

4.1.4 สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำหนดให้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายใน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากบุคคลภายนอก 1 คน ซึ่งจะต้องสรรหาจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอ โดยการบริหารมหาวิทยาลัยให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย การได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดีต้องเป็นกระบวนการที่โปร่งใสไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งแต่ให้ใช้วิธีการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

4.1.5 การบริหารมหาวิทยาลัยให้ใช้หลักบริหารจัดการที่ดี ในการออกระเบียบข้อบังคับ และแนวทางในการดำเนินงานกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

4.1.6 การบริหารงานบุคคล เมื่อเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสามารถเลือกสถานภาพได้ตามความสมัครใจ หากสมัครใจเปลี่ยนสถานภาพภายหลังกฎหมายใช้บังคับก็จะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนด ซึ่งการบริหารงานบุคคลให้ตราเป็นข้อบังคับ โดยมีองค์กรบริหารงานบุคคลที่บุคลากรมีส่วนร่วมยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส

4.1.7 งบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนที่เพียงพอ เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้ถือว่าเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย กรณีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังมหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ได้ รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้ทูลให้หรือได้มาโดยการซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ถือเป็นทรัพย์สินของรัฐ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย โดยให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ จัดหาประโยชน์จากรายได้ที่ได้รับ และรายได้ที่เกิดขึ้นให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงินและระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนด การจ่ายเงินต้องทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย และมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

4.1.8 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย และระหว่างสถาบันการศึกษาชุมชน สถานประกอบการ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

4.1.9 การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนด โดยให้สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ

4.1.10 การกำกับ ตรวจสอบให้มีการกำกับตรวจสอบโดยกลไกภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การกำกับ ตรวจสอบภายใน ให้สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบและกลไกเพื่อควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมในมหาวิทยาลัย มีส่วนร่วมการกำกับ ตรวจสอบภายนอก ให้กระทำโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลไกงบประมาณ นโยบายของรัฐบาล ระบบการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รัฐมนตรี มีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกรณีที่มีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขัดต่อความสงบเรียบร้อย ศีลธรรมอันดี หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย หากปล่อยทิ้งไว้จะเกิดความเสียหายต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม ให้รัฐมนตรีที่กำกับดูแล นำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการ

4.2 จุดแข็งและจุดอ่อนในการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระบบใด ๆ ก็ตามย่อมมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน การพัฒนาระบบบริหารของมหาวิทยาลัย ที่เป็นส่วนราชการไปเป็นระบบบริหารที่มีอิสระส่วนราชการ ก็ทำนองเดียวกัน ซึ่งสามารถสรุปจุดแข็ง และจุดอ่อนได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ม.ป.ป.)

4.2.1 จุดแข็ง

4.2.1.1 มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายในขอบเขตหนึ่ง การดำเนินงานทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้น ต้องอาศัยความเป็นอิสระและการมีเสรีภาพทางวิชาการอย่างมาก เพื่อที่จะได้ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ และถ่ายทอดความรู้นั้นให้เกิดประโยชน์แก่สังคม อย่างไรก็ตาม ความเป็นอิสระนั้นได้กำหนดให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ เพื่อป้องกันมิให้มหาวิทยาลัย ใช้ประโยชน์จากความเป็นอิสระจนเกินขอบเขต

4.2.1.2 มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง พร้อมทั้ง กำหนดวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้ง

4.2.1.3 มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถพัฒนาระบบบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับลักษณะงานและธรรมชาติของมหาวิทยาลัยได้เอง ดังนี้

1) การจัดโครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดรูปแบบขององค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย และมีอำนาจจัดตั้งและกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรต่าง ๆ เหล่านั้น

2) การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดและดำเนินการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง รวมทั้งการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ฯลฯ ซึ่งทำให้คล่องตัวและสามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้

3) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการเปิดหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ กำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน คุณสมบัติของผู้สอน ฯลฯ ที่สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลาง เช่น มาตรฐานหลักสูตร การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

4) การบริหารการเงิน มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น เพื่อให้เหมาะสมกับงานมหาวิทยาลัยและวิทยาการที่ปรับเปลี่ยนใหม่ นอกจากนี้ การกำหนดให้รัฐจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปย่อมทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้าน ตามนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าการจัดสรรงบประมาณตามวิธีการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4.2.1.4 การกำหนดให้การดำเนินงานสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรปกครองสูงสุดนั้น ทำให้ขั้นตอนในการดำเนินงานน้อยลง ส่งผลให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

4.2.1.5 มหาวิทยาลัยกับรัฐบาลยังมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังรับเงินอุดหนุนจากรัฐ แต่ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะการกำกับดูแลมากกว่าการบังคับบัญชา

4.2.1.6 การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ เพราะกระจายอำนาจการบริหารให้แก่สถานศึกษา ทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพขึ้น

4.2.2 จุดอ่อน

4.2.2.1 มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการมานาน อาจมีผลทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยมีจิตใจผูกติดอยู่กับระบบราชการ คือ มีความคิดที่ยึดติดกับระเบียบจนกระทั่งคิดว่ากฎระเบียบสำคัญกว่าจุดมุ่งหมาย และหากคนเหล่านี้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมได้ อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยที่ต้องการดำเนินงานในลักษณะที่ไม่ยึดติดกับระบบราชการ

4.2.2.2 การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งบุคลากรก็ต้องเปลี่ยนไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย อาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพเมื่อเปรียบเทียบกับระบบราชการ ซึ่งเป็นระบบที่ให้ความมั่นคงมาก

4.2.2.3 การให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดกฎเกณฑ์ หรือระเบียบในเรื่องต่าง ๆ เอง ถ้ามีความแตกต่างกันมากอาจทำให้เกิดการแข่งขันสูงหรือเกิดการไหลจากมหาวิทยาลัยหนึ่งไปสู่มหาวิทยาลัยหนึ่ง

4.2.2.4 การกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ถ้าหากสภามหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็ง ก็จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบผลสำเร็จได้

4.2.2.5 ยังมีความไม่เข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ความไม่เข้าใจนี้นำมาซึ่งทัศนคติเชิงลบ เช่น มีความคิดว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคิดค่าเล่าเรียนแพง รัฐไม่ให้งบประมาณสนับสนุน ผู้มีฐานะดีเท่านั้นจึงจะได้เรียนมีการสอนเฉพาะวิชาที่เป็นความต้องการของตลาด เป็นต้น

5. การเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยแบบปกติที่มีอยู่ในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นมีลักษณะสำคัญ คือ ไม่ใช้ระบบราชการในการบริหาร และมีความอิสระในวิชาการ เมื่อเปรียบเทียบมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนพบว่า การบริหารงานโดยรัฐกับเอกชนมีความแตกต่างกัน (เอกวิทย์ มณีธร, 2551, หน้า 36) ความคล้ายคลึงกันในการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ อยู่ที่เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ แนวคิดความแตกต่างระหว่างการบริหารงานภาครัฐกับการบริหารงานภาคเอกชน มีดังนี้ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2547, หน้า 40-42)

5.1 ข้อจำกัดเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ มหาวิทยาลัยของรัฐสร้างขึ้นตามกฎหมาย จึงจำเป็นจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับที่กฎหมายนั้น ๆ กำหนดขึ้น กฎหมายที่จัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ พระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่ง ข้อบังคับอื่น ๆ ที่อาศัยอำนาจของพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว สำหรับมหาวิทยาลัยเอกชนจัดตั้งด้วยความยินยอมพร้อมใจของผู้ประสงค์จะลงทุนด้านธุรกิจการศึกษา แม้การจัดตั้งจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แต่มหาวิทยาลัยเอกชนก็สามารถกำหนดกฎเกณฑ์ข้อบังคับในการบริหารธุรกิจของตนเองได้ ซึ่งรวมถึงการกำหนดหรือปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยได้ไม่ยาก ในขณะที่มหาวิทยาลัยของรัฐหากเป็นส่วนราชการแล้วก็ต้องอิงกฎเกณฑ์ของระบบราชการไทย และในกรณีจะปรับปรุงโครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัยเองก็ทำได้ยาก เพราะต้อง

ออกเป็นพระราชกฤษฎีกาหรือประกาศกระทรวง หากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็จะมี ความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดยมีสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเป็นองค์กรสูงสุดในการกำหนด กฎเกณฑ์กติกาต่าง ๆ ในรูปของคำสั่ง ข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศ ซึ่งสามารถปรับปรุงโครงสร้าง ภายในได้ง่ายขึ้นด้วย

5.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยของรัฐ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมาย วัตถุประสงค์หลัก ของการบริหารงานภาครัฐคือ การให้บริการสาธารณะกับชุมชน ไม่ใช่เพื่อหาผลกำไร ดังนั้น จึงเป็น การขาดที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยของรัฐในรูปของตัวเงิน ซึ่งแตกต่างจากมหาวิทยาลัย เอกชน ที่มีจุดมุ่งหมายแสวงหาผลกำไร ยกเว้นบางกรณีที่ตั้งอยู่ในรูปของมูลนิธิ โดยมหาวิทยาลัย เอกชนสามารถกำหนดนโยบายของตนเอง และผ่อนคลายเป็นระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้ ซึ่งผิดกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่จะต้องดำเนินการบางอย่างด้วยความ รวดเร็ว เนื่องจากอาจถูกแรงกดดันจากกระทรวงศึกษาธิการ กลุ่มผลประโยชน์ หรือการเรียกร้อง จากสังคมให้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย ที่เข้มงวดกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐเนื่องจากความแตกต่างในกระบวนการสรรหาผู้บริหาร มหาวิทยาลัยและความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ

5.3 ความรับผิดชอบ ผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องรับผิดชอบ ในการบริหารงานกับสภามหาวิทยาลัยตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้ และยังคงคำนึงถึงบุคคลฝ่าย ต่าง ๆ เช่น นักการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ ประชาชนที่มาใช้บริการ และสาธารณชน สำหรับ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อสภามหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนหนึ่ง มาจากผู้ถือหุ้นที่มีเสียงข้างมาก แม้ว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับคณะ หรือภาควิชาจะต้องคำนึงถึงความต้องการของนิสิต นักศึกษาบ้างก็ตาม แต่ก็มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อ น้อยกว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐที่ทำงานให้กับภาคสาธารณะและยังคงได้รับการสนับสนุน งบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ จากรัฐบาล

5.4 การควบคุมการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นที่ปรากฏชัดว่าผู้บริหารงานใน มหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งที่เป็นส่วนราชการหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีข้อจำกัดในทางกฎหมาย ที่จะบังคับบัญชาคณาจารย์และบุคคลได้น้อยกว่าผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเอกชน เนื่องจากข้อจำกัด เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐที่มีกฎหมายคุ้มครองอยู่ แม้มหาวิทยาลัยของรัฐจะออกนอก ระบบราชการแล้วก็ตาม มหาวิทยาลัยก็ยังถือเป็นองค์กรมหาชนของรัฐ ซึ่งมีกฎหมายคุ้มครอง แตกต่างจากมหาวิทยาลัยของเอกชน

5.5 ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงานของภาครัฐและภาคเอกชน โดยทั่วไปมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากรัฐบาล และได้รับเงินรายได้ที่เรียกเก็บจากนิสิต นักศึกษา ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนได้รับเงินค่าใช้จ่ายเริ่มต้นจากเงินลงทุนของบรรดาผู้ลงทุน เงินที่ได้รับจากการจัดบริการในรูปแบบต่าง ๆ และเงินรายได้ที่เรียกเก็บจาก นิสิต นักศึกษา อย่างไรก็ตาม ในขณะนี้รัฐบาลได้ให้เงินสนับสนุนช่วยเหลือมหาวิทยาลัยเอกชนเพิ่มขึ้น เช่น การให้เงินกู้เพื่อพัฒนาอาจารย์ เป็นต้น ในขณะที่วิทยาลัยของรัฐบาลเองก็สามารถขอรับเงินบริจาคสนับสนุนจากภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม หรืออาจมีการทำสัญญากับภาคเอกชนให้มาลงทุนทางการศึกษา เช่น การสร้างหอพัก การสร้างโรงอาหาร เป็นต้น

5.6 ความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับกระบวนการทางการเมือง มหาวิทยาลัยของรัฐ มีความเกี่ยวข้องกับการบริการสาธารณะมากกว่ามหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งในการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องในกระบวนการนโยบายสาธารณะ และอาจมีบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงานภายในหน่วยงาน ซึ่งได้แก่ ประชาชน ผู้นำท้องถิ่น นักการเมือง ส่วนราชการอื่น ๆ ฉะนั้น ในการตัดสินใจเรื่องใด ๆ ของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือมหาวิทยาลัยในกำกับ จึงต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มากกว่าผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน

สรุปมหาวิทยาลัยในกำกับจะต่างกับมหาวิทยาลัยในระบบราชการ คือ 1) มหาวิทยาลัยเปลี่ยนความสัมพันธ์กับรัฐใหม่จากเป็นกรมมาเป็นความสัมพันธ์ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐ แต่มีความเป็นอิสระด้วยการบริหารตนเอง 2) มีสภามหาวิทยาลัยออกกฎระเบียบและกำกับดูแล โดยมีอำนาจสูงสุดในเรื่องการบริหารทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการเงินการคลัง 3) บริหารงานเรื่องหลักสูตร มาตรฐานวิชา และประเมินวิชาการของมหาวิทยาลัยด้วยตนเองโดยอยู่ในกำกับของสภามหาวิทยาลัย 4) มีการจัดรูปแบบองค์กรอาศัยอำนาจสภามหาวิทยาลัย 5) มีความเป็นอิสระด้านงบประมาณ

6. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร

การที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารนั้น เนื่องจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยภายนอก 2) ปัจจัยภายใน (เรืองจิตร กลันทปุระ, 2540, หน้า 44-46; สนม ครุฑเมือง, 2547, หน้า 31-32)

6.1 ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัย ได้แก่

6.1.1 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ ตลอดจนการขยายบทบาททางเศรษฐกิจ ทำให้เกิดความต้องการแรงงานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

รวมทั้งงานวิชาชีพชั้นสูงใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ดังนั้น มหาวิทยาลัยซึ่งทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตจึงต้องผลิตบัณฑิตเพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นประเทศอุตสาหกรรม และเพื่อสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยการขยายบทบาทการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลายของสาขาวิชา โดยเฉพาะสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของประเทศ

6.1.2 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสาร ทำให้ข้อมูลข่าวสารจากจุดใดจุดหนึ่งสามารถแพร่กระจายไปทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว เรียกว่าเป็นกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นการสลายพรมแดนด้านประชาชาติ เศรษฐกิจ และแรงงาน มีผลกระทบต่อระบบการศึกษา โดยเฉพาะระดับอุดมศึกษา ที่ทำให้มีการแข่งขันทางการศึกษา ทั้งที่เป็นการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องสร้างขีดความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งสร้างความเป็นเลิศในสาขาวิชาต่าง ๆ มีการปรับปรุงนโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นสากล มีการติดต่อสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยต่างประเทศให้มากขึ้น มีการพัฒนาและมุ่งเน้นสร้างเทคโนโลยี ด้านข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการนำเครื่องมือสื่อสาร โทรคมนาคมมาใช้ในกิจการต่าง ๆ มากขึ้น เพื่อสามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรอบรู้อย่างกว้างขวาง มีความเชี่ยวชาญความรู้ด้านวิชาชีพในสาขาวิชาของตน สามารถเผยแพร่ความรู้ไปทั่วโลก เป็นการสร้างและสนับสนุนบทบาทด้านการศึกษามหาวิทยาลัยในประเทศไทยในประชาคมโลกให้มีความดีเด่นอีกด้านหนึ่ง

6.1.3 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ที่ทำให้เกิดสภาพร่วมกันอย่างหนึ่งในทั่วโลก คือ วิกฤตการณ์ทางสังคม ได้แก่ ช่องว่างของรายได้ ความยากจน การไม่มีงานทำ ความรุนแรง และอาชญากรรม การละเมิดสิทธิสตรีและเด็ก ปัญหายาเสพติด ปัญหาโรคเอดส์ สภาพดังกล่าวส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในด้านที่สังคมถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือหนึ่งของสังคมที่จะช่วยแก้ปัญหา โดยการให้ความรู้ สร้างปัญญา และชี้นำสิ่งที่ เป็นประโยชน์เพื่อการแก้ปัญหาพื้นฐานในการดำรงชีวิตด้านต่าง ๆ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงต้องเพิ่มพูนความสำคัญของบทบาทการชี้นำ และชักนำสังคมไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ แต่โดยที่มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการซึ่งเป็นระบบควบคุม ทำให้มหาวิทยาลัยขาดพลังที่จะแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างชัดเจน เพราะต้องบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามระเบียบที่วางไว้

6.1.4 สภาพการเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษาของสังคมไทย ซึ่งเป็นผลจากนโยบายของประเทศที่มุ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนา จุดประสงค์ของการพัฒนาคือการทำให้ประชาชนมีคุณภาพของคนสมัยใหม่ อันประกอบด้วย คุณลักษณะ 10 ประการ คือ เป็นบุคคลที่รักการเรียนรู้ มีความรู้ทั้งทางวัฒนธรรมทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และการจัดการ ประกอบอาชีพได้ สามารถดูแลรักษาสุขภาพ และความปลอดภัยของตนเอง มีความรักธรรมชาติ รักเพื่อนมนุษย์ และรักศิลปะ มีวิสัยทัศน์และจิตใจ

กว้างขวาง มีพฤติกรรมองค์การและความสามารถในการสร้างความเป็นชุมชน ประการสุดท้ายคือ การพัฒนาจิตวิญญาณ ทั้งนี้โดยมีความเชื่อว่าคุณภาพของคนสมัยใหม่ดังกล่าวจะทำให้ประชาชนมีการดำรงชีพอย่างเป็นสุขและสร้างประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้ โดยที่มหาวิทยาลัยเป็นองค์การใหญ่ผลิตบัณฑิตระดับอุดมศึกษาที่สามารถสร้างคุณภาพของคนสมัยใหม่ได้ การพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการในมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากที่สุด เพื่อสามารถทำหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของการพัฒนา

6.2 ปัจจัยภายใน

ปัจจุบันระบบบริหารจัดการศึกษายังไม่เอื้อต่อความเป็นเลิศของอุดมศึกษา โดยมีเหตุปัจจัยหลายประการคือ การขาดเอกภาพเชิงนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา การบริหารจัดการที่เป็นไปตามกรอบของระบบราชการที่ค่อนข้างดั่งเดิม ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสภาพความเปลี่ยนแปลง ทำให้การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานการเงินและทรัพย์สินจึงขาดประสิทธิภาพ

สรุป ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารมี 2 ประการคือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสภาพการเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษาของสังคมไทย ปัจจัยภายใน คือ การขาดเอกภาพเชิงนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา

7. ปัญหาและอุปสรรคการบริหารมหาวิทยาลัยของไทย

สถาบันต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในที่แตกต่างและมีลักษณะเฉพาะ แต่มีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่ทำให้สถาบันต้องเผชิญ อาจเนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการที่ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบที่ต่างกัน ปัญหาต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดและมหาวิทยาลัยในกำกับ จำแนกตามด้านที่ศึกษา มีประเด็นปัญหาที่พบได้ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546, หน้า 157-160)

7.1 การบริหารงานการเงิน

7.1.1 แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน หรือคณะวิชาที่ต้นทุนสูงในการดำเนินการ โดยเฉพาะด้านสายวิทยาศาสตร์

7.1.2 บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญ ในการปรับแนวคิดและวิธีการทำงานสู่การบริหารงบประมาณ และการจัดทำระบบการเงินการบัญชี แบบ Unit Cost

7.2 การบริหารงานบุคคล

7.2.1 กฎระเบียบเกี่ยวกับพนักงานยังไม่ชัดเจน แนวคิดใหม่ ๆ ยังมีข้อจำกัด เพราะตำแหน่งงาน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป และการบริหารการเงินและงบประมาณ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

7.2.2 อัตราค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง หรือส่วนที่มีใช้เงินเดือน อาจไม่สะท้อน ค่าครองชีพ หรือสร้างแรงจูงใจที่พอเพียงต่อการรักษา หรือได้คนดีมาไว้ในมหาวิทยาลัย

7.3 การบริหารจัดการทั่วไป

7.3.1 โครงสร้างการบริหารงาน หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบบริหาร โครงสร้างองค์กร และกติกาต่าง ๆ ได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนานจะมีเงื่อนไขดินและขีดจำกัดมาก

7.3.2 การประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความไม่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบของราชการมีความจำกัดตายตัว ไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ทักษะและความเข้าใจของบุคลากร ข้าราชการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกมหาวิทยาลัยยังยึดติด อ้างอิงกฎระเบียบเก่า ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ ๆ ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใหม่ แต่ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อรูปแบบการบริหารใหม่อาจไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจ เพราะยึดติดอ้างอิงกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ประมวลรัษฎากร กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น เหล่านี้ทำให้การบริหารงานทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ชะงัก ล้าช้า

7.3.3 การบริหารจัดการยังมีได้มั่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษาเป็นสำคัญ

7.3.4 นโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในทางปฏิบัติยังมีปัญหา เนื่องจากตารางเวลาไม่เหมาะสมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และต้องเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ไปขอให้บริการ

7.4 การบริหารงานวิชาการ

ปัญหาที่พบในด้านนี้จะมามากในด้านของการวิจัย พบว่า

7.4.1 จำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรืออาจไม่ต่อเนื่อง เช่น อาจมีเฉพาะกิจโครงการ หรือปีงบประมาณ

