสองภาษา หลักสูตรภาษาอังกฤษ และหลักสูตรนานาชาติ โดยหลักสูตรแต่ละแบบจะมีความเข้มข้นของการใช้ภาษาอังกฤษในระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การขยายตัวของหลักสูตรภาษาต่างประเทศได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

2.4 University of Melbourne

ก. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

(1) มหาวิทยาลัยเมลเบิร์นได้ให้ความสำคัญเป็นพิเศษในการคิดสรรและจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) เพื่อใช้เป็นทรัพยากรการเรียนรู้ให้เกิดคุณภาพ และใช้ในทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสามารถที่จะเข้าใช้เทคโนโลยีอย่างทั่วถึง โดยมีหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถสนองงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา คือ Department of Teaching-Learning and Research Support, Information Technology Services: ITS ซึ่งหน่วยงานนี้จะเน้นการฝึกอบรมคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมใหม่ๆ

(2) เน้นวัฏจักรการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการทดลองปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินผล เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนและตรวจสอบความรู้โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับตลอดจนสามารถประเมินผลด้วยตนเองได้จากคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ที่มีชื่อว่า Reason ABLE ซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาได้ปฏิบัติและพัฒนาการคิดหาเหตุผลและการโต้แย้งเชิงเหตุผล และสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้นักศึกษาตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเอง และสามารถประเมินผลตนเองได้ด้วย

ข. การเรียนการสอน

(1) มีการจัดโครงสร้างการเรียนรู้อุใหม่ในรูปแบบเฉพาะตัวเรียกว่า “Melbourne Model” มุ่งเน้นไปที่การสอดประสานระหว่างสามภารกิจหลักในมหาวิทยาลัย ในด้านงานวิจัย การเรียนการสอน และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเป็นการผสมผสานทั้งแนวทางจัดการศึกษาของสหรัฐอเมริกา และมาตรฐานการศึกษารูปแบบของยุโรป (Bologna Accord) เพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นจะสามารถก้าวเข้าสู่งานอาชีพและการศึกษาในระดับโลกได้ โดยการปฏิรูประบบจำลอง “Melbourne Model” มีการปรับแผนการจัดการเรียนการสอนในเชิงลึกและเชิงกว้าง เช่น ผลักดันให้สาขาวิชาระดับปริญญาตรีที่มีความเป็นวิชาชีพมากขึ้น เช่น กฎหมาย พยาบาล การศึกษา และสถาปัตยกรรมฯ ให้เปลี่ยนสภาพไปเป็นการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ในขณะที่เดียวกัน ก็ลดทอนหลักสูตรปริญญาตรีให้มีลักษณะความรู้ทั้งลึกและกว้าง (Deep & Breadth) เหมาะที่จะศึกษาต่อในหลายๆ แนวทาง โดยลดจำนวนหลักสูตรปริญญาตรี เหลือเพียง 6 หลักสูตร เปิดให้มีการทำโครงการวิจัยหรือการทดลองปฏิบัติจริงในปีสุดท้ายของการเรียนในระดับปริญญาตรี มีการกำหนดให้นักศึกษาต้องเรียนรู้ลึกลงไปในวิชาแกน ในขณะเดียวกันก็ต้องเรียนวิชาเสริมที่เปิดแนวความคิดออกไปทางกว้าง (Broader Context) ในลักษณะคู่ขนานกับวิชาแกนอีก 25 % โดยบางวิชาเสริมอาจจะเกี่ยวข้องกับประสานกับวิชาแกน บางวิชาเสริมอาจจะเป็นการประสานกับหลักสูตรอื่นๆ (Interdisciplinary) และบางวิชาเสริมอาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้นักศึกษาข้ามไปศึกษาวิทยาศาสตร์อื่นๆ ได้ด้วย ทั้งยังเปิดให้มีการทำโครงการวิจัยหรือการทดลองปฏิบัติจริงในปีสุดท้ายของการเรียนในระดับปริญญาตรี

(2) มหาวิทยาลัยมีรางวัลในระดับมหาวิทยาลัยของกลุ่มรองอธิการบดี (University-Wide Vice-Chancellor's Awards) ในด้านการสอน รางวัลการสอนดีเด่นประจำปี และรางวัล U21 Teaching Fellowship มีการจัดงานประจำปีเพื่อมอบรางวัลแก่อาจารย์ที่ดีที่สุด รวมถึงการสัมมนาแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีด้านการสอน เรียกว่า “Vice-Chancellor's Teaching Colloquium”

(3) มหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีการประเมินการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษา โดยการสอบถามความคิดเห็นของนักศึกษา ด้วยการใช้แบบสอบถาม ทั้งระบบออนไลน์และส่งเอกสารรายบุคคล มีการประเมินทั้งแบบรายวิชา และประเมินอาจารย์แบบรายบุคคลและแบบรายกลุ่ม นอกจากนี้ ยังมีมีการประเมินผลลัพธ์ของการเรียนการสอนที่ทำการประเมินสม่ำเสมอรายปี โดยนักศึกษาทุกคนที่จบการเรียนทุกรายวิชาสามารถขอประเมินผลรายวิชาได้ ซึ่งตัวอย่างของการสำรวจและแบบประเมินที่ใช้ ได้แก่

- การสำรวจคุณภาพการสอน (The Quality of Teaching Survey) โดยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา ในทุกรายวิชาเมื่อสิ้นสุดภาคการศึกษา

- การประเมินคุณภาพของอาจารย์ที่ปรึกษาของการทำวิทยานิพนธ์หรือภาค
นิพนธ์ และการให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ (The Quality of Research Supervision and
Academic Support) โดยนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

- การประเมินการบริหารการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตรและปัจจัย
สนับสนุนการเรียนการสอน (The Quality of Administrative and Support Services) โดยนักศึกษา
ทุกคน

- การสำรวจสำหรับนักศึกษาต่างชาติ (A Survey of International Students)
ทุก 4 ปี

- การสำรวจผู้สำเร็จการศึกษา (Graduate Destination Survey: GDS) โดยสำรวจ
บัณฑิตทุกคนหลังจบการศึกษา 4 เดือน เพื่อการหาข้อมูลว่าขณะนี้กำลังทำงานอะไร หรือเรียนต่อ
อะไรหลังจบการศึกษาแล้ว ด้วยแบบสอบถาม CEQ (The Course Experience Questionnaire) ใช้
สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี และแบบสอบถาม PREQ (Postgraduate Research Experience
Questionnaire) ใช้สำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

- การสำรวจคุณภาพของที่ปรึกษาและระบบการสนับสนุน (Quality of Supervision
and Support, Minor Thesis)

- การสำรวจข้อมูลป้อนกลับจากนายจ้าง (Employer Feedback Survey)

- การสำรวจความคิดเห็นของบัณฑิตด้านหลักสูตรและประสบการณ์ของ
มหาวิทยาลัย (Graduate Views on the Relevance of Their Course and University Experience)

- การสำรวจข้อมูลป้อนกลับจากคณาจารย์ด้านระบบการบริหาร (Staff Feedback
on the Quality of University Management and Administration)

- การสำรวจคณาจารย์จากภาควิชา (Academic Department Staff Survey)

- การสำรวจบุคลากรฝ่ายบริหารส่วนกลาง (Central Administration Staff Survey)

- การสำรวจด้านการบริหารงานของคณะ (Survey of Faculty Management)

(4) การสอนแบบเน้นวิจัย คือ จัดให้มีการวิจัยอย่างเข้มข้นแทรกอยู่ในกระบวนการ
เรียนการสอน โดยอาจารย์จะต้องปรับเนื้อหาวิชาจากผลการวิจัยล่าสุดของแต่ละศาสตร์

(5) มีมาตรการและกิจกรรมที่สำคัญส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย เช่น

- โครงการการจัดการเรียนการสอนสำหรับการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

- ประกาศนียบัตรระดับบัณฑิตศึกษาด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย

- เอกสารเกี่ยวกับนโยบายที่สำคัญ เช่น หลักของการเรียนการสอนและการเรียนรู้
และหลักของการเป็นที่ปรึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่นด้านการเรียนการสอนประจำปี
- การให้โอกาสแก่บุคลากร ทั้งทุนและเวลาในการเพิ่มพูนความชำนาญด้านการเรียนการสอน
- การจัดหาพัฒนาทรัพยากร เพื่อการพัฒนาและรักษาคุณภาพด้านการเรียนการสอนแก่คณาจารย์เป็นพิเศษ
- เปิดโอกาสและให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ คณาจารย์ นักศึกษา ศิษย์เก่า ชุมชน ประชาคม ภาคอุตสาหกรรม สมาคมวิชาชีพ มีส่วนในการให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาหลักสูตร
- จัดให้มี “Scholarship of Teaching” เพื่อการพัฒนาอาจารย์ให้มีความสามารถด้านการสอนควบคู่กับความสามารถด้านการวิจัยเป็นการเฉพาะด้วย

ค. หลักสูตร

(1) จัดหลักสูตรที่มีความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรม ความเป็นสากล และความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนให้มีโครงการและกิจกรรมที่สะท้อนถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นสากล ได้แก่ การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม หลักสูตรสาขาวิทยาการที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่งประเทศ

(2) การมีหลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนได้ (an Adaptive Curriculum) โดยมีหลักการเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป เช่น ปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ปรับเปลี่ยนตามตลาดงาน ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ มหาวิทยาลัยเมลเบิร์นจะมีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรต่างๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ รัฐบาล ศิษย์เก่า และนักศึกษาปัจจุบัน การรับฟังความคิดเห็นนั้นดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถจะให้ความเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติ และระบบออนไลน์ ความคิดเห็นและคำแนะนำต่างๆ จะมีการประมวลผลและนำเข้าพิจารณาในคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตร

2.5 Massachusetts Institute of Technology (MIT)

ก. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนด้านวิชาการ การวิจัย และการบริหาร ตัวอย่างเช่น

(1) การให้บริการด้านโทรศัพท์มือถือ ที่มีชื่อว่า Smart Phone ซึ่งสามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในสถาบันได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือได้ โดยมีศูนย์บริการด้านการใช้มือถือให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ และคอยให้บริการเกี่ยวกับการใช้โทรศัพท์มือถือทุกที่และทุกเวลา

(2) สามารถใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตไร้สายประสิทธิภาพสูงได้ทั่วมหาวิทยาลัย

(3) ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวิจัย

(4) พัฒนาสื่อการสอนมัลติมีเดียและระบบสารสนเทศนักศึกษา บริการแก่นักศึกษาผ่านเว็บไซต์

(5) สมาชิกของมหาวิทยาลัยทั่วโลกสามารถใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์ จากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

ข. การเรียนการสอน

(1) จัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ สามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา

(2) มีศูนย์ที่เรียกว่า “The Edgerton Center” เพื่อจัดเตรียมทรัพยากรและให้โอกาสแก่นักศึกษา ในการทำโครงการ กิจกรรม และการจัดสัมมนา โดยที่ศูนย์สามารถจัดหาสถานที่ในการทำกิจกรรม อุปกรณ์ และสิ่งสนับสนุนต่างๆ

(3) นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการวิจัย โดยคณะทุกคนะที่มีการวิจัยจะเชิญชวนให้นักศึกษาร่วมทำการวิจัยกับคณะด้วย ซึ่งจะทำให้นักศึกษาเข้าใจถึงกระบวนการในการแก้ปัญหามากขึ้น รวมถึงมีโอกาสได้ร่วมงานกับบุคคลที่มีประสบการณ์ และผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ นอกจากนี้นักศึกษาอาจจะได้ค่าตอบแทน หรือเครดิตทางด้านงานวิชาการอีกด้วย

(4) MIT Open CourseWare เป็นการเผยแพร่ในรูปแบบของเสียง (Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) และเอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนของ MIT แต่ไม่ใช่สำหรับการศึกษาเพื่อรับปริญญาหรือรับหน่วยกิตของ MIT ซึ่งผู้ที่สนใจสามารถติดต่อ MIT Open CourseWare เป็นบริการฟรี และไม่จำเป็นต้องลงทะเบียนเพื่อเข้าใช้งาน ขณะนี้มีการแปลเอกสารดังกล่าวเป็นหลายภาษา เช่น ภาษาสเปน ภาษาจีน ภาษาโปรตุเกส ภาษาเปอร์เซีย รวมถึงภาษาไทยด้วย เพื่อให้ผู้ที่สนใจสามารถดาวน์โหลดมาศึกษาได้

ค. หลักสูตร

- (1) มีหลักสูตรที่ให้ความสำคัญกับประวัติศาสตร์ องค์กรและภารกิจของ กองทัพอากาศ รวมถึงบทบาทของกองทัพอากาศในด้านยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศชาติ และ สังคมของชาวอเมริกัน
- (2) นักศึกษาระดับปริญญาตรีสามารถเลือกลงทะเบียนเรียนที่ Harvard University ได้สูงสุดถึง 24 หน่วยกิต และรายวิชาที่ลงทะเบียนดังกล่าว จะปรากฏอยู่ใน Transcript ของนักศึกษาด้วย
- (3) นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เรียนแบบเต็มเวลา สามารถลงทะเบียน เรียนที่มหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น Harvard University, Boston University ได้ไม่เกินครึ่งของรายวิชา ที่ลงทะเบียนในภาคการศึกษานั้นๆ ในภาคการศึกษาปกติ (ยกเว้นภาคการศึกษาฤดูร้อน) โดยไม่มี ค่าใช้จ่ายเพิ่ม
- (4) มีทางเลือกสำหรับนักศึกษาที่มีความสนใจด้านการสอน เพื่อให้นักศึกษา ได้ค้นพบตัวเอง โดยได้เปิดโอกาสให้สามารถฝึกสอนในระดับมัธยม ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และหลังจากการฝึกสอนมีการออกไปประกาศนียบัตรรับรองให้ด้วย

3 ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

3.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ก. ความร่วมมือกับต่างประเทศ

- (1) การพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัยกับสถาบันและองค์กรต่างประเทศภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ
- (2) นอกจากการปฏิบัติงานสหกิจศึกษาภายในสถานประกอบการภายใน ประเทศแล้ว มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาสหกิจศึกษานานาชาติไม่ต่ำกว่าปีละ 6 คน

ข. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ

- (1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดตั้งเครือข่ายเพื่อการพัฒนา อุดมศึกษา เพื่อเป็นเครือข่ายกลางในการเชื่อมโยงระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 9 เครือข่าย โดยในส่วนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้เป็นแม่ข่ายเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา และมีสมาชิก ในเครือข่ายจำนวน 17 สถาบัน ผลการดำเนินงานของเครือข่ายที่ผ่านมา เช่น การประชุมเรื่อง การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน การสัมมนาวิชาการระดับชาติ เรื่องการดำเนินงานสหกิจศึกษาอย่าง ยั่งยืน โครงการวิจัยสู่ชุมชนรากฐาน เป็นต้น

(2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีรับสถาบันการbinพลเรือนซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมเข้าร่วมเป็นสถาบันสมทบ เพื่อร่วมมือผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการbin พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนและศึกษาดูงานระหว่างสถาบัน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ค. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม

(1) การพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันและองค์กรในประเทศภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ เช่น การพัฒนาระบบเว็บศูนย์รวมข้อมูลการพัฒนาทักษะภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ความร่วมมือในการผลิตแพทย์เพื่อชาวชนบท โครงการห้องเรียนวิทยาศาสตร์ หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ โครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทย และโครงการพัฒนาอัจฉริยภาพด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์สำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นต้น

(2) ดำเนินภารกิจด้านการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี โดยมีเทคโนโลยีนี้เป็นหน่วยงานหลักในการประสานการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป เพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา และสนับสนุนให้มีการจัดแสดงเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในสาขาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มหาวิทยาลัยได้นำผลงานวิจัยและพัฒนามาปรับปรุงและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน มีหน่วยงานและผู้สนใจเข้ารับบริการในรูปแบบต่างๆ จำนวน 26,971 คน

3.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ก. ความร่วมมือกับต่างประเทศ จัดทำการลงนามในข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพิ่มเติมกับหน่วยงานต่างๆ และการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เช่น นักศึกษาจาก Edith Cowan University ประเทศออสเตรเลีย จำนวน 6 คน เดินทางมาฝึกปฏิบัติด้านการพยาบาลร่วมกับนักศึกษาพยาบาลของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้ดำเนินการต่อเนื่องมาเป็นรุ่นที่ 7 เป็นต้น

ข. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ มหาวิทยาลัยจัดโครงการเรียนล่วงหน้า (Advance Placement Program) ร่วมกับโรงเรียนจุฬารัตนราชวิทยาลัย จังหวัดนครศรีธรรมราช โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคใต้ และโรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา โดยมีการลงนามความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน ซึ่งมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดรายวิชา ใช้เกณฑ์การวัดและประเมินผลของมหาวิทยาลัย พบว่านักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนค่อนข้างดีในรายวิชาที่โรงเรียนและมหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนควบคู่กัน

ค. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม

(1) มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงานเครือข่ายของคณาจารย์ในภาคใต้ตอนบน เพื่อพัฒนามุสลิมให้มีความเข้มแข็ง โดยกระบวนการทางสังคมที่มหาวิทยาลัยเข้าร่วมขับเคลื่อนกับชุมชนโดยตรง จะเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับอิสลามในบริบทของชนกลุ่มน้อยในระดับนานาชาติ พัฒนาระบบสารสนเทศและห้องปฏิบัติการอาหารฮาลาลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการวิเคราะห์ทดสอบอาหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเติบโตของอุตสาหกรรมอาหารฮาลาลในภาคใต้ตอนบน และจัดให้มีการเรียนการสอนภาษาอาหรับเป็นภาษาที่สามสำหรับนักศึกษามุสลิมและนักศึกษาที่สนใจทั่วไปของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

3.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ก. ความร่วมมือกับต่างประเทศ

(1) การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ แบ่งเป็นความร่วมมือที่มีการลงนามในข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และความร่วมมือที่ไม่มีการลงนามข้อตกลง โดยกิจกรรมตามข้อตกลงมีทั้งการแลกเปลี่ยนบุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัยและพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ

(2) โครงการจ้างทุนอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ และโครงการทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ

ข. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ

(1) โครงการ 2B-KMUTT มีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกฝังและส่งเสริมเยาวชนในระดับมัธยมศึกษาให้มีความสามารถในการเรียนรู้และสังเคราะห์ประเด็นด้านการวิจัย การออกแบบ การทดลอง การประดิษฐ์ และการสร้างงานสุนทรีย์ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยมีกลไกคัดนักเรียนที่มีความสามารถเฉพาะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการเปิดรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี อีกทั้งช่วยให้เด็กและเยาวชนจำนวนหนึ่งได้พัฒนาศักยภาพของตน

(2) โครงการ Junior KMUTT Membership เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มนักเรียนอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยกลุ่มเป้าหมายคือนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) Junior KMUTT Membership จะได้รับบัตรสมาชิก (Membership) เป็นบัตรประจำตัวทุกคน นอกจากนั้นยังจะได้รับข่าวสารจากมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ เช่น สิทธิในการเข้าร่วมโครงการ 2B-KMUTT สิทธิในการได้รับบัญชีชื่อผู้ใช้ (Account) ในการรับ-ส่งอีเมลล์ และการใช้อินเทอร์เน็ตได้ทั่วประเทศ รวมทั้งสามารถเข้าใช้บริการห้องสมุดและห้องคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยในช่วงที่มาร่วมกิจกรรมกับทางมหาวิทยาลัยด้วย

(3) เป็นเครือข่ายที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอมก.) มีการประชุมสองเดือนต่อหนึ่งครั้ง คล้ายๆ ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) ซึ่งเป็นการประชุมในกลุ่มที่เป็นสมาชิก คือ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเท่านั้น เนื่องจากปัญหาบางปัญหาเป็นปัญหาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ได้เป็นปัญหาในภาพรวม จึงไม่สามารถนำไปเสนอในที่ประชุมของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) ได้ ปัจจุบันในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ต้องการขอข้อมูล หรือขอความคิดเห็น จะส่งหนังสือมาที่ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอมก.) ซึ่งถือว่าเป็นศูนย์รวมของมหาวิทยาลัยในกำกับ มีผู้บริหารระดับสูงคืออธิการบดีและรองอธิการบดีเข้าร่วมประชุม

ค. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม

(1) มีโครงการมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม ประกอบด้วยกิจกรรม 3 กลุ่ม คือ กลุ่มมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน กลุ่มมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และกลุ่มมหาวิทยาลัยกับโครงการหลวงและโครงการตามพระราชดำริ

1. มหาวิทยาลัยกับโรงเรียน มุ่งพัฒนากระบวนการเรียนรู้ กระบวนการคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์ให้กับกลุ่มครู นักเรียนและประชาชนทั่วไป โดยใช้กิจกรรมการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ที่เชื่อมต่อนวัตกรรมประจำวัน เทคโนโลยีสารสนเทศ และกระตุ้นความตระหนักทางวิทยาศาสตร์

2. มหาวิทยาลัยกับการพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม ดำเนินงานตามพื้นที่ (Area Based) โดยพยายามสร้างพันธสัญญามุ่งมั่นที่จะทำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพื้นที่และประชาชนรอบวิทยาเขตต่างๆ ของมหาวิทยาลัย คือพื้นที่ทุ่งครุ ราษฎร์บูรณะ บางขุนเทียน รวมถึงฝั่งซ้ายของแม่น้ำเจ้าพระยา และจังหวัดราชบุรี รวมถึงพื้นที่ภาคตะวันตกของประเทศ

3. มหาวิทยาลัยกับโครงการหลวงและโครงการตามพระราชดำริ มหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานเพื่อสนับสนุนโครงการหลวงและโครงการตามพระราชดำริ เช่น มูลนิธิโครงการหลวง และโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูป โรงอาหารหลวงสำเร็จรูป โครงการภูฟ้าพัฒนา ตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เป็นต้น

(2) โครงการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยคณะวิทยาศาสตร์เป็นโครงการที่นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม เพื่อให้ศึกษามีคุณภาพตรงตามสถานที่ประกอบการต้องการ และยังก่อให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการกับสถานประกอบการ ในภาพรวมได้รับความร่วมมือจากบริษัทและหน่วยงานต่างๆ ในการรับนักศึกษาเข้าฝึกงานในโครงการ รวม 32 แห่ง และมีนักศึกษาที่ผ่านการฝึกงานในโครงการแล้ว 127 คน

(3) โครงการสหกิจศึกษา เน้นให้นักศึกษาไปเยี่ยมชม ศึกษาดูงานระหว่างภาค การศึกษาต่างๆ และมีการฝึกงานในสถานประกอบการทุกๆ ภาคฤดูร้อน เพื่อให้ นักศึกษามี ความคุ้นเคยต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในสถานประกอบการ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ใน ห้องเรียนหรือห้องปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย มาผสมผสานกับการปฏิบัติวิชาชีพได้ ซึ่งจะ ทำให้นักศึกษา มีความเข้าใจในเนื้อหาวิชาความรู้ได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น สามารถสะสมประสบการณ์ และ พัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ หรือรับความรู้เพิ่มขึ้นในชั้นปีต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งในชั้น ปีที่ 4 นักศึกษาจะต้องออกไปฝึกปฏิบัติวิชาชีพเสมือนพนักงานจริงในในสถานประกอบการ เป็น ระยะเวลายาวนานขึ้น คือไม่น้อยกว่า 3 เดือนต่อ 1 ภาคการศึกษา (9 หน่วยกิต) ทำให้นักศึกษามี โอกาสได้ปรับตัวก่อนการประกอบอาชีพจริงหลังสำเร็จการศึกษา และทำให้บัณฑิตสามารถ ทำงานได้ทันทีโดยไม่ต้องผ่านการทดลองงาน นับว่ามีประโยชน์ต่อสถานประกอบการที่ร่วม โครงการด้วย เพราะสามารถพิจารณาคัดเลือกนักศึกษาเพื่อรับเข้าเป็นบุคลากรของสถาน ประกอบการนั้นๆ ต่อไป ซึ่งจากการดำเนินงานในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา นับว่าประสบความสำเร็จอย่างมาก

(4) มีการจัดการเรียนการสอนในโครงการทักษะวิศวกรรม หรือ Practice School เป็นการจัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) โดยได้รับความ ร่วมมือจากภาคอุตสาหกรรมในการรับเป็นสถานที่ฝึกทักษะการเรียนแนวทักษะวิศวกรรม เพื่อให้ ผู้เรียนได้บูรณาการการเรียนรู้จากปัญหาในสถานการณ์จริง กระบวนการ Practice School ดำเนินการผ่านการทำโครงการแก้ปัญหาโจทย์ในภาคอุตสาหกรรม เพื่อฝึกปฏิบัติจาก ประสบการณ์จริง เพิ่มทักษะการวางแผนและบูรณาการความคิด และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เป็นการช่วยพัฒนาภาคอุตสาหกรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมให้ประเทศมี ศักยภาพการแข่งขันในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการผลิตบัณฑิต โครงการทักษะวิศวกรรม 2 โครงการ ได้แก่ โครงการทักษะวิศวกรรมเคมี (Chemical Engineering Practice School: ChEPS) และโครงการทักษะวิศวกรรมอาหาร (Food Engineering Practice School Program: FEPS) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้ร่วมกับภาคอุตสาหกรรมในการพัฒนาช่าง เทคนิคในโครงการทักษะวิศวกรรมในภาคอุตสาหกรรม อีก 2 โครงการ ได้แก่ โครงการทักษะ วิศวกรรมเคมีบูรณาการ (Constructionism-Chemical Engineering Practice School: C-Cheps) และโครงการทักษะวิศวกรรมเยื่อกระดาษแบบบูรณาการ (Constructionism-Pulp and Paper Practice School: C-Pulp)

3.4 University of Melbourne

ก. ความร่วมมือกับต่างประเทศ

(1) มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นขึ้นในประเทศต่างๆ เช่น จีน สิงคโปร์ รวมถึงประเทศไทยด้วย ซึ่งผลของการมุ่งรับนักศึกษาต่างชาตินั้นไม่เพียงแต่นำรายได้จำนวนมหาศาลเข้ามาสู่มหาวิทยาลัยแล้ว แต่ยังทำให้เกิดเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง จำนวนกว่าสามแสนคนทั่วโลก

(2) ให้นักศึกษามีการตั้งเครือข่ายความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างกัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาที่มาจากหลายๆ ประเทศ ด้วยการกำหนดให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม และการมีระบบพี่เลี้ยง

(3) Australia India Institute เป็นสถาบันที่จัดเตรียมผู้นำในระดับชาติในการศึกษาด้านนโยบาย การวิจัย และธุรกิจ เป็นความร่วมมือระหว่างประเทศอินเดีย และออสเตรเลีย

(4) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยไว้ในหลายๆ ช่องทาง เช่น ผ่านศูนย์วิจัยร่วม ผ่านทางคณะกรรมการวิจัยระดับชาติ ผ่านคณะวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางการแพทย์และสุขภาพแห่งชาติ 135 ประเทศ เครือข่ายประสานงานภายในด้านศูนย์ทางการแพทย์ ฯลฯ

(5) มีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน (Enduring Partnerships) และเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงมหาวิทยาลัยเครือข่ายที่มีอยู่ทั่วโลก

(6) มีความร่วมมือและการประสานงานระดับนานาชาติในด้านการวิจัย การเรียนการสอน และการให้ทุนการศึกษา

(7) การเข้าร่วมในการศึกษาแบบอิเล็กทรอนิกส์ระดับโลก (Global e-Education) และระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้อง

(8) พัฒนาการของนักศึกษาระดับนานาชาติ (International Student Constituencies) และเครือข่ายของศิษย์เก่าที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น โดยมีเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง

ข. ความร่วมมือกับสถานศึกษาในประเทศ

(1) การแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัย

ค. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยไว้ในหลายๆ ช่องทาง เช่น ผ่านศูนย์วิจัยร่วม (CRC, Cooperative Research Centers) 16 แห่ง ผ่านทางคณะกรรมการวิจัยระดับชาติ (ARC, Australian Research Council) 14 ชุด ผ่านคณะวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางการแพทย์และสุขภาพแห่งชาติ 135 ประเทศ และ

เครือข่ายประสานงานภายในด้านศูนย์ทางการแพทย์ 16 ศูนย์ ฯลฯ ไม่รวมถึงเครือข่ายถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer initiatives) ที่ร่วมมือกับองค์กรภาครัฐและเอกชนอีกเป็นจำนวนมาก เพื่อผลักดันให้องค์ความรู้และผลงานวิจัยถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติและใช้งานจริง

3.5 Massachusetts Institute of Technology (MIT)

ก. ความร่วมมือกับต่างประเทศ

(1) วิทยาศาสตร์ระหว่างประเทศและการคิดค้นเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาและคณะที่ทำการวิจัยสิ่งใหม่ๆ รอบโลก การทำงานอย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายรอบโลก เช่น บริษัท มหาวิทยาลัย สถาบันการค้นคว้าวิจัย ขณะนี้มีนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมากกว่า 400 คน ที่ออกไปค้นคว้าวิจัยนอกมหาวิทยาลัยถึง 10 ประเทศ เช่น ประเทศจีน บราซิล ฝรั่งเศส เยอรมัน อินเดีย อิสราเอล อิตาลี ญี่ปุ่น เม็กซิโก และสเปน

(2) พันธมิตรระหว่างสิงคโปร์ และ Massachusetts Institute of Technology เป็นการศึกษาค้นคว้าวิจัยด้านวิศวกรรมวิธีใหม่ ระหว่าง Massachusetts Institute of Technology and Nanyang Technological University การค้นคว้าวิจัยนี้รองรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ทั้งสองมหาวิทยาลัย เพื่อทำการวิจัยทางด้าน Micro and Nano-Systems สารเคมี และวิศวกรรมเกี่ยวกับนาโนสตรักเจอร์ วิศวกรรมกระบวนการคำนวณ เทคโนโลยีการผลิตและระบบ และชีววิทยา ระบบอีกด้วย

ข. ความร่วมมือกับสถานศึกษาในประเทศ มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับสถานศึกษาทั้งในประเทศและทั่วโลก โดยโครงการที่มีความร่วมมือหลักๆ เช่น

(1) การลงทะเบียนข้ามสถาบัน เช่น Harvard University, Wellesley College, The Massachusetts College of Arts and Design, Boston University, Brandeis University and Tufts University เป็นต้น

(2) การออกไปศึกษานอกมหาวิทยาลัย นักศึกษาสามารถใช้เวลาในช่วงภาคการศึกษาฤดูร้อน หรือครึ่งปีการศึกษาเพื่อศึกษาแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องค่าใช้จ่าย

(3) การแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยทั่วโลก

(4) Biomedical Enterprise Program เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่าง Harvard University, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts Institute of Technology Sloan และวิทยาลัยการจัดการเกี่ยวกับด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและเทคโนโลยี สาขาวิชานี้เปิดโอกาสสำหรับนักศึกษา เพื่อบูรณาการเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดูแลอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับผู้ประกอบการและผู้บริหารที่จะนำไปสู่วิทยาศาสตร์สมัยใหม่อีกด้วย

ค. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม สถาบันและภาคอุตสาหกรรมมีความร่วมมือกันมายาวนานทั้งด้านการศึกษาและวิจัย ผู้บริหารของบริษัทใหญ่ๆ มาเป็นคณะกรรมการให้กับมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันบุคลากรของสถาบันก็เป็นทีป่ปรึกษาให้กับภาคอุตสาหกรรม และสถาบันให้การศึกษาแก่นักศึกษา เพื่อเตรียมตัวออกไปประกอบอาชีพในภาคอุตสาหกรรม ความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อทิศทางของสถาบัน เช่น

(1) มีศูนย์ปฏิบัติการด้านอุตสาหกรรม (Industrial Performance Center) เป็นกลุ่มผู้วิจัยที่อุทิศตนเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผลผลิต นวัตกรรม และการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก บ่อยครั้งที่มีการวิจัยร่วมกันระหว่างนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร และนักศึกษาทุนด้านวิทยาศาสตร์สังคม

(2) MIT Energy Initiative เป็นการร่วมมือกันระหว่างนักวิจัยของสถาบันวิศวกร และผู้วางแผนในภาคอุตสาหกรรม ที่ผ่านการลงนามข้อตกลงเพื่อสนับสนุนโปรแกรมการค้นคว้าหลากหลายสาขาวิชาที่น่าสนใจ ให้เงินช่วยเหลือสำหรับโครงการวิจัยใหม่ๆ สนับสนุนและให้โอกาสนักศึกษาได้ค้นคว้าวิจัย ซึ่งขณะนี้มีส่วนร่วมเป็นบริษัทใหญ่ๆ ทั่วโลกให้การสนับสนุนโครงการเพราะเล็งเห็นว่าเทคโนโลยีสมัยใหม่จะสามารถหาพลังงานที่ยั่งยืนมาใช้ได้ในอนาคต

4 ด้านการผลิตองค์ความรู้

4.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ก. การสนับสนุนการวิจัย ในปีการศึกษา 2548 มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่มดีเลิศด้านการวิจัย และดีเยี่ยมด้านการเรียนการสอน จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยเพื่อประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยด้านการเรียนการสอนและด้านการวิจัยของคณะกรรมการการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับจาก Web Metrics Ranking of World Universities ให้อยู่ในลำดับที่ 12 ของประเทศ นอกจากนี้จากผลการประเมินคุณภาพผลงานวิจัยเชิงวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการจัดอันดับอยู่ในระดับดีเยี่ยม

(1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้ให้การสนับสนุนการดำเนินการด้านการวิจัยของคณาจารย์ในรูปแบบของหน่วยวิชา กลุ่มวิจัย และศูนย์วิจัย ประกอบด้วย 22 หน่วยวิจัย 1 กลุ่มวิจัย และ 5 ศูนย์วิจัย รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 15,000,000 บาท ผลผลิตอันเกิดจากการดำเนินงานของหน่วยวิจัย กลุ่มวิจัย และศูนย์วิจัย ประกอบด้วย บทความตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ 36 บทความ วารสารวิชาการระดับชาติ 10 บทความ ผลงานนำเสนอในที่ประชุม

วิชาการระดับชาติ 38 ผลงาน สิทธิบัตร 7 รายการ อนุสิทธิบัตร 1 รายการ ความลับทางการค้า 11 รายการ บริการวิชาการ 211 ครั้ง และผลผลิตอื่นๆ 64 รายการ

(2) โครงการหนึ่งอาจารย์ หนึ่งผลงาน เป็นโครงการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสนับสนุนให้คณาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการหรือผลงานในลักษณะอื่น เพื่อปรับปรุงการสอน ความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ข. งานวิจัย เน้นการวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีการเกษตร วิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยีสังคม อาทิ การเพิ่มผลผลิตทางเกษตร องค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญคือ การสร้างองค์ความรู้และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและสังคม

ค. การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน และสังคม เช่น การให้คำปรึกษาและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ การเป็นที่ปรึกษา งานวิจัยพลังงานทดแทน งานวิจัยเพื่อการเพิ่มผลผลิตมันสำปะหลัง การเป็นที่ปรึกษาสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา และการเป็นที่ปรึกษาหอการค้าจังหวัดนครราชสีมา เป็นต้น

4.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ก. การสนับสนุนการวิจัย

(1) มีการจัดทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนา 6 ประเภท ได้แก่ ทุนพัฒนานักวิจัยสำหรับนักวิจัยใหม่ ทุนพัฒนางานวิจัยสำหรับนักวิจัยที่ต้องการจะพัฒนาโจทย์วิจัย ทุนประเภทกำหนดหัวข้อสำหรับนักวิจัยที่มีประสบการณ์ในการทำวิจัยในระดับหนึ่ง ทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทเชื่อมโยงกับบัณฑิตศึกษาให้กับนักศึกษาบัณฑิตศึกษาที่ทำวิจัยร่วมกับคณาจารย์ที่ได้รับทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอก ทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทโครงการของนักศึกษาปริญญาตรี และทุนวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน จัดสรรทุนให้กับโครงการวิจัยที่เสนอของบประมาณประจำปี โดยกำหนดทิศทางการวิจัยของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก

(2) การแสวงหาแหล่งทุนวิจัย มหาวิทยาลัยได้แสวงหาแหล่งเงินทุนอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยของนักวิจัยในมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้ทำความร่วมมือกับแหล่งทุนต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อการจัดสรรงบประมาณร่วมกัน เช่น การลงนามข้อตกลงความร่วมมือระหว่างสำนักงานพัฒนาการวิจัยและการเกษตร (องค์การมหาชน) กับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) กับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ตามนโยบายรัฐบาล นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังได้ทำข้อตกลงกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ตามโครงการความร่วมมือสนับสนุนการวิจัยร่วมกัน

(3) สนับสนุนรางวัลการเผยแพร่ผลงานวิจัยและคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย เพื่อเป็นแรงจูงใจและเป็นกำลังใจสำหรับนักวิจัยที่มีความสามารถผลิตผลงานวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ จากการให้รางวัลสนับสนุนที่ผ่านมามีส่วนทำให้เกิดผลงานวิจัยและการสร้างสรรค์ขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีโครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย ซึ่งการประกาศรางวัลอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย เป็นแรงกระตุ้นให้นักวิจัยเหล่านั้นได้พัฒนาผลงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นแรงบันดาลใจสำหรับนักวิจัยท่านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยใช้เป็นแบบอย่างในการวิจัยหรือสร้างความร่วมมือในด้านการวิจัยต่อไป

ข. งานวิจัย

(1) การวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยสถาบันวิจัยและพัฒนาทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการวิจัยให้กับหน่วยงานต่างๆ เช่น การประสานงานการวิจัยและพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช การเป็นแม่ข่ายถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชนภาคใต้ตอนบนภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และการประสานงานการวิจัยและพัฒนาภาครัฐร่วมเอกชนในเชิงพาณิชย์ของ สกอ.

(2) โครงการอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคใต้ โดยจัดตั้ง Walailak University Thailand Science Park: WU-TSP ซึ่งได้รวบรวมหน่วยงานที่สนับสนุนการวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีเข้าไปในสังกัดเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินการและประสานงาน ได้แก่ หน่วยการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา หน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจ หน่วยบ่มเพาะธุรกิจเทคโนโลยี โครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทย เครือข่ายมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

(3) มีหน่วยวิจัย (Research Unit) ในปัจจุบันจำนวน 8 หน่วยวิจัย ซึ่งได้พัฒนาตามแบบ Performance Base และส่งเสริมให้วิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research) มีทิศทางการวิจัยที่ชัดเจนสอดคล้องกับนโยบายการวิจัยของมหาวิทยาลัยในลักษณะ Small and Focus

ข. การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ จำแนกออกเป็น 7 กลุ่มฐานความรู้ ดังนี้

(1) ฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ มีความร่วมมือกับโรงเรียนและภาคเอกชนในพื้นที่ โดยจัดค่ายโอลิมปิกวิชาการ ค่ายดาราศาสตร์โอลิมปิก โครงการส่งเสริมอัจฉริยภาพด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ และการประกวดโครงงานของนักวิทยาศาสตร์รุ่นเยาว์ให้กับครูและนักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาในพื้นที่ 14 จังหวัดภาคใต้สำหรับงานบริการวิชาการที่มีหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐและเอกชนเป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นโครงการสำคัญในระดับประเทศ ได้แก่ โครงการอบรมผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูงและ

นักวิชาการคอมพิวเตอร์ของกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) โครงการพัฒนาโปรแกรมระบบห้องสมุดอัตโนมัติ โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ ICT ชุมชน โครงการพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลสนับสนุนการหางาน (Job Matching) โครงการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ โครงการบ่มเพาะวิสาหกิจ (WUBI) และโครงการสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมไทยที่มหาวิทยาลัยใช้หลักคิด “งานวิจัยจากห้องปฏิบัติการสู่ตลาด” หรือ “Lab to Market”

(2) ฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ การบริการวิชาการที่โดดเด่นในกลุ่มนี้ได้แก่ การเป็นแม่ข่ายด้านการจัดการความรู้ในการดูแลผู้ป่วยเบาหวานที่เชื่อมโยงกับกลไกชุมชนในระดับประเทศ และการผลิตพยาบาลชุมชนที่มีการเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างบูรณาการ งานบริการวิชาการเพื่อสร้างเสริมสุขภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยและชุมชนรายรอบ งานบริการที่ปรึกษาในการเสริมสร้างสุขภาพของเยาวชนในสถานศึกษา และการจัดทำชุดความรู้การเสริมสร้างศักยภาพอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน (อสม.) และบทบาท อสม. กับการเสริมสร้างสุขภาพ เป็นต้น

(3) ฐานความรู้ด้านวิศวกรรมศาสตร์ งานบริการวิชาการที่สอดคล้องกับฐานความรู้ได้แก่ การฝึกอบรม Integrated Coastal Zone Management ให้กับบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนจากประเทศไทยใกล้เคียง โครงการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมสังคมและเศรษฐกิจเบื้องต้น และการวิจัยถ่ายทอดความรู้เครื่องอบแห้งพลังงานอาทิตย์สำหรับผลิตอาหารปลาดุกให้กับกลุ่มอาชีพ เป็นต้น

(4) ฐานความรู้ด้านเกษตรศาสตร์ โดยมหาวิทยาลัยได้สนับสนุนให้มีการจัดตั้งหน่วยวิจัยไม้ผลเขตร้อนและหน่วยวิจัยกึ่ง ซึ่งงานบริการวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ การจัดอบรมเกษตรกร การให้บริการตรวจวินิจฉัยโรคพืช การฝึกอบรมการให้เครื่องมือวิเคราะห์ การให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ของการปลูกพืชโดยไม่ใช้ดิน การให้บริการตรวจวินิจฉัยความผิดปกติด้านธาตุอาหารและสรีรวิทยาของพืชเบื้องต้น และการจัดทำระบบชลประทานสาธิต เป็นต้น

(5) ฐานความรู้ด้านบริหารธุรกิจ/พาณิชยศาสตร์ จัดตั้งศูนย์ข้อมูลการเงินและเศรษฐกิจเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคมผ่านเว็บไซต์ของสำนักวิชาเป็นประจำทุกเดือน การให้บริการโครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ การอบรมทักษะงานบริการและหลักสูตรบัญชีการเงินให้กับผู้ประกอบการท่องเที่ยว เป็นต้น

(6) ฐานความรู้ด้านสังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์ งานบริการวิชาการจากฐานความรู้ด้านนี้ที่ส่งผลกระทบต่อพื้นที่และขยายผลไปทั่วประเทศ ได้แก่ งานบริการปรึกษาจัดการความรู้โครงการชุมชนอินทรีย์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็น

ต้นแบบให้รัฐบาลพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ นำไปขยายผลในยุทธศาสตร์อยู่ดีมีสุข และกระทรวงมหาดไทยได้นำไปขยายผลระดับหมู่บ้านและตำบลทั่วประเทศ

(7) ฐานความรู้ด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณาจารย์ของสำนักวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ได้เข้าร่วมเป็นคณะทำงานในสมาคมสถาปนิกสยามฯ อนุกรรมการผังเมืองจังหวัดนครศรีธรรมราช และที่ปรึกษาผังเมืองรวมชุมชนท่าศาลา เป็นต้น

4.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ก. การสนับสนุนการวิจัย มีการจัดปัจจัยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย ดังนี้

- (1) จัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ
- (2) การกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินงบประมาณจากเงินสะสมของมหาวิทยาลัยเป็นปีที่สี่ เพื่อให้การสนับสนุนแก่หน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาจากผลงานด้านการวิจัยของหน่วยงานในภาพรวม ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้เพิ่มงบประมาณจากเดิม 25 ล้านบาท เป็น 27 ล้านบาท ซึ่งจำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นมาจากการจัดสรรเงินสำหรับจำนวนบทความวิจัย และมีการยกเลิกระเบียบค่าตอบแทนบทความตีพิมพ์รายบุคคล ทั้งนี้หน่วยงานสามารถนำเงินที่ได้จากการจัดสรรไปใช้สนับสนุนการวิจัยภายใต้เกณฑ์ของแต่ละหน่วยงาน
- (3) การลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง มุ่งเน้นไปที่ครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ราคาประมาณ 5-10 ล้านบาท จุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน และผลที่ได้มีผลกระทบ (Impact) สูงต่อมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ครุภัณฑ์วิจัยกลางแต่ละชิ้นจะมีหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ นักวิจัยทุกหน่วยงานสามารถใช้ได้
- (4) โครงการทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และโครงการทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้การเรียนการสอนและงานวิจัยในมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายและเป็นสากลมากยิ่งขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์
- (5) มีศูนย์ส่งเสริมงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่และสนับสนุนงานวิจัยของมหาวิทยาลัย ให้บริการและประสานงานโครงการวิจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบฐานข้อมูลงานวิจัย ความเป็นไปได้ของการจดสิทธิบัตรและการแบ่งผลประโยชน์ของงานวิจัย รวมทั้งการจัดทำเอกสารเผยแพร่/คู่มืองานวิจัยงานทรัพย์สินทางปัญญา และประสานงานระหว่างผู้ประกอบการกับนักวิจัยเพื่อส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

ข. งานวิจัย

(1) จัดทำโครงการเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มก้อนและบูรณาการในลักษณะ R & D Cluster รวม 4 กลุ่มวิจัย คือ

1. กลุ่มวิทยาศาสตร์ว่าด้วยระบบของโลก (Earth Systems, Science: ESS) ปัจจุบันมีสมาชิกจากหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยร่วมทำวิจัยโดยการเชื่อมโยงกิจกรรมร่วมกัน โดยกำหนดให้มีแผนที่นำทางเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการใช้ความรู้อย่างบูรณาการที่เน้น Area Based และ Problem Based จัดหาแหล่งสนับสนุนการวิจัยผลิตภัณฑ์ จัดค่ายฤดูร้อน จัดประชุมวิชาการ ขยายเครือข่ายสู่มหาวิทยาลัยอื่นๆ เชื่อมโยงกับศูนย์ที่เกี่ยวข้องระดับโลก รวมถึงการจัดตั้งเป็นศูนย์การศึกษาและแหล่งข้อมูลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ระบบโลกที่เชื่อถือได้

2. สถาบันวิจัยด้านวัสดุศาสตร์และวัสดุวิศวกรรม (Institute of Materials Science and Engineering Research: IMSER) เกิดจากการรวมกลุ่มของอาจารย์คณะต่างๆ ที่ทำงานวิจัยด้านวัสดุ เป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดองค์ความรู้ทางด้านวัสดุในรูปแบบของการสร้างเครือข่ายการทำวิจัยและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่นำไปสู่การประยุกต์ใช้งานจริง ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้ความเข้าใจทางด้านวัสดุ ตลอดจนการแสวงหาความร่วมมือจากต่างประเทศและการสร้างกลไกในการถ่ายทอดเทคโนโลยีทางวัสดุ

3. โครงการวิทยาศาสตร์-วิศวกรรมชีวภาพ (Bio Science-Bio Engineering: BSBE) มีการวิจัยร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานของระบบชีววิทยาโดยใช้ศาสตร์บูรณาการ ให้ความรู้พื้นฐานด้านชีววิทยาในวิชา BIO 100 แก่นักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และจะพัฒนาเป็นศูนย์ความเป็นเลิศด้านวิศวกรรมชีวภาพ และศูนย์ Biofunctional Mimic Center: BMiC) เพื่อทำวิจัยและให้บริการวิชาการด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมชีวภาพเต็มรูปแบบ

4. กลุ่มคุณภาพอากาศในอาคารและการจัดการพลังงาน (Indoor Air Quality & Energy Management: IAQE) วิจัยและจัดทำองค์ความรู้ (Knowledge Management) ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพอากาศภายในอาคารและการจัดการพลังงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตของคนในอาคารให้ดีขึ้น

(2) สวอนอุตสาหกรรมพระจอมเกล้าธนบุรี เน้นการทำวิจัยและพัฒนาให้เป็นเลิศ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและสนับสนุนความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมของประเทศ มุ่งเน้นสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ในแง่ของการถ่ายทอดและบ่มเพาะเทคโนโลยี ช่วยลดช่องว่างและคอขวดการถ่ายทอดเทคโนโลยีไปยัง

ผู้ประกอบการ SMEs นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยยังมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน SMEs ในส่วนทั่วไปอีกหน่วยงาน คือ สำนักงานเทคโนโลยี SMEs หรือ University Technology Office for SMEs (UTO) โดยกิจกรรมที่สำนักเทคโนโลยี SMEs ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการคลินิกเทคโนโลยี โครงการบ่มเพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โครงการหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา โครงการส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ โครงการนำร่องการนำผลงานวิจัยและพัฒนาไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โครงการวิจัยและพัฒนาอาหารไทยเพื่อสุขภาพ เป็นต้น

ค. การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

(1) ศูนย์บริการวิจัยและออกแบบ (Research and Design Service Center KMUTT: REDEK) เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ ตั้งแต่ปี 2544 มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการให้บริการวิชาการทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน โดยอาศัยศักยภาพของบุคลากรในคณะที่มีความหลากหลายจากประสบการณ์ในการทำงานให้แก่องค์กรต่างๆ ทั่วโลก การให้บริการแบ่งกลุ่มตามสาขาวิชาหลักที่มีการเรียนการสอน ได้แก่ งานสถาปัตยกรรม งานตกแต่งภายใน งานผังเมืองและภูมิสถาปัตยกรรม งานออกแบบผลิตภัณฑ์ และงานออกแบบกราฟฟิก

(2) มีศูนย์ส่งเสริมงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้ประกอบการกับนักวิจัยเพื่อส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

4.4 University of Melbourne

ก. การสนับสนุนการวิจัย มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น มีทรัพย์สินทางปัญญา มากมายที่จดทะเบียนสิทธิบัตร และมีการนำไปผลิตสินค้าจริง 90 รายการ มีทรัพย์สินในรูปแบบตัวเงินสูง รวมทั้งได้รับการบริจาคสนับสนุนการศึกษาเป็นอันดับสองรองจากมหาวิทยาลัยซิดนีย์ ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการวิจัย ดังนี้

(1) จัดให้มีวัฒนธรรมการวิจัยอย่างเข้มข้นแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน โดยอาจารย์จะต้องปรับเนื้อหาวิชาจากผลการวิจัยล่าสุดของแต่ละศาสตร์ และต้องให้นักศึกษามีประสบการณ์ทางด้านการวิจัย ทั้งในระดับการเป็นผู้วิจัยเองหรือการเป็นผู้ช่วยวิจัย ตลอดจนการกำหนดให้เข้าฟังการเสนอผลงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมหาวิทยาลัยยังเป็นผู้นำในด้านความร่วมมือการวิจัยร่วมกับภาคอุตสาหกรรมที่สำคัญๆ มากมาย

(2) การสนับสนุนการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยจัดตั้งศูนย์เพื่อตอบข้อซักถาม และข้อสงสัยด้านการวิจัย รวมถึงตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย และมีกสอนด้านการวิจัย

(3) มีการจ้างนักวิชาการระดับรางวัลโนเบลมาเป็นอาจารย์จำนวนหลายท่าน

(4) มีแผนการวิจัยและอบรมด้านการวิจัย (Research and Research Training Plan) อย่างต่อเนื่อง

(5) การให้ทุนสนับสนุน (Funding) มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการเติบโตของเงินทุนจากภายนอกสำหรับการวิจัยและการฝึกอบรมด้านการวิจัย จากทั้งแหล่งทุนจากรัฐบาลและภาคอุตสาหกรรม โดยตั้งเป้าการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้านการวิจัยทั้งหมด และรายได้จากการวิจัยเฉพาะทาง อยู่ระหว่าง 10-40% หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของสำนักงานวิจัยและนวัตกรรมเมลเบิร์น (Melbourne Research and Innovation Office: MRIO) คือ การจัดหาการสนับสนุนเกี่ยวกับการสมัครรับทุนด้านการวิจัย มีโครงการ Shepherding อย่างไม่เป็นทางการสำหรับบุคลากรที่กำลังสมัครแหล่งทุน โดยให้ผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ เรียกว่า “The Grant Shepherd” ให้คำแนะนำในการเตรียม เขียน อ่าน และให้ข้อเสนอแนะใบสมัครก่อนที่จะส่งสมัครขอทุน

(7) ให้คุณค่า การให้รางวัล และการช่วยเหลือแก่นักวิจัยและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

ข. งานวิจัย

(1) การผลิตงานวิจัยใหม่ทางด้านแพทยศาสตร์ ยา ทันตกรรม และวิทยาศาสตร์สุขภาพ

(2) มีศูนย์การวิจัยเฉพาะทาง (Research Centers) ศูนย์การวิจัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานตามแผนการวิจัยและการฝึกอบรมด้านการวิจัย ส่วนใหญ่มักจะมีการจัดเป็นกลุ่มตามสาขาความเชี่ยวชาญ และกระจายข้ามคณะต่างๆ ผู้วิจัยส่วนใหญ่จะสังกัดภาควิชาที่มีการเรียนการสอน ไม่ใช่ศูนย์วิจัย คณาจารย์จะมีความกระตือรือร้นในการวิจัย โดยจะคงความสัมพันธ์กับภาควิชาและการสอนที่ได้รับมอบหมาย วิธีการเช่นนี้ จะทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่า การจัดการแบบเมตริกซ์ (Matrix-Management) ซึ่งกิจกรรมการวิจัยจะถูกบริหารจัดการโดยศูนย์วิจัย แต่ในด้านหน้าที่ด้านการศึกษาจะบริหารจัดการโดยภาควิชา ซึ่งทำให้นักวิจัยไม่ได้ถูกแยกตัวจากภาควิชา และยังคงความมุ่งสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ในการคงไว้ซึ่ง Teaching-Research Nexus ที่มีความเข้มแข็ง

