

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยในเรื่องนี้ โดยแบ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาวิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในสภาพปัจจุบัน
2. ศึกษางานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรง และงานที่มอบหมายให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ
3. สร้างแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่สัมพันธ์กับงานที่ต้องตัดสินใจโดยตรง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลในการวิจัยได้จากการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างในแนวลึก (In-depth Unstructured Interview) และการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เป็นหลัก โดยกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. แบบการตัดสินใจนี้เป็นแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่สัมพันธ์กับงานที่ต้องตัดสินใจโดยตรง
2. การสร้างแบบการตัดสินใจใช้แนวของแมกมิลแลนและชูมาเคอร์ (McMillan and Schumacher, 1993) โดยเน้นที่การประมวลสารบบข้อเลือกของหลักการและเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ และข้อตกลงเบื้องต้นในการตัดสินใจทางการอุดมศึกษา
3. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ อธิการบดีสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการวิจัยสรุปได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์และสังเคราะห์ภารกิจ อำนาจและหน้าที่ของอธิการบดีสถาบันอุดมศึกษา
2. วิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ และวิธีการสร้างแบบ (Pattern)
3. เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างในแนวสีกจากอธิการบดีสถาบันราชภัฏ ทั้ง 36 แห่ง
4. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากตารางแสดงงานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจ โดยตรงและมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆตัดสินใจ
5. สร้างแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่สัมพันธ์กับงานที่ต้องตัดสินใจ โดยตรง
6. เสนอแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่สัมพันธ์กับงานที่ต้องตัดสินใจ โดยตรงที่สมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยโดยสรุป แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ผลการวิจัยตอนที่ 1 สรุปวิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในปัจจุบัน พบว่า

อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะใช้ข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเป็นสำคัญ โดยมีวิธีการตัดสินใจ 3 วิธี เรียงตามลำดับคือ ใช้คณะกรรมการหรือคณะบุคคล อธิการบดีตัดสินใจด้วยตนเอง และอธิการบดีตัดสินใจในงานที่เป็นอำนาจเฉพาะของอธิการบดีเท่านั้น

การตัดสินใจโดยใช้คณะกรรมการหรือคณะบุคคล ซึ่งเป็นหลักการบริหารงานในระดับ อุดมศึกษานั้น คณะกรรมการบริหารสถาบันที่มีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการ จะเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการตัดสินใจในงานของสถาบันทั้งระบบ โดยที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี จะเป็นองค์กรที่กลั่นกรองงานนโยบายที่สำคัญ ก่อนที่จะนำเสนอคณะกรรมการบริหารสถาบัน การประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบันจะต้องได้ข้อสรุปหรือกำหนดเป็นมติของที่ประชุม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานในสถาบันต่อไป

อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วยตนเอง โดยมีข้อมูลช่วยในการตัดสินใจที่เพียงพอ ทั้งนี้อธิการบดีจะใช้วิธีการมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆดูแลและรับผิดชอบ ตลอดจนตัดสินใจเบื้องต้นในงานที่รับผิดชอบนั้น

อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะตัดสินใจในงานที่เป็นอำนาจและหน้าที่โดยเฉพาะ ส่วนงานนโยบายและงานที่เป็นทิศทางของสถาบัน หรืองานบริหารที่เกี่ยวกับหลาย ๆ ฝ่าย จะใช้วิธีการตัดสินใจในรูปคณะกรรมการ เช่น ที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี คณะกรรมการอำนวยการสถาบัน คณะกรรมการบริหารสถาบัน เป็นต้น

ผลวิจัยตอนที่ 2 สรุปงานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรง และงานที่มอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ พบว่า

งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรง ได้แก่ งานบริหารบุคคลเป็นส่วนใหญ่ โดยงานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยแก่อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างอธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร งานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับงานนโยบายและงานริเริ่มที่สำคัญ เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา ส่วนงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากนี้จะมอบให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจโดยตรง โดยรองอธิการบดีฝ่ายบริหารจะตัดสินใจโดยตรงในงานบริหารทั่วไปเป็นส่วนใหญ่ และมีงานบริหารบุคคลเป็นบางส่วน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการตัดสินใจโดยตรงร่วมกับคณบดี หรือผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ ในงานบริหารวิชาการเป็นส่วนใหญ่ ส่วนงานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาตัดสินใจโดยตรงร่วมกับผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา ในงานบริหารกิจการนักศึกษา รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาตัดสินใจโดยตรงในงานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ และการประเมินกำลังคนเป็นส่วนใหญ่ และมีงานบริหารการเงินและงบประมาณเป็นบางส่วน ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการตัดสินใจโดยตรงในงานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนวิจัย และงานบริหารวิชาการที่เกี่ยวกับการสนับสนุนส่งเสริมงานวิจัย และผู้อำนวยการสำนักศิลปวัฒนธรรมตัดสินใจโดยตรงในงานประเพณีและวัฒนธรรม

ผลการวิจัยตอนที่ 3 สรุปแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง ทั้ง 9 สถานการณ์ พบว่า

1. แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ ประกอบด้วย แบบของความต้อการพัฒนาคณาคร แบบของคุณสมบัติผู้รับทุน และแบบของวิธีการคัดเลือก

แบบของความต้อการพัฒนาคณาคร ประกอบด้วย เป้าหมายและทิศทางของสถาบัน และภาวะการขาดแคลนของสถาบัน ในด้านเป้าหมายและทิศทางของสถาบันนั้น สถาบันราชภัฏทุกแห่งได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติในแต่ละช่วงแผนต่าง ๆ แผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันจะประกอบด้วย แผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรทั้งด้านการเพิ่มคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ โดยได้จัดลำดับสาขาที่เป็นความต้องการของสถาบันไว้อย่างชัดเจน ทั้งในระดับปริญญาโทและเอก เพื่อเป็นการสร้างศักยภาพให้อาจารย์มีคุณวุฒิส่งขึ้น ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย และมาตรฐานของสภาวิชาการ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ในการเปิดสอนระดับปริญญาโทและเอก ในสถาบันราชภัฏแต่ละแห่ง นอกจากนี้ยังประกอบด้วยแผนการรับนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และโท และแผนพัฒนาโปรแกรมวิชาต่างๆ สำหรับภาวะการขาดแคลนของสถาบันนั้นจะเน้นไปยัง บุคลากรสาขาขาดแคลนทั้งในปัจจุบันและอนาคต จากการหาน้ำหนักของเกณฑ์การคัดเลือก บุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ พบว่าเกณฑ์องค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาสถาบัน

แบบของคุณสมบัติผู้รับทุน ประกอบด้วย ศักยภาพที่เอื้อต่อการสำเร็จการศึกษา คุณลักษณะเฉพาะตัว การทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน และตรงสาขาหรือใกล้เคียง ในการพิจารณา ศักยภาพที่เอื้อต่อการสำเร็จการศึกษา ดูจากความรู้พื้นฐานเดิม และผลการเรียนที่ผ่านมา คือ สำเร็จ ปริญญาตรีได้รับเกียรตินิยม หรือสำเร็จปริญญาโทในแผนที่ทำวิทยานิพนธ์ ความรู้ความสามารถ ทางภาษาอังกฤษ หรือภาษาของประเทศที่จะไปศึกษาต่อ ความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะไปศึกษาต่อ และความรู้ความสามารถทางคอมพิวเตอร์ คุณลักษณะเฉพาะตัว ดูจากอายุราชการ อายุจริง และเป็นคนดี มีคุณธรรมและจริยธรรม การทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน ดูจากผลการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมา โดยมีความรับผิดชอบ ความตั้งใจ อุทิศทุ่มเทให้กับงาน เอาใจใส่ในงาน และมีความ คาดหวังที่จะทำประโยชน์ในภารกิจของสถาบัน ซึ่งได้แก่ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ แก่สังคม โดยนำความรู้และประสบการณ์มาพัฒนางานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งพิจารณาว่า สาขาที่สำเร็จการศึกษาตรงหรือใกล้เคียงกับสาขาที่จะไปศึกษาต่อ จากการหาน้ำหนักของเกณฑ์ การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ พบว่าเกณฑ์การทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน เมื่อสำเร็จการศึกษา และศักยภาพและความสามารถที่จะสำเร็จการศึกษา มีค่าน้ำหนักอยู่ในลำดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ

แบบของวิธีการคัดเลือก สถาบันจะประกาศโดยทั่วไป และเปิดโอกาสให้ผู้สนใจที่เป็น อาจารย์ในสถาบันและนอกสถาบันได้สมัครเข้ารับทุน การคัดเลือกจะอยู่ในรูปคณะกรรมการ โดยเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ และคณะกรรมการคัดเลือกตามสายปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ คณะกรรมการคัดเลือกเฉพาะกิจที่มีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการคัดเลือกนั้น การพิจารณา ตัดสินใจจะเสร็จสิ้นที่คณะกรรมการชุดนี้ ส่วนคณะกรรมการชุดอื่นๆจะต้องนำเสนอต่ออธิการบดี หรือคณะกรรมการบริหารสถาบัน หรือสภาประจำสถาบันต่อไป

2. แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย แบบของเกณฑ์ในการเปิดสอน และแบบของรูปแบบการบริหารและการจัดการ

แบบของเกณฑ์การเปิดสอน ประกอบด้วย ความพร้อมของสถาบัน ประโยชน์และความต้องการของสังคม โดยความพร้อมของสถาบันจะพิจารณาถึงศักยภาพของอาจารย์ทั้งในด้านคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถทางวิชาการ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานขั้นต่ำที่สภาวิชาการ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏได้กำหนดไว้ เช่น ต้องมีอาจารย์ผู้สำเร็จการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตในสาขาที่เปิดสอนอย่างน้อย 1 คน เป็นต้น พิจารณาความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ หนังสือ สื่อ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ พิจารณาทรัพยากรในท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นที่บุคลากรท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชน หรืออาจารย์สถาบันราชภัฏในกลุ่มสถาบัน หรืออาจารย์มหาวิทยาลัยในท้องถิ่นที่จะเชิญมาเป็นอาจารย์พิเศษ หรืออาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเสริมสร้างความพร้อมให้ได้มาตรฐานในการเปิดสอนที่สูงขึ้น รวมทั้งพิจารณาความพร้อมของหลักสูตร โดยดูว่าเป็นหลักสูตรกลางของคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ หรือเป็นหลักสูตรที่สถาบันจะต้องพัฒนาขึ้นเอง จากการหาหน้าหนักของเกณฑ์การเปิดสอนระดับปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ พบว่าองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ ศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ หลักสูตร ทรัพยากรบุคคล (ภายใน/ภายนอก) และหนังสือ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับประโยชน์นั้นจะพิจารณาประโยชน์ต่อหน่วยงานทางการศึกษา ท้องถิ่นและสังคม ในขณะที่ความต้องการของสังคม จะพิจารณาจากความต้องการของผู้เรียน หน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้ใช้ และท้องถิ่น โดยเฉพาะความต้องการของผู้เรียนนั้น แบบของเกณฑ์การเปิดสอนจะมีค่าความถี่สูงถึง 21 สถาบัน แต่เมื่อนำมาหาหน้าหนักของเกณฑ์การเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ พบว่าเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้อยที่สุด

แบบของรูปแบบการบริหารและการจัดการ ประกอบด้วย สภาพการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา องค์การบริหาร และการควบคุมคุณภาพ โดยสภาพการเปิดสอนบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏในปัจจุบัน พบว่ามีสถาบันที่เปิดสอนจำนวน 32 สถาบัน แยกเป็นเปิดสอนตามหลักสูตรของสถาบันราชภัฏโดยเฉพาะจำนวน 27 สถาบัน เปิดสอนตามหลักสูตรสถาบันราชภัฏและหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศจำนวน 3 สถาบัน และเปิดสอนตามหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะจำนวน 2 สถาบัน โดยมีสถาบันที่ยังไม่ได้เปิดสอนจำนวน 4 สถาบัน ในการจัดองค์กรบริหาร พบว่ามีการจัดตั้งโครงการบัณฑิตศึกษาและจัดตั้งเป็นบัณฑิตวิทยาลัยเป็นการภายในเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการควบคุมคุณภาพการเปิดสอนนั้น จะเปิดสอนเฉพาะแผนที่กำหนดให้ทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น และต้องมีความพร้อมด้านอาจารย์ หนังสือ สื่อ ตามเกณฑ์การเปิดสอนที่กำหนดไว้ ตลอดจนเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นไปตามปรัชญาของสถาบันราชภัฏ ที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3. แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแผนเรื่องการไปทัศนศึกษาของ นักศึกษาสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย แบบของการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ แบบของมาตรการความปลอดภัยและการป้องกันล่วงหน้า และแบบของการจัดการกับอุบัติเหตุ ที่เกิดขึ้น

แบบของการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ ประกอบด้วย การเตรียมการตาม ระเบียบและกฎหมาย และความจำเป็นทางวิชาการ โดยการเตรียมการตามระเบียบและกฎหมายนั้น จะพิจารณาถึงการปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529 ซึ่งมีรายละเอียดการปฏิบัติที่ชัดเจน การปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว จะเป็นการป้องกันอาจารย์ทั้งด้านกฎหมายและด้านวินัยเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น ในการปฏิบัติตาม ระเบียบจะต้องมีอาจารย์ทั้งชายและหญิงควบคุมดูแลและรับผิดชอบในการเดินทาง โดยถือว่าเป็น การปฏิบัติหน้าที่ราชการในส่วนของเรียนการสอน มีการประกันชีวิตก่อนเดินทาง มีการขออนุญาต ตามระเบียบและขั้นตอนที่กำหนดไว้ โดยเสนอผ่านโปรแกรมวิชา คณะ รองอธิการบดี และอธิการบดี ซึ่งในการขออนุญาตนี้จะต้องชี้ให้เห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน และมีความจำเป็นต้อง พานักศึกษาไปศึกษาดูงานนั้นๆ โดยมีกำหนดการเดินทางที่ชัดเจน จากการหาหน้าที่ของเกณฑ์ การไปทัศนศึกษาของสถาบันราชภัฏ พบว่าองค์ประกอบของการปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวง ศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529 มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด สำหรับความจำเป็นทางวิชาการนั้น จะต้องเป็นกิจกรรมที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์และเสริมสร้างประสบการณ์ตรงให้กับนักศึกษา และนักศึกษาได้มีโอกาส แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การไปทัศนศึกษาจะต้องอยู่ในแผนการเรียนการสอนและแผน งบประมาณ โดยคณะจะต้องเสนอโครงการต่อสถาบัน ซึ่งมีรายละเอียดประกอบด้วยเหตุผลและ ความจำเป็น จุดมุ่งหมาย วิธีการดำเนินการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้สถาบันได้กำหนด แนวปฏิบัติในการไปทัศนศึกษาในแต่ละหลักสูตรไว้ เช่น การไปทัศนศึกษาที่จะต้องมีการพักค้างคืน กำหนดให้แต่ละหลักสูตรจัดกิจกรรมได้ปีละไม่เกิน 1 ครั้ง เป็นต้น สุดท้ายสถานที่ที่ไปศึกษาจะต้อง เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนโดยตรง

แบบของมาตรการความปลอดภัยและการป้องกันล่วงหน้า ประกอบด้วย การป้องกันล่วงหน้า การศึกษาเส้นทางและการเดินทาง รถจ้างเหมาหรือรถสถาบัน พนักงานขับรถ และนักศึกษา โดยมาตรการจะคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นหลัก มีการวางแผนและเตรียมการล่วงหน้าเป็นอย่างดี มีการศึกษาเส้นทางก่อนเดินทาง กำหนดให้มีการเดินทางในเวลากลางวัน มีรถตำรวจทางหลวง นำหน้าขบวน งดการเดินทางในฤดูฝน รถที่ใช้ในการเดินทางอยู่ในสภาพที่ดี มีการประกันอุบัติเหตุ ก่อนเดินทาง พนักงานขับรถคุ้นเคยเส้นทางและเป็นมืออาชีพ สำหรับนักศึกษาต้องแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย และไม่ดื่มสุราในระหว่างการเดินทาง จากการหาหน้าที่ของเกณฑ์การไปทัศนศึกษาของ นักศึกษาสถาบันราชภัฏ พบว่าองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ การคำนึงถึงความปลอดภัย และการป้องกันไว้ก่อน

แบบของการจัดการกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การดูแลระหว่างเกิดอุบัติเหตุ และการดูแลหลังเกิดอุบัติเหตุ ในการดูแลระหว่างเกิดเหตุการณ์นั้น จะต้องจัดการและดูแลนักศึกษาที่ได้รับบาดเจ็บและเสียชีวิตโดยด่วน ทั้งนี้ถือการบตีมีความจำเป็นจะต้องเข้าไปดูแลและจัดการกับเหตุการณ์ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการแจ้งความกับเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่ที่เกิดเหตุ ส่วนการดูแลหลังเกิดอุบัติเหตุ นั้น สถาบันถือเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องช่วยเหลือ ทั้งด้านคดีความและการประกันชีวิต โดยจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่นักศึกษาและผู้ปกครองของนักศึกษาจะได้รับให้มากที่สุด ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมีการตรวจสอบหาสาเหตุและข้อเท็จจริงในการเกิดอุบัติเหตุด้วย ในการมอบหมายงานให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดูแลและรับผิดชอบ ทั้งในระหว่างเกิดอุบัติเหตุและหลังเกิดอุบัติเหตุ จะพิจารณาตามสายงานที่รับผิดชอบเป็นหลัก และศักยภาพของผู้บริหารเป็นส่วนประกอบ

4. แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย แบบของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันของประชาคม และแบบของความต้องการและการเตรียมความพร้อม

แบบของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันของประชาคม ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูล และให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคม และวิธีสื่อสารและประชาสัมพันธ์ โดยมีการศึกษาข้อมูล และให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคมถึงข้อดีและข้อเสียของการเป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ เนื่องจากขณะนี้สถาบันราชภัฏทุกแห่งยังไม่ได้เป็นนิติบุคคล การก้าวกระโดดไปเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐจึงยังขาดข้อมูล และมีการสร้างกระแสข่าวว่าการปรับเปลี่ยนฐานะจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถาบันเท่านั้น หรือรัฐบาลจะไม่ให้เงินสนับสนุน สถาบันจะต้องหารายได้ด้วยตนเอง หรือจะมีการประเมินการทำงานของบุคลากรภายในสถาบันเป็นต้น การปรับเปลี่ยนไปเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐนั้นก็เพื่อให้การบริหารและการจัดการมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว สามารถออกกระเปาะข้อบังคับที่เบ็ดเสร็จภายในสถาบันได้เอง และมีการก้าวจากบุคคลภายนอกน้อยที่สุด ข้อมูลที่สำคัญส่วนหนึ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาคือ ไม่ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนฐานะไปในทิศทางใดก็ตาม จะต้องตระหนักและคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่ท้องถิ่นจะได้รับเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นไปตามปรัชญาของสถาบันราชภัฏที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และอีกส่วนหนึ่งจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระบบการเงินและงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลให้ชัดเจน รวมทั้งศึกษาและเตรียมการเพื่อการหารายได้ของสถาบันด้วย สุดท้ายต้องศึกษาแนวทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ และสถาบันราชภัฏอื่น ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยที่พัฒนาไปเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐแล้ว จากการหาหน้าที่ของเกณฑ์การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ พบว่าเกณฑ์ที่เป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ การศึกษาข้อดีและข้อเสียของการเป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่มีต่อประชาคมท้องถิ่น และสังคม สำหรับวิธีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้แก่ประชาคมนั้นมีหลายวิธี เช่น

การประชุมอาจารย์ทั้งหมด การประชุมสัมมนาอาจารย์ การประชุมเสวนากลุ่มย่อย รวมถึงการจัดทำสารประชาสัมพันธ์หรือจดหมายข่าว และการจัดทำวารสารวิชาการ

แบบของความต้องการและการเตรียมความพร้อม โดยเฉพาะความต้องการที่จะกำหนดทิศทางของสถาบัน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ อาจารย์ทุกคนถือเป็นเจ้าของสถาบัน ดังนั้นสถาบันจึงให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบและตัดสินใจในอนาคตของสถาบัน ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของอาจารย์ทั่วไป ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และความคิดเห็นส่วนตัวของอธิการบดีบางคน พบว่ามีความต้องการเป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการในปี 2545 ก่อน หลังจากนั้นจะพัฒนาเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐต่อไป ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความพร้อมของแต่ละแห่ง จำนวน 22 สถาบัน และมีความต้องการเป็นนิติบุคคลเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐตั้งแต่ปี 2544 เป็นต้นไปจำนวน 12 สถาบัน สิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงคือศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน โดยเฉพาะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะต้องพัฒนาทั้งด้านคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ รวมทั้งการสร้างเสริมความเข้มแข็งในด้านต่างๆ เช่น การประกันคุณภาพ การปรับระบบบริหารและการจัดการให้กะทัดรัด และการหารายได้ของสถาบัน เป็นต้น

5. แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน มีเพียงแบบเดียวคือ หลักเกณฑ์และการปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบ

แบบของหลักเกณฑ์และการปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณา วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการพิจารณา และการตัดสินใจขั้นสุดท้าย สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณานั้น สถาบันได้กำหนดภาระงานของอาจารย์และข้าราชการพลเรือนให้สอดคล้องกับภารกิจของสถาบันราชภัฏ ตามมาตรา 7 ของพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 โดยยึดงานสอนเป็นหลัก ส่วนงานสนับสนุนการสอน เช่น งานบริหาร และงานพิเศษอื่นๆ จะพิจารณาเป็นส่วนประกอบย่อย ทั้งนี้มีสถาบันราชภัฏบางแห่งได้จัดทำแฟ้มสะสมงานเพื่อแสดงภาระงานด้วย หลังจากนั้นจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการพลเรือนตามภาระงาน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ปีละ 2 ครั้ง โดยเปิดเผย และนำผลของการประเมินมาจัดเรียงลำดับในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของอาจารย์และข้าราชการพลเรือน มีการกำหนดการเลื่อนขั้นสูงสุดเพียงขั้นครึ่ง เพื่อให้มีการกระจายความดีความชอบให้แก่อาจารย์และข้าราชการพลเรือนจำนวนมากขึ้น และมีการนำข้อมูลการเลื่อนขั้นย้อนหลังมาประกอบการพิจารณาด้วยการหาหน้าหนักของเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือนพบว่าเกณฑ์ขององค์ประกอบที่ยึดกฎของก.พ.และก.ค.เป็นหลัก ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยคือการกำหนดภาระงาน การประเมินปีละ 2 ครั้งโดยเปิดเผย และการประเมินครอบคลุมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มีน้ำหนักมากที่สุด ส่วนวิธีการปฏิบัติและขั้นตอนการพิจารณาประกอบด้วยส่วนที่สำคัญคือ มอบหัวหน้าหน่วยงานเสนอรายชื่ออาจารย์และข้าราชการพลเรือนผ่านสายงานตามลำดับขั้น คือจากคณบดีหรือผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก รองอธิการบดี และอธิการบดี ตามลำดับ

และหัวหน้าหน่วยงานเสนอชื่อตามจำนวนโควตาที่ได้รับการจัดสรร ในการพิจารณาจะแยก การพิจารณาความดีความชอบผู้บริหารตั้งแต่ระดับคณบดีขึ้นไปออกจากอาจารย์และข้าราชการ พลเรือนโดยทั่วไป ส่วนวิธีการตัดสินใจขั้นสุดท้ายมีหลายวิธี ประกอบด้วย อธิการบดีตรวจสอบและ ตัดสินใจตามโควตาที่กำหนดไว้ อธิการบดีเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจโดยผ่านการกลั่นกรองจากคณบดี หรือผู้อำนวยการศูนย์/สำนักและรองอธิการบดีมาแล้ว ที่ประชุมอธิการบดีร่วมกับรองอธิการบดี พิจารณาตัดสินใจ ที่ประชุมรองอธิการบดีตรวจสอบและตัดสินใจ ที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ ตัดสินใจ และที่ประชุมคณะกรรมการบริหารตัดสินใจ

6. แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการรับนักศึกษาสถาบัน ราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ ประกอบด้วย แบบของรูปแบบการรับนักศึกษา และแบบของการรับ นักศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดคุณภาพ

แบบของรูปแบบการรับนักศึกษา ประกอบด้วย การรับนักศึกษาตามแผนรับนักศึกษา และการควบคุมคุณภาพ และการรับมากกว่าแผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพ ในการรับ นักศึกษาตามแผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพ จะรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นให้เต็มในแต่ละ โปรแกรมวิชา เช่น ตามแผนรับนักศึกษา รับโปรแกรมวิชาละ 30 คน จะเพิ่มขึ้นเป็นโปรแกรมวิชาละ 35 คน เป็นต้น โดยตัดจากบัญชีรายชื่อสำรองของการสอบคัดเลือก และผลคะแนนการสอบ คัดเลือก หรือเปิดโปรแกรมวิชาเพิ่มขึ้นในสาขาที่มีผู้ต้องการเรียนสูง ซึ่งดูจากจำนวนผู้สมัคร สอบคัดเลือก โดยคงยอดจำนวนนักศึกษาทั้งหมดให้เป็นไปตามแผนรับนักศึกษาที่กำหนดไว้ ส่วนการควบคุมคุณภาพมีการกำหนดการสอนของอาจารย์ไว้ 12 ชั่วโมง/สัปดาห์ ถ้าสอนเกิน สามารถเบิกค่าสอนหรือจ้างอาจารย์อัตราจ้างได้ มีการจัดห้องเรียนรวมโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ และมีการนำเทคโนโลยี อุปกรณ์ และสื่อมาใช้ในการเรียนการสอน การควบคุมคุณภาพตาม มาตรฐานของโปรแกรมวิชา คณะ และสถาบัน กำหนดให้อาจารย์ผู้สอนมีแผนการสอน ตำรา เอกสารประกอบการสอน และให้คณะประเมินการสอนของอาจารย์ สำหรับการรับนักศึกษามากกว่า แผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพนั้น จะเปิดสอนภาคบ่ายในรูปแบบโครงการต่างๆ เช่น โครงการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน โครงการจัดการศึกษาเพื่อเยาวชน โครงการจัดการศึกษา ขยายโอกาสทางการอุดมศึกษา เป็นต้น ในการควบคุมคุณภาพ มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็น อาจารย์พิเศษ จ้างอาจารย์อัตราจ้าง จัดการเรียนการสอนในระบบผสมระหว่างระบบปิดและเปิด กำหนดให้มีตำราหลักและสื่อผสมในรายวิชาที่ไม่เข้าชั้นเรียน เปิดศูนย์การศึกษานอกสถาบัน จากการหานักของเกณฑ์การรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ พบว่าองค์ประกอบ ที่มึนน้ำหนัมากที่สุด ได้แก่ การพิจารณาคัดคุณภาพพื้นฐานของสถาบัน ซึ่งมี 3 องค์ประกอบย่อย คือ ภาระการสอนของอาจารย์ ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และความสามารถในการหาอาจารย์พิเศษ มาสอนหรือบรรยาย

แบบของการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้พิจารณารับนักศึกษาเพิ่ม และหลักการพิจารณาของอธิการบดีในการรับนักศึกษาเพิ่ม โดยผู้ที่รับผิดชอบในการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น ได้แก่ คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการบริหารสถาบัน และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ส่วนหลักการพิจารณาของอธิการบดีในการรับนักศึกษาเพิ่มนั้น เนื่องจากสถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น จึงต้องตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้ผู้ต้องการศึกษาต่อได้ศึกษาในสถาบัน โดยต้องมีการควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพ และนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาท้องถิ่นและสังคมต่อไป

7. แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา มีเพียงแบบเดียวคือ หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา

แบบของหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ประกอบด้วย หลักการและเกณฑ์การจัดสรร วิธีปฏิบัติ และขั้นตอนการพิจารณา ในส่วนของหลักการและเกณฑ์การจัดสรร สถาบันราชภัฏได้กำหนดนโยบายและจุดเน้นในแต่ละปี โดยการจัดลำดับความสำคัญของงานประเภทต่างๆ เช่น งานพัฒนาบุคลากร งานส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย งานบริหารที่จำเป็นและเร่งด่วน เป็นต้น งานนโยบายเร่งด่วนจะได้รับการจัดสรรงบประมาณในระดับต้นๆ การจัดสรรเงินจะยึดกรอบแผนงาน/งาน/โครงการเป็นหลัก เนื่องจากเงินบำรุงการศึกษาเป็นเงินที่เก็บจากนักศึกษาตามข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ ดังนั้นในการจัดสรรเงินจึงต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับ และคุณภาพของนักศึกษาเป็นหลัก นอกจากนี้เงินที่เก็บตามระเบียบเฉพาะงาน/กิจกรรม จะต้องจัดสรรให้งาน/กิจกรรมนั้นๆ โดยตรง เนื่องจากมีระเบียบการเก็บเงินที่แยกประเภทเงินที่ต้องชำระไว้อย่างชัดเจน จากการหาหัวหน้าของเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา พบว่าการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่นักศึกษาจะได้รับและคุณภาพของนักศึกษาเป็นหลักมีน้ำหนักมากที่สุด ส่วนวิธีการปฏิบัติมีหลายวิธีคือจัดสรรโดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ตามแผนงาน/งาน/โครงการ แยกงบประมาณงานประจำไว้ก่อน ส่วนงบพัฒนาให้หน่วยงานต่างๆเสนอโครงการ ให้หน่วยงานต่างๆเสนองบประมาณตามกรอบนโยบายและจุดเน้นรายปี จัดสรรเงินให้หน่วยงานต่างๆเป็นเงินก้อน โดยใช้จำนวนนักศึกษาและหน่วยกิตเป็นฐานในการจัดสรร สำหรับขั้นตอนในการพิจารณาจะต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสถาบันเพื่ออนุมัติโครงการ และนำเสนอต่อสภาประจำสถาบันเพื่อให้ความเห็นชอบ

8. แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน ประกอบด้วย แบบของการวางแผนและเตรียมความพร้อมจัดการแข่งขัน และแบบของความเห็นอธิการบดีที่มีต่อการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬานักศึกษา

แบบของการวางแผนและเตรียมความพร้อมจัดการแข่งขัน ประกอบด้วย การวิเคราะห์และวางแผนจัดการแข่งขัน การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในสถาบัน การเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ และการเตรียมความพร้อมด้านอื่นๆ การวิเคราะห์และวางแผนจัดการแข่งขันมีหลายวิธี คือ เชิญผู้บริหารในกลุ่มสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา มาประชุมเพื่อกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นที่เกี่ยวกับกติกา คุณสมบัติของนักกีฬา กรรมการผู้ตัดสิน สนามแข่งขัน เป็นต้น กำหนดกรอบงบประมาณและมอบหมายให้แต่ละสถาบันในกลุ่มเป็นเจ้าภาพกีฬาแต่ละประเภท มอบฝ่ายกิจการศึกษายกร่างแผนการทำงานให้ครอบคลุมงานทุกประเภท แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำกรอบงานและงบประมาณ เชิญรองอธิการบดีทุกฝ่ายและผู้เกี่ยวข้องมาประชุมเพื่อวางกรอบงานต่างๆ และคณะทำงานที่ส่งไปศึกษาดูงานนำข้อมูลที่ได้มาวางแผนและเตรียมการจัดการแข่งขัน ส่วนการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในสถาบัน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามกรอบงานที่วางแผนไว้ และจัดให้มีการประชุมเพื่อตรวจสอบรายงานความก้าวหน้าของงาน มอบฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นเจ้าของเรื่องและเป็นผู้ประสานงานหลัก แต่งตั้งให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการปฏิบัติมากที่สุดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และได้ประสบการณ์ตรง การเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ ประกอบด้วย งบประมาณที่ได้รับจากการสมทบของสถาบันที่เข้าร่วมแข่งขัน งบประมาณที่สถาบันจัดตั้งไว้เพื่อรองรับการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน และงบประมาณที่ได้รับจากผู้สนับสนุน ส่วนการเตรียมความพร้อมด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการแข่งขันต้องเป็นไปตามมาตรฐานสากล ที่พิกนักกีฬาต้องสะดวก สบาย และถูกสุขลักษณะ สนามแข่งขันต้องได้มาตรฐาน มีการประสานงานและขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกสถาบัน เช่น วิทยาลัยพลศึกษา การกีฬาแห่งประเทศไทย จังหวัด และเทศบาล เป็นต้น จากการหาหน้าหนักของเกณฑ์การเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันก็พิกนักศึกษากลุ่มสถาบัน พบว่าเกณฑ์ขององค์ประกอบการเตรียมความพร้อมด้านอื่นๆ ที่มีองค์ประกอบย่อย คือ สนามแข่งขันและอุปกรณ์การแข่งขัน ที่พิกนักกีฬา ผู้ฝึกสอน ผู้ควบคุมทีม อาหาร นักกีฬาของสถาบัน และเทคนิคกีฬาเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด

แบบของความเห็นอธิการบดีที่มีต่อการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬานักศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนานักศึกษา และความเห็นโดยทั่วไป กีฬานักศึกษาเป็นการพัฒนานักศึกษาที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ ส่วนความเห็นโดยทั่วไปนั้น ไม่เห็นด้วยกับการแข่งขันที่มุ่งเอาชนะ หรือมุ่งเหรียญทองจำนวนมากๆ โดยไม่ปฏิบัติตามกติกาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การกีฬาแห่งประเทศไทยควรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการแข่งขัน และรัฐบาลจะต้องจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเช่นเดียวกับการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยในประเทศ ทั้งนี้การแข่งขันกีฬาจะต้องเป็นกีฬาของคนส่วนใหญ่ในสถาบัน ไม่ใช่เป็นกีฬาของคนเฉพาะกลุ่มเท่านั้น

9. แบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการคัดเลือกบุคคล เพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี ประกอบด้วย แบบของเกณฑ์การคัดเลือก แบบของวิธีการคัดเลือก และแบบของหลักการบริหารที่อธิการบดีถือปฏิบัติ

แบบของเกณฑ์การคัดเลือก ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการบริหาร ความสามารถในการบริหาร และคุณลักษณะเฉพาะตัว โดยประสิทธิภาพในการบริหารพิจารณาจากมีประสบการณ์และทักษะในการบริหาร เคยเป็นผู้บริหารระดับคณบดีหรือผู้อำนวยการศูนย์/สำนักมาก่อน มีความอาวุโส และเป็นรองอธิการบดีในวาระที่ผ่านมา ความสามารถในการบริหารพิจารณาจากความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ทำงานร่วมกับอธิการบดีและทีมงานรองอธิการบดีได้ เป็นที่ยอมรับของประชาคมทั้งหมด สามารถประสานงานกับอาจารย์ในสถาบันได้ มีความถนัดหรือสนใจในงานนั้นๆ และมีภาวะผู้นำ สำหรับคุณลักษณะเฉพาะตัวพิจารณาจากความซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความโปร่งใส ไว้วางใจได้ ตั้งใจและเอาใจใส่ในงาน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คณาจารย์และนักศึกษา และเป็นผู้รักษาระเบียบราชการ จากการหาหน้าหนักของเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี พบว่าองค์ประกอบที่มีน้ำหนักมากที่สุด ได้แก่ เป็นคนดี มีคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ ไม่เห็นแก่ตัว ซื่อสัตย์สุจริต มองประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เป็นแบบอย่างที่ดีของอาจารย์และนักศึกษา และไว้วางใจได้

แบบของวิธีการคัดเลือกมีหลายวิธี ได้แก่ อธิการบดีเลือกบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีด้วยตนเอง เลือกบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อสรรหาเป็นอธิการบดีมาเป็นรองอธิการบดี ทั้งนี้อธิการบดีได้หาข้อมูลด้วยตนเอง โดยฟังเสียงอาจารย์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ และนำรายชื่อที่ได้ไปปรึกษาหารือกับอดีตอธิการบดี หรืออาจารย์อาวุโสภายในสถาบัน ส่วนการให้อาจารย์และข้าราชการพลเรือนมีส่วนร่วมในการเลือกนั้น จะให้อาจารย์และข้าราชการพลเรือนเสนอชื่อและอธิการบดีแต่งตั้งผู้ได้รับคะแนนสูงสุด ให้อาจารย์และข้าราชการพลเรือนเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสม ส่วนการตัดสินใจขึ้นอยู่กับอธิการบดี ให้อาจารย์และข้าราชการพลเรือนเสนอชื่อมากกว่าตำแหน่ง 1 เท่า อธิการบดีคัดเลือกบุคคลเท่ากับตำแหน่ง และอธิการบดีเลือกบุคคลครั้งหนึ่ง และให้อาจารย์ ข้าราชการพลเรือน เสนอชื่อบุคคลครั้งหนึ่ง

แบบของหลักการบริหารที่อธิการบดีถือปฏิบัติ ได้แก่ บริหารงานโดยทำงานเป็นทีมเดียวกัน และประสานงานกัน รองอธิการบดีทุกตำแหน่งมีความเท่าเทียมกัน ยึดความถูกต้องในการทำงาน มีความโปร่งใส และตรงไปตรงมา มอบอำนาจพร้อมการตัดสินใจ และใช้คณะบุคคลในการตัดสินใจ ส่วนวิธีปฏิบัติจะกำหนดนโยบายและร่วมมือในการทำงาน เสียสละ และทุ่มเทให้กับงานเต็มกำลังความสามารถ และติดตามและตรวจสอบผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ พบประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ 11 ประเด็น ดังนี้

1. วิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ

ผลจากการวิจัย พบว่าวิธีการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏอยู่ในรูปของ คณะกรรมการ หรือคณะบุคคล ที่เรียกว่าคณะกรรมการบริหารสถาบันเป็นส่วนใหญ่ โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการ ศูนย์/สำนัก มีส่วนร่วมตัดสินใจในงานของสถาบันทั้งระบบ สถาบันราชภัฏบางแห่งอาจมีการประชุม รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี หรือคณะกรรมการอำนวยการสถาบัน เพื่อกลั่นกรอง งานนโยบายที่สำคัญก่อนจะนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน การประชุม คณะกรรมการบริหารสถาบันเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจแม่นยำ เพราะมีข้อมูลที่ถูกต้องและกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการบำรุงขวัญ และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับผู้บริหารมากขึ้นในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ เพราะคิดว่าตนเป็นเจ้าของเรื่อง และเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สูงขึ้น การประชุมจะฟังเสียงที่ประชุมเป็นส่วนใหญ่ แล้วหาข้อสรุปที่ดี หรือกำหนดเป็นมติจาก ที่ประชุม ผลการวิจัยส่วนนี้มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็น การบริหารในแนวนอน หรือแนวนาน หรือแนวราบ โดยลักษณะการบริหารจะเป็นการบริหาร จากล่างสู่บน ดังนั้นวิธีการตัดสินใจในการบริหารที่ใช้คณะกรรมการหรือคณะบุคคลจึงมีความเหมาะสม มากที่สุด

พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ได้กำหนดให้มืองค์กรบริหารหลายคณะ เช่น คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ สภาวิชาการ สภาประจำสถาบัน เป็นต้น ดังนั้นการบริหารงาน ในสถาบันราชภัฏนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 คือมีสภาประจำ สถาบันแล้ว ยังมีคณะกรรมการชุดอื่นๆ ด้วย เช่น คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการบริหาร สถาบัน คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการบริหารประจำคณะ เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถาบัน แต่ละแห่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุช (Bush, 1995) และแมสเสนและแวน วอท (Maassen and van Vaght, 1992) ที่สรุปว่ารูปแบบโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษาในรูปแบบ อุดมศึกษา (Collegial Model) นั้น การตัดสินใจเป็นไปตามระบบกรรมกร ทั้งในระดับส่วนกลาง ระดับคณะ และระดับภาค การตัดสินใจส่วนใหญ่เป็นไปตามประชามติในกลุ่มผู้ร่วมงาน การได้มา ซึ่งประชามติเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา และก่อให้เกิดปัญหาในช่วงวิกฤตเมื่อจำเป็นต้องตัดสินใจ โดยเร่งด่วน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของพรซูลี อาซวอรุง (2543) ที่เสนอว่าสถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นชุมชนทางวิชาการ ที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์โดยเฉพาะ และในขณะเดียวกันก็มีลักษณะ ชุมชนทางการเมืองด้วย เพราะการตัดสินใจต่างๆจะยึดผลประโยชน์ของประชาคมอุดมศึกษา

เป็นหลัก ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจะต้องผ่านกลไกของการปรึกษาหารือ และให้โอกาสประชาคมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญในการบริหารในสถาบันด้วย ตลอดจนมีความสอดคล้องกับแนวคิดของคอร์สัน (Corson, 1975) ซึ่งได้ให้นิยามการปกครองสถาบันอุดมศึกษาไว้ว่า คืออำนาจในการออกกฎ ระเบียบ เพื่อควบคุมความประพฤติและความสัมพันธ์ของประชาคมอุดมศึกษา ซึ่งมารวมตัวกันเป็นวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย โดยให้ความสำคัญในเรื่องอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ในช่วงทศวรรษที่ 1960 คอร์สันได้ประกาศว่ากระบวนการตัดสินใจภายในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเป็นเอกลักษณ์องค์การคู่ โดยในส่วนของโครงสร้างจะมีสายงานของคณาจารย์เคียงคู่กับสายงานบริหารเชิงธุรกิจ ซึ่งงานทั้งสองสายนี้แบ่งกันโดยเด็ดขาดเป็นงานวิชาการและงานธุรการ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานวิชาการเป็นอำนาจของอาจารย์ ในขณะที่อธิการบดีและคณะกรรมการบริหารสถาบันมีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับงานบริหารและงานธุรการ ทั้งนี้ข้อสรุปหรือมติที่ประชุมขององค์กรในสถาบันอุดมศึกษาต้องไม่เป็นในรูปการเมือง แต่การตัดสินใจจะวางอยู่บนฐานของการโต้แย้งตามเหตุผลของเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม มากกว่าการให้ประชาคมลงคะแนนเสียง (Zyskind and Sternfeld, 1971)

อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะตัดสินใจในงานที่เป็นอำนาจและหน้าที่เฉพาะ ซึ่งเป็นงานบริหารบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และเป็นงานที่ต้องอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งเป็นอำนาจหน้าที่โดยตรงของอธิการบดี (ถวัล สนิธอนุเคราะห์, มปป.) ส่วนงานบริหารทั่วไป งานบริหารวิชาการและงานบริหารกิจการนักศึกษานั้น อธิการบดีไม่จำเป็นต้องลงมือปฏิบัติ เพราะเป็นงานเฉพาะด้าน ซึ่งมีผู้บริหารระดับต่างๆดูแลและรับผิดชอบโดยตรง ดังนั้นจึงมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบนั้น

การตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏใช้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งอาจเป็นระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ กรอบอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี และการคำนึงถึงสิ่งที่เคยปฏิบัติมาแล้ว เป็นต้น สถาบันราชภัฏมีสำนักวางแผน-พัฒนาทำหน้าที่จัดทำระบบข้อมูลสถิติต่างๆ ที่เกี่ยวกับอาจารย์ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว นักศึกษา อาคาร สถานที่ ฯลฯ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบัน (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2539) ซึ่งในสภาพปัจจุบันการเก็บข้อมูลสถิติยังมีข้อจำกัด และยังไม่ได้พัฒนาไปสู่การวิจัยสถาบัน นอกจากนี้ยังพบว่า ข้อมูลกับการตัดสินใจเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ได้ (Kallman and Reinhardt, 1984) ผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทั้งนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของลองและไซมอน (Long, 1989 และ Simon, 1959) ที่กล่าวว่า ข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อควบคุมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเพื่อใช้ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผน การบริหารบุคคล การอำนวยการ การสั่งการ และการควบคุม ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจจะได้รับอิทธิพลจากข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพราะถ้าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อองค์การมากมาย

2. งานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรงและมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ

ผลจากการวิจัย พบว่าการมอบหมายงานให้ผู้บริหารในสถาบันยัดหน้าที่และการทำงานตามภารกิจเป็นสำคัญ โดยผลการวิจัยจากตารางแสดงงานที่อธิการบดีต้องตัดสินใจโดยตรงและมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารมีอำนาจตัดสินใจโดยตรงในสายงานที่ตรงกับอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะ ส่วนงานที่อธิการบดีต้องตัดสินใจโดยตรงเป็นงานบริหารบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี การบรรจุแต่งตั้ง โยกย้าย การให้มาหรือไปช่วยราชการ การโอน การขอกลับเข้ารับราชการ การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษทางวินัย และการตั้งกองทุนมูลนิธิ เพื่อพัฒนาอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง ส่วนงานนโยบายและงานริเริ่มที่สำคัญจะเป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และรองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนา

เมื่อพิจารณาตามสายงานบริหารโดยเฉพาะ ซึ่งได้แก่งานบริหารทั่วไป งานบริหารการเงินและงบประมาณ งานบริหารวิชาการ งานบริหารกิจการนักศึกษา และงานประเพณีและวัฒนธรรม พบว่ามีการกำหนดงานบริหารที่ต้องตัดสินใจโดยตรง ตรงกับอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารในตำแหน่งนั้น ๆ กล่าวคือ งานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการออกระเบียบ หรือปรับปรุงแก้ไขระเบียบ หรือข้อบังคับ การจัดทำแผนปฏิบัติงานของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง การควบคุมและประเมินการปฏิบัติงาน การลดขั้นตอนการทำงานในกระบวนการอนุมัติและสายบังคับบัญชา การสร้างกลไกกระจายอำนาจในสถาบัน การดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้าง และการบริหารประชาสัมพันธ์ กำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายบริหารมีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง งานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เนื่องจากแผนพัฒนาอาจารย์เป็นการดูแลรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ส่วนแผนพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างเป็นการดูแลและรับผิดชอบของรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร งานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาสถาบัน การจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี การประเมินกำลังคน/อัตรากำลัง และงานบริหารการเงินและงบประมาณ ที่เกี่ยวกับการจัดสรรเงินนอกงบประมาณสถาบัน การสร้างระบบ การติดตาม กำกับ ประเมินผล เพื่อควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของหน่วยงานต่างๆ กำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนามีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง งานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี และงานบริหารการเงินและงบประมาณที่เกี่ยวกับการจัดตั้งค่าขอเงินงบประมาณประจำปี กำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน-พัฒนาและผู้อำนวยการสำนักวางแผน-พัฒนามีอำนาจตัดสินใจโดยตรง สำหรับงานบริหารวิชาการ กำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง โดยงานบริหารวิชาการที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาวิชาการ การสร้างกลไกเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา การสรรหาและการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/อาจารย์ การเปิดสอน/ยกเลิก

วิชา/สาขาวิชา/หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร/การเรียนการสอน และการพัฒนา และสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ กำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและคณบดีมีอำนาจในการ ตัดสินใจโดยตรง งานบริหารวิชาการที่เกี่ยวกับการกำหนดตารางเรียน การจัดห้องเรียน/กิจกรรม และการพัฒนาระบบเทียบโอนหน่วยกิตข้ามโปรแกรมวิชา/คณะ/สถาบัน กำหนดให้รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการและผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการมีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง งานบริหารกิจการ นักศึกษากำหนดให้รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา มีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง งานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับการทำแผนวิจัย และงานบริหารวิชาการ ที่เกี่ยวกับการสนับสนุนส่งเสริมงานวิจัย กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและบริการวิชาการ มีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง และงานประเพณีและวัฒนธรรมกำหนดให้ผู้อำนวยการสำนัก ศิลปวัฒนธรรมมีอำนาจในการตัดสินใจโดยตรง

การกำหนดงานที่ต้องตัดสินใจโดยตรงให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารระดับ ต่างๆ จากผลการวิจัยที่ปรากฏออกมา มีความสอดคล้องตามทฤษฎีของกริฟฟิธส์ (Griffiths, 1959) ที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจ โดยถือว่าการบริหารคือการตัดสินใจ ซึ่งมีแนวคิดหลักคือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การเป็นไปโดยอาศัยธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจเป็นพื้นฐาน ของการพิจารณา ฐานะและตำแหน่งของบุคคลในองค์การมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการควบคุม ตามกระบวนการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ และประสิทธิผลของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวน การตัดสินใจที่ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง นอกจากนี้กริฟฟิธส์ยังได้กล่าวถึงงานที่ต้องตัดสินใจว่า งานของผู้บริหารคือการดูแลเพื่อให้แต่ละตำแหน่งในองค์การมีภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการ ตัดสินใจที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร และเมื่อแต่ละตำแหน่งมี ความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบแล้ว จะก่อให้เกิดประสิทธิผล ต่อองค์การเป็นอย่างมาก

3. แบบการตัดสินใจตามแกนเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อ ต่างประเทศ

ผลจากการวิจัยตามแกนเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ พบว่า แบบของความต้องการพัฒนาบุคลากร พิจารณาจากเป้าหมายและทิศทางของสถาบัน และภาวะ การขาดแคลนบุคลากรในสาขาขาดแคลนของสถาบันเป็นหลัก สถาบันราชภัฏทุกแห่งได้จัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี ในแผนดังกล่าวมีส่วนประกอบของแผนพัฒนาบุคลากร แผนรับ นักศึกษา และแผนพัฒนาโปรแกรมวิชา หรือคณะต่างๆ โดยเฉพาะแผนพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่ จำเป็นเร่งด่วน ที่จะต้องพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นทั้งระดับปริญญาโทและปริญญาเอก เพื่อให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงบทบาทและสถานภาพภายใต้พ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 โดยเฉพาะบทบาทและหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต ซึ่งสถาบันราชภัฏได้ยกระดับการผลิตบัณฑิตจาก ระดับปริญญาตรีเพียงอย่างเดียว มาสู่การผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีควบคู่กับการจัดการศึกษา

ระดับบัณฑิตศึกษา นอกจากนี้พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 ได้ระบุให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล โดยอาจเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐภายในปี พ.ศ. 2545 จากเงื่อนไขดังกล่าวจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาคุณวุฒิและศักยภาพของอาจารย์ให้เข้าสู่มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนคุณวุฒิของอาจารย์สถาบันราชภัฏกับเกณฑ์ของสัดส่วนมาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานอยู่มาก กล่าวคือ คุณวุฒิของอาจารย์สถาบันราชภัฏปี 2542 คิดเป็นสัดส่วนปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี เป็น 0.5 : 6.8 : 2.7 ในขณะที่เกณฑ์สัดส่วนของทบวงมหาวิทยาลัย ปี 2542 มีสัดส่วนปริญญาเอก : ปริญญาโท : ปริญญาตรี เป็น 3.5 : 6.0 : 0.5 (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2543) สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น การดำเนินงานตามภารกิจจะเกิดประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้สอนเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้สอนเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพ (Unesco, 1973) ดังนั้นสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ก่อนสิ่งอื่น ดังที่ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2527) กล่าวว่า สาเหตุจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร หรือพัฒนาอาจารย์ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่างๆ นอกจากนี้ก็ฟ (Gaff, 1976) ได้กล่าวว่า อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้ และความสามารถเฉพาะตัว เป็นการช่วยให้อาจารย์ตื่นตัวในวิชาชีพของตน โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ส่วนทองจันทร์ หงส์ลลารมภ์ (2524) กล่าวว่า วิชาการสาขาต่างๆ ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว อาจารย์จึงควรมีความรู้ในการวิจัยและติดตามความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้ล้าหลัง

แบบของคุณสมบัติผู้รับทุน พิจารณาจากศักยภาพที่เอื้อต่อการสำเร็จการศึกษา คุณลักษณะเฉพาะตัว การทำประโยชน์ให้แก่สถาบัน และตรงสาขาหรือใกล้เคียงกับสาขาที่จะไปศึกษาต่อ คุณสมบัติดังกล่าวส่วนใหญ่จะระบุไว้ในคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครคัดเลือก เช่น การรับสมัครคัดเลือกข้าราชการสังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ เพื่อรับทุนรัฐบาลตามโครงการพัฒนาการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (โครงการเงินกู้ธนาคารโลก) ไปศึกษาวิชา ณ ต่างประเทศ ประจำปี 2542 (ทุนพัฒนาอาจารย์) ได้ระบุรายละเอียดถึงผลการเรียนเฉลี่ยตลอดหลักสูตรที่สำเร็จการศึกษา มีความรู้ภาษาอังกฤษดี มีผลคะแนนภาษาอังกฤษ TOEFL ไม่ต่ำกว่า 550 เป็นผู้มีศีลธรรม วัฒนธรรม และความประพฤติดี เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ อุทิศและเสียสละ และเป็นผู้ที่ส่วนราชการเห็นว่ามีความเหมาะสมและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสมควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เพิ่มขึ้น เพื่อที่จะกลับมาเป็นกำลังสำคัญของส่วนราชการ (ประกาศสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542)

แบบของวิธีการคัดเลือก มีอยู่ 2 วิธี คือ แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกเฉพาะกิจ และคัดเลือกตามสายการปฏิบัติงาน ทั้งสองวิธีจะต้องนำเสนอให้อธิการบดีสถาบันราชภัฏตัดสินใจขั้นสุดท้าย ยกเว้นในกรณีแต่งตั้งคณะกรรมการที่อธิการบดีเป็นประธานกรรมการคัดเลือกผลการวิจัยนี้จึงมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยตอนที่ 2 เกี่ยวกับในงานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏ

ต้องตัดสินใจโดยตรงและมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างๆตัดสินใจ ซึ่งพบว่างานบริหารบุคคล ที่เกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม การศึกษาดูงานของอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง เป็นการตัดสินใจโดยตรงของอธิการบดี

สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติได้ดำเนินการบริหารทุนรัฐบาลตามความต้องการของ สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติ ซึ่งมี 4 โครงการ ได้แก่ โครงการทุนพัฒนาอาจารย์ตามความต้องการ ของกรมการฝึกหัดครู ช่วงระยะเวลาปีงบประมาณ พ.ศ. 2538-2542 โครงการพัฒนาการศึกษา พิเศษในวิทยาลัยครู ช่วงระยะเวลาปีงบประมาณ พ.ศ. 2538-2542 โครงการพัฒนาอาจารย์สาขา ทางด้านคอมพิวเตอร์ ช่วงระยะเวลาปีงบประมาณ พ.ศ. 2539-2546 และโครงการพัฒนาการเรียน การสอนวิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (โครงการเงินกู้ธนาคารโลก) ช่วงระยะเวลา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2540-2544 (สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติ, 2543) ซึ่งแต่ละโครงการเป็น แนวทางและมาตรการในการแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในสาขาขาดแคลน ในการดำเนินงาน สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จะเป็นผู้ดำเนินการ ประกาศรับสมัคร กำหนดหลักสูตรและวิธีดำเนินการคัดเลือก เพื่อให้เป็นไปตามพ.ร.บ.ระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และระเบียบก.พ.ว่าด้วยทุนของรัฐบาล พ.ศ. 2535 ทั้งนี้ อธิการบดีสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งที่เป็นเจ้าของทุน มีส่วนในการคัดเลือกเฉพาะการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินความเหมาะสมในการรับทุนเท่านั้น ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อ ต่างประเทศตามแผนเรื่องของการสัมภาษณ์ จึงเป็นความเห็นของอธิการบดีแต่ละคน ซึ่งผู้วิจัยได้นำ มาสร้างแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ ตามแผนเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุน ไปศึกษาต่อต่างประเทศ

4. แบบการตัดสินใจตามแผนเรื่องการเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ

ผลจากการวิจัยตามแผนเรื่องการเปิดสอนปริญญาโทของสถาบันราชภัฏ พบว่าแบบของ เกณฑ์การเปิดสอน พิจารณาจากความพร้อมของสถาบัน โดยเฉพาะศักยภาพของอาจารย์ผู้สอน อาคร สถานที่ หนังสือ สื่อ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ด้านอาจารย์ผู้สอน สำนักงานสภาพัฒนาการ ศึกษาระดับชาติได้จัดทำประกาศเรื่อง แนวทางและวิธีการพิจารณาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2540 โดยได้กำหนดศักยภาพการเปิดสอนไว้ว่า ต้องมีอาจารย์ประจำทำหน้าที่อาจารย์บัณฑิตศึกษา ในสาขาที่เปิดสอน ซึ่งมีคุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอน ผู้สอบวิทยานิพนธ์ และผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ในหลักสูตรปริญญาโทอาจารย์ผู้สอนและผู้สอบวิทยานิพนธ์ต้องเป็นผู้ที่ได้รับปริญญาเอก หรือเทียบเท่าในสาขานั้น หรือสาขาที่สัมพันธ์กัน หากมีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาเอก ต้องเป็นผู้ดำรง ตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรือเป็นผู้มีผลงานวิจัยเพิ่มเติมนอกเหนือจาก งานวิจัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเพื่อรับปริญญา หรือเป็นผู้ชำนาญพิเศษในสาขานั้น ส่วนอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ต้องได้รับปริญญาเอกเช่นกัน หากมีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาเอก ต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์ หรือเป็นผู้ชำนาญพิเศษในสาขานั้น