7.4.2 ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งด้านอาจารย์และผู้นับสนุน เช่น ผู้ช่วยนักวิจัยมีไม่มากนักในแต่ละสถาบัน และแต่ละกลุ่มอาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน

7.4.3 ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่ามองถึงการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์

7.4.4 ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ

7.4.5 การสื่อสารของนักวิชาการระหว่างสถาบันหรือนักวิชาการกับชุมชน มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร

7.4.6 วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันแต่ละสถาบันต้องปรับตัวและมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการทำงานในระบบเครือข่าย

7.4.7 ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่

8. การบริหารมหาวิทยาลัยของไทยในอนาคต

8.1 แนวคิดการจัดการอุดมศึกษาของไทยในอนาคต

การรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการกำหนดบทบาทและประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีความรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าที่จะมีเครื่องมือหรือวิธีการพยากรณ์ความเป็นไปได้ในอนาคต อย่างไรก็ตาม ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านอุดมศึกษาของไทยและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องสามารถทดแทนผลของการพยากรณ์ด้วยวิธีการต่างๆ ที่ต้องการได้ และนำมาเป็นแนวทางและบริบทที่มหาวิทยาลัยไทยจะต้องเผชิญในอนาคต (สุขศิริ เจริญกุล, 2543 อ้างถึงใน สถาบันทรัพยากรมนุษย์, 2543, หน้า 18) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, อ้างถึงใน สถาบันทรัพยากรมนุษย์, 2543, หน้า 18-20) ได้กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับมหาวิทยาลัยของไทยในปี ค.ศ. 2020 ไว้ 13 ประการ ดังต่อไปนี้

8.1.1 จำนวนนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของไทยทั้งของรัฐและเอกชน ทั้งในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงอื่น ๆ จะมีนักศึกษาทั้งหมดประมาณร้อยละ 40 ของประชากรวัยเรียนระดับอุดมศึกษา จำนวนนักศึกษานานาชาติจะมีอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาของสงฆ์ ประมาณ 10,000 คนต่อปี

8.1.2 นิสิตนักศึกษาไทยมีโลกทัศน์กว้างไกล เข้าใจ และเห็นคุณค่าของหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะศิลปวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน มีความเคารพในสิทธิเสรีภาพ เอกราช และประชาธิปไตยของประเทศอื่น

8.1.3 บัณฑิตไทยมีบทบาทสำคัญทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม ในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาความเข้าใจอันดีงาม ความมั่งคั่ง และสันติภาพในภูมิภาคและในโลก

8.1.4 บัณฑิตไทยมีสมรรถภาพสากล มีความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัว มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และภาษาต่างประเทศ บัณฑิตสามารถพูดภาษาต่างประเทศได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาระหว่างประเทศ เช่น อังกฤษ จีน ฝรั่งเศส และภาษาในภูมิภาค เช่น ภาษาเวียดนาม ลาว เขมร มาเลย์

8.1.5 มหาวิทยาลัยเปิดของไทยมีนักศึกษาจากประเทศเพื่อนบ้านเข้าเรียนมากยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยเปิดเป็นแหล่งให้การศึกษาตลอดชีวิตที่สำคัญแก่เจ้าหน้าที่ และแรงงานของไทยในต่างประเทศ

8.1.6 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของไทย มีความสนใจใฝ่รู้และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการในระดับนานาชาติ สามารถใช้เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย เช่น Internet ในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และผลการค้นคว้าวิจัยกับนักวิชาการในต่างประเทศ คณาจารย์ไทยเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการในแขนงวิชาของตนในระดับชาติปีละครั้ง ในระดับภูมิภาค 2 ปีต่อครั้ง และในระดับนานาชาติ 3 ปีต่อครั้ง เป็นอย่างน้อย

8.1.7 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีบทบาทสำคัญในการสร้างผลงานทางวิชาการจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิภาค มีบทบาทในการจัดตั้งสมาคม เครือข่าย และชุมชนวิชาการ และวิชาชีพในภูมิภาค

8.1.8 คณาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีผลงานทางวิชาการตีพิมพ์ เผยแพร่ ในวารสารต่างประเทศ คณาจารย์ของไทยได้รับการยกย่องในวงวิชาการระดับนานาชาติ

8.1.9 บัณฑิตศึกษาของไทยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีขีดความสามารถสูงในการค้นคว้าวิจัย และการผลิตกำลังคนระดับสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศและภูมิภาค บัณฑิตศึกษาของไทยมีศักยภาพในการเอื้ออำนวยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อประเทศเพื่อนบ้าน

8.1.10 สถาบันอุดมศึกษาไทยเปิดสอนหลักสูตรภูมิภาคศึกษาและจัดตั้งศูนย์ศึกษาเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ศูนย์พหุศึกษา เวียดนามศึกษา มีการแบ่งงานและร่วมงานกันเพื่อสร้างเอกลักษณ์และศักยภาพในการพัฒนาการเฉพาะทาง มีการเชิญนักวิชาการที่มีความรู้ความชำนาญการจากประเทศเพื่อนบ้านและต่างประเทศมาประจำเป็นระยะ มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

8.1.11 สถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศในการจัดตั้งศูนย์ไทยศึกษา หรือศูนย์การสอนภาษาไทยในต่างประเทศ มีการแลกเปลี่ยนนักวิชาการและนักศึกษาระหว่างไทยและสถาบันที่ร่วมมือ อาจารย์สอนภาษาและศิลปวัฒนธรรมไทยมีโอกาสนเผยแพร่ความรู้ทางศิลปวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น

8.1.12 ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาและฝึกอบรมในภูมิภาค ความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทำให้ประเทศเพื่อนบ้านต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเร่งรีบ โดยให้การศึกษาฝึกอบรม ประเทศไทยตั้งอยู่ในจุดศูนย์กลางของประเทศเพื่อนบ้าน สถาบันศึกษาไทยมีศักยภาพสูงในการบริการการศึกษาและฝึกอบรม การคมนาคมสะดวก มีการเปิดถนนและสะพานมิตรภาพเชื่อมทางเหนือกับจีน ทางตะวันตกกับพม่า ทางตะวันออกกับลาวกับพม่า

และเว็คนาม ปัจจัยเหล่านี้เอื้ออำนวยต่อการเป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมและศูนย์การประชุมสัมมนา ในภูมิภาค

8.1.13 ไทยเป็นศูนย์ข้อมูลทางการศึกษาในภูมิภาค ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สามารถที่จะหาข้อมูลเกี่ยวกับอุดมศึกษาในภูมิภาคนี้โดยการค้นคว้าจากประเทศไทยผ่านเครือข่าย คอมพิวเตอร์

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษานั้น จะต้องคำนึงถึงเอกลักษณ์ ของสถาบันอุดมศึกษาและภารกิจของสถาบันอุดมศึกษามาประกอบเป็นพื้นฐานของความจำเป็น แห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 158-159) ได้แก่

1. ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างการบริหาร และการจัดการ เพื่อให้ได้รูปแบบโครงสร้างใหม่ การบริหารและจัดการใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม
2. ความจำเป็นในด้านเสรีภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อเหตุการณ์ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
3. ความจำเป็นในการขยายการศึกษาภายใต้งบประมาณที่จำกัด เพื่อให้ใช้งบประมาณ ที่มีอยู่จำกัดนั้นได้ประสิทธิภาพและได้ประโยชน์สูงสุด
4. ความจำเป็นที่จะต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่ง ผู้รู้ แสวงหาความรู้ สะสมความรู้ และถ่ายทอดความรู้อันทันสมัยสู่ชนชาติได้
5. ความจำเป็นจะต้องขยายวิชาการใหม่ ๆ ให้ทันโลกเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเข้าสู่ระบบสากล สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้
6. ความจำเป็นที่จะต้องขยายการศึกษาสู่ปวงชน เพื่อให้ทันต่อความต้องการความรู้ของ ชนในชาติ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้สู่ปวงชน โดยการเพิ่มการศึกษา นอกกระบบ การศึกษาต่อเนื่อง และการศึกษาดลชีวิต
7. ความจำเป็นที่จะต้องเปิดอุดมศึกษาโดยเสรี เพื่อให้สามารถระดมทุนทรัพยากรต่าง ๆ มาขยายการศึกษาให้ทันต่อความต้องการของชาติ
8. ความจำเป็นที่จะต้องกำกับดูแลให้อุดมศึกษาได้คุณภาพและมาตรฐาน เพื่อให้เกิดการ แข่งขันในด้านคุณภาพและเป็นหลักประกันว่าอุดมศึกษาซึ่งให้แก่ปวงชนนั้นได้คุณภาพและมาตรฐาน
9. ความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาประชาธิปไตย เพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการ บริหาร

เป้าหมายของการพัฒนาอุดมศึกษาไทยนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ (Komolmas, 1999)

1. ความเป็นเลิศในการเรียนการสอน อุดมศึกษาไทยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีการ ประยุกต์ใช้งานวิจัยสำหรับการพัฒนาประเทศตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสร้างสังคมที่ยั่งยืน

2. ระบบของอุดมศึกษาไทยต้องเปิดโอกาสให้กับทุกคนได้รับการศึกษาเท่าเทียมกัน
3. ประสิทธิภาพของอุดมศึกษาที่จะตอบสนองความต้องการของประเทศ
4. สภาพโลกาภิวัตน์ทำให้การอุดมศึกษาไทยต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นสอดคล้องกับความเป็นสากล

5. อุดมศึกษาไทยต้องร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดการศึกษา เพื่อให้การผลิตบัณฑิตสอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชน

จากการวิจัยเรื่องผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า ได้คาดการณ์แนวโน้มทิศทางการอุดมศึกษาไทยไว้หลายประการ อันจะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นพื้นฐานแนวโน้มอนาคต เพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาไทยได้ ได้แก่ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ม.ป.ป; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 ข, หน้า 74-78)

1. สถาบันอุดมศึกษาแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่าง สภาพการแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรงขึ้น ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษามีทรัพยากรที่จำกัด อีกทั้งผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และผู้เรียนมีโอกาสเลือกสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามพัฒนาตนเองให้แข่งขันได้ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัด ทำได้ดี มีความเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อทุ่มทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่เป็นจุดเด่นนั้นได้อย่างมีคุณภาพ และแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น

2. สถาบันอุดมศึกษาจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย สภาพของความจำกัดทางทรัพยากร และการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรง ประกอบกับความต้องการขยายตลาดทางการศึกษาไปยังกลุ่มคนต่างๆ ให้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มากขึ้น เพื่อเสริมจุดอ่อนจุดแข็งกันและกัน แบ่งปันหรือระดมทรัพยากรทำวิจัย หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เรียน เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

3. สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง มีแนวโน้มว่าจะมีบางมหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาเฉพาะที่เป็นการลงลึกระดับเชี่ยวชาญ อันเป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสูง และเป็นการเพิ่มความสามารถแข่งขันให้มหาวิทยาลัย เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้เรียนที่สนใจเจาะจงจากทั่วโลก ดึงดูดคณาจารย์ที่เก่งและมีความเชี่ยวชาญ ให้เข้ามาร่วมสอนและร่วมทำงานวิจัย

4. สถาบันอุดมศึกษามุ่งผลิตผลงานวิจัย จากสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่รุนแรงขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบางแห่งอาจปรับยุทธศาสตร์ไปสู่ทิศทางการมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ การบุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

จนเป็นที่รู้จักและยอมรับจากนักศึกษาทั่วโลก ทั้งยังเป็นช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยด้วย อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ยังมีลักษณะของมหาวิทยาลัยที่มีการจัดการเรียนการสอนควบคู่ไปกับการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ

5. สถาบันอุดมศึกษาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การเรียนแบบ E-Education หรือ E-Learning เป็นที่นิยมมากขึ้น ในอนาคตจะมีการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เนื้อหาหลักสูตรบนฐานอิเล็กทรอนิกส์ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการผลิตผู้เรียนให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ในระดับมหาวิทยาลัยจะมีการใช้อินเทอร์เน็ตที่มีเครือข่ายครอบคลุมกว้างขวาง หรือที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยเสมือน ซึ่งจะมีประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสเข้าสู่การอุดมศึกษาสำหรับผู้อยู่ในพื้นที่ห่างไกล อย่างไรก็ตาม ข้อพึงระวังในการจัดการศึกษารูปแบบนี้ คือ คุณภาพการจัดการศึกษา

6. สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้หลักสูตรต้นแบบจากต่างประเทศ การขยายตัวด้านการลงทุนทางการศึกษาที่แข่งขันมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกพยายามตลาดการศึกษาไปยังประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทย ในขณะที่คนในสังคมไทยต่างต้องการหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพที่มีความน่าเชื่อถือระดับสากล ส่งผลให้แนวโน้มการนำเข้าหลักสูตรการเรียนการสอนสำเร็จรูปที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลหรือที่เรียกว่าแฟรนไชส์ เข้ามาในมหาวิทยาลัยไทย หรืออาจเป็นการเปิดหลักสูตรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทยกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เป็นต้น

7. สถาบันอุดมศึกษาไทยยังไม่สามารถขยายตลาดการศึกษาไปยังต่างประเทศ การเปิดเสรีทางการศึกษาเป็นช่องทางให้เกิดการขยายสาขาวิชาที่ไทยแกร่งหรือมีความพร้อมไปสู่ต่างประเทศได้ แต่ต้องยอมรับว่าการเปิดเสรีทางการศึกษาของไทยยังไม่มีความพร้อมเพียงพอ เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องอำนาจการต่อรอง กฎระเบียบต่าง ๆ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศที่มีคุณภาพมากกว่า ดังนั้น ใน 5 ปีข้างหน้า สถาบันอุดมศึกษาอาจจะสามารถขยายตลาดการศึกษาไปต่างแดนได้ เฉพาะในสาขาที่เป็นเอกลักษณ์ไทย เช่น สอนการทำอาหารไทย คนตรีไทย รำไทย หัตถกรรมไทย ภาษาไทย เป็นต้น

8. สถาบันอุดมศึกษาที่แข่งขันไม่ได้ต้องปิดตัวหรือควมรวมกิจการ การแข่งขันด้านการศึกษาไม่ถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งอีกต่อไป แต่จะขยายสู่การแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับโลกมากขึ้น ส่งผลให้การแข่งขันการศึกษาจะทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงต้องเร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อดึงดูดผู้เรียน ซึ่งหากสถาบันอุดมศึกษาใดไม่สามารถเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร

พัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือมีจุดเด่นที่น่าดึงดูดมากเพียงพอ ย่อมจะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้ และอาจต้องปิดตัวหรือควบรวมกิจการกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นไปในที่สุด

9. สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งชิงพาณิชย์มากขึ้น การแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรงขึ้น ประกอบกับการเปลี่ยนสถานะสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาไทย ต้องพึ่งตัวเองมากขึ้น โดยพัฒนาไปสู่การดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่ม สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ต้องหารายได้เลี้ยงตัวเองมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

กรณีศึกษาแนวทางการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในรูปแบบวิทยาเขตของ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ

ปี พ.ศ. 2538 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ดำเนินการขยายพื้นที่การศึกษาของมหาวิทยาลัย ไปยังภูมิภาค ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน พ.ศ. 2538 โดยให้มหาวิทยาลัย/สถาบัน 10 แห่ง ขยายวิทยาเขต/ขยายพื้นที่การสอนไปยังภูมิภาคในพื้นที่ 11 จังหวัด คือ จังหวัดหนองคาย พะเยา จันทบุรี แพร่ ตรัง ชุมพร สุราษฎร์ธานี สตูล นคร กาญจนบุรี ราชบุรี และปราจีนบุรี ในครั้งนี้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้เสนอโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เพื่อรับผิดชอบภาระหน้าที่ ในการจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา โดยการกระจายโอกาสทางการศึกษาไปยังจังหวัดแพร่ และจังหวัดใกล้เคียง โครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ เป็นส่วนราชการหนึ่ง สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้รับการเห็นชอบจากทบวงมหาวิทยาลัย จึงได้จัดตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นในปี พ.ศ. 2542 ในชื่อว่า มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ (Maejo University Phrae Campus) (มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ, ม.ป.ป.)

จากการวิเคราะห์งานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในรูปแบบ วิทยาเขต ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ ได้ผลการวิจัยดังต่อไปนี้ (อิสราภรณ์ พลนารักษ์ และคณะ, 2547, หน้า 1-8)

1. แนวทางการพัฒนาด้านการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า

1.1 แนวทางการพัฒนาด้านหลักสูตร

1.1.1 มีแผนแม่บทวิชาการสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ และ ดำเนินการไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่สนองต่อวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และปรับเปลี่ยนแผนแม่บท ไปสู่ความทันสมัยและเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ

1.1.2 ค้นหาเอกลักษณ์หลักสูตรมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ให้เป็นเฉพาะและสร้าง ให้เป็นที่ยอมรับตลาดแรงงาน

1.1.3 มีการบริหารหลักสูตรมาตรฐานวิชาการไปสู่ความสมบูรณ์แบบมหาวิทยาลัย โดยการขยายโอกาสทางการศึกษา ปริมาณ มาตรฐานวิชาการ ต้นทุนคุ้มค่า

1.2 แนวทางการพัฒนาด้านอาจารย์

1.2.1 มีระบบการสรรหาอาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ให้คนดี คนเก่ง เป็นคนชั้นนำ โดยเฉพาะด้านวิชาการ และมีความสามารถเทียบเคียงสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ

1.2.2 ต้องวางแผนการพัฒนาอาจารย์ โดยการวางระบบค่าตอบแทน ความก้าวหน้า แรงจูงใจ ระบบการประเมินอาจารย์ โดยต้องมีคณะกรรมการประเมินเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงและประยุกต์

1.2.3 กำหนดจำนวนอาจารย์ประจำต่อหลักสูตรต้องมีแนวทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ต้องมีความรู้ความสามารถตรงกับสาขาวิชาที่เปิดสอนปริมาณเพียงพอต่อหลักสูตรและจำนวนนักศึกษา

1.3 แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

1.3.1 จัดทำรายงานประจำปี โดยจัดทำข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง

1.3.2 ต้องมีการสร้างสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้พันธะสัญญา

1.3.3 เกณฑ์การประเมินบ่งชี้ตรวจสอบคุณภาพ มิติประเมินต้องปฏิบัติได้จริง มิติผลบังคับเชิงกฎหมายนำไปสู่การปฏิบัติจริง สร้างความตระหนักในภาวการณ์แข่งขัน เทียบเคียงกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ

1.4 แนวทางการพัฒนาบริหารงานด้านวิชาการและส่งเสริมการพัฒนา

1.4.1 มีโครงสร้างการบริหารงานวิชาการ โดยแบ่งกลุ่มงานด้านวิชาการให้สนองคล่องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ บริหารงานตามแผนแม่บทวิชาการ

1.4.2 กำหนดเป้าหมายการพัฒนา มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ

1.4.3 สร้างบรรยากาศวิชาการมาตรฐานด้านวิชาการกำหนดมาตรฐานภารกิจ

1.4.4 ได้มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจ จริงใจ อุทิศเวลา มุ่งมั่นพัฒนาวิทยาเขตสู่ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ

1.4.5 จัดระบบการรับนักศึกษาโดยขยายโอกาสทางการศึกษา เน้นปริมาณ ความหลากหลาย สนองความต้องการพื้นที่ตามความต้องการชุมชน

1.5 ปัจจัยเกื้อหนุนด้านการเรียนการสอน

1.5.1 มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ควรสร้างความพร้อมของอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมให้มากกว่านี้ ได้แก่ ศูนย์ภาษา ระบบห้องสมุด ศูนย์ระบบสารสนเทศ ให้มีความเพียงพอ พร้อมด้วยคุณภาพและครุภัณฑ์ด้านการเรียนการสอน

1.5.2 สร้างระบบการพัฒนาบุคลากร

1.5.3 ต้องมุ่งสร้างศูนย์การเรียนรู้ด้วยการตรวจสอบตนเองไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เปิดศูนย์การเรียนรู้และการฝึกอบรมด้านต่าง ๆ ต้องสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบห้องสมุดดิจิทัล คอมพิวเตอร์

2. แนวทางการพัฒนาด้านกิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า

2.1 การนำแนวคิดระบบโซตัส (SOTUS) เป็นแนวทางนำการพัฒนาด้านกิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ได้แก่ น้ำใจ ระเบียบวินัย ประเพณี สามัคคี อาวุโส โดยแปลงเป็นกิจกรรมสู่การปฏิบัติภายใต้ปรัชญากิจกรรมนักศึกษาศาสนาแม่ที่ว่า เลิศน้ำใจ วินัยดี เชิดชูประเพณี สามัคคี อาวุโส สร้างเอกลักษณ์บัณฑิตมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ มีความเป็นหนึ่งเดียว

2.2 กำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาด้านกิจกรรมนักศึกษาอย่างชัดเจน โดยมีแผนการพัฒนามาเป็นรูปธรรม และมีความหลากหลายกิจกรรมครบถ้วน กำหนดตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ

2.3 ต้องระบุโปรแกรมการพัฒนานักศึกษาด้านงานกิจกรรมนักศึกษา สำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงชั้นปีที่ 4 จนจบการศึกษาให้ชัดเจน โดยต้องมีปฏิทินรอบปีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานกิจกรรม และกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนักศึกษา

2.4 จัดระบบโครงสร้างและการบริหารกิจกรรมนักศึกษาชัดเจน และจัดงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมนักศึกษาให้เพียงพอตามจำนวนนักศึกษา

2.5 มีศูนย์กลางกิจกรรมนักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ โดยการจัดพื้นที่สำหรับนักศึกษาให้ทำกิจกรรมร่วมกันอย่างเป็นสัดส่วน และเป็นลักษณะลานกิจกรรมให้นักศึกษาดำเนินงานด้านกิจกรรม