ค. การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

(1) มหาวิทยาลัยประกอบไปด้วยหน่วยงานต่างๆ ที่ทำธุรกิจเพื่อเป็นการบริการวิชาการแก่สังคม และชุมชน เช่น Melbourne Theatre Company, Melbourne University Bookshop และ Lan Potter Museum of Art เป็นต้น

(2) สร้างบริษัทจำนวนมาก เช่น Melbourne Ventures, Aniseed และ กลุ่ม Multimedia Licensing เพื่อให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการวางแผน การหาแหล่งทุน และการประชาสัมพันธ์การถ่ายโอนเทคโนโลยี เป็นต้น

4.5 Massachusetts Institute of Technology (MIT)

ก. การสนับสนุนการวิจัย

(1) มีสถาบันการวิจัยหลายสถาบันที่ให้การสนับสนุนการวิจัย ทั้งในด้านเครื่องมือ และงบประมาณ เช่น

- Broad Institute เป็นสถาบันการวิจัยทางด้าน Biochemical มีภารกิจในการสร้างชุดเครื่องมือเพื่อทดสอบยา และการประยุกต์ใช้เครื่องมือเพื่อให้สามารถใช้ในการรักษาโรคของมนุษย์ได้

- Charles Stark Draper Laboratory เป็นห้องปฏิบัติการที่ให้ความสำคัญกับปัญหาความปลอดภัย การเอาใจใส่ต่อสุขภาพผ่านการค้นคว้าวิจัย โดยมีทุนประมาณ 40 ทุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

(2) โครงการวิจัยหลายโครงการของสถาบัน ดึงดูดผู้ให้เงินสนับสนุนการวิจัยมากกว่าหลายร้อยล้านบาท

(3) Interdisciplinary Centers, Labs, and Programs มีศูนย์และห้องทดลองประมาณ 57 แห่ง เพื่อรองรับและสนับสนุนการวิจัย เช่น ศูนย์นวัตกรรมชีวการแพทย์ (Center for Biomedical Innovation), ศูนย์กลุ่มเซาวิปัญญา (Center for Collective Intelligence), ศูนย์วิจัยทางด้านคอมพิวเตอร์และวิทยาศาสตร์การจัดการ (Center for Computational Research and Management Science), ศูนย์สำหรับการริเริ่มด้านคอมพิวเตอร์ทางการศึกษา (Center for Educational Computing Initiatives), ศูนย์พลังงานและการค้นคว้า วิจัยนโยบายทางสิ่งแวดล้อม (Center for Energy and Environmental Policy Research), ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพทางสิ่งแวดล้อม (Center for Environmental Health Sciences), ศูนย์วิทยาศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทั่วโลก (Center for Global Change Science) เป็นต้น

ข. งานวิจัย ศึกษาและสร้างความรู้สำหรับงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง กระบวนการของการถนอมอาหารสมัยใหม่ การสังเคราะห์สารเคมีของเพนนิซิลิน และวิตามินเอ เทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับเซนเซอร์ และการถ่ายภาพด้วยความเร็วสูง รวมถึงการสร้างแก๊สชนิดใหม่โดยนักวิจัยของ MIT เมื่อไม่นานมานี้

ค. การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

(1) Office of the Arts เป็นสำนักงานศิลปะที่มีการจัดกิจกรรมทั้งในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย จัดกิจกรรมตามการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์ (Sponsor) เพื่อสนับสนุนผู้เรียนที่มีความสนใจทางด้านศิลปะ ในขณะที่เดียวกันก็มีเงินสนับสนุนสำหรับให้นักศึกษาทำกิจกรรมต่างๆ ด้วย

(2) MIT Museum เป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีการแสดงเกี่ยวกับรากฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการแสดงผลภาพสามมิติที่ดีเยี่ยมระดับโลก ศิลปะภายในพิพิธภัณฑ์นี้ ทำให้ผู้ที่มาเยี่ยมชมได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับศาสตร์ของการค้นคว้าวิจัย การค้นพบของผู้คน เครื่องมือ และการค้นคว้าวิจัยในห้องทดลองที่ MIT ซึ่งพิพิธภัณฑ์นี้ยังเปิดให้เข้าชมโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายอีกด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในตำแหน่งอธิการบดี และรองอธิการบดี จำนวน 6 ท่าน (รายนามดังภาคผนวก ก) และนำมาวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์โดยสรุปตามประเด็นคำถาม ดังนี้

1. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ

1.1.1 **มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี** หลักการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องการเป็นองค์กรอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ต้องการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เน้นเป็นองค์กรในแนวระนาบ หรือแนวราบ (Flat Organization) หมายถึงไม่เป็นพีระมิตรเหมือนเดิม มีประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องทั้งกับการทำงานและเกี่ยวข้องกับกรอบเวลาด้วย เน้นการปกครองตนเอง เป็นอิสระในการควบคุมจากภายนอก เหลือไว้เฉพาะส่วนที่มีความจำเป็นเท่านั้น

การบริหารมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ

1. การบริหารการเงินและทรัพย์สิน คือการบริหารงบประมาณ
2. การบริหารงานบุคคล คือทำอย่างไรจะได้บุคคลที่ดีมาอยู่ในมหาวิทยาลัย
3. การบริหารวิชาการ มีการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ
4. อื่นๆ เช่น การบริหารสถาบัน การติดตามตรวจสอบประเมินผล

การบริหารงานวิชาการที่ประสบความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยได้กำหนดในพระราชบัญญัติ โดยมีความเป็นอัตลักษณ์แตกต่างจากที่อื่นสองประการ คือ

1. กำหนดให้ประธานสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง หมายถึง เจตนาของพระราชบัญญัติต้องการดึงภาคอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติพันธกิจ ภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะทางด้านวิชาการ คือ การพัฒนาหลักสูตรและการผลิตบัณฑิต ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถนำสหกิจการศึกษามาใช้ได้ โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยจะเป็นตัวเชื่อมโยงกับสถานประกอบการหรือองค์กรผู้ใช้บัณฑิตต่างๆ ซึ่งในส่วนของสหกิจศึกษา หลังจากที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการมาประมาณ 10 ปี ทางทบวงมหาวิทยาลัยในขณะนั้น ได้นำเอาเรื่องสหกิจศึกษาเป็นนโยบายของรัฐบาล คือให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน พิจารณารวบรวมสหกิจศึกษาในหลักสูตรอุดมศึกษา

2. มหาวิทยาลัยได้ประกาศตัวเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยตั้งแต่ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ดูได้จาก “คณะวิชา” ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเรียกว่า “สำนักวิชา” โดยมีหน่วยงานนอกจากฝ่ายธุรการและสาขาวิชา คือ “สถานวิจัย” (Department of Research)

ส่วนการบริหารงานวิชาการจะมีความแตกต่างจากที่อื่น คือ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งที่สองที่มีสภาวิชาการดูแลงานวิชาการให้กับมหาวิทยาลัย มีตัวแทนคณาจารย์ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง โดยจะถกกันเรื่องวิชาการ ซึ่งบางเรื่องจะอนุมัติที่สภาวิชาการ บางเรื่องจะกรองงานผ่านไปถึงสภามหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้น สภาวิชาการประกอบไปด้วยศาสตราจารย์และกรรมการโดยตำแหน่ง มีอธิการบดีเป็นประธาน คณบดี ผู้อำนวยการโดยตำแหน่ง จะช่วยดูแลหลักสูตร งานบริการวิชาการ งานกิจการนักศึกษาให้กับมหาวิทยาลัย

การบริหารวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น มีกรรมการประจำสำนักวิชาประจำศูนย์และสถาบันที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นศูนย์สนับสนุน เรียกว่า Support Center มีตัวแทนจากสำนักวิชา ตัวแทนจากศูนย์อื่นๆ นอกเหนือจากศูนย์ของตัวเองเข้าไปเป็นกรรมการอยู่ในศูนย์ด้วย เพราะฉะนั้น การสื่อสารระหว่างหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเดียวกันจึงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย คือ “การรวมบริการ ประสานภารกิจ” ทำให้ใช้ทรัพยากรทุกชนิดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การจัดกิจกรรมให้กับนักศึกษา ยกตัวอย่าง หอพักนักศึกษาทั้งสี่หอพักมีลักษณะเป็นสี่เหลี่ยม ใต้ถุนของหอพักหนึ่งติดคอมพิวเตอร์ให้นักศึกษาทั้งสี่หอพักมาใช้ อินเทอร์เน็ต ใต้ถุนอีกหนึ่งหอพักติดตั้งในเรื่องของความบันเทิง (Entertainment) เช่น ทีวี โต๊ะสำหรับวาดภาพ (Drawing) และใต้ถุนอีกอาคารเป็นมุมสำหรับอ่านหนังสือ (Reading Corner) เป็นห้องสมุดเล็กๆ การจัดกิจกรรมลักษณะนี้ทำให้นักศึกษาได้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ส่วนศูนย์เครื่องมือหรือศูนย์ปฏิบัติการจะรวมอยู่ด้วยกัน การจัดตารางสอนจะจัดรวมกัน มีเครื่องมือบางชนิดที่หลายสำนักวิชาอาจจะใช้เหมือนกัน ให้จัดมาใช้เครื่องมือชุดเดียวกัน เป็นการใช้เครื่องมือให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการรวมบริการประสานภารกิจ ห้องเรียนเป็นห้องเรียนรวม โดยทำสถิติการใช้งานว่าแต่ละห้องใช้จำนวนเท่าไร

1.1.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีโครงสร้างที่ต่างจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีพอสมควร คือ มีรองอธิการบดีรับผิดชอบ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ดูแลเรื่องหลักสูตร การเรียนการสอน และเรื่องอื่นๆ ที่สัมพันธ์กัน เช่น เรื่องบัณฑิตศึกษาและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ซึ่งจะมาเสริมเรื่องวิชาการ และมีรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย ซึ่งไม่มีอำนาจในการบริหาร ไม่มีอำนาจในการสั่งการในหน่วยย่อย แต่จะดูแลทิศทางการวิจัยของมหาวิทยาลัยและเรื่องการบริหารวิชาการ เพราะมี

ความเห็นตรงกันว่า เมื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัยได้แล้วก็ต้องนำงานวิจัยไปให้บริการวิชาการด้วย

การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องบริหารภายใต้กรอบวิธีการที่คล้ายหรือใกล้เคียงกับภาครัฐ แต่ไม่ได้ใช้ระเบียบราชการ ใช้แนวคิดหรือวิธีการเชิงเอกชน แต่มีระเบียบ มีกฎ กติกาที่สภามหาวิทยาลัยออกได้ ซึ่งไม่ใช่อธิการบดีเป็นคนออก

เรื่องการบริหารงานวิชาการที่มหาวิทยาลัยน่าจะเดินไปในทิศทางที่ดี ตัวแปรสำคัญอยู่ที่อาจารย์ สิ่งที่มหาวิทยาลัยทำมาตลอด เชื่อมต่อและลองผิดลองถูกและอยู่ตัวแล้ว นั่นคือการทำทุนเพื่อพัฒนาอาจารย์ที่มีวุฒิในระดับปริญญาเอก ณ ปัจจุบันมีอาจารย์ปริญญาเอกอยู่ประมาณ 40-42 % บางสำนักวิชาเกือบ 100 % เช่น สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการเกษตร ภายในปี 2554 คาดว่ามหาวิทยาลัยน่าจะมีอาจารย์วุฒิปริญญาเอกไม่น้อยกว่า 60 % เพราะขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการศึกษากำหนดทยอยกลับมา โดยหวังว่าเมื่ออาจารย์เหล่านี้มีคุณวุฒิในระดับปริญญาเอก และให้เวลาในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการสักระยะหนึ่ง เช่น 3-5 ปี อาจารย์เหล่านี้จะสร้างผลงานทางวิชาการได้อย่างมากมายและเป็นรูปธรรม ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยมีอาจารย์ในรุ่นแรกๆ จำนวนมาก ซึ่งหากมีการเกษียณอายุจะไม่มีการต่อสัญญา แต่จะมีการจ้างตามภาระงาน ตามความจำเป็น ซึ่งขณะนี้จัดได้ว่าระบบบริหารงานบุคคลเข้าระบบแล้ว

1.1.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะนายกสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ เช่น ท่านพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ซึ่งเคยเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย และในปัจจุบันคือท่าน ดร.ทองฉัตร หงส์ลดารมภ์ เคยทำอยู่ในธุรกิจการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) ที่สำคัญคือทั้งสองท่านมีความสนใจเกี่ยวกับการศึกษา ท่านพารณนำการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) มาใช้ เพราะท่านสนใจการศึกษามาก ส่วน ดร.ทองฉัตรท่านเคยเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย ท่านเคยเป็นอาจารย์วิศวกรรมโยธาที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) ทำให้ท่านเข้าใจและมองปัญหาต่างๆ ได้อย่างทะลุ และสามารถกำหนดนโยบายได้อย่างชัดเจน ซึ่งนับว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของมหาวิทยาลัยได้

การจัดให้มีการประชุมผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เป็นการประชุมที่เกิดขึ้นปีละ 2 ครั้ง และทำมาแล้วกว่า 10 ครั้ง เป็นการนำปัญหาตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับสูง และตั้งแต่มหาวิทยาลัยระดับล่างมาเป็นประเด็นในการประชุม มีการเชื่อมโยงกันของการบริหารวิชาการในทุกๆ ระดับ ถือว่าเป็นข้อดี และมหาวิทยาลัยอื่นบางแห่งได้เริ่มนำไปใช้บ้างแล้ว

โครงการ “6+1 Flagships” ถือว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เช่นเดียวกัน เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ เป็นการทำภารกิจให้ได้ตามเป้า แต่ละเป้าต้องทำ

ให้ได้ จึงต้องมีการระดมสมองทำเป็นแผนปฏิบัติการออกมา ซึ่งโครงการ “6+1 Flagships เป็นการ
บริหารของคนในองค์กรทุกระดับ

1.2 ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

1.2.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยแม่ข่ายในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 8 จังหวัด มีสมาคมพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย มีอธิการบดีเป็นนายกสมาคม ซึ่งเครือข่ายจะมาประชุมร่วมกันในปี พ.ศ. 2555 ที่กรุงเทพฯ นอกจากนี้ยังมีมหาวิทยาลัยเป็นสำนักงานเลขาธิการ (Secretarial Office) ของสมาคมมหาวิทยาลัยแห่งเอเชียแปซิฟิก ที่เรียกว่า Association of University in the Asia and Pacific: AUAP รวมทั้งเป็นกรรมการบริหารของสมาคมทางการสื่อสาร เรียกว่าแนวร่วมสถาบัน (Consortium) มี International Consortium for Educational Development: ICED เรื่องของเครือข่าย มีทั้งเครือข่ายภายในและเครือข่ายภายนอก นอกจากนี้อธิการบดียังได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นประธานการพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับมัธยมศึกษา เรื่องการให้มีห้องเรียนพิเศษทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเครือข่ายต่างๆ มีทั้งในแนวราบ (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical)

1.2.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีการร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อช่วยประชาชนในพื้นที่เรื่องยางแผ่นรมควัน โดยมหาวิทยาลัยได้สร้างเตาอบยางแผ่นรมควัน ผ่านโครงการที่เรียกว่า “การวิจัยเชิงพาณิชย์สู่ชุมชน” ซึ่งไปทำให้กับสหกรณ์ยางพาราที่ภาคใต้ ปรากฏว่ากระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้นำไปเป็นตัวอย่างหนึ่งในสามของประเทศ และสนับสนุนสหกรณ์ในภาคใต้ตามความพร้อม

ในเรื่องการสร้างเครือข่าย มหาวิทยาลัยมีสองเครือข่ายหลัก คือ 1) เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาของภาคใต้ตอนบน ประกอบไปด้วย 7 จังหวัด 9 มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นแม่ข่ายและมีวิทยาเขตอีกมากมาย 2) เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ซึ่งมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐและวิทยาเขตต่างๆ รวมถึงมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอยู่ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

เครือข่ายทางด้านการเรียนการสอนมีความร่วมมือกันในการทำวิจัยและการเรียนการสอน

เครือข่ายกับชุมชน มีหลายลักษณะ เช่น เครือข่ายของการวิจัยในชุมชน การถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์และสังคมให้กับชุมชน มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์ทางด้านสังคมและอาชีพของชุมชน ได้รับงบประมาณจากกองทุนสนับสนุนการวิจัยเป็นจำนวนมาก เพื่อมาทำวิจัยและพัฒนา ที่เน้นเรื่องสังคมและอาชีพของภาคใต้ตอนบน ขณะนี้ทางมหาวิทยาลัยได้เน้นเรื่องวิทยาศาสตร์สุขภาพ (Health Science) เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีคณะแพทยศาสตร์ เภสัชศาสตร์

และพยาบาลศาสตร์ ครบถ้วนแล้ว ซึ่งคล้ายกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จุดเน้นของมหาวิทยาลัยที่ต้องการพัฒนา คือสหวิชาชีพสุขภาพมืออาชีพ (Multi Professional Health Team) เพื่อเป็นการเสริมสร้างทางด้านสุขภาพอนามัยให้กับชุมชน

เครือข่ายกับโรงเรียน มีการช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ พัฒนาเด็กที่มีความสามารถสูงโดยมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์โอลิมปิกวิชาการทุกวิชา

1.2.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นเครือข่ายของอุดมศึกษาภาคกลางตอนล่าง มีมหาวิทยาลัยมากกว่า 20 แห่งร่วมกันอยู่ และทำกิจกรรมร่วมกันในเรื่องการศึกษาทั่วไป โดยอาศัยเครือข่ายเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมหาวิทยาลัยเป็นแม่ข่าย มีพันธมิตรที่ดี เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และสายอาชีพศึกษา เช่น วิทยาลัยอาชีวศึกษา เป็นต้น

การทำโครงการร่วมกับชุมชน เช่น การให้ความรู้แก่ชุมชน โดยการนำความรู้ไปถ่ายทอดแก่ชุมชนในพื้นที่ภาคเหนือ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยมีหลักสูตรสหกิจศึกษาบางหลักสูตร ซึ่งรูปแบบยังไม่เหมือนกันในแต่ละหลักสูตร บางหลักสูตรไปเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรม (Work Together Industry) โดยให้นักศึกษาไปทำงานร่วมกับภาคอุตสาหกรรม แต่ไม่นับว่าเป็นหลักสูตรสหกิจศึกษาเพราะจำนวนหน่วยกิตและจำนวนเวลายังไม่สอดคล้องตามเกณฑ์ แต่เป็นการไปร่วมทำงานกับภาคอุตสาหกรรมเท่านั้น ซึ่งมหาวิทยาลัยพยายามจะขยายเครือข่ายออกไปให้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามหลักสูตรเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรมและหลักสูตรที่มีการฝึกงาน (Practices School) ในระดับบัณฑิตศึกษา เช่น สาขาวิชาทักษะวิศวกรรมเคมี และสาขาวิชาทักษะวิศวกรรมอาหาร ถือว่าเป็นสหกิจศึกษาอย่างหนึ่งเช่นกัน

ในระดับปริญญาตรี เป็นการไปปฏิบัติงานกับภาคอุตสาหกรรม ไปยกระดับคุณภาพของระดับช่างที่ต่ำกว่าปริญญาตรี ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ และพัฒนาคนของโรงงานให้มีความเข้าใจและแก้ปัญหาได้ถูกต้อง

1.3 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

1.3.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทยและเป็นมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีแห่งแรกของประเทศ โดยให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีมาก มหาวิทยาลัยได้ตระหนักว่าปัจจัยที่ทำให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่ความเป็นเลิศ มีหลายปัจจัย เช่น

1. เรื่องของผู้นำและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
3. ระบบบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ถูกกฎหมาย

4. การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้
5. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ

มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้ดำเนินการมาตั้งแต่เปิดมหาวิทยาลัย เช่น มีการสอนทางไกล (Tele Teaching) และประชุมทางไกล (Tele Conferencing) สำหรับการประชุมผ่านไปยังหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำในการจัดระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดฐานข้อมูลเพื่อใช้ระบบสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ การวางแผน การบริหารงบประมาณ

สำหรับการบริหารงานวิชาการ มีโครงการการศึกษาไร้พรมแดน (Borderless Education) ซึ่งจะต้องผลิตสื่อการเรียนการสอนแบบสื่อประสม (Multimedia) ประกอบด้วยหนังสือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เทป วีดีโอ อินเทอร์เน็ต มีการพัฒนาสื่อประสมสำหรับนักศึกษา ไม่ใช่เฉพาะนักศึกษาที่เรียนทางไกลเท่านั้น แต่ใช้ทั้งในมหาวิทยาลัย (On-Campus) และวิทยาเขต (Off-Campus) หากมีการผลิตสื่ออย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้นักศึกษาเรียนได้ตามอัธยาศัย ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

การประเมินผลการเรียนการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษา มีการประเมินออนไลน์ ทำให้ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานสถาบันพัฒนาคุณาจารย์ (Faculty Development Academy: FDA) ซึ่งจะพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ อาจารย์ที่ได้รับการประเมินต่ำต้องไปเข้าคลินิก ต้องไปถามผู้รู้ เพราะมีระบบमितตราจารย์ในมหาวิทยาลัย หลังจากนั้นก็นำมาปรับปรุงการเรียนการสอน นอกจากนั้นยังเชื่อต่อการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ (Academic Promotion) ซึ่งจะเกี่ยวเนื่องกับการบริหารงานบุคคล เพราะคนที่ขอตำแหน่งทางวิชาการได้จะต้องมีจรรยาบรรณที่ดี ไม่ลอกเลียนผลงานผู้อื่น

เทคโนโลยีที่ใช้อีกประเภท คือ ระบบสารสนเทศที่ใช้บันทึกธุรกรรมทางการศึกษา โดยเฉพาะวิชาทางปฏิบัติการ การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้นักศึกษาทดลอง ที่เรียกว่า Simulation เช่น การต่อวงจรไฟฟ้า เพราะถ้าหากเกิดการช็อตก็จะเป็นอันตราย รวมทั้งทำให้วัสดุที่ใช้ในการทดลองที่สิ้นเปลืองในอดีตสิ้นเปลืองน้อยลง

1.3.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ในการบริหารวิชาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก เช่น การนำมาใช้ด้านการผลิตบัณฑิต การรับสมัคร การลงทะเบียน การจบการศึกษา ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ ด้านบริหารบุคลากรใช้ระบบสารสนเทศในการสรรหาคุณาจารย์อย่างเปิดเผยและเป็นธรรม ในด้านการประเมินผลใช้ฐานข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นข้อมูลในการประเมิน เช่น การประเมินการปฏิบัติงานประจำปีโดยเฉพาะเรื่องการประกันคุณภาพ ซึ่งขณะนี้ได้รับรางวัลและกำลังจะจดสิทธิบัตร เป็นต้น

ในด้านการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำ (Active Learning) เข้ามามีบทบาท เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งขณะนี้คณะแพทย์และคณะศิลปศาสตร์ได้ใช้เป็นอย่างมาก การใช้การเรียนผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบไร้สาย (Wireless Fidelity: Wi-Fi) เนื่องจากนักศึกษาส่วนใหญ่มีคอมพิวเตอร์จึงให้ใช้คอมพิวเตอร์มาสืบค้นข้อมูลทันที ไม่ใช่เป็นการเรียนก่อนแล้วสืบค้นข้อมูลย้อนหลัง ถือเป็นการพัฒนานวัตกรรมอย่างหนึ่ง เน้นให้นักศึกษาก้าวสู่ความเป็นนานาชาติโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

1.3.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL) ซึ่งทำมานานแล้ว เช่น การทำโครงการ (Project) ในระดับปริญญาตรี ถือว่าเป็นการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐานอย่างหนึ่ง การให้นักศึกษาทำโครงการทุกหลักสูตร นักศึกษาต้องทำงานด้วยตนเอง ต้องค้นคว้า เป็นการเอาใจทย์มาเป็นปัญหา และให้นักศึกษาได้แก้ปัญหาและเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แม้ว่าจะไม่ตลอดทั้งหลักสูตร แต่ในหลายหลักสูตรก็พยายามแทรกอยู่ในรายวิชา เช่น วิศวกรรมคอมพิวเตอร์ แต่คงไม่สามารถทำได้ทุกรายวิชา

การทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเปลี่ยนแนวการสอนจาก การสอนแบบเน้นบรรยาย (Lecture Based) มาเป็นสอนแบบเน้นการเรียนรู้ (Learning Based) ให้นักศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง มีอาจารย์คอยเป็นพี่เลี้ยง กระบวนการสอนปรับเปลี่ยนไปตามสภาพของนักศึกษา เนื่องจากนักศึกษาปัจจุบันมีความสนใจที่แตกต่างกัน เทคโนโลยีย่อมมีบทบาทสำคัญ คณะศิลปศาสตร์มีห้องเรียนภาษาอังกฤษที่ชื่อว่า My English และห้องสมุดที่มีห้องสำหรับให้นักศึกษาเข้าไปเรียนรู้ด้วยตนเอง มีเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางที่มหาวิทยาลัยต้องการพัฒนาไปทางนั้น

1.4 ด้านการผลิตองค์ความรู้

1.4.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้มาก จากการทำวิจัยวิทยาศาสตร์พื้นฐาน หรือการวิจัยบริสุทธิ์ คือ คณิตศาสตร์ เคมี ชีววิทยา ฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยจะต้องมีพื้นฐานเหล่านี้แน่น

มีการวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีการเกษตร วิศวกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีสังคม เช่น การเพิ่มผลผลิตทางเกษตร องค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญคือ การสร้างองค์ความรู้และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและสังคม

1.4.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ การส่งเสริมด้านการวิจัยได้ถูกปรับแต่งให้เกิดความเข้มแข็งมากขึ้น ในสมัยก่อนปี พ.ศ. 2550 มีการสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยและนำเสนอผลงานใน

ต่างประเทศจำนวนมาก แต่ไม่สร้างความเข้มแข็งเพราะเป็นในลักษณะกระจุก ไม่กระจาย ยังไม่มีมาตรฐานการคิด หรือมาตรฐานการพิจารณาทุน ปัจจุบันใช้ระบบเดิม แต่สิ่งที่ปรับแต่งคือเรื่องการให้ทุน ถ้าเป็นทุนของมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์ขึ้นไปจะไม่ให้ทุน แต่จะให้อาจารย์รุ่นใหม่ก่อนเพราะเป็นการสร้างคน ซึ่งทำมา 2-3 ปีแล้ว เนื่องจากคนที่เป็รรองศาสตราจารย์แล้วต้องไปแสวงหาแหล่งทุนภายนอก ต้องเป็นพี่เลี้ยงให้กับอาจารย์รุ่นใหม่ที่ยังไม่แข็งแรงพอ ในขณะที่บุคลากรยอมรับนโยบายนี้

ในเชิงของการสนับสนุนการวิจัย ไม่มีหน่วยวิจัยในคณะ แต่มีหน่วยวิจัยที่บริหารโดยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ หน่วยวิจัยไม่ผูกพันกับคณะหรือกับสำนักวิชา อาจารย์ที่สนใจในเรื่องต่างๆ สามารถจับกลุ่มพูดคุยกันได้ เช่น สนใจเรื่องไม้ เกษตร วิศวกรรม เป็นต้น ซึ่งขณะนี้ มีประมาณ 8-9 หน่วยวิจัย เมื่อมีหน่วยวิจัยก็จัดหน่วยสนับสนุนการวิจัย คือจัดงบประมาณสนับสนุนเพื่อการบริหารจัดการหน่วยวิจัย ตั้งแต่หนึ่งแสนถึงสามแสนบาทต่อปี แต่มีตัวชี้วัดด้วยการประเมินที่ชัดเจน พอสิ้นปีหากต้องการของงบประมาณต่อจะมีการประเมินก่อน ถ้าผลการประเมินผ่านเกณฑ์ที่กำหนดจึงจะพิจารณาให้ต่อ

มีหน่วยวิจัยหน่วยหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนจากศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (NECTEC) ชื่อว่าหน่วยศูนย์ความเป็นเลิศของระบบนิเวศวิทยา ซึ่งเป็นการเอาเทคโนโลยีสารสนเทศไปบวกกับชีววิทยา (Biology) และนำไปเชื่อมโยงกับหลายสาขา โดยได้ทุนปีละหนึ่งล้านบาทจาก NECTEC และอีกห้าแสนบาทจากมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับหน่วย โดยใช้ตัวชี้วัดของ NECTEC

หน่วยฟิสิกส์พลาสมา (Plasma) วิจัยทางด้านไมโครเวฟ เป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางด้านนี้ ขึ้นกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งได้งบประมาณปีละหนึ่งล้านบาทจำนวน 3 ปี และมหาวิทยาลัยจะให้ทุนสมทบ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งโดยเร็วด้านการวิจัย ซึ่งขณะนี้มียื่นจดสิทธิบัตรไปแล้ว 7 ชิ้น และมีหนึ่งชิ้นในนั้นมีบริษัทเอกชนมาติดต่อขอซื้อแล้ว

เนื้องานวิจัย มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ได้จดสิทธิบัตร ได้ตีพิมพ์และถ่ายทอดสู่ชุมชน โดยเฉพาะโครงการลุ่มแม่น้ำปากพนัง ในด้านองค์ความรู้ทางสังคม มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง ตัวอย่างเช่น โครงการธนาคารชุมชน เป็นโครงการที่ประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัล โดยชุมชนกับมหาวิทยาลัยร่วมกันคิดและชุมชนเป็นผู้นำไปใช้ โดยเฉพาะชาวมุสลิมภาคใต้ตอนบน ซึ่งมีเด็กประมาณแสนกว่าคน มหาวิทยาลัยได้เข้าไปพัฒนาส่งเสริมด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านอาชีพ และดูแลช่วยเหลือเด็ก

อดีตการบริการวิชาการเป็นเรื่องที่เกิดความเข้าใจผิด คือ เป็นการทำหน้าที่เหมือนเป็นนายหน้าจัดให้การบริการวิชาการ แต่ปัจจุบันได้ปรับแนวคิดใหม่โดยให้สิ่งที่คิดว่าถูกต้องกับการบริการวิชาการ คือ

1. การบริการวิชาการต้องถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญบทบาทหนึ่งของมหาวิทยาลัย ตามพันธกิจที่เขียนไว้

2. การบริการวิชาการต้องอยู่บนฐานของความรู้ ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่การเปิดบริการในทุกเรื่อง

3. การให้บริการวิชาการต้องอยู่บนฐานของนักวิชาการของมหาวิทยาลัย คือใช้นักบริการของมหาวิทยาลัยในการให้บริการเป็นหลัก

การให้บริการที่รับผิดชอบในหน่วยการให้บริการวิชาการ ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะไม่ได้ บังคับว่าจะต้องผ่านศูนย์บริการวิชาการเพียงหน่วยเดียวก็ตาม คณะวิชาต่างๆ สามารถให้บริการ ได้หมด แต่อยู่ร่วมในระเบียบเดียวกัน ไม่ใช่สร้างระเบียบของตนเองขึ้นมาใหม่ ต้องเป็นระเบียบ เดียวกัน มาตรฐานเดียวกัน โดยเฉพาะของศูนย์บริการวิชาการมีหลักในการในการทำงานว่าต้อง ทำ 3 บทบาท คือ

1. เป็นการให้บริการแบบให้เปล่าตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

2. ต้องทำหน้าที่ในการบริการวิชาการที่หน่วยงานภาครัฐขอให้มหาวิทยาลัยทำ ถึงไม่มี กำไรก็ต้องทำ

3. บริการวิชาการที่ทางหน่วยไปทำการตลาดจะต้องเข้าตามระบบ เช่น เงินส่วนหนึ่ง เข้ามหาวิทยาลัยและเงินส่วนหนึ่งอยู่ที่หน่วย ซึ่งต้องใช้ตามระเบียบมหาวิทยาลัย ซึ่งในสามปีที่ ผ่านมาบริการวิชาการที่มาจากภายนอก ที่ไม่ใช่เงินของมหาวิทยาลัยมีเงินเข้ามาประมาณร้อยละ ๑๐ ล้าน ทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นความเข้มแข็งอย่างหนึ่ง

การวิจัยและการบริการวิชาการจะเดินควบคู่กันไป ซึ่งอยู่ในความดูแลของรอง อธิการบดีฝ่ายวิจัย

1.2.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีเป้าหมายในการเป็น มหาวิทยาลัยวิจัย ซึ่งต้องเน้นการสร้างองค์ความรู้ องค์ความรู้เทียบได้กับ Body of Knowledge คือต้องมีครบทุกส่วนของร่างกาย การทำวิจัย เช่น คนที่จบในระดับปริญญาเอก เริ่มทำวิจัย ความรู้ ก็สะสมไปเรื่อยๆ ความรู้เริ่มเติบโตเป็นรูปเป็นร่างเหมือนร่างกายของคนเรา ทำให้เป็น Body of Knowledge ซึ่งองค์ความรู้แบบนี้ต้องใช้เวลาดังสมเป็นเวลานาน 20 ปีขึ้นไป เป้าหมายของ มหาวิทยาลัยคือ อาจารย์ที่จบมาต้องมุ่งมั่นที่จะทำวิจัย เพราะการทำวิจัยขึ้นหนึ่งก็ทำให้ได้ความรู้ ใหม่ขึ้นมาอย่างหนึ่ง ทำขึ้นมาเรื่อยๆ ก็สะสมมาเรื่อยๆ แยกแขนงมาเรื่อยๆ เติบโตไปเรื่อยๆ เป็น กลุ่มเป็นก้อน ทำให้เป็นองค์ความรู้ คำว่าองค์ความรู้มีความหมายมากกว่างานวิจัยชิ้นใหม่เพียง ชิ้นเดียว แต่องค์ความรู้สะสมมานาน ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยเติบโตด้านวิจัย ค่อนข้างมาก และมีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นจำนวนมาก ในช่วง 20 ปี คิดว่ามหาวิทยาลัยมี Body of Knowledge อยู่หลายสาขา อาจารย์ใหม่ๆ ที่จบมาก็นำความรู้จากต่างประเทศมาใช้สร้างความรู้

ใหม่ขึ้นมาแตกแขนงขึ้นไปเรื่อยๆ และพยายามสร้างกลุ่มวิจัย (Cluster) ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จคือที่บางขุนเทียน

ครุภัณฑ์วิจัยเป็นเรื่องที่ดำเนินการมาประมาณ 10 ปี มหาวิทยาลัยลงทุนไปเพื่อสนับสนุนนักวิจัยที่ต้องการหรือมีความจำเป็นใช้เครื่องมือวิจัยขั้นสูง ซึ่งไม่สามารถหาจากที่อื่นได้ หรือมีความจำเป็น และการลงทุนนี้ทำให้หลายหน่วยงานมีโอกาสได้ใช้ด้วย

การตั้งกองทุนการวิจัย นับว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ได้เช่นกัน เพราะกองทุนนี้เปรียบเสมือนเป็นแหล่งทุนที่เสริมเขี้ยวเล็บให้นักวิจัยใหม่ไปแข่งกับนักวิจัยภายนอก สามารถสร้างความแข็งแกร่งให้ตัวเองได้ เมื่อตัวเองแข็งแกร่งแล้วก็จะสามารถหาแหล่งทุนจากภายนอกได้ มหาวิทยาลัยเน้นในการสนับสนุนนักวิจัยใหม่ๆ ที่มองแล้วเห็นโอกาสในการขยายความสามารถ และพร้อมไปแข่งขันกับโครงการอื่นได้ในอนาคต

จากข้อค้นพบในส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร รายงานประจำปี รายงานการศึกษาคูงาน งานวิจัย เว็บไซต์ และนำมาวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โดยมีแนวทางในการตรวจสอบหรือหลักการในการพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 5 ประการ ของ สมพร เพชรสงค์ (2551) ในการตรวจสอบหากพบว่ามีวิธีปฏิบัติใดสอดคล้องตามหลักพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างน้อยหนึ่งข้อ ถือว่าวิธีนั้นเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (ถวัลย์ มาศจรัส, 2552) ดังนี้

1. วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการบรรลุผล สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีต่อมหาวิทยาลัย หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย
2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นระบบครบวงจร จนเห็นผลอย่างชัดเจนว่า ทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือวิธีปฏิบัตินั้นมีกระบวนการ PDCA
3. วิธีปฏิบัตินั้นเป็น “นวัตกรรม” หรือไม่
4. มหาวิทยาลัยสามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัตินั้นได้ว่าทำอะไร (What) ทำอย่างไร (How) และทำไม (Why)
5. วิธีปฏิบัตินั้น ต้องเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริงและเห็นผลที่เกิดขึ้นแล้ว ไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดหรือทฤษฎีที่มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ

และจากข้อค้นพบในส่วนที่ 2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 ท่าน ในตำแหน่งอธิการบดี และรองอธิการบดี สามารถสรุปรวมทั้งในส่วนที่ 1 และส่วนที่

2 เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของ
รัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังตารางที่ 2



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 สรุปการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

1. ด้านการบริหารจัดการ

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
1.1 แนวทางการบริหาร	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ใช้ปรัชญาการบริหารแบบรวมบริการ ประสานภารกิจ ▪ มีระบบบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ถูกกฎหมาย ▪ เป็นองค์กรอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เน้นเป็นองค์กรในแนวระนาบ (Flat Organization) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ใช้ปรัชญาการบริหารแบบรวมบริการ ประสานภารกิจ ▪ บริหารภายใต้กรอบวิธีการที่คล้ายหรือใกล้เคียงกับภาครัฐ แต่ไม่ได้ใช้ระเบียบราชการ ใช้แนวคิดหรือวิธีการเชิงเอกชน มีระเบียบ มีกฎกติกาที่สภามหาวิทยาลัยออกได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ▪ มีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เพื่อร่วมระดมสมองและแสดงความคิดเห็นร่วมกันในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ ▪ จัดโครงการการพัฒนาและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่ประชาคม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ โครงการปฏิรูปการศึกษาชื่อว่า Growing Esteem โดยมุ่งเน้นไปที่การสอดประสานระหว่างสามกิจกรรมหลักในมหาวิทยาลัย ในด้านงานวิจัย การเรียนการสอน และการถ่ายทอดความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีผู้บริหารจำนวน 70 คน เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในวงการศึกษาระดับนานาชาติ ▪ มีผู้บริหารจำนวน 3 คน เป็นตัวแทนจากภาครัฐ ▪ มีผู้บริหารจำนวน 30 คน เป็นผู้ซึ่งปลดเกษียณแล้วแต่ยังคงดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถาบัน

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
1.1 แนวทางการบริหาร (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ดึงภาคอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนร่วมช่วยในการปฏิบัติพันธกิจ เช่น พระราชบัญญัติ กำหนดให้ประธานสภา มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยและสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยเป็น กรรมการสภา มหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ใช้หลักการเพิ่มสมรรถนะองค์กร เพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ■ กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ■ ใช้หลักการบริหารงานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research: R2R) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย (โครงการ Management System Development: MSD) โดยการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน ■ ใช้ระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) ■ การพัฒนาผู้บริหารระดับกลางสายสนับสนุนตามโครงการวิจัย มหาวิทยาลัย (University Research: UR) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดให้มีวงจรการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย การสำรวจความคิดเห็นของนักศึกษา บัณฑิต บุคลากร และนายจ้างเพื่อนำมาประเมิน ■ มีการประเมินอธิการบดี การประเมินกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การประเมินการปฏิบัติงาน สภาวิชาการ การประเมินตนเอง การประเมินภาควิชา และการประเมินหน่วยงานด้านการบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันคืออธิการบดี รองอธิการบดี รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ (Provost) รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice President & Treasurer) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสถาบัน (Vice President Institute Affairs & Corporation) รองอธิการบดีด้านการพัฒนาทรัพยากร (Vice President Resource Development) รองอธิการบดีและที่ปรึกษาทั่วไป (Vice President & General Counsel)

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
1.1 แนวทางการบริหาร (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดโครงการสถานที่ทำงานน่าอยู่น่าทำงาน (Healthy Workplace at Walailak University) ■ เน้นการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การปรับปรุงมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ การปรับปรุงมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การพัฒนาระบบค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การปรับโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ โครงการ 6+1 Flagships เป็นการจัดเสวนาแบ่งตามกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เป้าหมาย 3 กลุ่มหลัก 1) เป็นกลุ่มบุคลากรระดับผู้บริหารทั้งสายวิชาการ สายสนับสนุน 2) เป็นกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน 3) เป็นกลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองและผู้ประกอบการ ในแต่ละกลุ่มเป็นการระดมสมองเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแปลงแนวคิดสู่แผนปฏิบัติการ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ใช้กลไกธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัย 	

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
1.2 สภามหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ■ การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์การบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ■ กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย 	<ul style="list-style-type: none"> ■ กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 2 คน โดยสภาวิชาการเลือกจากกรรมการสภาวิชาการ ■ กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 3 คน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำ ■ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 12 คน ในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคใต้จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คนที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอแต่งตั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> ■ องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะนายกสภามหาวิทยาลัย เลือกบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ และมีความสนใจเกี่ยวกับการศึกษา ■ องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยประกอบไปด้วย <ul style="list-style-type: none"> - ที่ปรึกษาสภามหาวิทยาลัย 4 คน มาจากภายนอก - กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน มาจากภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> ■ โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยใช้วิธีการมอบอำนาจจากสภามหาวิทยาลัย (Council) ไปสู่ฝ่ายบริหาร (Vice-Chancellor & Executives) ลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง คือระดับคณะและภาควิชา โดยที่สภามหาวิทยาลัยยังคงอำนาจในการกำกับดูแล ติดตามประเมินผลการทำงานของฝ่ายบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> ■ การตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย ■ นายกสภามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเลือกบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ ที่ประสบความสำเร็จ

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
<p>1.2 สภามหาวิทยาลัย (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 12 คน ซึ่งจะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก และในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 4 คน ■ กรรมการจำนวน 2 คน ซึ่งสภาวิชาการเลือกจากกรรมการจากสภาวิชาการ ■ กรรมการจำนวน 5 คนซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ■ มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ 5 ด้าน 	<ul style="list-style-type: none"> - ประธานคณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย 1 คน - ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน 1 คน - นายกสมาคมศิษย์เก่า 1 คน - กรรมการโดยเลือกจากนักศึกษาเก่า 1 คน - กรรมการโดยเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี 1 คน - กรรมการโดยเลือกจากผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน 1 คน - กรรมการโดยเลือกตั้งจากตำแหน่งคณาจารย์ 1 คน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ สภามหาวิทยาลัย มีบทบาทสูงสุดด้านการบริหาร โดยรับผิดชอบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ■ มีคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย 8 ด้าน ■ มีสมาชิกที่มาจากกรรเลือกตั้งโดยกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี ได้แก่ตำแหน่งสำคัญสูงสุด 3 คน 	

การบริหาร งานวิชาการ	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
1.2 สภา มหาวิทยาลัย (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ นายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภา มหาวิทยาลัยมีวาระดำรง ตำแหน่ง 2 ปี ■ มีคณะกรรมการสภา มหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ้น 12 ชุด 		<ul style="list-style-type: none"> - กรรมการโดยเลือกจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป 1 คน - กรรมการโดยเลือกจาก ศาสตราจารย์ขึ้นไป 1 คน - กรรมการโดยเลือกจาก พนักงานอื่นที่ไม่ใช่ อาจารย์ 1 คน ■ มีคณะกรรมการเพื่อ ดำเนินงานด้านต่างๆ 3 ด้าน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีสมาชิกที่เลือกตั้งมาโดย บุคลากรในมหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี ■ นักศึกษาที่เป็นตัวแทนมา จากการเลือกตั้ง มีวาระ การดำรงตำแหน่ง 1 ปี ■ ตัวแทนเจ้าหน้าที่รัฐที่มา โดยการแต่งตั้ง มีวาระ การดำรงตำแหน่ง 3 ปี ■ บุคลากรในมหาวิทยาลัย ที่มาโดยการแต่งตั้ง มี วาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี 	

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
1.3 สภาวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นองค์กรรองลงมาจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ ได้แก่ การสอน การวิจัย และบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ■ กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน และศาสตราจารย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลทางด้านวิชาการ เช่น หลักสูตร การสอน การวัดผล การให้ปริญญา การให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งและถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ จัดหาวิธีการทำให้การศึกษา การวิจัยการบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> ■ กรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง ได้แก่ รองอธิการบดีที่อธิการบดีกำหนด จำนวนไม่เกิน 3 คน คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าส่วนงานที่เกี่ยวข้อง อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ■ กรรมการสภาวิชาการซึ่งสรรหาจากคณาจารย์ประจำตำแหน่ง ศาสตราจารย์ และผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด จำนวนรวมไม่เกินจำนวนกรรมการสภาวิชาการ โดยตำแหน่ง 	<ul style="list-style-type: none"> ■ สภาวิชาการ รับมอบอำนาจมาจากสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินกิจกรรม กำกับดูแล และพัฒนากิจกรรมทางวิชาการทั้งหมดภายในมหาวิทยาลัย รวมถึงการรักษาความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งในด้านการเรียนการสอน และงานวิจัย และสื่อสารกับประชาคมนักวิชาการในมหาวิทยาลัยโดยผ่านทางคณะ หรือภาควิชา 	<ul style="list-style-type: none"> ■ สภาวิชาการประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ผู้อาวุโสของสถาบัน และคณบดีเป็นตัวแทนจากคณะ ■ มีการพบกันสัปดาห์ละครั้ง ตลอดทั้งปี เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับนโยบายของสถาบัน โดยมีอธิการบดีเป็นประธาน

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
1.3 สภาวิชาการ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ กรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละ 3 คน ■ กรรมการสภาวิชาการ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี 	<ul style="list-style-type: none"> ■ กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ ศาสตราจารย์ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน ■ กรรมการจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละ 2 คน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ กรรมการสภาวิชาการซึ่งสรรหาจากคณาจารย์ประจำตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดจากคณะ สถาบัน สำนัก และส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ ส่วนงานละ 1 คน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีจำนวนสมาชิกสภาวิชาการของมหาวิทยาลัยสูงถึง 475 คน การมีมติใดๆ ของสภาวิชาการไม่จำเป็นต้องอาศัยการประชุมที่ครบองค์ประชุม ■ สภาวิชาการ มีคณะกรรมการ 11 ด้าน 	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
2.1 ความร่วมมือกับต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันและองค์กรต่างประเทศ ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ ▪ มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาสหกิจศึกษานานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ลงนามในข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพิ่มเติมกับหน่วยงานต่างๆ และการแลกเปลี่ยนนักศึกษา กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ การแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ แบ่งเป็นความร่วมมือที่มีการลงนามในข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และความร่วมมือที่ไม่มีการลงนามข้อตกลง ▪ โครงการจ้างทุนอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ และโครงการทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นขึ้นในประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยด้วย ▪ ให้นักศึกษามีการตั้งเครือข่ายความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างกัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาที่มาจากหลายๆ ประเทศ ด้วยการกำหนดให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม และการมีระบบพี่เลี้ยง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีนักศึกษาและคณะที่ทำการวิจัยสิ่งใหม่ๆ รอบโลก การทำงานอย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายรอบโลก เช่น บริษัท มหาวิทยาลัย สถาบันการค้นคว้าวิจัย

ศูนย์วิจัยการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหาร งานวิชาการ	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
2.1 ความ ร่วมมือกับ ต่างประเทศ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นสำนักงานเลขาธิการ (Secretarial Office) ของ สมาคมมหาวิทยาลัยแห่ง เอเชียแปซิฟิก ที่เรียกว่า Association of University in the Asia and Pacific: AUAP ■ มหาวิทยาลัยมีความ ร่วมมือ โดยร่วมเป็น กรรมการบริหารของ สมาคมทางการสื่อสาร (International Consortium for Educational Development: ICED) เรียกว่าแนวร่วมสถาบัน (Consortium) 			<ul style="list-style-type: none"> ■ ร่วมมือกับประเทศอินเดีย เปิด สถาบัน Australia India Institute เป็นสถาบันที่ จัดเตรียมผู้นำในระดับชาติใน การศึกษาด้านนโยบาย การ วิจัย และธุรกิจ ■ มีการสร้างพันธมิตรอย่าง ยั่งยืน (Enduring Partnerships) และเครือข่ายที่ มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึง มหาวิทยาลัยเครือข่ายที่มีอยู่ ทั่วโลก 	

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
2.1 ความร่วมมือกับต่างประเทศ (ต่อ)				<ul style="list-style-type: none"> ■ มีความร่วมมือและการประสานงานระดับนานาชาติในด้านการวิจัย การเรียนการสอน และการให้ทุนการศึกษา ■ การเข้าร่วมในการศึกษาแบบอิเล็กทรอนิกส์ระดับโลก (Global e-Education) และระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้อง ■ การพัฒนาองค์รณักศึกษาระดับนานาชาติ (International Student Constituencies) และเครือข่ายของศิษย์เก่าที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย โดยมีเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง 	

การบริหาร งานวิชาการ	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
2.2 ความ ร่วมมือกับ สถาบันการ ศึกษาใน ประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นแม่ข่ายของเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาใน ส่วนของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 8 จังหวัด มี สมาชิกในเครือข่าย จำนวน 17 สถาบัน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นแม่ข่ายของเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาของ ภาคใต้ตอนบน ประกอบ ไปด้วย 7 จังหวัด 9 มหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นเครือข่ายของอุดมศึกษา ภาคกลางตอนล่าง ประกอบ ไปด้วย 20 มหาวิทยาลัย ■ มีโครงการ 2B-KMUTT โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกฝัง และส่งเสริมเยาวชนในระดับ มัธยมศึกษาให้มี ความสามารถในการเรียนรู้ และสิ่งสมประสงค์ด้าน การวิจัย การออกแบบ การ ทดลอง การประดิษฐ์ และ การสร้างงานสุนทรีย์ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการแลกเปลี่ยน นักศึกษาระหว่าง มหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการแลกเปลี่ยน นักศึกษาระหว่าง มหาวิทยาลัย ■ มีการลงทะเบียนข้าม สถาบัน ■ มีการออกไปศึกษานอก มหาวิทยาลัย นักศึกษา สามารถใช้เวลาในช่วง ภาคการศึกษาฤดูร้อน หรือครึ่งปีการศึกษาเพื่อ ศึกษาแลกเปลี่ยนกับ มหาวิทยาลัยอื่นๆ โดย มหาวิทยาลัยจะเป็น ผู้รับผิดชอบเรื่อง ค่าใช้จ่าย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหาร งานวิชาการ	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
2.2 ความ ร่วมมือกับ สถาบันการ ศึกษาใน ประเทศ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีสถาบันสมทบ เพื่อร่วมมือผลิตและพัฒนาบุคลากร เช่น สถาบันการบิณฑลเรือนซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยมีพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนและศึกษาดูงานระหว่างสถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ■ เป็นเครือข่ายที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอสมก.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดโครงการเรียนล่วงหน้า (Advance Placement Program) ร่วมกับโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย จังหวัดนครศรีธรรมราช โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคใต้ และโรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา โดยมีการลงนามความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีโครงการ Junior KMUTT Membership เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักในกลุ่มนักเรียนอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยกลุ่มเป้าหมายคือนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ■ เป็นเครือข่ายที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอสมก.) 		

การบริหาร งานวิชาการ	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
2.2 ความ ร่วมมือกับ สถาบันการ ศึกษาใน ประเทศ (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> ■ เป็นเครือข่ายกับโรงเรียน มีการช่วยเหลือในด้าน การพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้าน วิทยาศาสตร์ การเรียน การสอนภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาเด็กที่มี ความสามารถสูง โดย มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์ โอลิมปิกวิชาการทุกวิชา ■ เป็นเครือข่ายที่ประชุม อธิการบดีมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ (ทอมก.) 			