เป็นจำนวนอย่างน้อย 5 คน นอกเหนือจากที่กำหนดคุณสมบัติตามที่ประกาศไว้ ควรมีกิจกรรมด้านการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมบัณฑิตศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของอุทัย เลาหวิเชียร (2523) ที่ระบุว่า อาจารย์ผู้สอนจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณวุฒิ มีประสบการณ์ในการวิจัย ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการทั้งในทางทฤษฎีและแนวคิดอยู่เสมอ และจะต้องเป็นผู้ที่มีผลงานทางวิชาการในลักษณะที่เรียกว่า Academic Productivity โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีผลงานทางวิชาการที่สอดคล้องกับวิชาที่สอน รวมทั้งเป็นผู้มีความกระฉ่งในการถ่ายทอดให้แก่นักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ควรมีสัดส่วนองค์ประกอบของอาจารย์ในสาขาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาดังนี้คือ ปริญาเอก : ปริญาโท เท่ากับ 50 : 50 (วิจิตร ศรีสอาน, 2523) ในส่วนของอาคาร สถานที่ หนังสือ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สถาบันราชภัฏจะต้องมีสำนักวิทยบริการที่เหมาะสมกับการวิจัย ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานของการศึกษาด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชื่นจิต ชุมพรหม (2523) ที่กล่าวว่า ห้องสมุดจะต้องมีตำรา เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่เปิดสอนจำนวนเพียงพอ และหนังสือจะต้องมีคุณภาพดี เพื่อประโยชน์ในการค้นคว้าและอ้างอิง ส่วนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ได้แก่ ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ อุปกรณ์ และสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการค้นคว้าด้วยตนเอง รวมทั้งสอดคล้องกับข้อเสนอของสถิตย์ นิยมญาติ (2522) ที่กล่าวว่า นอกจากห้องเรียนธรรมดาแล้ว การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาควรจะต้องมีห้องสัมมนาพิเศษกลุ่มย่อย และห้องประชุมปรึกษาหารือ เป็นต้น ส่วนเกณฑ์การเปิดสอนที่เป็นประโยชน์และเป็นความต้องการของสังคมนั้น ในประกาศแนวทางและวิธีการพิจารณาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2540 ของสถาบันราชภัฏ ได้ระบุไว้ว่า ต้องสอดคล้องกับปรัชญาของสถาบันราชภัฏที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เหมาะสมกับความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม สภาพการณ์ของประเทศ ความต้องการของท้องถิ่น และความต้องการกำลังคนในปัจจุบันและอนาคต

สำหรับแบบของรูปแบบการบริหารและการจัดการที่เกี่ยวกับสภาพการเปิดสอนนั้น ในช่วงระยะเวลาที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล พบว่ามีสถาบันที่เปิดสอนในระดับปริญญาโททั้งสิ้น 32 สถาบัน และยังไม่เปิดสอนอีก 4 สถาบัน แต่สถาบันทั้งสิ้นได้ดำเนินการขออนุญาตที่จะเปิดสอนตั้งแต่ภาคเรียนฤดูร้อนปีการศึกษา 2542 เป็นต้นไป ส่วนองค์การบริหารนั้น ในการแบ่งส่วนราชการตามพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 มาตรา 10 ได้ระบุให้หน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนราชการของสถาบันราชภัฏ (ราชกิจจานุเบกษา, 2538) แต่การจัดทำประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการแบ่งส่วนราชการในสถาบันราชภัฏตามพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ได้ยึดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเดิม ซึ่งมีคณะและหน่วยงานสนับสนุนคงเดิม เพื่อให้สถาบันราชภัฏมีอำนาจบริหารจัดการภายในสถาบัน เกิดความคล่องตัว ประหยัดทั้งบุคลากร งบประมาณ และสอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 ตุลาคม พ.ศ. 2540 เรื่องการปรับลดงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2541 ที่ให้ระงับ หรือชะลอการจัดตั้ง หรือขยายหน่วยงานใหม่ของส่วนราชการ ดังนั้นประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการแบ่งส่วนราชการในสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2542 จึงไม่มีหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย (ราชกิจจานุเบกษา, 2542) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารองค์กร

ในปัจจุบันเป็นโครงการจัดตั้งบัณฑิตศึกษา หรือการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยเป็นการภายใน สำหรับการควบคุมคุณภาพการเปิดสอนปริญญาโท ซึ่งกำหนดให้เปิดสอนในแผนที่ทำวิทยานิพนธ์นั้น จากการประชุมคณะกรรมการสถาบันราชภัฏ ครั้งที่ 2/2540 เมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2540 มีมติให้ความเห็นชอบการจัดบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้สถาบันราชภัฏเปิดสอนในสาขาที่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคน มุ่งเน้นการวิจัย โดยให้เป็นไปตามศักยภาพและความพร้อมของสถาบัน และได้ระดับมาตรฐานทางวิชาการ

5. แบบการตัดสินใจตามแกนเรื่องการไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ

ผลจากการวิจัยตามแกนเรื่องการไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ พบว่าแบบของการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ พิจารณาจากการเตรียมการตามระเบียบและกฎหมาย และความจำเป็นทางวิชาการ ในการเตรียมการตามระเบียบและกฎหมายนั้น เป็นการปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529 ซึ่งในข้อ 6 ด้ระบุรายละเอียดของการปฏิบัติในเรื่องต่างๆไว้ว่า การไปทัศนศึกษาต้องมีครูหรืออาจารย์อื่นๆเป็นผู้ควบคุมและรับผิดชอบในการเดินทาง โดยถือเกณฑ์นักเรียนและนักศึกษา 20 คน ต่อครูหรืออาจารย์ 1 คน ถ้ามีนักเรียนและนักศึกษาหญิงไปด้วย ให้มีครูและอาจารย์หญิงควบคุมไปด้วยตามความเหมาะสม และต้องได้รับการอนุญาตจากสถานศึกษาก่อน โดยแบบของการขออนุญาตให้ใช้ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ การไปนอกสถานศึกษาและค้างคืนจะต้องได้รับการอนุญาตจากผู้ปกครองเป็นหนังสือตามแบบที่กำหนดท้ายระเบียบ สำหรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏนั้น ในกรณีที่บรรลุนิติภาวะแล้ว ไม่ต้องใช้หนังสืออนุญาตจากผู้ปกครอง (กรมการฝึกหัดครู, 2534) ในส่วนของความจำเป็นทางวิชาการ พิจารณาจากเป็นกิจกรรมที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ตรงและเกิดประโยชน์ด้านวิชาการและวิชาชีพ ผลวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529 ที่ระบุไว้ว่า เพื่อส่งเสริมการเรียนในหลักสูตรให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อสนองความสนใจและส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพทางอุปนิสัยของนักเรียนและนักศึกษา ให้เหมาะสมกับสังคมในระบบประชาธิปไตย และเพื่อให้ได้ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับภูมิประเทศ และแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ อันเป็นสมบัติของชาติที่สร้างสรรค์ไว้ให้ ซึ่งตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของ เพื่อปลูกฝังให้บังเกิดความรักประเทศชาติยิ่งขึ้น นอกจากนี้ทบวงมหาวิทยาลัย (อ้างในริ้วทอง ล้อทอง, 2535) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานกิจกรรมของนิสิตนักศึกษาไว้ คือ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาจัดกิจกรรมนิสิตนักศึกษาในฐานะที่เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะส่งเสริมประสบการณ์ทางวิชาชีพ ส่งเสริมพลานามัย ปลูกฝังคุณธรรม และพัฒนาบุคลิกภาพอันพึงประสงค์ของนิสิตนักศึกษา เพื่อให้เป็นบัณฑิตที่เจริญงอกงามทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ และสอดคล้องกับพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 24 (3) ซึ่งระบุไว้ว่า ต้องจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง (ราชกิจจานุเบกษา, 2542)

แบบของมาตรการความปลอดภัยและการป้องกันล่วงหน้า ซึ่งประกอบด้วย การป้องกันล่วงหน้า การศึกษาเส้นทางและการเดินทาง รถจ้างเหมาหรือรถสถาบัน พนักงานขับรถ และนักศึกษานั้น ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529 ได้ระบุรายละเอียดของมาตรการไว้ คือ มีการอบรมเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยให้แก่อาจารย์ ผู้ควบคุมการเดินทาง อาจารย์ผู้ควบคุมจะต้องควบคุมดูแลนักเรียน นักศึกษา ให้อยู่ในระเบียบวินัย และต้องใช้ความระมัดระวังเป็นอย่างดี เลือกยานพาหนะที่อยู่ในสภาพใหม่ มีความมั่นคง แข็งแรง และก่อนเดินทางให้ตรวจสอบสภาพของยานพาหนะที่จะไปให้เรียบร้อย ควรดูรถที่มีเครื่องดับเพลิงติดอยู่ด้วย การเดินทางควรเดินทางเฉพาะกลางวันเท่านั้น ยกเว้นกรณีเดินทางโดยรถไฟ การเดินทางที่ใช้ทางหลวงให้ขอความร่วมมือไปยังตำรวจทางหลวง เพื่อขอคำแนะนำหรือขอความร่วมมืออื่นๆ เลือกพนักงานขับรถที่มีประวัติความประพฤติดี มีความชำนาญ สุขุมรอบคอบ รู้เส้นทางที่จะไปดี โดยคำรับรองของเจ้าของหรือตัวแทนเจ้าของยานพาหนะนั้น และอาจารย์ผู้ควบคุมจะต้องดูแลไม่ให้พนักงานขับรถเสพยา หรือของมีเมาอย่างอื่นขณะเดินทาง ส่วนนักเรียน นักศึกษา ต้องแต่งเครื่องแบบ แต่ในบางโอกาสอาจพิจารณาแต่งกายตามความเหมาะสม (กรมการฝึกหัดครู, 2534) ผลจากการวิจัยพบว่าการกำหนดให้ประกันชีวิตของนักศึกษา และประกันอุบัติเหตุของรถก่อนเดินทาง ซึ่งไม่ปรากฏในข้อปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529

แบบของการจัดการกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย การดูแลระหว่างเกิดอุบัติเหตุ และการดูแลหลังเกิดอุบัติเหตุ นั้น ผลจากการวิจัยพบว่าอธิการบดีมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ดูแลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งสองกรณี โดยพิจารณาตามสายงานและศักยภาพของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในตอนที่ 2 เกี่ยวกับงานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรงและมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ตัดสินใจ ซึ่งพบว่าการมอบหมายงานให้ผู้บริหารในสถาบัน จะยึดหน้าที่และการทำงานตามภารกิจเป็นสำคัญ

สรุปแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่องการไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ ในแบบของการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ และแบบของมาตรการความปลอดภัยและการป้องกันล่วงหน้า นั้น จะเป็นการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายเป็นหลัก ส่วนแบบของการจัดการกับอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น การตัดสินใจของอธิการบดีในการมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ดูแลเหตุการณ์ ทั้งระหว่างเกิดอุบัติเหตุและหลังเกิดอุบัติเหตุ จะพิจารณาจากสายงานที่รับผิดชอบและศักยภาพของผู้บริหาร

6. แบบการตัดสินใจตามแกนเรื่องการปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ

ผลจากการวิจัยตามแกนเรื่องการปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันราชภัฏ พบว่า แบบของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันของประชาคม ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลและให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาคม และวิธีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ในการศึกษาข้อมูลและให้ความรู้

ความเข้าใจแก่ประชาคม ข้อมูลที่มีความสำคัญคือ การศึกษาข้อดีและข้อเสียของการเป็นนิติบุคคล เป็นส่วนราชการและเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบบการเงินและงบประมาณที่ได้จากการสนับสนุนของรัฐบาล การหารายได้ของสถาบันราชภัฏ และการเกิดประโยชน์ต่อประชาคม ประชาชน และท้องถิ่น ผลการวิจัยในส่วนนี้มีความสอดคล้องกับข้อเสนอของพรชูลี อาชวอรัง (2538) ที่กล่าวว่า ปรัชญาทางการบริหารการศึกษาควรเน้น ประสิทธิภาพของงานผู้บริหารและบุคลากร และควรให้สถาบันทางการศึกษาออกนอกระบบราชการ กระบวนการบริหารการศึกษาในอนาคต สถาบันการศึกษานอกระบบควรจะมี ความคล่องตัว ลดบทบาทของภาครัฐลง มีอิสระ และกระจายอำนาจในสถาบันมากขึ้น ส่วนสถาบันในระบบราชการ ที่อาจจะคงอยู่นั้น ควรทบทวนการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร สถานภาพของสถาบัน และลักษณะ ผู้บริหารที่มีความเหมาะสมและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล บุคลากรควรอยู่ในโครงสร้างที่ยืดหยุ่น อาศัย เทคโนโลยีมากขึ้น ทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาโดยการถ่ายโอนบุคลากร และการจัดการศึกษาควรเน้น ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเป็นสากล และความเสมอภาคทางโอกาสในการศึกษา ในอนาคต ควรมีองค์การดูแลมาตรฐานการศึกษาด้วย ทางด้านแหล่งบริการวิชาการ ควรมีนโยบายกว้าง เน้นทรัพยากรในทางปัญญา มุ่งพัฒนาสังคมสารสนเทศและสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมาย ให้บริการทั่วไป สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และหารายได้ด้วยสถาบันเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของอมรวิรัช นาคทรพรพ (2543) ที่เสนอว่าสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษหน้าต้องรักษาไว้ซึ่ง “สำนึกราชการ นิสัยประกอบการ” ซึ่งสมาชิกในประชาคมอุดมศึกษายังเปี่ยมไปด้วยสำนึกแบบ “ราชการ” และจิตใจที่เป็นสาธารณะ (Public Mind) ในขณะที่ยังคงการอุดมศึกษาเองต้องมีวัฒนธรรม การทำงานแบบ “ผู้ประกอบการ” ที่ใฝ่สัมฤทธิ์สูง (Achievement-Oriented) ควบคู่ไปด้วย และในอนาคตสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันประจำท้องถิ่น ต้องมีขีดความสามารถในการเป็น “แกนสมองของท้องถิ่น” โดยการบริหารความรู้และข้อมูลข่าวสารให้แก่กลุ่มคนที่มีความต้องการ หลากหลายอย่างทั่วถึง นอกจากนี้สุธรรม อารีกุลและคณะ (2540) ได้เสนอปัญหาของพ.ร.บ. สถาบันอุดมศึกษาภายใต้ระบบราชการว่า พ.ร.บ.อุดมศึกษาภายใต้ระบบราชการไม่เอื้อต่อ การบริหารและการจัดการให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพได้ เพราะการปฏิบัติงานเต็มไปด้วย ความล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ ไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์เต็มที่ และไม่สามารถ พัฒนาอุดมศึกษาให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ระบบราชการที่ใช้กับ อุดมศึกษาเป็นระบบควบคุม ถูกจำกัดด้วยกรอบ กฎ ระเบียบ และวิธีการงบประมาณแบบราชการ ขาดประสิทธิภาพและความคล่องตัว ทั้งในด้านการบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และการบริหาร วิชาการ ขณะเดียวกันก็ชี้ให้เห็นจุดอ่อนในพ.ร.บ.การศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลที่ปรากฏ ในปัจจุบันว่า คุณสมบัติของอธิการบดีต้องเคยสอนหรือบริหารมหาวิทยาลัย ไม่เปิดโอกาสให้ คนภายนอกมาเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย อำนาจหน้าที่และลักษณะงานของสภามหาวิทยาลัย คล้ายคลึงกับสภามหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไป คือทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอง มิได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทำหน้าที่บริหาร สภามีหน้าที่กำหนด นโยบาย ตรวจสอบการดำเนินการ และติดตามประเมินผลการบริหาร และในพ.ร.บ.ได้กำหนดให้ รัฐมนตรีเป็นผู้กำกับดูแลมหาวิทยาลัยโดยตรง ไม่ต้องผ่านสภามหาวิทยาลัย หรือองค์กรที่เป็น