2.6 ต้องให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตนักศึกษาเป็นเป้าหมายสำคัญ และต้องพัฒนากิจกรรมนักศึกษาเพื่อการสนับสนุนกิจกรรมวิชาการ โดยการมุ่งสร้างประสบการณ์ ควรสนับสนุนปัจจัยเกื้อหนุนด้านกิจกรรมนักศึกษา ได้แก่ ควรจัดสถานที่ออกกำลังกายด้วยสนามกีฬาที่ได้มาตรฐาน จัดหาอุปกรณ์กีฬาเพื่อรองรับกับจำนวนนักศึกษา

2.7 จัดระบบหอพักนักศึกษาให้มีความเป็นชีวิตชีวาและการเรียนรู้เหมาะสมในการดำรงชีวิตนักศึกษา ภายใต้กฎเกณฑ์ระเบียบวินัยและสิ่งอำนวยความสะดวก และมีความปลอดภัย

2.8 สร้างบรรยากาศด้านวิชาการภายใต้มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ โดยจัดสถานที่ที่เหมาะสมกับความเป็นสถาบันการศึกษาให้มีส่วนการเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการเรียนรู้

ของนักศึกษา สำหรับการพักผ่อนอ่านหนังสือ หรือการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ต้องสร้าง
แนวทางการให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ มีความน่าอยู่ และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้สำหรับนักศึกษา
ต่อไป

3. แนวทางการพัฒนาด้านการวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยแม่โจ้- แพร่ฯ ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า

3.1 กำหนดนโยบายแผนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม

3.1.1 สารพัดวัตถุประสงค์ ต้องมุ่งไปสู่แผนการพัฒนาศึกษาของจังหวัดแพร่
เป็นปัจจัยสำคัญ และเน้นด้านเกษตรกรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งน้ำ แม่น้ำยม ป่าไม้ สิ่งแวดล้อม
และภูมิปัญญาตะวันออก

3.1.2 ต้องกำหนดภารกิจวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม โดยส่งเสริมระบบ
การบริหารงานสนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยชัดเจน และมีระบบติดตามประเมินผลงานวิจัย

3.1.3 ต้องกำหนดรูปแบบงานวิจัยและบริการวิชาการตามกลุ่มเป้าหมาย
สนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่นอย่างหลากหลาย

3.1.4 ต้องระบุโปรแกรมการพัฒนาด้านการวิจัยและบริการวิชาการอย่างชัดเจน
มีเป้าหมายและแผนการพัฒนา สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และศักยภาพสถานที่ตั้ง

3.1.5 ต้องกำหนดนโยบายและแผนงานด้านการจัดระบบงบประมาณโดยมีการตั้ง
กองทุนการวิจัย และแนวทางการบริหารชัดเจน และมีระเบียบรองรับ

3.2 สนับสนุนปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ

3.2.1 แนวทางพัฒนาด้านงานวิจัย ประกอบด้วย

3.2.1.1 ต้องจัดตั้งกองทุนเพื่อการวิจัย

3.2.1.2 ต้องจัดระบบงานฟาร์ม และการพัฒนาพื้นที่ฟาร์ม

3.2.1.3 ควรสร้างบรรยากาศวิชาการ สร้างแรงจูงใจทำงานวิจัย โดยคิดภาระ
งานวิจัยและงานด้านบริการวิชาการแก่สังคมเป็นส่วนหนึ่งของภาระหน้าที่ประจำ

3.2.2 แนวทางการพัฒนางานวิชาการแก่สังคม ประกอบด้วย

3.2.2.1 มีคณะกรรมการส่งเสริมสนับสนุนงานบริการวิชาการแก่สังคม และระบุ
หน้าที่ผู้รับผิดชอบ

3.2.2.2 ควรให้หน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ต้องเข้ามาร่วมกัน

3.2.2.3 ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและสร้างเครือข่ายองค์ความรู้

3.2.2.4 ศึกษาความต้องการของชุมชนท้องถิ่นเพื่อจัดโครงการบริการวิชาการ
สนองความต้องการแท้จริง

3.2.2.5 ควรมีแผนหลักประจำปี และแผนระยะยาว 3 - 5 ปี

3.3 ประเด็นการกำหนดหัวข้อการวิจัยและการให้บริการวิชาการแก่สังคม ประกอบด้วย

3.3.1 ควรจัดทำหลักสูตรการอบรมดำเนินงานเป็นประจำตามบริบทการพัฒนา
จังหวัดแพร่

3.3.2 กำหนดหัวเรื่อง การวิจัยต้องสนองความต้องการชุมชนตามความถนัดและ
เชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อนำไปสู่การถ่ายทอดเทคโนโลยี

3.4 ชุมชนท้องถิ่นเป็นเป้าหมายการพัฒนา

3.4.1 สภาพพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ สร้างองค์ความรู้ให้กับชุมชน
เข้ามามีส่วนร่วม มีการจัดนิทรรศการวิชาการต่างๆ โครงการฝึกอบรมระดับสัณฐานวิชาการและ
ทักษะด้านต่าง ๆ

3.4.2 ต้องสานสัมพันธ์ให้ยอมรับเชื่อถือได้ ให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ สนองตอบ
ต่อการเป็นที่พึงของสังคม โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการกับชุมชนโดยมุ่งความรู้สู่ชุมชนต่อไป

3.5 มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ต้องดำเนินการจัดตั้งศูนย์กลางเรียนรู้และการวิจัย

3.5.1 สร้างรูปแบบองค์กรเพื่อการวิจัยและบริการวิชาการหรือเป็นศูนย์ที่สามารถ
ให้ความรู้ด้านวิชาการและฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ ตามความต้องการสังคม เรียกว่า สำนักงานวิทยบริการ
หมายถึง ศูนย์กลางในการฝึกอบรม ส่งเสริมการนำความรู้สากลสู่ชุมชน โดยเป็นหน่วยวิจัย
มีคณะกรรมการดำเนินงาน และมีการร่างข้อระเบียบในการดำเนินงาน มุ่งนำความรู้สู่ชุมชน
เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนและสังคมโดยรวม

3.5.2 การสร้างศูนย์แหล่งฐานข้อมูลทางวิชาการ

3.5.3 การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชุมชนท้องถิ่น โดยมีเวที
ชาวบ้าน หรือภาคประชาชน

3.5.4 การสร้างรายได้จากการบริการวิชาการและการถ่ายทอดเทคโนโลยี

3.5.5 ควรจัดตั้งศูนย์สถิติ

4. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ไปสู่
ความเป็นเลิศทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่า

4.1 บทบาทของผู้บริหาร ต้องประกอบด้วย

4.1.1 เป็นศูนย์รวมในการยอมรับ ความศรัทธา ศูนย์การบริหารงานในด้านต่าง
มาก ๆ เพราะมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ เป็นภาระงานที่เริ่มต้นใหม่การสร้างรูปแบบจึงสำคัญ
โดยเฉพาะการขอรับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอย่างเพียงพอมีความสมบูรณ์

4.1.2 ความสามารถทุกด้านเป็นที่ยอมรับจากชุมชนในระดับจังหวัด และเป็นที่
ยอมรับในการเจรจาภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อขอรับการสนับสนุนและการสร้างความร่วมมือ
ในการส่งเสริมการพัฒนาทุกด้านตามภารกิจอุดมศึกษา

4.1.3 ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติเป็นที่ยอมรับ ประสพการณ์ มีความสำเร็จด้านวิชาการ และมีความรู้ความสามารถ คิดเร็ว ทำเร็ว และมีผลงานชีวิตปีต่อปี

4.1.4 บทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ต้องสามารถเข้าถึงกิจกรรมภายนอกเข้ามาหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ หรือได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการจากต่างประเทศ และการได้รับการจัดสรรงบประมาณ

4.1.5 ต้องมีอำนาจหน้าที่และตำแหน่งหน้าที่ การตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีความเปิดเผยและชัดเจน

4.1.6 มีบทบาทในการเดินสายประชาสัมพันธ์ด้านดีแก่ชุมชนท้องถิ่นให้เป็นที่ยอมรับจากชุมชน

4.1.7 มีคุณสมบัติ มือถึง ใจถึง มือสะอาด มีคุณธรรม

4.1.8 ตำแหน่งสมควรเป็น รองอธิการบดีประจำวิทยาเขต อยู่ประจำวิทยาเขต เป็นสำคัญ มีเวลาในการออกติดตามพัฒนาและการสร้างมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ อย่างต่อเนื่อง

4.2 โครงสร้างอำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย

4.2.1 ต้องจัดชั้นตอนระบบงาน จัดโครงสร้างองค์กรให้สามารถคล่องงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ มีความทันสมัยโดยมีการรวมศูนย์กลางในการบริหารจัดการ ทรัพยากรทุกประเภท

4.2.2 ต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยการแต่งตั้งผู้บริหารทุกระดับ

4.2.3 ต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการทุกด้านตามภาระงาน ที่สำคัญควรมีคณะกรรมการทุกด้านตามภาระงาน ที่สำคัญควรมีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ มีหน้าที่ให้ความอำนวยการในการดำเนินงาน และมีคณะกรรมการที่ปรึกษาแนะนำด้านการบริหารจัดการแต่ละด้าน ผู้ทรงคุณวุฒิ คนในท้องถิ่นที่มีประสบการณ์ หรือผู้มีความรู้ความสามารถ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานหรือให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะต่อการพัฒนา ตามภารกิจงานต่าง ๆ

4.2.4 สร้างการมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือในการบริหารจัดการ 5) ควรมีสำนักงาน วิทยาเขต การแบ่งแยกโครงสร้างการบริหารงานที่มีความชัดเจนและเป็นระบบ ตามแต่ลักษณะ ที่ต้องการจะพัฒนาองค์กรมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ

4.3 ปัจจัยส่งเสริมการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

4.3.1 เกิดจากผู้บริหารที่มีความสามารถและความเข้มแข็งทางวิชาการของสถาบันแม่

4.3.2 การสร้างบุคลากรที่อยู่ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ให้มีความรู้ความสามารถ ในการสืบทอดการพัฒนา

4.3.3 การคำนึงถึงความเป็นอิสระและการพึ่งตนเอง

4.3.4 มุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในระดับจังหวัดและมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาค และการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมุ่งพัฒนาให้พึ่งพาตนเองทุกภารกิจ

4.4 การรับบุคคลเข้ามาทำงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ประกอบด้วย

4.4.1 การกำหนดเกณฑ์หรือคุณวุฒิด้านการศึกษาให้มีความเหมาะสมกับภาระงาน และการวางโครงสร้างการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนา อาจารย์ต้องจบระดับเกียรตินิยม มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ มีผลงานการวิจัย มีคุณธรรมจริยธรรม

4.4.2 ต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน

4.4.3 มีการคิดภาระงานให้เหมาะสม

4.4.4 ควรลดระบบอุปถัมภ์ ให้นำหลักคุณธรรมพิจารณา

5. แนวทางการพัฒนาของงบประมาณและการเงินของมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ

5.1 ควรเป็นรูปแบบเน้นการบริหารจัดการมีอิสระ คือ ปฏิรูประบบการจัดการภายใน โดยใช้การจัดการงบประมาณเป็นเครื่องมือและควรได้รับการสนับสนุนในรูปเงินอุดหนุนทั่วไป และการจัดสรรงบประมาณควรเน้นแบบมุ่งเน้นผลงานให้สามารถกำหนดปัจจัยนำเข้าทรัพยากร และออกแบบกระบวนการเฉพาะส่วนมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ ภายใต้งบประมาณรวมก่อนเดียว (ถือเป็นรายได้มหาวิทยาลัย) การจัดทำค่าของงบประมาณตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานงบประมาณกำหนด ภายใต้ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ฯ สามารถต่อรองงบประมาณบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในบทบาทของผลิต ผลลัพธ์ ตัวชี้วัดที่เหมาะสม การจัดสรรงบประมาณ ต้องวางแผนงบประมาณให้เหมาะสมกับผลผลิต โดยจัดสรรตามตัวชี้วัดสอดคล้องกับภารกิจ คือ ด้านการเรียนการสอนจะจัดสรรจากต้นทุนต่อหัวนักศึกษา และการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวจะทำให้ต้องอาศัยหลักการบัญชีต้นทุน สามารถพัฒนาจากระบบบัญชีเกณฑ์เงินสดเป็นเกณฑ์คงค้างได้ จะทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและใช้เป็นฐานอ้างอิงในการกำหนดเกณฑ์จัดสรรได้ดีขึ้น

5.2 การจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัย เพื่อการวิจัยต้องสนับสนุนงบประมาณ ในสัดส่วนที่มากกว่าวิจัยประยุกต์และวิจัยพัฒนา ต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยพื้นฐานก่อน ภายใต้การวิเคราะห์ต้นทุนต่อโครงการที่มีระบบบัญชีช่วยในการคำนวณต้นทุนจะสามารถหาได้ว่า ในลักษณะกลุ่มโครงการที่เน้นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ควรจะกำหนดในโดยเบื้องต้นเท่าใด งบประมาณด้านบริการวิชาการแก่ชุมชน ต้องดำเนินการ ต้องดำเนินการจัดสรรงบประมาณโดยใช้หลักการที่ใกล้เคียงกับการจัดสรรให้ในการวิจัย การคำนวณ ต้นทุนต่อโครงการจะสามารถสะท้อนถึงค่าใช้จ่ายจริงที่ควรจัดสรรต่อโครงการได้ ภายใต้ระบบบัญชีต้นทุนที่มีคุณภาพ จัดลำดับความสำคัญและผลกระทบที่มีต่อชุมชนท้องถิ่นและสังคม

สรุป การจัดการอุดมศึกษาของไทยในอนาคต จะต้องคำนึงถึงเอกลักษณ์ของสถาบัน อุดมศึกษา ความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงรูปแบบโครงสร้างใหม่ การบริหารและการจัดการใหม่ที่มี ประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมเพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันต่อเหตุการณ์ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายใต้งบประมาณที่จำกัด ต้องสร้างความเป็นเลิศ ทางวิชาการเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเข้าสู่ระบบสากล จะต้องกำกับดูแลให้อุดมศึกษาได้คุณภาพ และมาตรฐาน เพื่อให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพและเป็นหลักประกันว่าอุดมศึกษาซึ่งให้แก่ ปวงชนนั้น ได้คุณภาพและมาตรฐาน ประสิทธิภาพของอุดมศึกษาที่จะตอบสนองความต้องการของ ประเทศ

8.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาของไทยตามกรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565)

ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดแนวทางการจัดการอุดมศึกษาของไทย ซึ่งได้มีการเสนอแนะไว้ใน กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

8.2.1 แนวทางการแก้ปัญหาอุดมศึกษาในปัจจุบัน

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565) ได้เสนอ แนวทางการพัฒนา การแก้ปัญหาอุดมศึกษา การไร้ทิศทาง ความซ้ำซ้อน การขาดคุณภาพ การขาด ประสิทธิภาพ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, หน้า 41-46)

8.2.1.1 คณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำหลักเกณฑ์การกำกับอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งใช้เครื่องมือเชิงนโยบายและการเงินเพื่อผลทางปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในการลดเลืกลักษณะ ที่ไม่เป็นที่ต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน

8.2.1.2 การสร้างกลไกประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ตามพันธกิจของ 4 กลุ่มมหาวิทยาลัย โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และผู้ให้บริการ อุดมศึกษา มีการสร้างกลไกประเมินคุณภาพหลักสูตร โดยความร่วมมือของแต่ละกลุ่มมหาวิทยาลัย และสมาคมวิชาชีพ/ วิชาการ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและมีการวางระบบฐานข้อมูลการประเมิน รวมทั้งกระบวนการนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในระยะยาว

8.2.1.3 การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มวิทยาลัยชุมชน กลุ่มมหาวิทยาลัยสี่ปี และมหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์ กลุ่มมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง กลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย และมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา

8.2.2 แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565) ได้เสนอ แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา, 2550, หน้า 46-48)

8.2.2.1 การสร้างความเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยต้องอาศัยการกำหนดและกำกับนโยบายการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติ รวมทั้งการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างกลไกให้พัฒนาผู้บริหารตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัยไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย

8.2.2.2 การปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย รวมถึงที่มาและระบบการคัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัย ที่มาของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย สัดส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ควรสูงกว่ากรรมการที่มาจากภายในมหาวิทยาลัย การเลือกสรรกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรพิจารณาจากพันธกิจของสถาบัน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนักคิด นักปฏิบัติ รวมทั้งระบบการคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารอื่นที่ปลอดการเมืองเผด็จการ และเปิดกว้างถึงผู้ที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัย โดยให้ออกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น สนิษย์เก่า สมาคมวิชาชีพ วิชาการ เป็นต้น มีส่วนร่วมในคณะกรรมการสรรหา

8.2.2.3 ควรพิจารณาจัดให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย มีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเต็มเวลา สร้างระบบการจัดวาระการประชุมที่โปร่งใส ก้าวหน้า สร้างวัฒนธรรมองค์กร และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้การทำงานของฝ่ายบริหารและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยปลอดความขัดแย้ง

8.2.2.4 ควรทดลองระบบการบริหารนโยบายและการจัดการมหาวิทยาลัยใหม่ๆ ที่ทำงานเต็มเวลา โดยคำนึงถึงภารกิจหลักของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง การพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างและรักษาคุณภาพหลักสูตรบัณฑิตและสถาบัน การสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ การระดมทุน และทรัพยากรอื่นๆ

8.2.2.5 กำหนดให้มีการประเมินมหาวิทยาลัยเชิงธรรมาภิบาลอย่างครบวงจร ตั้งแต่นายกสภามหาวิทยาลัย ไปจนถึงผู้บริหารระดับภาควิชา พร้อมตัวชี้วัดที่เหมาะสม

8.2.2.6 พัฒนาความสามารถในการกำกับดูแลและการบริหารอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยทุกกลุ่ม ทั้งมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน ในกรณีมหาวิทยาลัยรัฐเป็นการสร้างความพร้อมเพื่อให้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

8.2.3 แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565) ได้เสนอแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, หน้า 48-51)

8.2.3.1 ประเทศที่พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมได้ดี มหาวิทยาลัยจะเชื่อมต่อได้กับภาคการผลิตสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยยังถูกคาดหวังให้เป็นสถาบัน

สังคม มีบทบาทชี้นำความคิดและการเปลี่ยนแปลงของสังคม สร้างความรู้ที่มีคุณภาพอาศัยระบบวิจัยที่สมบูรณ์เชื่อมต่อทั้งมหภาคจนถึงหน่วยปฏิบัติการวิจัย

8.2.3.2 ควรจัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย กลุ่มมหาวิทยาลัย ศูนย์ความเป็นเลิศภาคอุตสาหกรรมในและต่างประเทศ ภาคสังคมและชุมชน และแหล่งทุน แหล่งวิชาการต่างประเทศ โครงการร่วมพลังนี้ในลักษณะกลุ่มมหาวิทยาลัยนี้ สร้างพลังร่วมและการเสริมกันและกัน สามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาอาจารย์ให้มหาวิทยาลัยใหม่ สร้างนักวิจัยให้ภาคเอกชน การทำงานร่วมกับภาคสังคมและชุมชนจะช่วยตอบ โจทย์วิชาการที่มาจากชุมชน ได้เกิดผลลัพธ์ ผลผลิต และผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจ การทำงานกับภาคอุตสาหกรรมในและต่างประเทศ ช่วยการนำทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ การบ่มเพาะวิสาหกิจ และการสร้างผลผลิตเชิงการค้า

8.2.3.3 ควรผลักดันให้เกิดระบบวิจัยแห่งชาติ ที่ควรประกอบด้วยองค์กรระดับชาติ ที่กำหนดนโยบายวิจัย ทั้งนี้หน่วยงานรัฐ เช่น กระทรวง ภาคเอกชน จะถูกกำหนดด้วยนโยบายแห่งชาติและกลไกจูงใจให้สนับสนุนทุนวิจัยด้วย รวมทั้งหน่วยงานวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัย ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ ห้องปฏิบัติการวิจัยในภาครัฐและเอกชน

8.2.3.4 ให้มีการออกแบบระบบความเชื่อมโยงระหว่างอุดมศึกษาและภาคการผลิต เพื่อสร้างภารกิจของมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งที่ใช้อุปสงค์จากภาคการผลิตเป็นตัวตั้ง ทั้งการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัย โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยที่เน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งรัฐพึงจัดทรัพยากรสนับสนุน

8.2.3.5 รัฐพึงจัดสรรงบประมาณวิจัยอีกส่วนหนึ่งให้กับสถาบันอุดมศึกษาสำหรับประเด็นต่าง ๆ กล่าวคือ การวิจัยในสาขาที่จำเป็นต่อสังคมโดยไม่ต้องผูกกับการเพิ่มผลผลิตทางเศรษฐกิจ การพัฒนานักวิจัยรุ่นเยาว์ นักวิจัยรุ่นใหม่ ทุนประเดิมสำหรับการวิจัยเชิงพาณิชย์ การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานการวิจัย ทุนสมทบในการลงทุนร่วมกับมหาวิทยาลัยหรือภาคเอกชน ในกิจกรรมวิจัยบางประเภท รวมทั้งพิจารณาสิทธิประโยชน์ทางการเงินและภาษีตามความเหมาะสม

8.2.4 แนวทางการพัฒนาการเงินอุดมศึกษา

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาการเงินอุดมศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, หน้า 52-53)

8.2.4.1 รัฐพึงปรับการจัดสรรงบประมาณประจำปีสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน แผนโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