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหาร งานวิชาการ	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
2.3 ความ ร่วมมือกับ ชุมชน/ภาค อุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> เทคโนโลยีนี้เป็นหน่วยงานหลักในการประสานการปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชนผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเครือข่ายองค์กรมุสลิมภาคใต้ตอนบน เพื่อพัฒนามุสลิมให้มีความเข้มแข็ง มีโครงการถ่ายทอดงานวิจัยสู่ชุมชน เช่น โครงการวิจัยเชิงพาณิชย์สู่ชุมชนและมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์และสังคมให้กับชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> มีโครงการมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม ประกอบด้วยกิจกรรม 3 กลุ่ม คือ กลุ่มมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน กลุ่มมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และกลุ่มมหาวิทยาลัยกับโครงการหลวงและโครงการตามพระราชดำริ 	<ul style="list-style-type: none"> มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยไว้ในหลายๆ ช่องทาง เช่น ผ่านศูนย์วิจัยร่วม ผ่านทางคณะกรรมการวิจัยระดับชาติ ผ่านคณะวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางการแพทย์และสุขภาพแห่งชาติ 135 ประเทศ เครือข่ายประสานงานภายในด้านศูนย์ทางการแพทย์ ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> มีศูนย์ปฏิบัติการด้านอุตสาหกรรม (Industrial Performance Center) เป็นกลุ่มผู้วิจัยที่อุทิศตนเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผลผลิตนวัตกรรม และการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
2.3 ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม (ต่อ)			<ul style="list-style-type: none"> ■ โครงการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยคณะวิทยาศาสตร์ เป็นโครงการที่นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ■ โครงการสหกิจศึกษา เน้นให้นักศึกษาไปเยี่ยมชม ศึกษา ดูงานระหว่างภาคการศึกษาต่างๆ และมีการฝึกงานในสถานประกอบการทุกๆ ภาคฤดูร้อน 		<ul style="list-style-type: none"> ■ MIT Energy Initiative เป็นการร่วมมือกันระหว่างนักวิจัยของสถาบัน วิศวกร และผู้วางแผนในภาคอุตสาหกรรม ที่ผ่านการลงนามข้อตกลงเพื่อสนับสนุนโปรแกรมการค้นคว้าหลากหลายสาขาวิชา

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.1 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนงานบริหารและการบริการแบบออนไลน์ เช่น ระบบทะเบียน ใบบลาหยุดงาน ระบบเบิกจ่าย วัสดุครุภัณฑ์ ระบบทะเบียนรับส่งเอกสาร ระบบการจัดการประชุม อิเล็กทรอนิกส์ ระบบจองห้องประชุม และระบบแจ้งซ่อมและขอใช้บริการ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> นำระบบ WU m-Learning มาประกอบในการเรียนการสอน โดยมีรายวิชาที่พัฒนาบทเรียนในระบบเครือข่าย WU m-Learning รวมจำนวน 209 รายวิชา ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการด้านบริหารบุคลากร โดยใช้ระบบสารสนเทศในการสรรหาคณาจารย์อย่างเปิดกว้างและเป็นธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ 2 ระบบ ได้แก่ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยมีผู้บริหารและบุคลากรเป็นผู้ใช้ระบบ และระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน การวิจัย และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ พัฒนาสื่อการเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ผลิตรายการโทรทัศน์ของมหาวิทยาลัย 	<ul style="list-style-type: none"> มีหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถสนองงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา ซึ่งหน่วยงานนี้จะเน้นการฝึกอบรมคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมใหม่ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> การให้บริการด้านโทรศัพท์มือถือ ที่มีชื่อว่า Smart Phone ซึ่งสามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในสถาบันได้ด้วย ความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือได้ โดยมีศูนย์บริการด้านการใช้มือถือให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ และคอยให้บริการเกี่ยวกับการใช้โทรศัพท์มือถือทุกที่และตลอดเวลา

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
<p>3.1 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดตั้งศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการสนับสนุนการวิจัย ▪ มีการเรียนการสอนบนเครือข่ายสนับสนุนการเรียนการสอน นอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ (SUT e-Learning) ▪ สนับสนุนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการฝึกอบรมออนไลน์ (SUT e-Training) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ โปรแกรมประเมินพนักงานสายปฏิบัติการด้วยระบบออนไลน์ ทำให้มีระบบฐานข้อมูลที่ดีสำหรับใช้บริหารจัดการ ▪ ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร เช่น ระบบจองห้องประชุมอิเล็กทรอนิกส์ ระบบจัดเก็บเอกสารและค้นหาเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การตรวจสอบเช็คพร้อมจ่าย ▪ ผลิตรายการโทรทัศน์ของมหาวิทยาลัย 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีซอฟต์แวร์ที่มีชื่อว่า Reason ABLE ซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาได้ปฏิบัติและพัฒนาการคิดหาเหตุผลและการโต้แย้งเชิงเหตุผล และสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้นักศึกษาตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเอง และสามารถประเมินผลตนเองได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวิจัย ▪ พัฒนาสื่อการสอนมัลติมีเดีย และระบบสารสนเทศนักศึกษาบริการแก่นักศึกษาผ่านเว็บไซต์ ▪ สมาชิกของมหาวิทยาลัยทั่วโลกสามารถใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์ จากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.1 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) เพื่อสนับสนุนการวางแผนการกำหนดนโยบาย และใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อการบริหารของผู้บริหารทุกระดับ ▪ พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารการคลังที่เชื่อมโยงข้อมูลกับทุกหน่วยงาน เพื่อให้สามารถรายงานทางการเงินได้แบบ 3 มิติ 				

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหาร งานวิชาการ	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.1 เทคโนโลยีและระบบ สารสนเทศ (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่า Simulation ให้นักศึกษาใช้ในการเรียนการสอนที่มีการทดลอง ■ การประเมินผลการเรียนการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษา มีการประเมินออนไลน์ ทำให้ผู้บริหารได้นำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงต่อไป ■ มีการประชุมทางไกล (Tele Conferencing) สำหรับการประชุมผ่านไปยังหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ 				

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.2 การเรียนการสอน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค ภาคการศึกษาละ 13 สัปดาห์ ▪ พัฒนาสื่อประสม (Multimedia) ประสมด้วยสวอนหนังสือ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เทป วีดีโอ อินเทอร์เน็ต เป็นรูปแบบการเรียนการสอน นอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค ภาคการศึกษาละ 13 สัปดาห์ ▪ จัดการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL) ▪ จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เปิดสอนโดยใช้ระบบทวิภาค ▪ พัฒนาสื่อการสอน มัลติมีเดีย โดยศูนย์วิทยบริการ ▪ จัดการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning) ▪ จัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) เป็นการเรียนรู้จากการสร้างงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ปฏิรูปแบบจำลอง “Melbourne Model” ซึ่งเป็นการปรับแผนการจัดการเรียนการสอนในเชิงลึกและเชิงกว้าง เช่น ผลักดันให้สาขาวิชาการระดับปริญญาตรีที่มีความเป็นวิชาชีพมากขึ้น เช่น กฎหมาย พยาบาล การศึกษา และสถาปัตยกรรมฯ ให้เปลี่ยนสภาพไปเป็นการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ในขณะเดียวกันก็ลดทอนหลักสูตรปริญญาตรีให้มีลักษณะความรู้ทั้งลึกและกว้าง เหมาะที่จะศึกษาต่อในหลายๆ แนวทาง 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ สามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา ▪ มีศูนย์ที่เรียกว่า “The Edgerton Center” เพื่อจัดเตรียมทรัพยากรและสนับสนุนนักศึกษา ในการทำโครงการ กิจกรรม และการจัดสัมมนา ▪ นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการวิจัย

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.2 การเรียนการสอน (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ให้เงินอุดหนุนเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์พัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์สำหรับการเรียนการสอน ■ มีหน่วยงานสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy: FDA) ซึ่งจะพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ 			<ul style="list-style-type: none"> ■ จัดให้มีการประเมินการเรียนการสอนทุกภาคการศึกษา โดยการสอบถามความคิดเห็นของนักศึกษา โดยการใช้แบบสอบถาม ทั้งระบบออนไลน์และส่งเอกสารรายบุคคล มีการประเมินทั้งแบบรายวิชา และประเมินอาจารย์แบบรายบุคคลและแบบรายกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> ■ MIT Open CourseWare เป็นการเผยแพร่ในรูปแบบของเสียง (Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) และเอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนของ MIT

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.2 การเรียนการสอน (ต่อ)				<ul style="list-style-type: none"> ■ การสอนแบบเน้นวิจัย คือจัดให้มีการวิจัยอย่างเข้มข้นแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน โดยอาจารย์จะต้องปรับเนื้อหาวิชาจากผลการวิจัยล่าสุดของแต่ละศาสตร์ ■ มีรางวัลในระดับมหาวิทยาลัยของกลุ่มอธิการบดี (University-Wide Vice-Chancellor's Awards) ในด้านการสอน รางวัลการสอนดีเด่นประจำปี และรางวัล Teaching Fellowship รวมถึงการสัมมนาแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีด้านการสอน เรียกว่า "Vice-Chancellor's Teaching Colloquium" 	

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.2 การเรียนการสอน (ต่อ)				<ul style="list-style-type: none"> ■ สร้างความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างการวิจัย การเรียนการสอนและการเรียนรู้ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพด้านการเรียนการสอนและการเรียนรู้ (Teaching and Learning Quality Assurance Committee: TALQAC) มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในด้านนี้ เช่น การทบทวนหลักสูตร (Course Reviews) เป็นต้น ■ มีมาตรการ และกิจกรรมที่สำคัญส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย เช่น โครงการจัดการเรียนการสอนสำหรับการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ และประกาศนียบัตรระดับบัณฑิตศึกษาด้านการเรียนการสอน 	

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.3 หลักสูตร	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดสหกิจศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนทุกหลักสูตรในระดับปริญญาตรี ▪ กำหนดหมวดวิชาศึกษาทั่วไปเป็นหมวดวิชาที่ใช้ร่วมกันในทุกหลักสูตร มีลักษณะเป็นสหวิทยาการที่ประสมประสานวิทยาการด้านต่างๆ ได้แก่ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ โดยไม่แบ่งแยกรายวิชาตามกลุ่มศาสตร์อย่างเดิม 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นำสหกิจศึกษาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกำหนดให้นักศึกษาต้องผ่านการปฏิบัติสหกิจศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้ง เป็นระยะเวลา 4 เดือน จึงจะสำเร็จการศึกษา ซึ่งนักศึกษาสามารถไปปฏิบัติสหกิจศึกษาได้ทั้งในและต่างประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-based Program: IBP) สำหรับนักเรียนที่มีลักษณะพิเศษซึ่งได้แก่ นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษ แรงจูงใจ หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของนักศึกษาเอง ▪ เปิดหลักสูตรสองภาษา หลักสูตรภาษาอังกฤษ และหลักสูตรนานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดหลักสูตรที่มีความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรม ความเป็นสากล และความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนให้มีโครงการและกิจกรรมที่สะท้อนถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นสากล 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ มีหลักสูตรที่ให้ ความสำคัญกับประวัติศาสตร์ ▪ นักศึกษาระดับปริญญาตรีสามารถเลือกลงทะเบียนเรียนที่ Harvard University ได้ สูงสุดถึง 24 หน่วยกิต และรายวิชาที่ลงทะเบียนดังกล่าว จะปรากฏอยู่ใน Transcript ของนักศึกษาด้วย

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.3 หลักสูตร (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ บรรจุเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และเศรษฐกิจพอเพียงเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ การมีหลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนได้ (an Adaptive Curriculum) โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ รัฐบาล ศิษย์เก่า และนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถจะให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เรียนแบบเต็มเวลา สามารถลงทะเบียนเรียนที่มหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น Harvard University, Boston University ได้ไม่เกินครึ่งของรายวิชาที่ลงทะเบียนในภาคการศึกษานั้นๆ ในภาคการศึกษาปกติ (ยกเว้นภาคการศึกษาฤดูร้อน) โดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
3.3 หลักสูตร (ต่อ)					<ul style="list-style-type: none"> เปิดโอกาสให้สามารถฝึกสอนในระดับมัธยม ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และหลังจากการฝึกสอนมีการออกไปประกาศนียบัตรรับรองให้ด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
4.1 การสนับสนุนการวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนการดำเนินการด้านการวิจัยของคณาจารย์ในรูปแบบของหน่วยวิชา กลุ่มวิจัย และศูนย์วิจัย ประกอบด้วย 22 หน่วยวิจัย 1 กลุ่มวิจัย และ 5 ศูนย์วิจัย รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 15,000,000 บาท 	<ul style="list-style-type: none"> จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนา 6 ประเภทได้แก่ ทุนพัฒนานักวิจัย ทุนพัฒนางานวิจัย ทุนประเภทกำหนดหัวข้อ ทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทเชื่อมโยงกับบัณฑิตศึกษา ทุนอุดหนุนการวิจัย ประเภทโครงการของนักศึกษาปริญญาตรี และทุนวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน จัดสรรทุนให้กับโครงการวิจัยที่เสนอของบประมาณประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> จัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ การกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย เพื่อสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาจากผลงานด้านการวิจัยของหน่วยงานในภาพรวม 	<ul style="list-style-type: none"> จัดให้มีวัฒนธรรมการวิจัยอย่างเข้มข้นแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน โดยอาจารย์จะต้องปรับเนื้อหาวิชาจากผลการวิจัยล่าสุดของแต่ละศาสตร์ จัดตั้งศูนย์เพื่อตอบข้อซักถาม และข้อสงสัยด้านการวิจัย รวมถึงตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย และฝึกสอนด้านการวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> มีสถาบันการวิจัยที่ให้การสนับสนุนการวิจัย ทั้งในด้านเครื่องมือ และงบประมาณ โครงการวิจัยหลายโครงการของสถาบัน ดึงดูดผู้ให้เงินสนับสนุนการวิจัยมากกว่าหลายร้อยล้านบาท มีศูนย์และห้องทดลองจำนวนมาก เพื่อรองรับและสนับสนุนการวิจัย ประมาณ 57 แห่ง

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
4.1 การสนับสนุนการวิจัย (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ สนับสนุนการดำเนินการโครงการหนึ่งอาจารย์หนึ่งผลงาน เป็นโครงการที่มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้คณาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการหรือผลงานในลักษณะอื่น เพื่อปรับปรุงการสอน ความก้าวหน้าทางวิชาการ ■ จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> ■ แสวงหาแหล่งเงินทุนอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยของนักวิจัยในมหาวิทยาลัย โดยได้ทำความร่วมมือกับแหล่งทุนต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อการจัดสรรงบประมาณร่วมกัน ■ สนับสนุนรางวัลการเผยแพร่ผลงานวิจัยและคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัยเป็นแรงจูงใจ และกำลังใจสำหรับนักวิจัยที่มีความสามารถผลิตผลงานวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ การลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง มุ่งเน้นไปที่ครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ราคาประมาณ 5-10 ล้านบาท จุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน ■ มีการจัดตั้งกองทุนการวิจัย ■ มีศูนย์ส่งเสริมงานวิจัย และทรัพย์สินทางปัญญา 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการจ้างนักวิชาการระดับรางวัลโนเบลมาเป็นอาจารย์จำนวนหลายท่าน ■ ให้นักศึกษามีประสบการณ์ทางด้านการวิจัยทั้งในระดับการเป็นผู้วิจัยเอง หรือการเป็นผู้ช่วยวิจัย ตลอดจนการกำหนดให้เข้าฟังการเสนอผลงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ ■ มีแผนการวิจัยและอบรมด้านการวิจัย (Research and Research Training Plan) อย่างต่อเนื่อง 	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
4.1 การสนับสนุนการวิจัย (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> โครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย 	<ul style="list-style-type: none"> โครงการทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และโครงการทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-Doctoral Fellowship) 	<ul style="list-style-type: none"> ให้ความสำคัญอย่างสูงต่อการเติบโตของเงินทุนจากภายนอกสำหรับการวิจัย และการฝึกอบรมด้านการวิจัยจากแหล่งทุนจากรัฐบาล และอุตสาหกรรม โดยได้ตั้งเป้าการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้านการวิจัยทั้งหมด รายได้จากการศึกษาเฉพาะทาง อยู่ระหว่าง 10- 40% ให้คุณค่า ให้รางวัล และการช่วยเหลือนักวิจัยและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ 	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
4.2 งานวิจัย	<ul style="list-style-type: none"> ■ ให้สำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ จากการทำวิจัยวิทยาศาสตร์พื้นฐาน หรือ การวิจัยบริสุทธิ์ ■ เน้นการวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี และการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม และสอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิต และสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดย สถาบันวิจัยและพัฒนาทำหน้าที่ประสานงานเครือข่าย การวิจัยให้กับหน่วยงานต่างๆ ■ โครงการอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคใต้ โดยจัดตั้ง Walailak University Thailand Science Park: WU-TSP ซึ่งได้รวบรวมหน่วยงานที่สนับสนุนการวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีเข้าไปในสังกัดเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินการและประสานงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มก้อน และบูรณาการในลักษณะ R & D Cluster รวม 4 กลุ่มวิจัย กลุ่มวิทยาศาสตร์ว่าด้วยระบบของโลก สถาบันวิจัยด้านวัสดุศาสตร์และวัสดุวิศวกรรม โครงการวิทยาศาสตร์-วิศวกรรมชีวภาพ และกลุ่มคุณภาพอากาศในอาหารและการจัดการพลังงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีศูนย์การวิจัยเฉพาะทาง (Research Centers) ศูนย์การวิจัยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการดำเนินงานตามแผนการวิจัย และการฝึกอบรมด้านการวิจัย ส่วนใหญ่มักจะมีการจัดเป็นกลุ่มตามสาขา ความเชี่ยวชาญ และกระจายข้ามคณะต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ศึกษาและสร้างความรู้สำหรับงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง กระบวนการของการถนอมอาหารสมัยใหม่ การสังเคราะห์สารเคมีของเพนนิซิลินและวิตามินเอ เทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับแขนปลอม และการถ่ายภาพด้วยความเร็วสูง

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
4.2 งานวิจัย (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> ■ มีหน่วยวิจัย (Research Unit) ซึ่งได้พัฒนาตามแบบ Performance Base และส่งเสริมให้วิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research) ■ เน้นการวิจัยด้านศาสตร์สุขภาพ (Health Science) โดยเน้นที่ต้องการพัฒนา คือสหวิชาชีพสุขภาพมืออาชีพ (Multi Professional Health Team) เพื่อเป็นการเสริมสร้างทางด้านสุขภาพมั้ยให้กับชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> ■ มีสวนอุตสาหกรรม เน้นการทำวิจัยและพัฒนาให้เป็นเลิศ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและสนับสนุนความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมของประเทศ มุ่งเน้นสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) 		

การบริหารงานวิชาการ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
4.3 การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> เปิดหลักสูตรระยะสั้น ที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เช่น การให้คำปรึกษาและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการที่ปรึกษางานวิจัยพลังงานทดแทน งานวิจัยเพื่อการพัฒนาผลผลิตมันสำปะหลังที่ปรึกษาสภาอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา และที่ปรึกษาหอการค้าจังหวัดนครราชสีมา เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> มีบริการวิชาการจำแนกออกเป็น 7 กลุ่มฐานความรู้ ได้แก่ ฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ ฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ฐานความรู้ด้านวิศวกรรมศาสตร์ ฐานความรู้ด้านเกษตรศาสตร์ ฐานความรู้ด้านบริหารธุรกิจ/พาณิชยศาสตร์ ฐานความรู้ด้านสังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์ และ ฐานความรู้ด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> มีศูนย์ส่งเสริมงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างผู้ประกอบการกับนักวิจัยเพื่อส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ 	<ul style="list-style-type: none"> มีหน่วยงานที่ทำธุรกิจเพื่อเป็นการบริการวิชาการแก่สังคม และชุมชน เช่น Melbourne Theatre Company, Melbourne University Bookshop และ Lan Potter Museum of Art เป็นต้น สร้างบริษัทจำนวนมาก เช่น Melbourne Ventures, Aniseed และ กลุ่ม Multimedia Licensing เพื่อให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการวางแผน การหาแหล่งทุน และการประชาสัมพันธ์การถ่ายโอนเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> มี Office of the Arts เป็นสำนักงานศิลปะที่มีการจัดกิจกรรมทั้งในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย และจัดกิจกรรมตามการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์ มี MIT Museum เป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีการแสดงเกี่ยวกับรากฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และรวมไปถึงการแสดงภาพสามมิติที่ดีที่สุดเยี่ยมระดับโลก

สรุปรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ

จากการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศและต่างประเทศ โดยการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ ของมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ และจากการสัมภาษณ์อธิการบดี และรองอธิการบดี นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยแยกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศตามมหาวิทยาลัย ดังตารางที่ 2 แล้ว สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ภาพรวมของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นองค์กรอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ โดยใช้ปรัชญาการบริหารแบบรวมบริการ ประสานภารกิจในการบริหารงานวิชาการ เน้นการบริหารองค์กรในแนวระนาบ และบริหารงานวิชาการภายใต้กลไกธรรมาภิบาล รวมถึงกำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เน้นการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ภาพมหาวิทยาลัยมีบทบาทสูงสุดด้านการบริหาร โดยรับผิดชอบต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และมีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย ภาพรวมของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันและองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ โดยการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน และการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังเป็นศูนย์กลางในการประสานงานเครือข่ายกับชุมชน และมีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ที่สำคัญ มีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ และมีเครือข่ายของศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ภาพรวมของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสนับสนุนงานบริหารและการบริการแบบออนไลน์ โดยแยกเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน การวิจัย และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ซึ่งมีผู้บริหารและบุคลากรเป็นผู้ใช้ระบบ โดยมีหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี สำหรับการจัดการเรียนการสอน มีจัดการเรียนการสอนเชิงรุก มีศูนย์เพื่อจัดเตรียมทรัพยากรและสนับสนุนนักศึกษา มีหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ และมีการให้รางวัลการสอนดีเด่นในระดับมหาวิทยาลัย ในด้านหลักสูตร มีการจัดหลักสูตรที่มีความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรม ความเป็นสากล การมีหลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนได้ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการเปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล

4. **ด้านการผลิตองค์ความรู้** ภาพรวมของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น สนับสนุนการดำเนินการวิจัยของคณาจารย์ในรูปแบบของกลุ่มวิจัยและศูนย์วิจัย มีสถาบันการวิจัยที่ให้การสนับสนุนการวิจัย ทั้งในด้านเครื่องมือและงบประมาณ จัดตั้งศูนย์เพื่อตอบข้อซักถามและข้อสงสัยด้านการวิจัย รวมถึงตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัยและฝึกสอนด้านการวิจัย การจัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ การจัดให้มีวัฒนธรรมการวิจัยอย่างเข้มข้นแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน การสนับสนุนรางวัลการเผยแพร่ผลงานวิจัยและคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย นอกจากนี้ ยังจัดให้นักศึกษามีประสบการณ์ด้านการวิจัย ทั้งในระดับการเป็นผู้วิจัยเองและการเป็นผู้ช่วยวิจัย ตลอดจนการกำหนดให้บุคลากรและนักศึกษาเข้าฟังการเสนอผลงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีแผนการวิจัยและอบรมด้านการวิจัยอย่างต่อเนื่อง และมีหน่วยงานเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน

จากผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการนี้ ผู้วิจัยได้นำไปพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทยต่อไป ดังตอนที่ 2

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย

นอกจากผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ผู้วิจัยยังได้สัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับ จำนวน 6 ท่าน ในตำแหน่งอธิการบดี และรองอธิการบดี เกี่ยวกับแนวทางของรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเป้าหมายในการบริหารงานวิชาการ เพื่อเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในการร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สรุปข้อมูลได้ดังนี้

1. แนวทางของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหาร ผู้บริหารมีความเห็นดังนี้

1.1 ควรมีการเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ศิษย์เก่า ผู้ประกอบการ ผู้ปกครอง ฆราวาสและวิเคราะห้ โอกาส-อุปสรรค จุดแข็ง-จุดอ่อน (SWOT) เพื่อพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย

1.2 เน้นการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ สร้างคนดีและคนเก่ง คนทำดีต้องมีรางวัล

1.3 ควรให้บทบาทแก่สภามหาวิทยาลัย และจัดให้มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1.4 ควรนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในมหาวิทยาลัย เช่น ใช้บริหารในด้านชื่อเสียง การบริหารงานการเงิน และงบประมาณ เป็นต้น

1.5 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร และควรมีการติดตามตรวจสอบการบริหารงาน ที่เรียกว่าคณะกรรมการประเมิน (Audit Committee)

1.6 ควรสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านการบริหารจัดการ เพื่อเข้ามาช่วยงานมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น

1.7 สภาวิชาการควรตัดสินใจในเรื่องวิชาการทั้งหมด สภาวิชาการต้องมีความเข้มแข็งและมีการกลั่นกรองก่อน อธิการบดีต้องสามารถตัดสินใจผ่านสภาวิชาการได้ ซึ่งจะส่งผลให้การประชุมสภามหาวิทยาลัยมีประชุมเฉพาะเรื่องนโยบายเท่านั้น

1.8 ควรใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.9 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อในหลากหลายสถาบันการศึกษา และสนับสนุนให้ศึกษาต่อในต่างประเทศ

1.10 ควรให้มีรองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ (Senior Vice President Academic Affairs) และมีรองอธิการบดี 2-3 ท่าน อยู่ในสายงานของรองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ หรือกรณีเป็นฝ่ายบริหารให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร (Vice President for Administrative Affairs) เป็นผู้ดูแล และอธิการบดีจะกำกับรองอธิการบดี 2 คน เฉพาะเรื่องนโยบายเท่านั้น

2. แนวทางของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย ผู้บริหารมีความเห็นดังนี้

- 2.1 เพิ่มทุนให้นักวิชาการต่างชาติหมุนเวียนเข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น
- 2.2 ต้องมีเครือข่ายในระดับท้องถิ่น รวมถึงเน้นการสร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 2.3 เน้นการแลกเปลี่ยนนิสิตนักศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
- 2.4 ทำให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อให้มีจำนวนงานวิจัยเพิ่มขึ้น
- 2.5 เน้นนำผลงานวิจัยไปขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น
- 2.6 ควรมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตเพื่อปรับปรุงคุณภาพบัณฑิต
- 2.7 ควรส่งเสริมให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีประสบการณ์เกี่ยวกับชีวิตการทำงานให้มากขึ้น โดยนำสหกิจศึกษาหรือหลักสูตรความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
- 2.8 ควรสร้างความน่าเชื่อถือ (Convince) กับสถานประกอบการ ในด้านสหกิจศึกษา
- 2.9 เชื่อมโยงความสัมพันธ์ภายในองค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบายถึงระดับปฏิบัติ
- 2.10 เน้นความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและท้องถิ่น

3. แนวทางของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี สรุปได้ดังนี้

- 3.1 มุ่งเน้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหาร
- 3.2 นำกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ลงมือกระทำ (Active Learning) เข้ามามีบทบาทมากขึ้น
- 3.3 หลักสูตรและอาจารย์ต้องมีความหลากหลาย เพื่อรองรับความต้องการของนักศึกษาที่หลากหลาย
- 3.4 ควรจัดให้มีโครงการศาสตราจารย์ร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย

4. แนวทางของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ด้านการผลิตองค์ความรู้ สรุปได้ดังนี้

- 4.1 ควรเน้นทั้งการวิจัยบริสุทธิ์และการวิจัยประยุกต์ คือการเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ
- 4.2 นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย เช่น ปัญหาด้านพลังงาน และปัญหาโรคต่างๆ เป็นต้น
- 4.3 ผลักดันให้อาจารย์มีผลงานวิจัยเผยแพร่ให้มากขึ้น เช่น มีระบบสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัย

4.4 เน้นการกระจายของงานวิจัย คือไม่ทำวิจัยเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น

4.5 ควรเน้นเรื่องการนำงานวิจัยมาผลิตเป็นนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้ได้ เพราะจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวทางการเงินสูงขึ้น

4.6 ควรมีการการแบ่งสิทธิประโยชน์ที่เกิดจากการวิจัยให้มีความชัดเจน ระหว่างผู้วิจัยและมหาวิทยาลัย

5. เป้าหมายการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปได้ดังนี้

5.1 ใช้ประโยชน์จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับอย่างเต็มที่ เช่น ความคล่องตัวในเรื่องกฎระเบียบ ซึ่งปัจจุบันยังใช้ไม่เต็มที่ เนื่องจากกฎระเบียบบางอย่างยังใช้ระบบราชการ

5.2 ยกสถานะของมหาวิทยาลัยในกำกับให้เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานภายนอก

5.3 ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ

5.4 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักของสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

5.5 พยายามผลักดันให้มหาวิทยาลัยอยู่ใน World Ranking สองร้อยอันดับแรก

5.6 เป็นแหล่งเรียนรู้ของทุกภาคส่วน ทั้งนักศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และภาคธุรกิจ

5.7 เน้นการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-base Research) โดยไม่นำโครงการวิจัยเป็นตัวตั้ง แต่นำเรื่องของพื้นที่เป็นตัวตั้ง

5.5 มุ่งเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยทั้งในระดับชาติ และระดับนานาชาติ

5.6 เพิ่มจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มากขึ้น

ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐขึ้นจากผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารถึงแนวทางของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ และเป้าหมายในการบริหารงานวิชาการ ตามแนวคิดการพัฒนารูปแบบของ Keeves, 1988 ทำให้ได้ร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เหมาะสมกับประเทศไทย ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบในการกำหนดร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 4 ด้าน (The **MAIN** of Academic Movement Model) ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ (**M**anagement)
2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (**A**lliance and Network)
3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (**I**nnovation and Technology)
4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (**N**ew Knowledge)



แผนภาพที่ 21 : องค์ประกอบของร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ “The **MAIN** of Academic Movement Model”

องค์ประกอบของร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)

1.1 แนวทางการบริหาร

1.1.1 ใช้หลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.1.2 มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ

1.1.3 มุ่งเน้นการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นต้น

1.1.4 บริหารมหาวิทยาลัยโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Self Good Governance)

1.1.5 ใช้กลไกการประเมินคุณภาพโดยรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ

1.1.6 ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ

1.1.7 ใช้ระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)

1.1.8 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย

1.1.9 กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1.1.10 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อนำไปสู่แนวทางการดำเนินงานและแผนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

1.1.11 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาระดับภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ และอาชีพอื่นๆ

1.1.12 มีตำแหน่งการบริหารที่รองลงมาจากอธิการบดี ประกอบไปด้วยรองอธิการบดี (Provost) และรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice President & Treasurer)

1.1.13 มีการก่อตั้งกองทุนยอดเงินต้น (Endowment Fund)

1.2 สภามหาวิทยาลัย

1.2.1 มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1.2.2 การบริหารงานภารกิจต่างๆ ดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

1.2.3 นายกสภามหาวิทยาลัย เลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา และด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ

1.2.4 มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.2.5 มีนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัย

1.2.6 มีกรรมการที่มีความรับผิดชอบหลัก เช่น คณะกรรมการด้านการตรวจสอบความเสี่ยง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย ด้านสวัสดิการบุคลากร ด้านการเงิน และด้านกฎหมาย ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย

1.2.7 มีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เพื่อร่วมระดมสมอง ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น

1.3 สภาวิชาการ

1.3.1 มีสภาวิชาการที่มีความเข้มแข็ง โดยอธิการบดีสามารถตัดสินใจผ่านสภาวิชาการได้

1.3.2 มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น คณะกรรมการด้านทุนการศึกษา การให้รางวัล ด้านการวิจัยชั้นสูง ด้านการพิจารณาผลงานวิชาการ ด้านห้องสมุดและทรัพยากรทางด้านวิชาการ ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาวิชาการ

1.3.3 มีตัวแทนนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมสภาวิชาการ

1.3.4 มีการประชุมสภาวิชาการสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง ตลอดทั้งปี

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)

2.1 ความร่วมมือกับต่างประเทศ

2.1.2 มีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ

2.1.3 มีการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย

2.1.4 มีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน (Enduring Partnerships) และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก

2.1.5 มีความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัย การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งความร่วมมือด้านการเรียนการสอน และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

2.2 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ

2.2.1 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน

2.2.2 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้อง ปฏิบัติการ
ด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เป็นต้น

2.2.3 ให้นักศึกษาสามารถลงทะเบียนข้ามสถาบัน ภายใต้งี้อื่นๆ

2.2.4 มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ

2.2.5 เปิดสอนสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย

2.3 ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม

2.3.1 มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง
มหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมในประเทศ

2.3.2 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับเครือข่ายชุมชน ธุรกิจ และ
อุตสาหกรรม ฯลฯ

2.3.3 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม เพื่อถ่ายทอดผลงาน
วิจัยสู่ชุมชน

2.3.4 จัดการเรียนรู้อุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยให้
นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

2.3.5 มีหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของ
มหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และ
ประชาชนทั่วไป

2.2.6 เชิญผู้บริหารของภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ มาเป็นคณะ
กรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.3.7 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาให้กับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)

3.1 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

3.1.1 จัดการเรียนการสอนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Learning) เพื่อสนับสนุนการ
เรียนการสอนนอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ

3.1.2 ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อจำลองสถานการณ์ (Simulation) ในการเรียนการสอน
ที่มีการทดลอง

3.1.3 เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training) เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาได้เรียน
รู้ด้วยตนเอง

3.1.4 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้น
การฝึกอบรม

3.1.5 ใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินการสอนออนไลน์ และนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างเป็นระบบ

3.1.6 ใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการบริหาร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.1.7 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี

3.1.8 สามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในมหาวิทยาลัยได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) ได้

3.1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวิจัย

3.1.10 มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น

3.2 การเรียนการสอน

3.2.1 เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค และทวิภาค

3.2.2 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL)

3.2.3 จัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL)

3.2.4 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

3.2.5 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้น การศึกษาตลอดชีวิต และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism)

3.2.6 มีศูนย์จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

3.2.7 มีสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เพื่อพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ

3.2.8 จัดทำคลังรายวิชา (Open Courseware) เพื่อเผยแพร่เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

3.3 หลักสูตร

3.3.1 เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-Based Program: IBP) เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่ นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ (Gifted) ความสามารถพิเศษ (Talented) มีแรงจูงใจ (Motivated) หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของผู้เรียนเอง

3.3.2 นำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา

3.3.3 มีการปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์

3.3.4 พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล เช่น การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม

3.3.5 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ

3.3.6 เปิดหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม

3.3.7 เปิดหลักสูตรสหวิทยาการ

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)

4.1 การสนับสนุนการวิจัย

4.1.1 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research)

4.1.2 จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

4.1.3 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย

4.1.4 สนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย

4.1.5 คัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย

4.1.6 สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

4.1.7 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง

4.1.8 จัดสรรตำแหน่งนักวิจัยเพื่อการวิจัยและบริการ และกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย

4.1.9 ลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง โดยมุ่งเน้นครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน

4.1.10 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง

4.1.11 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย

4.1.12 มีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Cooperative Research Center)

4.1.13 จ้างนักวิชาการระดับรางวัลโนเบลมาเป็นอาจารย์พิเศษเพื่อเป็นการกระตุ้นด้านการวิจัย

4.1.14 สนับสนุนทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยให้หลากหลายและเป็นสากล

4.1.15 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการวิจัยแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน

4.1.16 นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสร่วมในการวิจัยของคณะโดยเป็นผู้ช่วยนักวิจัย (Research Assistant)

4.1.17 ส่งเสริมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการมากขึ้น

4.2 งานวิจัย

4.2.1 มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย

4.2.2 เน้นการวิจัยพื้นฐาน เพราะเป็นการสร้างองค์ความรู้

4.2.3 เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ

4.2.4 เน้นการผลิตงานวิจัยใหม่ในด้านที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

4.2.5 นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย

4.2.6 มีนโยบายรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น เพื่อเพิ่มงานวิจัยที่หลากหลาย

4.3 การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

4.3.1 นำผลงานวิจัยไปสร้างงานวิชาการ และขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น

4.3.2 เน้นการบริการวิชาการ ที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย

4.3.3 มีศูนย์บริการวิชาการ และบุคลากรที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ

4.3.4 เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

4.3.5 จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 นำเสนอและปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) (ภาคผนวก ข) สอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่งของประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีรวมจำนวน 30 ท่าน เพื่อให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย และได้้นำแบบสอบถามหาข้อมูลเชิงสถิติเพื่อพิจารณาหาชั้นทามติ และนำมาสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อปรับปรุงรูปแบบที่เหมาะสม ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

จากแบบสอบถามทั้งหมดที่ส่งไปยังผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 30 ท่าน แบบสอบถามมีความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) 0.96 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมต่อองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่ประกอบไปด้วยด้านต่างๆ ทั้งหมด 4 ด้าน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 4 ด้าน

องค์ประกอบของรูปแบบ	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ด้านการบริหารจัดการ (Management)	4.92	0.27	เห็นด้วยมากที่สุด
ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)	4.54	0.51	เห็นด้วยมากที่สุด
ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)	4.77	0.43	เห็นด้วยมากที่สุด
ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)	4.69	0.48	เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.73	0.42	เห็นด้วยมากที่สุด

ผู้บริหารเห็นด้วยมากที่สุดว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการจะต้องประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านพันธมิตรและเครือข่าย ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และด้านการผลิตองค์ความรู้

สำหรับรายละเอียดขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการแต่ละด้าน มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารจัดการ (Management) หัวข้อแนวทางการบริหาร

ด้านการบริหารจัดการ (Management)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. แนวทางการบริหาร			
1.1 มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	4.85	0.37	เห็นด้วยมากที่สุด
1.2 ใช้หลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.77	0.43	เห็นด้วยมากที่สุด
1.3 มุ่งเน้นการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นต้น	4.69	0.48	เห็นด้วยมากที่สุด
1.4 กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	4.69	0.48	เห็นด้วยมากที่สุด
1.5 บริหารมหาวิทยาลัยโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Self Good Governance)	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
1.6 ใช้กลไกการประเมินคุณภาพโดยรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
1.7 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อนำไปสู่แนวทางการดำเนินงานและแผนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด

ด้านการบริหารจัดการ (Management)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. แนวทางการบริหาร (ต่อ)			
1.8 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในวงการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ และอาชีพอื่นๆ	4.54	0.51	เห็นด้วยมากที่สุด
1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ	4.46	0.51	เห็นด้วยมาก
1.10 มีการก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)	4.46	0.77	เห็นด้วยมาก
1.11 มีตำแหน่งการบริหารที่รองลงมาจากอธิการบดี ประกอบไปด้วยรองอธิการบดี (Provost) และรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice President & Treasurer)	4.38	0.76	เห็นด้วยมาก
1.12 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย	4.31	0.48	เห็นด้วยมาก
1.13 ใช้ระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)	4.15	0.89	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.55	0.55	เห็นด้วยมากที่สุด

ผู้บริหารเห็นด้วยมากที่สุดกับแนวทางการบริหารที่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 4.85$) ใช้หลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.77$) และเห็นว่าควรกำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และมุ่งเน้นการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ($\bar{X} = 4.69$)

ตารางที่ 5 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารจัดการ (Management) หัวข้อสภามหาวิทยาลัย

ด้านการบริหารจัดการ (Management)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
2. สภามหาวิทยาลัย			
2.1 มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย	4.92	0.27	เห็นด้วยมากที่สุด
2.2 นายกสภามหาวิทยาลัย เลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ	4.85	0.37	เห็นด้วยมากที่สุด
2.3 การบริหารงานภารกิจต่างๆ ดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย	4.77	0.43	เห็นด้วยมากที่สุด
2.4 มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	4.69	0.63	เห็นด้วยมากที่สุด
2.5 มีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เพื่อร่วมระดมสมอง ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น	4.69	0.85	เห็นด้วยมากที่สุด
2.6 มีกรรมการที่มีความรับผิดชอบหลัก เช่น คณะกรรมการด้านการตรวจสอบความเสี่ยง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย ด้านสวัสดิการบุคลากร ด้านการเงิน และด้านกฎหมาย ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย	4.38	0.76	เห็นด้วยมาก
2.7 มีนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัย	2.46	1.45	เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	4.39	0.68	เห็นด้วยมาก

ในด้านสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารเห็นด้วยมากที่สุดให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.92$) ให้นายกสภามหาวิทยาลัย เลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรใน

ภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.85$) และการบริหารงานภารกิจต่างๆ ควรดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.77$)

ตารางที่ 6 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการบริหารจัดการ (Management) หัวข้อสภาวิชาการ

ด้านการบริหารจัดการ (Management)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
3. สภาวิชาการ			
3.1 มีสภาวิชาการที่มีความเข้มแข็ง	4.69	0.48	เห็นด้วยมากที่สุด
3.2 มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น คณะกรรมการด้านทุนการศึกษา การให้รางวัล ด้านการวิจัยขั้นสูง ด้านการพิจารณาผลงานวิชาการ ด้านห้องสมุดและทรัพยากรทางด้านวิชาการ ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาวิชาการ	4.54	0.51	เห็นด้วยมากที่สุด
3.3 มีการประชุมสภาวิชาการสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง ตลอดทั้งปี	2.54	1.05	เห็นด้วยปานกลาง
3.4 มีตัวแทนนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมสภาวิชาการ	2.46	1.39	เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.55	0.85	เห็นด้วยมาก

ผู้บริหารเห็นด้วยมากที่สุดว่ามหาวิทยาลัยควรมีสภาวิชาการที่มีความเข้มแข็ง ($\bar{X} = 4.69$) และควรมีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น คณะกรรมการด้านทุนการศึกษา การให้รางวัล ด้านการวิจัยขั้นสูง ด้านการพิจารณาผลงานวิชาการ ด้านห้องสมุดและทรัพยากรทางด้านวิชาการ ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาวิชาการ เป็นต้น ($\bar{X} = 4.54$)

ตารางที่ 7 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้าน พันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) หัวข้อความร่วมมือกับต่างประเทศ

ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
1. ความร่วมมือกับต่างประเทศ			
1.1 มีความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กร ต่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร บุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัย การพัฒนา หลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งความร่วมมือด้านการเรียน การสอน และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น	4.46	0.87	เห็นด้วยมาก
1.2 มีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน (Enduring Partnerships) และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ กับมหาวิทยาลัยทั่วโลก	4.31	1.18	เห็นด้วยมาก
1.3 มีการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มี ความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย	3.77	1.36	เห็นด้วยมาก
1.4 มีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ	3.69	1.31	เห็นด้วยมาก
1.5 มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ ประสานงานและส่งเสริมให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามา เรียนมากขึ้น	3.46	1.39	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	1.22	เห็นด้วยมาก

ในด้านความร่วมมือกับต่างประเทศ ผู้บริหารเห็นด้วยมากกว่ามหาวิทยาลัยมีความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัย การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งความร่วมมือด้านการเรียนการสอน และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น ($\bar{X} = 4.46$) และควรมีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน (Enduring Partnerships) และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก ($\bar{X} = 4.31$)

ตารางที่ 8 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้าน พันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) หัวข้อความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ

ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
2. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ			
2.1 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เป็นต้น	4.46	0.51	เห็นด้วยมาก
2.2 ให้นักศึกษาสามารถลงทะเบียนข้ามสถาบัน ภายใต้งี๋งเอนไซต่างๆ	4.46	0.77	เห็นด้วยมาก
2.3 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อผลิตและพัฒนาคูคละกรร่วมกััน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกััน	4.31	0.75	เห็นด้วยมาก
2.4 มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ	4.15	0.98	เห็นด้วยมาก
2.5 เปิดสอนสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอนร่วมกัันระหว่างมหาวิทยาลัย	4.08	0.95	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.29	0.79	เห็นด้วยมาก

ผู้บริหารเห็นด้วยมากว่า มหาวิทยาลัยควรรสร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียน และให้นักศึกษาสามารถลงทะเบียนข้ามสถาบัน ภายใต้งี๋งเอนไซต่างๆ ($\bar{X} = 4.46$) นอกจากนั้นควรร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อผลิตและพัฒนาคูคละกรร่วมกััน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกััน ($\bar{X} = 4.31$)

ตารางที่ 9 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้าน พันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) หัวข้อความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม

ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ความหมาย
3. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม			
3.1 มีหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่ม เกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิต ภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป	4.77	0.43	เห็นด้วยมากที่สุด
3.2 จัดการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยให้นักศึกษาสามารถ เรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาค ธุรกิจอุตสาหกรรม	4.69	0.48	เห็นด้วยมากที่สุด
3.3 เชิญผู้บริหารของภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ มาเป็นคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	4.69	0.48	เห็นด้วยมากที่สุด
3.4 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน และสังคม เพื่อถ่ายทอดผลงานวิจัยสู่ชุมชน	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
3.5 มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรม ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย กับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมในประเทศ	4.54	0.51	เห็นด้วยมากที่สุด
3.6 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาให้กับ ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	4.46	0.66	เห็นด้วยมาก
3.7 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงาน กับเครือข่ายชุมชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม ฯลฯ	4.38	0.50	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.59	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด

การร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม ผู้บริหารเห็นด้วยมากที่สุดว่าควรมีหน่วยงานหลัก ในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร

วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป ($\bar{X} = 4.77$) จัดการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และเชิญผู้บริหารของภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ มาเป็นคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.69$) มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม เพื่อถ่ายทอดผลงานวิจัยสู่ชุมชน ($\bar{X} = 4.62$)

ตารางที่ 10 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) หัวข้อเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ			
1.1 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี	4.92	0.27	เห็นด้วยมากที่สุด
1.2 ใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินการสอนออนไลน์ และนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างเป็นระบบ	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
1.3 ใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการบริหาร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	4.62	0.65	เห็นด้วยมากที่สุด
1.4 จัดการเรียนการสอนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Learning) เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ	4.38	0.76	เห็นด้วยมาก
1.5 มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น	4.38	0.76	เห็นด้วยมาก

ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ (ต่อ)			
1.6 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรม	4.31	0.85	เห็นด้วยมาก
1.7 เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training) เพื่อให้ บุคลากรและนักศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง	4.15	1.06	เห็นด้วยมาก
1.8 ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) ในการเรียนการสอนที่มีการทดลอง	4.08	0.95	เห็นด้วยมาก
1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวิจัย	4.08	0.76	เห็นด้วยมาก
1.10 สามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลในมหาวิทยาลัยได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) ได้	3.77	0.92	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.33	0.74	เห็นด้วยมาก

นวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ผู้บริหารเห็นด้วยมากที่สุดว่าควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.92$) ใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการบริหาร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินการสอนออนไลน์ และนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.62$)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) หัวข้อการเรียนการสอน

ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
2. การเรียนการสอน			
2.1 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้น การศึกษาตลอดชีวิต และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism)	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
2.2 เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค และทวิภาค	4.46	0.66	เห็นด้วยมาก
2.3 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL)	4.38	0.65	เห็นด้วยมาก
2.4 มีศูนย์จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน	4.38	0.95	เห็นด้วยมาก
2.5 จัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL)	4.31	0.75	เห็นด้วยมาก
2.6 มีสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เพื่อพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ	4.15	0.89	เห็นด้วยมาก
2.7 จัดทำคลังรายวิชา (Open Courseware) เพื่อเผยแพร่เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย	4.15	0.68	เห็นด้วยมาก
2.8 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	4.00	0.91	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.30	0.74	เห็นด้วยมาก

ผู้บริหารเห็นด้วยมากที่สุดว่าการเรียนการสอนควรจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้น การศึกษาตลอดชีวิต และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วย

ปัญญา (Constructionism) ($\bar{X} = 4.62$) เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค และทวิภาค ($\bar{X} = 4.46$) รวมไปถึงจัดการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL) และมีศูนย์จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.38$)

ตารางที่ 12 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) หัวข้อหลักสูตร

ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
3. หลักสูตร			
3.1 มีการปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์	4.62	0.65	เห็นด้วยมากที่สุด
3.2 นำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร การศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา	4.46	0.87	เห็นด้วยมาก
3.3 เปิดหลักสูตรสหวิทยาการ	4.46	0.66	เห็นด้วยมาก
3.4 เปิดหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม	4.31	0.85	เห็นด้วยมาก
3.5 พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล เช่น การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม	4.15	0.80	เห็นด้วยมาก
3.6 เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-Based Program: IBP) เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่ นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ (Gifted) ความสามารถพิเศษ (Talented) มีแรงจูงใจ (Motivated) หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของผู้เรียนเอง	4.08	0.95	เห็นด้วยมาก

ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
3. หลักสูตร (ต่อ)			
3.7 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ	4.08	0.86	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.30	0.80	เห็นด้วยมาก

เกี่ยวกับหลักสูตรควรมีการปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์ ($\bar{X} = 4.62$) นำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาและเปิดหลักสูตรสหวิทยาการ ($\bar{X} = 4.46$)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 13 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge) หัวข้อการสนับสนุนการวิจัย

ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. การสนับสนุนการวิจัย			
1.1 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย	4.92	0.27	เห็นด้วยมากที่สุด
1.2 ส่งเสริมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการมากขึ้น	4.92	0.27	เห็นด้วยมากที่สุด
1.3 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research)	4.77	0.43	เห็นด้วยมากที่สุด
1.4 สนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย	4.77	0.43	เห็นด้วยมากที่สุด
1.5 จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ	4.69	0.63	เห็นด้วยมากที่สุด
1.6 ลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง โดยมุ่งเน้นครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน	4.69	0.48	เห็นด้วยมากที่สุด
1.7 คัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย	4.62	0.65	เห็นด้วยมากที่สุด
1.8 สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
1.9 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
1.10 จัดสรรตำแหน่งนักวิจัยเพื่อการวิจัยและบริการ และกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
1.11 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการวิจัยแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด

ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
1. การสนับสนุนการวิจัย (ต่อ)			
1.12 มีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Cooperative Research Center)	4.54	0.51	เห็นด้วยมากที่สุด
1.13 นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสร่วมในการวิจัยของคณะโดยเป็นผู้ช่วยนักวิจัย (Research Assistant)	4.38	0.65	เห็นด้วยมาก
1.14 สนับสนุนทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยให้หลากหลายและเป็นสากล	4.31	0.75	เห็นด้วยมาก
1.15 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัยโดยนักวิจัยพี่เลี้ยง	4.15	0.80	เห็นด้วยมาก
1.16 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย	4.15	0.89	เห็นด้วยมาก
1.17 จ้างนักวิชาการระดับรางวัลโนเบลมาเป็นอาจารย์พิเศษเพื่อเป็นการกระตุ้นด้านการวิจัย	3.23	1.53	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.50	0.60	เห็นด้วยมากที่สุด

ด้านการสนับสนุนการวิจัย ผู้บริหารเห็นว่าควรแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย และส่งเสริมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการมากขึ้น ($\bar{X} = 4.92$) ควรสนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research) ($\bar{X} = 4.77$)

ตารางที่ 14 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge) หัวข้องานวิจัย

ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
2. งานวิจัย			
2.1 มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย	4.77	0.43	เห็นด้วยมากที่สุด
2.2 นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย	4.69	0.48	เห็นด้วยมากที่สุด
2.6 มีนโยบายรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น เพื่อเพิ่มงานวิจัยที่หลากหลาย	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
2.3 เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
2.4 เน้นการผลิตงานวิจัยใหม่ในด้านที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย	4.54	0.66	เห็นด้วยมากที่สุด
2.5 เน้นการวิจัยพื้นฐาน เพราะเป็นการสร้างองค์ความรู้	4.38	0.65	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.60	0.53	เห็นด้วยมากที่สุด

ด้านงานวิจัยมหาวิทยาลัยควรมีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย ($\bar{X} = 4.77$) นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย ($\bar{X} = 4.69$) เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ และควรมีนโยบายรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น เพื่อเพิ่มงานวิจัยที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.62$)

ตารางที่ 15 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge) หัวข้อการนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
3. การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ			
3.1 มีศูนย์บริการวิชาการ และบุคลากรที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ	4.85	0.37	เห็นด้วยมากที่สุด
3.2 เน้นการบริการวิชาการ ที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย	4.77	0.43	เห็นด้วยมากที่สุด
3.3 จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว	4.77	0.43	เห็นด้วยมากที่สุด
3.4 นำผลงานวิจัยไปสร้างงานวิชาการ และขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น	4.62	0.50	เห็นด้วยมากที่สุด
3.5 เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน	4.54	0.66	เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวม	4.71	0.47	เห็นด้วยมากที่สุด

การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยควรมีศูนย์บริการวิชาการ และมีบุคลากรที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ ($\bar{X} = 4.85$) เน้นการบริการวิชาการ ที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย และมีการจัดอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว ($\bar{X} = 4.77$)

ตารางที่ 16 สรุปผลแบบสอบถามเรียงตามค่าเฉลี่ย

องค์ประกอบรูปแบบ	ระดับความเห็น		
	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ความหมาย
ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)	4.60	0.53	เห็นด้วยมากที่สุด
ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)	4.31	0.79	เห็นด้วยมาก
ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)	4.27	0.83	เห็นด้วยมาก
ด้านการบริหารจัดการ (Management)	4.16	0.69	เห็นด้วยมาก

จากตารางผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 ด้าน คือ ด้านการผลิตองค์ความรู้ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านพันธมิตรและเครือข่าย ด้านการบริหารจัดการ โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านการผลิตองค์ความรู้มากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$)

สรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับ จำนวน 30 ท่าน จากการตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ

1.1 ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับเพิ่มเติม

1.2 ควรเพิ่มการสร้างและพัฒนาคน

1.3 ควรมีการประชุมบุคลากรของหน่วยงานเพื่อระดมความคิดเห็นเป็นระยะๆ

1.4 ควรมีผู้แทนพนักงานสายปฏิบัติการ และตัวแทนศิษย์เก่าเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.5 หลักธรรมัตตาภิบาล (Self Good Governance) ควรเปลี่ยนเป็นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย

- 2.1 ควรเน้นความร่วมมือกับต่างประเทศในด้านการวิจัย
- 2.2 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ ควรพิจารณาเพิ่มเติมในมิติของความร่วมมือด้านอื่นๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การจัดการความรู้ เป็นต้น
- 2.3 ควรมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการอำนวยความสะดวกเรื่องการแลกเปลี่ยนนักศึกษา/บุคลากรต่างชาติ
- 2.4 ควรสร้างเครือข่ายเยี่ยมบ้านนักศึกษาโดยประสานงานกับมหาวิทยาลัยที่อยู่ตามภูมิภาคของนักศึกษา
- 2.5 ควรคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการเรียนการสอนเพื่อเป็นแบบอย่าง และสร้างแรงจูงใจ
- 2.6 ควรพัฒนาโครงการร่วมอุตสาหกรรมและสถานประกอบการ