กรรมการกลาง ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้การเมืองสามารถแทรกแซงได้ง่าย นอกจากนี้ที่ประชุมอธิการบดีสถาบันราชภัฏทั่วประเทศได้มีมติสรุปว่า รัฐต้องดูแลลูกหลานคนไทยที่เรียนอยู่ในสถาบันราชภัฏอย่างเป็นทางการ และเท่าเทียมกับผู้เรียนที่อยู่ในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันราชภัฏในสาขาที่เทียบกันได้ ทั้งนี้เพราะโครงสร้างบริหารของกระทรวงใหม่ สถาบันราชภัฏจะต้องสังกัดส่วนเดียวกันกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่สังกัดอยู่ เนื่องจากมีภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาอย่างเดียวกัน สอนในระดับปริญญาเหมือนกัน เพียงแต่เน้นหรือมีพื้นที่เป้าหมายบริการที่อาจไม่เหมือนกันเท่านั้น (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2542)

สำหรับวิธีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เพื่อให้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนฐานะตามพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริงแก่คณาจารย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ผลจากการวิจัยพบว่ามีวิธีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์หลายรูปแบบ ได้แก่ การประชุมอาจารย์ทั้งหมดของสถาบัน ประชุมสัมมนาอาจารย์ จัดทำสารประชาสัมพันธ์หรือจดหมายข่าว จัดทำวารสารทางวิชาการ และประชุมเสวนากลุ่มย่อย

แบบของความต้องการและการเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย เป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการ ในปี พ.ศ. 2545 หลังจากนั้นพัฒนาเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐต่อไป จำนวน 22 สถาบัน และเป็นนิติบุคคลเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ตั้งแต่ พ.ศ. 2544 เป็นต้นไป จำนวน 12 สถาบัน การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบันทั้งสองส่วนนี้ พิจารณาจากการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับความต้องการของประชาคมเป็นสำคัญ รวมทั้งศักยภาพและความพร้อมในด้านต่างๆ และมีการประกันคุณภาพผลการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับผลจากที่ประชุมอธิการบดีสถาบันราชภัฏทั่วประเทศ เมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2542 ที่มีมติให้สถาบันราชภัฏกลุ่มหนึ่งควรเป็นนิติบุคคลในฐานะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ซึ่งสถาบันราชภัฏในกลุ่มนี้สามารถพัฒนาไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และอีกกลุ่มหนึ่งควรเป็นนิติบุคคลที่เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐได้ทันที ภายในปี พ.ศ. 2545 โดยใช้นามพระราชทาน “ราชภัฏ” เป็นชื่อ “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” เพื่อยึดมั่นในจิตวิญญาณและปณิธานของความเป็นราชภัฏ และเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาเพื่อปวงชนในระดับปริญญาที่หลากหลายทั้งวิชาชีพและวิชาการ โดยคงความเป็นเครือข่ายของราชภัฏไว้ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2542) ส่วนผลจากที่ประชุมอธิการบดีสถาบันราชภัฏทั่วประเทศ เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2543 มีมติให้สถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นนิติบุคคล โดยมีสถาบันราชภัฏ 4 แห่ง ได้แก่ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต สถาบันราชภัฏสกลนคร สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์ และสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี เป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐทันที และสถาบันราชภัฏอีก 32 แห่งเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ โดยมีเงื่อนไข และใช้ชื่อมหาวิทยาลัยที่ยังคงคำว่า “ราชภัฏ” อยู่ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2543) สำหรับการตัดสินใจขึ้นอยู่กับความต้องการของประชาคมเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ The American Association of University Professors (อ้างในพรชูลี อาชาวอำรุง, 2543) ที่กำหนดหลักการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาว่า จำเป็นจะต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับสัดส่วน

อำนาจของคณาจารย์ด้วย เนื่องจากผู้บริหารและคณาจารย์เป็นกลุ่มประชาคม 2 กลุ่มที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนการเตรียมความพร้อมด้านการประกันคุณภาพนั้น มีความสอดคล้องกับข้อเสนอของ สุธรรม อารีกุล และคณะ (2540) ที่กล่าวว่า การประกันคุณภาพและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาเป็นหัวใจที่สำคัญของการศึกษาของชาติ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้ประชาชนในชาติแน่ใจว่าสถาบันอุดมศึกษาได้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ผลผลิตของการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐาน สามารถนำพาประเทศชาติบ้านเมืองให้เจริญพัฒนาก้าวหน้าตามเหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป

7. แบบการตัดสินใจตามแกนเรื่องการพิจารณาความดีความชอบอาจารย์ และข้าราชการพลเรือน

ผลจากการวิจัยตามแกนเรื่องการพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน พบว่าแบบของหลักเกณฑ์และการปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณา วิธีปฏิบัติ ขั้นตอนการพิจารณา และการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ในหลักเกณฑ์การพิจารณาได้กำหนดภาระงานของอาจารย์และข้าราชการพลเรือน การประเมินการทำงานปีละ 2 ครั้ง โดยเปิดเผย ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และนำผลของการประเมินมาพิจารณาเลื่อนขั้น ผลจากการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดของติลก บุญเรืองรอด (2520) ซึ่งได้เสนอให้กำหนดปริมาณงานมาตรฐานของอาจารย์วิทยาลัยครูไว้ 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และแบ่งลักษณะงานเป็น 2 ประเภทคือ งานสอน และงานพิเศษ รวมทั้งมีความสอดคล้องกับการกำหนดภาระงานของบุคลากรในสถาบันราชภัฏ ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานภาระงานขั้นต่ำของอาจารย์ไว้ว่า ต้องปฏิบัติงานอย่างน้อย 35 ภาระงาน (ชั่วโมง) ใน 1 สัปดาห์ คิดเป็นสัดส่วนงานสอนในสัปดาห์หนึ่งไม่เกิน 24 ชั่วโมง (สอน 12 คาบ และเตรียมการสอน 12 คาบ) ส่วนงานวิจัย งานบริการ และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมกำหนดไว้ระหว่าง 3.5-10.5 ชั่วโมง (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540) นอกจากนี้ทบวงมหาวิทยาลัย (2521) ได้กำหนดปริมาณงานอาจารย์ไว้คือ ระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าใช้เกณฑ์ 10 หน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ต่อภาคการศึกษา หรือ 30 หน่วยชั่วโมงทำการ ถ้ามีกิจกรรมอื่นๆให้คิดค่าน้ำหนักเทียบเป็นหน่วยชั่วโมง โดยคำนวณชั่วโมงสอนลดลงตามส่วนในระดับบัณฑิตศึกษาใช้เกณฑ์ 6 หน่วยชั่วโมงต่อสัปดาห์ต่อภาคการศึกษา ส่วนกิจกรรมอื่นๆคิด 4 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ต่อภาคการศึกษา ในทำนองเดียวกันมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดภาระงานอาจารย์ไม่น้อยกว่า 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ โดยจำแนกเป็นงานสอน งานวิจัย งานผลิตผลงานทางวิชาการ และงานภารกิจอื่นๆ ได้แก่ งานบริการวิชาการ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และงานอาจารย์ที่ปรึกษา (วารินทร์ สิ้นสูงสุด, 2542) สำหรับการประเมินการทำงานของอาจารย์นั้น Charles Sturt University (อ้างในสุธรรม อารีกุล และคณะ, 2540) ได้ทำการประเมินคณาจารย์เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน สำระสำคัญของการประเมินกำหนดให้คณาจารย์ผู้ถูกประเมินต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่หลัก และหน้าที่รอง ซึ่งได้แก่ โครงการ

พิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา พร้อมด้วยผลการปฏิบัติงานในแต่ละงานที่คิดเป็นค่าร้อยละ และผู้บังคับบัญชาจะต้องวิเคราะห์การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องพฤติกรรมการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ความรู้เกี่ยวกับงาน การใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน คุณภาพของงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่ม ความสัมพันธ์กับบุคคลภายใน และความสามารถในการสื่อความหมาย เป็นต้น

ส่วนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วยตนเอง เนื่องจากเป็นอำนาจหน้าที่โดยตรงของอธิการบดี ภายใต้กฎ ก.พ. และ ก.ค. ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในตอนที่ 2 เกี่ยวกับงานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏต้องตัดสินใจโดยตรงและมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่างๆตัดสินใจ ซึ่งพบว่างานบริหารบุคคลที่เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษทางวินัยแก่อาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง เป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างอธิการบดีและรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

8. แบบการตัดสินใจตามแกนเรื่องการรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ

ผลจากการวิจัยตามแกนเรื่องการรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ พบว่าแบบของรูปแบบการรับนักศึกษา ประกอบด้วย รับตามแผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพ และรับมากกว่าแผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพ ในการรับนักศึกษาตามแผนและการควบคุมคุณภาพ ได้ดำเนินการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นให้เต็มในแต่ละโปรแกรมวิชา โดยคัดจากบัญชีรายชื่อสำรองของการสอบคัดเลือก หรือดูผลคะแนนการสอบคัดเลือก เปิดโปรแกรมวิชาเพิ่มในสาขาที่มีผู้ต้องการเรียนสูง โดยยังคงยอมรับรวมนักศึกษาไว้ มีการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานของโปรแกรมวิชา โดยกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครในโปรแกรมวิชา กำหนดให้อาจารย์ผู้สอนมีแผนการสอน ตำรา เอกสารประกอบการสอน คณะประเมินการสอนของอาจารย์ และสถาบันกำหนดให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความรู้คอมพิวเตอร์พื้นฐาน และความรู้ภาษาอังกฤษเบื้องต้น ในการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานของโปรแกรมวิชา คณะ และสถาบันนั้น ผลจากการวิจัยมีความสอดคล้องกับการประกันคุณภาพของสถาบันสุราษฎร์ธานี ซึ่งได้กำหนดแนวนโยบายของการประกันคุณภาพการศึกษาในปี พ.ศ. 2542-2545 ดังนี้คือ เร่งรัดให้โปรแกรมวิชา คณะ และหน่วยงานของสถาบันมีระบบการส่งเสริมคุณภาพ (Quality Enhancement) และควบคุมคุณภาพ (Quality Control) โดยเน้นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ และมีความเป็นสากล เร่งรัดให้คณะมีความพร้อมสำหรับการตรวจสอบ ทั้งในส่วนของประเมินตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก และเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพของบัณฑิตให้เป็นที่ยอมรับของสังคม นอกจากนี้สุธรรม อารีกุล และคณะ (2540) ได้ชี้ให้เห็นปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพบัณฑิตว่าบัณฑิตมีความสามารถทางภาษาอังกฤษค่อนข้างอ่อน บัณฑิตที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ดี ทั้งการพูด การเขียน และการอ่าน มีจำนวนไม่มากนัก และมีปัญหาขาดการเรียนรู้ในการใช้

เทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ขาดความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และไม่เท่าทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

การรับนักศึกษามากกว่าแผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพ โดยการเปิดสอนภาคบ่ายในรูปแบบโครงการต่างๆ จัดห้องเรียนรวมโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นอาจารย์พิเศษ จ้างอาจารย์อัตราจ้าง กำหนดให้มีตำราหลักและสื่อผสมในรายวิชาที่ไม่เข้าชั้นเรียน จัดการเรียนการสอนในระบบผสมระหว่างระบบปิดและเปิด เปิดศูนย์การศึกษานอกสถาบัน และขยายเวลาเรียนตั้งแต่เวลา 07.00-21.00 น. นั้น ผลจากการวิจัยมีความสอดคล้องกับรูปแบบการรับนักศึกษาของสถาบันราชภัฏ โดยมีการรับนักศึกษาสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกปีอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด เช่น ในการรับนักศึกษาปีการศึกษา 2540 ตามแผนการรับนักศึกษาได้กำหนดรับนักศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 37,015 คน แต่สถาบันราชภัฏรับนักศึกษาจริงในปีการศึกษา 2540 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 82,696 คน เนื่องจากแรงผลักดันของฝ่ายต่างๆ และเป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อรับนักศึกษาจำนวนมาก สถาบันราชภัฏได้ใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อจัดการศึกษาให้มีคุณภาพดีสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ คือ จัดระบบการศึกษาใหม่เพื่อรองรับนักศึกษาที่รับมาเรียนในปีการศึกษา 2540 ในรูปแบบโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาในช่วงบ่ายถึงค่ำของวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ขยายเวลาเรียนในภาคปกติจากช่วงเวลา 08.00-16.00 น. เป็นช่วงเวลา 07.00-21.00 น. เพื่อแก้ปัญหาความไม่เพียงพอของสถานที่และบุคลากร จัดชั้นเรียนขนาดใหญ่ประมาณ 150-300 คน ในรายวิชาพื้นฐานที่นักศึกษาสามารถเรียนร่วมกันได้ และใช้สื่อการเรียนช่วย เช่น โทรทัศน์วงจรปิด และเอกสารการสอน เปิดโปรแกรมวิชาที่สามารถจ้างอาจารย์ภายนอกมาสอนได้สะดวก เช่น โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ ปรับวิธีการเรียนโดยจัดกระบวนการเรียนการสอนในบางรายวิชาใหม่ เพื่อให้ให้นักศึกษาได้ฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง กำหนดให้นักศึกษาเข้าพบอาจารย์อย่างน้อย 4 ครั้ง เพื่อขอคำปรึกษาเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ไปปฏิบัติ เปิดศูนย์การศึกษานอกสถาบันโดยใช้สื่อทางไกล (IT) พัฒนาศักยภาพของอาจารย์ให้สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีช่วยสอนที่มีความทันสมัย เพื่อนำมาใช้จัดการเรียนการสอนได้ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540)

แบบของการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดคุณภาพ ประกอบด้วย ผู้พิจารณารับนักศึกษาเพิ่ม และหลักการพิจารณาของอธิการบดีในการรับนักศึกษาเพิ่ม ในส่วนหลักการพิจารณาของอธิการบดีในการรับนักศึกษาเพิ่ม มีหลักการพิจารณา คือ เปิดโอกาสให้ผู้ต้องการศึกษาต่อในสถาบัน แต่ควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐาน สนองความต้องการของท้องถิ่น จัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น ใช้ระบบปิดผสมระบบเปิด ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลกระทบในเชิงบวกของการรับนักศึกษาจำนวนมากในปีการศึกษา 2540 ของสถาบันราชภัฏ ซึ่งเปิดโอกาสให้เยาวชนในท้องถิ่นได้เข้าเรียนในสถาบันอุดมศึกษา สถาบันราชภัฏได้นำทรัพยากรที่มีอยู่ และระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษาอย่างคุ้มค่ามากที่สุด เป็นการจัดการอุดมศึกษาที่รัฐลงทุนต่ำสุด แต่ผลที่ได้ นอกจากเป็นการพัฒนากำลังคนแล้ว ยังมีผลในการลดแรงกดดันทางสังคมด้วย นอกจากนี้ยังได้เกิดรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาใหม่ๆ ในสถาบันราชภัฏ เช่น การจัดการเรียนการสอนทางไกล

การจัดการเรียนการสอนแบบศึกษาด้วยตนเองส่วนหนึ่ง เป็นต้น ผลจากการจัดการศึกษาในรูปแบบ และวิธีการใหม่เหล่านี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถาบันราชภัฏ ในอนาคต (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2540)

9. แบบการตัดสินใจตามแกนเรื่องการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา

ผลจากการวิจัยตามแกนเรื่องการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา พบว่าแบบของ หลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ประกอบด้วย หลักการ และเกณฑ์การจัดสรร วิธีปฏิบัติ และขั้นตอนการพิจารณา ในส่วนของหลักการและเกณฑ์การจัดสรร พิจารณาจากการกำหนดนโยบายและจุดเน้นการพัฒนารายปี การจัดสรรเงินโดยยึดกรอบแผนงาน/งาน/โครงการเป็นหลัก การจัดสรรเงินตามข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ โดยจัดสรร 80% ของประมาณการรายรับ ผลจากการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับการบริหารงานของสถาบัน ราชภัฏยะลา ซึ่งได้จัดทำทิศทางการดำเนินงานและจุดเน้นรายปีของสถาบัน โดยมีรายละเอียดคือ ปีที่ 1 (2542) พัฒนาศักยภาพตนเอง ตั้งแต่ระดับอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง ระดับกลุ่มบุคคล ซึ่งได้แก่ คณะ ศูนย์/สำนัก โปรแกรมวิชา และระดับสถาบัน ปีที่ 2 (2543) พัฒนาการดำเนินงาน ด้านวิชาการและงานกิจการนักศึกษา โดยให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต พัฒนาการสนับสนุนภารกิจ และพัฒนางานวิจัยและศึกษาชุมชนเพื่อจัดทำข้อมูลท้องถิ่น ปีที่ 3 (2544) พัฒนาการกิจต่อเนื่องให้สมบูรณ์ และปีที่ 4 (2545) เป็น “มหาวิทยาลัย” ของท้องถิ่น หรือเตรียมความพร้อมเพื่อออกนอกระบบ (สถาบันราชภัฏยะลา, 2542) นอกจากนี้ยังสอดคล้อง กับแนวคิดของสุธรรม อารีกุล และคณะ (2540) ที่เสนอว่ารายได้ของสถาบันอุดมศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ รายได้จากงบประมาณแผ่นดินซึ่งเป็นส่วนที่รัฐจัดสรรให้ และเงินนอกงบประมาณ อันเป็นส่วนที่สถาบันอุดมศึกษาหาได้เอง เช่น เงินค่าธรรมเนียมการศึกษา และรายได้จากกิจการ ต่างๆ ในการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในไทย มีสำนักงานประมาณ เป็นผู้จัดสรรให้ โดยแบ่งให้ตามแผนงานซึ่งมีอยู่ 7 แผนงาน ได้แก่ แผนงานจัดการศึกษา แผนงานบริหารทั่วไป แผนงานวิจัย แผนงานปรับปรุงคุณภาพ แผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา แผนงานบริการทางวิชาการแก่สังคม และแผนงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แต่โดยสรุปแล้ว งบประมาณเกือบร้อยละ 90 จะตกอยู่ที่แผนงานจัดการศึกษาและแผนงานบริหารทั่วไป ในขณะที่ ประเทศอังกฤษใช้กรรมการกลางในการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยคณะกรรมการกลางจะใช้ผลการประเมินคุณภาพของการบริหารและการจัดการ เป็นเกณฑ์ ในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณให้ ทั้งด้านการเรียนการสอนและหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ และมี สถาบันวิจัยที่พิจารณาให้การสนับสนุนการวิจัยแยกต่างหาก นอกจากนี้ตามข้อบังคับของ คณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏว่าด้วยการบริหารงบประมาณและการเงินของสภาสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2541 ข้อ 15 ได้กำหนดให้สถาบันราชภัฏจัดทำคำขอตั้งงบประมาณจากเงินรายได้ประจำปี งบประมาณของสถาบัน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารและดำเนินการของสถาบัน โดยขออนุมัติต่อ

สภาประจำสถาบันได้ในวงเงินไม่เกินร้อยละ 80 ของประมาณการรายได้ประจำปีงบประมาณนั้นๆ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2542)

ในวิธีปฏิบัติ มีหลายวิธี คือ จัดสรรเงินเป็นเปอร์เซ็นต์ตามแผนงาน/งาน/โครงการ แยกงบประมาณเงินประจำไว้ก่อน ส่วนงบประมาณงานพัฒนาให้หน่วยงานต่างๆ เสนอโครงการ ให้หน่วยงานต่างๆ เสนองบประมาณตามกรอบนโยบายและจุดเน้นรายปี และจัดสรรเงินให้หน่วยงานต่างๆ เป็นเงินก้อน ผลจากการวิจัยนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของฟ้ามุ่ย เรื่องเลิศบุญ (2539) ที่เสนอว่าระบบการบริหารการเงินและงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตต้องมีการปรับให้มีความอิสระและความคล่องตัวในการบริหารการเงินและงบประมาณมากขึ้น โดยรัฐบาลต้องจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป หรือเงินก้อน หรือระบบเงินสมทบ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีอิสระและความคล่องตัวในการใช้ทรัพยากรตามพลวัตของโครงการ นอกจากนี้ ผลจากที่ประชุมอธิการบดีสถาบันราชภัฏทั่วประเทศ เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2543 ที่มีมติให้สถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง เป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐทันที 4 แห่ง และสถาบันราชภัฏอีก 32 แห่ง เป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐโดยมีเงื่อนไขนั้น สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งจะต้องหาวิธีการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความคุ้นเคยกับการบริหารการเงินและงบประมาณแนวใหม่ เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนฐานะเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐด้วย

10. แบบการตัดสินใจตามแกนเรื่องการเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน

ผลจากการวิจัยตามแกนเรื่องการเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน พบว่าแบบของการวางแผนและเตรียมความพร้อมจัดการแข่งขัน ประกอบด้วย การวิเคราะห์และวางแผนจัดการแข่งขัน การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรในสถาบัน การเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ และการเตรียมความพร้อมด้านอื่นๆ ผลจากการวิจัยในการวางแผนและเตรียมความพร้อมจัดการแข่งขันนั้น มีความสอดคล้องกับข้อเสนอของชาดูรี (Choudhury, 1998) ที่กล่าวว่าลักษณะเฉพาะของโครงการในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) โดยทั่วไป ประกอบด้วย จุดประสงค์ ระยะเวลาดำเนินการ ความเป็นหนึ่งเดียว ทีมงาน วงจรการดำเนินงาน เอกลักษณะเฉพาะตัว การเปลี่ยนแปลง ความต่อเนื่องเป็นลำดับ การทำตามคำสั่ง เอกภาพในความหลากหลาย การจ้างรับช่วงงานต่อ และความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

ส่วนแบบของความเห็นอธิการบดีที่มีต่อการจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬานักศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนานักศึกษา และความเห็นโดยทั่วไป ในส่วนของการพัฒนานักศึกษานั้น พิจารณาจากการฝึกทำงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบ มีเหตุผล รู้จักให้อภัย เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความสามัคคี มีส่วนร่วมและเรียนรู้กระบวนการทำงาน มีสุขภาพและพลานามัยที่แข็งแรง มีน้ำใจนักกีฬา เสริมสร้างนิสัยและใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อเสนอของบราวน์ (อ้างในสำเนา ขจรศิลป์, 2538) ที่เสนอเป้าหมายการพัฒนานิสิตนักศึกษาไว้ 5 ประการ คือ การพัฒนา

เอกลักษณ์ การพัฒนาทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การพัฒนาทักษะในด้านการเรียนและสติปัญญา การพัฒนาด้านสุนทรียภาพ และการพัฒนาด้านร่างกายและทักษะในด้านนันทนาการ สำหรับการพัฒนาด้านร่างกายและทักษะในด้านนันทนาการ คือการพัฒนาด้านความเข้าใจ เห็นคุณค่า และบูรณาการกิจกรรมนันทนาการเข้ากับลักษณะการดำรงชีวิตของตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับวัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2528) ที่กล่าวว่า นิสิตนักศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านต่าง ๆ 8 ด้าน คือ การพัฒนาทางด้านสติปัญญา การพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาอารมณ์และการควบคุมอารมณ์ การพัฒนาทักษะทางสังคม การพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง การพัฒนาคุณธรรม การพัฒนาทัศนคติ และการพัฒนาการจัดการ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ต่อตนเองและผู้อื่น มีความเสียสละอดทนต่องานทุกชนิด พยายามทำงานให้เสร็จ คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ตรงต่อเวลา ไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ไม่ว่าจะ เป็นทางกาย วาจา หรือใจ รักชาติ ภาคภูมิใจในความเป็นชาติไทย มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ในทุกบทบาท สำเนา ขจรศิลป์ (2538) มีความเห็นในทำนองเดียวกันว่า เป้าหมายการพัฒนา นิสิตนักศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ ด้านวิชาการ และวิชาชีพ ด้านสติปัญญา ด้านสังคม ด้านอารมณ์ ด้านเอกลักษณ์ ด้านร่างกาย และด้านคุณธรรม โดยเฉพาะด้านสังคม ได้เน้นการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นโดยกระบวนการ ประชาธิปไตย กิริยามารยาทในสังคม มนุษย์สัมพันธ์ และรอบรู้ทั้งวัฒนธรรมไทยและต่างชาติที่ต้อง ติดต่อดำเนิน

11. แบบการตัดสินใจตามแกนเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่ง รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี

ผลจากการวิจัยตามแกนเรื่องการคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี พบว่ามีแบบของเกณฑ์การคัดเลือก แบบของวิธีการคัดเลือก และแบบของ หลักการบริหารที่อธิการบดีถือปฏิบัติ

แบบของเกณฑ์การคัดเลือก ประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการบริหาร ความสามารถในการบริหาร และคุณลักษณะเฉพาะตัว โดยประสิทธิภาพในการบริหารนั้นพิจารณาจาก มีประสิทธิภาพและทักษะในการบริหารงาน เคยเป็นผู้บริหารระดับคณบดี หรือผู้อำนวยการศูนย์/ สำนัก มีความอาวุโส ส่วนความสามารถในการบริหารพิจารณาจากมีความรู้ความสามารถในงาน ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ทำงานร่วมกับอธิการบดีและทีมงานรองอธิการบดีได้ เป็นที่ยอมรับ ของประชาคม มีภาวะผู้นำ สำหรับลักษณะเฉพาะตัวพิจารณาจากมีความซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีความโปร่งใสและไว้วางใจได้ ผลจากการวิจัยมีความสอดคล้อง กับข้อเสนอของฟ้ามุ่ย เรืองบุญเลิศ (2539) ที่ชี้ว่า ลักษณะผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ต้องเปลี่ยนไป เพื่อรองรับบทบาทยุคใหม่ของอุดมศึกษา ลักษณะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ ทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์และโลกทัศน์อุดมศึกษา มีวุฒิภาวะทางวิชาการและวิชาชีพ และเป็นผู้นำ

แบบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง นอกจากนี้สุธรรม อารีกุล และคณะ (2540) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเกือบทุกระดับและเกือบทั้งหมด สำเร็จวิชาชีพต่างๆ และไม่ได้เรียนรู้ด้านการบริหาร หรือหากมีความรู้ด้านการบริหารก็มักจะเป็นบริหารธุรกิจ ไม่ตรงกับการบริหารมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งต้องการการบริหารแบบไม่หวังผลกำไร การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาจึงกลายเป็นการใช้ประสบการณ์เป็นหลัก ในแง่บทบาทผู้นำและกระบวนการเป็นผู้นำนั้น เทลฟอร์ด (Telford, 1996) เห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้การปฏิรูปโรงเรียนเป็นไปได้ด้วยดี และประสบความสำเร็จสูงสุด โดยได้เสนอรูปแบบที่เรียกว่า ความเป็นผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Leadership) ซึ่งมีลักษณะปฏิรูปอยู่ตลอดเวลา และอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับวิจิตร วรุตบางกูร (2535) ที่เสนอว่า การหารองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ส่วนใหญ่อธิการบดีจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกเอง โดยเลือกคนที่เคยร่วมงานกันมาก่อน มีประสบการณ์บริหารวิชาการระดับคณะหรือสำนัก หรือเคยเป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาหนึ่งวิชาใดมาแล้ว

แบบของวิธีการคัดเลือก ประกอบด้วย อธิการบดีเลือกเอง และให้อาจารย์และข้าราชการพลเรือนมีส่วนร่วมในการเลือก ผลจากการวิจัยพบว่าอธิการบดีเลือกบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นรองอธิการบดีด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากให้ความสำคัญกับการทำงานที่เป็นทีมเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับลาร์สันและลาฟาสต์ (Larson and La Fasto, 1989) ที่เสนอรูปแบบพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม 3 รูปแบบ คือ ทีมงานที่ร่วมมือกันแก้ปัญหา ทีมงานสร้างสรรค์ และทีมงานที่ทำงานอย่างมียุทธวิธี นอกจากนี้วีชัย โสสุวรรณจินดา (2536) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม 10 ประการ ได้แก่ สมาชิกของทีมต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความสามารถในการเข้าใจพฤติกรรมของตน แสดงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม มีระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือมาตรการต่างๆ มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีวิธีการจัดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในการทำงาน ทำให้สมาชิกในกลุ่มรู้สึกว่าเป็นกลุ่มเดียวกัน มีวิธีการทำงานที่ดีในกลุ่ม และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

แบบของหลักการบริหารที่อธิการบดีถือปฏิบัติ ประกอบด้วย หลักการบริหารงานและวิธีการปฏิบัติ โดยหลักการบริหารงานนั้นพิจารณาการทำงานเป็นทีมเดียวกันและประสานงานกัน รองอธิการบดีทุกตำแหน่งมีความเท่าเทียมกัน ส่วนวิธีการปฏิบัติพิจารณาจากการกำหนดนโยบายและร่วมมือกันในการทำงาน ผลจากการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับข้อเสนอของวิจิตร วรุตบางกูร (2535) ที่ว่า เมื่อมีการประชุมมอบอำนาจหน้าที่แล้ว อธิการบดีจะต้องยึดถึงเป้าหมายของการพัฒนา มหาวิทยาลัย และความคาดหวังจากผู้บริหารระดับรองอธิการบดีให้ชัดเจน ควรเปิดโอกาสให้รองอธิการบดีเข้าพบปะปรึกษาหารือ ชักถาม หรือซักซ้อมความเข้าใจกับอธิการบดีได้เสมอ ความสำเร็จในงานของอธิการบดีขึ้นอยู่กับทีมงานของรองอธิการบดี ดังนั้นการคัดเลือกบุคคลจึงมีความสำคัญมาก ความสามารถ ความมีประวัติที่ดี ทักษะในการบริหารงาน และความจงรักภักดีต่ออธิการบดี ล้วนเป็นปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา การสื่อความหมาย การมอบอำนาจหน้าที่

ด้วยความเป็นธรรม การร่วมงานกันด้วยความนับถือซึ่งกันและกัน จะช่วยให้บรรยากาศการทำงานของอธิการบดีอบอุ่น ราบรื่น และมีเวลาที่จะคิดหาหนทางไปสู่เป้าหมายของการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

จากผลการวิจัยที่ศึกษาแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ ผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้ในงานบริหารของสถาบันราชภัฏดังต่อไปนี้

1) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏทุกวิธี ต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเป็นสำคัญ สถาบันราชภัฏทุกแห่งจึงควรจัดตั้งหน่วยงานสถาบันวิจัยและพัฒนาทางการอุดมศึกษา เพื่อนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของอธิการบดีและคณะผู้บริหารของสถาบันราชภัฏ

2) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าอธิการบดีสถาบันราชภัฏตัดสินใจโดยใช้คณะกรรมการ/คณะบุคคลเป็นหลัก โดยที่ประชุมรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีจะเป็นองค์กรที่กลั่นกรองงานนโยบายที่สำคัญ ก่อนที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารสถาบัน จึงควรให้คณบดีมีบทบาทในการกลั่นกรองงานนโยบายที่สำคัญด้วย โดยเชิญคณบดีมาประชุมเป็นครั้งคราวในกรณีที่เกี่ยวข้องกับคณะ และมีความจำเป็นในงานนโยบายนั้น

3) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่างานที่อธิการบดีมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองอธิการบดีเป็นส่วนใหญ่ หรือเป็นการตัดสินใจโดยตรงร่วมกันระหว่างอธิการบดีและรองอธิการบดี จึงเสนอแนะว่าควรกระจายอำนาจและหน้าที่ตามมาตรา 30 (2) ของพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ที่กำหนดไว้ว่า “การควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถาบันให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ ข้อบังคับของคณะกรรมการสภาสถาบัน และข้อบังคับของสถาบัน” (ราชกิจจานุเบกษา, 2538) ลงสู่คณะ ศูนย์/สำนัก และโปรแกรมวิชาให้มากขึ้น เพราะเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติการกิจต่างๆ ของสถาบัน และเป็นการยึดหลักการให้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการตัดสินใจ

4) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่างานที่อธิการบดีสถาบันราชภัฏมอบหมายให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตัดสินใจ ไม่ปรากฏว่ามีงานใดที่ผู้ช่วยอธิการบดีต้องตัดสินใจโดยตรง หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยตรง จึงควรมีกรอบอำนาจและหน้าที่ของผู้ช่วยอธิการบดีที่ชัดเจน และไม่ซ้ำซ้อนกับอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารในตำแหน่งอื่นๆ

5) ผลการวิจัยชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ ในแบบของความต้องการพัฒนาบุคลากร ในการตัดสินใจคัดเลือกบุคคลจะพิจารณาจากเป้าหมายและทิศทางของสถาบัน และภาวะ การขาดแคลนของสถาบัน ในเป้าหมายและทิศทางของสถาบันนั้นพิจารณาจากแผนพัฒนาการศึกษา ของสถาบันเป็นหลัก ซึ่งมีแผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนย่อย ในแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันนั้น ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านเพิ่มคุณวุฒิและตำแหน่งวิชาการ แต่การบริหาร โครงการและงบประมาณอยู่ที่สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ดังนั้นควรกระจายอำนาจและหน้าที่ การพัฒนาบุคลากรลงสู่สถาบันราชภัฏโดยตรง เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามแผนพัฒนา บุคลากรที่สถาบันกำหนดขึ้น

6) ผลการวิจัยชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศนั้น ในแบบของวิธีการคัดเลือกมี 2 วิธี คือ คัดเลือกโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจ และคัดเลือกตามสายการปฏิบัติงาน แต่ในสภาพการบริหาร จัดการในการคัดเลือกบุคคลไปศึกษาต่อต่างประเทศที่ปฏิบัติจริง อธิการบดีสถาบันราชภัฏมีส่วน ในการคัดเลือกเฉพาะการสอบสัมภาษณ์เพื่อประเมินความเหมาะสมในการรับทุนเท่านั้น จึงควรให้สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏมอบอำนาจและหน้าที่ให้อธิการบดีสถาบันราชภัฏแต่ละแห่ง ที่เป็นเจ้าของทุน ดำเนินการในขั้นตอนวิธีการคัดเลือกร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน เพื่อให้การคัดเลือกบุคคลเป็นตามแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบัน

7) ผลการวิจัยชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การเปิดสอนปริญญาโทของสถาบัน แบบของรูปแบบการบริหารและการจัดการ ในส่วนของการควบคุม คุณภาพซึ่งเปิดสอนเฉพาะแผนที่กำหนดให้ทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น เสนอแนะว่าหัวข้อเรื่องที่กำหนด ให้นักศึกษาสถาบันราชภัฏทำวิทยานิพนธ์จะต้องมีลักษณะเฉพาะ และแตกต่างจากหัวข้อเรื่องการทำ วิทยานิพนธ์ของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เนื่องจากสถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนา ท้องถิ่น จะต้องเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และมุ่งให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษานำผลการวิจัย ไปประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

8) ผลการวิจัยชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ แบบของการตรวจสอบเบื้องต้นเพื่อการตัดสินใจอนุมัติ และแบบของมาตรการความปลอดภัยและการป้องกันล่วงหน้า เป็นการปฏิบัติตามระเบียบของ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการพานักเรียน นักศึกษา ไปนอกสถานศึกษา พ.ศ. 2529 เป็นหลัก ดังนั้นสถาบันราชภัฏควรจัดทำระเบียบและข้อบังคับในการไปทัศนศึกษาของนักศึกษาสถาบันราชภัฏ โดยเฉพาะ เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่เปิดสอนในแต่ละโปรแกรมวิชา เนื่องจากสถาบันราชภัฏเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีการบริหารจัดการ ที่แตกต่างจากโรงเรียน หรือวิทยาลัยที่จัดการศึกษาดำกว่าระดับปริญญา

9) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบัน แบบของความต้องการและการเตรียมความพร้อมมีความต้องการ เป็นนิติบุคคลเป็นส่วนราชการในปี 2545 ก่อน หลังจากนั้นพัฒนาไปเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ต่อไปจำนวน 22 สถาบัน และมีความต้องการเป็นนิติบุคคลเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐตั้งแต่ปี 2544 เป็นต้นไปจำนวน 12 สถาบัน จึงเสนอแนะว่ามีทางเลือกในการปรับเปลี่ยนฐานะของสถาบัน ราชภัฏอีกทางหนึ่งคือ สถาบันราชภัฏจัดระบบคู่ขนานระหว่างระบบราชการและระบบที่ไม่ใช่ระบบ ราชการในสถาบัน โดยหน่วยงานใดที่มีความเข้มแข็งสามารถหาเงินได้มาก ก็อาจแยกเป็นหน่วยงาน อิสระที่มีการบริหารและการจัดการที่ไม่ใช่ราชการ ซึ่งจะทำให้การบริหารและการจัดการมีความ คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

10) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบอาจารย์และข้าราชการพลเรือน ในส่วนของการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ในการพิจารณาความดีความชอบ อธิการบดีเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ จึงเสนอแนะว่าอธิการบดีควรมอบอำนาจและหน้าที่ไปยังคณะ เนื่องจากคณะเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบงานของคณะ ตามมาตรา 40 ของพ.ร.บ.สถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และคณะเป็น หน่วยงานบริหารวิชาการที่สำคัญ เกี่ยวข้องกับอาจารย์และนักศึกษาโดยตรง

11) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การรับนักศึกษาสถาบันราชภัฏเพื่อให้เกิดคุณภาพ แบบของรูปแบบการรับนักศึกษาในส่วนของ การรับ มากกว่าแผนรับนักศึกษาและการควบคุมคุณภาพ โดยการจัดการเรียนการสอนในระบบผสม ระหว่างระบบปิดและเปิดนั้น สถาบันราชภัฏควรจัดระบบ รูปแบบ และวิธีการจัดการศึกษาใหม่ จัดระบบการเรียนที่ผู้เรียนสามารถเรียนด้วยตนเองตลอดเวลา เปลี่ยนวิธีการสอนของอาจารย์ที่เคยสอน โดยผู้สอนเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมการเรียนการสอน มาเป็นผู้สร้างสภาวะแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ จัดการศึกษาระบบทางไกล และเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สถาบันราชภัฏจำเป็นต้อง มีระบบการประกันคุณภาพ และการควบคุมคุณภาพที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาระบบใหม่ด้วย

12) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การจัดสรรงบประมาณเงินบำรุงการศึกษา แบบของหลักเกณฑ์ วิธีการ และขั้นตอนการจัดสรร งบประมาณเงินบำรุงการศึกษา ในส่วนของวิธีการปฏิบัติมีหลายวิธี มีวิธีหนึ่งที่จัดสรรเงินให้หน่วยงาน ต่างๆเป็นเงินก้อน โดยใช้จำนวนนักศึกษาและหน่วยกิตเป็นฐานในการจัดสรร เนื่องจากสถาบันราชภัฏ ทุกแห่งมีเป้าหมายที่จะพัฒนาไปเป็นนิติบุคคลเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ดังนั้นสถาบันควรสร้าง ความพร้อมในระบบการเงินและงบประมาณ ทั้งที่ได้จากการจัดสรรจากรัฐบาลและการหารายได้ของ สถาบัน ในส่วนที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐซึ่งจะอยู่ในรูปเงินอุดหนุนนั้น สถาบันราชภัฏควรเตรียม บุคลากรให้พร้อมเพื่อรองรับระบบงบประมาณแบบใหม่ และแสวงหาแนวทางของเกณฑ์ที่จะใช้ สำหรับการจัดสรรให้หน่วยงานภายในสถาบันด้วย

13) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬานักศึกษาในกลุ่มสถาบัน แบบของการวางแผนและเตรียมความพร้อมจัดการแข่งขัน เน้นการวิเคราะห์และเตรียมความพร้อมในทุกๆด้านของสถาบัน เช่น บุคลากร งบประมาณ และการจัดการแข่งขัน เป็นต้น จึงเสนอแนะว่าในการเตรียมการเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน ต้องนำหลักการของการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) มาประยุกต์ใช้กับงานเฉพาะกิจที่สำคัญของสถาบัน เพื่อจะทำให้การบริหารและการจัดการเกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

14) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏตามแกนเรื่อง การคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี แบบของวิธีการคัดเลือก มีหลายวิธี วิธีที่ใช้มากที่สุดคืออธิการบดีเลือกบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี ด้วยตนเอง จึงเสนอแนะว่าควรมีการจัดเตรียมความพร้อมของผู้บริหารให้มีความรู้และทักษะด้านการบริหารอย่างจริงจัง

15) ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา และอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี สถาบันอุดมศึกษามีกรอบที่คล้ายคลึงกัน จึงเสนอแนะว่าแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏที่สร้างขึ้น อธิการบดีและผู้บริหารในตำแหน่งอื่นๆในสถาบันอุดมศึกษาประเภทอื่น ๆสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการตัดสินใจที่พึงประสงค์ของตนเองได้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1) ผลจากการวิจัยพบว่าการตัดสินใจทางการอุดมศึกษามีความสำคัญหลายระดับ จึงควรทำการวิจัยซ้ำ โดยเน้นตำแหน่งอื่นๆ เช่น รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง เพื่อจะได้ทราบกระบวนการบริหารทั้งระบบของสถาบัน

2) ควรทำการวิจัยเรื่องการตัดสินใจเชิงพหุองค์ประกอบของอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยได้วิจัยเกี่ยวกับการให้คำแนะนำ องค์ประกอบและเกณฑ์การตัดสินใจไว้เป็นฐานในการวิจัยแล้ว

3) ควรมีการศึกษากระบวนการพัฒนามูลนิธิของสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจทางการอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