8.2.4.2 ในขณะที่เงินยืมกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) เป็นการให้ผู้เรียนกู้ยืมตามความจำเป็น จะต้องมีการพิจารณาและจัดรูปแบบใหม่ของกองทุน สำหรับผู้ที่มีความสามารถเรียนระดับอุดมศึกษาได้ เพื่อเป็นเครื่องมือเชิงนโยบายในการกำหนดกรอบการพัฒนาอุดมศึกษา

8.2.4.3 รัฐพึงจัดตั้ง “กองทุนพัฒนาอุดมศึกษา” เพื่อการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร เชื่อมโยงอุดมศึกษากับภาคการผลิต สนับสนุนการจัดตั้งวิสาหกิจโดยมหาวิทยาลัย พัฒนาแรงงานความรู้ รวมถึงเกษตรกรที่เลิกอาชีพ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนท้องถิ่น

8.2.4.4 ให้จัดตั้งองค์กรกันชนแบบของอังกฤษ เพื่อจัดสรรงบประมาณอุดมศึกษาตามพันธกิจอุดมศึกษาและการเจรจาต่อรองนโยบายกับรัฐบาล เช่น การเจรจาด้านนโยบายและงบประมาณกับรัฐ การทำแผนกลยุทธ์ของระบบอุดมศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยหรือแต่ละมหาวิทยาลัย การวางแผนงบประมาณ การบริหารการเงิน และการจัดสรรทรัพยากร การทบทวนโครงการที่มีความสำคัญและผลกระทบสูง เป็นต้น

8.2.4.5 สร้างความชัดเจนการบริหารการเงินโดยส่วนผสมของงบประมาณจากภาครัฐ รายได้ของมหาวิทยาลัยจากค่าเล่าเรียน งานวิจัย งานบริการวิชาการ งานการค้าและอื่นๆ ความชัดเจนในการบริหารการเงินอุดมศึกษาทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนนี้

8.2.5 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, หน้า 54-56)

8.2.5.1 การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ต้องคำนึงถึงการพัฒนาลายมิติ เช่น ด้านวิชาการ ความเป็นครู ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ความสามารถด้านการวิจัย สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขาที่ตนรับผิดชอบ เน้นการพัฒนาจากการทำงานจริงกับภาคการผลิต ภาคสังคม โดยร่วมมือกับหน่วยงานวิจัยภาคการผลิต สมาคมวิชาการวิชาชีพ และภาคประชาสังคม

8.2.5.2 ข้อเสนอหลักเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดสรรทุนสำหรับมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชน มีดังนี้

1) สาขาที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็งแล้ว ให้ศึกษาภายในประเทศหรือแบบผสมผสานควบคู่กับเป้าหมายการสร้างโปรแกรมชั้นนำระดับโลกในประเทศไทยสำหรับสาขาที่ประเทศมีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ถ้าเรียนต่างประเทศ ให้เข้ามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

2) สาขาขาดแคลนที่มีการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาภายในประเทศ ให้เรียนแบบผสมผสาน หากจำเป็นต้องไปเรียนต่างประเทศให้เงื่อนไขข้างต้นเช่นกัน

3) สาขาขาดแคลนบางสาขาและสาขาไม่มีบัณฑิตศึกษาในประเทศ เพื่อให้
เกิดประโยชน์สูงสุด ควรให้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

4) เพิ่มจำนวนทุนทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

8.2.5.3 สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยและผู้เรียนร่วมลงทุนพัฒนาอาจารย์ ด้วย
มาตรการด้านการเงิน เช่น ทุนจากรัฐบาลทั้งหมด ทุนรัฐบาลร่วมกับมหาวิทยาลัย ทุนรัฐบาลร่วมกับ
มหาวิทยาลัยและผู้เรียน เพื่อเพิ่มจำนวนอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาได้มากขึ้น

8.2.5.4 การพัฒนามหาวิทยาลัยรัฐกลุ่มใหม่ ที่ได้กรอบอัตรากำลังจำนวนมาก
ในช่วงต้นแผนพัฒนาระยะยาวฉบับที่สองต้องใช้เป็น โอกาสของการพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่
อย่างก้าวกระโดด เข้าสู่ระบบการจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยและการวางตำแหน่งในสาขาต่าง ๆ ทั้งนี้สภา
มหาวิทยาลัย ควรกำหนดยุทธศาสตร์การใช้อัตราใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้เป็นเครื่องมือ
ในการปรับทิศทางมหาวิทยาลัย

8.2.5.5 มหาวิทยาลัยใหม่ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์เป็นทีม เช่น
กลุ่มวิทยากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพื้นที่หรือ
สหวิทยาลัยเดิม ใช้กระบวนการคัดเลือกและสรรหาที่ยุติธรรม โปร่งใส และมีส่วนร่วม โดยมี
ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายในและนอกสถาบัน

8.2.5.6 กำหนดให้รัฐมีพันธกิจสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร
มหาวิทยาลัยเอกชน สร้างแรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยเอกชนลงทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากร
ด้วยมาตรการด้านภาษีหรือการเงิน

8.2.6 แนวทางการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565) ได้เสนอ
แนวทางการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550,
หน้า 56-57)

8.2.6.1 มหาวิทยาลัยในระบบอุดมศึกษาไทยมีความซ้ำซ้อน มีความแตกต่าง
และมีช่องว่างของระดับการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา รัฐต้องสนับสนุนการทำงานในลักษณะเครือข่าย
โดยใช้กลไกการจัดสรรทรัพยากรและอื่น ๆ ที่นำไปสู่การควมรวมในมิติต่าง ๆ เช่น หลักสูตร
ทรัพยากรการเรียนรู้ การลงทุนร่วม โครงสร้างพื้นฐานและการใช้ร่วม การพัฒนาบุคลากรและระบบ
บริหาร ฯลฯ จนถึง การควมรวมสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่โดยมีกลไกกฎหมายรองรับ

8.2.6.2 ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการช่วยยกระดับขีดความสามารถและคุณภาพ
โดยเฉพาะระหว่างองค์กรที่เข้มแข็งและองค์กรใหม่หรืออ่อนแอกว่า สนับสนุนการทำงานในระบบ
เครือข่ายอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน เพื่อให้อุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญของรัฐในการสร้าง

ความเข้มแข็งและความพร้อมให้กับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น โดยร่วมมือกับผู้นำชุมชน และประชาสังคม สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายทางวิชาการเชื่อมโยงเครือข่ายอุดมศึกษากับภาคการผลิต อุตสาหกรรมระดับชาติ อุตสาหกรรมระดับท้องถิ่น

8.2.7 แนวทางการพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, หน้า 57-59)

8.2.7.1 การพัฒนาอุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมองภาพรวมหลายมิติทั้งทางสังคม-ศาสนา ประวัติศาสตร์ การเมือง ระบบการศึกษาวิชาโลกและศาสนาแบบคู่ขนาน การแก้ปัญหาระยะสั้น กลาง และยาว รวมถึงเป้าหมายศาสตร์และเป้าปฏิบัติ สร้างความเข้มแข็งของกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ทั้งรัฐและเอกชน วิทยาลัยชุมชนในพื้นที่ และรวมถึงการระดมสรรพกำลังของสถาบันอุดมศึกษาในภาคใต้ 14 จังหวัด และทั้งประเทศ

8.2.7.2 ด้านการพัฒนาเด็กเยาวชนและนักศึกษา ต้องเร่งสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเยาวชนให้สามารถเรียนรู้วิชาที่เชื่อมต่อกับอาชีพ พัฒนาทักษะทางภาษา พัฒนาทักษะด้านวิชาการและวิชาชีพที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเยาวชนเพื่อเรียนรู้พฤติกรรม วัฒนธรรม ส่งเสริมความเข้าใจสันติศึกษา

8.2.7.3 ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรในพื้นที่ อุดมศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญสูงยิ่งในการพัฒนาครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสังคมพหุวัฒนธรรม รวมถึงการพัฒนาระบบการเรียนการสอน สื่อ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ นำโครงการครูสหกิจแก้ปัญหาความขาดแคลนครู เสริมสร้างความรู้และทักษะอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น สร้างความเข้าใจในการเชื่อมโยงวิชาการวิชาชีพกับศาสนาวัฒนธรรม และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

8.2.7.4 ด้านการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้สถาบันอุดมศึกษา สร้างและพัฒนาอาจารย์มหาวิทยาลัยและวิทยาลัยชุมชนที่มีคุณภาพโดยเงื่อนไขพิเศษ ส่งเสริมการทำงานในระบบเครือข่ายอุดมศึกษาทั้งในและนอกพื้นที่ ใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสมจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร จัดให้มีกองทุนพัฒนาอุดมศึกษาของพื้นที่เฉพาะ เรียนรู้จากประสบการณ์การบริหารการศึกษาพิเศษของประเทศอื่น โดยเฉพาะสร้างความเชื่อมต่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโลกมุสลิม

8.2.7.5 ด้านการพัฒนาการศึกษาสู่ภูมิภาคอาเซียน สร้างโอกาสในการประกอบอาชีพการส่งออกและภาคบริการกับมาเลเซียอาเซียน และโลกมุสลิม สร้างความเข้มแข็งของวิทยาลัย

ชุมชน ให้จัดหลักสูตรระยะสั้นและอนุปริญาเพื่อผลิตแรงงานความรู้ ป้อนภูมิภาค เชื่อมโยง
อุดมศึกษาไทยกับสถาบันอุดมศึกษาในมาเลเซีย

8.2.8 แนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551- พ.ศ. 2565) ได้เสนอ
แนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2550,
หน้า 59-63)

8.2.8.1 นอกเหนือจากการสนับสนุนหลักสูตรทางด้านเทคนิค วิชาการ
วิชาชีพแล้ว รัฐจะให้การสนับสนุนการศึกษาในหลักสูตรศิลปศาสตร์ในฐานะโครงสร้างพื้นฐาน
การเรียนรู้ ทั้งในลักษณะหลักสูตรเสริม เพิ่มเติม ทดแทน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพันธกิจของ
บางสถาบันให้เป็นมหาวิทยาลัยด้านศิลปศาสตร์เต็มรูปแบบ นอกจากนี้ควรออกแบบหลักสูตร
ศิลปศาสตร์ในยุคหลังอุตสาหกรรมที่สามารถรองรับความต้องการของคนรุ่นใหม่และตลาดแรงงาน
เช่น คนตรี ศิลปะ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการ พลังงาน และสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม
และนักคิดของโลก เป็นต้น รวมทั้งคำนึงถึงการสนับสนุนการศึกษาพิเศษในรูปแบบต่าง ๆ

8.2.8.2 อุดมศึกษาพัฒนา และใช้ศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสาร เพื่อรองรับนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของชาติ ทั้งนี้ให้รัฐใช้ประโยชน์
จากบุคลากรและองค์ความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนในการพัฒนาทั้งห้ายุทธศาสตร์
ดังกล่าว โดยนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ ทั้งส่วนกลางและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
โดยสถาบันอุดมศึกษาหรือกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้รับจ้างและให้บริการ

8.2.8.3 วิทยาลัยชุมชนและมหาวิทยาลัย 4 ปี เป็นกลไกที่จะเป็นหัวใจหรือสมอง
ของการบริหารจัดการและการพัฒนาชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ ระบบดังกล่าว
ครอบคลุมทั้งโครงสร้างพื้นฐานฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ การพัฒนาคน การพัฒนาระบบข้อมูล ตลอดจน
การพัฒนาและบริหารจัดการองค์ความรู้ระดับชุมชน

8.2.8.4 ทุกสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลของตนเอง
ที่ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อนำไปสู่การวางแผนอุดมศึกษาที่มีพลวัต โดยศูนย์สถิติอุดมศึกษาเป็นหน่วยกลาง
ในการจัดเก็บ ประมวล วิเคราะห์ และนำข้อมูลวิเคราะห์ให้หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง
มหาวิทยาลัยเจ้าของข้อมูลนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนต่อไป

8.2.8.5 รัฐควรให้การสนับสนุนอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในการใช้
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเข้าถึง และการลดช่องว่างดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
การให้บริการการเรียนรู้ทางไกลและการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นการเรียน
ในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย ทั้งที่เป็นการออกแบบการเรียนรู้เฉพาะตัวไปจนถึงการเรียนรู้
ของมวลชน ทั้งในระบบจำกัดรับและไม่จำกัดรับ

8.2.8.6 รัฐควรลงทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านเทคโนโลยีฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เนื้อหาสาระ อุตสาหกรรมระดับชาติ การส่งออก ตลอดจนภูมิปัญญาชาวบ้าน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล และการพัฒนาที่ยั่งยืน

8.2.8.7 อุดมศึกษาควรเป็นแหล่งเรียนรู้ วิจัย ทดลอง และสาธิตในการรองรับผลกระทบเชิงลบอันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

8.2.8.8 จัดทำกรอบนโยบายการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของอุดมศึกษา

8.2.8.9 วางระบบบรรณภิบาลของการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเกี่ยวข้องกับภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม โดยการประสานหลากหลายสาขา ในรูปแบบของภาคีทั้งรัฐ เอกชน และประชาสังคม สร้างทางเลือก ข้อมูล แรงจูงใจ อุปกรณ์ และสถานที่ รวมทั้งการบริหารจัดการ รวมทั้งสร้างกรอบการประกันคุณภาพการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานหลักการยอมรับการเรียนรู้ นอกระบบ และการลดช่องว่างระหว่างการเรียนรู้ในระบบกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

8.2.8.10 สนับสนุนโครงการนำร่องด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการติดตามและประเมินผล โดยมีฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงและเชื่อถือได้

8.2.8.11 ศึกษากลไกทางเลือกทางการเงินของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

8.2.8.12 สร้างแรงจูงใจและการแข่งขันเพื่อให้อุดมศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง โดยนำสื่อการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยออกสู่สาธารณะผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดการปรับคุณภาพของสื่อการสอนโดยธรรมชาติแล้ว ยังก่อให้เกิดนวัตกรรม การเรียนที่ประกอบด้วยระบบเปิดของสื่อการเรียนการสอนที่จะทำให้ นักศึกษาสามารถเตรียมความพร้อมก่อนเข้าเรียนได้

8.2.8.13 สนับสนุนการลงทุนและการบริหารจัดการในการจัดระบบ “เครือข่ายห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้” ของอุดมศึกษา รวมทั้งนวัตกรรมเครือข่ายๆ เพื่อการใช้ประโยชน์สูงสุด ลดความซ้ำซ้อน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน โดยห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้เหล่านี้ถือเป็นสมบัติสาธารณะ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสังคมโดยรวม นอกเหนือจากใช้ประโยชน์ภายในสถาบัน

8.2.8.14 จัดตั้งกองทุนพัฒนาโครงสร้างทางกายภาพสำหรับสถาบันของรัฐ และสนับสนุนสิทธิประโยชน์ทางการเงินสำหรับสถาบันของเอกชน สำหรับการลงทุนในการพัฒนาสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาการทางปัญญาของผู้เรียน

สรุป กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2565) ได้กำหนดเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ของประเทศในโลกาภิวัตน์ จึงได้เสนอแนวทางต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนี้ แนวทางการพัฒนา การแก้ปัญหาอุดมศึกษา การไร้ทิศทาง ความซ้ำซ้อน การขาดคุณภาพ การขาดประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ อุดมศึกษา แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยกับการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แนวทางการพัฒนาการเงินอุดมศึกษา แนวทางการพัฒนาการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา แนวทางการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา แนวทางการพัฒนาการพัฒนามหาวิทยาลัยในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ และแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับระบบ

1. ความหมายของระบบ

สุกัญญา โขวิไลกุล (2547, หน้า 4) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันเพื่อจุดหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง องค์ประกอบที่สำคัญของระบบก็คือ ตัวป้อน (Input) ตัวแปร (Process) และตัวปลาย (Output) ระบบ คือ การรวมตัวขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นอิสระกับกระบวนการหรือวิธีการเพื่อต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง องค์ประกอบและวิธีการนี้ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปยังองค์ประกอบอื่นด้วย

ซัชภูมิ สีชมพู (2548, หน้า 45-46) ให้ความหมายเกี่ยวกับระบบว่า เป็นโครงสร้างหรือเค้าโครงที่คิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการดำเนินการและอยู่ในลักษณะรวมกันเป็นหน่วยเดียวเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ที่คาดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล องค์ประกอบของระบบประกอบด้วย

1. ปัจจัย ได้แก่ คน วัสดุ สิ่งของ เงิน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่นำไปสู่การผลิตหรือการบริการ
2. กระบวนการแปรรูป เป็นการนำเทคโนโลยีและหน้าที่ทางการบริหาร
3. ผลผลิต เป็นผลผลิตที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงปัจจัย ทั้งที่เป็นผลผลิตขององค์การและการบริการที่ตามมา
4. ข้อมูลป้อนกลับ เป็นข้อมูลที่เกิดจากผลผลิตหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยในการดำเนินงาน
5. สภาพแวดล้อม เป็นสิ่งที่อยู่รอบองค์การ ทั้งสังคม การเมือง และเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์การ

ระบบต้องมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและมีโครงสร้างที่ชัดเจนประกอบด้วยตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับ ดังนี้ (สุกัญญา โขวิไลกุล, 2547, หน้า 4-5)

ตัวป้อน หมายถึง ทรัพยากรที่นำเข้าสู่กระบวนการผลิต ซึ่งอาจจะเป็นคน วัสดุสิ่งของที่สัมผัสได้ เช่น เงิน เครื่องจักร และที่สัมผัสไม่ได้ เช่น เป้าหมาย ประสิทธิภาพของระบบ

กระบวนการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดกระทำให้ตัวป้อนออกมาเป็นผลผลิตได้ตามวัตถุประสงค์ของระบบ การจัดกระทำอาจจะทำง่าย ๆ ขั้นตอนเดียวหรืออาจจะซับซ้อนเป็นหลายขั้นตอนจนเป็นระบบย่อย ๆ ในระบบใหญ่ได้ การจัดกระทำอาจจะใช้เครื่องจักรหรือคน

ผลผลิต หมายถึง ผลที่ได้จากระบบโดยผ่านกระบวนการ ผลที่ได้อาจจะเห็นได้ชัดเจนสัมผัสได้ นับได้เป็นวัสดุสิ่งของ หรือในบางระบบสัมผัสไม่ได้ เช่น ข้อความรู้หรือประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับจากการเรียนการสอน จึงต้องมีวิธีการตรวจสอบระบบขึ้นอีก คือ ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะพบควบคู่กับโครงสร้างของระบบอยู่เสมอ โดยเฉพาะในยุคมุ่งเน้นประสิทธิภาพจนกล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบ

ข้อมูลป้อนกลับ หมายถึง ตัวที่บ่งชี้ว่าผลผลิตของระบบเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างไรเพียงใด ซึ่งตัวบ่งชี้นี้เป็นข้อมูลที่ใช้วัดประสิทธิภาพของระบบได้ เทคนิควิธีการที่ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับมีหลากหลายวิธีและจัดกระทำได้โดยคนหรือเครื่องจักร เช่น ในระบบการเรียนการสอน ข้อมูลป้อนกลับ คือ ผลการสอบ การตอบคำถามของผู้เรียนระหว่างหรือหลังจากการเรียน ส่วนข้อมูลป้อนกลับสำหรับระบบผลิตบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษา จะได้จากจำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา จะได้จากจำนวนบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา การมีงานทำ เป็นต้น

2. โครงสร้างระบบในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษามีองค์ประกอบของความเป็นระบบครบถ้วน คือ มีตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับ นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่และวัตถุประสงค์ชัดเจน อันได้แก่ภารกิจทั้ง 4 ประการของสถาบัน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภายในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีโครงสร้างและองค์ประกอบชัดเจน มีระบบย่อย ๆ ภายในหลายระบบ เช่น ระบบการเรียนการสอน ระบบการทำวิจัย ระบบงานทะเบียนนักศึกษา เป็นต้น ซึ่งตัวปลายของระบบย่อยระบบหนึ่งอาจเป็นตัวป้อนของระบบย่อยอีกระบบหนึ่งได้ ดังนั้นระบบงานของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจึงมีขอบเขต มีอำนาจจักรชัดเจน โดยมีการแบ่งสายงานเป็นระดับต่าง ๆ คือ ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับภาควิชา ทำให้เห็นอำนาจหน้าที่ของระบบย่อยแต่ละระบบชัดเจน ระบบสถาบันอุดมศึกษายังไม่อยู่เดี่ยว ๆ ต้องมีสภาวะแวดล้อมด้วย ซึ่งมีผลต่อกระบวนการดำเนินงานในระบบ นอกจากนี้ ยังพิจารณาได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบเปิด เพราะมีการปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ ภายนอกอยู่ตลอดเวลา สถาบันอุดมศึกษามีคุณสมบัติของระบบเปิด ได้แก่ การที่ต้องรักษาสภาพการคงอยู่ มีการยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ตามกาลเวลา และสภาพสังคมภายนอก เพราะจะต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกภายนอก เช่น เมื่อตลาดแรงงาน