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

- 3.1 ควรพัฒนาฐานข้อมูลระบบสารสนเทศให้ถึงระดับฐานข้อมูลแหล่งเดียว (Single Source Data Based)
- 3.2 ควรใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินงานด้านสารบรรณ เช่น คำสั่ง หนังสือเวียน การนัดประชุม ระบบจองห้อง และจองรถ เป็นต้น
- 3.3 ควรมีคณะกรรมการประเมินหลักสูตรอย่างเข้มข้นและเข้มแข็ง
- 3.4 ควรมีการประเมินผู้สอนหรือควบคุมคุณภาพของการสอนที่ส่งมอบแก่ผู้เรียน
- 3.5 ควรจัดหลักสูตรบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้

- 4.1 ควรส่งเสริมการวิจัยสถาบันและการวิจัยเชิงพัฒนาระบบการทำงานในทุกระดับ
- 4.2 มีการจัดกิจกรรมเผยแพร่งานวิจัย/องค์ความรู้ประจำปี
- 4.3 ควรนำโจทย์จากภาคอุตสาหกรรมมาทำวิจัย

หลังจากพิจารณาหาฉันทามติและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหาร ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อปรับปรุงรูปแบบที่เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้เพิ่มวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการตามข้อเสนอแนะของผู้บริหาร และคัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบที่ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันร้อยละ 60 ตามแนวคิดระดับคะแนนฉันทามติของ Flander (1989) อ้างถึงในกนิษฐา นาวารัตน์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เว็บไซต์ ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) แนวคิดและทฤษฎีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และพิจารณาให้สอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ซึ่งมีเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล และเครือข่ายอุดมศึกษานานาชาติของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ ทั้งได้พิจารณาถึงความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่เน้นการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาผสมผสานร่วมกับจุดแข็งในสังคมไทย และพิจารณาให้มีความสอดคล้องกับร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการบริหารงานวิชาการ (Academic Affairs Vision): สร้างงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และรับผิดชอบต่อสังคม

พันธกิจ (Mission) ด้านการบริหารงานวิชาการ (Academic Affairs Mission)

1. พัฒนาการบริหารจัดการทางวิชาการที่มีอิสระและคล่องตัว
2. สร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบัน/องค์กร ทั้งในและต่างประเทศ อย่างยั่งยืน
3. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับเครือข่ายชุมชน สังคม ธุรกิจ และอุตสาหกรรม
4. สร้างนวัตกรรมใหม่ด้านการเรียนการสอน และการปรับปรุงหลักสูตร

5. นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางการศึกษาทั้งด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การวิจัย รวมถึงการให้บริการต่างๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงจากทุกที่ได้ตลอดเวลา และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้

6. ผลต่อองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและเพียงพอ รวมถึงการนำผลงานวิจัยไปสร้างงานวิชาการ และขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น

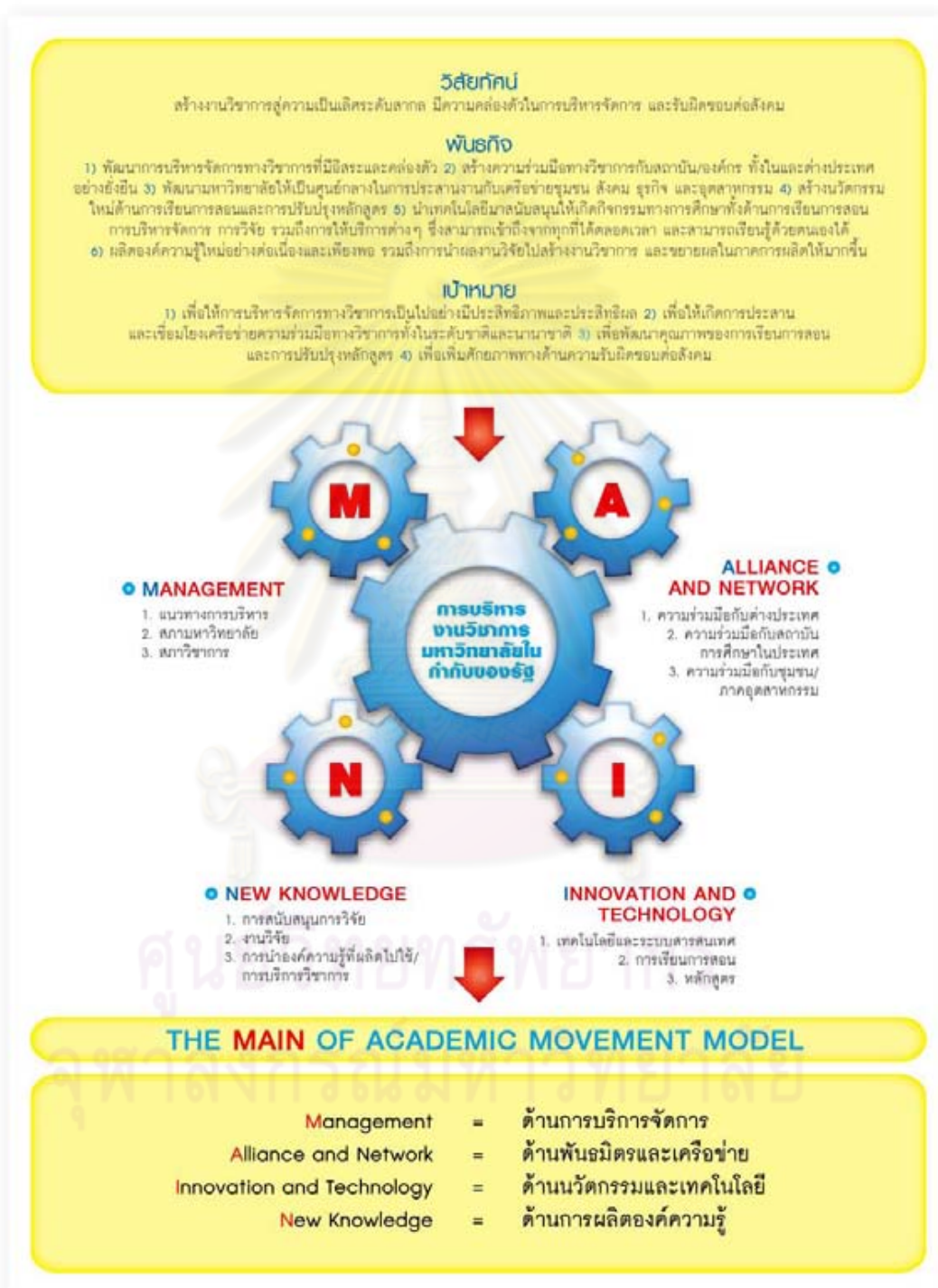
เป้าหมาย

1. เพื่อให้การบริหารจัดการทางวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อให้เกิดการประสานและเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
3. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร
4. เพื่อเพิ่มศักยภาพทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตาม จันตมาติและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหาร ทำให้ได้รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย โดยองค์ประกอบของ รูปแบบเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้



แผนภาพที่ 22 : องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ “The MAIN of Academic Movement Model”

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)

1.1 แนวทางการบริหาร

- 1.1.1 มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
 - 1.1.2 ใช้หลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - 1.1.3 มุ่งเน้นการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นต้น
 - 1.1.4 กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 - 1.1.5 บริหารมหาวิทยาลัยโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)
 - 1.1.6 ใช้กลไกการประเมินคุณภาพโดยรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ
 - 1.1.7 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อนำไปสู่แนวทางการดำเนินงานและแผนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย
 - 1.1.8 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในวงการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ และอาชีพอื่นๆ
 - 1.1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ
 - 1.1.10 มีการก่อตั้งกองทุนยอดเงินต้น (Endowment Fund)
 - 1.1.11 มีตำแหน่งการบริหารที่รองลงมาจากอธิการบดี ประกอบไปด้วยรองอธิการบดี (Provost) และรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice President & Treasurer)
 - 1.1.12 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย
 - 1.1.13 ใช้ระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)
- #### 1.2 สภามหาวิทยาลัย
- 1.2.1 มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย
 - 1.2.2 นายกสภามหาวิทยาลัย เลือจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ
 - 1.2.3 การบริหารงานภารกิจต่างๆ ดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย
 - 1.2.4 มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1.2.5 มีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เพื่อร่วมระดมสมอง ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น

1.2.6 มีกรรมการที่มีความรับผิดชอบหลัก เช่น คณะกรรมการด้านการตรวจสอบความเสี่ยง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย ด้านสวัสดิการบุคลากร ด้านการเงิน และด้านกฎหมาย ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย

1.3 สภาวิชาการ

1.3.1 มีสภาวิชาการที่มีความเข้มแข็ง โดยอธิการบดีสามารถตัดสินใจผ่านสภาวิชาการได้

1.3.2 มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น คณะกรรมการด้านทุนการศึกษา การให้รางวัล ด้านการวิจัยขั้นสูง ด้านการพิจารณาผลงานวิชาการด้านห้องสมุดและทรัพยากรทางด้านวิชาการ ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาวิชาการ

1.3.3 มีตัวแทนศิษย์เก่าเป็นกรรมการสภาวิชาการ

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)

2.1 ความร่วมมือกับต่างประเทศ

2.1.1 มีความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัย การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งความร่วมมือด้านการเรียนการสอน และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

2.1.2 มีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน (Enduring Partnerships) และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก

2.1.3 มีการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย

2.1.4 มีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ

2.1.5 มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น

2. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ

2.2.1 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เป็นต้น

2.2.2 ให้นักศึกษาสามารถลงทะเบียนข้ามสถาบัน ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ

2.2.3 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน

2.2.4 มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ

2.2.5 เปิดสอนสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย

3. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม

3.3.1 มีหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป

3.3.2 จัดการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

3.3.3 เชิญผู้บริหารของภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ มาเป็นคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

3.3.4 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม เพื่อถ่ายทอดผลงานวิจัยสู่ชุมชน

3.3.5 มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมในประเทศ

3.3.6 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาให้กับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม

3.3.7 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับเครือข่ายชุมชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม ฯลฯ

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)

3.1 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

3.1.1 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี

3.1.2 ใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินการสอนออนไลน์ และนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างเป็นระบบ

3.1.3 ใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการบริหาร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.1.4 จัดการเรียนการสอนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Learning) เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ

3.1.5 มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น

3.1.6 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรม

3.1.7 เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training) เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

3.1.8 ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) ในการเรียนการสอนที่มีการทดลอง

3.1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวิจัย

3.1.10 สามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในมหาวิทยาลัยได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) ได้

3.2 การเรียนการสอน

3.2.1 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้น การศึกษาตลอดชีวิต และเน้นผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism)

3.2.2 เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค และทวิภาค

3.2.3 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL)

3.2.4 มีศูนย์จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

3.2.5 จัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL)

3.2.6 มีสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เพื่อพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ

3.2.7 จัดทำคลังรายวิชา (Open Courseware) เพื่อเผยแพร่เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

3.2.8 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 หลักสูตร

3.3.1 มีการปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์

3.3.2 นำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา

3.3.3 เปิดหลักสูตรสหวิทยาการ

3.3.4 เปิดหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม

3.3.5 พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล เช่น การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม

3.3.6 เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-Based Program: IBP) เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่ นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ (Gifted) ความสามารถพิเศษ (Talented) มีแรงจูงใจ (Motivated) หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของผู้เรียนเอง

3.3.7 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)

4.1 การสนับสนุนการวิจัย

4.1.1 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย

4.1.2 ส่งเสริมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการมากขึ้น

4.1.3 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research)

4.1.4 สนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย

4.1.5 จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

4.1.6 ลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง โดยมุ่งเน้นครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน

4.1.7 คัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย

4.1.8 สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

4.1.9 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง

4.1.10 จัดสรรตำแหน่งนักวิจัยเพื่อการวิจัยและบริการ และกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย

4.1.11 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการวิจัยแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน

4.1.12 มีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Cooperative Research Center)

4.1.13 นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสร่วมในการวิจัยของคณะโดยเป็นผู้ช่วยนักวิจัย (Research Assistant)

4.1.14 สนับสนุนทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยให้หลากหลายและเป็นสากล

4.1.15 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง

4.1.16 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย

4.1.17 จ้างนักวิชาการระดับรางวัลโนเบลมาเป็นอาจารย์พิเศษเพื่อเป็นการกระตุ้นด้านการวิจัย

4.2 งานวิจัย

4.2.1 มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย

4.2.2 นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย

4.2.6 มีนโยบายรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น เพื่อเพิ่มงานวิจัยที่หลากหลาย

4.2.3 เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ

4.2.4 เน้นการผลิตงานวิจัยใหม่ในด้านที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

4.2.5 เน้นการวิจัยพื้นฐาน เพราะเป็นการสร้างองค์ความรู้

4.3 การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

4.3.1 มีศูนย์บริการวิชาการ และบุคลากรที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ

4.3.2 เน้นการบริการวิชาการ ที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย

4.3.3 จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว

4.3.4 นำผลงานวิจัยไปสร้างงานวิชาการ และขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น

4.3.5 เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่สนองตอบความต้องการของชุมชน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 4 ร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยบูรณาการข้อมูลทุกชั้นตอน จากการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับโอกาส-อุปสรรค จุดแข็ง-จุดอ่อน (SWOT) เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และต่างประเทศ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคที่มีความสัมพันธ์และมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานด้านบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

โอกาส

1. กรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สนับสนุนธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (Governance and Management) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม

2. กรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สนับสนุนการพัฒนาความสามารถด้านการวิจัยของบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา

3. แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) เน้นการเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมไทย

4. แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประชาธิปไตย และวัฒนธรรมธรรมาภิบาล

5. ภาครัฐส่งเสริมให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการและเครือข่ายการวิจัยต่างๆ ในระดับภูมิภาค

6. ภาครัฐมีนโยบายปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ โดยปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการ ปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ และระดมทรัพยากร เพื่อการปรับปรุงการบริหารจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษา พัฒนาคู พัฒนาระบบการ

คัดเลือกเข้าสู่มหาวิทยาลัย พัฒนาหลักสูตร รวมทั้งปรับหลักสูตรวิชาแกนหลักรวมถึงวิชาประวัติศาสตร์ ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน และพัฒนาทักษะในการคิดวิเคราะห์

7. ภาครัฐมีนโยบาย พัฒนาอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้บุคลากรดี เก่ง มีคุณธรรม มีคุณภาพ และมีวิทยฐานะสูงขึ้น ควบคู่ไปกับการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เน้นการพัฒนาเนื้อหาสาระและบุคลากร ให้พร้อมรองรับและใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างคุ้มค่า

8. ภาครัฐมีนโยบาย ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ โดยการจัดกลุ่มสถาบันการศึกษาตามศักยภาพ ปรับเงินเดือนค่าตอบแทนของผู้สำเร็จการศึกษาให้สูงขึ้น ควบคู่กับการพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา

9. ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชน ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเชิงสร้างสรรค์อย่างชาญฉลาด เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้

10. ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนโครงการวิจัยตามแนวพระราชดำริการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งงานวิจัยขั้นพื้นฐาน และงานวิจัยประยุกต์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และพัฒนาอุตสาหกรรม

11. ภาครัฐเร่งรัดการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในอนาคต อาทิ เทคโนโลยีสำหรับผู้พิการ เทคโนโลยีอวกาศ เทคโนโลยีพลังงานทดแทน และเทคโนโลยีเพื่อความมั่นคง

12. ภาครัฐมีนโยบายเร่งรัดผลิตบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและบุคลากรด้านการวิจัยให้สามารถตอบสนองความต้องการของภาคการผลิต โดยพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีหน่วยงานวิจัยที่สามารถรองรับบุคลากรได้อย่างเพียงพอ เช่น ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ และอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น

13. ภาครัฐสนับสนุนและส่งเสริมการใช้นโยบายด้านเศรษฐกิจพอเพียง

14. การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปรับองค์กร สร้างระเบียบกฎเกณฑ์ และสร้างโอกาสในการปรับตัวเพื่อการพัฒนางาน

15. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

16. การเกิดวิกฤตทางด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับโอกาสด้านการวิจัย ที่ตรงกับความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมากขึ้น เช่น เรื่องพลังงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

17. การเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นแห่งแรก ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยมีประวัติการทำงานที่ดี มีความเอาใจจริงเอาใจลงในเรื่องการทำงาน ส่งผลให้ทั้งภาครัฐและเอกชนให้โอกาสกับมหาวิทยาลัยในหลายๆ ด้าน

18. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สมาคมสหกิจศึกษาไทย และเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา มีแผนการดำเนินงานส่งเสริมสหกิจศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ระหว่างปี พ.ศ.2551-2555

19. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการสหกิจศึกษา ทั้งในส่วนของสถาบันอุดมศึกษา และองค์กรผู้ใช้บัณฑิต เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุนส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาให้ดำเนินการในทิศทางเดียวกัน

อุปสรรค

1. สถานการณ์การทางการเมือง ส่งผลให้นโยบายทางด้านการศึกษาของภาครัฐไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากภาครัฐต้องใช้เวลาไปกับการแก้ปัญหาทางการเมืองก่อน

2. เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ส่งผลถึงการให้ทุนการศึกษา หรือการแลกเปลี่ยนนักศึกษา กับประเทศเพื่อนบ้านต้องชะงัก

3. ภาครัฐส่งเสริมให้ภาคเอกชนและรัฐบาลมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นในระดับอุดมศึกษา เช่น การเปิดหลักสูตรเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดคู่แข่งในการผลิตบัณฑิตมากยิ่งขึ้น

4. มีสถาบันการศึกษาแห่งใหม่เกิดขึ้นหลายแห่ง ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันสูง

5. ภาคเอกชนเน้นให้ความร่วมมือในการพัฒนางานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้การพัฒนางานวิจัยด้านอื่นค่อนข้างน้อย

6. แหล่งทุนวิจัยส่วนใหญ่ เน้นการสนับสนุนวิจัยประยุกต์มากกว่างานวิจัยเชิงทฤษฎี ทำให้ขาดการสนับสนุนงานวิจัยพื้นฐาน

7. สภาพวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศและระบบที่ไม่คล่องตัว ทำให้จำนวนนักศึกษาที่สนใจศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาลดจำนวนลง

8. การพัฒนาบุคลากรด้านกรวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชน ยังไม่เพียงพอและทันต่อความต้องการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้

9. บางหน่วยงานที่มีการติดต่อกับมหาวิทยาลัยยังมีความไม่เข้าใจในสถานภาพการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

10. ทักษะและบุคลิกภาพของคนไทยไม่สามารถตัดความรู้สึกกับการทำงานออกจากกันได้ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการเงิน และด้านการจัดการทรัพยากรต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการ ซึ่งจะช่วยในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ ดังนี้

จุดแข็ง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับจุดแข็งในการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปสาระสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านแนวทางการบริหาร

1.1 กรณีที่พบอุปสรรคในการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันมีความพยายามในการแก้ปัญหา และบริหารงานโดยไม่ให้เกิดความเสียหาย

1.2. มีทีมงานผู้บริหารที่เชี่ยวชาญ มีประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่

1.3 กรณีที่อธิการบดีหมดวาระการดำรงตำแหน่ง และมีการสรรหาอธิการบดีคนใหม่ การบริหารยังมีความต่อเนื่องได้ดี

1.4 บุคลากรของมหาวิทยาลัย ดำเนินตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย เช่น เมื่อผู้บริหารระบุเป้าหมายว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะร่วมดำเนินการเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.5. การมีระบบบริหารงานบุคคลได้เอง กำหนดเกณฑ์เงินเดือนได้เอง สามารถเลือกคนดีคนเก่งเข้าทำงานได้ การประเมินผลการทำงาน และการให้รางวัล สามารถดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องอิงระบบราชการ ทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

1.6 ด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงมีอิสระในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร ตลอดจนอาคารสถานที่ การจัดเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย

1.7 มีบุคลากรที่เสียสละ ทุ่มเวลาในการทำงาน รักองค์กร และมีทัศนคติที่ดีกับองค์กร

1.8 บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.9 มีวัฒนธรรมองค์กรในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ช่วยกันรักษาทรัพยากร และรักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

1.10 การเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ทำให้การสื่อสารพูดคุยและประสานงานระหว่างคณะสามารถทำได้ง่าย

1.11 มหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กรอบการทำงานที่ชัดเจน และมุ่งสู่ความเป็นสากล และเป็นมหาวิทยาลัยในระดับโลก

1.12 การเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาได้อีกมาก

1.13 การเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ทำให้มีโอกาสในการขยายตัวได้อีกมาก

2. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2.1 มีอุปกรณ์และเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตอบสนองต่อการทำงานและการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

2.2 มีบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสูง

3. ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

3.1 มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายในระดับท้องถิ่น และขยายเครือข่ายในระดับนานาชาติตลอดเวลา

3.2 สามารถนำข้อมูลจากที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอสมก.) ซึ่งถือว่าเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มาพัฒนามหาวิทยาลัยให้เติบโตเร็วขึ้น

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้

4.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญอย่างมากกับงานวิชาการ ทำให้งานด้านวิชาการมีความเข้มแข็ง

4.2 นำความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ไปแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอกได้

4.3 มีอาจารย์ใหม่ๆ ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ และนำเอาความรู้จากต่างประเทศ มาสร้างองค์ความรู้ใหม่ และแตกแขนงไปเรื่อยๆ

4.4 มีการสร้างกลุ่มวิจัย (Cluster) ที่ประสบความสำเร็จ

4.5 มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง มุ่งเน้นไปที่ที่ครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ราคาประมาณ 5-10 ล้านบาทขึ้นไป เพื่อสนับสนุนนักวิจัยที่ต้องการเครื่องมือวิจัยขั้นสูง และไม่สามารถหาจากที่อื่นได้

4.6 มีการจัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ

4.7 มีการตั้งกองทุนการวิจัย เพื่อเน้นสนับสนุนบุคลากร อาจารย์ และนักวิจัยใหม่ๆ

จุดอ่อน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสัมพันธภาพผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับจุดอ่อน ในการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปสาระสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านแนวทางการบริหาร

1.1 ผู้บริหารระดับล่างบางหน่วยงานไม่ตอบสนองนโยบายการบริหารจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเต็มที่ เช่น มหาวิทยาลัยมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย แต่บางคณะมุ่งสอนเพียงอย่างเดียว หรือมหาวิทยาลัยต้องการให้ทำวิจัยร่วมกับภาคอุตสาหกรรม แต่บางคณะจะทำวิจัยเองและตีพิมพ์เพียงอย่างเดียว เป็นต้น

1.2 ไม่มีวิธีการในการทำให้ผู้บริหารระดับล่างที่ไม่ตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยพ้นสถานภาพจากการเป็นผู้บริหาร (Terminate) ซึ่งหากเป็นมหาวิทยาลัยในต่างประเทศแล้ว ถ้าไม่ตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย จะมีวิธีการในการทำให้พ้นสถานภาพจากการเป็นผู้บริหาร เป็นต้น

1.3 ใช้การบริหารแบบประนีประนอม ไม่เด็ดขาด เนื่องจากภูมิหลังของมหาวิทยาลัยมาจากระบบราชการ ไม่ใช่ภาคธุรกิจหรือภาคเอกชนที่ต้องมีการบริหารจัดการแบบเด็ดขาด

1.4 การสรรหาผู้นำระดับคณบดีและหัวหน้าภาควิชาไม่สามารถสรรหาจากบุคคลภายนอกได้ รวมทั้งไม่ได้รับความสนใจจากบุคคลภายนอกด้วย เพราะในทางปฏิบัติ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยอื่นจะเข้ามาเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้ยาก เนื่องจากกระบวนการสรรหาจะพยายามสรรหาเฉพาะบุคคลภายในมหาวิทยาลัยเท่านั้น

1.5 ผู้บริหารในระดับหัวหน้าภาควิชาบางส่วนยังไม่ค่อยมีความแข็งแกร่ง และยังไม่เข้าใจเรื่องการบริหารจัดการมากนัก ขาดความชำนาญ ขาดวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ

1.6 การบริหารวิชาการระดับภาควิชา พยายามสรรหาคนที่มียศเนนจากการไหวดมากที่สุด แต่คนที่ได้รับการไหวดมากที่สุดมักไม่อยากเป็นหัวหน้าภาควิชา เนื่องจากมีความต้องการทำงานด้านวิชาการมากกว่าด้านบริหาร

1.7 หัวหน้าภาควิชาบางคนขาดความเด็ดขาดในการทำงานและการบริหาร ทำให้การจัดการในภาควิชาเป็นไปได้ช้า

1.8 การบริหารจัดการในบางภาควิชา มุ่งในเรื่องของรายได้เป็นหลัก โดยไม่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของหน่วยงานเท่าที่ควร

1.9 โครงสร้างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีความซ้ำซ้อน ทำให้การทำงานซ้ำซ้อน

1.10 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่างๆ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน บางครั้งมีการสั่งงานขัดแย้งกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานตามความคาดหวังของผู้บริหารได้

1.11 การติดต่อประสานงาน ยังขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เช่น คณะ สำนัก และสถาบัน

1.12 มหาวิทยาลัยมีขนาดเล็ก ทำให้ผลิตบัณฑิตได้น้อยกว่ามหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่ ส่งผลให้เครือข่ายความร่วมมือจากศิษย์เก่าน้อยตามไปด้วย ในขณะที่มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ จะมีเครือข่ายความร่วมมือสูงกว่าและก่อประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมากกว่า

1.13 การเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กทำให้มีจำนวนบุคลากรน้อย เมื่อต้องการระดมกำลังในการปฏิบัติงานที่ต้องการคนจำนวนมาก ทำให้การทำงานอยู่ในขอบเขตจำกัด

1.14 การระดมกำลังในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย มักเป็นบุคลากรกลุ่มเดิมๆ ที่มาร่วมทำงาน

1.15 บางหน่วยงานสร้างกฎระเบียบของตนเองขึ้นมา โดยไม่ใช้ระเบียบประกาศของมหาวิทยาลัย ทำให้ความสะดวกรวดในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐลดลงไป

2. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2.1 ระบบสารสนเทศของบางหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ยังเป็นระบบเดี่ยว (Stand Alone) ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างระบบย่อยๆ หรือระบบที่ต่างหน่วยงานกันแต่เกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกัน

2.2 การให้บริการของบางหน่วยงาน ยังขาดการพัฒนากระบวนการให้บริการที่ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

2.3 ผู้บริหารสามารถเข้าไปดูข้อมูลจากระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารได้ แต่ไม่สามารถโต้ตอบผ่านระบบได้

3. ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

3.1 มีโครงการสหกิจศึกษาเพียงบางหลักสูตร และรูปแบบของสหกิจศึกษาของแต่ละหลักสูตรยังมีรูปแบบที่ไม่เหมือนกัน เช่น บางหลักสูตรเป็นโครงการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) คือให้นักศึกษาไปทำงานร่วมกับอุตสาหกรรม และจำนวนหน่วยกิต จำนวนเวลายังไม่สอดคล้องตามเกณฑ์ เป็นต้น

3.2 จำนวนนักศึกษาต่างชาติ และจำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนยังมีจำนวนไม่มากนัก

3.3 การสร้างชื่อเสียงในต่างประเทศยังมีน้อย ต่างชาติรู้จักชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยน้อย

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้

4.1 การวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพราะบุคลากรส่วนใหญ่เน้นการวิจัยเกี่ยวกับ Science Energy, Science Engineering

4.2 การเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้การวิจัยด้านอื่นๆ มีไม่มากเท่าที่ควร

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) และสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) มาสรุปโดยจัดทำเป็นตารางการวิเคราะห์ SWOT ในแต่ละด้านเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

ตารางที่ 17 สรุปโอกาส-อุปสรรค ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โอกาส	อุปสรรค
1. กรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สนับสนุนธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (Governance and Management)	1. สถานการณ์การเมืองทางการเมือง ส่งผลให้นโยบายทางด้านการศึกษาของภาครัฐไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากภาครัฐต้องใช้เวลาไปกับการแก้ปัญหาทางการเมืองก่อน
2. กรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สนับสนุนการพัฒนาความสามารถด้านการวิจัยของบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา	2. เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนนักศึกษากับประเทศเพื่อนบ้านต้องชะงัก
3. ภาครัฐส่งเสริมให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการและเครือข่ายการวิจัยต่างๆ ในระดับภูมิภาค	3. ภาครัฐส่งเสริมให้ภาคเอกชนและรัฐบาลมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นในระดับอุดมศึกษา เช่น การเปิดหลักสูตรเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดคู่แข่งในการผลิตบัณฑิตมากยิ่งขึ้น
4. แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) เน้นการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	4. มีสถาบันการศึกษาเอกชนแห่งใหม่เกิดขึ้นหลายแห่ง ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันสูง
5. ภาครัฐมีนโยบายปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษา	5. ภาคเอกชนเน้นให้ความร่วมมือในการพัฒนางานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้การพัฒนางานวิจัยด้านอื่นค่อนข้างน้อย
6. ภาครัฐมีนโยบายพัฒนา อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา	
7. ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุน การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	

โอกาส	อุปสรรค
8. ภาครัฐมีนโยบาย ยกกระตือรือร้นคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดย การจัดกลุ่มสถาบันการศึกษาตาม ศักยภาพ	6. แหล่งทุนวิจัยส่วนใหญ่ เน้นการสนับสนุน วิจัยประยุกต์มากกว่างานวิจัยเชิงทฤษฎี ทำให้ขาดการสนับสนุนงานวิจัยพื้นฐาน
9. ภาครัฐมีนโยบายปรับเงินเดือน ค่าตอบแทนของผู้สำเร็จการศึกษาให้สูงขึ้น	7. สภาพวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศและ ระบบที่ไม่คล่องตัว ทำให้จำนวนนักศึกษา ที่สนใจศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา ลดจำนวนลง
10. ภาครัฐมีนโยบาย สนับสนุนการพัฒนา องค์ความรู้ นวัตกรรม ด้วยการเพิ่มขีด ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา	8. การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยของ สถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชน ยังไม่ทันและเพียงพอต่อความต้องการ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศได้
11. ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมให้เยาวชน ใช้ ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ	9. บางหน่วยงานที่มีการติดต่อกับ มหาวิทยาลัยยังมีความไม่เข้าใจใน สถานภาพการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ
12. ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุน โครงการวิจัยตามแนวพระราชดำริการวิจัย และพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี ทั้งงานวิจัยขั้นพื้นฐาน และ งานวิจัยประยุกต์	10. ทักษะคิดและบุคลิกภาพของคนไทยไม่ สามารถตัดความรู้สึกลับกับการทำงานออก จากกันได้ ทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน
13. ภาครัฐมีนโยบายเร่งรัดผลิตบุคลากรด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบุคลากร ด้านการวิจัย	
14. การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้เกิด ความคล่องตัวในการปรับองค์กร สร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ และสร้างโอกาสในการ ปรับตัวเพื่อการพัฒนา	
15. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือในการวิจัยและ พัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	

โอกาส	อุปสรรค
<p>16. การเกิดวิกฤตทางด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับโอกาสด้านการวิจัย ที่ตรงกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยมากขึ้น</p> <p>17. การเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นแห่งแรก ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยมีประวัติการทำงานที่ดี มีความเอาใจจริงเอาใจในเรื่องการงาน ส่งผลให้ทั้งภาครัฐและเอกชนให้โอกาสกับมหาวิทยาลัยในหลายๆ ด้าน</p> <p>18. ภาครัฐสนับสนุนและส่งเสริมการใช้ นโยบายด้านเศรษฐกิจพอเพียง</p>	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 18 สรุปจุดแข็ง-จุดอ่อน ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1. ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>1.1 กรณีที่พบอุปสรรคในการบริหาร มหาวิทยาลัย ผู้บริหารตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันมีความพยายามในการแก้ปัญหา และบริหารงานโดยไม่ให้เกิดความเสียหาย</p> <p>1.2 ทีมงานผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่</p> <p>1.3 บุคลากรของมหาวิทยาลัย ดำเนินงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร</p> <p>1.4 การมีระบบบริหารงานบุคคลได้เอง ทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีความสำเร็จค่อนข้างเร็ว</p> <p>1.5 เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงมีอิสระในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร ตลอดจนอาคารสถานที่ และการจัดเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ</p> <p>1.6 มีบุคลากรที่เสียสละ ทุ่มเทเวลาในการทำงาน รักองค์กร มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>1.1 ผู้บริหารระดับกลางบางหน่วยงานไม่ตอบสนองนโยบายการบริหารจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเต็มที่</p> <p>1.2 ไม่มีวิธีการในการทำให้ผู้บริหารระดับล่างที่ไม่ตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยพ้นสถานภาพจากการเป็นผู้บริหาร (Terminate)</p> <p>1.3 ใช้การบริหารแบบประนีประนอม ไม่ได้เด็ดขาด</p> <p>1.4 การสรรหาผู้นำระดับคณบดีและหัวหน้าภาควิชา ไม่สามารถสรรหาจากบุคคลภายนอกได้</p> <p>1.5 ผู้บริหารในระดับหัวหน้าภาควิชาบางคนยังไม่ค่อยมีความแข็งแกร่ง และยังไม่เข้าใจเรื่องการบริหารจัดการมากนัก ขาดความชำนาญ ขาดวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ</p> <p>1.6 การบริหารวิชาการระดับภาควิชา บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการทำงานด้านวิชาการมากกว่าด้านบริหาร</p> <p>1.7 หัวหน้าภาควิชาบางคนขาดการเด็ดขาดในการทำงานและการบริหาร</p> <p>1.8 การบริหารจัดการในบางภาควิชา มุ่งในเรื่องของรายได้เป็นหลัก โดยไม่ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของหน่วยงานเท่าที่ควร</p>

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.7 การเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ทำให้การสื่อสารพูดคุยและประสานงานสามารถทำได้ง่าย	1.9 โครงสร้างหน่วยงานของมหาวิทยาลัยมีความซ้ำซ้อน ทำให้การทำงานซ้ำซ้อน
1.8 มหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กรอบการทำงานที่ชัดเจน	1.10 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับต่างๆ มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน บางครั้งมีการสั่งงานขัดแย้งกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานตามความคาดหวังของผู้บริหารได้
1.9 กรณีที่อธิการบดีหมดวาระการดำรงตำแหน่ง และมีการสรรหาอธิการบดีคนใหม่ การบริหารยังมีความต่อเนื่องได้ดี	1.11 การติดต่อประสานงาน ยังขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เช่น คณะ สำนัก และสถาบัน
1.10 บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1.12 มหาวิทยาลัยมีขนาดเล็ก ทำให้ผลิตบัณฑิตได้น้อยกว่ามหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่ ส่งผลให้เครือข่ายความร่วมมือจากศิษย์เก่าน้อยตามไปด้วย
1.11 มีวัฒนธรรมองค์กรในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ช่วยกันรักษาทรัพยากร และรักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย	1.13 การเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กทำให้มีจำนวนบุคลากรน้อย เมื่อต้องการระดมกำลังในการปฏิบัติงานที่ต้องการคนจำนวนมาก ทำให้การทำงานอยู่ในขอบเขตจำกัด
1.12 การเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาได้อีกมาก	1.14 การระดมกำลังในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย มักเป็นบุคลากรกลุ่มเดิมๆ ที่มาร่วมทำงาน
1.13 การเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ทำให้มีโอกาสในการขยายตัวได้อีกมาก	1.15 บางหน่วยงานในมหาวิทยาลัยสร้างกฎระเบียบของตนเองขึ้นมา โดยไม่ใช้ระเบียบประกาศของมหาวิทยาลัย ทำให้ความสะดวกรวดในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐลดลงไป

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>2. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี</p> <p>2.1 มีอุปกรณ์และเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>2.2 มีบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสูง</p>	<p>2. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี</p> <p>2.1 ระบบสารสนเทศของบางหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ยังเป็นระบบเดี่ยว (Stand Alone) ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างระบบย่อยๆ เข้าด้วยกัน</p> <p>2.2 บางหน่วยงานยังขาดการพัฒนาระบบการให้บริการที่ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ</p> <p>2.3 ผู้บริหารสามารถเข้าไปดูข้อมูลจากระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร ได้ แต่ไม่สามารถได้ตอบผ่านระบบได้</p>
<p>3. ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย</p> <p>3.1 มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายในระดับท้องถิ่น และขยายเครือข่ายในระดับนานาชาติตลอดเวลา</p> <p>3.2 สามารถนำข้อมูลจากที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอสมก.) ซึ่งถือว่าเป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มาพัฒนามหาวิทยาลัยให้เติบโตเร็วขึ้น</p>	<p>3. ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย</p> <p>3.1 มีโครงการสหกิจศึกษาเพียงบางหลักสูตร รูปแบบของสหกิจศึกษายังไม่เป็นรูปแบบเดียวกัน และจำนวนหน่วยกิต จำนวนเวลายังไม่สอดคล้องตามเกณฑ์</p> <p>3.2 จำนวนนักศึกษาต่างชาติและจำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนยังมีจำนวนไม่มากนัก</p> <p>3.3 การสร้างชื่อเสียงในต่างประเทศยังมีน้อย ต่างชาติรู้จักชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยน้อย</p>

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>4. ด้านการผลิตองค์ความรู้</p> <p>4.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญอย่างมากกับวิชาการ ทำให้ด้านวิชาการมีความเข้มแข็ง</p> <p>4.2 นำความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอกได้</p> <p>4.3 มีอาจารย์ใหม่ๆ ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ และนำเอาความรู้จากต่างประเทศมาสร้างองค์ความรู้ใหม่ และแตกแขนงไปเรื่อยๆ</p> <p>4.4 มีการสร้างกลุ่มวิจัย (Cluster) ที่ประสบความสำเร็จ</p> <p>4.5 มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง มุ่งเน้นไปที่ครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ เพื่อสนับสนุนนักวิจัยที่ต้องการเครื่องมือวิจัยขั้นสูง และไม่สามารถหาที่อื่นได้</p> <p>4.6 มีการจัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ</p> <p>4.7 มีการตั้งกองทุนการวิจัย เพื่อเน้นที่จะสนับสนุนบุคลากร อาจารย์ และนักวิจัยใหม่ๆ</p>	<p>4. ด้านการผลิตองค์ความรู้</p> <p>4.1 เรื่องวิทยาศาสตร์ยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพราะบุคลากรส่วนใหญ่เน้นการวิจัยเกี่ยวกับ Science Energy, Science Engineering</p> <p>4.2 การเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้การวิจัยด้านอื่นๆ มีไม่มากเท่าที่ควร</p>

ส่วนที่ 2 ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์การบริหารวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix เข้ามาช่วยในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางของกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

ตารางที่ 19 ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ SO

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<p>1. ทีมงานผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่</p> <p>2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันมีความมุ่งมั่น และไม่บริหารให้เกิดความเสียหาย</p>	<p>1. กรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สนับสนุนธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ (Governance and Management)</p> <p>2. แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) เน้นการเสริมสร้างธรรมาภิบาล</p> <p>3. ภาครัฐมีนโยบายปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการระดับอุดมศึกษา</p>	<p>1. กำหนดนโยบายการบริหารงานวิชาการที่เน้นธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ</p> <p>2. สนับสนุนการนำระบบการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ</p>
<p>3. มีบุคลากรที่เสียสละทุ่มเทเวลาในการทำงาน รักร่องค์กร มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ดำเนินงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร</p> <p>5. การมีระบบบริหารงานบุคคลได้เอง ทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีความสำเร็จค่อนข้างเร็ว</p>	<p>4. ภาครัฐมีนโยบายพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้บุคลากรที่เก่ง มีคุณธรรม มีคุณภาพ และมีวิทยฐานะสูงขึ้น</p> <p>5. ภาครัฐมีนโยบายเร่งรัดผลิตบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบุคลากรด้านการวิจัย</p>	<p>3. สนับสนุนโครงการพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <p>4. สนับสนุนโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย</p>

ตารางที่ 19 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ SO

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<p>6. มีอุปกรณ์และเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>7. มีบุคลากรที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสูง</p>	<p>6. ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุน การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>7. ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรทางการศึกษาใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p>5. ส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ เช่น การใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น</p> <p>6. จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี</p> <p>7. สนับสนุนโครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training)</p> <p>8. พัฒนาระบบการเรียนการสอน เช่น การเรียนผ่านมือถือ (m-Learning)</p>

ตารางที่ 19 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ SO

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<p>8. มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายในระดับท้องถิ่น และ เรียนรู้เครือข่ายในระดับนานาชาติตลอดเวลา</p>	<p>8. กรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สนับสนุนการพัฒนา ความสามารถด้านการวิจัยของบุคลากรทาง การศึกษา และการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา</p> <p>9. ภาครัฐส่งเสริมให้มีการจัดตั้งเครือข่ายทางวิชาการ และเครือข่ายการวิจัยต่างๆ ในระดับภูมิภาค</p> <p>10. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือในการวิจัยและพัฒนา ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p>	<p>9. ส่งเสริมให้มีเครือข่ายการวิจัยในระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ</p> <p>10. จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัยในระดับภูมิภาค</p> <p>11. ส่งเสริมให้มีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะ ทางภายนอกมหาวิทยาลัย</p> <p>12. สนับสนุนการแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจาก ภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย</p>
<p>9. มีการสร้างกลุ่มวิจัย (Cluster) ที่ประสบความสำเร็จ</p> <p>10. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการลงทุน ครุภัณฑ์วิจัยกลาง มุ่งเน้นไปที่ครุภัณฑ์ขั้น ใหญ่ เพื่อสนับสนุนนักวิจัยที่ต้องการเครื่องมือ วิจัยขั้นสูง ที่ไม่สามารถหาที่อื่นได้ หรือมีความ จำเป็น</p> <p>11. มีการจัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ</p>	<p>11. ภาครัฐมีนโยบาย สนับสนุนการพัฒนาองค์ ความรู้ นวัตกรรม ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถ ด้านการวิจัยและพัฒนา</p>	<p>13. สนับสนุนการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัย และวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research)</p> <p>14. ส่งเสริมการจัดสรรตำแหน่งนักวิจัยเพื่อการวิจัย และบริการ</p>

ตารางที่ 19 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ SO

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
<p>12. มีการตั้งกองทุนการวิจัย เพื่อเน้นที่จะสนับสนุนนักวิจัยใหม่ๆ</p> <p>15. มีอาจารย์ใหม่ๆ ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ และนำเอาความรู้จากต่างประเทศมาสร้างความรู้ใหม่ และแตกแขนงขึ้นไปเรื่อยๆ</p> <p>16. นำความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ไปหางานวิจัยจากหน่วยงานภายนอกได้</p>	<p>11. ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนโครงการวิจัยตามแนวพระราชดำริการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งงานวิจัยขั้นพื้นฐาน และงานวิจัยประยุกต์</p> <p>12. การเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาได้อีกมาก</p> <p>12. ภาครัฐเร่งรัดการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ในอนาคต อาทิ เทคโนโลยีสำหรับผู้พิการ เทคโนโลยีอวกาศ เทคโนโลยีพลังงานทดแทน และเทคโนโลยีเพื่อความมั่นคง</p> <p>13. ภาครัฐมีนโยบาย ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยการจัดกลุ่มสถาบันการศึกษาตามศักยภาพ</p>	<p>15. กำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย เช่น เงินเดือนและค่าจ้าง ค่าใช้สอย ค่าใช้จ่ายในการไปนำเสนอผลงาน ค่าวัสดุสำนักงาน ค่าครุภัณฑ์ ฯลฯ</p> <p>16. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่</p> <p>17. ส่งเสริมให้เกิดทั้งการวิจัยพื้นฐาน และการวิจัยประยุกต์</p> <p>18. ส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงพื้นที่ โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย และการนำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย</p> <p>19. กำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับนานาชาติ</p>

ตารางที่ 20 ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ ST

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (ST)
<p>1. มีอิสระในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ในด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร ตลอดจนอาคารสถานที่ และการจัดเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ</p> <p>2. มีวัฒนธรรมองค์กรในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ช่วยกันรักษาทรัพยากร และรักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย</p> <p>3. ทีมงานผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่</p>	<p>1. สถานการณ์การทางการเมือง ส่งผลให้นโยบายทางด้านการศึกษาไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างเต็มที่</p>	<p>1. ใช้หลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>2. ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มนักศึกษา ปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ ให้ข้อเสนอแนะและให้การสนับสนุนเพื่อดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเองโดยไม่ต้องรอนโยบายจากภาครัฐ</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ ST

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (ST)
<p>4. มีบุคลากรที่เสียสละ ท่วมท้นเวลาในการทำงาน รักองค์กร มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. มีการจัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ</p> <p>6. มีการตั้งกองทุนการวิจัย</p>	<p>2. การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชน ยังไม่ทันต่อความต้องการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้</p>	<p>3. สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางด้าน การวิจัยเพิ่มมากขึ้น</p> <p>4. สนับสนุนการก่อตั้งกองทุนการวิจัย เพื่อเน้นที่จะสนับสนุนนักวิจัยใหม่ๆ</p> <p>5. จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>6. จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ ST

จุดแข็ง (S)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (ST)
<p>7. มีอาจารย์ใหม่ๆ ที่จบการศึกษาจากต่างประเทศ และนำเอาความรู้จากต่างประเทศมาสร้างความรู้ใหม่ และแตกแขนงไปเรื่อยๆ</p> <p>8. มีการสร้างกลุ่มวิจัย (Cluster) ที่ประสบความสำเร็จ</p>	<p>3. ภาคเอกชนให้ความร่วมมือในการพัฒนางานวิจัยด้านอื่นค่อนข้างน้อย เพราะส่วนใหญ่เน้นการวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p> <p>4. แหล่งทุนวิจัยส่วนใหญ่ เน้นการสนับสนุนวิจัยประยุกต์มากกว่างานวิจัยเชิงทฤษฎี ทำให้ขาดการสนับสนุนงานวิจัยพื้นฐาน</p> <p>5. หน่วยงานสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยระดับประเทศ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนความร่วมมือวิจัย และการเชื่อมโยงเครือข่ายการวิจัยที่ชัดเจน</p>	<p>7. ส่งเสริมให้มีการวิจัยพื้นฐานเพิ่มมากขึ้น</p> <p>8. ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์</p> <p>9. สนับสนุนทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยให้หลากหลายและเป็นสากล</p> <p>10. ส่งเสริมการวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคเอกชนในสาขาอื่นนอกเหนือจากด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น ด้านสังคมศาสตร์ และด้านการบริหารธุรกิจ เป็นต้น</p>

ตารางที่ 21 ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WO

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>1. ผู้บริหารในระดับหัวหน้าภาคบางคนยังไม่ค่อยมีความแข็งแกร่ง และยังไม่เข้าใจเรื่องการบริหารจัดการมากนัก ขาดความชำนาญ ขาดวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ</p> <p>2. หัวหน้าภาควิชาบางคนขาดความเด็ดขาดในการทำงานและบริหาร</p>	<p>1. การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปรับองค์กร สร้างระเบียบกฎเกณฑ์ และสร้างโอกาสในการปรับตัวเพื่อการพัฒนา</p>	<p>1. ส่งเสริมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ที่มีความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการ มีความชำนาญ และมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ</p> <p>2. จัดอบรมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการสำหรับหัวหน้าภาควิชา</p>
<p>3. ผู้บริหารระดับล่างไม่ตอบสนองนโยบายการบริหารจากผู้บริหารระดับสูงอย่างเต็มที่</p> <p>4. ไม่มีวิธีการในการทำให้ผู้บริหารระดับล่างที่ไม่ตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยพ้นสภาพจากการเป็นผู้บริหาร (Terminate)</p>	<p>2. การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการปรับองค์กร สร้างระเบียบกฎเกณฑ์ และสร้างโอกาสในการปรับตัวเพื่อการพัฒนา</p>	<p>3. เผยแพร่นโยบายของมหาวิทยาลัยอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ผู้บริหารระดับล่างเข้าใจนโยบายของมหาวิทยาลัย</p> <p>4. พัฒนาการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับล่างและผู้บริหารระดับสูง</p> <p>5. กำหนดวิธีการให้พ้นสภาพจากการเป็นผู้บริหาร (Terminate) สำหรับผู้บริหารระดับล่างที่ไม่ตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 21 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WO

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>5. ระบบสารสนเทศของบางหน่วยงานในมหาวิทยาลัยยังเป็นระบบเดี่ยว (Stand Alone) ไม่มีความเชื่อมโยงระบบย่อยๆ หรือระบบที่ต่างหน่วยงานกันแต่เกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกัน</p> <p>6. ผู้บริหารสามารถเข้าไปดูข้อมูลในระบบสารสนเทศได้ แต่ไม่สามารถโต้ตอบผ่านระบบได้</p>	<p>3. ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุน การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>4. ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>	<p>3. ส่งเสริมการพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีความเชื่อมโยงกันในแต่ละหน่วยงาน</p> <p>4. พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารที่สามารถโต้ตอบผ่านระบบได้</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WO

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>7. มีโครงการสหกิจศึกษาเพียงบางหลักสูตร</p> <p>8. จำนวนหน่วยกิต และจำนวนเวลา ของโครงการสหกิจศึกษายังไม่เป็นไปตามเกณฑ์</p>	<p>5. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สมาคมสหกิจศึกษาไทย และเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา มีแผนการดำเนินงาน ส่งเสริมสหกิจศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ระหว่างปี พ.ศ.2551-2555</p> <p>6. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการสหกิจศึกษา ทั้งใน ส่วนของสถาบันอุดมศึกษา และองค์กรผู้ใช้บัณฑิต เพื่อเป็นแนวทางในการสนับสนุน ส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาให้ดำเนินการในทิศทางเดียวกัน</p> <p>7. ภาครัฐมีนโยบายปรับเงินเดือนค่าตอบแทนของผู้สำเร็จการศึกษาให้สูงขึ้น</p>	<p>5. สนับสนุนการนำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตร</p> <p>6. กำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการสหกิจศึกษา ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เช่น จำนวนหน่วยกิต และระยะเวลา เป็นต้น</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WO

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>9. การสร้างชื่อเสียงในต่างประเทศยังมีน้อย ต่างชาติรู้จักชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย น้อย</p>	<p>8. การเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้มีโอกาสในการพัฒนาได้อีก มาก</p> <p>9. การเกิดวิกฤตทางด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้ มหาวิทยาลัยได้รับโอกาสด้านการวิจัย ที่ ตรงกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย มากขึ้น เช่น เรื่องพลังงานและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น</p> <p>10. การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้เกิด ความคล่องตัวในการปรับองค์กร สร้าง ระเบียบ กฎเกณฑ์ และสร้างโอกาสในการ ปรับตัวเพื่อการพัฒนา</p>	<p>7. เร่งสร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการ เช่น การเปิดหลักสูตร ร่วมกับสถาบันและองค์กรในต่างประเทศ</p> <p>8. ส่งเสริมการทำวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่ยอมรับและแพร่หลายใน ต่างประเทศ</p> <p>9. พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล เช่น การเพิ่มเนื้อหาและ หลักสูตรนานาชาติ การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ การศึกษา เปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม</p> <p>10. สนับสนุนการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการนานาชาติ</p> <p>11. สนับสนุนทุนนำเสนองานวิชาการในเวทีนานาชาติเพิ่ม มากยิ่งขึ้น</p> <p>12. ส่งเสริมให้มีวารสารของแต่ละหน่วยงานเป็นวารสาร ระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>13. จัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยใน ต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมให้ นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น</p>

ตารางที่ 21 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WO

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>10. เรื่องวิทยาศาสตร์พื้นฐานยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากรในมหาวิทยาลัย เพราะบุคลากรส่วนใหญ่เน้นการวิจัยเกี่ยวกับ Science Energy, Science Engineering</p>	<p>10. ภาครัฐมีนโยบาย สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรม ด้วยการเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา</p> <p>11. ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนโครงการวิจัยตามแนวพระราชดำริการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งงานวิจัยขั้นพื้นฐาน และงานวิจัยประยุกต์</p>	<p>14. จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยทางวิทยาศาสตร์พื้นฐาน</p> <p>15. จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัยทางวิทยาศาสตร์พื้นฐาน</p>

ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WT

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>1. บางหน่วยงาน ยังขาดการพัฒนากระบวนการให้บริการที่ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ</p>	<p>1. ภาครัฐส่งเสริมให้ภาคเอกชนและรัฐบาลมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นในระดับอุดมศึกษา เช่น การเปิดหลักสูตรเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดคู่แข่งในการผลิตบัณฑิตมากยิ่งขึ้น</p> <p>2. มีสถาบันการศึกษาแห่งใหม่เกิดขึ้นหลายแห่ง ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันสูง</p> <p>3. สภาพเศรษฐกิจของประเทศที่ไม่คล่องตัว ทำให้จำนวนนักศึกษาที่สนใจศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา ลดจำนวนลง</p>	<p>1. ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาระบบบริการที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ</p> <p>2. มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี</p> <p>3. พัฒนาซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้นักศึกษาสามารถตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง</p> <p>4. ให้ทุนการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเพิ่มมากขึ้น</p>

ตารางที่ 22 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WT

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน บางครั้งมีการสั่งงานขัดแย้งกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถทำงานตามความคาดหวังของผู้บริหารได้</p> <p>3. การติดต่อประสานงาน ยังขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เช่น คณะ สำนัก และสถาบัน</p>	<p>4. สถานการณ์การทางการเมือง ส่งผลให้นโยบายทางด้านการศึกษาไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างเต็มที่</p> <p>5. บางหน่วยงานสร้างกฎระเบียบของตนเองขึ้นมาโดยไม่ใช้กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้ความสะดวกในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐลดลงไป</p> <p>6. นิสัยของคนไทยไม่สามารถตัดความรู้สึกกับการทำงานออกจากกันได้ ทำให้มีปัญหาเกิดการ ทำงาน</p>	<p>4. ส่งเสริมการนำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัยอย่างจริงจัง</p> <p>5. ใช้กลไกการประเมินคุณภาพโดยรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ</p>

ตารางที่ 22 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WT

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>4. จำนวนนักศึกษาต่างชาติ และจำนวนนักศึกษาแลกเปลี่ยนยังมีจำนวนไม่มากนัก</p> <p>5. การสร้างชื่อเสียงในต่างประเทศยังมีน้อย ต่างชาติรู้จักชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยน้อย</p>	<p>7. เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ส่งผลให้การแลกเปลี่ยนนักศึกษาลุ่มแม่น้ำโขงต้องชะงัก</p>	<p>7. จัดตั้งวิทยาลัยสหวิทยาการ และเปิดหลักสูตรสหวิทยาการ</p> <p>8. พัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติร่วมกับหลายประเทศทั่วโลก เพื่อให้สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น จัดค่ายกิจกรรมพัฒนานักศึกษา และให้โอกาสที่จะไปทำงานหาประสบการณ์ เรียนรู้ แลกเปลี่ยนวัฒนธรรม เป็นต้น</p> <p>9. พัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย</p> <p>10. ส่งเสริมการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 (ต่อ) ตารางเมตริกซ์ (Matrix) กลยุทธ์ WT

จุดอ่อน (W)	อุปสรรค (T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>6. มหาวิทยาลัยยังไม่ได้สร้างคนที่มีเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานโดยเฉพาะ</p>	<p>8. แหล่งทุนวิจัยส่วนใหญ่ เน้นการสนับสนุนวิจัยประยุกต์มากกว่างานวิจัยเชิงทฤษฎี ทำให้ขาดการสนับสนุนงานวิจัยพื้นฐาน</p> <p>9. การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาของภาครัฐและเอกชน ยังไม่ทันต่อความต้องการเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้</p> <p>11. หน่วยงานสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยระดับประเทศ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนความร่วมมือวิจัย และการเชื่อมโยงเครือข่ายการวิจัยที่ชัดเจน</p>	<p>11. จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ</p> <p>12. ส่งเสริมการแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ ทั้งในประเทศต่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยพื้นฐาน</p> <p>13. สร้างเครือข่ายการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน</p>

จากผลการวิเคราะห์ตารางเมตริกซ์ (Matrix) ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแบ่งเป็นกลยุทธ์หลักระดับองค์กร ตาม The **MAIN** of Academic Movement Model เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความเหมาะสมโดยการจัดประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กรแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
2. สนับสนุนการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย
3. พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี
4. สนับสนุนการผลิตองค์ความรู้

โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรแต่ละด้านสามารถแยกเป็นกลยุทธ์ระดับแผน และระดับโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 กลยุทธ์ระดับองค์กร 1 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
<p>1. ส่งเสริมการบริหารงานวิชาการที่เน้น ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ</p>	<p>1.1 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามและ ประเมินผลการบริหารงานของคณะ ผู้บริหาร</p> <p>1.2 สํารวจความคิดเห็นของนักศึกษา บัณฑิต บุคลากร และนายจ้างเพื่อนำมาประเมิน การปฏิบัติงานของผู้บริหาร สภาวิชาการ และประเมินภาควิชา เป็นต้น</p> <p>1.3 เผยแพร่นโยบายด้านการบริหาร งานวิชาการของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน และแพร่หลาย เช่น บนเว็บไซต์ สื่อมวลชน สื่อสาธารณะ และสื่อเอกสาร ภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น</p>
<p>2. พัฒนาระบบบริหารงานวิชาการใน มหาวิทยาลัย</p>	<p>2.1 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และ การปรับปรุงกระบวนการในการ ปฏิบัติงาน (Work Flow) มาใช้อย่าง จริงจัง</p> <p>2.2 นำโครงการประเมินคุณภาพโดยรวมของ ทั้งมหาวิทยาลัย มาปรับปรุงระบบบริหาร จัดการ</p> <p>2.3 ก่อตั้งกองทุนยอดเงินต้น (Endowment Fund)</p> <p>2.4 จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อเป็น หน่วยงานบริหารและธุรการ ตลอดทั้ง รับผิดชอบงานเลขานุการของสภา มหาวิทยาลัย และดำเนินการเกี่ยวกับ ภารกิจซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภา มหาวิทยาลัย</p>

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
3. สนับสนุนการนำระบบการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ	<p>3.1 นำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>3.2 มีมาตรการในการแก้ไขปัญหา สำหรับผู้บริหารระดับล่างที่ไม่ตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย เช่น กำหนดให้มีการอบรม/สัมมนาผู้บริหารระดับล่างเป็นระยะๆ หรือกำหนดวิธีการให้พ้นสภาพจากการเป็นผู้บริหาร (Terminate) เป็นต้น</p>
4. พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร	<p>4.1 โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ เช่น การใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น</p> <p>4.2 โครงการฝึกอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารเป็นระยะๆ</p>
5. ส่งเสริมหลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด	<p>5.1 ทบทวนงานซ้ำซ้อน ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นเพื่อประหยัดสถานที่ ทรัพยากรทุกประเภท</p> <p>5.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นความประหยัด และมุ่งเน้นประสิทธิภาพ</p> <p>5.3 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง</p>
6. ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ข้อเสนอแนะและการสนับสนุน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	6.1 จัดเสวนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและให้การสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
7. ส่งเสริมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ที่มีความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการ มีความชำนาญ และมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ	7.1 ออกข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา โดยกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมด้านวิชาการ ด้านผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริหาร 7.2 จัดอบรมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการสำหรับหัวหน้าภาควิชา

ตารางที่ 24 กลยุทธ์ระดับองค์กร 2 : สนับสนุนการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
1. สร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันและองค์กรในประเทศ	1.1 ทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมในประเทศ 1.2 จัดตั้งหน่วยงานหลักในการประสานงานถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป เป็นต้น 1.3 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และจัดโครงการเรียนล่วงหน้า (Advance Placement Program) เป็นต้น 1.4 โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ 1.5 โครงการผลิตและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
2. สร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันและองค์กรต่างประเทศ	2.1 โครงการเยี่ยมชมและแลกเปลี่ยนทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ 2.2 จัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น 2.3 เปิดหลักสูตรร่วมกับสถาบันและองค์กรในต่างประเทศ
3. พัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ	3.1 จัดตั้งองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติร่วมกับหลายประเทศทั่วโลก เพื่อให้สมาชิกและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น จัดค่ายกิจกรรมพัฒนานักศึกษา และให้โอกาสที่จะไปทำงาน หาประสบการณ์ เรียนรู้ แลกเปลี่ยนวัฒนธรรม เป็นต้น
4. พัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย	4.1 จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่านานาชาติ
5. ส่งเสริมการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก	5.1 ลงนามข้อตกลงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก 5.2 มีโครงการให้ทุนการศึกษาแก่ประเทศยากจน โดยเฉพาะในแถบเอเชีย 5.3 มีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
6. สร้างเครือข่ายการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน	6.1 จัดประชุมสัมมนางานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานเพื่อสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสถาบัน 6.2 จัดตั้งกลุ่มวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานในระดับสถาบัน ที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
7. ส่งเสริมให้มีเครือข่ายการวิจัยในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับนานาชาติ	7.1 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัยในระดับภาค ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ร่วมกับภาครัฐและเอกชน 7.2 เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลเครือข่ายการวิจัย ทั้งระดับภาค ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ตารางที่ 25 กลยุทธ์ระดับองค์กร 3 : การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
1. ส่งเสริมการพัฒนาาระบบสารสนเทศให้มีความเชื่อมโยงกันในแต่ละหน่วยงาน	1.1 โครงการพัฒนาและเชื่อมโยงระบบสารสนเทศในองค์กร
2. สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา	2.1 โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training)
3. พัฒนาระบบการเรียนการสอน	3.1 จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) 3.2 โครงการ Smart Phone เพื่อให้บริการด้านโทรศัพท์มือถือในมหาวิทยาลัยทุกที่และทุกเวลา 3.3 จัดตั้งสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เพื่อพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ 3.4 จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในด้านการเรียนการสอน

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
	<p>3.5 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL) คือจัดให้มีการวิจัยอย่างเข้มข้นแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน</p> <p>3.6 ประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่นด้านการเรียนการสอน ประจำปี</p> <p>3.7 จัดให้มี “Scholaship of Teaching” เพื่อพัฒนาอาจารย์ที่มีความสามารถด้านการสอนควบคู่กับความสามารถด้านการวิจัย</p>
<p>4. สนับสนุนการนำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตร</p>	<p>4.1 จัดตั้งศูนย์สหกิจศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนารูปแบบสหกิจศึกษา ประสานงานระหว่างอาจารย์ นักศึกษา และผู้ประกอบการ เตรียมความพร้อมของนักศึกษา ก่อนออกไปปฏิบัติสหกิจศึกษา เป็นต้น</p> <p>4.2 จัดโครงการสหกิจศึกษาในทุกหลักสูตร และกำหนดมาตรฐานการบริหารจัดการสหกิจศึกษา ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เช่น จำนวนหน่วยกิต และระยะเวลา เป็นต้น</p> <p>4.3 จัดโครงการสหกิจศึกษาในต่างประเทศ</p>
<p>5. พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสู่ความเป็นสากล</p>	<p>5.1 เพิ่มเนื้อหาและหลักสูตรนานาชาติ และการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม</p> <p>5.2 ใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ</p> <p>5.3 จัดตั้งวิทยาลัยสหวิทยาการและเปิดหลักสูตรสหวิทยาการ</p> <p>5.4 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้น การศึกษาตลอดชีวิตและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
<p>6. ส่งเสริมการพัฒนาระบบบริการที่ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ</p>	<p>6.1 จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการบริการ</p> <p>6.2 จัดตั้งหน่วยบริการครบวงจร (One Stop Service) ด้านการให้บริการ</p> <p>6.3 จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการเรียนการสอนและจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนแบบใหม่ การวิจัยด้านการสอน และการผลิตสื่อการสอน เป็นต้น</p> <p>6.4 จัดทำคลังรายวิชา (Open Courseware) เพื่อเผยแพร่เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย</p> <p>6.4 พัฒนาซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้นักศึกษาสามารถตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 26 กลยุทธ์ระดับองค์กร 4 : สนับสนุนการผลิตองค์ความรู้

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
1. สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรการวิจัย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1.1 โครงการสนับสนุนรางวัลเผยแพร่ ผลการวิจัย และโครงการคัดเลือกอาจารย์ ดีเด่นด้านการวิจัย 1.2 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และ สิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง 1.3 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการ วิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง 1.4 ปรับ/เปลี่ยน สถานะของนักวิจัย ให้ เทียบเท่าอาจารย์ มีความก้าวหน้าใน อาชีพ เช่น การพิจารณาตำแหน่งทาง วิชาการ ตำแหน่งการบริหาร และ ค่าตอบแทน เป็นต้น 1.5 จัดทำแผนการวิจัยและอบรมด้านการ วิจัยอย่างต่อเนื่อง 1.6 ให้อาจารย์นำงานวิจัยมาใช้ในการเรียน การสอน โดยให้นักศึกษามีส่วนร่วมใน งานวิจัย
2. ส่งเสริมการวิจัยร่วมกันระหว่าง มหาวิทยาลัยและภาคเอกชน ในสาขาอื่น นอกเหนือจากด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	2.1 ลงนามข้อตกลงความร่วมมือด้านการวิจัย กับภาคเอกชนในสาขาอื่นนอกเหนือจาก ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อย่าง ต่อเนื่อง 2.2 จัดตั้งเครือข่ายประสานงานวิจัยร่วมกับ ภาคเอกชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือใน การเก็บข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลการวิจัย ด้านสังคมศาสตร์ และด้านการ บริหารธุรกิจ เป็นต้น
3. ส่งเสริมให้มีศูนย์วิจัยเฉพาะทาง	3.1 โครงการจัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
4. สนับสนุนการแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย	<p>4.1 จัดสัมมนาบุคลากรด้านวิจัยพบปะแหล่งทุน เพื่อแนะนำแหล่งทุนแก่นักวิจัย</p> <p>4.2 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลการวิจัยไปสู่ภาคเอกชน เพื่อนำไปสู่การนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ และการสนับสนุนทุนการวิจัยจากภาคเอกชน</p>
5. สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่	<p>5.1 นำปัญหาของสังคมและประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย</p> <p>5.2 กำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในระดับนานาชาติ</p>
6. ส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงพื้นที่	<p>6.1 โครงการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย</p> <p>6.2 โครงการให้ทุนสนับสนุนบุคคลในพื้นที่ เพื่อทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม และนำสู่การพัฒนาพื้นที่</p>
7. สนับสนุนการก่อตั้งกองทุนการวิจัย เพื่อเน้นการสนับสนุนนักวิจัยใหม่ๆ	<p>7.1 โครงการจัดทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาประเภทต่างๆ เช่น ทุนสำหรับนักวิจัยใหม่ ทุนประเภทกำหนดหัวข้อ ทุนพัฒนาโจทย์วิจัย ทุนประเภทเชื่อมโยงกับบัณฑิตศึกษา ทุนประเภทโครงการของนักศึกษาระดับปริญญาตรี และทุนสำหรับนักวิจัยที่มีประสบการณ์ เป็นต้น</p> <p>7.2 กำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย เช่น เงินเดือนและค่าจ้าง ค่าใช้สอย ค่าใช้จ่ายในการไปนำเสนอผลงาน ค่าวัสดุสำนักงาน ค่าครุภัณฑ์ ฯลฯ</p>

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
8. ส่งเสริมให้มีการวิจัยพื้นฐานเพิ่มมากขึ้น	<p>8.1 โครงการหนึ่งอาจารย์ หนึ่งผลงาน เพื่อสนับสนุนให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการ หรือผลงานในลักษณะอื่นๆ ที่เป็นงานวิจัยพื้นฐาน</p> <p>8.2 จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ</p> <p>8.3 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยพื้นฐาน</p>
9. ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์	<p>9.1 จัดตั้งกลุ่มวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์เพิ่มมากขึ้น</p> <p>9.2 โครงการทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมงานวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ และเป็นสากล</p>
10. สนับสนุนการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน	<p>10.1 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยทางวิทยาศาสตร์พื้นฐาน</p> <p>10.2 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัยทางวิทยาศาสตร์พื้นฐาน</p> <p>10.3 โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน</p> <p>10.4 รับบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานเพิ่มเติม</p>

กลยุทธ์ระดับแผน	โครงการ/กิจกรรม
<p>11. สนับสนุนการสร้างชื่อเสียงด้านการวิจัย ให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่รู้จักในต่างประเทศ</p>	<p>11.1 ให้รางวัลสำหรับการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการนานาชาติ</p> <p>11.2 ให้ทุนนำเสนอผลงานวิชาการในเวทีนานาชาติเพิ่มมากยิ่งขึ้น</p> <p>11.3 โครงการจัดทำวารสารของแต่ละหน่วยงานเป็นวารสารระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>11.4 สรรหาบุคลากรเชิงรุก เพื่อคัดสรรอาจารย์และนักวิจัยเด่นๆ และมีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ</p>

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 5 พัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ดังกล่าว โดยการจัดประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) ผู้บริหาร/อดีตผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ประกอบด้วยที่ปรึกษาอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภาวิชาการ ผู้อำนวยการ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 12 ท่าน (รายนามดังภาคผนวก ก) ผลการประชุมมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ควรเปลี่ยนเป็นโครงการ/กิจกรรม เพื่อเป็นการบอกได้ว่าสามารถนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างไร

1.2 กลยุทธ์ระดับองค์กรแต่ละข้อมีกลยุทธ์ระดับแผนจำนวนมากเกินไป ควรเลือกเฉพาะกลยุทธ์ระดับแผนที่คิดว่าทำแล้วมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จ สำหรับกลยุทธ์ที่ทำแล้วคาดว่าจะไม่ประสบความสำเร็จควรตัดออก

1.3 ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันว่ากลยุทธ์ระดับโครงการ ลงรายละเอียดมากเกินไป ควรรวมรายละเอียดต่างๆ ของกลยุทธ์ระดับโครงการเข้าด้วยกัน

2. กลยุทธ์พัฒนาระบบการบริหารจัดการ มีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 เรื่องการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการที่เน้นเรื่องธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ควรเน้นเรื่องกลไกในการกำกับของสภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการ ส่วนเรื่องการสำรวจความคิดเห็นของนักศึกษา บัณฑิต บุคลากร และนายจ้าง เพื่อนำมาประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร น่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่า โดยประเมินว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการหรือไม่

2.2 ควรนำกลยุทธ์ระดับโครงการ หัวข้อการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นหน่วยงานบริหารและธุรการ ตลอดทั้งรับผิดชอบงานเลขานุการของมหาวิทยาลัย และดำเนินการเกี่ยวกับภารกิจซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ไปรวมกับกลยุทธ์ระดับแผนหัวข้อการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการที่เน้นธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เนื่องจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะเป็นหน่วยงานที่ช่วยสภามหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนให้เกิดธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการในองค์กร

2.3 การเผยแพร่นโยบายด้านการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ควรเพิ่มการเผยแพร่ผลงานประจำปี หรือผลการประเมินคุณภาพ มากกว่าการเผยแพร่เฉพาะนโยบายเท่านั้น

2.4 มาตรการในการแก้ไขสำหรับผู้บริหารระดับล่างที่ไม่ตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย เช่น กำหนดให้มีการอบรม/สัมมนาผู้บริหารระดับล่างเป็นระยะๆ และการกำหนดวิธีให้พ้นจากสภาพการเป็นผู้บริหาร (Terminate) ควรแยกออกเป็นสองโครงการ

2.5 ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วยกับการนำการก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) เป็นกลยุทธ์ระดับโครงการภายใต้กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย ควรปรับไปเป็นกลยุทธ์ระดับแผน

2.6 การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร ควรเพิ่มในด้านการทำข้อมูลให้สามารถประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ เช่น สามารถเรียกดูรายงาน เรียกดูผลการดำเนินงาน และสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ เป็นต้น

2.7 โครงการการฝึกอบรมการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ควรฝึกอบรมให้กับระดับปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารช่วยในการตัดสินใจได้

2.8 การใช้ข้อความในกลยุทธ์ระดับโครงการ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นความประหยัด ควรเปลี่ยนเป็นความคุ้มค่าหรือสมประโยชน์ เพราะความประหยัดอาจไม่ได้หมายถึงความคุ้มค่า

3. กลยุทธ์สนับสนุนการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย มีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 การจัดตั้งสมาคมของศิษย์เก่านานาชาติเป็นเรื่องที่ดีและเป็นเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีกำลังพยายามทำอยู่ มหาวิทยาลัยชั้นนำหลายแห่งในต่างประเทศที่เป็น Top Ranking ประสบความสำเร็จและมีเงินสนับสนุนจากศิษย์เก่าจำนวนมาก แต่ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรียังไม่มีจำนวนศิษย์เก่านานาชาติมากพอ ซึ่งอาจจะยังทำให้เป็นเหมือนมหาวิทยาลัยในต่างประเทศไม่ได้ เนื่องจากแต่ละมหาวิทยาลัยมีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นควรเพิ่มกลยุทธ์ว่ามหาวิทยาลัยควรทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้ศิษย์เก่าให้ความเกื้อหนุนมหาวิทยาลัย และทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยได้

4. กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี มีข้อเสนอแนะดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรเพิ่มว่าเป็นด้านการศึกษาดูด้วย เช่น การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการศึกษา เพราะถ้าอ่านเฉพาะหัวข้อและไม่ได้อ่านในรายละเอียดอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านอื่น

4.2 ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าปัจจุบันระบบสารสนเทศของแต่ละหน่วยงานมีการเชื่อมโยงกันแล้ว ควรตัดโครงการพัฒนาและเชื่อมโยงระบบสารสนเทศในองค์กรออก

4.3 การพัฒนาระบบการเรียนการสอน ควรพัฒนาเรื่อง Digital Content หรือมีระบบการเรียนการสอนที่เป็น e-Learning เพราะเมื่อข้อมูลเป็น Digital Content แล้ว จะสามารถส่งผ่านไปยังช่องทางของผู้รับได้หลากหลาย เช่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีเป้าหมายว่าในแต่ละปี จะเพิ่ม Digital Content 10% 20% และ 50 % เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละปี

4.4 การจัดการเรียนการสอนควรเขียนโดยใช้คำกลางๆ เช่น เขียนว่าจัดการเรียนการสอนแบบ Active Learning ซึ่งสามารถรวมถึงการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้นข้อมูล เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การเรียนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL) และแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning)

4.5 ควรเพิ่มกลยุทธ์ด้านการเรียนการสอนและด้านการพัฒนาหลักสูตร ให้มีกระบวนการนำไปสู่การมีคุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษา เนื่องจากคนในยุคปัจจุบันมีคุณธรรมและจริยธรรมน้อยลงกว่าสมัยก่อนมาก

4.6 เปลี่ยนข้อความจากสหกิจศึกษาเป็นการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม หรือเรียกรวมว่าการเรียนรู้ร่วมกับการทำงาน

4.7 จัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการบริการ ควรเพิ่มในเรื่องของการพัฒนาข้อมูลด้วย ไม่ควรเป็นเรื่องของการพัฒนาเครื่องมือเพียงอย่างเดียว

5. กลยุทธ์สนับสนุนการผลิตองค์ความรู้ มีข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 กลยุทธ์สนับสนุนการผลิตองค์ความรู้ มีเฉพาะกลยุทธ์ที่สนับสนุนในด้านเก่งอย่างเดียว แต่ด้านความดีไม่ได้กล่าวถึง ควรเพิ่มกลยุทธ์ในเรื่องความดีเข้าไปด้วย เช่น เรื่องจริยธรรมของนักวิจัย การวิจัยกับสิ่งมีชีวิต หรือการวิจัยแล้วมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไรบ้าง เป็นต้น

5.2 การจัดตั้งกลุ่มวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ สามารถใช้คำรวมที่เรียกว่า Consortium หรือกรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเรียกว่า Cluster ตัวอย่างเช่น การได้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยจะดึงมหาวิทยาลัยน้องๆ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ที่ยังไม่เข้มแข็งมากนักและพลาดโอกาสในการวิจัย เข้ามาเป็นเครือข่ายของมหาวิทยาลัย ซึ่งลักษณะนี้ถือเป็น Consortium อย่างหนึ่ง

6. ประเด็นเพิ่มเติม มีข้อเสนอแนะดังนี้

6.1 ปรับข้อความของพันธกิจ โดยให้ระบุว่ามหาวิทยาลัยจะทำอย่างไรให้การบริหารงานวิชาการเป็นไปอย่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากข้อความที่ผู้วิจัยใช้ เช่น สนับสนุนส่งเสริม เป็นข้อความที่ใช้สำหรับเขียนกลยุทธ์

6.2 ควรมีการศึกษาว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร หลังจากการใช้รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรชี้ให้เห็นว่าประเด็นใดบ้าง โดยอาจใส่ในข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการพิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ไขกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเพิ่มประเด็นต่างๆ เพื่อความเหมาะสม โดยจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผน และโครงการ/กิจกรรม ตามลำดับดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร : พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

1.1 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการบริหารงานวิชาการที่เน้นธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

โครงการ/กิจกรรม

1.1.1 จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อเป็นหน่วยงานบริหารและธุรการ ตลอดทั้งรับผิดชอบงานเลขานุการของสภามหาวิทยาลัย และดำเนินการเกี่ยวกับภารกิจซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

1.1.2 สภามหาวิทยาลัยมีกลไกในการกำกับเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในการบริหารงานวิชาการ เช่น สํารวจความคิดเห็นของนักศึกษา บัณฑิต บุคลากร และนายจ้างเพื่อนำมาประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สภาวิชาการ และประเมินภาควิชา เป็นต้น

1.1.3 เผยแพร่นโยบายด้านการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย รวมถึงเผยแพร่ผลงานประจำปีและผลการประเมินคุณภาพ ที่ชัดเจนและแพร่หลาย เช่น บนเว็บไซต์ สื่อมวลชน สื่อสาธารณะ และสื่อเอกสารภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

1.2.4 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารงานของคณะผู้บริหาร

1.2 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาระบบบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย

โครงการ/กิจกรรม

1.2.1 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาใช้อย่างจริงจัง

1.2.2 นำโครงการประเมินคุณภาพโดยรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาปรับปรุงระบบบริหารจัดการ

1.3 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการนำระบบการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ

โครงการ/กิจกรรม

1.3.1 นำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม

1.3.2 กำหนดให้มีการอบรม/สัมมนาผู้บริหารระดับล่างเป็นระยะๆ เพื่อให้เข้าใจและตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น

1.3.3 มีมาตรการในการแก้ไขปัญหา สำหรับผู้บริหารระดับล่างที่ไม่ตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย เช่น กำหนดวิธีการให้พ้นสภาพจากการเป็นผู้บริหาร (Terminate) เป็นต้น

1.4 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร

โครงการ/กิจกรรม

1.4.1 โครงการพัฒนาข้อมูลของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โดยการทำข้อมูลให้สามารถประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ เช่น สามารถเรียกดูรายงาน เรียกดูผลการดำเนินงาน และสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ เป็นต้น

1.4.2 โครงการฝึกอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสำหรับระดับปฏิบัติการเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจได้

1.5 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมหลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด

โครงการ/กิจกรรม

1.5.1 ทบทวนงานซ้ำซ้อน ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นเพื่อประหยัดสถานที่ และทรัพยากรทุกประเภท

1.5.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นเรื่องของประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

1.5.3 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

1.6 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ข้อเสนอแนะและการสนับสนุน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โครงการ/กิจกรรม

จัดเสวนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและให้การสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

1.7 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ที่มีความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการ มีความชำนาญ และมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ

โครงการ/กิจกรรม

1.7.1 ออกข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา โดยกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมด้านวิชาการ ด้านผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริหาร

1.7.2 จัดอบรมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการสำหรับหัวหน้าภาควิชา

1.8 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)

โครงการ/กิจกรรม

มีการระดมทุนเพิ่มเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น การเพิ่มรายได้จากงานวิจัย การบริการวิชาการ และการบริจาคจากศิษย์เก่าหรือองค์กรอื่นๆ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับองค์กร : สนับสนุนการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

2.1 กลยุทธ์ระดับแผน : สร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันและองค์กรต่างประเทศ

โครงการ/กิจกรรม

2.1.1 โครงการเยี่ยมชมและแลกเปลี่ยนทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ

2.1.2 จัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น

2.1.3 เปิดหลักสูตรร่วมกับสถาบันและองค์กรในต่างประเทศ

2.2 กลยุทธ์ระดับแผน : สร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันและองค์กรในประเทศ

โครงการ/กิจกรรม

2.2.1 ทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมในประเทศ

2.2.2 จัดตั้งหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป เป็นต้น

2.2.3 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และจัดโครงการเรียนล่วงหน้า (Advance Placement Program) เป็นต้น

2.2.4 โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ

2.2.5 โครงการผลิตและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าและศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย

โครงการ/กิจกรรม

2.3.1 จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและศิษย์เก่านานาชาติและปรับให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

2.3.2 จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่านานาชาติ

2.4 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก

โครงการ/กิจกรรม

2.4.1 ลงนามข้อตกลงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก

2.4.2 มีโครงการให้ทุนการศึกษาแก่ประเทศยากจน โดยเฉพาะในแถบเอเชีย

2.4.3 มีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

2.5 กลยุทธ์ระดับแผน : สร้างเครือข่ายการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน โครงการ/กิจกรรม

2.5.1 จัดประชุมสัมมนาทางวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานเพื่อสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสถาบัน

2.5.2 จัดตั้งกลุ่มวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานในระดับสถาบัน ที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2.6 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมให้มีเครือข่ายการวิจัยในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

โครงการ/กิจกรรม

2.6.1 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัยร่วมกับภาครัฐและเอกชน ในระดับภาค ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

2.6.2 เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลเครือข่ายการวิจัย ทั้งระดับภาค ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล

3. กลยุทธ์ระดับองค์กร : การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการศึกษา

3.1 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา

โครงการ/กิจกรรม

โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training)

3.2 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาระบบการเรียนการสอน

โครงการ/กิจกรรม

3.2.1 โครงการพัฒนาระบบ Digital Content เพื่อรองรับการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (e-Learning)

3.2.2 จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) และเพื่อให้บริการด้านโทรศัพท์มือถือในมหาวิทยาลัยทุกที่ทุกเวลา

3.2.3 จัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) และการเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child Center) เช่น การเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้นข้อมูล (Inquiry-based Learning) การเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL) การเรียนการสอนโดยใช้ปัญหา

เป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL) และการเรียนแบบร่วมมือ (Cooperative Learning) เป็นต้น

3.2.4 โครงการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอน

3.2.5 พัฒนาอาจารย์ให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ โดยจัดตั้งสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในด้านการเรียนการสอน และจัดให้มี “Scholarship of Teaching” เพื่อพัฒนาอาจารย์ที่มีความสามารถด้านการสอนควบคู่กับความสามารถด้านการวิจัย เป็นต้น

3.2.6 ประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่นด้านการเรียนการสอนประจำปี

3.3 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกับการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตร

โครงการ/กิจกรรม

3.3.1 สร้างหลักสูตรที่มีความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม เช่น Internship Program และ Practice School เพิ่มมากขึ้น

3.3.2 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ร่วมกับการทำงานเพื่อทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างอาจารย์ นักศึกษา ผู้ประกอบการ และสถาบันการศึกษา รวมถึงเตรียมความพร้อมของนักศึกษา ก่อนออกไปปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.3.3 จัดโครงการเรียนรู้ร่วมกับการทำงานในต่างประเทศ

3.4 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสู่ความเป็นสากล

โครงการ/กิจกรรม

3.4.1 เพิ่มเนื้อหาและหลักสูตรนานาชาติ และการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม

3.4.2 ใช้ผู้สอนจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น

3.4.3 จัดตั้งวิทยาลัยสหวิทยาการ และเปิดหลักสูตรสหวิทยาการเพิ่มมากขึ้น

3.5 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการพัฒนาระบบบริการที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

โครงการ/กิจกรรม

3.5.1 พัฒนาข้อมูลและจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการบริการ

3.5.2 จัดตั้งหน่วยบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ด้านการให้บริการ

3.5.3 จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการเรียนการสอนเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรและสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนแบบใหม่ การวิจัยด้านการสอน และการผลิตสื่อการสอน เป็นต้น

3.5.4 พัฒนาซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้นักศึกษาสามารถตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น

4. กลยุทธ์ระดับองค์กร : สนับสนุนการผลิตองค์ความรู้

4.1 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรการวิจัย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โครงการ/กิจกรรม

4.1.1 โครงการสนับสนุนรางวัลเผยแพร่ผลการวิจัย และโครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย

4.1.2 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง

4.1.3 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัยโดยนักวิจัยพี่เลี้ยง

4.1.4 ปรับ/เปลี่ยนสถานะของนักวิจัยให้เทียบเท่าอาจารย์ มีความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งการบริหาร และค่าตอบแทน เป็นต้น

4.1.5 จัดทำแผนการวิจัยและอบรมด้านการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

4.1.6 ให้อาจารย์นำงานวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน โดยให้นักศึกษามีส่วนร่วมในงานวิจัย

4.1.7 จัดทำคู่มือจรรยาบรรณของนักวิจัย (Research Ethics Manual)

4.2 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคเอกชน ในสาขาอื่นนอกเหนือจากด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โครงการ/กิจกรรม

4.2.1 ลงนามข้อตกลงความร่วมมือด้านการวิจัยกับภาคเอกชนในสาขาอื่นนอกเหนือจากด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อย่างต่อเนื่อง

4.2.2 จัดตั้งเครือข่ายประสานงานวิจัยร่วมกับภาคเอกชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลการวิจัย ด้านสังคมศาสตร์ และด้านการบริหารธุรกิจ เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย

โครงการ/กิจกรรม

- 4.3.1 จัดสัมมนาบุคลากรด้านการวิจัยร่วมกับภาคเอกชนเพื่อแนะนำแหล่งทุนแก่นักวิจัย
- 4.3.2 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลการวิจัยไปสู่ภาคเอกชน เพื่อนำไปสู่การนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ และการสนับสนุนทุนการวิจัยจากภาคเอกชน

4.4 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

โครงการ/กิจกรรม

- 4.4.1 นำปัญหาของสังคมและประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย
- 4.4.2 กำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในระดับนานาชาติ

4.5 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงพื้นที่

โครงการ/กิจกรรม

- 4.5.1 โครงการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย
- 4.5.2 โครงการให้ทุนสนับสนุนบุคคลในพื้นที่ เพื่อทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม และนำสู่การพัฒนาพื้นที่

4.6 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการก่อตั้งกองทุนการวิจัย เพื่อเน้นการสนับสนุนนักวิจัยใหม่ๆ

โครงการ/กิจกรรม

- 4.6.1 โครงการจัดทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาประเภทต่างๆ เช่น ทุนสำหรับนักวิจัยใหม่ ทุนประเภทกำหนดหัวข้อ ทุนพัฒนาโจทย์วิจัย ทุนประเภทเชื่อมโยงกับบัณฑิตศึกษา ทุนประเภทโครงการงานของนักศึกษาระดับปริญญาตรี และทุนสำหรับนักวิจัยที่มีประสบการณ์ เป็นต้น
- 4.6.2 กำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย เช่น เงินเดือนและค่าจ้าง ค่าใช้สอย ค่าใช้จ่ายในการไปนำเสนอผลงาน ค่าวัสดุสำนักงาน ค่าครุภัณฑ์ ฯลฯ

4.7 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Cluster)

โครงการ/กิจกรรม

- 4.7.1 จัดตั้งกลุ่มวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Cluster) เพิ่มมากขึ้น
- 4.7.2 โครงการทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมงานวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ และเป็นสากล
- 4.7.2 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางเพิ่มมากขึ้น

4.8 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน

โครงการ/กิจกรรม

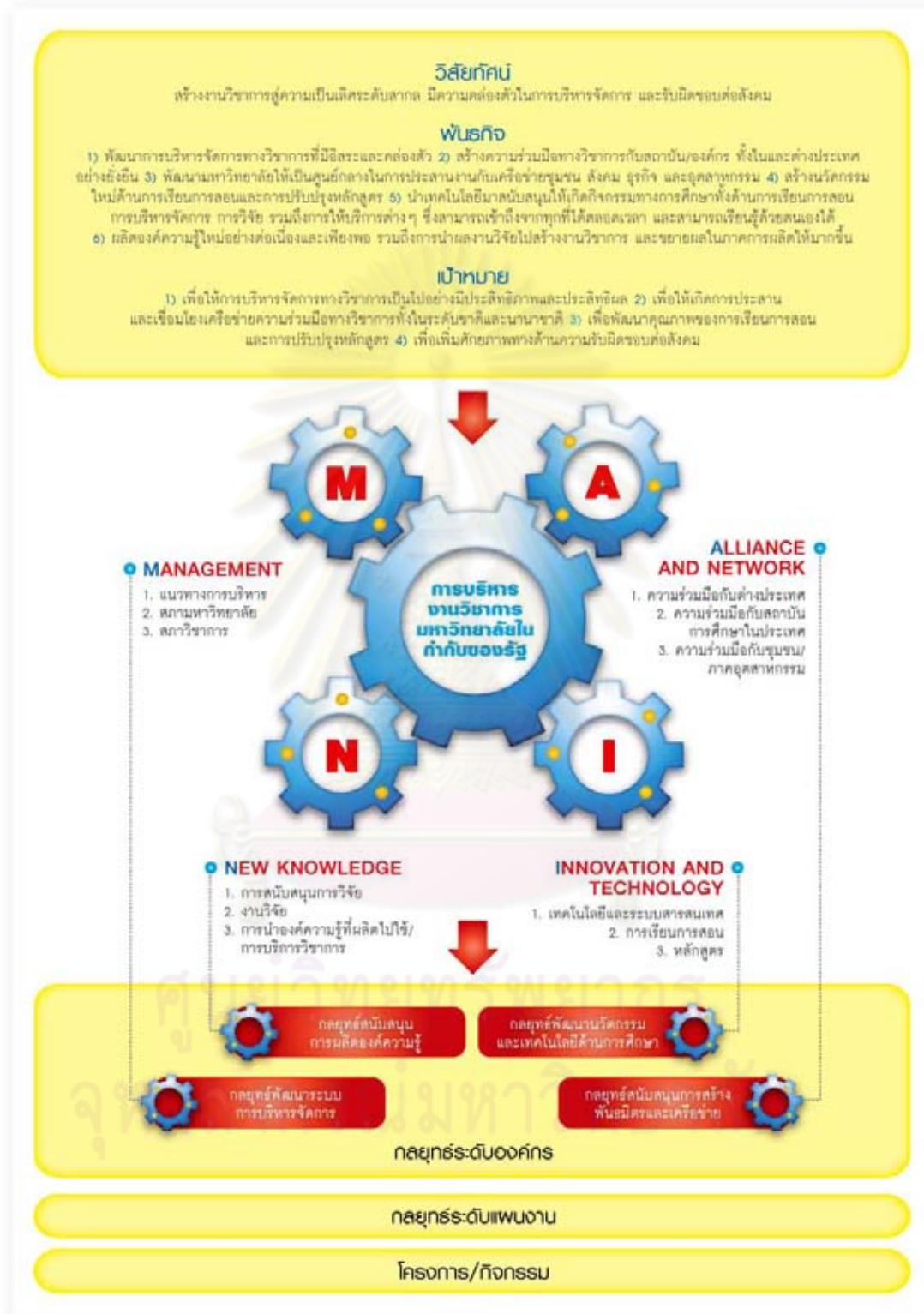
- 4.8.1 จัดตั้งสถาบันและกลุ่มวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน ที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและนอกประเทศ
- 4.8.2 โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน
- 4.8.3 รับบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานเพิ่มเติม
- 4.8.4 โครงการหนึ่งอาจารย์ หนึ่งผลงาน เพื่อสนับสนุนให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการ หรือผลงานในลักษณะอื่นๆ ที่เป็นงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน
- 4.8.5 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน

4.9 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการสร้างชื่อเสียงด้านการวิจัยให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับในต่างประเทศ

โครงการ/กิจกรรม

- 4.9.1 ให้งานวิจัยสำหรับการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการนานาชาติ
- 4.9.2 ให้งานนำเสนอผลงานวิชาการในเวทีนานาชาติเพิ่มมากยิ่งขึ้น
- 4.9.3 สรรหาบุคลากรเชิงรุก เพื่อคัดสรรอาจารย์และนักวิจัยเด่นๆ และมีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ

เมื่อนำรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับ
มาบูรณาการแล้วจะได้ภาพรวมดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 23 : ภาพรวมรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนา รูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ เพื่อจะเป็นประโยชน์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสถาบันระดับอุดมศึกษาของรัฐแห่งอื่นที่อยู่ในระหว่างการเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทยและต่างประเทศ
2. พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย
3. นำเสนอกกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทข้อมูลเอกสาร ได้แก่ รายงานประจำปี รายงานการศึกษาดูงาน งานวิจัย เว็บไซต์ เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี University of Melbourne ประเทศออสเตรเลีย และ Massachusetts Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา

2. ประเภทข้อมูลจากบุคคล ได้แก่

- 2.1 ผู้บริหารที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รูปแบบการบริหารงานวิชาการในด้านสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ เป้าหมายของการบริหารงานวิชาการ กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ และจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วยอธิการบดี และรองอธิการบดี จำนวน 6 ท่าน

- 2.2 กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในตำแหน่งการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ในการประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 30 ท่าน

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานวิชาการ ในการประชุมสนทนา
ผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) จำนวน 12 ท่าน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบไปด้วย แบบวิเคราะห์เอกสารโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และการประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion)

วิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีดำเนินการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทยและต่างประเทศ ตามแนวคิดของ สมพร เพชรสงค์ (2551) โดยการวิเคราะห์เอกสาร เว็บไซต์ ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย ในตำแหน่งอธิการบดี และรองอธิการบดี จำนวน 6 ท่าน ในด้านสภามหาวิทยาลัย การสอน การวิจัย และบริการวิชาการ

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ จากผลที่ได้จากการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในขั้นตอนที่ 1 ผสมกับผลการสัมภาษณ์รูปแบบและเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการ และนำมาพัฒนารูปแบบที่เหมาะสม ตามแนวคิดการพัฒนารูปแบบของ Keeves (1988)

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) สอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง จำนวน 30 ท่าน และได้นำผลมาประมวลหาค่าสถิติ และเขียนรายงานเชิงบรรยาย

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยนำข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับรูปแบบที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง ตามขั้นตอนที่ 3 มาพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงานวิชาการที่เหมาะสมกับประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 5 ผู้วิจัยร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยบูรณาการข้อมูลทุกขั้นตอน จากการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ ผลการสัมภาษณ์ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ขั้นตอนที่ 6 ผู้วิจัยจัดประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) ผู้บริหาร/อดีตผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 12 ท่าน เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ ระบุความเป็นไปได้ และความเหมาะสม โดยเน้นการตรวจสอบด้วยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ตามแนวคิดของ Eisner, 1985

ขั้นตอนที่ 7 ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลสรุปการประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) และปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” (The Development of an Academic Administration Model for Autonomous Universities) ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของประเทศไทยและต่างประเทศ

ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของประเทศไทยและต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา บทความ วารสาร รายงานประจำปี รายงานการศึกษาดูงาน เว็บไซต์ การสัมภาษณ์อธิการบดี และรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยพบว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งสามแห่งในประเทศไทย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศคล้ายคลึงกัน สำหรับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ได้แก่ University of Melbourne และ Massachusetts Institute of

Technology มีบางส่วนที่คล้ายคลึงกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย และมีบางส่วนที่แตกต่างกัน โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการบริหาร

สามมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยเน้นการบริหารที่มีอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ บริหารภายใต้กรอบวิธีการที่คล้ายหรือใกล้เคียงกับภาครัฐ แต่ไม่ได้ใช้ระเบียบราชการ ใช้แนวคิดหรือวิธีการเชิงเอกชน แต่มีกฎระเบียบ กติกาที่สภามหาวิทยาลัยสามารถออกได้ มีระบบบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตลอดจนถูกกฎหมาย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ใช้ปรัชญาการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจเหมือนกัน ทำให้ใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ใช้หลักการบริหารแบบมุ่งเน้นประสิทธิภาพและสมประโยชน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เน้นการลดขั้นตอนในการทำงาน โดยการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน รวมถึงเน้นการดึงภาคอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนร่วมช่วยในการปฏิบัติพันธกิจ เช่น พระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กำหนดให้ประธานสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย และสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง เป็นต้น

สามมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเน้นการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ได้แก่ การปรับปรุงมาตรฐานภาระงานของคณาจารย์ การปรับปรุงมาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การพัฒนาระบบค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การปรับโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

University of Melbourne มีโครงการปฏิรูปการศึกษาชื่อว่า Growing Esteem โดยมุ่งเน้นไปที่การสอดประสานระหว่างสามกิจกรรมหลักในมหาวิทยาลัย ในด้านงานวิจัย การเรียนการสอน และการถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแห่งการเป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลก และใช้หลักการประกันคุณภาพในการบริหารมหาวิทยาลัยในทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่น คุณภาพของคน คุณภาพของการวิจัย คุณภาพการเรียนการสอน การเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ การบริการวิชาการแก่ชุมชน คุณภาพในการบริหารจัดการ และคุณภาพของสาธารณูปโภคต่างๆ เป็นต้น

ผู้บริหารของ Massachusetts Institute of Technology ต้องเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในวงการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ วิศวกรรม และอาชีพอื่นๆ

2. สภามหาวิทยาลัย

ทุกมหาวิทยาลัยมีการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ สิ้นสุดในระดับสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทสูงสุดด้านการบริหาร โดยรับผิดชอบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยยังคงอำนาจในการกำกับดูแล ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร และมีคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการแทนและรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และ Massachusetts Institute of Technology มีองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะนายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ ที่ประสบความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เพื่อร่วมระดมสมองและแสดงความคิดเห็นร่วมกันในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ เพื่อนำปัญหาตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับสูง และตั้งแต่ระดับสูงลงมาระดับล่างมาเป็นประเด็นในการประชุม ส่งผลให้มีการเชื่อมโยงกันของการบริหารงานวิชาการในทุกระดับ

3. สภาวิชาการ

ทุกมหาวิทยาลัยมีตัวแทนคณาจารย์ คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน และศาสตราจารย์ เป็นกรรมการสภาวิชาการโดยตำแหน่ง โดยมีอธิการบดีเป็นประธานสภาวิชาการ ยกเว้น University of Melbourne มีนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นประธานสภาวิชาการ

University of Melbourne มีสมาชิกสภาวิชาการสูงถึง 475 คน แต่การมีมติใดๆ ของสภาวิชาการไม่จำเป็นต้องอาศัยการประชุมที่ครบองค์ประชุม ดังนั้น ในการประชุมแต่ละครั้งจะมีจำนวนผู้ร่วมประชุมระหว่าง 80-100 คน โดยผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่จะเป็นระดับหัวหน้างาน และบุคลากรอาวุโส

สภามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยมีการประชุมสภาวิชาการเดือนละ 1 ครั้ง แต่ Massachusetts Institute of Technology มีการพบกันสัปดาห์ละครั้งตลอดทั้งปี เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับนโยบายของสถาบัน

4. ความร่วมมือกับต่างประเทศ

ทุกมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศมีการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ แบ่งเป็นความร่วมมือที่มีการลงนามในข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และความร่วมมือที่ไม่มีการลงนามข้อตกลง รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีโครงการจ้างทุนอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ และโครงการทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ

University of Melbourne มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก และให้นักศึกษามีการตั้งเครือข่ายความสัมพันธ์ขึ้นระหว่างกัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาที่มาจากหลายๆ ประเทศ ด้วยการกำหนดให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม และการมีระบบพี่เลี้ยง

University of Melbourne และ Massachusetts Institute of Technology มีนักศึกษาและคณะต่างๆ ที่ทำการวิจัยสิ่งใหม่ๆ โดยการทำงานอย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายทั่วโลก เช่น บริษัทมหาวิทยาลัย และสถาบันการค้นคว้าวิจัย เป็นต้น

5. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ

ทั้งสามมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นแม่ข่ายและเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษา โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นแม่ข่ายเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 8 จังหวัด มีสมาชิกในเครือข่ายจำนวน 17 สถาบัน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นแม่ข่ายสถาบันอุดมศึกษาของภาคใต้ตอนบน ประกอบไปด้วย 7 จังหวัด 9 สถาบัน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นเครือข่ายของสถาบันอุดมศึกษาภาคกลาง นอกจากนั้น ทั้งสามมหาวิทยาลัยยังเป็นเครือข่ายที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอสมก.)