เปลี่ยนไป มีความต้องการปริมาณบัณฑิตในสาขาใดมาก หรือต้องการบัณฑิตที่มีคุณภาพเช่นใด สถาบันอุดมศึกษาก็จะต้องปรับแผนหรือทิศทางในการผลิตบัณฑิต หรือสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ที่ทันสมัยสอดคล้องกับความก้าวหน้าต่าง ๆ ของกำลังคนที่ต้องการ นอกจากนี้ในกระบวนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษามีขอบเขตที่เห็นชัดเจนตามลำดับการบริหารงาน และสายการบังคับบัญชา เช่น ขอบเขตของหัวหน้าภาควิชา ขอบเขตงานของอาจารย์ เป็นต้น และมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ระบบย่อยต่าง ๆ เช่น ระบบกลุ่มบุคคลสังคม คือ การรวมตัวของกลุ่มบุคคลในสถาบัน ซึ่งมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และที่สำคัญสถาบันอุดมศึกษายังเป็นองค์ประกอบของระบบที่ใหญ่ขึ้นไปอีก ซึ่งก็คือหน่วยงานที่เป็นเจ้าของของสถาบันอุดมศึกษา การศึกษา สถาบันอุดมศึกษาอย่างเป็นระบบทำให้เข้าใจกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถาบัน อุดมศึกษา แต่ละแห่งชัดเจน ภาพความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นข้อมูลป้อนกลับทำให้สถาบัน อุดมศึกษาต้องมีปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการดำเนินงานอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะระบบอุดมศึกษาของไทยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เช่น การออกนอกระบบราชการมีผลให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รูปแบบการบริหาร เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูง เพราะตัวป้อนของสถาบันอุดมศึกษาในด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐน้อยลง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องเปลี่ยนแนวคิดการบริหารงาน เพื่อให้พึ่งตนเองด้านการเงินได้ เป็นต้น (สุกัญญา โมวี่โลกุล, 2547, หน้า 11-12)

สรุป ระบบต้องมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและมีโครงสร้างที่ชัดเจน ประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ สถาบันอุดมศึกษามีองค์ประกอบของความเป็นระบบครบถ้วน มีหน้าที่และวัตถุประสงค์ชัดเจน อันได้แก่ การกิจทั้ง 4 ประการ ของสถาบัน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภายในสถาบัน อุดมศึกษาแต่ละแห่งมีโครงสร้างและองค์ประกอบชัดเจน

การวิจัยอนาคต

1. จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต

แนวคิดอนาคตศึกษาได้รับความนิยมนิยามในฐานะเครื่องมือของการวางแผนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา กระแสทั่วโลกได้หันมาให้ความสนใจต่อมุมมองแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาใหม่ โดยประยุกต์แนวคิดอนาคตศึกษาที่สนใจการศึกษาอนาคต ตลอดจนวิธีวิทยาที่ใช้ในการศึกษาแนวโน้ม และทางเลือกต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตมาเป็นฐานในการมองเรื่องการศึกษา รวมไปถึงการใช้ประโยชน์จากการประยุกต์แนวคิดอนาคตศึกษามาใช้ในการวางวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาด้วยเช่นกัน (จุฬพล พูลภัทรชีวิน, ม.ป.ป.) การศึกษา

อนาคตจะไม่สามารถกำหนดรูปแบบการศึกษาและมุ่งตรงไปยังอนาคตทางการศึกษาที่พึงปรารถนาได้ หากว่าการศึกษาอนาคตนั้นไม่ได้คำนึงถึงอนาคตของสังคมในด้านอื่น ๆ เช่น ด้านรัฐบาล ชุมชน ธุรกิจ และอุตสาหกรรม ตลอดจนตัวแปรด้านการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น นักอนาคตได้คาดการณ์แนวโน้มในทศวรรษหน้าว่า อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์จะนำมาซึ่งแนวโน้มแห่งการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน ทั้งในแง่แนวโน้มการแข่งขันทางเศรษฐกิจเสรี และการแข่งขันทางเศรษฐกิจฐานความรู้ที่ดูรุนแรงมากขึ้น แนวโน้มการเผชิญหน้ากับสังคมข่าวสารกับสังคมพหุวัฒนธรรมที่จะยิ่งทวีความแตกต่างหลากหลายมากยิ่งขึ้น แนวโน้มความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตของคนยุคใหม่ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อมและประชากรที่จะกลายเป็นเงื่อนไขการอยู่อาศัยและการบริโภค รวมถึงแนวโน้มวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมากมายที่จะส่งผลกระทบต่อทางสังคมวัฒนธรรมอย่างมหาศาล เป็นต้น (จุฬารัตน์ มาเสถียรวงศ์, ม.ป.ป.) จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยอนาคตมิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง หากแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้น และป้องกัน หรือจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากว่ามันจะเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนไปจนถึงการกำหนดยุทธวิธีและกลวิธีที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ และการป้องกันหรือจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ (จุฬารัตน์ มาเสถียรวงศ์, ม.ป.ป.)

2. เทคนิคการวิจัยอนาคต

2.1 เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย คือ ขบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจปัญหาในรูปของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้วิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้ โดยไม่มีข้อจำกัด รวมทั้งประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้เทคนิคเดลฟายยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่ (จิตพิชญ์ เชื้อรัตนพงษ์, ม.ป.ป.) ปัญหาที่ควรศึกษาด้วยเทคนิคเดลฟายควรที่จะเป็นประเด็นปัญหาอันจะนำไปสู่การวางแผนนโยบายหรือคาดการณ์อนาคต รวมทั้งการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ หรือเป็นประเด็นปัญหาที่มุ่งหาความเห็นสอดคล้องต้องกันเพื่อแก้ปัญหาที่

สลับซับซ้อนทั้งในเชิงโครงสร้างและการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสรุปเป็นหลักการแนวคิดร่วมกัน ปัญหาที่ศึกษาในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจึงเป็นปัญหาในเชิงคุณลักษณะซึ่งไม่อาจได้คำตอบโดยอาศัยการศึกษาด้วยวิธีการเชิงสถิติ การเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้ทำการวิจัยควรคำนึงถึง 1) ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง ไม่ควรเลือกโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการติดต่อได้ง่าย 2) ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจ และมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอมสละเวลาอีกด้วย จำนวนผู้เชี่ยวชาญควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญกี่คน นักวิจัยบางคนให้ความเห็นว่าผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ถึง 10 คน ในกลุ่มก็มากเพียงพอ แต่บางคนให้ความคิดเห็นว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญ 10 ถึง 15 คน ในกลุ่มเดียวกันก็มากเพียงพอ แต่ถ้ากลุ่มมีความแตกต่างกันมีลักษณะเป็นอเนกพันธ์ (Heterogeneous Group) อาจต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นจำนวนมาก ส่วนโทมัส แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan) ได้เสนอว่า หากมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากกว่า 17 คนขึ้นไป อัตราความคลาดเคลื่อนจะยิ่งลดน้อยลงมาก ดังนั้นจำนวนผู้เชี่ยวชาญจึงไม่ควรน้อยกว่า 17 คน แบบสอบถามควรเขียนให้ชัดเจน สละสลวย ง่ายแก่การอ่านและเข้าใจนอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ควรให้ห่างนานเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาได้ ผู้ทำการวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียงแม้ว่าในข้อนั้น ๆ จะมีบางคนไม่ตอบก็ตาม ทั้งยังควรมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างดีในการดำเนินงานตามขั้นตอนของกระบวนการวิจัยแบบเดลฟายด้วย (ธนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข, 2549)

ขั้นแรก ผู้วิจัยต้องกำหนดกรอบของการวิจัย เนื่องจากประเด็นปัญหาที่ศึกษาเป็นประเด็นเชิงคุณลักษณะที่มีขอบข่ายกว้าง กรอบการวิจัยอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารหรือจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับแรก ซึ่งมักเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางภายในกรอบที่กำหนด

ขั้นที่สอง เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการวิจัยเทคนิคเดลฟาย เนื่องจากนักวิจัยต้องนำข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทุกคนในแบบสอบถามปลายเปิดรอบแรกรวมเข้าด้วยกัน โดยต้องคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ ข้อความที่รวบรวมมาจะถูกนำมาสร้างเป็นข้อกระทงในลักษณะมาตราประเมินค่า ซึ่งอาจจะเป็นสเกลตั้งแต่ 1 - 5 หรือ 1 - 6 หรือ 1 - 7 แล้วแต่ความเหมาะสม การประเมินค่าในแบบสอบถามรอบที่สองนี้จะเน้นการจัดลำดับความหรือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์นั้น ๆ

ขั้นที่สาม เป็นแบบสอบถามรอบที่สาม โดยปกติจะประกอบไปด้วยประโยคหรือข้อคำถามเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่สอง แต่มีการเพิ่มเติมการรายงานให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการวิจัยได้ทราบความคิดเห็นของกลุ่ม โดยแสดงตำแหน่งฐานทศนิยม (Mode) หรือค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม รวมทั้งตำแหน่งนั้น ๆ ของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามรอบที่สอง ผู้เชี่ยวชาญอาจเปลี่ยนแปลงคำถามของกลุ่มจะได้พบทวนคำตอบของตนในรอบที่สามนี้ โดยอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนให้เข้ามาอยู่ในพิสัยระหว่างควอไทล์หรือยืนยันคำตอบเดิมของตน แต่หากคำตอบเดิมอยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญจะต้องแสดงเหตุผลประกอบด้วยและอาจมีการตอบแบบสอบถามรอบที่สี่ ซึ่งจะมีลักษณะเช่นเดียวกับแบบสอบถามรอบที่สาม โดยปกติแล้วนิยมให้ตอบแบบสอบถามเพียง 2 - 3 รอบ การกำหนดว่าควรมีแบบสอบถามสามหรือสี่รอบนั้น ควรพิจารณาพิสัยระหว่างควอไทล์ประกอบ หากพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก อาจยุติกระบวนการวิจัยได้

2.2 เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research)

ผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR คือ ศาสตราจารย์ ดร. โรเบิร์ต บี. เท็กซ์เตอร์ (Robert B. Textor) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกา เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมนุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วิทยา (Ethnographic Research หรือ Ethnography) ที่นำแนวคิดในเรื่องวัฒนธรรมมาใช้โดยมีมาตรการบางอย่างที่จะสามารถวัดถึงความแน่ชัด ความสอดคล้อง และความละเอียดอ่อนของแนวคิดนี้ การวิจัยแบบ EFR จะพิจารณาตัวแปรทั้งทางด้านวัฒนธรรมและไม่ใช่วัฒนธรรม (Cultural and Non-cultural Variable) เช่นเดียวกับการวิจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เนื่องจากเทคนิค EFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตเช่นเดียวกับเดลฟาย จึงใช้กับปัญหาการวิจัยในลักษณะเดียวกัน ส่วนการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นก็ใช้วิธีเดียวกับเทคนิคการวิจัยทั่วไป คือ อาจสุ่มตัวอย่างแบบที่เป็นไปตามหลักทางสถิติหรือแบบเจาะจงก็ได้โดยเลือกให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ศึกษา ด้วยเหตุที่เทคนิคนี้พัฒนามาจากเทคนิคทางมนุษยวิทยา ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งสุ่มตัวอย่างจากการวิจัยจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางใดทางหนึ่งโดยตรง แต่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในวัฒนธรรมหรือเป็นเจ้าของวัฒนธรรมก็เพียงพอแล้ว ส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างนั้นยังมีจำนวนมากยิ่งขึ้น (ธนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข, 2549, หน้า 83-84) การสัมภาษณ์แบบ EFR ประกอบไปด้วยอนาคตภาพที่เป็นทางเลือก 3 ภาพ และเรียงลำดับกันไป คือ อนาคตทางดี (Optimistic-Realistic Scenario) อนาคตทางร้าย (Pessimistic-Realistic Scenario) และอนาคตภาพที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (Most-Probable Scenario) อนาคตทั้ง 3 ภาพนี้จะประกอบไปด้วยแนวโน้มในอนาคตที่ผู้ให้สัมภาษณ์คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้นจริง มิใช่แนวโน้มในอุดมคติที่ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีการใช้คำว่า Realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตภาพดี

และอนาคตทางร้าย (Optimistic-Realistic Scenario, Pessimistic-Realistic Scenario) เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพ ตามขั้นตอนเสร็จแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้ให้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้ง และขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข และ/ หรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีก หรืออาจจะนำผลการสัมภาษณ์ที่จัดบันทึกไว้หรืออัดเทปไว้กลับไปเรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้วไปให้ผู้ให้สัมภาษณ์อ่านและตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้ และนำผลการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เพื่อจะหาฉันทมติ (Consensus) ระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์แล้วนำเสนอโน้มน้าวจันทมติมาเขียนเป็นอนาคตภาพ ซึ่งเป็นผลการวิจัย โดยขั้นตอนใหญ่ ๆ ของการวิจัยแบบ EFR ประกอบด้วย กำหนดกลุ่มตัวอย่าง สัมภาษณ์ วิเคราะห์/ สังเคราะห์ฉันทมติ เขียนอนาคตภาพ (Scenario Write-up) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

ลักษณะเด่นของ EFR นอกเหนือจากที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระแล้ว ยังมีลักษณะเด่นที่ไม่ละเลยความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิ ส่งเสริมแนวคิดพื้นฐานของการวิจัยอนาคตที่สำรวจหาทางเลือกในอนาคตทุกทางที่เป็นไปได้ด้วยเทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) ตลอดเวลาการสัมภาษณ์ ลักษณะคือ การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพียงอย่างเดียวและทำเพียงรอบเดียว ภาพในอนาคตจะเขียนขึ้นจากกลุ่มแนวโน้มที่มีฉันทมติระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ แนวโน้มที่ผู้ทรงคุณวุฒิเพียงสองสามท่านที่กล่าวถึงนั้นจะถูกคัดออก ซึ่งวิธีการนี้ไม่เป็นไปตามพื้นฐานการวิจัยอนาคตซึ่งต้องการ All Possible/ Probable Trends นอกจากนี้ การสรุปอนาคตภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดก็ทำได้ยาก เพราะผู้ทรงคุณวุฒิใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการสร้างอนาคตภาพทางบวกและลบเสียก่อน ทำให้เกิดการถ่วง ทำให้ภาพที่ไม่ชัดเจนการสรุปผลในภาพนี้จึงไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร

2.3 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2522 ด้วยการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกัน จุดเริ่มต้นของการคิดเทคนิคการวิจัยนี้มีเหตุอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรกเนื่องจากศึกษาพบว่าเทคนิคการวิจัยรูปแบบเดิมของ EFR และ Delphi ยังไม่ตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายและความเชื่อเบื้องต้นบางประการของการวิจัยอนาคต จึงน่าจะคิดหาวิธีปรับปรุงหรือแก้ไข ประการที่สอง หากมีการผสมผสานระหว่างระเบียบวิธี EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน โดยปรับให้มีความเหมาะสมแล้ว น่าจะได้เทคนิคการวิจัยอนาคตใหม่อีกเทคนิคหนึ่งที่นอกจากจะตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตแล้วยังเป็นวิธีวิทยาที่ช่วยให้นักวิจัยได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากขึ้น (จุฬพล พูลภัทรชีวิน, 2546 อ้างถึงใน ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข, 2549, หน้า 85-86)

EDFR มีหลายรูปแบบ แต่ปรัชญาพื้นฐานยังคงเดิม แต่รูปแบบที่แปรเปลี่ยนไปขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย งบประมาณ และเวลา (ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข, 2549, หน้า 91)

รูปแบบที่ 1 เรียกได้ว่าเป็น EDFR แบบเต็มรูป คือ ดำเนินการตามขั้นตอนปกติของเทคนิค EDFR คือ สัมภาษณ์แล้วตอบแบบสอบถาม 2 - 3 รอบ จุดมุ่งหมายของจำนวนรอบเพื่อ Refine Consensus ของผู้เชี่ยวชาญ คือ จะกรองการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญถ้ามีความสอดคล้องและครอบคลุมจุดมุ่งหมายของงานวิจัยก็หยุดได้

รูปแบบที่ 2 เรียกว่า Mini EDFR ซึ่งยังคงตอบสนองปรัชญาการวิจัยอนาคตคือ การสัมภาษณ์แบบ EDFR บวกกับการส่งแบบสอบถามอีก 1 รอบ แล้วหยุด ถ้าเลือกวิธีนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งก็ตาม สิ่งที่จะกระทำก็คือการให้ข้อมูลย้อนกลับทางสถิติ (Statistical Feedback) ในรอบที่ 2 อย่างน้อยที่สุด คือ ค่าความถี่ของคำตอบผู้เชี่ยวชาญป้อนกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้พิจารณาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจรอบที่ 2 ซึ่งเป็นลักษณะเด่นอย่างหนึ่งของวิธีเดลฟาย หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์และเสนอผลเช่นเดียวกับ EDFR เต็มรูป เป็นการประหยัดงบประมาณและเวลา

รูปแบบที่ 3 เป็น EDFR แบบเต็มรูปแบบแต่มีการปรับแบบสอบถามในรอบที่ 3 ให้สั้นลง ในกรณีที่นักวิจัยได้รายละเอียดในการสัมภาษณ์รอบแรกแล้วทำแบบสอบถามในรอบที่ 2 ตามขั้นตอนทุกอย่าง ซึ่งได้แบบสอบถามที่ยาวมาก แล้วรอบที่ 3 ก็มาพิจารณาเลือกเอาเฉพาะแนวโน้มที่เป็นไปได้มากหรือมากที่สุดเข้ามาศึกษาในรอบที่ 3 เพื่อจำกัดความยาวของแบบสอบถามลง (ควรเผื่อเอาไว้ เช่น ถ้าสนใจเฉพาะแนวโน้มระดับ 3.5 ก็จะเลือกแนวโน้มที่มีค่าตั้งแต่ 3.25 ขึ้นไป เป็นต้น เพราะแนวโน้มที่เลือกเผื่อไว้อาจมีค่าเพิ่มขึ้นในรอบที่ 3 ถ้าลดลงหรือเพิ่มไม่ถึง 3.5 ก็ไม่มีปัญหาตัดทิ้งได้ แต่ถ้าไม่เผื่อไว้แนวโน้มที่มีค่าตั้งแต่ 3.25 ก็ไม่มีโอกาสขึ้นไปถึง 3.5 ในรอบที่ 3 เพราะผู้วิจัยตัดทิ้งไปก่อนแล้ว ฉะนั้นจึงควรเลือกเผื่อไว้

ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ Delphi

ประการแรก EDFR ต่างจากเดลฟาย ตรงที่ในรอบแรกของการวิจัยนั้น EDFR ใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ซึ่งโดยวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด และทุกแนวโน้มจะนำไปศึกษาต่อในรอบที่สองและสาม การทำเช่นนี้เป็นการเคารพความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง

ประการที่สอง การวิจัยแบบเดลฟายตามรูปแบบเดิมนั้น มักจะเริ่มด้วยแบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองในการเก็บข้อมูลรอบที่หนึ่ง วิธีการนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการดูถูกความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ เพราะไปจำกัดข้อมูลที่จะได้จากผู้เชี่ยวชาญโดยการกำหนดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญโดยผู้วิจัย ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้วิจัยสนใจจะศึกษาแนวโน้มของเศรษฐกิจไทยใน 10 ปีหน้า ผู้วิจัยอาจจะสร้างแบบสอบถามที่ครอบคลุมแนวโน้มเฉพาะที่ผู้วิจัย

คิดว่าสอดคล้องและสำคัญ การทำเช่นนี้ผู้วิจัยอาจจะละเลยแนวโน้มหรือประเด็นที่สำคัญอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยคาดไม่ถึงหรือไม่รู้ไปอย่างน่าเสียดาย ถึงแม้ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญก็อาจจะไม่ตอบเพราะถูกชักนำให้คิดเฉพาะเรื่องที่ถูกลามในแบบสอบถาม ทำให้สิ้นประเด็นที่น่าสนใจไปได้ แต่ถ้าหากมีการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยก็จะได้แนวโน้มและประเด็นที่สอดคล้องมากที่สุด ซึ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตได้ดีกว่าและยิ่งไปกว่านั้นแนวโน้มทุกแนวโน้มยังได้รับการพิจารณาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอีกใน EDFR รอบที่สอง สาม..... วิธี EDFR จึงน่าจะเป็นวิธีวิจัยที่ได้แนวโน้มอย่างครอบคลุม เป็นระบบและน่าเชื่อถือมากกว่าเดลฟาย (จุมพล พุทธิทรชีวิน, ม.ป.ป.)

ข้อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง EDFR กับ EFR

ประการแรก EDFR ต่างจาก EFR ที่ระเบียบวิธีวิจัย กล่าวคือ EFR ใช้การสัมภาษณ์รอบเดียว ส่วน EDFR ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแล้วตามด้วยเดลฟายในรอบที่สอง สาม...วิธีการของ EDFR จึงมีระบบของการได้ข้อมูลที่เป็นที่น่าเชื่อถือได้มากกว่า

ประการที่สอง ผลสรุปของการวิจัยแบบ EFR คือ อนาคตภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เพียงรอบเดียวโดยเลือกเอาแนวโน้มที่มีฉันทามติระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์ จุดอ่อนของวิธีนี้คือการขาดระบบที่น่าเชื่อถือในการพิจารณาแนวโน้มที่มีฉันทามติ และ โดยระเบียบวิธีเองอาจทำให้แนวโน้มที่สำคัญต้องหลุดไป เพราะเป็นไปได้ว่ามีผู้เชี่ยวชาญเพียงคนเดียวที่พูดถึงแนวโน้มเหล่านั้น ผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ตลอดจนผู้วิจัยก็อาจลืม นึกไม่ถึง หรือไม่รู้จัก จึงไม่ได้พูดถึงแนวโน้มเหล่านั้น แนวโน้มเหล่านั้นจึงหลุดออกไปจากผลการวิจัยเพราะไม่มีฉันทามติ ส่วนการวิจัยแบบ EDFR จะมีแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์ในรอบแรกป้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญทุกคนพิจารณาอีกในการทำเดลฟาย ทำให้ทุกแนวโน้มได้รับการพิจารณาอย่างเป็นระบบเท่าเทียมกัน ผลสรุปที่ได้จากการวิจัยแบบ EDFR จึงเป็นระบบและได้แนวความครอบคลุมและน่าเชื่อถือมากกว่า EFR (จุมพล พุทธิทรชีวิน, ม.ป.ป.)

สรุป การวิจัยอนาคตเป็นเครื่องมือของการวางแผนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการศึกษา โดยประยุกต์แนวคิดอนาคตศึกษา เพื่อศึกษาแนวโน้มและทางเลือกต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตมาเป็นฐานในการมองเรื่องการศึกษา เน้นการวิจัยอนาคตที่ยึดบรรทัดฐานทางสังคมในการศึกษาอนาคต ซึ่งเป็นวิธีการที่สะท้อนถึงความต้องการขององค์กร โดยเน้นที่เป้าหมายเพื่อตอบคำถามว่าเราอยากให้อนาคตเป็นอย่างไร เทคนิคการวิจัยอนาคตมีหลายประเภท ได้แก่ เทคนิคเดลฟาย เทคนิคการวิจัยแบบ EFR และเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในอนาคต: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

อนันต์ เตียวค้อย (2551) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ

ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมชาติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง 2) รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ องค์ประกอบและกระบวนการประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมชาติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่เทียบเคียง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และมี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญให้สามารถนำไปใช้ได้

ศรีพัชรา สิทธิคำจร แก้วพิจิตร (2551) ได้วิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 2) พัฒนาและนำเสนอการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ 1) การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาเป็นขอบข่ายของหลักธรรมาภิบาล 2) การร่างการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ด้าน โครงสร้างและกระบวนการบริหารจากขอบข่ายแนวคิดและวิเคราะห์ผลความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ 3) การสร้างแบบสอบถามการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 4) เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) 5) สัมมนาอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ
 - 1) หลักความรับผิดชอบ 2) หลักนิติธรรมและความเสมอภาค 3) หลักความโปร่งใส
 - 4) หลักความคุ้มค่า 5) หลักความมั่นคง 6) หลักความมีส่วนร่วม 7) หลักคุณธรรม และ
 - 8) หลักการใช้อำนาจหน้าที่

2. การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ มีความเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้

พิศุต ภูมิโคกรักษ์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าเป็นด้วย ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกประเด็นโดยประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สำคัญ ได้แก่ 1) หลักสูตรตอบสนองให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 2) การเปิดหลักสูตรใหม่พิจารณาตลาดแรงงาน และบุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ความชำนาญในหลักสูตรที่เปิดใหม่ หลักสูตรที่เปิดควรได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย โดยยึดตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และควรศึกษาแนวโน้มการรองรับของตลาดแรงงาน 3) การพัฒนาหลักสูตรผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมุ่งผลิตบัณฑิตตามจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตกำลังคน ด้านการวิจัย ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) สนับสนุนการทำวิจัยโดยจัดฝึกอบรม หรือจัดหาที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำ 2) มีหน่วยงานกลางดูแลการบริหารจัดการงานวิจัยในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่นักวิจัย ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการวิจัย 3) พัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสากล ให้สามารถสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นและสังคมได้ ด้านการบริการชุมชน ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น ความรู้ ข้อเสนอแนะในกิจการของมหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ชุมชน ตามความต้องการของชุมชน เน้นบริการชุมชนทุกรูปแบบ สร้างการยอมรับและช่วยให้ชุมชนสามารถพัฒนาและพึ่งตนเองได้ 3) ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำชุมชนทุกรูปแบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนอย่างแท้จริง

ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข (2549) วิจัยเรื่อง อนาคตภาพการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาตัวบ่งชี้การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้หลัก 3 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านการเรียนการสอนและการวิจัย มีองค์ประกอบย่อย 24 องค์ประกอบ

2. การศึกษาบริบทของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า มีบริบทที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่พัฒนาขึ้น จำนวน 14 องค์ประกอบย่อย จากจำนวน 24 องค์ประกอบ

3. การศึกษาอนาคตภาพการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้รับการพัฒนาตัวบ่งชี้หลักจาก 3 ด้าน เป็น 4 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านการเรียนการสอน และด้านการบริหารการวิจัย มีองค์ประกอบย่อย จำนวน 86 องค์ประกอบ จากนั้นนำองค์ประกอบย่อยไปสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินค่าแนวโน้มความเป็นไปได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า “มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีศักยภาพในการพัฒนาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยได้ในอนาคต” โดยแนวโน้มความเป็นไปได้ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าอยู่ใน “ระดับมาก” ขึ้นไปในแต่ละด้านดังนี้

3.1 ด้านงบประมาณ ประกอบด้วย กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกในการเพิ่มทุนสนับสนุนงานวิจัย จัดสรรงบประมาณส่งเสริมอาจารย์ใหม่เพื่อการวิจัย ปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณให้สอดคล้องกับธรรมชาติงานวิจัยในแต่ละสาขาวิชาหรือแต่ละคณะ และการแสวงหาแหล่งทุนบริจาคจากองค์การภายนอกเพื่อพัฒนางานวิจัยของมหาวิทยาลัย

3.2 ด้านบุคลากร ประกอบด้วย เร่งสร้างนักวิจัยมืออาชีพ พัฒนาบุคลากรระดับผู้เชี่ยวชาญให้ได้รับทุนศึกษาต่อในวิชาชีพ จ้างนักบริหารองค์การมืออาชีพมาประจำหรือเป็นที่ปรึกษาประจำโครงการวิจัยหรือสถาบันวิจัยต่าง ๆ ศึกษาเชิงเปรียบเทียบศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทางกับของต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทางของมหาวิทยาลัย

3.3 ด้านการเรียนการสอน ประกอบด้วย เร่งจัดทำนโยบายและแผนปฏิบัติการตามบริบทของแต่ละคณะ ปรับฐานการผลิตบัณฑิตไปสู่การศึกษาระดับบัณฑิต ปรับโครงสร้างการจัดหลักสูตร การรับเข้าและกระบวนการเรียนการสอนเน้นการวิจัยมากขึ้น มีการทำงานร่วมกันระหว่างผู้สอน ทีมงานและผู้เรียนเป็นกลุ่มคณะทำงานและร่วมกับองค์การภายนอกตามสาขาที่เกี่ยวข้อง เพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางวิชาการในระดับสากล สร้างมาตรการเชิงรุกเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้เข้าสู่ระบบ สร้างระบบการคัดเลือกนักศึกษาต่างชาติที่ดีเข้าศึกษาระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก รับนักศึกษาที่มีความพร้อมทั้งด้านวิชาการและด้านภาษา และการจัดสรรทุนเรียน

3.4 ด้านการบริหารงานวิจัย ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำทางการวิจัยของผู้บริหารทุกระดับ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมที่ชัดเจน กำหนดทิศทางและแผนงานวิจัยระยะยาวที่เป็นระบบและเอกภาพ สร้างกลุ่มนักวิจัยทำโครงการวิจัยร่วมกับองค์การภายนอกในระดับนานาชาติ

สร้างระบบ “Networking” กับหน่วยงานที่มีความชำนาญการวิจัย แลกเปลี่ยนบุคลากรกับมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของโลก ส่งเสริมโครงการวิจัยหลังปริญญาเอก จัดโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการทำวิจัย กำหนดเป้าหมายผลผลิตของงานวิจัย สนับสนุนการทำวิจัยในรูปแบบที่หลากหลาย มีกลไกการบริหารงานเชิงวิชาการในระดับภาควิชาหรือสาขาวิชา สร้างวัฒนธรรมการวิจัย กระตุ้นกิจกรรมการวิจัยต่อเนื่อง สร้างบรรยากาศการวิจัยในองค์กรทุกระดับ มีระบบติดตามประเมินผลและขยายผลการวิจัยให้สามารถนำไปใช้ได้จริง สร้างระบบการจัดการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เปิดเวทีนำเสนอผลงานทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติประจำปี วางมาตรการวัดคุณภาพและปริมาณการใช้ฐานข้อมูลประเภทต่าง ๆ ของห้องสมุด มีหน่วยงานดูแลระบบฐานข้อมูลประชาสัมพันธ์นำเสนอข้อมูลและผลงานวิจัยไปยังหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ ทำการตลาดและสร้างเครือข่ายระบบฐานข้อมูลเชิงรุก

ธวัช เดิมฉนวน (2548, หน้า 146-147) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า ได้รูปแบบที่มีองค์ประกอบทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านหลักสูตร ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรควรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และตลาดแรงงาน มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการในการใช้หลักสูตร มีการจัดประชุมชี้แจงการใช้หลักสูตรให้แก่อาจารย์ผู้สอนได้รับทราบ การประเมินหลักสูตรควรมีการติดตามและประเมินผลหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดให้อาจารย์ผู้สอนประเมินหลักสูตร การประเมินผลการเรียนการสอนควรมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และการบริหารหลักสูตรควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรแต่ละหลักสูตร มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินการบริหารหลักสูตร

2. ด้านอาจารย์ ได้แก่ การสรรหาอาจารย์ ควรมีกระบวนการและวิธีการคัดเลือกอาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสอบข้อเขียนและสอบสัมภาษณ์ การกำหนดภารกิจของอาจารย์ควรมีการกำหนดขอบเขตภาระงานของอาจารย์อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร จัดเวลาให้อาจารย์ปฏิบัติภารกิจการสอนและภารกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอนโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ได้แก่ การทำวิจัยและการสร้างผลงานทางวิชาการ การประเมินผล การปฏิบัติงานอาจารย์ควรให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ควรให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามภารกิจหลักของสถาบัน และการพัฒนาอาจารย์ควรมีการวางแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้

3. ด้านกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ การทำแผนการสอน ควรมีคณะกรรมการในการจัดทำร่วมกัน มีการจัดทำแผนการสอนและการจัดลำดับเนื้อหาวิชาให้เหมาะสม เช่น

ความยากง่าย ความสอดคล้อง ความเกี่ยวข้องต่อเนื่องกัน การจัดทำประมวลการสอน ควรให้มีการจัดทำประมวลการสอนในแต่ละรายวิชา และมีเอกสารประกอบการเรียนการสอน การจัดตารางสอน ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของลักษณะรายวิชาที่เป็นภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การจัดอาจารย์เข้าสอนให้ตรงตามวิชาเอกที่จบการศึกษา วิธีการสอนควรใช้เทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับเนื้อหาวิชา นอกจากนั้นควรนำเทคโนโลยีทางการเรียนการสอนที่ทันสมัยมาใช้ ตลอดจนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม และจัดการสอนซ่อมเสริมให้แก่ผู้เรียนที่มีปัญหาทางการเรียน

4. ด้านนักศึกษา ได้แก่ การคัดเลือกนักศึกษา ควรมีระบบการคัดเลือกที่มีคุณภาพและมีการประชาสัมพันธ์การเปิดรับนักศึกษาเข้ามาศึกษาต่อในสถาบันด้วยวิธีการที่หลากหลาย การพัฒนานักศึกษา ควรสอดคล้องกับปรัชญาและเป้าหมายหลักของสถาบัน ตลอดจนพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพบัณฑิตต้องเป็นที่ยอมรับและต้องการของสังคม มีการติดตามผลบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาเป็นระยะ ๆ

5. ด้านการวัดและประเมินผล ได้แก่ หลักเกณฑ์การวัดและประเมินผล ควรเป็นไปตามเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติของสถาบัน และมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการเรียนการสอนให้ชัดเจนเป็นสายลักษณะอักษร การวัดและประเมินผลการเรียน ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการวัดและประเมินผล และมีการแจ้งผลการวัดและประเมินผลการเรียนในแต่ละรายวิชาให้นักศึกษาได้รับทราบจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง

6. ด้านปัจจัยเกื้อหนุน ได้แก่ อาคารสถานที่ ควรจัดให้เพียงพอและเหมาะสมกับการเรียนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยจัดบรรยากาศให้น่าสนใจ กระตุ้นการเรียนรู้ ห้องสมุดควรจัดให้ทันสมัยและมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้าของนักศึกษา อุปกรณ์การสอนควรทันสมัยและเพียงพอต่อจำนวนนักศึกษา โดยเฉพาะอุปกรณ์สำหรับฝึกวิชาเฉพาะทางศิลปะ นอกจากนี้ห้องพยาบาลควรมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการปฐมพยาบาลที่เพียงพอและทันสมัย

อิสรากรณ์ พลนารักษ์ และคณะ (2547) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาในรูปแบบวิทยาเขต ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบการวิจัยเชิงคุณภาพและนำเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบแผนความคิด (Mind Map) มาประยุกต์ใช้ดำเนินวิเคราะห์ข้อมูล ได้ผลการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ด้านการเรียนการสอน

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมแนวทางการพัฒนาและดัชนีบ่งชี้ด้านการเรียนการสอนในรูปแบบวิทยาเขตไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) การดำเนินงานตามแผนแม่บท ได้แก่ แผนด้านวิชาการและแผนด้านกายภาพ สนับสนุนวิชาการ

2) การมีบรรยากาศวิชาการ 3) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ มีความตั้งใจ การอุทิศเวลา มุ่งมั่นพัฒนาวิทยาเขตสู่ระดับภูมิภาคระดับประเทศ 4) ปริมาณจำนวนนักศึกษามากสนองวัตถุประสงค์ การจัดตั้งวิทยาเขตและหลากหลายหลักสูตรจัดการเรียนการสอน 5) พัฒนาความก้าวหน้าด้านอาคาร สถานที่ และพื้นที่กายภาพรองรับนักศึกษา 6) ความมีศักยภาพด้านวิชาการและความเข้มแข็งด้าน วิชาการสถาบันแม่ ต่อการสร้างแผนพัฒนาด้านการสนับสนุนการเรียนการสอนวิทยาเขต 7) ผู้บริหาร ให้ความสำคัญการพัฒนาด้านวิชาการและคุณภาพการศึกษาไปสู่ระดับนานาชาติ 8) การให้ ความสำคัญทรัพยากรห้องสมุด 9) สร้างหลักสูตรใหม่บูรณาการสนองความต้องการท้องถิ่น การเปิด หลักสูตรพิจารณาหลากหลาย ได้แก่ หลักสูตรใหม่ หลักสูตรความเชี่ยวชาญสถาบันแม่ หลักสูตร ตามความต้องการชุมชนท้องถิ่น หลักสูตรสนองความต้องการผู้เรียน

2. ด้านกิจกรรมนักศึกษา

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมแนวทางการพัฒนาและดัชนีบ่งชี้ด้านกิจกรรม นักศึกษาในรูปแบบวิทยาเขตไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรมียอดประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) การนำ แนวคิดพัฒนารูปแบบกิจกรรมนักศึกษาเพื่อพัฒนานักศึกษา 2) การให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตนักศึกษาเป็นลำดับความสำคัญต้น ๆ 3) มีการวางแผนการพัฒนาด้านกิจกรรม นักศึกษาควบคู่กับการพัฒนาด้านวิชาการ 4) มีโครงสร้างงานด้านกิจกรรมนักศึกษาและระบบ การบริหารงานที่ชัดเจน 5) มีการจัดทำโปรแกรมการพัฒนาด้านกิจกรรมนักศึกษา ตั้งแต่ปีที่ 1 - 4

3. ด้านการวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคม

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมแนวทางการพัฒนาและดัชนีบ่งชี้ด้านการวิจัยและ บริการวิชาการแก่สังคมในรูปแบบวิทยาเขตไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรมียอดประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) การมีพื้นที่ฟาร์มเพื่อพัฒนางานวิจัยที่เหมาะสมกับการดำเนินงานวิจัยและการ เชื่อมโยงงานวิจัยกับการให้บริการวิชาการ 2) การมีศูนย์การพัฒนางานวิจัยและอาคารสถานที่ พร้อมต่อการสร้างงานวิจัยและบริการวิชาการต่อสังคม 3) การจัดสร้างอาคารสถานที่รองรับการ สร้างงานวิจัย และความมีศักยภาพของพื้นที่และอาคารสนับสนุนการวิจัยเป็นสำคัญ 4) การจัดทำ โปรแกรมด้านการให้บริการวิชาการในรูปแบบการบริการวิชาการ เชื่อมโยงการพัฒนาท้องถิ่น 5) มีผู้บริหารที่ทำงานรับผิดชอบด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมหรืองานวิจัยโดยเฉพาะ

4. ด้านการบริหารจัดการ

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมแนวทางการพัฒนาและดัชนีบ่งชี้ด้านการบริหาร จัดการในรูปแบบวิทยาเขตไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรมียอดประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) การส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดงบประมาณเพื่อการพัฒนา ให้สนับสนุน การวิจัยให้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ฯลฯ 2) การมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และการวางอัตรา

กำลังได้อย่างเหมาะสมตามลำดับความสำคัญของงาน 3) การแบ่งโครงสร้างองค์กรตามรูปแบบ
คณะผสมผสานการบริหารจัดการที่วิทยาเขต 4) การให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจให้ผู้บริหาร
ประจำอยู่วิทยาเขต 6) การบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดงบประมาณแต่รักษาคุณภาพการศึกษา
7) สถาบันแม่ให้ความร่วมมือเพื่อการสนับสนุนการพัฒนาอย่างดี ทั้งงบประมาณและการเดินทาง
ของคณาจารย์มาสอนในระยะเริ่มแรก 8) ความรู้ความสามารถผู้บริหาร ความมุ่งมั่น ท้มเท
การเสียสละ ความใส่ใจดูแล ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา

5. ด้านระบบการเงินและงบประมาณ

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมแนวทางการพัฒนาและดัชนีบ่งชี้ด้านการเงินและ
งบประมาณในรูปแบบวิทยาเขตไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้
1) การจัดสรรงบประมาณการสร้างและพัฒนาพื้นที่กายภาพ 2) ผู้บริหารมีบทบาทนำและวิสัยทัศน์
ด้านงบประมาณ 3) มีแผนการสรรหางบประมาณให้เข้าสู่วิทยาเขตอย่างมาก โดยแผนการเขียนขอรับ
การสนับสนุนงบประมาณ ได้เงินและสิ่งก่อสร้างจำนวนมาก สร้างงบประมาณผูกพัน 4) แผนงาน
การขอรับการสนับสนุนงบประมาณชัดเจน 5) การบริหารงานงบประมาณอย่างคุ้มค่า 6) มีหลักเกณฑ์
การจัดสรรงบประมาณและการมีวิสัยทัศน์การบริการงานด้านงบประมาณ 7) มีหน่วยงานสนับสนุน
ด้านการงบประมาณที่ดี 8) ความพร้อม ความมั่นคงแข็งแรงของอาคารสิ่งก่อสร้าง มาตรฐาน
สิ่งก่อสร้าง ดังนั้นถ้าเทียบดัชนีบ่งชี้เหล่านี้กับสภาพความเป็นจริง

ศิริโรจน์ ผลพันธิน (2547) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษา
มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ เพื่อศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยของสถาบัน
อุดมศึกษา เพื่อศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อศึกษารูปแบบ
การบริหารงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน และเพื่อเสนอแนะรูปแบบการบริหารงานวิจัย
ของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต การวิจัยนี้เป็นลักษณะงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการศึกษาจาก
เอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ในเชิงลึกจากผู้บริหารงานวิจัยโดยตรง จำนวน 12 คน ได้แก่
ผู้บริหารงานวิจัยสถาบันอุดมศึกษา 5 แห่ง ผู้บริหารหน่วยงานด้านนโยบาย และผู้บริหารหน่วยงาน
ด้านสนับสนุนการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบ
ปลายเปิด (Open and Questionnaire) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า นโยบายด้านวิจัยระดับชาติในแต่ละฉบับมีความสอดคล้องกันและมุ่ง
ความสำคัญต่อการวิจัยมากขึ้น โดยมุ่งเน้นการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้จริงเพื่อเพิ่มขีด
ความสามารถด้านเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศของไทย ส่วนการบริหารงานวิจัยในภาพรวม
เน้นการบริหารงานวิจัยแบบบูรณาการ โดยใช้ระบบบริหารในรูปแบบชุดโครงการวิจัยและเครือข่าย
วิจัยในทางปฏิบัติ พบว่า การสนับสนุนการวิจัยจากรัฐไม่สอดคล้องกับนโยบายส่งเสริมการวิจัย

โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านจำนวนงบประมาณและการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานระดับนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาไม่ให้ความสำคัญต่อการวิจัยเท่าที่ควร ขาดเอกภาพ การบักัดงานวิจัย และยังประสบปัญหาการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทุกการวิจัย และการเข้าร่วม โครงการระดับชาติสู่สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นไปอย่างไม่ทั่วถึงและเท่าเทียมครอบคลุมทั้งหมด

การบริหารงานวิจัยในปัจจุบันของสถาบันอุดมศึกษาประสบปัญหาการขาดแคลนนักวิจัย ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ขาดความคล่องตัวของการบริหารงบประมาณ และขาดกลไก หรือ ระบบการจัดการให้แต่ละภาคีของระบบวิจัยเชื่อมโยงกัน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาพยายามแก้ปัญหา ดังกล่าวโดยการสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่และพัฒนาศักยภาพนักวิจัยที่มีอยู่เดิม การสร้างระบบ การบริหารงบประมาณให้มีความสะดวกและรวดเร็ว ส่งเสริมให้นักวิจัยแสวงหาทุนวิจัยจากแหล่ง ทุนภายนอกให้มากขึ้น และพยายามสร้างระบบวิจัยให้เชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งนี้แล้วสถาบัน อุดมศึกษามีแนวโน้มบริหารงานวิจัยในรูปแบบเครือข่ายมากขึ้น โดยเฉพาะความร่วมมือทางวิจัย และมีแนวโน้มการจัดรูปองค์กรแบบผสมผสานระหว่างรูปแบบเครือข่ายกับรูปแบบยึดหยุ่น/ นวัตกรรมโดยใช้แนวคิดการบริหารงานวิจัยที่สำคัญคือ เศรษฐกิจฐานความรู้ การวิจัยแบบบูรณาการ การประเมินผลการบริหารงานวิจัยโดยใช้ Balanced Score Card และการเชื่อมโยงองค์ความรู้ไปใช้ ให้เกิดประโยชน์

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย รัฐควรส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยทุกประเภท สนับสนุน ความเชื่อมโยงของระบบวิจัยให้มากกว่าปัจจุบัน ควรจัดทำแผนแม่บทการวิจัยระดับอุดมศึกษา และ ให้สถาบันศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมในงานวิจัยระดับชาติมากขึ้น ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควร กำหนดนโยบายให้สถาบันมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร ด้านการจัดรูปองค์กร ควรผสมผสานระหว่างรูปแบบเครือข่าย กับรูปแบบยึดหยุ่น/ นวัตกรรม มีสายบังคับบัญชาที่สั้น เน้นความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนตาม สถานการณ์ บริหารงานวิจัยโดยใช้นโยบายยึดหยุ่น การวิจัยเชิงรุก และสนับสนุนการวิจัยตาม โครงการพิเศษต่าง ๆ ด้านทรัพยากรบุคคล ควรสร้างและพัฒนาทั้งนักวิจัยที่มีตำแหน่งอาจารย์และ ตำแหน่งนักวิจัย และนักวิจัยในบัณฑิตศึกษา ด้านงบประมาณ ควรใช้ระบบคุณธรรม ให้อำนาจ ความสะดวกต่อการทำวิจัยโดยเน้นผลลัพธ์ที่ได้จากผลงานวิจัยเป็นหลัก ด้านคุณภาพงานวิจัย ควรเน้นคุณภาพงานวิจัยเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานวิจัย โดยกำหนดมาตรฐานคุณภาพ งานวิจัยในทุกขั้นตอน ควรให้มีการเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่สังคมหรือใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัย ให้มากขึ้น และควรมีหน่วยงาน/ คณะทำงานจัดการดูแลทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากผลงานวิจัย ด้านความเชื่อมโยงของระบบวิจัย ควรมีการจัดตั้งสถาบันวิจัยเฉพาะทาง จัดตั้งหน่วยงานเชื่อมโยง องค์ความรู้สู่สังคมและด้านความร่วมมือทางวิจัย ควรทำวิจัยแบบคณะวิจัยในรูปแบบเครือข่ายวิจัย

โดยผู้บริหารเครือข่ายวิจัยควรมีคุณสมบัติเป็นทั้งนักบริหาร ผู้ประสานงาน และนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในเรื่องที่วิจัย และควรให้เครือข่ายวิจัยใช้ทรัพยากรทำวิจัยร่วมกันให้มากที่สุด

สนม กรุงเมือง (2547) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐในด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยเชิงบรรยาย

ผลจากการวิจัยใน 3 ส่วนได้ข้อสรุปในภาพรวมว่า รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ ซึ่งเป็นส่วนราชการเป็นที่ยอมรับของประชาคมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในปัจจุบันจะเน้นความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยให้มหาวิทยาลัยดำเนินการกิจได้อย่างอิสระ สามารถพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการด้านบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ การดำเนินงานกิจการทั้งปวงของมหาวิทยาลัยจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เป็นส่วนใหญ่ สถานภาพของบุคลากรเป็นข้าราชการมหาวิทยาลัย แยกระบบราชการออกจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการข้าราชการในมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัย ในทำนองเดียวกับคณะกรรมการข้าราชการตุลาการและคณะกรรมการข้าราชการอัยการ บุคลากรมีสิทธิประโยชน์และสวัสดิการเช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยของรัฐในปัจจุบัน การศึกษาในระดับปริญญาตรีถือเป็นสวัสดิการของรัฐ ประชาชนมีส่วนร่วมต่อการลงทุนทางการศึกษาโดยไม่เดือดร้อน สำหรับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีประชาชนต้องมีส่วนร่วมต่อการศึกษามากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและวิจัยยังสะท้อนให้เห็นรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณธรรม และมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สนองความต้องการของสังคมได้เป็นอย่างดี
2. องค์การสูงสุดของมหาวิทยาลัย คือ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผน มอบอำนาจให้มหาวิทยาลัยดำเนินการไปตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีการเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นกรรมการ สภามหาวิทยาลัยมากกว่ากรรมการที่มาจากภายในมหาวิทยาลัย การได้มาของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรระบุไว้ในพระราชบัญญัติให้ชัดเจน โดยเปิดโอกาสประชาคมมีส่วนร่วมของการได้มาอย่างแท้จริง
3. การบริหารมหาวิทยาลัยควรกระจายอำนาจการทำงานให้รูปแบบคณะกรรมการ มุ่งเน้นการให้บริการ และสามารถตรวจสอบได้

4. การบริหารงานวิชาการ ต้องมีสภาวิชาการทำหน้าที่บริการงานวิชาการของนิสิต และพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยแยกออกจากคณะกรรมการบริหารฝ่ายอื่น ๆ

5. การบริหารงานบุคคล ต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม มีการกำหนดภารกิจของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้วยการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการตามศักยภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

6. การบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน สามารถตรวจสอบได้ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบภายในและภายนอก มีกฎระเบียบที่ชัดเจนยืดหยุ่นไม่ติดกับระบบราชการมากเกินไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546, หน้า 9-14) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันยังเป็นไปในระบบราชการภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมจากหน่วยงานภาครัฐ แต่รูปแบบการบริหารจัดการภายในระดับมหาวิทยาลัยนั้น มีพัฒนาการที่หลากหลายสรุปได้ 4 รูปแบบคือ 1) แบบองค์กรที่เน้นกระบวนการ 2) แบบผู้ประกอบการหรือบริษัท 3) แบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรม และ 4) แบบเครือข่าย

รูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันแต่ละสถาบันใน 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป สถาบันที่คัดเลือกทั้งหมดมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ มีการนำแนวคิดการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดี มีบทบาทอย่างยิ่งต่อนวัตกรรมทางการบริหารงานภายในสถาบัน ในด้านการปรับโครงสร้างของสถาบันพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐบางแห่งได้มีการปฏิรูปตนเองสู่การออกนอกระบบราชการ บางสถาบันมีการคัดเลือกหน่วยงานในสถาบัน เพื่อนำร่องสู่การออกนอกระบบราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้นเน้นการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ และให้ความสำคัญต่อด้านทุนต่อหน่วยและการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งมุ่งเน้นการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่เรียกว่า “หลักสูตรพิเศษนอกเวลาราชการ” เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียนที่หลากหลาย หลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต จนมีข้อสังเกตว่ามหาวิทยาลัยมีนวัตกรรมทางหลักสูตรการเรียนการสอนใหม่ ๆ มาก แต่อาจเพื่อแสวงหารายได้มากกว่าการสร้างองค์ความรู้ให้มหาวิทยาลัย ผู้เรียน หรือสังคม นอกจากนี้สถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพฯ กับภูมิภาค นอกจากนี้ การให้การศึกษาเน้นความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มหาวิทยาลัย

บางแห่งได้มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต หรือสื่อดาวเทียมมุ่งสู่ผู้เรียนที่เป็นคนไทยในต่างประเทศ เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

3. ด้านการบริหารงานวิจัยสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชียและนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบัน

4. ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกกรอบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยบางแห่งเริ่มก่อตั้งกองทุนกองยอดเงินต้น พยายามลดสัดส่วนรายได้จากงบประมาณแผ่นดินและเพิ่มรายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย มีการจัดตั้งหน่วยงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ เพื่อระดมทรัพยากรจากศิษย์เก่า มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาทางธุรกิจการค้า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเน้นการบริหารการเงินแบบมุ่งศูนย์กำไร หรือศูนย์ต้นทุน เพื่อแยกให้เห็นถึงผลตอบแทนของแต่ละหน่วยงานได้ชัดเจน และบางแห่งนำระบบการบริหารงานการเงินจากกิจการในเครือในต่างประเทศมาใช้ เพื่อให้เหมาะสมกับการประเมินผลการดำเนินงานและการตรวจสอบจากผู้แทนในต่างประเทศ

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีการนำเสนอทางเลือกในด้านการบริหารงานบุคคล คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือจากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า “ข้าราชการ” สู่การเป็น “พนักงานมหาวิทยาลัย” การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้นคือ สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง บุคลากรที่รับเข้าใหม่ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่าการเป็น “ข้าราชการ” แต่ต้องได้รับการประเมินผลการทำงานทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี ตามเกณฑ์ของแต่ละสถาบัน บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอกมาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพและการลดจำนวนบุคลากรประจำลง

สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี (2545, หน้า 166-173) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา

ผลการศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สมบูรณ์ ที่มีหลักการและองค์ประกอบของการบริหารงานบุคคล มีสาระสำคัญดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานบุคคล มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 3 ประการคือ หลักความคล่องตัว หลักการศึกษาวิจัยและหลักความยุติธรรม โดยมีสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเป็นองค์กรในการบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยจะเป็นองค์กรสูงสุด มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการบริหารงานบุคคลนั้น มีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการ ผู้แทนพนักงานมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย 3 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านบริหารงานบุคคล 1 คน ด้านกฎหมาย 1 คน ด้านการพัฒนาองค์กร หรือการบริหารจัดการ 1 คน อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดในมหาวิทยาลัย มีอำนาจในการบรรจุ แต่งตั้ง และถอดถอนพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจ ในการวินิจฉัย ตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้กับผู้บริหารระดับต่าง ๆ โครงสร้างองค์กร และการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นลักษณะที่มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและมีความหลากหลายลักษณะภารกิจ มีขนาดกะทัดรัด คล่องตัว และเป็นองค์กรแบบแนวราบ มีการจัดองค์กรที่มุ่งเน้นผลงานโดยการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ของ ผลผลิตอย่างชัดเจน

2. การกำหนดตำแหน่ง มีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 2 ประการ คือ หลักความรู้ความสามารถ หลักความคล่องตัว และหลักความยุติธรรม บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เรียกว่า พนักงานมหาวิทยาลัย มีฐานะเป็นพนักงานของรัฐประเภทหนึ่ง แต่ไม่ใช่ข้าราชการและไม่ใช่พนักงานแบบรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยควรกำหนดตำแหน่งของ พนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปตามภารกิจหลัก ด้านการสอน การวิจัย ด้านการบริหาร และด้านการ บริการวิชาการ พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยบูรพา แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มวิชาการ กลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มบริหาร พนักงานกลุ่มวิชาการมีหน้าที่สอน วิจัย และบริการวิชาการ พนักงาน กลุ่มปฏิบัติการมีหน้าที่สนับสนุนการสอน วิจัย และบริการวิชาการ และพนักงานกลุ่มบริหารมีหน้าที่ ในการบริหารจัดการ ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยกลุ่มวิชาการและกลุ่มบริหาร เน้นบุคลากรระดับ ปริญญาโทหรือปริญญาเอก หรือผู้มีประสบการณ์และผลงานทางวิชาการ หรือมีความสามารถในการ บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ หลักเกณฑ์การกำหนดตำแหน่ง พนักงานมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วยคำบรรยายลักษณะงานของทุกตำแหน่งพร้อมความคาดหวัง ของตำแหน่งในสัญญาจ้าง เพื่อใช้ในการประเมินการปฏิบัติงาน และเพื่อความเป็นธรรมสำหรับ การทำงานเพื่อการพัฒนาองค์กร และเพื่อให้พนักงานมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายอย่างชัดเจนด้วย

ปัจจัยในการกำหนดนโยบายและแผนอัตรากำลัง ประกอบด้วย การกิจที่จะทำในปัจจุบัน และอนาคต ความสามารถในการรับภาระของหน่วยงาน ตำแหน่งของสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน การเพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิตและบริการให้กับหน่วยงาน จำนวนอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายต่อบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ พนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลา พนักงานมหาวิทยาลัยประจำไม่เต็มเวลา มหาวิทยาลัยต้องกำหนดแนวทางการสนับสนุน โอกาส ความก้าวหน้าของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานกลุ่มวิชาการควรมี การทำผลงานทางวิชาการให้สูงขึ้น เกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการให้เป็นไปตาม ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอายุเกิน 60 ปีบริบูรณ์ อธิการบดีสามารถทำ สัญญาจ้างให้ปฏิบัติงานต่อไปอีกเป็นรายปี และถ้าอายุเกิน 65 ปี สถานมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้พิจารณา ให้ความเห็นชอบเป็นราย ๆ ไป

3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัย มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการ บริหารงานบุคคล 4 ประการ คือ หลักความรู้ความสามารถ หลักการเข้ายาก ออกง่าย หลักความ ยุติธรรม และหลักการศึกษาวิจัย การแสวงหาพนักงานมหาวิทยาลัยบูรพาดำเนินการได้หลายวิธี ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างเปิดเผยและกว้างขวาง การรับสมัครทางไปรษณีย์ หรือทางอินเทอร์เน็ต การรับสมัครจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การเชิญชวนและทาบทามคนที่มี ความรู้ ความสามารถพร้อมทำงานได้ทันที หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน มหาวิทยาลัย ได้แก่ หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร สำหรับผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจรับพนักงานมหาวิทยาลัยเข้าทำงาน ได้แก่ คณะกรรมการบริหารงาน บุคคล ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจจากมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะใช้ระบบ คุณสมบัติที่โปร่งใสทุกขั้นตอนในการสรรหาผู้บริหารทุกตำแหน่ง ควรสรรหาจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย ต้องดำเนินการสรรหาอย่างกว้างขวางทั้งภายในและ ภายนอกมหาวิทยาลัย มีความโปร่งใส โดยเฉพาะตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ ต่อการบริหารมหาวิทยาลัยให้ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

4. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการคือ หลักความรู้ความสามารถ หลักความคล่องตัว หลักความมั่นคง หลักความยุติธรรม และหลักการศึกษาค้นคว้า การจ่ายค่าตอบแทนและประเภทของค่าตอบแทน รวมทั้งสิทธิประโยชน์ และสวัสดิการอื่นที่พนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยบูรพาจะได้รับไม่น้อยกว่าระบบเดิม เพื่อเป็นหลักประกันด้านความมั่นคงในการทำงาน พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถสูงต้อง ได้รับค่าตอบแทนจากเงินเดือนที่เหมาะสมและเป็นธรรมตรงตามความเป็นจริง เพื่อสามารถดึงดูด คนที่มีความรู้ความสามารถอยู่ทำงานในองค์กรอย่างมีความสุขตลอดไป ในกรณีที่มหาวิทยาลัยให้

พนักงานมหาวิทยาลัยออกจากงานโดยไม่มีความผิดหรือความบกพร่อง มหาวิทยาลัยต้องจ่ายค่าตอบแทนไว้ในอัตราจ่ายไม่น้อยกว่ากฎหมายแรงงานกำหนด โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดบัญชีเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง ในกรณีที่บัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสม เนื่องจากภาวะค่าครองชีพสูง ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณานำเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติการปรับบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสม ซึ่งบัญชีเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนตามความรู้ความสามารถ และคุณวุฒิ การเพิ่มอัตราเงินเดือนสามารถกระทำได้โดยอาศัยองค์ประกอบอื่นด้วย ได้แก่ ความขาดแคลนของสาขาวิชา ประสบการณ์ ผลงาน สภาพการดำเนินงาน และสถานะเศรษฐกิจ สัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งต้องมีการกำหนดภาระงานไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่ใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตรวจสอบได้ สภามหาวิทยาลัยต้องกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม ในการให้รางวัลตอบแทนพิเศษแก่พนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่งที่มีผลงานดีเด่น โดยมีคณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสม

5. การพัฒนาบุคลากร มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการ คือ หลักความรู้ความสามารถ หลักการพัฒนา หลักความคล่องตัว หลักความยุติธรรม และหลักการศึกษาวิจัย แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วย การให้ไปฝึกอบรมและดูงาน การให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ให้มีการลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทางวิชาการ ในส่วนการพัฒนาบุคลากรมีการสนับสนุนให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มสามารถลาศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศ และมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายให้พิจารณาจ่ายค่าตอบแทนตลอดหลักสูตร โดยมีมาตรการเร่งรัดให้สำเร็จการศึกษาภายในเวลาที่กำหนด ถ้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนด มหาวิทยาลัยควรมีบทลงโทษที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยพัฒนาบุคลากรเพื่อทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาองค์กรให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ 2) การจัดระบบงานใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยที่มีความคล่องตัว และการทำงานเชิงรุก และ 3) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะอย่างเต็มศักยภาพที่สอดคล้องกับคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด สำหรับการพัฒนาบุคลากรควรดำเนินการควบคู่ไปกับระบบประกันคุณภาพและพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มอย่างยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อรักษาคณิศร คนเก่งเอาไว้กับหน่วยงานให้นานที่สุด มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดตั้งกองทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีงบประมาณอย่างต่อเนื่องในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

6. การประเมินการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักการบริหารงานบุคคล 5 ประการ คือ หลักความรู้ความสามารถ หลักความคล่องตัว หลักการเข้ายาก ออกง่าย หลักความยุติธรรม และหลักการพัฒนา การประเมินการปฏิบัติงานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางของ

การฝึกอบรมหรือพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง เพื่อเป็นเกณฑ์พิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนในการทำงานเพื่อช่วยในการปรับปรุงการทำงานและเสริมสร้างมาตรฐานพนักงานมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานต้องกำหนดไว้ในความคาดหวังของตำแหน่งของสัญญาจ้าง และคำบรรยายลักษณะงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอาจดำเนินการได้โดยกำหนดนโยบายและแนวทางการประเมินที่ชัดเจน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงวิธีการ ขั้นตอนการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนทราบ มีแบบประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นมาตรฐานสากลสอดคล้องกับความแตกต่างและความเหมาะสมกับกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม องค์ประกอบของคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หรือผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัย และหัวหน้าฝ่ายบริหารบุคคล ซึ่งทำหน้าที่เป็นเลขานุการ ปิจารณานำมาพิจารณาประกอบการประเมินการปฏิบัติงานได้แก่ ผลงานที่ปฏิบัติตามภาระหน้าที่ ความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ ทักษะ และประสิทธิภาพ สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้นเพื่อความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน

7. วินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ มีรูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักความยุติธรรม โดยมหาวิทยาลัยต้องมีข้อกำหนดทางวินัยที่ไม่ใช่ข้อห้าม แต่มีข้อกำหนดในลักษณะที่เป็นทางบวกและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ดี มหาวิทยาลัยต้องมีระเบียบวินัยในการทำให้พนักงานมหาวิทยาลัย “ออกง่าย” หากมีผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด การลงโทษผิดวินัย กำหนดไว้ 4 ประการคือ 1) ตักเตือน 2) ภาคทัณฑ์ 3) ยกเลิกสัญญาจ้าง และ 4) ให้ออกในกรณีเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยประจำเต็มเวลาถาวร มีระบบการอุทธรณ์และร้องทุกข์ที่รวดเร็วและเป็นธรรมสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มตำแหน่งงานอย่างเสมอภาค มีคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นกลางในการพิจารณาคัดสินความถูกต้องและความยุติธรรม จึงมีผู้แทนกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการ เพื่อการมีส่วนร่วมในการรักษาสีทึบประโยชน์ของพนักงานมหาวิทยาลัย มีผู้แทนจากสภาวิชาการ ผู้แทนจากพนักงานมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม รวม 3 คน เพื่อการพิจารณาบนพื้นฐานของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน มีผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารองค์กร ด้านละ 1 คน รวม 3 คน เพื่อช่วยงานด้านธุรการและเอกสารการประชุม คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์จะแต่งตั้งเลขานุการ 1 คน คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์มีอำนาจหน้าที่ 1) รับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์จากพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่องที่เห็นว่าตนไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

จากผู้บังคับบัญชาหรืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษ 2) มีหน้าที่สอบสวนแล้ววินิจฉัยชี้ขาด 3) มีหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ก็ได้ พนักงานมหาวิทยาลัยมีสิทธิร้องทุกข์ได้เมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย หรือเมื่อเห็นว่าถูกสั่งให้ออกจากงานหรือเลิกจ้าง หรือถูกสั่งลงโทษ ให้ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ภายใน 30 วัน เมื่อคณะกรรมการพิจารณาวินิจฉัยประการใดให้ถือเป็นที่สุด เพื่อความเป็นธรรมและความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยบูรพา

สงวนพงศ์ ขวณชม (2545) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานวิชาการในภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำกับกิจกรรมทางวิชาการ ด้านหลักสูตรและการสอน และด้านการส่งเสริมและควบคุมงานทางวิชาการ

2. มหาวิทยาลัยมีปัญหาการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับน้อย 2 ด้าน คือ ด้านการกำกับกิจกรรมทางวิชาการ และด้านหลักสูตรและด้านการสอน ส่วนด้านการส่งเสริมและควบคุมงานทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันอยู่ในเกณฑ์สูงทุกด้าน ตั้งแต่ด้านหลักสูตรและการสอนด้านการส่งเสริมและควบคุมงานทางวิชาการ และด้านกำกับกิจกรรมทางวิชาการ

4. การทดสอบความเป็นไปได้ โดยคณะกรรมการบริหารงานมหาวิทยาลัย พบว่า สามารถนำไปปฏิบัติได้ทุกข้อและสามารถนำไปปฏิบัติได้ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการกำกับกิจกรรมทางวิชาการ ด้านหลักสูตรและการสอน และด้านการส่งเสริมและควบคุมงานทางวิชาการ ตามลำดับ

5. การเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จากผลการศึกษาที่ได้จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ได้นำมาเสนอรูปแบบการบริหารงานวิชาการ