นอกจากนี้ทั้งสามมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังมีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและโรงเรียน เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีสถาบันสมทบ เพื่อร่วมมือผลิตและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์จัดโครงการเรียนล่วงหน้า (Advance Placement Program) ร่วมกับโรงเรียนต่างๆ โดยมีการลงนามความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน และมีการช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาเด็กที่มีความสามารถสูง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีโครงการ 2B-KMUTT มีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกฝังและส่งเสริมเยาวชนในระดับมัธยมศึกษาให้มีความสามารถในการเรียนรู้และสังสรรค์ประสบการณ์ด้านการวิจัย การออกแบบ การทดลอง การประดิษฐ์ และการสร้างงานสุนทรีย์ และมีโครงการ Junior KMUTT Membership เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้นในกลุ่ม

นักเรียน โดยกลุ่มเป้าหมายคือนักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)

University of Melbourne และ Massachusetts Institute of Technology มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ นอกจากนี้ Massachusetts Institute of Technology ยังสนับสนุนการแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องค่าใช้จ่าย

6. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม

สามมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความร่วมมือกับชุมชนและภาคอุตสาหกรรม เช่น มีความร่วมมือด้านสหกิจศึกษาภายในสถานประกอบการในประเทศ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารียังมีเทคโนโลยีเป็นหน่วยงานหลักในการประสานการปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิศวกร ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีโครงการถ่ายทอดงานวิจัยสู่ชุมชน เช่น โครงการวิจัยเชิงพาณิชย์สู่ชุมชนและมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์และสังคมให้กับชุมชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีโครงการมหาวิทยาลัยกับชุมชน และสังคม ประกอบด้วยกิจกรรม 3 กลุ่ม คือ กลุ่มมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน กลุ่มมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และกลุ่มมหาวิทยาลัยกับโครงการหลวงและโครงการตามพระราชดำริ และโครงการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยคณะวิทยาศาสตร์ เป็นโครงการที่นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

University of Melbourne และ Massachusetts Institute of Technology มีการลงนามข้อตกลง และมีความร่วมมือระหว่างนักวิจัยของสถาบัน วิศวกร และผู้วางแผนในภาคอุตสาหกรรม เพื่อสนับสนุนโปรแกรมการค้นคว้าในหลากหลายสาขาวิชา

7. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

ทั้งสามมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ ได้แก่ การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหาร (MIS) เพื่อสนับสนุนการวางแผน การกำหนดนโยบาย การใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อการบริหารของผู้บริหารทุกระดับ และใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน การวิจัย และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เช่น การเรียนการสอนบนเครือข่ายสนับสนุนการเรียนการสอนนอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ (e-Learning) โดยมีรายวิชาที่พัฒนาบทเรียนในระบบเครือข่ายมือถือ (m-Learning) การประชุมทางไกล (Tele Conferencing) การประเมินออนไลน์

ระบบของห้องประชุมอิเล็กทรอนิกส์ และระบบจัดเก็บเอกสารและค้นหาเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่า Simulation ให้นักศึกษาทดลอง เช่น การต่อวงจรไฟฟ้า ซึ่งทำให้วัสดุที่ใช้ในการทดลองสิ้นเปลืองน้อยลง เป็นต้น

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารียังสนับสนุนการสร้างความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการฝึกอบรมออนไลน์ (e-Training) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีการผลิตรายการโทรทัศน์ของมหาวิทยาลัย

ทุกมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศมีหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถสนองงานของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา ซึ่งหน่วยงานนี้จะเน้นการฝึกอบรมคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมใหม่ๆ

Massachusetts Institute of Technology มีการให้บริการด้านโทรศัพท์มือถือ ที่มีชื่อว่า Smart Phone ซึ่งสามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในสถาบันได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือได้ โดยมีศูนย์บริการด้านการใช้มือถือให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ และคอยให้บริการเกี่ยวกับการใช้โทรศัพท์มือถือทุกที่และทุกเวลา นอกจากนี้สมาชิกของมหาวิทยาลัยทั่วโลกสามารถใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์ จากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย

University of Melbourne มีซอฟต์แวร์ที่มีชื่อว่า Reason ABLE ซึ่งจะช่วยให้นักศึกษาได้ปฏิบัติและพัฒนาการคิดหาเหตุผลและการโต้แย้งเชิงเหตุผล และสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้นักศึกษาตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเอง และสามารถประเมินผลตนเองได้

8. การเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค ภาคการศึกษาละ 13 สัปดาห์ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เปิดสอนระบบทวิภาค

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นำการเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) มาประกอบในการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน แบ่งเบาภาระในการเตรียมการสอนและใช้ประกอบการสอน ทำให้นักศึกษาสามารถศึกษาหาความรู้ได้จากสื่อการเรียนที่มีคุณภาพตลอดจนสามารถทบทวนเนื้อหาบทเรียน และแบบฝึกหัดได้สะดวกยิ่งขึ้น โดยมีรายวิชาที่พัฒนาบทเรียนในระบบเครือข่าย WU m-Learning รวม 209 รายวิชา

ทุกมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศมีการจัดการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL) การใช้และพัฒนาสื่อประสม (Multimedia) นอกจากนี้แล้วมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรียังจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) เป็นการเรียนรู้จากการสร้างงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีหน่วยงานสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy: FDA) เพื่อช่วยพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และ Massachusetts Institute of Technology มีโครงการ Open CourseWare เป็นการเผยแพร่ข้อมูลในรูปแบบของเสียง (Audio) ภาพเคลื่อนไหว (Video) และเอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย

University of Melbourne ปฏิรูบบแบบจำลอง “Melbourne Model” ซึ่งเป็นการปรับแผนการจัดการเรียนการสอนในเชิงลึกและเชิงกว้าง เช่น ผลักดันให้สาขาวิชาการระดับปริญญาตรีที่มีความเป็นวิชาชีพมากขึ้น เช่น กฎหมาย พยาบาล การศึกษา และสถาปัตยกรรมฯ ให้เปลี่ยนสภาพไปเป็นการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ขณะเดียวกันก็ลดทอนหลักสูตรปริญญาตรีให้มีลักษณะความรู้ทั้งเชิงลึกและกว้าง เหมาะที่จะศึกษาต่อในหลายๆ แนวทาง

Massachusetts Institute of Technology มีศูนย์ที่เรียกว่า “The Edgerton Center” เพื่อจัดเตรียมทรัพยากรและให้โอกาสแก่นักศึกษาในการทำโครงการ กิจกรรม และการจัดสัมมนา

9. หลักสูตร

ทั้งสามมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจัดโครงการสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนทุกหลักสูตรในระดับปริญญาตรี และเปิดหลักสูตรสองภาษา หลักสูตรภาษาอังกฤษ และหลักสูตรนานาชาติ

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค ภาคการศึกษาละ 13 สัปดาห์ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เปิดหลักสูตรโดยใช้ระบบทวิภาค

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-based Program: IBP) สำหรับนักเรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่ นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษ แรงจูงใจ หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของนักศึกษาเอง

University of Melbourne จัดหลักสูตรที่มีความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรม ความเป็นสากล และความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนให้มีโครงการและกิจกรรมที่สะท้อนถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความเป็นสากล และมีหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ (an Adaptive Curriculum) โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต

สมาคมวิชาชีพ รัฐบาล ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์

Massachusetts Institute of Technology มีหลักสูตรที่ให้ความสำคัญกับประวัติศาสตร์และนักศึกษาระดับปริญญาตรีสามารถเลือกลงทะเบียนเรียนที่ Harvard University ได้สูงสุดถึง 24 หน่วยกิต และรายวิชาที่ลงทะเบียนดังกล่าวจะปรากฏอยู่ในใบรายงานผลการเรียน (Transcript) ของนักศึกษาด้วย และสำหรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เรียนแบบเต็มเวลาสามารถลงทะเบียนเรียนที่มหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น Harvard University, Boston University ได้ไม่เกินครึ่งของรายวิชาที่ลงทะเบียนในภาคการศึกษานั้นๆ ในภาคการศึกษาปกติ (ยกเว้นภาคการศึกษาฤดูร้อน) โดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม

10. การสนับสนุนการวิจัย

ทั้งสามมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสนับสนุนการดำเนินการด้านการวิจัยของคณาจารย์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มก้อนแบบบูรณาการศาสตร์ และศูนย์วิจัย ทำให้ได้ผลผลิตอันเกิดจากการดำเนินงานของกลุ่มวิจัย และศูนย์วิจัย เช่น การตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ วารสารวิชาการระดับชาติ ผลงานนำเสนอในที่ประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ผลงานสิทธิบัตร และอนุสิทธิบัตรจำนวนมาก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ยังมีโครงการหนึ่งอาจารย์ หนึ่งผลงาน เป็นโครงการที่สนับสนุนให้คณาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการหรือผลงานในลักษณะอื่น เพื่อปรับปรุงการสอน ความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ทั้งสามมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการจัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนา และแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากแหล่งเงินทุนอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยของนักวิจัยในมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้ทำความร่วมมือกับแหล่งทุนต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อการจัดสรรงบประมาณร่วมกัน

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์สนับสนุนรางวัลการเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อเป็นแรงจูงใจและกำลังใจสำหรับนักวิจัยที่มีความสามารถผลิตผลงานวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ จากการให้รางวัลสนับสนุนที่ผ่านมามีส่วนทำให้เกิดผลงานวิจัยและการสร้างสรรค์ขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีโครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย ซึ่งการประกาศรางวัลอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย เป็นแรงกระตุ้นให้นักวิจัยเหล่านั้นได้พัฒนาผลงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และเป็นแรงบันดาลใจสำหรับนักวิจัยท่านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยใช้เป็นแบบอย่างในการวิจัย หรือสร้างความร่วมมือในด้านการวิจัยต่อไป

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีการจัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ มีการกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินงบประมาณจากเงินสะสมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การสนับสนุนแก่หน่วยงานต่างๆ โดยพิจารณาจากผลงานด้านการวิจัยของหน่วยงานในภาพรวม นอกจากนั้นยังลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง มุ่งเน้นไปที่ครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ราคาประมาณ 5-10 ล้านบาท จุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน ทั้งนี้ครุภัณฑ์วิจัยกลางแต่ละชิ้นจะมีหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ นักวิจัยทุกหน่วยงานสามารถใช้ได้

University of Melbourne และ Massachusetts Institute of Technology ให้นักศึกษามีประสบการณ์ทางด้านการวิจัยทั้งในระดับการเป็นผู้วิจัยเอง หรือการเป็นผู้ช่วยวิจัย ตลอดจนการกำหนดให้เข้าฟังการเสนอผลงานวิจัยอย่างสม่ำเสมอ

11. งานวิจัย

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เน้นการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยสถาบันวิจัยและพัฒนาทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการวิจัยให้กับหน่วยงานต่างๆ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเน้นการวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี เช่น เทคโนโลยีการเกษตร วิศวกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีสังคม โดยองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญคือ การสร้างองค์ความรู้และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและสังคม

ทุกมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มก้อน และลักษณะบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research) และให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ จากการทำวิจัยวิทยาศาสตร์พื้นฐาน หรือการวิจัยบริสุทธิ์ นอกจากนี้ Massachusetts Institute of Technology ยังเน้นผลิตงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูงอีกด้วย

12. การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้และการบริการวิชาการ ทุกมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศมีการจัดตั้งศูนย์บริการต่างๆ เพื่อให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม โดยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้จำแนกการบริการวิชาการตามกลุ่มฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

University of Melbourne มีหน่วยงานที่ทำธุรกิจเพื่อเป็นการบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน เช่น การเปิดบริษัทจำนวนมาก เพื่อให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการวางแผน การหาแหล่งทุน และการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศทั้งหมด 12 ด้าน ทำให้สามารถสรุปประเด็นหลัก ๆ ของวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านการบริหารจัดการ** มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น ใช้ปรัชญาการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจในการบริหารงานวิชาการ และบริหารภายใต้กลไกธรรมาภิบาล มีการนำคู่มือปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงานมาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย มีการเลือกนายคณบดีจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ และมีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบเพื่อร่วมระดมสมอง ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น

2. **ด้านพันธมิตรและเครือข่าย** มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันและองค์กร ทั้งในและต่างประเทศ ภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ โดยการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน และมีการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังเป็นศูนย์กลางในการประสานงานเครือข่ายกับชุมชน และมีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ รวมถึงมีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาในระดับนานาชาติ และมีเครือข่ายของศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง

3. **ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี** มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสนับสนุนงานบริหารและการบริการแบบออนไลน์ มีจัดการเรียนการสอนเชิงรุก มีศูนย์เพื่อจัดเตรียมทรัพยากรและสนับสนุนนักศึกษา มีหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ และมีการให้รางวัลการสอนดีเด่นในระดับมหาวิทยาลัย มีการจัดหลักสูตรที่มีความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรม ความเป็นสากล การมีหลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนได้ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการเปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล และหลักสูตรสหวิทยาการ

4. **ด้านการผลิตองค์ความรู้** มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เช่น ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มแบบบูรณาการศาสตร์และศูนย์วิจัย มีสถาบันการวิจัยที่ให้การสนับสนุนการวิจัย ทั้งในด้านเครื่องมือและงบประมาณ การจัดให้มีวัฒนธรรมการวิจัยอย่างเข้มข้นแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน การสนับสนุนรางวัลการเผยแพร่ผลงานวิจัยและคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย นอกจากนี้ ยังจัดให้นักศึกษามีประสบการณ์ด้านการวิจัย ทั้งในระดับการเป็นผู้วิจัยเองและการเป็นผู้ช่วยวิจัย และจัดตั้งศูนย์บริการต่างๆ เพื่อให้บริการวิชาการแก่ชุมชน และสังคม

ส่วนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย

การนำเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) (ภาคผนวก ข) สอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่งของประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี รวมจำนวน 30 ท่าน เพื่อให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย และได้้นำแบบสอบถามหาข้อมูลเชิงสถิติเพื่อพิจารณาหาชั้นทามติ และนำมาสังเคราะห์เนื้อหา เพื่อปรับปรุงรูปแบบที่เหมาะสม

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามชั้นทามติและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหาร ทำให้ได้รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการบริหารงานวิชาการ (Academic Affairs Vision): สร้างงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และรับผิดชอบต่อสังคม

พันธกิจ (Mission) ด้านการบริหารงานวิชาการ (Academic Affairs Mission)

1. พัฒนาการบริหารจัดการทางวิชาการที่มีอิสระและคล่องตัว
2. สร้างความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบัน/องค์กร ทั้งในและต่างประเทศอย่างยั่งยืน
3. พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับเครือข่ายชุมชน สังคม ธุรกิจ และอุตสาหกรรม
4. สร้างนวัตกรรมใหม่ด้านการเรียนการสอน และการปรับปรุงหลักสูตร
5. นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางการศึกษาทั้งด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การวิจัย รวมถึง การให้บริการต่างๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงจากทุกที่ได้ตลอดเวลา และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้
6. ผลิตรายการความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องและเพียงพอ รวมถึงการนำผลงานวิจัยไปสร้างงานวิชาการ และขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น

เป้าหมาย

1. เพื่อให้การบริหารจัดการทางวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อให้เกิดการประสานและเชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
3. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการเรียนการสอนและการปรับปรุงหลักสูตร
4. เพื่อเพิ่มศักยภาพทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)

1.1 แนวทางการบริหาร

- 1.1.1 มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
- 1.1.2 ใช้หลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 1.1.3 มุ่งเน้นการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นต้น
- 1.1.4 กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 1.1.5 บริหารมหาวิทยาลัยโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)
- 1.1.6 ใช้กลไกการประเมินคุณภาพโดยรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ
- 1.1.7 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อนำไปสู่แนวทางการดำเนินงานและแผนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย
- 1.1.8 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในวงการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ และอาชีพอื่นๆ
- 1.1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ
- 1.1.10 มีการก่อตั้งกองทุนยอดเงินต้น (Endowment Fund)
- 1.1.11 มีตำแหน่งการบริหารที่รองลงมาจากอธิการบดี ประกอบไปด้วยรองอธิการบดี (Provost) และรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice President & Treasurer)
- 1.1.12 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย
- 1.1.13 ใช้ระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)

1.2 สภามหาวิทยาลัย

- 1.2.1 มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 1.2.2 นายกสภามหาวิทยาลัย เลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ
- 1.2.3 การบริหารงานภารกิจต่างๆ ดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย
- 1.2.4 มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 1.2.5 มีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เพื่อร่วมระดมสมอง ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น
- 1.2.6 มีกรรมการที่มีความรับผิดชอบหลัก เช่น คณะกรรมการด้านการตรวจสอบความเสี่ยง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย ด้านสวัสดิการบุคลากร ด้านการเงิน และด้านกฎหมาย ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย

1.3 สภาวิชาการ

- 1.3.1 มีสภาวิชาการที่มีความเข้มแข็ง โดยอธิการบดีสามารถตัดสินใจผ่านสภาวิชาการได้
- 1.3.2 มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น คณะกรรมการด้านทุนการศึกษา การให้รางวัล ด้านการวิจัยขั้นสูง ด้านการพิจารณาผลงานวิชาการด้านห้องสมุดและทรัพยากรทางด้านวิชาการ ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาวิชาการ
- 1.3.3 มีตัวแทนศิษย์เก่าเป็นกรรมการสภาวิชาการ

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)

2.1 ความร่วมมือกับต่างประเทศ

- 2.1.1 มีความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร บุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัย การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งความร่วมมือด้านการเรียนการสอน และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น
- 2.1.2 มีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน (Enduring Partnerships) และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก
- 2.1.3 มีการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย
- 2.1.4 มีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ
- 2.1.5 มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น

2. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ

2.2.1 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เป็นต้น

2.2.2 ให้นักศึกษาสามารถลงทะเบียนข้ามสถาบัน ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ

2.2.3 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน

2.2.4 มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ

2.2.5 เปิดสอนสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย

3. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม

3.3.1 มีหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป

3.3.2 จัดการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

3.3.3 เชิญผู้บริหารของภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ มาเป็นคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

3.3.4 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม เพื่อถ่ายทอดผลงานวิจัยสู่ชุมชน

3.3.5 มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมในประเทศ

3.3.6 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาให้กับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม

3.3.7 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับเครือข่ายชุมชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม ฯลฯ

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)

3.1 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

3.1.1 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี

3.1.2 ใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินการสอนออนไลน์ และนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างเป็นระบบ

3.1.3 ใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการบริหาร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.1.4 จัดการเรียนการสอนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Learning) เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ

3.1.5 มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น

3.1.6 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรม

3.1.7 เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training) เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

3.1.8 ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) ในการเรียนการสอนที่มีการทดลอง

3.1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวิจัย

3.1.10 สามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในมหาวิทยาลัยได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) ได้

3.2 การเรียนการสอน

3.2.1 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้น การศึกษาตลอดชีวิต และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism)

3.2.2 เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค และทวิภาค

3.2.3 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL)

3.2.4 มีศูนย์จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

3.2.5 จัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL)

3.2.6 มีสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เพื่อพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ

3.2.7 จัดทำคลังรายวิชา (Open Courseware) เพื่อเผยแพร่เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

3.2.8 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 หลักสูตร

3.3.1 มีการปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์

3.3.2 นำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา

3.3.3 เปิดหลักสูตรสหวิทยาการ

3.3.4 เปิดหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม

3.3.5 พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล เช่น การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม

3.3.6 เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-Based Program: IBP) เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่ นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ (Gifted) ความสามารถพิเศษ (Talented) มีแรงจูงใจ (Motivated) หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของผู้เรียนเอง

3.3.7 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)

4.1 การสนับสนุนการวิจัย

4.1.1 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย

4.1.2 ส่งเสริมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการมากขึ้น

4.1.3 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research)

4.1.4 สนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย

4.1.5 จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

4.1.6 ลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง โดยมุ่งเน้นครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน

4.1.7 คัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย

4.1.8 สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

4.1.9 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง

4.1.10 จัดสรรตำแหน่งนักวิจัยเพื่อการวิจัยและบริการ และกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย

4.1.11 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการวิจัยแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน

4.1.12 มีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Cooperative Research Center)

4.1.13 นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสร่วมในการวิจัยของคณะโดยเป็นผู้ช่วยนักวิจัย (Research Assistant)

4.1.14 สนับสนุนทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยให้หลากหลายและเป็นสากล

4.1.15 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง

4.1.16 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย

4.1.17 จ้างนักวิชาการระดับรางวัลโนเบลมาเป็นอาจารย์พิเศษเพื่อเป็นการกระตุ้นด้านการวิจัย

4.2 งานวิจัย

4.2.1 มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย

4.2.2 นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย

4.2.6 มีนโยบายรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น เพื่อเพิ่มงานวิจัยที่หลากหลาย

4.2.3 เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ

4.2.4 เน้นการผลิตงานวิจัยใหม่ในด้านที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

4.2.5 เน้นการวิจัยพื้นฐาน เพราะเป็นการสร้างองค์ความรู้

4.3 การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

4.3.1 มีศูนย์บริการวิชาการ และบุคลากรที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ

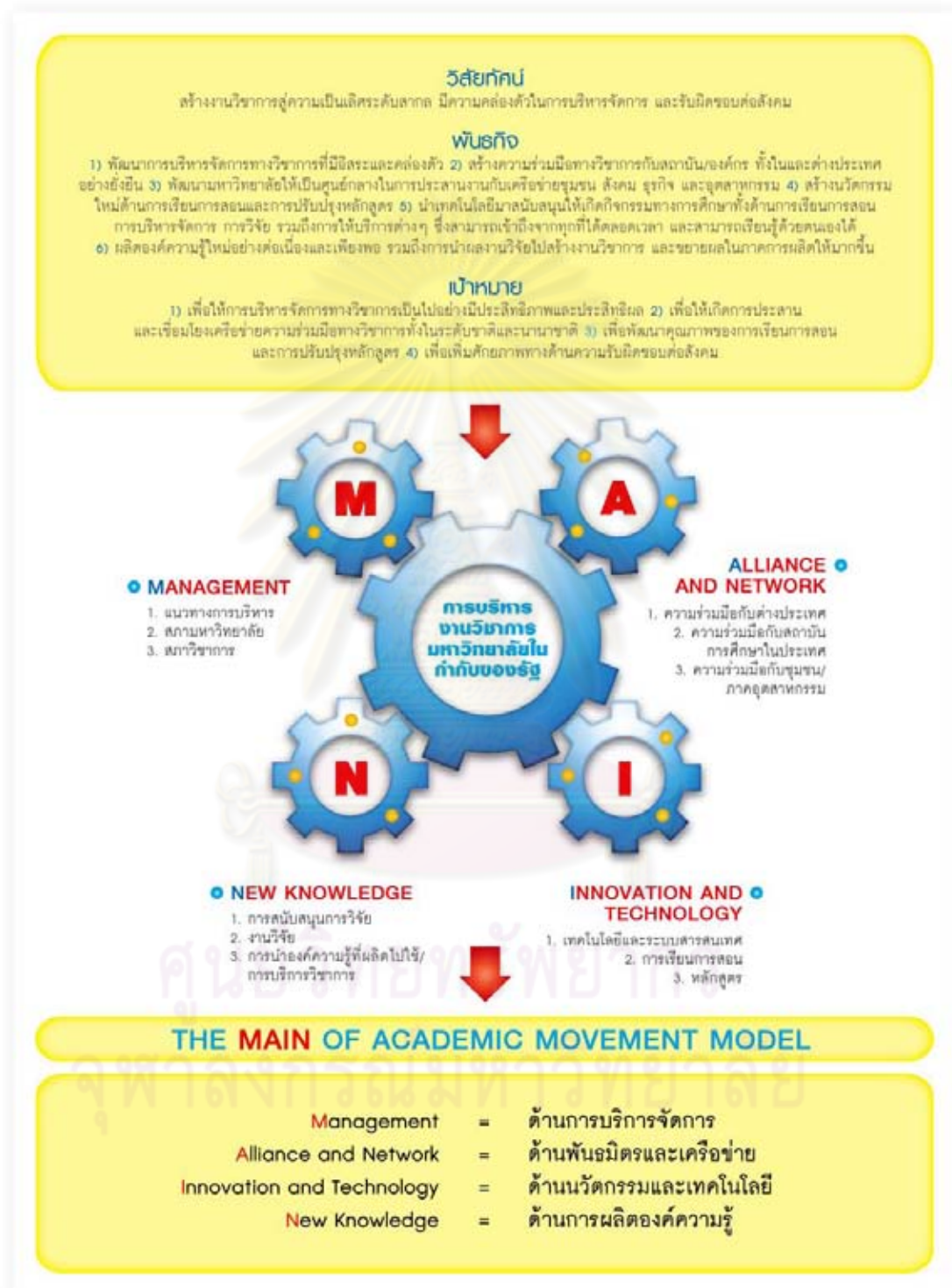
4.3.2 เน้นการบริการวิชาการที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย

4.3.3 จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว

4.3.4 นำผลงานวิจัยไปสร้างงานวิชาการ และขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น

4.3.5 เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามฉันทามติและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้บริหาร ทำให้ได้รูปแบบการบริหารงาน วิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย ดังนี้



แผนภาพที่ 24 : องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ “The MAIN of Academic Movement Model”

ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผู้วิจัยได้ร่างขึ้น จากการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix เข้ามาช่วยในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางของกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้บริหาร/อดีตผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ประกอบด้วย ที่ปรึกษาอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภาวิชาการ ผู้อำนวยการ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องทางด้านบริหารจัดการ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 12 ท่าน (รายนามดังภาคผนวก ก) เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2553 ณ ห้องประชุม สนั่น สุมิตร อาคารสำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากการประชุมไปปรับปรุงแก้ไข ทำให้ได้ กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจำนวน 4 กลยุทธ์ระดับองค์กร 28 กลยุทธ์ระดับแผน และ 80 โครงการ/กิจกรรม มีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร : พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

1.1 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการบริหารงานวิชาการที่เน้นธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

โครงการ/กิจกรรม

1.1.1 จัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อเป็นหน่วยงานบริหารและธุรการ ตลอดทั้งรับผิดชอบงานเลขานุการของสภามหาวิทยาลัย และดำเนินการเกี่ยวกับภารกิจซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

1.1.2 สภามหาวิทยาลัยมีกลไกในการกำกับเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในการบริหารงานวิชาการ เช่น สำนวจความคิดเห็นของนักศึกษา บัณฑิต บุคลากร และนายจ้างเพื่อนำมาประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สภาวิชาการ และประเมินภาควิชา เป็นต้น

1.1.3 เผยแพร่นโยบายด้านการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย รวมถึงเผยแพร่ผลงานประจำปี และผลการประเมินคุณภาพที่ชัดเจนและแพร่หลาย เช่น บนเว็บไซต์ สื่อมวลชน สื่อสาธารณะ และสื่อเอกสารภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

1.2.4 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารงานวิชาการของคณะผู้บริหาร

1.2 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาระบบบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย

โครงการ/กิจกรรม

1.2.1 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาใช้อย่างจริงจัง

1.2.2 นำโครงการประเมินคุณภาพโดยรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาปรับปรุงระบบบริหารจัดการ

1.3 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการนำระบบการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานวิชาการ

โครงการ/กิจกรรม

1.3.1 นำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความเสี่ยงมาใช้อย่างเป็นรูปธรรม

1.3.2 กำหนดให้มีการอบรม/สัมมนาผู้บริหารระดับล่างเป็นระยะๆ เพื่อให้เข้าใจและตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น

1.3.3 มีมาตรการในการแก้ไขปัญหา สำหรับผู้บริหารระดับล่างที่ไม่ตอบสนองต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย เช่น กำหนดวิธีการให้พ้นสภาพจากการเป็นผู้บริหาร (Terminate) เป็นต้น

1.4 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร

โครงการ/กิจกรรม

1.4.1 โครงการพัฒนาข้อมูลของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โดยการทำข้อมูลให้สามารถประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ เช่น สามารถเรียกดูรายงาน เรียกดูผลการดำเนินงาน และสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ เป็นต้น

1.4.2 โครงการฝึกอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสำหรับระดับปฏิบัติการเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจได้

1.5 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมหลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด

โครงการ/กิจกรรม

1.5.1 ทบทวนงานซ้ำซ้อน ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็นเพื่อประหยัดสถานที่และทรัพยากรทุกประเภท

1.5.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นเรื่องของประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

1.5.3 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

1.6 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้ข้อเสนอแนะและการสนับสนุน เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โครงการ/กิจกรรม

จัดเสวนาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและให้การสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

1.7 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการสรรหาหัวหน้าภาควิชา ที่มีความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการ มีความชำนาญ และมีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิ

โครงการ/กิจกรรม

1.7.1 ออกข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา โดยกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมด้านวิชาการ ด้านผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการบริหาร

1.7.2 จัดอบรมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการสำหรับหัวหน้าภาควิชา

1.8 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)

โครงการ/กิจกรรม

มีการระดมทุนเพิ่มเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น การเพิ่มรายได้จากงานวิจัย การบริการวิชาการ และการบริจาคจากศิษย์เก่าหรือองค์กรอื่นๆ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับองค์กร : สนับสนุนการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

2.1 กลยุทธ์ระดับแผน : สร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันและองค์กรต่างประเทศ

โครงการ/กิจกรรม

2.1.1 โครงการเยี่ยมชมและแลกเปลี่ยนทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ

2.1.2 จัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น

2.1.3 เปิดหลักสูตรร่วมกับสถาบันและองค์กรในต่างประเทศ

2.2 กลยุทธ์ระดับแผน : สร้างความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันและองค์กรในประเทศ

โครงการ/กิจกรรม

2.2.1 ทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ / อุตสาหกรรมในประเทศ

2.2.2 จัดตั้งหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป เป็นต้น

2.2.3 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และจัดโครงการเรียนล่วงหน้า (Advance Placement Program) เป็นต้น

2.2.4 โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ

2.2.5 โครงการผลิตและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าและศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย

โครงการ/กิจกรรม

2.3.1 จัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและศิษย์เก่านานาชาติและปรับให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

2.3.2 จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่านานาชาติ

2.4 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก

โครงการ/กิจกรรม

2.4.1 ลงนามข้อตกลงกับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก

2.4.2 มีโครงการให้ทุนการศึกษาแก่ประเทศยากจน โดยเฉพาะในแถบเอเชีย

2.4.3 มีโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

2.5 กลยุทธ์ระดับแผน : สร้างเครือข่ายการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน โครงการ/กิจกรรม

2.5.1 จัดประชุมสัมมนาทางงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานเพื่อสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างสถาบัน

2.5.2 จัดตั้งกลุ่มวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานในระดับสถาบัน ที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2.6 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมให้มีเครือข่ายการวิจัยในระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

โครงการ/กิจกรรม

2.6.1 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัยร่วมกับภาครัฐและเอกชน ในระดับภาค ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

2.6.2 เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลเครือข่ายการวิจัย ทั้งระดับภาค ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล

3. กลยุทธ์ระดับองค์กร : การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการศึกษา

3.1 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา

โครงการ/กิจกรรม

โครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training)

3.2 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาระบบการเรียนการสอน

โครงการ/กิจกรรม

3.2.1 โครงการพัฒนาระบบ Digital Content เพื่อรองรับการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (e-Learning)

3.2.2 จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) และเพื่อให้บริการด้านโทรศัพท์มือถือในมหาวิทยาลัยทุกที่ทุกเวลา

3.2.3 จัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) และการเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child Center) เช่น การเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้นข้อมูล (Inquiry-based Learning) การเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL) การเรียนการสอน

โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL) และการเรียนแบบร่วมมือ (Cooperative Learning) เป็นต้น

3.2.4 โครงการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอน

3.2.5 พัฒนาอาจารย์ให้เป็นอาจารย์มืออาชีพ โดยจัดตั้งสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในด้านการเรียนการสอน และจัดให้มีทุนเพื่อพัฒนาด้านการสอน (Scholarship of Teaching) เพื่อพัฒนาอาจารย์ที่มีความสามารถด้านการสอนควบคู่กับความสามารถด้านการวิจัย เป็นต้น

3.2.6 ประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่นด้านการเรียนการสอน ประจำปี

3.3 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกับการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของ หลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตร

โครงการ/กิจกรรม

3.3.1 สร้างหลักสูตรที่มีความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม เช่น Internship Program และ Practice School เพิ่มมากขึ้น

3.3.2 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ร่วมกับการทำงานเพื่อทำหน้าที่ในการประสานงานระหว่างอาจารย์ นักศึกษา ผู้ประกอบการ และสถาบันการศึกษา รวมถึงเตรียมความพร้อมของนักศึกษา ก่อนออกไปปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.3.3 จัดโครงการเรียนรู้ร่วมกับการทำงานในต่างประเทศ

3.4 กลยุทธ์ระดับแผน : พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสู่ความเป็นสากล

โครงการ/กิจกรรม

3.4.1 เพิ่มเนื้อหาและหลักสูตรนานาชาติ และการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม

3.4.2 ใช้ผู้สอนจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น

3.4.3 จัดตั้งวิทยาลัยสหวิทยาการ และเปิดหลักสูตรสหวิทยาการเพิ่มมากขึ้น

3.5 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการพัฒนาระบบบริการที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

โครงการ/กิจกรรม

3.5.1 พัฒนาข้อมูลและจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร

3.5.2 จัดตั้งหน่วยบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ด้านการให้บริการ

3.5.3 จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการเรียนการสอนเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรและสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนแบบใหม่ การวิจัยด้านการสอน และการผลิตสื่อการสอน เป็นต้น

3.5.4 พัฒนาซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้นักศึกษาสามารถตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น

4. กลยุทธ์ระดับองค์กร : สนับสนุนการผลิตองค์ความรู้

4.1 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรการวิจัย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โครงการ/กิจกรรม

4.1.1 โครงการสนับสนุนรางวัลผลการวิจัยดีเด่น และโครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย

4.1.2 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง

4.1.3 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัยโดยนักวิจัยพี่เลี้ยง

4.1.4 ปรับ/เปลี่ยนสถานะของนักวิจัยให้เทียบเท่าอาจารย์ และมีความก้าวหน้าในอาชีพ เช่น การพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งการบริหาร และค่าตอบแทน เป็นต้น

4.1.5 จัดทำแผนการวิจัยและอบรมด้านการวิจัยอย่างต่อเนื่อง

4.1.6 ให้อาจารย์นำผลงานวิจัยมาใช้ในการเรียนการสอน โดยให้นักศึกษามีส่วนร่วมในงานวิจัย

4.1.7 จัดทำคู่มือจรรยาบรรณของนักวิจัย (Research Ethics Manual)

4.2 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมการวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยและภาคเอกชน ในสาขาอื่นนอกเหนือจากด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โครงการ/กิจกรรม

4.2.1 ลงนามข้อตกลงความร่วมมือด้านการวิจัยกับภาคเอกชนในสาขาอื่นนอกเหนือจากด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อย่างต่อเนื่อง

4.2.2 จัดตั้งเครือข่ายประสานงานวิจัยร่วมกับภาคเอกชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและเผยแพร่ข้อมูลการวิจัย ด้านสังคมศาสตร์ และด้านการบริหารธุรกิจ เป็นต้น

4.3 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย

โครงการ/กิจกรรม

4.3.1 จัดสัมมนาบุคลากรด้านการวิจัยร่วมกับภาคเอกชนเพื่อความร่วมมือ ตลอดจนแนะนำแหล่งทุนแก่นักวิจัย

4.3.2 ประชาสัมพันธ์ข้อมูลการวิจัยไปสู่ภาคเอกชน เพื่อนำไปสู่การนำผลการวิจัยไปปฏิบัติ และการสนับสนุนทุนการวิจัยจากภาคเอกชน

4.4 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

โครงการ/กิจกรรม

4.4.1 นำปัญหาของสังคมและประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย

4.4.2 กำหนดให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในระดับนานาชาติ

4.5 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงพื้นที่

โครงการ/กิจกรรม

4.5.1 โครงการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย

4.5.2 โครงการให้ทุนสนับสนุนบุคคลในพื้นที่ เพื่อทำวิจัยแบบมีส่วนร่วมและนำสู่การพัฒนาพื้นที่

4.6 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการก่อตั้งกองทุนการวิจัย เพื่อเน้นที่จะสนับสนุนนักวิจัยใหม่ๆ

โครงการ/กิจกรรม

4.6.1 โครงการจัดทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาประเภทต่างๆ เช่น ทุนสำหรับนักวิจัยใหม่ ทุนประเภทกำหนดหัวข้อ ทุนพัฒนาโจทย์วิจัย ทุนประเภทเชื่อมโยงกับบัณฑิตศึกษา ทุนประเภทโครงการงานของนักศึกษาในระดับปริญญาตรี และทุนสำหรับนักวิจัยที่มีประสบการณ์เป็นต้น

4.6.2 กำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย เช่น เงินเดือนและค่าจ้าง ค่าใช้สอย ค่าใช้จ่ายในการไปนำเสนอผลงาน ค่าวัสดุสำนักงาน ค่าครุภัณฑ์ ฯลฯ

4.7 กลยุทธ์ระดับแผน : ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Cluster)

โครงการ/กิจกรรม

4.7.1 จัดตั้งกลุ่มวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Cluster) เพิ่มมากขึ้น

4.7.2 โครงการทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวไทยและต่างประเทศ และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวไทยและต่างประเทศสาขาต่างๆ เพื่อส่งเสริมงานวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ และเป็นสากล

4.7.2 จัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทางเพิ่มมากขึ้น

4.8 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน

โครงการ/กิจกรรม

4.8.1 จัดตั้งสถาบันและกลุ่มวิจัยด้านวิจัยทางวิทยาศาสตร์พื้นฐาน ที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและนอกประเทศ

4.8.2 รับบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานเพิ่มเติม

4.8.3 โครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน

4.8.4 โครงการหนึ่งอาจารย์ หนึ่งผลงาน เพื่อสนับสนุนให้อาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการ หรือผลงานในลักษณะอื่นๆ ที่เป็นงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน

4.8.5 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน

4.9 กลยุทธ์ระดับแผน : สนับสนุนการสร้างชื่อเสียงด้านการวิจัยให้เป็นที่ยอมรับ
และเป็นที่รู้จักในต่างประเทศ

โครงการ/กิจกรรม

4.9.1 ให้รางวัลสำหรับการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการนานาชาติ

4.9.2 ให้ทุนนำเสนอผลงานวิชาการในเวทีนานาชาติเพิ่มมากยิ่งขึ้น

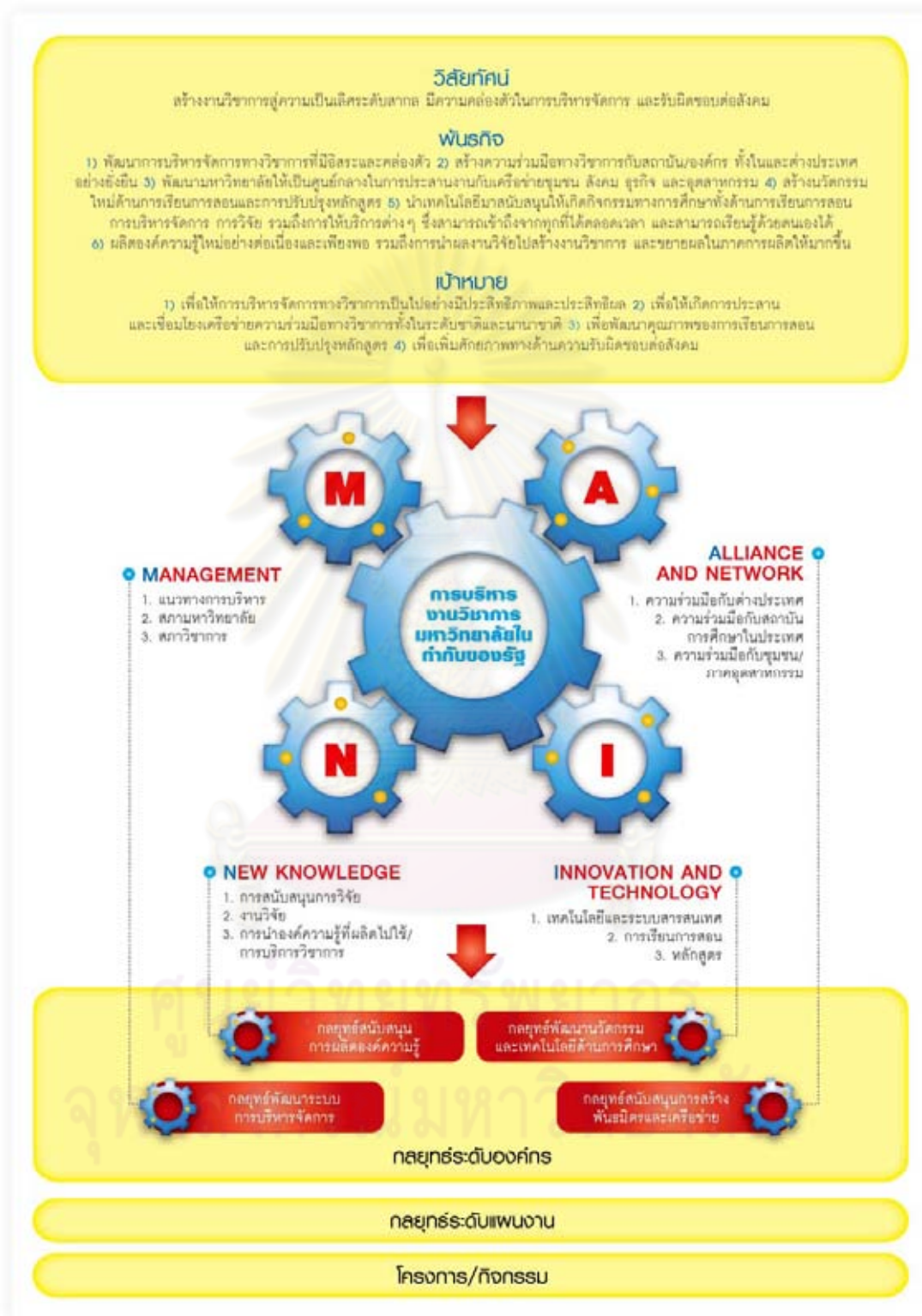
4.9.3 สรรหาบุคลากรเชิงรุก เพื่อคัดสรรอาจารย์และนักวิจัยเด่นๆ และมีชื่อเสียงทั้ง

ในและต่างประเทศ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อนำองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มาบูรณาการแล้ว จะได้ภาพรวมดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 25 : ภาพรวมรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

องค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 ประการ อันได้แก่ การบริหารจัดการ พันธมิตรและเครือข่าย นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการผลิตองค์ความรู้ เป็นเสมือนกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการอภิปรายผลขององค์ประกอบรูปแบบ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารจัดการ

ผลการวิจัยพบว่าแนวทางการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมุ่งเน้นการมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับ Rhiddes (1992) ที่กล่าวว่าความมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย คือต้องมีเสรีภาพที่จะบริหารงานสถาบันที่ปราศจากการแทรกแซงจากบุคคลที่ไม่ใช่กลุ่มนักวิชาการ มีอิสระเสรีภาพที่สถาบันจะได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาตามที่สถาบันเห็นว่าเหมาะสมและจำเป็น มีอิสระเสรีภาพในการดำเนินการจัดหา เลือกรับบุคลากรและการกำหนดเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน ภายในมหาวิทยาลัยได้ มีอิสระเสรีภาพในการคัดเลือกรับนักศึกษาเข้าศึกษา มีอิสระในการกำหนดหลักสูตร ออกแบบหลักสูตร และบริหารโปรแกรมวิชาต่างๆ ได้ และมีอิสระและเสรีในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และวิธีการประเมินผลการเรียนการสอนขึ้นเองได้ และ Altbach (2003) เห็นว่าความคล่องตัวในการบริหารจัดการต้องไม่มีการแทรกแซงกิจกรรมทางวิชาการจากภายนอก และมีเสรีภาพทางวิชาการ มีบรรยากาศที่มีความตื่นตัวทางปัญญา เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานระดับโลก

แนวทางการบริหารอีกประเด็นหนึ่งที่ค้นพบจากการวิจัยคือ การใช้แนวทางการบริหาร เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการมุ่งเน้นการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ฐานิพานิชสกุล (2553) ที่กล่าวว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อยังคงสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) เพื่อความยั่งยืน (Sustainability) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง (Self Reliability) และเพื่อความสามารถในการอยู่รอด (Survivability) และควรใช้หลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการบริหาร

ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการ การดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาส ที่องค์การจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ จะทำให้สามารถแข่งขันเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้ และยังสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2550) ที่เคยกล่าวไว้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องบริหารงานคล้าย บริหารธุรกิจ โดยไม่มีเป้าหมายหลักเพื่อผลกำไร

ด้านสภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการ พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมี ผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัยควรเลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำ องค์การในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ สมชาย ชูชีพสกุล (2552) ที่เห็นว่าการมีนายกสภามหาวิทยาลัยที่เคยเป็นผู้นำองค์การที่ประสบความสำเร็จ จะส่งผลให้เข้าใจ สามารถมองปัญหาและกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยได้ชัดเจน มากยิ่งขึ้น

สำหรับการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องมีสภาวิชาการทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ อันได้แก่ การสอน การวิจัย และบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย สภาวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องเป็นสภาที่มีความเข้มแข็ง สภาวิชาการควรตัดสินใจในเรื่อง วิชาการทั้งหมดและมีการกลั่นกรองก่อนโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาวิชาการ สอดคล้องกับ ไทย ทิพย์สุวรรณกุล (2552) ที่เห็นว่าอธิการบดีต้องสามารถตัดสินใจผ่านสภา วิชาการได้ ซึ่งจะส่งผลให้สภามหาวิทยาลัยมีการประชุมเฉพาะเรื่องนโยบายเท่านั้น โดยการ บริหารงานภารกิจต่างๆ ให้ดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับ วิจารย์ พานิช (2551) ที่กล่าวว่าสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่หลักๆ 5 ประการคือ 1) กำหนดและปรับปรุงเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ตรวจสอบสมรรถนะขององค์กร และดูแลให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับชอบ และรับผิดชอบ 3) สรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง 4) จัดหาและดูแลทรัพยากรทั้งที่เป็นเงินและ เครื่องใช้ 5) ทำหน้าที่เชื่อมโยงและสร้างความราบรื่น ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม

1.2 ด้านพันธมิตรและเครือข่าย

จากข้อค้นพบแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ควรมีความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน และมีความร่วมมือกับต่างประเทศ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร/นักศึกษา การ

ทำวิจัย การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งควรมีความร่วมมือด้านการเรียนการสอน และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์ (2551) ที่เห็นควรสนับสนุนการสร้างเครือข่ายอาจารย์ และบุคลากรระหว่างสาขาวิชา สถาบัน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนทั้งในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการ และการดำเนินภารกิจต่างๆ แก่สังคม อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุ กันแดง (2549) ที่กล่าวว่ารูปแบบการบริหารจัดการระดับสถาบันควรมีลักษณะเป็นเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเองของรัฐบาลและเอกชน รวมไปถึงเครือข่ายผู้ประกอบการภาคเอกชน

1.3 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ เนื่องจากการบริหารวิชาการในปัจจุบันใช้เทคโนโลยีเป็นหลักในการบริหาร เป็นต้นว่านำมาใช้ด้านการผลิตบัณฑิต เช่น การรับสมัคร การลงทะเบียน การสำเร็จการศึกษา และใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารจัดการ ด้านบริหารบุคลากร รวมไปถึงใช้ในการสรรหาคณาจารย์อย่างเปิดกว้างและเป็นธรรม ในด้านการประเมินผลใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการประเมิน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของคำเพชร ภูริปริญญา (2550) ที่พบว่าการจะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกต้องมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีเลิศ และควรเน้นการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

ด้านการเรียนการสอนพบว่า ควรจัดการเรียนการสอนโดยเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2551) ที่ว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องไม่หลงเน้นที่การเรียนรายวิชา แต่ต้องเน้นที่การเรียนรู้จากชีวิตจริง คือเรียนวิชาด้วย และเรียนชีวิตจริงด้วย เน้นที่ชีวิตจริงมากกว่าวิชา และที่สำคัญกว่านั้นต้องมีวิธีการให้การเรียนสองด้านนี้ส่งเสริม (Synergy) ซึ่งกันและกัน

ด้านหลักสูตร หลักสูตรสหวิทยาการนับว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ในการนำเอาคณาจารย์จากหลากหลายคณะในมหาวิทยาลัยมาร่วมจัดการเรียนการสอนทั้งระดับปริญญาตรี มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ โดยหลักสูตรต้องได้รับการปรับปรุงหลักสูตร การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและ

ระบบออนไลน์ เช่นเดียวกับ ไพทิวรี พลอดออน (2553) ที่กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตร คือการประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.4 ด้านการผลิตองค์ความรู้

การแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยนับเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้การสนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย การส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research) ซึ่งเป็นการวิจัยที่ผนวกสาขาวิชาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน นับเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในยุคของการวิจัยเช่นกัน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (2549) ที่เห็นว่าการวิจัยแบบบูรณาการจะช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อนของงานวิจัย เนื่องจากการเชื่อมโยงหน่วยงานด้านการวิจัย เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ทันต่อปัญหาต่างๆ ของประเทศ และยังสอดคล้องกับ อมรวิรัช นาครทรรพ (2543) ที่เสนอว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นที่พึ่งของแผ่นดิน ด้วยการผลิตผู้รู้ ผู้สร้างความรู้ องค์ความรู้ สถาบันอุดมศึกษาในอนาคตต้องมีโครงสร้างเป็นการวิจัยมากขึ้น มีกิจกรรมการวิจัย และกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้กับนักวิชาการนานาชาติ นอกเหนือจากนั้นคือ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องอุดหนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพื่อการลงทุนด้านการวิจัย

ด้านการวิจัย พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550) ที่เน้นบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคีในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทุนทางเศรษฐกิจ โดยกำหนดให้สถาบันการศึกษาเป็นแกนนำชุมชนในการนำทุนและการวิจัยที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาศึกษาวิจัยต่อยอด อีกทั้งยังสอดคล้องกับ อรุณรุ่ง บุญรัตน์ตพงศ์ (2553) ที่เห็นว่า การวิจัยเชิงพื้นที่ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นแต่ละแห่งเข้ามาร่วมศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล รวมทั้งการหาประเด็นปัญหาเชิงพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนตน นอกจากนี้ ผลงานวิจัยยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที

ด้านการบริการวิชาการ พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีสุนัขบริการวิชาการ และมีบุคลากรที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ โดยเน้นการบริการวิชาการที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย มีการจัดอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่

มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว สอดคล้องกับความเห็นของ ไทย ทิพย์สุวรรณกุล (2552) ที่เห็นว่าในอดีตมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เหมือนกับเป็นนายหน้าจัดการบริการวิชาการ ซึ่งไม่ถูกต้อง โดยสิ่งถูกต้องเกี่ยวกับการบริการวิชาการ คือ 1) การบริการวิชาการต้องถือเป็นบทบาทหน้าที่ ที่สำคัญบทบาทหนึ่งของมหาวิทยาลัย 2) การบริการวิชาการต้องอยู่บนฐานของความรู้ ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่การเปิดบริการในทุกเรื่อง 3) การให้บริการวิชาการต้องอยู่บนฐานของนักวิชาการของมหาวิทยาลัย คือ ใช้นักบริการของมหาวิทยาลัยในการให้บริการเป็นหลัก และนอกจากนี้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาควรหารายได้ด้วยตนเองส่วนหนึ่ง โดยเน้นระบบบริหารการเงินที่ใช้หลักความคล่องตัว ในลักษณะการใช้และหารายได้จากการบริการวิชาการไปพร้อมกัน (พรชูลี อชาวจำรุง, 2546)

2. กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

งานวิจัยนี้ได้แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ได้รับการพัฒนาให้สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในระดับองค์กร ระดับแผน และระดับโครงการ/กิจกรรม โดยมีการอธิบายผลดังนี้

2.1 การส่งเสริมการบริหารงานวิชาการที่เน้นธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

จากผลการวิจัยด้านการบริหารจัดการพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีกกลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารงานวิชาการที่เน้นธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามและประเมินผลการบริหารงานของคณะผู้บริหาร และเผยแพร่นโยบายด้านการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย รวมถึงเผยแพร่ผลงานประจำปี และผลการประเมินคุณภาพที่ชัดเจน และแพร่หลาย เช่น บนเว็บไซต์ สื่อมวลชน สื่อสาธารณะ และสื่อเอกสารภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (2543) ที่มีความเห็นร่วมกันว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีธรรมาภิบาลและมีความอิสระและคล่องตัวในการบริหาร โดยควบคู่ไปกับการประเมินที่เน้นผลงานและการตรวจสอบที่เปิดเผยได้ กฎระเบียบต่างๆ ต้องมีความชัดเจนและเปิดเผยให้รับรู้ทั่วกัน มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร

แม้ว่าจะมีการนำระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารมาใช้ในการบริหารการศึกษานานแล้ว แต่ยังมีปัญหาบางประการที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เช่น ปัญหาขาดความแน่นอนและเชื่อถือได้ของข้อมูลและสารสนเทศ ข้อมูลที่ได้จากแหล่งปฐมภูมิอาจมีความคลาดเคลื่อน และปัญหาเรื่อง

ความสามารถของระดับปฏิบัติการยังไม่เหมาะสม ดังนั้น ระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารควรถูกพัฒนาขึ้นมาโดยเฉพาะให้สอดคล้องกับความต้องการ ทักษะ และความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องการข้อมูลที่มีลักษณะเฉพาะ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและออกแบบระบบสารสนเทศที่สามารถช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบข้อมูลสำหรับผู้บริหารควรมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยการทำให้ข้อมูลให้สามารถประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ นอกจากนี้การฝึกอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสำหรับระดับปฏิบัติการเป็นระยะๆ ยังจะสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ ศรีฟ้า (2553) ที่กล่าวว่าระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหารเป็นระบบที่ออกแบบและพัฒนาขึ้นมาเพื่อจัดเตรียมสารสนเทศที่เหมาะสมในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำความเข้าใจปัญหาอย่างชัดเจน และสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง สุปรานี วงษ์แสงจันทร์ (2552) ยังเห็นว่าแหล่งข้อมูลของผู้บริหารที่ใช้ประกอบการตัดสินใจต้องเป็นข้อมูลที่ได้จากกระบวนการดำเนินงาน ข้อมูลจากภายในองค์กร และข้อมูลจากภายนอกองค์กรอีกด้วย

2.3 การสนับสนุนการก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)

จากผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรให้ความสำคัญกับการก่อตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) เพราะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีการระดมทุนเพิ่มเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย สอดคล้องงานวิจัยของคำเพชร ภูริปริญา (2550) ที่พบว่ามหาวิทยาลัยระดับโลกที่มีชื่อเสียงส่วนใหญ่ มีงบประมาณคงยอดเงินต้นสูง (Endowment Fund) ทำให้มีแรงขับเคลื่อน (Momentum) ในการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมีศักยภาพในการแข่งขันสูง เช่นเดียวกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ที่เสนอแนะว่ามหาวิทยาลัยควรตั้งกองทุนเฉพาะเพื่อพัฒนาการศึกษาในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์แต่เรียนดี โดยอาจเป็นกองทุนที่มหาวิทยาลัยตั้งขึ้นเอง หรือได้รับการสนับสนุนจากรัฐและภาคเอกชน อย่างมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ถึง 34.9 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัย และขณะเดียวกันยังเพียงพอสำหรับการจัดสรรทุนการศึกษาให้นักศึกษาจากทั่วโลก

2.4 การพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าและศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าควรพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าและศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย อาจเริ่มได้โดยการจัดทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและศิษย์เก่านานาชาติ และปรับให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่านานาชาติ เพราะในปัจจุบันมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทยบางแห่งยังไม่สามารถพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าได้ เข้มแข็งเท่าที่ควร เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่าการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ชับเคลื่อนสู่มหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของโลก ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดใช้ ยุทธศาสตร์สร้างเครือข่ายศิษย์เก่า ให้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนากิจการของมหาวิทยาลัย กล่าวกันว่าเครือข่ายที่เข้มแข็งของบรรดาศิษย์เก่า (Alumni) ทั่วโลกที่ได้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย และเป็นแหล่งหาทุนสนับสนุนต้นทุนทางการศึกษา เครือข่ายศิษย์เก่าจึงนับเป็นเครื่องมือส่งเสริมการก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยได้อย่างมาก จึงเห็นควรหาแนวทางเพื่อพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าในประเทศไทยให้ทัดเทียมกับต่างประเทศ

2.5 สนับสนุนการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน

ผลจากการวิจัยได้ข้อค้นพบว่าควรมีกลยุทธ์ในการสนับสนุนการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน เพราะพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างความมั่งคั่งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่พัฒนาแล้ว คือการมีฐานการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ และการมีระบบการสนับสนุนการวิจัยที่มีความสมดุลระหว่างงานวิจัยพื้นฐานและงานวิจัยประยุกต์ ทำให้เกิดการผสมผสานกลมกลืนระหว่างการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถอธิบายถึงแก่นแท้ของโจทย์ปัญหา กับการนำองค์ความรู้ไปใช้ในเชิงประยุกต์เพื่อการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อไป สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2553) ที่ยอมรับว่าปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความมั่งคั่งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศที่พัฒนาแล้ว คือการมีฐานการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ที่เข้มแข็ง เพราะเชื่อว่ายังมีฐานขององค์ความรู้ใหม่ที่กว้างขวางและหลากหลายสาขามากเท่าใด การนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในเชิงบูรณาการก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น อีกทั้ง จันทรเพ็ญ เมฆาอภิรักษ์ (2551) ได้เสนอว่าประเทศไทยควรจะขยายความร่วมมือการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐานทั้งในกรอบทวีปเอเชียและพหุภาคี รวมทั้งควรมีอุทยานวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่มีความพร้อมในการพัฒนาเครือข่ายการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์พื้นฐาน เช่นเดียวกับหน่วยวิจัยและเครือข่ายวิจัย คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (2553) ที่เห็นว่าการวิจัยพื้นฐานเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในอนาคต

2.6 การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนสู่ความเป็นสากล

ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตรเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการศึกษายุคปัจจุบัน ดังนั้นผลการวิจัยเห็นว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีกลยุทธ์เพื่อมุ่งพัฒนาระบบดิจิทัลคอนเทนต์ (Digital Contents) เพราะเมื่อข้อมูลเป็นดิจิทัลคอนเทนต์แล้ว จะสามารถส่งผ่านไปยังช่องทางของผู้รับได้หลากหลาย เพื่อรองรับการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (e-Learning) และการเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) เป็นต้น ดังเช่น วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ได้จัดตั้งศูนย์กลางดิจิทัลคอนเทนต์ของภาคเหนือ เพื่อเป็นการรองรับการทำงานด้านแอนิเมชัน (Animation) และเพื่อพัฒนาผลงานของนักศึกษาให้สามารถแข่งขันในระดับประเทศ พร้อมทั้งใช้ศักยภาพการจัดการเรียนการสอนด้านดิจิทัลคอนเทนต์ โดยปัจจุบันมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้จัดการศึกษาในลักษณะดิจิทัลคอนเทนต์ทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553) สำหรับวัตถุประสงค์ของการใช้ดิจิทัลคอนเทนต์แบ่งออกเป็น 5 ประเภทตามวัตถุประสงค์ของการใช้ คือการฝึก การทบทวน การเล่นเกม การจำลองสถานการณ์ และ สื่อมัลติมีเดีย ซึ่งสื่อแต่ละประเภทจะช่วยให้ผู้เรียนได้สำรวจและค้นพบตัวเองด้านความถนัดในการเรียนรู้แบบต่างๆ และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่สร้างความคิด การสำรวจ และสร้างสถานการณ์จำลองในการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น (Quah, 2004)

นอกจากนั้นผลการวิจัยยังสรุปได้ว่า ควรจัดการเรียนการสอนเชิงรุก (Active Learning) เพราะการเรียนการสอนเชิงรุกเป็นการเรียนที่เน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติ และสร้างความรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติในระหว่างการเรียนการสอน โดยเน้นการพัฒนาทักษะ ความสามารถที่ตรงกับพื้นฐานความรู้เดิม ส่งผลให้ผู้เรียนเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิมที่มีจากการปฏิบัติและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ Mckeachie (1986) ที่ได้สรุปว่า การเรียนการสอนเชิงรุกได้ผลการเรียนรู้ไม่ต่างจากการสอนแบบบรรยาย และดีกว่าการสอนแบบบรรยายในลักษณะการพัฒนาทักษะการคิด การเขียน การทำงานกลุ่ม การนำเสนอ และที่สำคัญผู้เรียนชอบเรียนแบบ Active Learning มากกว่า นอกจากนี้ Johnson (1991) ได้กล่าวว่าผู้สอนสามารถประยุกต์การสอนแบบบรรยายให้เป็น Active Learning ได้ โดยเรียกการสอนแบบนี้ว่าการบรรยายที่มีการสื่อสารระหว่างกัน (Interactive Lecture)

ด้านการพัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล ผลการวิจัยพบว่าควรเพิ่มเนื้อหาและหลักสูตรนานาชาติ และการศึกษาตามแนวทางพหุวัฒนธรรม ใช้ผู้สอนจากต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น รวมถึงจัดตั้งวิทยาลัยสหวิทยาการ และเปิดหลักสูตรสหวิทยาการเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ (Benda J. Ellingboe, 2000 อ้างถึงใน พรทิพย์ กาญจนนิต, 2545) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของความเป็นสากลของอุดมศึกษา ได้แก่ ความเป็นสากลของหลักสูตร การมีคณาจารย์ที่มี

ประสบการณ์ด้านการสอนและวิจัยในเวทีนานาชาติ และจำนวนของผู้เรียนที่ไปแลกเปลี่ยนด้าน การศึกษาและวิจัยในต่างประเทศ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547) ที่สรุปได้ ว่าเป็นสาคลของหลักสูตรจะต้องมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ การบริหาร จัดการ (Management) ที่มีลักษณะเฉพาะตัวเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้าน บุคลากรและการเงิน ด้านหลักสูตร (Curriculum) จะต้องเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นความเป็น นานาชาติ และได้รับการยอมรับจากสถาบันต่างประเทศ หรือองค์ความรู้ของภูมิภาค ด้านความ หลากหลาย (Diversity) ของนักศึกษาและผู้สอน ผู้สอนที่มีคุณภาพมาจากหลายประเทศ และ กิจการนานาชาติ (Activity) หลักสูตรจะต้องสอดแทรกกิจกรรมที่เสริมสร้างประสบการณ์ทั้งทาง วิชาการและวัฒนธรรมที่หลากหลาย รวมทั้งการแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ และความ ร่วมมือกับต่างประเทศ เป็นต้น

2.7 การส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research)

เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และสร้างสมดุลระหว่าง การวิจัยพื้นฐานที่สร้างองค์ความรู้ใหม่กับการวิจัยที่สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์และ พัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีกฤษฎีส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย รวมถึงสนับสนุนบุคคลในพื้นที่เพื่อทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม และนำสู่การพัฒนาพื้นที่ สอดคล้องกับ นโยบายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2552) ที่สนับสนุน นโยบายการบริหารจัดการงานวิจัยที่อำนวยความสะดวกในการทำงานวิจัยในระดับพื้นที่ที่ชัดเจน และการสนับสนุนงบประมาณ การให้คนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการวิจัยอย่างแท้จริง และ มีการทบทวนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการงานวิจัยในอนาคตของมหาวิทยาลัยให้มีการวิจัย เชิงพื้นที่มากยิ่งขึ้น

2.8 สนับสนุนการสร้างชื่อเสียงด้านการวิจัยให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับใน ต่างประเทศ

เนื่องจากความเข้มแข็งของระบบวิจัยเป็นการแสดงถึงสมรรถนะหรือขีดความสามารถใน การแข่งขันของประเทศ ซึ่งทั่วโลกยอมรับกันว่าประสิทธิภาพการผลิตผลงานตีพิมพ์ทางวิชาการ เป็นดัชนีชี้วัดสำคัญที่บ่งบอกถึงคุณภาพของนักวิจัยและสมรรถนะการแข่งขันของประเทศ จาก ผลการวิจัยจึงควรสนับสนุนกลยุทธ์การสร้างชื่อเสียงด้านการวิจัยให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับใน ต่างประเทศ โดยการให้รางวัลสำหรับการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการนานาชาติ ให้ทุน นำเสนอผลงานวิชาการในเวทีนานาชาติเพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสรรหาบุคลากรเชิงรุก เพื่อคัดสรร

อาจารย์และนักวิจัยเด่นๆ และมีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ ดังที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) ที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยมายาวนาน มีการวางโครงสร้างทางการวิจัยและได้วางกลยุทธ์สำหรับสร้างนักวิจัยมืออาชีพ โดยการให้ทุนพัฒนาอาจารย์ใหม่/นักวิจัยใหม่ ทุนสำหรับการสร้างหน่วยปฏิบัติการ และศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยจะเห็นได้จากผลงานตีพิมพ์มากกว่า 1,200 เรื่องต่อปี ได้รับการอ้างอิงจากนักวิชาการทั่วโลกเกือบ 20,000 ครั้งต่อปี นอกจากนี้ยังมีผลงานและนักวิจัยที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติปีละกว่า 50 รางวัล ซึ่งความสำเร็จในการได้รับการจัดอันดับให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในโลกอันดับที่ 138 ในปี พ.ศ. 2552 ส่วนหนึ่งมาจากผลงานการวิจัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้สร้างคุณประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติ และสร้างชื่อเสียงในระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกไร้พรมแดน และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรใช้หลักการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management) เข้ามาเป็นกลยุทธ์ หรือหลักการในการบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม ใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยในการตัดสินใจและหาวิธีการที่ดีที่สุด และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด เช่น ใช้การบริหารความเสี่ยงในด้านชื่อเสียง การบริหารงานการเงิน และงบประมาณ เป็นต้น

1.2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เน้นการบริหารเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นควรนำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย เนื่องจากการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำงาน เช่น ได้งานที่มีคุณภาพตามกำหนด สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

1.3 จากข้อค้นพบในการวิจัยพบว่า การใช้แนวทางการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเน้นหลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด ร่วมกับการบริการที่มีคุณภาพ โดยใช้บุคลากร/งบประมาณโดยรวมน้อยลง แต่มีศักยภาพมากขึ้น ใช้วัสดุครุภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดตาม มีการแยกหน่วยงานที่รับผิดชอบ แต่มีการประสานงานเพื่อร่วมใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีการจัดหลักสูตรที่มีความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรม และมีความเป็นสากล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงควรมีหลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนได้ (an Adaptive Curriculum) โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ สมาคมวิชาชีพ รัฐบาล ฯลฯ มาร่วมดมสมอง ให้ข้อคิดเห็นโดยเน้นไปที่งานวิชาการ เช่น มีการปรับเปลี่ยนหลักสูตรต่างๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติ และระบบออนไลน์ (Online) ความคิดเห็นและคำแนะนำต่างๆ จะมีการประมวลผลและนำไปพิจารณาในคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตร และนำไปสู่แนวทางการดำเนินงาน และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย

1.5 การบริการวิชาการแก่สังคมเป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผลการวิจัยพบว่าต้องมุ่งการยกระดับและเพิ่มพูนความรู้ กระจายโอกาส ส่งเสริมการศึกษาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ไปสู่ท้องถิ่น ประชาชน ทั้งในเมืองและชนบท ดังนั้นเพื่อรองรับภารกิจดังกล่าว มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรจัดตั้งหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิชากิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป เช่น ศูนย์บริการวิชาการ ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์ให้คำปรึกษาทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ และศูนย์ความเป็นเลิศด้านโลจิสติกส์ เป็นต้น

1.6 ความรู้แบบสหวิทยาการ เป็นการตอบสนองปัญหาความจริงของโลกปัจจุบันที่พัฒนาขึ้นอย่างซับซ้อนภายใต้เงื่อนไขใหม่ที่หลากหลาย ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าว โดยส่งเสริมการจัดตั้งวิทยาลัยสหวิทยาการ และเปิดหลักสูตรสหวิทยาการต่างๆ โดยการนำเอาคณาจารย์จากหลากหลายคณะในมหาวิทยาลัยมาร่วมจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิตอย่างมีประสิทธิภาพ จัดการเรียน

การสอนในลักษณะสหวิทยาการเพื่อพัฒนาให้นักศึกษานำองค์ความรู้มาเชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกันไม่แยกออกเป็นส่วนๆ

1.7 จากผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเปิดหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ควรเปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-Based Program: IBP) เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ ได้แก่ นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ (Gifted) ความสามารถพิเศษ (Talented) มีแรงจูงใจ (Motivated) หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของผู้เรียนเอง โดยแผนการศึกษาและวิธีการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชานั้น จะขึ้นอยู่กับความต้องการของนักศึกษา และเป็นการออกแบบร่วมกันระหว่างนักศึกษาและคณะอาจารย์ที่ปรึกษา โดยนักศึกษาแต่ละคนจะต้องมีคณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษา (Individual Program Committee) มาดูแลให้คำปรึกษา และจัดทำหลักสูตรของตนเอง รายวิชาที่เรียนอาจเป็นวิชาบรรยายที่มีในชั้นเรียนปกติ หรือเป็นวิชาใหม่ที่ออกแบบขึ้นมาเฉพาะสำหรับนักศึกษา เช่น รูปแบบการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL)

1.8 จากผลการวิจัยทำให้เห็นได้ชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศเน้นการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ดังนั้นควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร โดยจัดตั้งสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่ดีในด้านการเรียนการสอน จัดให้มี “Scholarship of Teaching” และจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาอาจารย์ให้มีความสามารถด้านการสอนควบคู่กับความสามารถด้านการวิจัย

1.9 จากผลการวิจัยพบว่า การวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการพัฒนาในยุคการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรส่งเสริมการวิจัยในระบบกลุ่มวิจัย (Cluster) โดยแต่ละกลุ่มสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา (Dynamic Clustering) สร้างระบบการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน (Joint Appointment System) เพื่อให้บุคลากรเป็นสมาชิกได้มากกว่าหนึ่งกลุ่มวิจัย มีอิสระในการทำงานข้ามกลุ่มวิชาการหรือกลุ่มวิจัยได้ ส่งผลให้เกิดพลังร่วม (Synergy) เสริมสร้างความเข้มแข็งในการทำงานเป็นทีม และรองรับความเป็นอิสระทางวิชาการ

1.10 งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาคือการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการเป็นหลัก ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรให้ความสำคัญกับการนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ โดยการนำไปใช้ให้เกิด

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยนโยบายที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยในการกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ครอบคลุมการบริหารงานวิชาการในด้านการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงเสรีภาพทางวิชาการเป็นหลัก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการขององค์กรในที่สุด

1.11 รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากงานวิจัยเป็นรูปแบบกลาง กรณีที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระหว่างเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการไปใช้ ต้องนำไปพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย และควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใน รวมถึงโอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัย เพื่อทำการคัดเลือกรูปแบบและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยนั้นๆ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

จากการผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเพิ่มเติม ดังนี้

2.1 มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อเป็นหน่วยงานบริหารและธุรการ ตลอดจนรับผิดชอบงานเลขานุการของสภามหาวิทยาลัย และดำเนินการเกี่ยวกับภารกิจซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย โดยทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย เช่น

(1) ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยรวมทั้งบุคคลภายในและภายนอกที่ต้องการติดต่อกับสภามหาวิทยาลัย

(2) รวบรวมเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และประกาศต่างๆ ของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งเชื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ

(3) สนับสนุนการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) มหาวิทยาลัย

(4) ทำหน้าที่จัดประชุมและประสานงานเพื่อจัดเตรียมข้อมูลในการจัดทำวาระการประชุม

(5) ติดตามผลการปฏิบัติตามมติสภามหาวิทยาลัยที่มอบหมายให้มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานของมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติพร้อมรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานดังกล่าวต่อสภามหาวิทยาลัย

(8) ประสานงานและเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านสารสนเทศที่จำเป็นต่อการกำหนดนโยบายในเชิงรุก

(9) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภามหาวิทยาลัยให้แก่บุคลากรและส่วนงานในมหาวิทยาลัยรวมทั้งส่วนราชการและประชาชนทั่วไป เป็นต้น

2.1 พัฒนาข้อมูลของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร โดยการทำให้ข้อมูลที่สามารถประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ เช่น สามารถเรียกดูรายงาน เรียกดูผลการดำเนินงาน และสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ เป็นต้น รวมถึงฝึกอบรมการใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสำหรับระดับปฏิบัติการเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจได้

2.2 ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ว่าด้วยการสรรหาหัวหน้าภาควิชา โดยกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสม 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านวิชาการ เช่น มีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ด้านวิชาการ มีความเป็นนักวิชาการยอมรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการในทุกสาขา (2) ด้านผู้นำ เช่น มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทุกระดับ มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหา และสามารถตัดสินใจให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ มีบุคลิกที่ก่อให้เกิดความศรัทธา ความเคารพนับถือและน่าเชื่อถือของผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นตัวอย่างที่ดี (3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น สามารถเข้าถึงผู้ร่วมงานได้ดี ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับวงการต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ และ (4) ด้านการบริหาร เช่น มีประสบการณ์และผลงานที่ดีในทางบริหาร มีความสามารถในการวางนโยบายและแผนงาน และสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้ สามารถบริหารจัดการในหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ สามารถใช้เวลาได้เต็มที่ในการบริหารงานและงานอื่นๆ เป็นต้น ควรส่งเสริมจัดอบรมเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการสำหรับหัวหน้าภาควิชาเป็นระยะๆ

2.3 สนับสนุนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่มุ่งก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก โดยการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น รวมถึงเพิ่มจำนวนหลักสูตรร่วมกับสถาบันและองค์กรในต่างประเทศ

2.4 ควรส่งเสริมโครงการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย รวมถึงโครงการให้ทุนสนับสนุนบุคคลในพื้นที่ เพื่อทำวิจัยแบบมีส่วนร่วม และเพื่อสร้างการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง นำไปสู่การพัฒนาพื้นที่

2.5 ควรจัดตั้งสมาคมศิษย์เก่านานาชาติ ทำฐานข้อมูลศิษย์เก่าและศิษย์เก่านานาชาติ และปรับให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา พัฒนาความเป็นมืออาชีพระดับบุคลากร โดยมีการอบรมพัฒนา

บุคลากรให้มีศักยภาพและความสามารถในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงจัดกิจกรรมหลากหลายประเภท มียุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างแรงจูงใจและวางระบบองค์กรประสานงานเครือข่ายศิษย์เก่า ดังนี้

2.5.1 กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายใต้ความร่วมมือของกลุ่มสมาคมศิษย์เก่านั้นอาจมีหลากหลายประเภท ยกตัวอย่างเช่น

(1) การจัดประชุมสัมมนา (Conference) โดยเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงระดับโลกมาร่วมบรรยาย ซึ่งในการเข้าร่วมสัมมนาแต่ละครั้งนั้น นอกจากศิษย์เก่าที่เข้าร่วมจะได้รับประโยชน์จากเนื้อหาสาระของการประชุมแล้ว ยังได้สานสัมพันธ์ใหม่ทั้งในทางธุรกิจและทางวิชาการ มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์ในด้านชื่อเสียง และการนำองค์ความรู้ที่ได้มาต่อยอดในงานวิชาการของมหาวิทยาลัยได้อีกทางหนึ่ง

(2) กิจกรรมพบปะสังสรรค์กันของศิษย์เก่าในประเทศต่างๆ เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่บรรดาศิษย์เก่าจะได้มีโอกาสมาพบปะพูดคุย รวมถึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและเครือข่าย ซึ่งนับเป็นกิจกรรมที่ดึงดูดความสนใจให้คนได้มารวมตัวกันได้อย่างสม่ำเสมอ

(3) การระดมทุน เป็นกิจกรรมหลักที่เครือข่ายมีการร่วมมือประสานงานอย่างชัดเจน เพื่อระดมเงินเข้าสมทบเข้ากองทุนของศิษย์เก่า สนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย โดยทำผ่านการบริจาคเงินซึ่งเรียกว่าของขวัญในรูปแบบต่างๆ เช่น ผ่านบัตรเครดิต คลังของขวัญ (Stock Gifts) เงินทุนร่วม (Mutual Fund Gifts) และเช็ค เป็นต้น

2.5.2 มหาวิทยาลัยควรมียุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างแรงจูงใจให้กับศิษย์เก่า ให้เกิดความร่วมมืออย่างต่อเนื่องและจริงจัง คือการที่มหาวิทยาลัยได้หยิบยื่นผลประโยชน์ต่างตอบแทนกับเครือข่ายศิษย์เก่า ภาควิชาต่างๆ ที่เข้าร่วมจัดกิจกรรม ช่วยเหลืองานพัฒนากิจการมหาวิทยาลัย เช่น

(1) การให้สิทธิพิเศษต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น คนที่เข้ามาเรียนทั้งแบบนักศึกษาปกติ และแบบบุคคลภายนอกจะได้รับสิทธิในการเป็นสมาชิกเครือข่ายศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยโดยอัตโนมัติ

(2) บรรดาศิษย์เก่าที่ทำคุณประโยชน์แก่ประเทศชาติและมหาวิทยาลัย ควรจะได้รับตำแหน่งพิเศษของมหาวิทยาลัยซึ่งแสดงถึงเกียรติยศที่ได้รับ และบางกรณีก็มีการใช้ชื่อบุคคลนั้นตั้งชื่ออาคาร ห้องเรียน ห้องสมุด ซึ่งเป็นการขยายผลมากขึ้นจากการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ แก่มหาวิทยาลัย

2.5.3 มหาวิทยาลัยควรวางระบบองค์กรประสานงานเครือข่ายศิษย์เก่าต่างๆ ทั่วโลกจะมีช่องทางการประสานงานระหว่างองค์กร เพื่อสร้างแนวร่วมเครือข่ายให้เกิดขึ้น เช่น

(1) การจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย โดยสรรหาแกนนำของเครือข่ายเป็นผู้นำในการหาสมาชิก

(2) เปิดโอกาสให้สมาชิกมีหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน ทำให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์กิจกรรม เร่งสร้างความร่วมมือในด้านต่างๆ กับทางมหาวิทยาลัยและองค์กรอื่นๆ

(3) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นช่องทางนำเสนอข้อมูลและติดต่อกับเครือข่ายทั่วโลก ตรวจสอบตารางกิจกรรม เป็นช่องทางสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นผ่านห้องสนทนา และสามารถแก้ไขข้อมูลส่วนบุคคลได้ทางอินเทอร์เน็ตด้วย

2.6 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training) คือกระบวนการฝึกอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นการฝึกทักษะและเพิ่มพูนสาระความรู้ ที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เข้าอบรมมีอิสระในการเข้าศึกษา เรียนรู้ตามเวลา และโอกาสที่ผู้ฝึกอบรมต้องการ โดยเนื้อหาขององค์ความรู้จะถูกออกแบบมาให้ศึกษาเรียนรู้ได้โดยง่าย ในรูปแบบมัลติมีเดีย ซึ่งประกอบด้วยสื่อที่เป็นข้อความ รูปภาพ หรืออาจจะมีเสียง รวมถึงภาพเคลื่อนไหว โดยผู้เข้าฝึกอบรมจะมีครูที่ปรึกษาคอยให้คำปรึกษาในการอบรมตลอดหลักสูตร นอกจากนี้ ผู้เข้าอบรมยังสามารถติดต่อปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันได้เช่นเดียวกับการอบรมในห้องหรือในชั้นเรียนปกติ โดยอาศัยเครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สำหรับทุกคนที่สามารถศึกษาและเรียนรู้ได้ทุกเวลา และทุกสถานที่ (Learn for all: Anyone , Anywhere and Anytime) สามารถเพิ่มเติมทักษะความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2.6 ควรพัฒนาระบบ Digital Content และควรปรับเนื้อหาการเรียนการสอนให้อยู่ในรูปแบบของ Digital Content ทั้งหมด เพราะเมื่อข้อมูลเป็น Digital Content แล้ว จะทำให้สามารถส่งผ่านเนื้อหาการเรียนการสอนไปยังช่องทางของผู้รับได้หลากหลาย อาทิ การเรียนการสอนแบบออนไลน์ (e-Learning) และการเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) เป็นต้น อีกทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยในปัจจุบัน เช่น เทคโนโลยีการสื่อสารในยุคที่สาม (3.9 G) จะทำให้การเข้าถึง Digital Content เป็นเรื่องที่สะดวกมากยิ่งขึ้น

2.7 จัดตั้งหน่วยบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ด้านการให้บริการให้ครบทุกด้าน รวมถึงพัฒนาฐานข้อมูล (Database) และระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการให้บริการแบบแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ โดยรูปแบบการให้บริการแบบแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น การนำหลายหน่วยงานมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน กระจายอำนาจมาให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ การปรับปรุงและออกแบบใหม่ในการให้บริการ และการสามารถให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้เสร็จทันที เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย มีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับเป้าหมายดัชนีชี้วัดผลงาน (Key Performance Target: KPT) ของรูปแบบและกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับไปใช้
3. ควรมีการศึกษาถึงรูปแบบและกลยุทธ์ของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
4. เนื่องจากในสภาพปัจจุบันการบริหารงานวิชาการด้านการวิจัย ควรเป็นแบบบูรณาการ ดังนั้นควรมีการศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของการบริหารงานวิจัยแบบเน้นกลุ่มวิจัย (Cluster)



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมล สูดประเสริฐ. รายงานการสังเคราะห์การปฏิรูปการศึกษาของประเทศต่างๆ และ
วิเคราะห์เปรียบเทียบกับการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: พี. พี. พริน,
2546.

กนิษฐา นาวารัตน์. การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์ส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

กิ่งพร ทองใบ. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. เร่งผ่านร่าง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ส่อแวววุ่น.
[ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา: http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=21&id_content_topic_main=36&id_content_management_main=1302 (2553, กันยายน 13)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. สาร์วาร์ดแบบอย่างเครือข่ายศิษย์เก่าเข้มแข็ง.[ออนไลน์]. 2551.
แหล่งที่มา: <http://www.oknation.net/blog/kriengsak/2008/02/16/entry-2> (2553,
กันยายน 13)

เกษม วัฒนชัย. กลไกการควบคุมหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย,
2541. (อัดสำเนา)

โกศล ดีศีลธรรม. เครื่องมือสำหรับนักบริหารยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: อินฟอรมีเดีย บุ๊คส์,
2547.

คำเพชร ภูริปัญญา. นำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนสถานอุดมศึกษาไทยสู่การเป็น
มหาวิทยาลัยระดับโลก . วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การ
จัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

จรัส สุวรรณเวลา และคณะ. บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2540.

จรัส สุวรรณเวลา. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2551.

- จันทร์เพ็ญ เมฆาอภิรักษ์. การสัมมนา “การสร้างเครือข่ายงานวิจัย” ที่เยอรมนี ร่วมนำไทยสู่เศรษฐกิจนวัตกรรม.[ออนไลน์]. 2551. แหล่งที่มา: [http://news.thaieurope.net/content/view/2715/170/\(2553, กันยายน 13\)](http://news.thaieurope.net/content/view/2715/170/(2553, กันยายน 13))
- ฉลองศรี พิมลสมพงศ์. การพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ถวัลย์ มาศจรส. ภูมิปัญญาสร้างสรรค์ การจัดทำผลงานทางวิชาการของผู้บริหาร ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ใน นวัตกรรมการศึกษา ชุด KM (Knowledge Management). หน้า 48-55. กรุงเทพมหานคร: ธารอักษร, 2552.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพภูมิพงษ์. อำนาจอิสระของมหาวิทยาลัยในการบริหารงานวิชาการและงานทั่วไป. ใน อำนาจอิสระของการบริหารงานมหาวิทยาลัยไทย, หน้า 94-95. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2545.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. แนวคิดการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2539.
- ทิตินา แคมมณี และ สร้อยสน สกลรักษ์. แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2532.
- ธเนศ จิตสุทธภากร. การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ธเนศ ขำเกิด. Best Practices คืออะไร.[ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/blog/tanes> (2551, 20 ธันวาคม)
- ธัชพล กาญจนกุล. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ดาวระดา ธรรมม. การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

- นิพนธ์ พัวพงศกร. การอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา: ประสบการณ์จากการศึกษาดูงานเพื่อ
พัฒนามหาวิทยาลัยของไทย. กรุงเทพมหานคร: RIHED, 2551. (อัดสำเนา)
- นภาพารณ์ หะวานนท์. การจัดสนทนากลุ่ม: ข้อคิด แนวทางและประสบการณ์ของรอง
ศาสตราจารย์ ดร.นภาพารณ์ หะวานนท์. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยนโยบายของ
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541
- นิธิ เอียวศรีวงศ์. อุดมศึกษาในทัศนะของนิธิ.[ออนไลน์]. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเที่ยงคืน,
2546. แหล่งที่มา: www.midnightuniv.org/ (2551, 31 สิงหาคม)
- บุญเจริญ ศิริเนาวกุล. อุดมศึกษาไทยต้องมองให้ไกลแล้วไปให้ถึง. การประชุมสัมมนาทาง
วิชาการประจำปี 2550 ปอมท, 222-223. (ม.ป.ท.), 2550.
- บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ.
กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์, 2545.
- บุญมี แก้วห้าประการ. ฐานข้อมูลการวิจัย ศาสนา และวัฒนธรรม.[ออนไลน์].
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546. แหล่งที่มา:
<http://www.thaiedresearch.org/> (2551, 20 กันยายน)
- บุญเรียง ขจรศิลป์. วิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: พี. เอ็น. การพิมพ์, 2543.
- บุญส่ง หาญพานิช. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา .
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทาง
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ประวัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. แนะนำแม่ฟ้าหลวง.[ออนไลน์]. เชียงราย: มหาวิทยาลัยแม่ฟ้า
หลวง, 2551. แหล่งที่มา: <http://www.mfu.ac.th> (2551, 17 สิงหาคม)
- ปราศรัย ประวัติรุ่งเรือง. การประเมินผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
ของมหาวิทยาลัยศิลปากร.[ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา:
http://thesis.swu.ac.th/swuthesis/Eva_Meth/Pasala_B.pdf (2551, กันยายน 13)
- ปรัชญา เวสารัชช. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในกำกับ. ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับบริการและประโยชน์สาธารณะ, หน้า 20-21.
กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2546.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต, 2539.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. การบริหารอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- พรชูลี อาชาวอำรุง. การวิจัยทางการอุดมศึกษา. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2528.

พรทิพย์ กาญจนนิตย์. หลักสูตรนานาชาติ ศาสตร์และศิลป์สู่สากล. **เอกสารบรรยายของ**

ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. 31

ตุลาคม 2545 ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร, 2545.

พิศมัย ศรีอำไพ. **สอนอย่างไรให้ Active Learning.**[ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา:

<http://gotoknow.org/blog/pissamai/23219> (2553, กันยายน 13)

พิษณุ กันแดง. **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาขององค์กรปกครอง**

ส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชานโยบาย การ

จัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

ไพฑูริย์ ปลอดอ่อน. **การจัดปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา.**[ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา:

<http://school.obec.go.th/npt3/knowledge/curri.files/frame.htm> (2553, กันยายน 18)

ไพฑูริย์ ศรีฟ้า. **การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ.**[ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา:

<http://www.sahavicha.com/?name=faq&file=readfaq&id=290> (2553, กันยายน 13)

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. **การศึกษาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2549.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. **หลักการและพื้นฐานอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2548.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. **กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย.**

กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. **เพื่อความเข้าใจในสาระและกระบวนกรของการอุดมศึกษา.**

กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ไพศาล วิสาโล. **ทางเลือกอุดมศึกษาเพื่อความเป็นไท.**[ออนไลน์]. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเที่ยง

คืน, 2545. แหล่งที่มา: www.midnightuniv.org/ (2551, 31 สิงหาคม)

ภาควิชาประเมินผลและวิจัยการศึกษา. **วิจัยการศึกษา.** เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2541.

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. **มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มุ่งเน้นการวิจัยเชิงพื้นที่.**[ออนไลน์].

2552. แหล่งที่มา: http://dpr.wu.ac.th/news/index.php?option=com_

[content&view=article&id=69:----14--52-&catid=36:2009-10-16-09-35-](http://dpr.wu.ac.th/news/index.php?option=com_content&view=article&id=69:----14--52-&catid=36:2009-10-16-09-35-)

[04&Itemid=83](http://dpr.wu.ac.th/news/index.php?option=com_content&view=article&id=69:----14--52-&catid=36:2009-10-16-09-35-04&Itemid=83) (2553, กันยายน 13)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. **การวิจัยวิทยาศาสตร์พื้นฐานในประเทศไทย.**[ออนไลน์]. 2551.

แหล่งที่มา: <http://www.sat.psu.ac.th/board/index.php?topic=2.0> (2553, กันยายน

13)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. **มช. พร้อมก้าวสู่ผู้นำ Digital Content ภาคเหนือ**. [ออนไลน์]. 2553.

แหล่งที่มา: <http://education.kapook.com/view12212.html> (2553, กันยายน 23)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**. กรุงเทพมหานคร, (ม.ป.ท.), 2549.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **กลยุทธ์ มจร. แผน 5 ปี (พ.ศ. 2547-2551)**.

กรุงเทพมหานคร, (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **รายงานประจำปี 2541**. กรุงเทพมหานคร: (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **รายงานประจำปี 2549**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2549.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **รายงานประจำปี 2550**. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2550.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. **สารสนเทศ 2549**. กรุงเทพมหานคร: (ม.ป.ท.), (ม.ป.ป.).

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. [ออนไลน์]. นครศรีธรรมราช:

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2551. แหล่งที่มา: <http://www.wu.ac.th> (2551, 17 สิงหาคม)

มานิตย์ บุญประเสริฐ และคณะ. **รายงานการวิจัย รูปแบบการบริหารจัดการ**

สถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546.

โยธา แสงวงดี. **การสนทนากลุ่ม ปฏิบัติการเหนือตำรา การวิจัยทางสังคม**. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2536.

รอนด้า ดันเถียร. **การศึกษากระบวนการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. **หลักการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. **การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**.

กรุงเทพมหานคร: อินโกราฟฟิกส์, 2546.

วิจารณ์ พานิช. **การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก 2010**. [ออนไลน์]. กรุงเทพฯ: GotoKnow, 2553.

แหล่งที่มา: <http://www.GotoKnow.org> (2553, 16 กันยายน)

วิจิตร ศรีสอ้าน. **หลักการอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2518.

วิจิตร ศรีสอ้าน. **หลักการสำคัญของการศึกษาระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551. (อัดสำเนา)

วิจิตร ศรีสอ้าน. **อุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นสถาบันอุดมศึกษา**

มาตรฐานโลก. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ สมาคมวิจัยสถาบันแห่งประเทศไทย

ศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาลงกรณ์ กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

วิจิต แสงทอง และคณะ. **การเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ**

ของรัฐ[ออนไลน์]. กรุงเทพฯ: คลังสมอง วปอ. เพื่อสังคม, 2545. แหล่งที่มา:

<http://www.ndcthinktank.org> (2551, 31 สิงหาคม)

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. **Management best practices: Strategic management using TQM**

concepts and tools. กรุงเทพมหานคร: บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์, 2545.

สภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอสมท.). **การบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชา**

คมมหาวิทยาลัย[ออนไลน์]. 2543. [http://www.vru.ac.th/GoodGovRu/GoodGov/](http://www.vru.ac.th/GoodGovRu/GoodGov/011.pdf)

011.pdf (2553, กันยายน 19)

สมพร เพชรสงค์. **Best Practice**[ออนไลน์]. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2551

แหล่งที่มา: <http://cddweb.cdd.go.th> (2551, 20 ธันวาคม)

สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจเทรตติ้ง, 2538.

สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. **แผนการวิจัยแบบบูรณาการประจำปี พ.ศ. 2549**.

กรุงเทพมหานคร: (ม.ป.ท.), 2549.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา**

ตามพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: (ม.ป.ท.), 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2**

(พ.ศ. 2551-2565). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (ม.ป.ป.).

สำนักนายกรัฐมนตรี. **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance)**[ออนไลน์]. 2542.

แหล่งที่มา: [http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=](http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5378062&Ntype=4)

5378062&Ntype=4 (2553, 12 สิงหาคม)

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. **ความคาดหวังและข้อเสนอแนะของนิสิตนักศึกษาต่อการ**

ปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัย/สถาบันในกำกับของรัฐหรือนอกระบบราชการ .

กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2545.

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. **รูปแบบของมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็น**

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล . กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2545.

- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับบริการ และประโยชน์สาธารณะ**. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2546.
- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. **การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ตะวันออก, 2545.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช. **กระบวนการ/วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)**. [ออนไลน์]. นครศรีธรรมราช: Mang Moom, 2551. แหล่งที่มา: <http://www.nsta1.net> (2551, 20 กรกฎาคม)
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **รายงานการวิจัยการศึกษาแนวโน้มเพื่อการวิจัยและพัฒนาการศึกษาสำหรับอนาคต**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2549.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่**. (ม.ป.ท.), 2546.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีโลก**. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2549.
- สิทธิเทพ เอกสิทธิพงษ์. **จากมหาวิทยาลัยรัฐสู่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: สาเหตุและผลกระทบ**. [ออนไลน์]. กรุงเทพฯ: Bloggang, 2550. แหล่งที่มา: <http://www.Bloggang.org> (2551, 20 กรกฎาคม)
- สุชาติ เมืองแก้ว. **การพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- สุธีระ ทานตวนิช. **การบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2534.
- สุปราณี วงษ์แสงจันทร์. **ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร**. [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา: <http://course.eau.ac.th/course/Download/00930221/ch6.pdf> (2553, กันยายน 13)
- สุรพล ศรีบุญทรง. **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ของใคร)**. การประชุมสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2550 ปอมท, 222-223. (ม.ป.ท.), 2550.
- สุวิมล ธนะผลเลิศ. **วิวัฒนาการของหลักการอุดมศึกษาในสมัยรัตนโกสินทร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

เสนห์ จัยโต. **วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหาร**

ระดับสูง. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

หน่วยวิจัยและเครือข่ายวิจัย คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. **งานวิจัย.**[ออนไลน์]. 2553.

แหล่งที่มา: <http://www.sc.mahidol.ac.th/tha/research/center.htm> (2553, กันยายน 13)

อมรวิชัย นาครทรรพ. **วิถีสถิติภาพ รายงานการวิจัยเชิงกรณีศึกษา เรื่องการพัฒนาระบบการ**

ประกันคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.

ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

อรรคเดช ไสสองชั้น. **ความหมายของนวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยีทางการ**

ศึกษา.[ออนไลน์]. กรุงเทพฯ: สำนักรู้ศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา, 2553

แหล่งที่มา: <http://cddweb.cdd.go.th> (2553, 7 กันยายน)

อลงกต ยะไวทย์. **การพัฒนารูปแบบการจัดการสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี**

จากผลการเปรียบเทียบสมรรถนะกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศ.

วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

อภิภา ปรัชญพฤทธิ. **เอกสารประกอบการสอนวิชา 2710838 งานวิชาการทางการ**

อุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: (ม.ป.ท.), 2545.

อรุณรุ่ง บุญนันทพงศ์. **การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม.**[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://www.polpacon7.ru.ac.th> (2553, 18 กันยายน)

อุทัย บุญประเสริฐ. **หลักสูตรและการบริหารวิชาการของโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร: เอสดี

เพรส, 2540.

อุทุมพร จามรมาน. **การวิเคราะห์เนื้อเรื่อง. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย 1 (พฤษภาคม-สิงหาคม**

2529)

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป.** กรุงเทพมหานคร: อนงค์ศิลป์การพิมพ์,

2527.

ภาษาอังกฤษ

Altbach P.G. **The Costs and Benefits of World-class University.** International higher

education. The Boston college, Center for international higher education. 33: 5-8

, 2003.

- Bin Daud, N. **The Developing Global Competitiveness through Education and Training in Real Estate**. The Malaysian Surveyor: Malaysia, 2005.
- Boyer, E. **Scholarship Reconsidered: Priorities of Professoriate**. N.J.: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 1990.
- Certo, S.C., Peter. **Strategic Management: Concept and Cased**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- Johnson, David W., Johnson Roger T., & Smith, Kari A., **Active Learning: Cooperation in the college classroom**. Edina, MN: interaction Book Company, 1991.
- Joseph L. Massie and John Douglas. **Managing: A Contemporary Introduction**. New Jersey: Prentice-Hill, 1981.
- Krippendorff, Klaus. **Content analysis: An introduction to its Methodology**. California: Sage Publication, 1980.
- Keeves, J.P. Educational Research. **Methodology and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamon Press, 1988.
- McKeachie, Wilbert, Pintrich, Paul, Guang, Lin-Yi, & Smith, David. **Teaching and learning in the college classroom: A review of the research literature**. Ann Arbor: Regents of the University of Michigan. 1986.
- Mary Henkel. **Academic Identities and Policy Change in Higher Education**. London: Jessica Kingsley Publishers, 2002.
- Morgan, David. **Planning Focus Groups**. Sage Publication, Inc. California, 1998.
- Neave, G and et.al. **Government and Higher Education Relationships Across There Countries**. Great Britain: IAU Bress, 1994.
- Nesheim, Malden. **University Autonomy: What is it about**. Presentation on March 6, 2000 at Prince of Songhla University, 2000.
- Peter McCaffery. **The Higher Education Manager's Handbook**. London: RoutledgeFalmer, 2004.
- Rhiddes, G. **The Encyclopedia of Higher Education**. Volume 2 Analytical Perspective: Pergamon Press, 1992: 1384-1385.
- Robert Birnbaum. **How Academic Leadership Works**. New York: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- Ross, M.G. **The University the Anatomy of Academic**. New York: MCGraw-Hill, 1976.

- Ron Johnston. **Introducing Foresight and The APEC Center for Technology Foresight.**
[Online]. Nstda, 2003. Available from <http://www.apectf.nstda.or.th> [2008, August 26]
- Steniner, Elizabeth. **Methodology of Theory Construction.** Sydney: Educology Research Associates, 1988.
- Stewart, David, W. and Shamolasani, Prem N. **Focus Groups: Theory and Practice.** United State of America, 1991.
- The University of Melbourne. **Annual Report 07.** Melbourne : (n.p.), n.d.
- University of Melbourne. **Learning and Teaching**[Online]. Melbourne, 2008. Available from <http://www.unimelb.edu.au> [2008, August 2]
- University of Melbourne. **Research**[Online]. Melbourne, 2008. Available from <http://www.unimelb.edu.au> [2008, August 2]
- University of Melbourne. **The Melbourne Model**[Online]. Melbourne, 2008. Available from <http://www.unimelb.edu.au> [2008, August 2]
- University of Tokyo. **Action Plan 2008**[Online]. Tokyo, 2008. Available from <http://www.u-tokyo.ac.jp> [2008, August 3]
- University of Tokyo. **Research**[Online]. Tokyo, 2008. Available from <http://www.u-tokyo.ac.jp> [2008, August 3]
- Vaughm, Schumm and Sinagub, **Focus Group Interviews in Education and Psychology.** California: SAGE, 1996.
- Vest Charles M. **World-class University: American Issues.** International Higher Education. Center for International Higher Education[Online]. Boston, 2005. Available from http://www.be.edu2bc_org/ [2008, November 29]
- Wehrich, H. **The TOWS Matrix-A Tool for Situation Analysis.** Long Range Planning, 1982.
- Wheelen, T., Hunger David. **Strategic Management and Business Policy.** Ninth Edition. New Jersey: Pearson, 2004.
- Xiang Xianming. **Academic Management and Administration System Reform in Higher Education Institutions**[Online]. Research Article, 2006. Available from <http://www.springerlink.com/> [2008, September 14]



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย จำนวน 5 ท่าน มีรายชื่อดังนี้

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1.1 ดร.ธีราพร ชัยอรุณดีกุล | ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 1.2 ดร.ผ่องศรี เวสราวัช | รักษาการผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมงานวิจัย
และทรัพย์สินทางปัญญา มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 1.3 คุณรุ่งฤทธิ หวังอารีย์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษาและ
กิจการนานาชาติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี |
| 1.4 ศ.ประยูร จินดาประดิษฐ์ | ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
และกรรมการสภามหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.5 ดร.ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์ | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |

2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 ท่าน มีรายชื่อดังนี้

- | | |
|-------------------------------|--|
| 2.1 ศ.ดร.ประสพ สืบคำ | อธิการบดี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี |
| 2.2 ศ.ดร.ไพโรจน์ สัตยธรรม | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี |
| 2.3 รศ.ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล | อธิการบดี
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 2.4 ศ.ดร.ธีระยุทธ กลิ่นสุคนธ์ | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ |
| 2.5 ศ.ดร.สมชาย ชูชีพสกุล | รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 2.6 รศ.ดร.อภิชาติ เทอดโยธิน | รองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี |

3. รายชื่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 ท่าน มีรายชื่อดังนี้

2.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

2.1.1 ศ.ดร.ไพโรจน์ สัตยธรรม	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
2.1.2 รศ. ดร.สิทธิชัย แสงอาทิตย์	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา
2.1.3 ผศ.ดร.ฉัตรชัย โชติษฐียงกูร	ผู้อำนวยการเทคโนโลยี
2.1.4 นางสาวจันทนา พรหมศิริ	หัวหน้าส่วนส่งเสริมวิชาการ
2.1.5 ผศ.ดร.วิสิทธิ์ แวงสูงเนิน	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
2.1.6 คุณราชัย อัสเวศน์	หัวหน้าส่วนสารบรรณและนิติการ

2.2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

2.2.1 รศ.ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล	อธิการบดี
2.2.2 ศ.ดร.ธีระยุทธ กลิ่นสุคนธ์	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
2.2.3 ผศ.เอกพงษ์ จุลเสณีย์	คณบดีสำนักวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบ
2.2.4 ผศ.พญ.มยุรี วศินานุกร	คณบดีสำนักวิชาแพทยศาสตร์
2.2.5 นายปิยรัชน์ คงอินทร์	หัวหน้าส่วนกิจการนักศึกษา
2.2.6 ผศ.ดร.ผดุงศักดิ์ สุขสะอาด	ผู้อำนวยการศูนย์สหกิจศึกษาและพัฒนาอาชีพ
2.2.7 รศ.ดร.กัลยา ศรีสุวรรณ	รักษาการแทนคณบดีสำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์และทรัพยากร

2.3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

2.3.1 ศ.ดร.สมชาย ชูชีพสกุล	รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการและกรรมการสภาวิชาการ
2.3.2 ผศ.ดร.ทิพวรรณ ปิ่นวนิชย์กุล	ผู้ช่วยอธิการบดี
2.3.3 รศ.ดร.ศักดิ์ กองสุวรรณ	คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยีและกรรมการสภาวิชาการ
2.3.4 รศ.นฤมล จิย์โชค	คณบดีคณะทรัพยากรชีวภาพและเทคโนโลยี และกรรมการสภาวิชาการ

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 2.3.5 ผศ.ดร.พรนภิส ดาราสว่าง | คณบดีคณะศิลปศาสตร์
และกรรมการสภาวิชาการ |
| 2.3.6 ผศ.ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ (แทนคณบดี)
คณะวิศวกรรมศาสตร์ |
| 2.3.7 ผศ.ดร.ธัญญา วสุศรี | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ (แทนคณบดี)
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและ
นวัตกรรม |
| 2.3.8 คุณสมพร น้อยยานโน | ผู้อำนวยการกองบริการการบริหาร |
| 2.3.9 คุณประพนธ์ เรืองวุฒิชนะพีช | ผู้อำนวยการส่วนอาคารและสถานที่ |
| 2.3.10 คุณสุวรรณา เจียมกิจจาเวโรจน์ | ผู้อำนวยการส่วนคัดเลือกนักศึกษา |
| 2.3.11 คุณอากาศร ผดุงสัตยวงศ์ | ผู้อำนวยการส่วนทะเบียนและ
ประเมินผล |
| 2.3.12 คุณวราภรณ์ ตราชู | ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา |
| 2.3.13 คุณสุวิชัย เศรษฐสุเสถียร | ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา |
| 2.3.14 คุณปกรณ์ สันตินิยม | ผู้อำนวยการหอพักนักศึกษา |
| 2.3.15 คุณสุนิตย์ เทพไพฑูรย์ | ผู้อำนวยการกองแผนงาน |
| 2.3.16 คุณรุ่งฤทธิ์ หวังอารีย์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนัก
บัณฑิตศึกษาและกิจการนานาชาติ |
| 2.3.17 คุณสิริพร จักรวาลพิทักษ์ | หัวหน้างานพยาบาล |

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประชุมสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group Discussion) จำนวน 12 ท่าน มีรายชื่อดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. อาจารย์วิสุทธิ ดามาพงษ์ | ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านพัฒนานักศึกษา |
| 2. อาจารย์อำนาจ ศรีพูนสุข | ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านการบริหาร
และพัฒนาทรัพยากรบุคคล |
| 3. ผศ.ดร.ทิพวรรณ ปิ่นวนิชย์กุล * | ผู้ช่วยอธิการบดี |
| 4. ผศ.ดร.ดวงรัศม์ นันทวิสารกุล | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ |
| 5. รศ.ดร.เชาวลิต ลิ้มมณีวิจิตร ** | ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย |
| 6. ดร.วรรณมา เต็มสิริพจน์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัย, ผู้ช่วยเลขานุการ
สภาวิชาการ และหัวหน้างานวางแผนและ
ยุทธศาสตร์ |
| 7. ผศ.นิธิ บุรณจันทร์ | กรรมการสภาวิชาการ และผู้อำนวยการ
สำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยี |
| 8. คุณปราณี คงสาคร | ผู้อำนวยการกองคลัง |
| 9. คุณสุนิตย์ เทพไพฑูรย์ | ผู้อำนวยการกองแผนงาน |
| 10. คุณรุ่งฤทธิ์ หวังอารีย์ | รักษาการผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา
และกิจการนานาชาติ |
| 11. รศ.ดร.วราภรณ์ บวรศิริ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 12. ผศ.ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |

* หมายถึง ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2553 เป็นต้นไป

** หมายถึง ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2553 เป็นต้นไป



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบวิเคราะห์สาระวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
ตามแนวคิดของคริปเพนดรอฟ (Krippendorff, 1980)

มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี สุรนารี	มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระ จอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
แนวทางการบริหาร
สภามหาวิทยาลัย
สภาวิชาการ
ความร่วมมือกับ ต่างประเทศ
ความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาใน ประเทศ
ความร่วมมือกับ ชุมชน/ภาค อุตสาหกรรม
เทคโนโลยีและระบบ สารสนเทศ
เรียนการสอนการ สอน

มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี สุรนารี	มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระ จอมเกล้าธนบุรี	University of Melbourne	Massachusetts Institute of Technology
หลักสูตร
การสนับสนุนการ วิจัย
งานวิจัย
การนำองค์ความรู้ที่ ผลิตไปใช้/การ บริการวิชาการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ
สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
 ตำแหน่งทางวิชาการ (ถ้ามี)ตำแหน่งการบริหาร.....
 มหาวิทยาลัย.....วันที่สัมภาษณ์.....
 เวลา.....สถานที่.....

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รูปแบบ จุดอ่อน-จุดแข็ง โอกาส-อุปสรรค (SWOT) เป้าหมาย และกลยุทธ์ของการบริหารงานวิชาการ เพื่อนำความคิดเห็นนี้เป็นประโยชน์และมีคุณค่าไปประมวลเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration) หมายถึง การจัดการ การวางแผน การริเริ่ม การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง หรือการดำเนินการ ที่เกี่ยวข้องกับการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ให้เป็นระบบ มีความชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานวิชาการสูงสุด

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) หมายถึง แนวทางหรือวิธีปฏิบัติตลอดจนวิธีการในการดำเนินงานที่ดีที่สุดในเรื่องการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ส่งผลทำให้การบริหารงานวิชาการบรรลุเป้าหมายสูงสุด

รูปแบบการบริหารงานวิชาการ (Academic Administration Model) หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เกี่ยวกับการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration Strategy) หมายถึง กรอบแนวทางที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดแผนงาน และโครงการในรายละเอียดที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อนำรูปแบบการบริหารงานวิชาการไปใช้ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อคำถาม

1. ท่านคิดว่าอะไรคือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ ในมหาวิทยาลัยของท่าน ท่านมีวิธีในการดำเนินการอย่างไร และทำเพื่ออะไร

1.1 ด้านการบริหารจัดการ

.....

.....

.....

1.2 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

.....

.....

.....

1.3 ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

.....

.....

.....

1.4 ด้านการผลิตองค์ความรู้

.....

.....

.....

1.5 ด้านอื่นๆ

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ารูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร

2.1 ด้านการบริหารจัดการ

.....

.....

.....

2.2 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

.....

.....

.....

2.3 ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

.....

.....

.....

2.4 ด้านการผลิตองค์ความรู้

.....

.....

.....

2.5 ด้านอื่นๆ

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยของท่านมีจุดอ่อน-จุดแข็ง เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการอะไรบ้าง

3.1 ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดอ่อน

.....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าอะไรเป็นจุดแข็ง

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าอะไรเป็นโอกาสและอุปสรรค เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ในมหาวิทยาลัยของท่าน

4.1 ท่านคิดว่าอะไรเป็นโอกาส

.....
.....
.....

4.2 ท่านคิดว่าอะไรเป็นอุปสรรค

.....
.....
.....

5. ท่านมีเป้าหมายในการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัยของท่านอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

6. ท่านคิดว่ากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร

.....
.....
.....
.....