5.1 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานทางวิชาการ ควรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะวิชา และระดับสาขาวิชา

5.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ ควรแบ่งเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 การบริหารงานวิชาการระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี

รองอธิการบดี สภาวิชาการ คณบดี และผู้อำนวยการศูนย์และสำนัก กลุ่มที่ 2 การบริหารงาน วิชาการระดับคณะวิชา ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และหัวหน้าสาขาวิชา กลุ่มที่ 3 การบริหารงานวิชาการระดับสาขาวิชา ได้แก่ หัวหน้าสาขาวิชา เลขาคณะ และคณาจารย์ ในการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของแต่ละกลุ่ม มากน้อยจะแตกต่างกันตามตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการแต่ละระดับ

5.3 กระบวนการบริหารงานวิชาการในแต่ละระดับ ประกอบด้วยงานวิชาการ 3 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรการสอน ด้านการส่งเสริมและควบคุมงานวิชาการ และด้านการกำกับกิจกรรมทางวิชาการ

สุทธศรี วงษ์สมาน (2544) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับในการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเป็นความสัมพันธ์เชิงกำกับและตรวจสอบ โดยรัฐกำกับในเชิงนโยบาย แผน และมาตรฐาน และใช้การสนับสนุนงบประมาณ และการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เป็นกลไกในการกำกับโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ดี และหลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการให้การดำเนินงานสิ้นสุดที่ระดับสภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ความสัมพันธ์ด้านนโยบายและแผนนั้น รัฐต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาอุดมศึกษาที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายการผลิตกำลังคนและทำความเข้าใจกับมหาวิทยาลัยเพื่อให้ดำเนินการตามผลผลิตตามจำนวนสาขาวิชา และงบประมาณตามที่ตกลง เพื่อให้เกิดการแข่งขัน โดยคำนึงถึงคุณภาพและประสิทธิภาพในด้านมาตรฐานอุดมศึกษา รัฐกำหนดมาตรฐานเป็นกรอบกว้าง ๆ เป็นมาตรฐานกลางที่มีความยืดหยุ่น เป็นมาตรฐานสากลที่ใช้กันทุกสถาบัน ควรกำหนดมาตรฐานบัณฑิตที่เป็นมาตรฐานผลผลิตและผลที่ตามมา และใช้การประกันคุณภาพภายในและภายนอกเป็นกลไกสู่มาตรฐานที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์ด้านการบริหารสนับสนุนงบประมาณ รัฐควรจัดสรรให้สถาบันในกำกับในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป คิดจากค่าใช้จ่ายต่อหัวแต่ละสาขาวิชาโดยเน้นผลการดำเนินงานและคำนึงเอกลักษณ์ของแต่ละแห่ง ทั้งควรมีเงินสมทบเพิ่มสำหรับคุณภาพที่เพิ่มขึ้น ใช้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกกำหนดนโยบาย แผนพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานของสถาบัน โดยให้คณะกรรมการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีบทบาทในการจัดสรรระดับสถาบัน และควรมีรูปแบบการจัดสรรที่หลากหลาย

สุชาติ เมืองแก้ว (2544, หน้า 227-228) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องมี 2 ระดับ คือ ระดับชาติ และระดับมหาวิทยาลัย ระดับชาติจะต้องมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่กำกับดูแลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในด้านนโยบายและแผนพัฒนา การเสนอแนะการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดมาตรฐานการศึกษา การติดตามประเมินผล การดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ และมีสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทำหน้าที่ตรวจสอบการบัญชี และการเงิน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาทำหน้าที่ตรวจสอบการประกัน คุณภาพภายนอก สำหรับบทบาทในการจัดสรรงบประมาณซึ่งเดิมเป็นของสำนักงานประมาณนั้น เสนอให้คณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษาขึ้นอยู่กับสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เพื่อความรวดเร็ว เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศให้ทันกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษา ควรประกอบด้วย ผู้แทนจากมหาวิทยาลัยของรัฐ สำนักงานประมาณ กระทรวงการคลัง และสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ ให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีระบบการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณที่เน้นผลลัพธ์ มากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน ในระดับมหาวิทยาลัยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการ บริหารตามนโยบายและแผนพัฒนาตามภารกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลดีที่สุด ทั้งด้านการจัด การศึกษา การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมี อธิการบดีรับนโยบายไปดำเนินการและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีระบบติดตามรายงานผลงาน การประกันคุณภาพการศึกษา โดยจัดระบบตรวจสอบภายใน มีตัวบ่งชี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการ ตรวจสอบผลงานของมหาวิทยาลัย และรายงานต่อสภาเป็นระยะ ในลักษณะเป็นการกำกับดูแล ภายในขึ้นตามความเหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นใช้ในแต่ละด้านของรูปแบบและกลไกจึงเป็น เครื่องมือในการติดตามการดำเนินงานกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตัวบ่งชี้ที่ได้พัฒนาขึ้น มีทั้งหมด 40 ตัวบ่งชี้ แบ่งเป็นด้านต่าง ๆ รวม 5 ด้าน คือ ด้านนโยบายและแผนพัฒนา มีตัวบ่งชี้ 5 ตัว ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิตมีตัวบ่งชี้ 8 ตัว ด้านการจัดสรรทรัพยากรมีตัวบ่งชี้ 8 ตัว ด้านมาตรฐานการศึกษามีตัวบ่งชี้ 15 ตัว และด้านการบริหารจัดการมีตัวบ่งชี้ 4 ตัว ตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับการบริหารกลาง คือ ใช้เป็นตัวบ่งชี้ระดับชาติ ที่ต้องการการติดตาม ผลการปฏิบัติงานเชิงนโยบายระดับมหภาค ส่วนตัวบ่งชี้บางตัวมีความเหมาะสมใช้ในระดับ มหาวิทยาลัย สามารถใช้ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการผลงานภายในแต่ละมหาวิทยาลัย

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

นิวแมคเคนซี และคอมพานี (New McKinsey & Company, 2011) ได้กล่าวถึง รายงานการวิจัยตัวแบบการเพิ่มผลผลิตในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยเคเพรี (Devry University) พบว่ามหาวิทยาลัยเคเพรีเป็นหนึ่งในแปดวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่เป็นตัวแทนของวิธีการที่สามารถตอบสนองต่อความสำเร็จการศึกษาที่สูงกว่าเป้าหมายที่วางไว้ มหาวิทยาลัยมีการผลิตบัณฑิตมากขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มการใช้จ่ายภาครัฐและเงินทุนของประชาชนหรือค่าเล่าเรียน กลยุทธ์ที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างทางเดินเพื่อการสำเร็จการศึกษาผ่านระบบสนับสนุนทางวิชาการเพิ่มเติม ให้นักเรียนทุกหลักสูตรมีปลายทางแบบครบวงจรและบริการทางการเงิน 2) ลดส่วนที่ไม่ก่อให้เกิดผลผลิต ต้องมุ่งเน้นให้นักศึกษาประสบความสำเร็จ นักศึกษาสามารถศึกษาระดับปริญญาได้สำเร็จก่อนเวลาที่กำหนด เพื่อจะได้ออกไปทำงานได้เร็วขึ้น 3) การเรียนการสอนผ่านการเรียนรู้ออนไลน์หรือวิธีการอื่น ๆ มีความยืดหยุ่นและตอบสนองความต้องการของนักศึกษา มหาวิทยาลัยมีการลงทุนในโปรแกรมออนไลน์เกือบทุกโปรแกรม 4) การออกแบบมีประสิทธิภาพ มีการลงทุนอย่างมากในระบบสารสนเทศ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความสามารถในการให้บริการสำหรับนักศึกษาในชั้นเรียน 5) การปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริการอื่น ๆ เช่น กริทาและกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีประสิทธิภาพและไม่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

พอล (Paul, 2010) ได้ศึกษาการใช้เครือข่ายออนไลน์ทางสังคมในการรับนักศึกษาใหม่ สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ มีการแข่งขันการรับนักศึกษามากขึ้น เพื่อให้ได้นักศึกษาที่เหมาะสมที่สุด สถาบันต่าง ๆ จึงได้จัดทำกลยุทธ์นวัตกรรมต่าง ๆ สำหรับการรับนักศึกษาใหม่ เช่น การใช้เครือข่ายออนไลน์ทางสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐ การศึกษาเชิงคุณภาพนี้ต้องการศึกษาว่ามีเหตุผลอะไรที่สถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นต้องใช้เครือข่ายทางสังคมเป็นวิธีการในการรับนักศึกษาใหม่ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสังเกตเครือข่ายทางสังคม และการวิเคราะห์จากเอกสาร โดยมีคำถามการวิจัยว่า ทำไมสถาบันถึงใช้กลยุทธ์เครือข่ายทางสังคมในการรับนักศึกษาใหม่ และใช้กระบวนการอย่างไร และเปรียบเทียบการรับสมัครของนักศึกษาใหม่ที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายและที่ไม่ได้เป็นสมาชิก และการใช้เครือข่ายนี้มีประสิทธิผลอย่างไร จากการศึกษาสถาบันที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า การใช้กลยุทธ์เครือข่ายออนไลน์ทางสังคม เป็นรูปแบบที่เป็นที่นิยม และนักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่จะใช้เครือข่ายนี้เข้ามาสนทนาในระหว่างกระบวนการที่มีการเลือกสถาบัน นอกจากนั้นยังมีการทดลองใช้รับสมัครบุคลากร และยังใช้สำหรับติดต่อกับสถาบันอื่นในเครือข่ายที่เป็นผู้ป้อนนักศึกษาให้

ยัง (Young, 2010) ได้ศึกษาแนวโน้มนโยบายการอุดมศึกษาของประเทศเกาหลี จะมีลักษณะการอุดมศึกษาเป็นนานาชาติ นโยบายนี้จะทำให้มีการปรับปรุงการศึกษาและคุณภาพ

งานวิจัยของการอุดมศึกษาประเทศเกาหลีให้ดีขึ้น ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาในประเทศเกาหลีทั้งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยจะต้องแข่งขันกันในระดับนานาชาติ การวิจัยนี้ต้องการศึกษาว่าทำอย่างไรมหาวิทยาลัยในประเทศเกาหลีจะตอบสนองต่อนโยบายการอุดมศึกษาที่เป็นนานาชาติ กรอบงานวิจัยนี้มีการวิเคราะห์ความกดดันของนโยบายต่อความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยในประเทศเกาหลี เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการระหว่างประเทศได้ตอบสนองต่อแรงกดดันของนโยบายนี้ แต่อย่างไรก็ตามทางด้านการเงิน เป็นเหตุผลที่มีอิทธิพลมากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากแถลงการณ์ของรัฐที่จะเน้นทางด้านวิชาการและสภาพลัทธิที่มีความเป็นสากล ต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาในโปรแกรมนานาชาติ เพื่อยกระดับการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยประเทศเกาหลีให้ไปสู่ความเป็นสากล และให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีพันธมิตรกับสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นสากล มีปัจจัยที่สำคัญสองประการที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยประเทศเกาหลี ได้แก่ สถานภาพทางด้านการวิชาการของมหาวิทยาลัยและความรับผิดชอบของผู้นำในองค์กร ความกดดันทางด้านนโยบายความเป็นสากลของรัฐบาลนั้น ไม่ได้มีนัยสำคัญที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศเกาหลีไปสู่ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยต่าง ๆ จะมีการศึกษาเป้าหมายของนโยบาย และกลยุทธ์การนำไปปฏิบัติ ความเป็นสากลนั้นเป็นแรงกดดันให้มหาวิทยาลัย

เซ็ง, เยียน และเยียน (Cheung, Yuen, & Yuen, 2010) ได้ศึกษากลยุทธ์ที่ใช้ส่งเสริมตลาดอุดมศึกษาของฮ่องกง จุดประสงค์หลักของการศึกษานี้มี 3 ประการ คือ การวิเคราะห์สภาพเงื่อนไขปัจจุบันของการบริการอุดมศึกษาที่จะนำเสนอให้กับตลาดที่เป็นเป้าหมาย 3 แห่ง การวิเคราะห์ภาคการตลาดของตลาดเหล่านี้ และต้องการทราบกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับตลาดมากที่สุดสำหรับผู้ให้บริการการศึกษาในประเทศฮ่องกง ข้อมูลสำหรับโครงการวิจัยนี้เป็นข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ทีมวิจัยได้รวบรวมแบบสอบถาม 1,370 ฉบับ การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 121 คน โดยวิธีการสนทนากลุ่ม เมือง 4 แห่งที่ศึกษา คือ มุมไบ นิวเดลี จาร์กาตาร์ และกัวลาลัมเปอร์ จากการศึกษาพบว่า มีความต้องการสูงของการอุดมศึกษาในต่างประเทศ และพบว่า การอุดมศึกษาของฮ่องกงมีความสัมพันธ์น้อยกับตลาดเอเชียเหล่านี้ จากความเสี่ยงของนักศึกษาในตลาดเอเชีย ทำให้สถาบันอุดมศึกษาและรัฐบาลฮ่องกงมีความจำเป็นที่จะทำงานร่วมกันในการวิเคราะห์วิกฤติศึกษาของตลาด และกลยุทธ์การตลาดที่เป็นลูกค้ำ ข้อจำกัดของงานวิจัยนี้มีการศึกษาเมืองที่น้อยเกินไปในตลาดเป้าหมาย 3 แห่ง อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษานี้ก็อาจจะทำให้มองเห็นเมืองอื่น ๆ ที่มีลักษณะเหมือนกับในประเทศเหล่านี้ และในภาคพื้นเอเชีย งานวิจัยนี้ใช้เป็นประเด็นการตัดสินใจที่สำคัญในระดับสถาบันอุดมศึกษาและในระดับรัฐบาล

ชามา, ซูด, ซาย และแพนดิท (Sharma, Sood, Singh, & Pandit, 2010) ได้ศึกษากลยุทธ์การออกแบบการเรียนการสอนแบบอี-เลิร์นนิง (E-Learning) ที่มหาวิทยาลัยฮิมาชาล พราดেশ (Himachal Pradesh University) เพื่อศึกษาแนวทางการเรียนการสอนแบบอี-เลิร์นนิง ของมหาวิทยาลัย ในอนาคต มหาวิทยาลัยฮิมาชาล พราดেশ จะต้องมีการปฏิรูปตัวเอง และต้องทำความเข้าใจจะต้องมีการแข่งขันอย่างไร จึงจะทำให้มีความแตกต่างในอนาคต และทำให้การมองภาพอนาคตนั้นมีความชัดเจนขึ้น เพื่อไปสู่โอกาสในอนาคต งานวิจัยนี้ให้มหาวิทยาลัยได้ใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนแบบอี-เลิร์นนิง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งครูและนักศึกษา ซึ่งจะให้แนวคิดเชิงกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนแบบอี-เลิร์นนิง ในภาคการศึกษา

เลียว, เช็ง และวู (Liao, Chang, & Wu, 2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของนวัตกรรมการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM: Total Quality Management) ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นปรัชญาการบริหารจัดการและวิธีการที่รู้จักกันดีสำหรับการปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรม ไม่เพียงแต่มีความสำคัญต่อภาคการผลิตและการบริการเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย ปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัยไม่ใช่เป็นเพียงสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น แต่ยังเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมการบริหารคุณภาพโดยรวมนี้มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยที่จะต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานต่าง ๆ และลูกค้าผู้รับบริการ

โรว์เลย์ และเชอแมน (Rowley & Sherman, 2010) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยยุโรปกลางและยุโรปตะวันตก เพื่อศึกษาบทบาทของการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยยุโรปในศตวรรษที่ 20 และศึกษาการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายของมหาวิทยาลัยเหล่านี้ ผลการวิจัยพบว่า เป็นที่น่าประหลาดใจที่มหาวิทยาลัยยุโรปส่วนใหญ่ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ แต่ในขณะนั้นมหาวิทยาลัยยุโรปกำลังค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติของกระบวนการ บอลอณา (Bologna Process) ซึ่งได้จากประเทศในยุโรป 46 ประเทศ เพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพและการแข่งขันในมหาวิทยาลัยยุโรป และงานวิจัยนี้ได้เสนอแนะกลยุทธ์บางอย่างให้มหาวิทยาลัยได้นำไปปรับใช้เพื่อให้มีการแข่งขันได้มากขึ้นกับสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐ

เชอริล (Cheryl, 2009) ได้ศึกษากระบวนการทัศน์ใหม่ในการวางแผนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในสถาบันอุดมศึกษา งานวิจัยนี้กล่าวว่า ปัจจุบันนี้ธุรกิจและองค์กรที่ประสบความสำเร็จต่างตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งในการรักษา การเติบโต และรักษาผลผลิตทางธุรกิจในระยะยาวและการอยู่รอด ในช่วงเวลาที่แรงงานมีฝีมือยังคงหดตัวและมีการแข่งขันเพื่อเพิ่มความสามารถมากขึ้นนั้น ธุรกิจจำนวนมากได้มีการพัฒนาวิธีการจัดการที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรของพวกเขาจะได้รับการวางตำแหน่งดีในการแข่งขันในอนาคต

ธุรกิจเอกชนและสถาบันการศึกษาต่างก็เผชิญกับความท้าทายเช่นเดียวกัน ดังนั้นสถานศึกษาจะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาและรักษาความเป็นผู้นำในระยะยาวของสถาบัน นอกจากนี้โครงสร้างทางวัฒนธรรมและการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา มักจะค่อนข้างแตกต่างกว่าของธุรกิจเอกชน โดยใช้วิธีการศึกษาแบบทฤษฎีฐานรากจากสถาบันอุดมศึกษา 6 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยชุมชน มหาวิทยาลัยวิจัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน ผู้วิจัยต้องการทราบถึงการวางแผนที่ประสบความสำเร็จ สถาบันอุดมศึกษามีการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรอย่างไรที่อาจจะมีผลต่อการวางแผนให้ประสบความสำเร็จ พบว่า จะต้องมีการยอมรับในขณะที่มีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ มีวัฒนธรรมและการบริหารงานวิชาการอย่างไรที่อาจจะมีอิทธิพลต่อการวางแผนที่ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้วางแผนให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดทำแผนที่ประสบความสำเร็จที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสถาบัน พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีการสื่อสารอย่างระมัดระวังไม่ให้เกิดความขัดแย้ง และมีการประเมินผลของกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ

ทัชเกอร์ และเจนทรี (Tucker & Gentry, 2009) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์อี-เลิร์นนิง (E-Learning) ในระดับอุดมศึกษา รายงานฉบับนี้มีจุดประสงค์ที่จะทำให้เกิดความชัดเจนในความท้าทายที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเผชิญ เช่น การตัดสินใจประมาณ และความกดดันที่จะให้สถาบันได้นำเสนอการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ทุกแห่ง ทุกเวลา ในรูปแบบการพัฒนากลยุทธ์อี-เลิร์นนิง รายงานนี้ได้ศึกษางานวิจัยในปัจจุบันของอุดมศึกษาและกลยุทธ์การใช้อี-เลิร์นนิงที่เป็นเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้น และแรงกดดันของสังคม เศรษฐกิจที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษา รายงานนี้ได้บอกถึง 5 ขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์ของอี-เลิร์นนิง ได้แก่ วิธีการและเทคโนโลยีที่ต้องใช้ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การบูรณาการเพื่อนำไปปฏิบัติ การเปิดตัวกลยุทธ์ และการติดตามผลและการประเมินโปรแกรม การวิจัยต่อไปในอนาคตนั้น อาจจะมีคามจำเป็นที่จะต้องประยุกต์คำแนะนำเพื่อนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง สถาบันอุดมศึกษาและองค์กรต่าง ๆ สามารถใช้อี-เลิร์นนิง เพื่อนำไปใช้สำหรับการถ่ายทอดความรู้ การอบรม และในการเรียนการสอน

ยัสเซอร์, ทียา และซัด (Yaser, Dheya, & Suad, 2009) ได้รายงานว่า ประเทศบาห์เรนได้ประสบปัญหาในเรื่องของรายได้จากแหล่งต่าง ๆ และมีปัญหาหลักของชาติ เช่น จำนวนผู้ว่างงานในประเทศ พบว่า ปัจจัยหลักประการหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจ คือ คุณภาพของการอุดมศึกษาในประเทศ ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ทำให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาของชาติ มีความตั้งใจที่จะมีการควบคุมสถาบันอุดมศึกษาให้มีมาตรฐาน จึงมีความริเริ่มที่จะมีการปรับปรุงการอุดมศึกษาในบาห์เรน เพื่อทำให้เกิดมาตรฐานสากล ในการเริ่มต้นนั้น ผู้บริหาร

การประกันคุณภาพการศึกษาของชาติได้อาศัยสถาบันอุดมศึกษาในบาหลีเรณที่มีวิธีปฏิบัติเป็นแบบอย่างในการประกันคุณภาพการศึกษา และใช้สำหรับการเทียบเคียงมาตรฐานระหว่างสถาบัน บทความนี้เป็นมุมมองการประกันคุณภาพในอุดมศึกษาในบาหลีเรณ โดยการใช่มหาวิทยาลัยบาหลีเรณที่มีวิธีปฏิบัติเป็นกรณีศึกษา

รามาชันดรัน, ชอง และอิสเมล (Ramachandran, Chong & Ismail, 2009) ได้ศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการจัดการความรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน มีการรวบรวมข้อมูลจากนักวิชาการ 594 คน จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน 3 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า สถาบันต่าง ๆ จะมีการปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ในกระบวนการปฏิบัติ การจัดการความรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน งานวิจัยนี้จะเป็นแนวทางเริ่มต้นในการจัดการความรู้ขององค์กรให้เข้มข้นขึ้น ในการจัดทำยุทธศาสตร์สำหรับการนำไปปฏิบัติกระบวนการจัดการความรู้