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ
สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

บทนำ

รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร ประกอบไปด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี รวมจำนวน 6 ท่าน เกี่ยวกับปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ควรจะเป็น รวมไปถึงศึกษาเอกสารเว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับสภานิติศาสตร์ การสอน การวิจัย และบริการวิชาการ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย ซึ่งได้มีการพัฒนาองค์ประกอบในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังแบบสอบถามในหน้าที่ 2

วัตถุประสงค์

แบบตรวจสอบนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาเป็นรายข้อ โดยลงความเห็นและให้คะแนนดังนี้

ให้ค่า	+1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าเนื้อหาที่มีความเหมาะสม
	0	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่าเนื้อหาที่มีความเหมาะสม
	-1	เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าเนื้อหาไม่มีความเหมาะสม

รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแบ่งเป็น 4 ด้าน

รูปแบบการบริหารงานวิชาการ	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)			
2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)			
3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)			
4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)			

ร่างองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
1.1 แนวทางการบริหาร			
1.1.1 ใช้หลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด			
1.1.2 มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ			
1.1.3 มุ่งเน้นการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นต้น			
1.1.4 บริหารมหาวิทยาลัยโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Self Good Governance)			
1.1.5 ใช้กลไกการประเมินคุณภาพโดยรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ			
1.1.6 ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ			
1.1.7 ใช้ระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)			
1.1.8 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย			
1.1.9 กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)			
1.1.10 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อนำไปสู่แนวทางการดำเนินงานและแผนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย			
1.1.11 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในวงการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ และอาชีพอื่นๆ			
1.1.12 มีตำแหน่งการบริหารที่รองลงมาจากอธิการบดี ประกอบด้วย รองอธิการบดี (Provost) และรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice President & Treasurer)			
1.1.13 มีการก่อตั้งกองทุนยอดเงินต้น (Endowment Fund)			
1.2 สภามหาวิทยาลัย			
1.2.1 มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย			
1.2.2 การบริหารงานภารกิจต่างๆ ดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย			

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management) (ต่อ)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
1.2.3 นายกสภามหาวิทยาลัย เลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้าน การศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรใน ภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ			
1.2.4 มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่มีมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็น กรรมการสภามหาวิทยาลัย			
1.2.5 มีนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เป็นผู้แทน เข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัย			
1.2.6 มีกรรมการที่มีความรับผิดชอบหลัก เช่น คณะกรรมการด้านการ ตรวจสอบความเสี่ยง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย ด้านสวัสดิการบุคลากร ด้านการเงิน และด้านกฎหมาย ฯลฯ ที่ ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย			
1.2.7 มีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอก รอบ (Retreat) เพื่อร่วมระดมสมอง ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการ แสดงความคิดเห็น			
1.3 สภาวิชาการ			
1.3.1 มีสภาวิชาการที่มีความเข้มแข็ง			
1.3.2 มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น คณะกรรมการ ด้านทุนการศึกษา การให้รางวัล ด้านการวิจัยขั้นสูง ด้านการ พิจารณาผลงานวิชาการ ด้านห้องสมุดและทรัพยากรทางด้าน วิชาการ ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาวิชาการ			
1.3.3 มีตัวแทนนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เป็นผู้แทนเข้าร่วมประชุมสภาวิชาการ			
1.3.4 มีการประชุมสภาวิชาการสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง ตลอดทั้งปี			

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
2.1 ความร่วมมือกับต่างประเทศ			
2.1.1 มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยใน ต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมให้นักศึกษา ต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น			
2.1.2 มีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ			

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) (ต่อ)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
2.1.3 มีการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย			
2.1.4 มีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน (Enduring Partnerships) และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก			
2.1.5 มีความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัย การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งความร่วมมือด้านการเรียนการสอน และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น			
2.2 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ			
2.2.1 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน			
2.2.2 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เป็นต้น			
2.2.3 ให้นักศึกษาสามารถลงทะเบียนข้ามสถาบัน ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ			
2.2.4 มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ			
2.2.5 เปิดสอนสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย			
2.3 ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม			
2.3.1 มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมในประเทศ			
2.3.2 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับเครือข่ายชุมชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม ฯลฯ			
2.3.3 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม เพื่อถ่ายทอดผลงานวิจัยสู่ชุมชน			
2.3.4 จัดการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม			
2.3.5 มีหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป			

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) (ต่อ)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
2.3.6 เชิญผู้บริหารของภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ มาเป็นคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย			
2.3.7 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาให้กับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม			

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
3.1 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ			
3.1.1 จัดการเรียนการสอนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Learning) เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ			
3.1.2 ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สถานการณ์จำลอง (Simulation) ในการเรียนการสอนที่มีการทดลอง			
3.1.3 เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training) เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง			
3.1.4 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรม			
3.1.5 ใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินการสอนออนไลน์ และนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างเป็นระบบ			
3.1.6 ใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการบริหาร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี			
3.1.7 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี			
3.1.8 สามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในมหาวิทยาลัยได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) ได้			
3.1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวิจัย			
3.1.10 มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น			

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) (ต่อ)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
3.2 การเรียนการสอน			
3.2.1 เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค และทวิภาค			
3.2.2 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL)			
3.2.3 จัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL)			
3.2.4 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง			
3.2.5 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้น การศึกษาตลอดชีวิต และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism)			
3.2.6 มีศูนย์จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน			
3.3.7 มีสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เพื่อพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ			
3.2.8 จัดทำคลังรายวิชา (Open Courseware) เพื่อเผยแพร่เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย			
3.3 หลักสูตร			
3.3.1 เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-Based Program: IBP) เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ (Gifted) ความสามารถพิเศษ (Talented) มีแรงจูงใจ (Motivated) หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของผู้เรียนเอง			
3.3.2 นำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา			
3.3.3 มีการปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์			
3.3.4 พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล เช่น การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม			

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) (ต่อ)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
3.3.5 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ			
3.3.6 เปิดหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม			
3.3.7 เปิดหลักสูตรสหวิทยาการ			

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
4.1 การสนับสนุนการวิจัย			
4.1.1 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research)			
4.1.2 จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ			
4.1.4 สนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย			
4.1.5 คัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย			
4.1.6 สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน			
4.1.7 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง			
4.1.8 จัดสรรตำแหน่งนักวิจัยเพื่อการวิจัยและบริการ และกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย			
4.1.9 ลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง โดยมุ่งเน้นครุภัณฑ์ขั้นใหญ่ เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน			
4.1.10 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง			
4.1.11 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย			
4.1.12 มีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Cooperative Research Center)			
4.1.13 จ้างนักวิชาการระดับรางวัลโนเบลมาเป็นอาจารย์พิเศษเพื่อเป็นการกระตุ้นด้านการวิจัย			
4.1.14 สนับสนุนทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยให้หลากหลายและเป็นสากล			

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge) (ต่อ)	ระดับความเห็น		
	+1	0	-1
4.1.15 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการวิจัยแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน			
4.1.16 นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสร่วมในการวิจัยของคณะโดยเป็นผู้ช่วยนักวิจัย (Research Assistant)			
4.1.17 ส่งเสริมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการมากขึ้น			
4.2 งานวิจัย			
4.2.1 มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย			
4.2.2 เน้นการวิจัยพื้นฐาน เพราะเป็นการสร้างองค์ความรู้			
4.2.3 เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ			
4.2.4 เน้นการผลิตงานวิจัยใหม่ในด้านที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย			
4.2.5 นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย			
4.2.6 มีนโยบายรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในระดับบัณฑิตศึกษา มากขึ้น เพื่อเพิ่มงานวิจัยที่หลากหลาย			
4.3 การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ			
4.3.1 นำผลงานวิจัยไปสร้างงานวิชาการ และขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น			
4.3.2 เน้นการบริการวิชาการ ที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย			
4.3.3 มีศูนย์บริการวิชาการ และบุคลากรที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ			
4.3.4 เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่สนองตอบความต้องการของชุมชน			
4.3.5 จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว			

ข้อคิดเสนอแนะเพิ่มเติม (โปรดระบุ).....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย นางสาวอัมเรศ เนตาสิตท์

โทรศัพท์ 0-2470-8341, 08-1681-4646 โทรสาร 0-2470-8343 E-mail : a.netasit@yahoo.com

**แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบ
การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ
สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”**

บทนำ

รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร ประกอบไปด้วย อธิการบดี และรองอธิการบดี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี รวมจำนวน 6 ท่าน เกี่ยวกับปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ควรจะเป็น รวมไปถึงศึกษาเอกสารเว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับสภานิติศาสตร์ การสอน การวิจัย และบริการวิชาการ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย ซึ่งได้มีการพัฒนาองค์ประกอบในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังแบบสอบถามในตอนท้ายที่ 2

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย

ประโยชน์จากการประเมิน

ผู้วิจัยจะนำผลการประเมินของผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิไปประมวล เพื่อปรับแก้รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานวิชาการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

1. ชื่อ-สกุล.....
- ตำแหน่งการบริหาร.....
- หน่วยงานที่สังกัด.....
- มหาวิทยาลัย
 - มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
 - มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
 - มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

2. ประสบการณ์ทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
 6-10 ปี
 11-15 ปี
 16-20 ปี
 มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 4 ด้าน (The **MAIN** of Academic Tree Model) ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ (**M**anagement)
2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (**A**lliance and Network)
3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (**I**nnovation and Technology)
4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (**N**ew Knowledge)



รูปภาพ : องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ “The **MAIN** of Academic Tree Model”

ท่านเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โปรดใส่เครื่องหมาย (✓) ในช่องความเห็นของท่าน

5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

รูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแบ่งเป็น 4 ด้าน

รูปแบบการบริหารงานวิชาการ	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)					
2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)					
3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)					
4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)					
5. ด้านอื่นๆ ระบุ.....					

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
1.1 แนวทางการบริหาร					
1.1.1 ใช้หลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
1.1.2 มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ					
1.1.3 มุ่งเน้นการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นต้น					
1.1.4 บริหารมหาวิทยาลัยโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Self Good Governance)					
1.1.5 ใช้กลไกการประเมินคุณภาพโดยรวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ					
1.1.6 ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ					
1.1.7 ใช้ระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)					
1.1.8 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย					

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management) (ต่อ)	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
1.1.9 กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)					
1.1.10 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เช่น กลุ่มนักศึกษา ปัจจุบัน คิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ ให้ข้อคิดเห็น เพื่อนำไปสู่แนวทางการดำเนินงานและแผนการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัย					
1.1.11 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในวง การศึกษา ภาคอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจ และอาชีพอื่นๆ					
1.1.12 มีตำแหน่งการบริหารที่รองลงมาจากอธิการบดี ประกอบไปด้วย รองอธิการบดี (Provost) และรองอธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice President & Treasurer)					
1.1.13 มีการก่อตั้งกองทุนยอดเงินต้น (Endowment Fund)					
1.1.14 อื่นๆ โปรดระบุ.....					
1.2 สภามหาวิทยาลัย					
1.2.1 มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย					
1.2.2 การบริหารงานภารกิจต่างๆ ดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย					
1.2.3 นายกสภามหาวิทยาลัย เลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้าน การศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรม ของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ					
1.2.4 มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็นกรรมการ สภามหาวิทยาลัย					
1.2.5 มีนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เป็นผู้แทน เข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัย					
1.2.6 มีกรรมการที่มีความรับผิดชอบหลัก เช่น คณะกรรมการด้านการ ตรวจสอบความเสี่ยง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย ด้าน สวัสดิการบุคลากร ด้านการเงิน และด้านกฎหมาย ฯลฯ ที่ได้รับการ แต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย					
1.2.7 มีการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เพื่อร่วมระดมสมอง ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดง ความคิดเห็น					
1.2.8 อื่นๆ โปรดระบุ.....					

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management) (ต่อ)	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
1.3 สภาวิชาการ					
1.3.1 มีสภาวิชาการที่มีความเข้มแข็ง					
1.3.2 มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น คณะกรรมการด้าน ทุนการศึกษา การให้รางวัล ด้านการวิจัยขั้นสูง ด้านการพิจารณา ผลงานวิชาการ ด้านห้องสมุดและทรัพยากรทางด้านวิชาการ ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาวิชาการ					
1.3.3 มีตัวแทนนักศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา เป็น ผู้แทนเข้าร่วมประชุมสภาวิชาการ					
1.3.4 มีการประชุมสภาวิชาการสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง ตลอดทั้งปี					
1.3.5 อื่นๆ โปรดระบุ.....					

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
2.1 ความร่วมมือกับต่างประเทศ					
2.1.1 มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยใน ต่างประเทศ เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและส่งเสริมให้นักศึกษา ต่างชาติเข้ามาเรียนมากขึ้น					
2.1.2 มีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ					
2.1.3 มีการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับ มหาวิทยาลัย					
2.1.4 มีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน (Enduring Partnerships) และ สร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก					
2.1.5 มีความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรต่างประเทศ เช่น การ แลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัย การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งความร่วมมือด้านการเรียนการ สอน และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น					
2.1.6 อื่นๆ โปรดระบุ.....					
2.2 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ					
2.2.1 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากร ร่วมกัน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน					

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) (ต่อ)	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
2.2.2 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เป็นต้น					
2.2.3 ให้นักศึกษาสามารถลงทะเบียนข้ามสถาบัน ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ					
2.2.4 มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยใน ประเทศ					
2.2.5 เปิดสอนสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอนร่วมกันระหว่าง มหาวิทยาลัย					
2.2.6 อื่นๆ โปรดระบุ.....					
2.3 ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม					
2.3.1 มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อตกลงความ ร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาครัฐกิจ/อุตสาหกรรมในประเทศ					
2.3.2 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับเครือข่ายชุมชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม ฯลฯ					
2.3.3 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม เพื่อ ถ่ายทอดผลงานวิจัยสู่ชุมชน					
2.3.4 จัดการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไป ปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม					
2.3.5 มีหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนา เทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิชาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป					
2.3.6 เชิญผู้บริหารของภาครัฐกิจ/อุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ มา เป็นคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย					
2.3.7 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาให้กับภาครัฐกิจ/ อุตสาหกรรม					
2.3.8 อื่นๆ โปรดระบุ.....					

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.1 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ					
3.1.1 จัดการเรียนการสอนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Learning) เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ					
3.1.2 ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สถานการณ์จำลอง (Simulation) ในการเรียนการสอนที่มีการทดลอง					
3.1.3 เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์ (e-Training) เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง					
3.1.4 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรม					
3.1.5 ใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินการสอนออนไลน์ และนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างเป็นระบบ					
3.1.6 ใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการบริหาร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี					
3.1.7 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี					
3.1.8 สามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในมหาวิทยาลัยได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) ได้					
3.1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวิจัย					
3.1.10 มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น					
3.1.11 อื่นๆ โปรดระบุ.....					
3.2 การเรียนการสอน					
3.2.1 เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค และทวิภาค					
3.2.2 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL)					
3.2.3 จัดการเรียนการสอนโดยให้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL)					
3.2.4 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง					

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) (ต่อ)	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
3.2.5 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้น การศึกษาตลอดชีวิต และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism)					
3.2.6 มีศูนย์จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน					
3.2.7 มีสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เพื่อพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ					
3.2.8 จัดทำคลังรายวิชา (Open Courseware) เพื่อเผยแพร่เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย					
3.2.9 อื่นๆ โปรดระบุ.....					
3.3 หลักสูตร					
3.3.1 เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-Based Program : IBP) เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่ นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ (Gifted) ความสามารถพิเศษ (Talented) มีแรงจูงใจ (Motivated) หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของผู้เรียนเอง					
3.3.2 นำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา					
3.3.3 มีการปรับปรุงหลักสูตรต่างๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์					
3.3.4 พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล เช่น การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม					
3.3.5 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ					
3.3.6 เปิดหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม					
3.3.7 เปิดหลักสูตรสหวิทยาการ					
3.3.8 อื่นๆ โปรดระบุ.....					

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
4.1 การสนับสนุนการวิจัย					
4.1.1 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research)					
4.1.2 จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ					
4.1.3 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย					
4.1.4 สนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย					
4.1.5 คัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย					
4.1.6 สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน					
4.1.7 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง					
4.1.8 จัดสรรตำแหน่งนักวิจัยเพื่อการวิจัยและบริการ และกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย					
4.1.9 ลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง โดยมุ่งเน้นครุภัณฑ์ขั้นใหญ่ เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน					
4.1.10 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง					
4.1.11 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย					
4.1.12 มีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Cooperative Research Center)					
4.1.13 จ้างนักวิชาการระดับรางวัลโนเบลมาเป็นอาจารย์พิเศษเพื่อเป็นการกระตุ้นด้านการวิจัย					
4.1.14 สนับสนุนทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยให้หลากหลายและเป็นสากล					
4.1.15 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการวิจัยแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน					
4.1.16 นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสร่วมในการวิจัยของคณะโดยเป็นผู้ช่วยนักวิจัย (Research Assistant)					
4.1.17 ส่งเสริมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการมากขึ้น					
4.1.18 อื่นๆ โปรดระบุ.....					

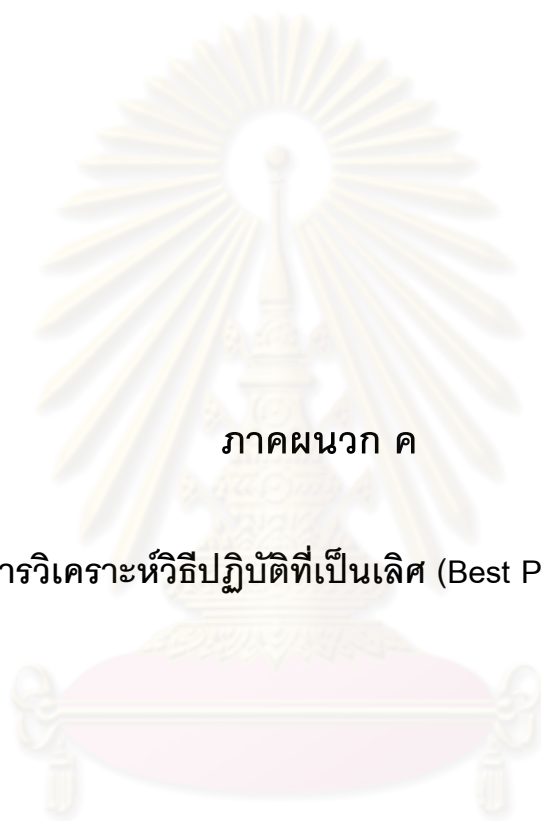
4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge) (ต่อ)	ระดับความเห็น				
	5	4	3	2	1
4.2 งานวิจัย					
4.2.1 มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย					
4.2.2 เน้นการวิจัยพื้นฐาน เพราะเป็นการสร้างองค์ความรู้					
4.2.3 เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ					
4.2.4 เน้นการผลิตงานวิจัยใหม่ในด้านที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย					
4.2.5 นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย					
4.2.6 มีนโยบายรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น เพื่อเพิ่มงานวิจัยที่หลากหลาย					
4.2.7 อื่นๆ โปรดระบุ.....					
4.3 การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ					
4.3.1 นำผลงานวิจัยไปสร้างงานวิชาการ และขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น					
4.3.2 เน้นการบริการวิชาการ ที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย					
4.3.3 มีศูนย์บริการวิชาการ และบุคลากรที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ					
4.3.4 เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่สนองตอบความต้องการของชุมชน					
4.3.5 จัดอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว					
4.3.6 อื่นๆ โปรดระบุ.....					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย นางสาวอัมเรศ เนตาสิต

โทรศัพท์ 081-6814646, 02-4708341 โทรสาร 02-4708343

E-mail : a.netasit@yahoo.com



ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มีแนวทางในการตรวจสอบหรือหลักการในการพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 5 ประการ (สมพร เพชรสงค์, 2551) ดังนี้

1. วิธีปฏิบัตินั้นดำเนินการบรรลุผล สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีต่อมหาวิทยาลัย หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย
2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นระบบครบวงจร จนเห็นผลอย่างชัดเจนว่า ทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือวิธีปฏิบัตินั้นมีกระบวนการ PDCA
3. วิธีปฏิบัตินั้นเป็น “นวัตกรรม” หรือไม่
4. มหาวิทยาลัยสามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัตินั้นได้ว่าทำอะไร (What) ทำอย่างไร (How) และทำไม (Why)
5. วิธีปฏิบัตินั้น ต้องเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริงและเห็นผลที่เกิดขึ้นแล้ว ไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดหรือทฤษฎีที่มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ลงมือปฏิบัติ

ในการตรวจสอบหากพบว่าวิธีปฏิบัติใดสอดคล้องตามหลักพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างน้อยหนึ่งข้อ ถือว่าวิธีนั้นเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (ถวัลย์ มาศจรัส, 2552) โดยแสดงการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 27

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ

1. ด้านการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	1. ปรังษญาการบริหาร					
	1.1 ปรังษญาการบริหารแบบ รวมบริการ ประสานภารกิจ	/	/	/	/	/
	1.2 การดึงภาคอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติพันธกิจ	/				/
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	2. สภามหาวิทยาลัย					
	2.1 พระราชบัญญัติ กำหนดให้ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง	/	/	/	/	/
	2.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 4 คน			/	/	/
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	3. สภาวิชาการ					
	3.1 กรรมการสภาวิชาการที่คณาจารย์ประจำเลือกจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชาสำนักวิชาละ 3 คน	/				/
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1. ปรังษญาการบริหาร					
	1.1 ปรังษญาการบริหารแบบ รวมบริการ ประสานภารกิจ	/	/	/	/	/
	1.2 กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	/	/	/	/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์ (ต่อ)	2. สภามหาวิทยาลัย 2.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคใต้จำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คนที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอแต่งตั้ง 2.2 มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้ คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการการนโยบายยุทธศาสตร์ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย	/		/	/	/
	3. สภาวิชาการ 3.1 มีกรรมการจากคณาจารย์ประจำสำนักวิชา สำนักวิชาละ 2 คน	/				/
มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอม เกล้าธนบุรี	1. ปรัชญาการบริหาร 1.1 ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) ในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์ เพื่อร่วมระดมสมองและแสดงความคิดเห็นร่วมกันในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ 1.2 การพัฒนาและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่ประชาคม เป็นถ่ายทอดวิสัยทัศน์แผนกลยุทธ์ ตลอดจนแนวคิดและมุมมองใหม่ๆ ของมหาวิทยาลัยให้บุคลากรภายในได้รับทราบ 1.3 การพัฒนาระบบบริหารงานในมหาวิทยาลัย โดยการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน	/	/	/	/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ต่อ)	2. สภามหาวิทยาลัย 2.1 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย มีตัวแทนจากนายกสมาคมศิษย์เก่า 1 คน และกรรมการ โดยเลือกจากนักศึกษาเก่า 1 คน 2.2 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะนายกสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเลือกบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัท หรือองค์กรขนาดใหญ่ 2.3 มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่างๆ ดังนี้ คณะกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารงานบุคคล	/		/	/	/
	3. สภาวิชาการ 3.1 มีกรรมการสภาวิชาการซึ่งสรรหาจากคณาจารย์ประจำตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไปหรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่าอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดจากคณะ สถาบัน สำนัก และส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ ส่วนงานละ 1 คน	/				/
University of Melbourne	1. ปรัชญาการบริหาร 1.1 ใช้หลักการประกันคุณภาพในการบริหารมหาวิทยาลัย 1.2 ใช้กลไกธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัย	/	/	/	/	/
		/	/	/	/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
University of Melbourne (ต่อ)	2. สภามหาวิทยาลัย					
	2.1 มีคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย แบ่งเป็น คณะกรรมการด้านการเงิน คณะกรรมการด้านกฎหมาย คณะกรรมการด้านการอนุมัติปริญญาบัตร คณะกรรมการด้านทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการด้านสวัสดิการบุคลากร คณะกรรมการด้านการตรวจสอบความเสี่ยง คณะกรรมการด้านความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย คณะกรรมการด้านการเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยต่อสาธารณชน	/		/	/	/
	2.2 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย มีนักศึกษาที่เป็นตัวแทนมาจากการเลือกตั้ง มีวาระการดำรงตำแหน่ง 1 ปี ได้แก่ ตัวแทนนักศึกษาระดับปริญญาตรี 1 ตำแหน่ง ตัวแทนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 1 ตำแหน่ง	/		/	/	/
	3. สภาวิชาการ					
	3.1 องค์ประกอบของสภาวิชาการมีตัวแทนนักศึกษาที่มาจากการเลือกตั้ง	/		/	/	/
	3.2 มีคณะกรรมการ 11 ด้านหลักๆ เช่น คณะกรรมการจัดโปรแกรมด้านวิชาการ คณะกรรมการด้านวิชาเรียน ทุนการศึกษา และการให้รางวัล คณะกรรมการห้องสมุดและทรัพยากรทางด้านวิชาการ คณะกรรมการด้านขนบธรรมเนียมประเพณี คณะกรรมการวิจัยขั้นสูง คณะกรรมการคัดเลือกกระเป๋ยบ คณะกรรมการพัฒนาการเรียนการสอน คณะกรรมการประเมินการเรียนการสอน	/		/	/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	1. ปรัชญาการบริหาร 1.1 ผู้บริหารของสถาบันเป็นผู้ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในวงการศึกษา ภาคอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ วิศวกรรม และอาชีพอื่นๆ	/		/	/	/
	2. สภามหาวิทยาลัย 2.1 มีตำแหน่งการบริหารที่รองจากอธิการบดี ประกอบไปด้วย Provost Chancellor และ Executive Vice President & Treasurer			/	/	/
	3. สภาวิชาการ 3.1 สภาวิชาการมีการพบกันสัปดาห์ละครั้งตลอดทั้งปี เพื่อปรึกษาเกี่ยวกับนโยบายของสถาบัน				/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3 ด้านการสร้างพันธมิตรและเครือข่าย

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	1. ความร่วมมือกับต่างประเทศ 1.1 มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาสหกิจศึกษานานาชาติ 1.2 เป็นสำนักงานเลขาธิการ (Secretarial Office) ของสมาคมมหาวิทยาลัยแห่งเอเชียแปซิฟิก ที่เรียกว่า Association of University in the Asia and Pacific: AUAP	/	/	/	/	/
	2. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา 2.1 รับสถาบันการbinพลเรือนซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมเข้าร่วมเป็นสถาบันสมทบ เพื่อร่วมมือผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการbin พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนและศึกษาดูงานระหว่างสถาบันเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	/	/		/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ต่อ)	<p>3. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม</p> <p>3.1 การพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับสถาบันและองค์กรในประเทศภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือ</p> <p>3.2 ดำเนินภารกิจด้านการปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี โดยมีเทคโนโลยีเป็นหน่วยงานหลักในการประสานการปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป</p> <p>3.3 เป็นกรรมการบริหารของสมาคมทางการสื่อสาร (International Consortium for Educational Development: ICED) เรียกว่าแนวร่วมสถาบัน (Consortium)</p>	/			/	/
		/			/	/
					/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1. ความร่วมมือกับต่างประเทศ					
	1.1 การแลกเปลี่ยนนักศึกษากับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ	/	/		/	/
	2. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา					
	2.1 โครงการเรียนล่วงหน้า (Advance Placement Program) ร่วมกับโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย นครศรีธรรมราช โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาภาคใต้ และโรงเรียนท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา โดยมีการลงนามความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนร่วมกัน	/			/	/
	2.2 เป็นเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาของภาคใต้ตอนบน ประกอบไปด้วย 7 จังหวัด 9 มหาวิทยาลัย	/			/	/
	2.3 เป็นเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ประกอบไปด้วยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยของรัฐและวิทยาเขตต่างๆ รวมถึงมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีอยู่ในจังหวัดนครศรีธรรมราช	/			/	/
	2.4 เครือข่ายกับโรงเรียน มีการช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ	/			/	/
	3. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม					
	3.1 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงานเครือข่ายของคักรมุสลิมภาคใต้ตอนบน	/			/	/
3.2 โครงการ “การวิจัยเชิงพาณิชย์สู่ชุมชน” มีการร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ เพื่อช่วยประชาชนในพื้นที่เรื่องยางแผ่นรมควัน เช่น มหาวิทยาลัยไปช่วยสร้างเตาอบยางแผ่นรมควัน	/			/	/	

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	1. ความร่วมมือกับต่างประเทศ 1.1 การแลกเปลี่ยนบุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัยและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับองค์กรต่างประเทศ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่างๆ 1.2 โครงการจ้างทุนอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ และโครงการทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ	/			/	/
	2. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา 2.1 โครงการ 2B-KMUTT มีวัตถุประสงค์เพื่อปลูกฝังและส่งเสริมเยาวชนในระดับมัธยมศึกษาให้มีความสามารถในการเรียนรู้และส่งเสริมประสบการณ์ด้านการวิจัย การออกแบบ การทดลอง การประดิษฐ์ และการสร้างงานสุนทรีย์ 2.2 โครงการ Junior KMUTT Membership สมาชิกจะได้รับบัตร Membership เป็นบัตรประจำตัวทุกคน นอกจากนั้นยังจะได้รับข่าวสารจากมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้รับสิทธิพิเศษต่างๆ 2.3 เป็นเครือข่ายของอุดมศึกษาภาคกลางตอนล่าง มีมหาวิทยาลัย 20 กว่าแห่งร่วมกัน	/			/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ต่อ)	<p>3. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม</p> <p>3.1 โครงการมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม ประกอบด้วยกิจกรรม 3 กลุ่ม คือ กลุ่มมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน กลุ่มมหาวิทยาลัยกับการพัฒนาอาชีพ คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม และกลุ่มมหาวิทยาลัยกับโครงการหลวงและโครงการตามพระราชดำริ</p> <p>3.2 โครงการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) เป็นโครงการที่นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการไปปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม</p> <p>3.3 โครงการสหกิจศึกษา เน้นให้นักศึกษาไปเยี่ยมชม ศึกษาดูงานระหว่างภาคการศึกษาต่างๆ และมีการฝึกงานในสถานประกอบการทุกๆ ภาคฤดูร้อน</p>	/	/		/	/
University of Melbourne	<p>1. ความร่วมมือกับต่างประเทศ</p> <p>1.1 มีการจัดตั้งสำนักงานประสานงานของมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นขึ้นในประเทศต่างๆ</p> <p>1.2 Australia India Institute เป็นสถาบันที่เตรียมสร้างผู้นำในระดับชาติ โดยให้การศึกษาด้ำนนโยบาย การวิจัย และธุรกิจ</p>	/			/	/
	<p>2. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา</p> <p>2.1 การแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัย</p>	/	/	/	/	/

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
University of Melbourne (ต่อ)	<p>3. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม</p> <p>3.1 มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยไว้ในหลายๆ ช่องทาง เช่น ผ่านศูนย์วิจัยร่วมผ่านทางคณะกรรมการวิจัยระดับชาติ ผ่านคณะวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางการแพทย์และสุขภาพแห่งชาติ เครือข่ายประสานงานภายในด้านศูนย์ทางการแพทย์</p>	/			/	/
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	<p>1. ความร่วมมือกับต่างประเทศ</p> <p>1.1 วิทยาศาสตร์ระหว่างประเทศและการคิดค้นเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาและคณะที่ทำการวิจัยสิ่งใหม่ๆ ทั่วโลก การทำงานอย่างใกล้ชิดกับเครือข่ายทั่วโลก เช่น บริษัท มหาวิทยาลัย สถาบันการค้นคว้าวิจัย</p> <p>1.2 การศึกษาค้นคว้าวิจัยด้านวิศวกรรมวิธีใหม่ ระหว่าง Massachusetts Institute of Technology และ Nanyang Technological University</p>	/	/		/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
Massachusetts Institute of Technology (MIT) (ต่อ)	<p>2. ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา</p> <p>2.1 การลงทะเบียนข้ามสถาบัน เช่น Harvard University, Wellesley College, The Massachusetts College of Art and Design, Boston University, Brandeis University and Tufts University เป็นต้น</p> <p>2.2 การออกไปศึกษานอกมหาวิทยาลัย นักศึกษาสามารถใช้เวลาในช่วงภาคการศึกษาฤดูร้อนหรือครึ่งปีการศึกษาเพื่อศึกษาแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องค่าใช้จ่าย</p> <p>2.3 การแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยทั่วโลก</p> <p>2.4 Biomedical Enterprise Program ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่าง Harvard University, Massachusetts Institute of Technology และ MIT Sloan</p>	/			/	/
		/			/	/
		/			/	/
		/			/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
Massachusetts Institute of Technology (MIT) (ต่อ)	<p>3. ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม</p> <p>3.1 ผู้บริหารของบริษัทใหญ่ๆ มาเป็นคณะกรรมการให้กับมหาวิทยาลัย และในขณะเดียวกัน บุคลากรของสถาบันก็เป็นทีปรึกษาให้กับภาคอุตสาหกรรม</p> <p>3.2 Industrial Performance Center ศูนย์ปฏิบัติการด้านอุตสาหกรรม เป็นกลุ่มผู้วิจัยที่อุทิศตน เพื่อศึกษาเกี่ยวกับผลผลิต นวัตกรรม และการพัฒนาอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา และทั่วโลก</p> <p>3.3 MIT Energy Initiative เป็นการร่วมมือกันระหว่างนักวิจัยของสถาบัน วิศวกร และผู้วางแผนในภาคอุตสาหกรรม ที่ผ่านการลงนามข้อตกลงเพื่อสนับสนุนโปรแกรมการค้นคว้า หลากหลายสาขาวิชา</p>	/			/	/
		/			/	/
		/			/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี	1. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ					
	1.1 จัดตั้งศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อเป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาด้านนวัตกรรมสื่อการเรียนการสอน การผลิตหนังสือ ตำราทางวิชาการ และสื่อประชาสัมพันธ์	/	/		/	/
	1.3 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และ Simulation	/	/	/	/	/
	1.4 การฝึกอบรมออนไลน์ (e-Training)	/	/	/	/	/
	1.5 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) เพื่อสนับสนุนการวางแผน การกำหนดนโยบายและใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อการบริหารของผู้บริหารทุกระดับ	/	/	/	/	/
	1.6 ระบบสารสนเทศการบริหารการคลังที่เชื่อมโยงข้อมูลกับทุกหน่วยงาน เพื่อให้สามารถรายงานทางการเงินได้แบบ 3 มิติ	/	/	/	/	/
	1.7 การประเมินผลการเรียนการสอนออนไลน์ ทำให้ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง	/	/	/	/	/
	2. การเรียนการสอน					
	2.1 เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค ภาคการศึกษาละ 13 สัปดาห์	/	/		/	/
	2.2 จัดสหกิจศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนทุกหลักสูตรในระดับปริญญาตรี	/	/		/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ต่อ)	3. หลักสูตร 3.1 นำสหกิจศึกษาเป็นเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรี	/	/		/	/
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ 1.1 พัฒนาระบบเรียนในระบบเครือข่ายบทเรียนออนไลน์ (m-Learning) 1.2 e-Learning 1.3 ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ เช่น ด้านบริหารบุคลากรใช้ระบบสารสนเทศในการสรรหาคณาจารย์อย่างเปิดกว้างและเป็นธรรม 1.4 ด้านการประเมินผลให้ฐานข้อมูลจากไอทีเป็นข้อมูลในการประเมิน เช่น การประเมินการปฏิบัติงานประจำปี	/	/	/	/	/
	2. การเรียนการสอน 2.1 จัดการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL) 2.2 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	/	/	/	/	/
	3. หลักสูตร 3.1 นำระบบสหกิจศึกษาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรระดับปริญญาตรี ซึ่งเป็นระบบการจัดการศึกษาที่บูรณาการการเรียนรู้ออกสู่การทำงาน (Work Integrated Learning)	/	/		/	/

มหาวิทยาลัย	วิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอม เกล้าธนบุรี	1. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ 1.1 การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ 2 ระบบ ได้แก่ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ โดยมีผู้บริหารและบุคคลากรเป็นผู้ใช้ระบบ และระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน การวิจัย และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 1.2 พัฒนาสื่อการสอนมัลติมีเดียผ่านระบบเครือข่ายกลางของมหาวิทยาลัย 1.3 สื่อการเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)	/	/	/	/	/
	2. การเรียนการสอน 2.1 จัดการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL) 2.2 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism)	/			/	/
	3. หลักสูตร 3.1 เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-based Program: IBP) เพื่อตอบสนองนโยบายหลักสูตรเกียรตินิยมของรัฐ และความต้องการสำหรับนักเรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่ Gifted, Talented, Motivated Students หรือผู้ที่มีคุณลักษณะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของนักศึกษาเอง 3.2 การจัดหลักสูตรสองภาษา หลักสูตรภาษาอังกฤษ และหลักสูตรนานาชาติ	/		/	/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
University of Melbourne	1. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ 1.1 มีหน่วยงาน Department of Teaching Learning and Research Support, Information Technology Services (ITS) ซึ่งหน่วยงานนี้จะเน้นการฝึกอบรมคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมใหม่ๆ 1.2 ใช้คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ที่มีชื่อว่า Reason ABLE ให้นักศึกษาได้ทดลองปฏิบัติ เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินผลด้วยตนเอง	/			/	/
	2. การเรียนการสอน 2.1 มีการจัดโครงสร้างการเรียนรู้ใหม่ในรูปแบบเฉพาะตัวเรียกว่า “Melbourne Model” มุ่งเน้นไปที่การสอดประสานระหว่างสามภารกิจหลักในมหาวิทยาลัย ในด้านงานวิจัย การเรียนการสอน และการถ่ายทอดความรู้	/		/	/	/
	3. หลักสูตร 3.1 จัดหลักสูตรที่มีความหลากหลายในเชิงวัฒนธรรม ความเป็นสากล และความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ 3.2 การมีหลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนได้ (an Adaptive Curriculum) โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ รัฐบาล ศิษย์เก่า และนักศึกษาปัจจุบัน การรับฟังความคิดเห็นนั้นดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถจะให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์	/	/	/	/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	1. เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ 1.1 การให้บริการด้านโทรศัพท์มือถือที่มีชื่อว่า Smart Phone โดยสามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในสถาบันได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือได้ 1.2 ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอนและการวิจัย 1.3 พัฒนาสื่อการสอนมัลติมีเดีย และระบบสารสนเทศนักศึกษา บริการแก่นักศึกษาผ่านเว็บไซต์ 1.4 สมาชิกของมหาวิทยาลัยทั่วโลกสามารถใช้โปรแกรมลิขสิทธิ์ จากการเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย	/	/	/	/	/
	2. การเรียนการสอน 2.1 จัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ สามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา 2.2 มีศูนย์ที่เรียกว่า “The Edgerton Center” เพื่อจัดเตรียมทรัพยากรและเปิดโอกาสให้นักศึกษา ในการทำโครงการ กิจกรรม และการจัดสัมมนา โดยที่ศูนย์สามารถจัดหาสถานที่ในการทำกิจกรรม อุปกรณ์ และสิ่งสนับสนุนต่างๆ 2.3 นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการวิจัยของคณะ 2.4 MIT Open CourseWare เป็นการเผยแพร่ในรูปแบบของ Audio Video และเอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนของ MIT	/	/	/	/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
Massachusetts Institute of Technology (MIT) (ต่อ)	3. หลักสูตร 3.1 มีหลักสูตรที่ให้ความสำคัญกับประวัติศาสตร์ 3.2 นักศึกษาระดับปริญญาตรีสามารถเลือกลงทะเบียนเรียนที่ Harvard University ได้สูงสุดถึง 24 หน่วยกิต 3.3 นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เรียนแบบเต็มเวลา สามารถลงทะเบียนเรียนที่มหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น Harvard University, Boston University ได้ไม่เกินครึ่งของรายวิชาที่ลงทะเบียนในภาคการศึกษานั้นๆ				/	/
		/			/	/
		/			/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	1. การสนับสนุนการวิจัย 1.1 ให้การสนับสนุนการดำเนินการด้านการวิจัยของคณาจารย์ในรูปแบบของหน่วยวิชา กลุ่มวิจัย และศูนย์วิจัย ประกอบด้วย 22 หน่วยวิจัย 1 กลุ่มวิจัย และ 5 ศูนย์วิจัย รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 15,000,000 บาท 1.2 โครงการหนึ่งอาจารย์ หนึ่งผลงาน เป็นโครงการที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีสนับสนุนให้คณาจารย์ผลิตผลงานทางวิชาการหรือผลงานในลักษณะอื่น เพื่อปรับปรุงการสอน ความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือประสิทธิภาพการดำเนินงาน	/			/	/
	2. การผลิตองค์ความรู้ 2.1 กำหนดหมวดวิชาศึกษาทั่วไปเป็นหมวดวิชาที่ใช้ร่วมกันในทุกหลักสูตร มีลักษณะเป็นสหวิทยาการที่ประสมประสานวิทยาการด้านต่างๆ ได้แก่ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ โดยไม่แบ่งแยกรายวิชาตามกลุ่มศาสตร์อย่างเดิม แต่จัดเป็นบูรณาการของ องค์ความรู้ 2.2 การสร้างองค์ความรู้ จากการทำวิจัยวิทยาศาสตร์พื้นฐาน หรือการวิจัยบริสุทธิ์ คือ คณิตศาสตร์ เคมี ชีววิทยา และฟิสิกส์	/	/	/	/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ต่อ)	3. การบริการวิชาการ 3.1 การให้คำปรึกษาและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ 3.2 การวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีทางด้านเทคโนโลยีการเกษตร วิศวกรรมศาสตร์ เทคโนโลยีสังคม แก่ชุมชนและสังคม	/	/	/	/	/
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	1. การสนับสนุนการวิจัย 1.1 มีการจัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนา 6 ประเภท ได้แก่ ทุนพัฒนานักวิจัยสำหรับนักวิจัยใหม่ ทุนพัฒนางานวิจัย ทุนประเภทกำหนดหัวข้อ ทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทเชื่อมโยงกับบัณฑิตศึกษา ทุนอุดหนุนการวิจัย ทุนโครงการวิจัยที่เสนอของบประมาณประจำปี 1.2 การแสวงหาแหล่งทุนวิจัย มหาวิทยาลัยได้แสวงหาแหล่งเงินทุนอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยของนักวิจัยในมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้ทำความร่วมมือกับแหล่งทุนต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อการจัดสรรงบประมาณร่วมกัน 1.3 สนับสนุนรางวัลการเผยแพร่ผลงานวิจัยและคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย	/	/	/	/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยวลัย ลักษณ์ (ต่อ)	2. การผลิตองค์ความรู้ 2.1 การวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-based research) 2.2 โครงการอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคใต้ โดยจัดตั้ง Walailak University Thailand Science Park (WU-STSP) 2.3 มีหน่วยวิจัย (Research Unit) ในปัจจุบันจำนวน 8 หน่วยวิจัย ซึ่งได้พัฒนาตามแบบ Performance base และส่งเสริมให้วิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research)	/			/	/
	3. การบริการวิชาการ 3.1 มีการบริการวิชาการ จำแนกออกเป็น 7 กลุ่มฐานความรู้ ได้แก่ ฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ ฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ฐานความรู้ด้านวิศวกรรมศาสตร์ ฐานความรู้ด้านเกษตรศาสตร์ ฐานความรู้ด้านบริหารธุรกิจ/พาณิชยศาสตร์ ฐานความรู้ด้านสังคมศาสตร์/มนุษยศาสตร์ ฐานความรู้ด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์				/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	1. การสนับสนุนการวิจัย 1.1 จัดสรรตำแหน่งเพื่อการวิจัยและบริการ 1.2 การกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย 1.3 การลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง มุ่งเน้นไปที่ครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ราคาประมาณ 5-10 ล้านบาท 1.4 การตั้งกองทุนการวิจัย เพื่อเน้นการสนับสนุนนักวิจัยใหม่ๆ 1.5 โครงการทุนจ้างอาจารย์พิเศษชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และโครงการทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship)	/	/		/	/
	2. การผลิตองค์ความรู้ 2.1 จัดทำโครงการเพื่อการพัฒนาและส่งเสริมศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มก้อนและบูรณาการในลักษณะ R & D Cluster รวม 4 กลุ่มวิจัย ได้แก่ กลุ่มวิทยาศาสตร์ว่าด้วยระบบของโลก สถาบันวิจัยด้านวัสดุศาสตร์และวัสดุวิศวกรรม โครงการวิทยาศาสตร์-วิศวกรรมชีวภาพ กลุ่มคุณภาพอาหารในอากาศ 2.2 สนับสนุนอุตสาหกรรมพระจอมเกล้าธนบุรี เน้นการทำวิจัยและพัฒนาให้เป็นเลิศ ถ่ายทอดเทคโนโลยีและสนับสนุนความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมของประเทศ มุ่งเน้นสนับสนุนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises-SMEs)	/			/	/

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ต่อ)	3. การบริการวิชาการ 3.1 ศูนย์บริการวิจัยและออกแบบ (Research and Design Service Center KMUTT: REDEK)	/			/	/
University of Melbourne	1. การสนับสนุนการวิจัย 1.1 จัดให้มีวัฒนธรรมการวิจัยอย่างเข้มข้นแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน 1.2 จัดตั้งศูนย์เพื่อตอบข้อซักถามและข้อสงสัยด้านการวิจัย รวมถึงตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย และฝึกสอนด้านการวิจัย 1.3 มีการจ้างนักวิชาการระดับรางวัลโนเบลมาเป็นอาจารย์จำนวนหลายท่าน	/		/	/	/
	2. การผลิตองค์ความรู้ 2.1 การผลิตงานวิจัยใหม่ทางด้านแพทยศาสตร์ ยา ทันตกรรม และวิทยาศาสตร์สุขภาพ			/	/	/
	3. การบริการวิชาการ 3.1 มีหน่วยงานที่ทำธุรกิจ เช่น Melbourne Theatre Company, Melbourne University Bookshop และ Lan Potter Museum of Art เป็นต้น	/	/		/	/

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)	การพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ				
		ข้อ 1	ข้อ 2	ข้อ 3	ข้อ 4	ข้อ 5
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	1. การสนับสนุนการวิจัย					
	1.1 มีสถาบันการวิจัยหลายสถาบันที่ให้การสนับสนุนการวิจัย ทั้งในด้านเครื่องมือ และงบประมาณ	/			/	/
	1.2 โครงการวิจัยหลายโครงการของสถาบัน ดึงดูดผู้ให้เงินสนับสนุนการวิจัยมากกว่าหลายร้อยล้านบาท	/			/	/
	1.3 มีศูนย์และห้องทดลองจำนวนมาก เพื่อรองรับและสนับสนุนการวิจัยประมาณ 57 แห่ง	/			/	/
	2. การผลิตองค์ความรู้					
	2.1 ศึกษาและสร้างความรู้สำหรับงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง กระบวนการของการถนอมอาหารสมัยใหม่ การสังเคราะห์สารเคมีของเพนนิซิลินและวิตามินเอ เทคโนโลยีสมัยใหม่สำหรับแขนปลอม และการถ่ายภาพด้วยความเร็วสูง	/		/	/	
	3. การบริการวิชาการ					
	3.1 Office of the Arts เป็นสำนักงานศิลปะที่มีการจัดกิจกรรมทั้งในมหาวิทยาลัยและนอกมหาวิทยาลัย และจัดกิจกรรมตามการสนับสนุนของผู้สนับสนุน (Sponsor)	/			/	/
	3.2 MIT Museum เป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีการแสดงเกี่ยวกับรากฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	/			/	/



ภาคผนวก ง

1. หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
2. หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา
3. หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
4. หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6(2771)/958



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีหิ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอ
เชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รูปแบบ จุดอ่อน-จุดแข็ง
โอกาส-อุปสรรคเป้าหมาย และกลยุทธ์ของการบริหารงานวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/959



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอ
เชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รูปแบบ จุดอ่อน-จุดแข็ง
โอกาส-อุปสรรคเป้าหมาย และกลยุทธ์ของการบริหารงานวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อรุณ ธีระ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/956

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รูปแบบ จุดอ่อน-จุดแข็ง โอกาส-อุปสรรคเป้าหมาย และกลยุทธ์ของการบริหารงานวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/957

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

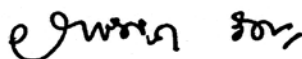
เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีหิ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วรภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอ
เชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รูปแบบ จุดอ่อน-จุดแข็ง
โอกาส-อุปสรรคเป้าหมาย และกลยุทธ์ของการบริหารงานวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/960

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีหิ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิตภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รูปแบบ จุดอ่อน-จุดแข็ง โอกาส-อุปสรรคเป้าหมาย และกลยุทธ์ของการบริหารงานวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/961

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

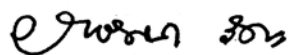
เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอ
เชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รูปแบบ จุดอ่อน-จุดแข็ง
โอกาส-อุปสรรคเป้าหมาย และกลยุทธ์ของการบริหารงานวิชาการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุปด)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/954

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา

เรียน ดร.ธีราพร ชัยอรุณดีกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอ
เชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้
ภาษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/955

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 พฤษภาคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา

เรียน คร.ผ่องศรี เวสารัช

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีธิ์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง
“การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วรภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอ
เชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้
ภาษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

เลขที่ใบแจ้งหนี้ 1403 26 มิ.ย. 2553

เลขรับในการกิจกรรมส่งเสริมฝ่ายวิชาการ
1441 วันที่ 26 พ.ค. 2553



มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	
เลขรับ	2651
วันที่	25/05/53 เวลา 15.39
รับ	(Signature)

ที่ ศร 0512.6(2771)/53-0710

คณะกรรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 กุมภาพันธ์ 2553

ส่วนสารบรรณและอำนวยการ	
เลขรับ	792
วันที่	25/02/53 เวลา 15.03 น
รับ	(Signature)

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทรี นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาภาษาไทย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้มีสิทธิมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการขึ้นไป ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวอัมเรศ เนตาสีทรี ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

① เรียน ท่านอธิการบดี (ฝ่ายวิชาการ)

เพื่อไม่ต้งใจรบกวนทาง
ขอแสดงความนับถือ
เรื่อง การขอแบบสอบถาม
กิจกรรม สำหรับในกำกับ
ของ ร.ร. ร.ร. อ.อ.อ.อ.
เนตาสีทรี อัมเรศ

ขอแสดงความนับถือ
อภิญญา อภิภา

③ ขอให้นักเรียน กรรณ
จิราภรณ์ นิสิต อ.อ.อ.อ.
ที่แจ้งวิทยานิพนธ์/วิทยานิพนธ์
ปริญญาดุษฎีบัณฑิต
อ.อ.อ.อ.

รองคณบดี
ปฏิบัติการแทนคณบดี

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล)
อธิการบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการพัฒนา
โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612

④ อ.อ.อ.อ.
อ.อ.อ.อ.

② อ.อ.อ.อ.
(ศาสตราจารย์ ดร.ธีรยุทธ กลิ่นสุวรรณ)

⑤ อ.อ.อ.อ.
อ.อ.อ.อ.
อ.อ.อ.อ.
อ.อ.อ.อ.
อ.อ.อ.อ.
อ.อ.อ.อ.

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล)
อธิการบดี

สำหรับ
สำนักพิมพ์
รับที่ 1890
วันที่ 25 พ.ค. 2553
เวลา 16.46

สำหรับ
สำนักพิมพ์
รับที่ 236 / 2553
วันที่ 25 พ.ค. 2553
เวลา 16.06



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0711

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 กุมภาพันธ์ 2553

ส่งส่ง
รับที่ 1119 / 2553
วันที่ 28 พ.ค. 2553
เวลา 09.18

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เมตาสีทิพย์ นิสิตหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการขึ้นไป ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวอัมเรศ เมตาสีทิพย์ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบพระคุณในโอกาสนี้

เรียน รองอธิการบดี
เพื่อโปรดพิจารณา
[Signature]
อ. น. น. 53
(นางสาวอัมเรศ เมตาสีทิพย์)
หัวหน้างานสารบรรณและนิติกร

ขอแสดงความนับถือ
[Signature]
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)
รองคณบดี
ปฏิบัติกรแทนคณบดี

[Signature]
ขอ พ. ศ. พ. (รองอธิการบดี)
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
ให้ตามข้อมูล
[Signature]
(ศาสตราจารย์ ดร.สุกิจ ปิณฑิลาภ)
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
25 พ.ค. 2553

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน
โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-0712

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 กุมภาพันธ์ 2553

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทิธิ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพทุทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการขึ้นไป ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวอัมเรศ เนตาสีทิธิ ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

สำนักงานวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2879

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

เรียน อาจารย์วิสุทธิ์ คามาพงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสิริ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญ ท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ในวันพุธที่ 1 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม AD-910 อาคาร สำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2894

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

เรียน คุณอำนาจ ศรีพูนสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศษญัฒบัตินิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญ ท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ในวันพุธที่ 1 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม AD-910 อาคาร สำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2875

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

เรียน ดร.ทิพวรรณ ปิ่นวนิชย์กุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทิธิ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญ ท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในวันพุธที่ 1 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม AD-910 อาคาร สำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2874

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงรัชนี นันทวิสาร์กุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญ ท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ในวันพุธที่ 1 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม AD-910 อาคาร สำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2884

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เชาวลิต ลิ่มมณีวิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญ ท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ในวันพุธที่ 1 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม AD-910 อาคาร สำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2893

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิธิ บุณณจันทร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสิริ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย กำจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญ ท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ในวันพุธที่ 1 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม AD-910 อาคาร สำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/53-2882

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

เรียน คุณปราวณี กงสา กูร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญ ท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ในวันพุธที่ 1 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม AD-910 อาคาร สำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/53-2883

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

เรียน คุณสุณิฉัย เทพไพฑูริย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญ ท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในวันพุธที่ 1 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม AD-910 อาคาร สำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอบอกมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/53-2885

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

19 สิงหาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการประชุมสนทนา

เรียน คร.วรรณ เต็มสิริพจน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวอัมเรศ เนตาสีทิธิ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อภิภา ปรัชญพฤทธิ และรองศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ บวรศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญ ท่านเข้าร่วมการประชุมสนทนาเพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ ในวันพุธที่ 1 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 16.00 – 18.00 น. ณ ห้องประชุม AD-910 อาคาร สำนักงานอธิการบดี ชั้น 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2680-82 ต่อ 612

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวอัมเรศ เนตาสีทธิ เกิดเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2519 ที่อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ปี พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาออกแบบสิ่งทอ จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาคพายัพ ปี พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ปี พ.ศ. 2542-2546 เป็นหัวหน้าแผนกวิชาและอาจารย์ผู้สอน แผนกวิชาออกแบบผลิตภัณฑ์ โรงเรียนเมโทรเทคโนโลยี จังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2546-ปัจจุบัน ตำแหน่งนักบริการการศึกษา สำนักบัณฑิตศึกษาและกิจการนานาชาติ และอาจารย์พิเศษคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย