

การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

The Development of an Academic Administration Model for Autonomous Universities

อัมเรศ เนตาสีทธิ*

E-mail: ammaret.net@kmutl.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ และพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรก ประกอบไปด้วยอธิการบดี และรองอธิการบดีจำนวน 6 คน อีกกลุ่มเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในระดับผู้อำนวยการขึ้นไป มหาวิทยาลัยละ 10 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย (The MAIN of Academic Tree Model) ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่การบริหารจัดการ (Management) พันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network) นวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology) และการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge) โดยในแต่ละองค์ประกอบหลักจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยรวมทั้งหมด 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) แนวทางการบริหาร 2) สภามหาวิทยาลัย 3) สภาวิชาการ 4) ความร่วมมือกับต่างประเทศ 5) ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ 6) ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม 7) เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ 8) การเรียนการสอน 9) หลักสูตร 10) การสนับสนุนการวิจัย 11) งานวิจัย และ 12) การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

คำสำคัญ : การบริหารงานวิชาการ, มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

Abstract

This research aims at analyzing the best practice of academic administration and developing an academic administration model which are suitable for public autonomous universities in Thailand. Populations are executives from 3 autonomous universities; Suranaree University of

* นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Technology, Walailak University and King Mongkut's University of Technology Thonburi. With a sum of 30 persons, the first group consists of 6 presidents and vice presidents, while the other group consists of executives, with at least a director level, in a total of 10 persons for each. Instruments using for the research are document analysis, interview and rating scale. Statistics using for data analysis are percentage, means and standard deviation.

The result reveals that the academic administration model (The MAIN of Academic Tree Model) which were suitable for autonomous universities in Thailand included 4 main factors; Management, Alliance and Network, Innovation and Technology, and New Knowledge of which composed 12 minor factors; 1) administrative guidelines, 2) university council, 3) academic council, 4) collaboration with abroad, 5) collaboration with education institutions in the country, 6) collaboration with communities/industrial sectors, 7) technology and information systems, 8) instructions, 9) curriculum, 10) support on research, 11) research, and 12) the utilization of knowledge/academic services.

Keywords : Academic Administration Model, Autonomous Universities

บทนำ

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

ประกอบกับการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน ยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างสมกับความเป็น

สถาบันชั้นสูง ไม่ว่าจะเป็นการสอนให้รู้จักคิด วิเคราะห์ วิจารณ์ รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งการผลิตผลงานวิจัย นักวิจัย การสร้างองค์ความรู้ และเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) ซึ่งสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2546) ที่กล่าวว่า การเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาของไทย เห็นชัดเจนว่าเน้นหนักไปในการถ่ายทอดความรู้ เพราะเราเป็นสังคมที่รับรู้ความรู้ของต่างประเทศมาตลอด จึงไม่แปลกอะไรที่การเรียนการสอนสถาบันอุดมศึกษาจะเน้นการบรรยาย เน้นการบอกและการรับของผู้เรียน ซึ่งจะปลูกฝังนิสัยการเป็นผู้รับความรู้อยู่ตลอดเวลา การคิดค้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จึงมีน้อย เช่นเดียวกับ จรัส สุวรรณเวลา (2551) ที่มีความเห็นว่า นอกจากนั้นการเรียนการสอนที่มุ่งถ่ายทอดความรู้ และการบรรยายในห้องเรียนขนาดใหญ่ ยังทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนิสิตนักศึกษา กับอาจารย์ลดลงอีกด้วย

พัฒนาการของอุดมศึกษาไทยที่ผ่านมาได้สร้างความเจริญขึ้นระดับหนึ่ง แต่ก็เกิดความอ่อนแอในระบบการบริหาร และความอ่อนแอทางวิชาการจนถึงขั้นวิกฤติ ปัญหาเกิดขึ้นทั้งในเชิงปรัชญา แนวคิด และเชิงปฏิบัติ ประกอบกับความสามารถอันจำกัดในการที่จะปรับตัวให้เผชิญกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีมาในหลายด้าน และความจำเป็นต้องแข่งขันกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก จำเป็นที่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะตระหนักถึงปัญหาและรวมพลังกันแก้ไขอย่างจริงจัง (จรัส สุวรรณเวลา, 2540) การบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษามีการแบ่งแยกคณะภาควิชามากเกินไป ความจำเป็น และขาดการประสานงานระหว่างคณะ ภาควิชา ทำให้มีการซ้ำซ้อนและจุดโหว่ในบางจุด ในส่วนของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกือบทุกระดับและเกือบทั้งหมดมิได้เรียนรู้มาทางด้านการบริหารมหาวิทยาลัยหรืออุดมศึกษา จึงมักบริหารโดยใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นหลัก ระบบการได้มาซึ่งอธิการบดีก่อให้เกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวในการพัฒนาสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2546 กล่าวว่า งานวิชาการถือได้ว่าเป็นหัวใจของสถาบันอุดมศึกษา เพราะสถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันทางวิชาการ ทำหน้าที่ในการผลิตผลงานวิชาการ การสร้างนักวิชาการและการใช้ผลงานวิชาการให้เกิดประโยชน์กับสังคมเป็นหลักสำคัญ จากการศึกษาของ สมิทธิ์ และคณะ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2539) พบว่าในด้านการใช้เวลาในการบริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา พบว่าการบริหารงานวิชาการถูกให้ความสำคัญ คิดเป็นร้อยละ 40 ของงานบริหารทั้งหมด จัดได้ว่างานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใด มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ และถวัลย์รัฐ

วรเทพพิพัฒน์ (2545) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคการแสวงหารูปแบบบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสม เนื่องจากการบริหารงานมหาวิทยาลัยเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ได้ก่อให้เกิดปัญหาความไม่คล่องตัวนานาประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานมหาวิทยาลัยโดยรวมด้วยประสิทธิภาพลง มหาวิทยาลัยไม่สามารถระดมทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมาร่วมแรงร่วมใจกัน เพื่อพัฒนาและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยหลายแห่งต่างเริ่มให้ความสนใจมากขึ้นในการแสวงหารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมมาใช้ในมหาวิทยาลัยต่อไป

จากความเป็นมา ความสำคัญและข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงความต้องรูปแบบที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาระบบการศึกษาให้มีทั้งคุณภาพและ ประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานวิชาการเป็นการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของการศึกษาโดยตรง จึงควรมีการศึกษาในเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เพื่อเป็นแนวทางให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ทราบถึงรูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทยต่อไป

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ และการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบไปด้วยอธิการบดี และรองอธิการบดี โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มหาวิทยาลัยละ 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6 คน

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในตำแหน่งการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ มหาวิทยาลัยละ 10 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 30 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้ดัดแปลงและพัฒนาให้เหมาะสมกับการวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบวิเคราะห์เอกสารโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาระ ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของประเทศไทยและต่างประเทศ จากการศึกษาเอกสารและเว็บไซต์

2. แบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหาร 6 คน จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทย เก็บข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รูปแบบการบริหารงานวิชาการ ในด้านสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

3. แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานวิชาการ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยมีการตรวจสอบหรือแนวทางการพิจารณาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 5 ประการ (สมพร เพชรสงค์, 2551)

1.1 วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย โดยการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ และการสัมภาษณ์อธิการบดี และรองอธิการบดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย จำนวน 6 คน เกี่ยวกับสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และบริการวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานวิชาการ

1.2 วิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของต่างประเทศ ได้แก่ University of Melbourne ประเทศออสเตรเลีย และ Massachusetts Institute of Technology ประเทศสหรัฐอเมริกา ด้วยวิธีการศึกษาเอกสาร และเว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับสภาวิชาการ การสอน การวิจัย และบริการวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการบริหารงานวิชาการต่อไป

2. พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย โดยผู้วิจัยร่างรูปแบบการบริหารงานวิชาการ จากผลที่ได้จากการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยและต่างประเทศ และนำมาพัฒนารูปแบบที่เหมาะสม ตามแนวคิดการพัฒนาแบบของ Keeves (1988)

3. นำรูปแบบการบริหารงานวิชาการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ไปสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความ

เหมาะสมของรูปแบบ กับกลุ่มตัวอย่าง 3 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยใช้แบบสอบถามในลักษณะประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

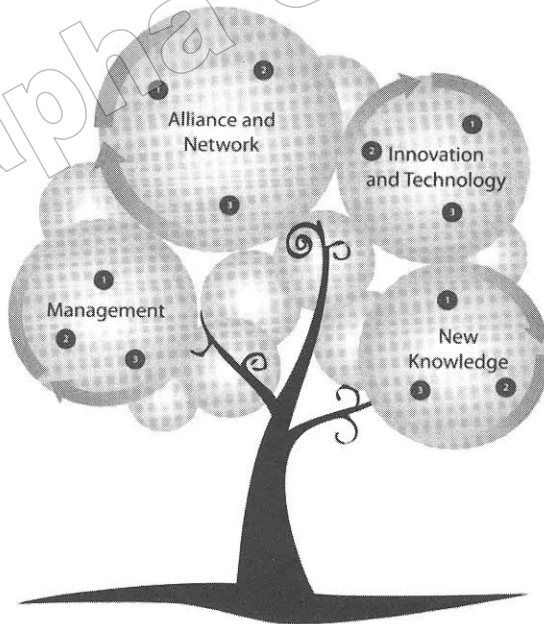
4. ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยนำข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับรูปแบบที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นเพื่อประเมินความเหมาะสม ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 มหาวิทยาลัย มาพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารงาน วิชาการที่เหมาะสมกับประเทศไทย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทยและต่างประเทศ และผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ทำให้ได้รูปแบบการบริหารงานสำหรับวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เหมาะสมกับประเทศ ดังนี้

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 4 ด้าน (The MAIN of Academic Tree Model) ประกอบไปด้วย

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)
2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)
3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)
4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)



รูปภาพ : องค์ประกอบรูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ “The MAIN of Academic Tree Model”

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ
สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบไป
ด้วย

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)

1.1 แนวทางการบริหาร

1.1.1 ใช้หลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้
ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.1.2 มีอิสระและความคล่องตัวในการ
บริหารจัดการ

1.1.3 มุ่งเน้นการบริหารงานสมัย
ใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการ
เปลี่ยนแปลง (Change Management) และการบริหาร
ความเสี่ยง (Risk Management) เป็นต้น

1.1.4 บริหารมหาวิทยาลัยโดยใช้
หลักธรรมาภิบาล (Self Good Governance)

1.1.5 ใช้กลไกการประเมินคุณภาพโดย
รวมของทั้งมหาวิทยาลัย มาเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาระบบ
บริหารจัดการ

1.1.6 ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหาร
จัดการ

1.1.7 ใช้ระบบการจ้างงานภายนอก
(Outsourcing)

1.1.8 นำคู่มือปฏิบัติงาน (Work
Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการ
ปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหาร
งานในมหาวิทยาลัย

1.1.9 กำหนดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(Learning Organization)

1.1.10 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
(Stakeholder) เช่น กลุ่มนักศึกษาปัจจุบัน ศิษย์เก่า
ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ ให้ข้อคิดเห็นเพื่อนำ
ไปสู่แนวทางการดำเนินงานและแผนการปฏิบัติงานของ
มหาวิทยาลัย

1.1.11 มีผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้
มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักในวงการศึกษา ภาควิชาการ
ภาคธุรกิจ และอาชีพอื่น ๆ

1.1.12 มีตำแหน่งการบริหารที่รองลงมา
จากอธิการบดี เช่น รองอธิการบดี (Provost) และรอง
อธิการบดีฝ่ายบริหารและการเงิน (Executive Vice
President & Treasurer)

1.1.13 มีการก่อตั้งกองทุนขอยอดเงินต้น
(Endowment Fund)

1.2 สภามหาวิทยาลัย

1.2.1 มีการจัดตั้งสำนักงานสภา
มหาวิทยาลัย

1.2.2 การบริหารงานภารกิจต่าง ๆ ดำเนิน
การสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย

1.2.3 นายกสภามหาวิทยาลัย เลือกจาก
บุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือ
เคยเป็นผู้นำองค์กรในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือ
องค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ

1.2.4 มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่
มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.2.5 มีกรรมการที่มีความรับผิดชอบ
หลัก เช่น คณะกรรมการด้านการตรวจสอบความเสี่ยง
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัย ด้านสวัสดิการ
บุคลากร ด้านการเงิน และด้านกฎหมาย ฯลฯ ที่ได้รับ
การแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย

1.2.6 มีการประชุมกรรมการสภา
มหาวิทยาลัยร่วมกับผู้บริหารนอกรอบ (Retreat) เพื่อ
ร่วมระดมสมอง ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น

1.3 สภาวิชาการ

1.3.1 มีสภาวิชาการที่มีความเข้มแข็ง เช่น
สามารถกำกับดูแล พัฒนากิจกรรมทางวิชาการ ปฏิบัติ
หน้าที่เป็นกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ขั้นสูงสุด (Final

Appeal) และการเสนอรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยได้

1.3.2 มีคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการด้านทุนการศึกษา การให้รางวัล ด้านการวิจัยขั้นสูง ด้านการพิจารณาผลงานวิชาการ ด้านห้องสมุดและทรัพยากรทางด้านวิชาการ ฯลฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาวิชาการ

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย (Alliance and Network)

2.1 ความร่วมมือกับต่างประเทศ

2.1.1 มีการพัฒนาองค์กรนักศึกษาระดับนานาชาติ

2.1.3 มีการพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่านานาชาติที่มีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย

2.1.4 มีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน (Enduring Partnerships) และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก

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

2.2 ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ

2.2.1 ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรร่วมกัน พัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรร่วมกัน

2.2.2 สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน เช่น การช่วยเหลือในด้านการพัฒนาครู ห้องปฏิบัติการด้านวิทยาศาสตร์ การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ เป็นต้น

2.2.3 ให้นักศึกษาสามารถลงทะเบียนข้ามสถาบัน ภายใต้งี้อื่นต่าง ๆ

2.2.4 มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศ

2.2.5 เปิดสอนสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย

2.3 ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม

2.3.1 มีการพัฒนาความร่วมมือ/ดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อตกลงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาครัฐกิจ/อุตสาหกรรมในประเทศ

2.3.2 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับเครือข่ายชุมชน ภาครัฐกิจ และอุตสาหกรรม ฯลฯ

2.3.3 มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคม เพื่อถ่ายทอดผลงานวิจัยสู่ชุมชน

2.3.4 จัดการเรียนรู้ร่วมอุตสาหกรรม (Industrial Cooperative Learning) โดยให้นักศึกษาสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากการทำงานจริงในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

2.3.5 มีหน่วยงานหลักในการประสานงานถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป

2.2.6 เชิญผู้บริหารของภาครัฐกิจ/อุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ มาเป็นคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.3.7 บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาให้กับภาครัฐกิจ/อุตสาหกรรม

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Innovation and Technology)

3.1 เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

3.1.1 จัดการเรียนการสอนบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (e-Learning) เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนนอกเหนือจากชั้นเรียนปกติ

3.1.2 ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์สถานการณ์จำลอง (Simulation) ในการเรียนการสอนที่มีการทดลอง

3.1.3 เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์

(e-Training) เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาได้เรียนรู้ด้วยตนเอง

3.1.4 พัฒนทักษะด้านเทคโนโลยีให้แก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา โดยเน้นการฝึกอบรม

3.1.5 ใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินการสอนออนไลน์ และนำผลจากการประเมินไปใช้อย่างเป็นระบบ

3.1.6 ใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการบริหาร เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.1.7 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี

3.1.8 สามารถใช้โทรศัพท์มือถือในการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลในมหาวิทยาลัยได้ด้วยความเร็วสูง และสามารถเรียนผ่านมือถือ (m-Learning) ได้

3.1.9 ใช้ระบบสารสนเทศในการจัดระเบียบและควบคุมอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการเรียนการสอน และการวิจัย

3.1.10 มีซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้นักศึกษาตรวจสอบความรู้และความสามารถของนักศึกษาได้ด้วยตนเอง เช่น แบบทดสอบด้านภาษา ด้านบุคลิกภาพ และการวิเคราะห์เชิงเหตุผล เป็นต้น

3.2 การเรียนการสอน

3.2.1 เปิดสอนหลักสูตรโดยใช้ระบบไตรภาค และทวิภาค

3.2.2 จัดการเรียนการสอนแบบเน้นวิจัย (Research-based Learning: RBL)

3.2.3 จัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-based Learning: PBL)

3.2.4 จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

3.2.5 จัดการเรียนการสอนโดยเน้นการสืบค้น การศึกษาตลอดชีวิต และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ด้วยปัญญา (Constructionism)

3.2.6 มีศูนย์จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

3.2.7 มีสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เพื่อพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ

3.2.8 จัดทำคลังรายวิชา (Open Courseware) เพื่อเผยแพร่เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย

3.3 หลักสูตร

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

3.3.2 นำสหกิจศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา

3.3.3 มีการปรับปรุงหลักสูตรต่าง ๆ โดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษาปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์

3.3.4 พัฒนาหลักสูตรสู่ความเป็นสากล เช่น การเพิ่มเนื้อหาที่เป็นนานาชาติในรายวิชา การใช้ผู้สอนจากต่างประเทศ การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรม

3.3.5 เปิดหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ

3.3.6 ปิดหลักสูตรร่วมกับภาคอุตสาหกรรม

3.3.7 เปิดหลักสูตรสหวิทยาการ

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ (New Knowledge)

4.1 การสนับสนุนการวิจัย

4.1.1 ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research)

4.1.2 จัดทุนอุดหนุนวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

4.1.3 แสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัย

4.1.4 สนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย

4.1.5 คัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย

4.1.6 สนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

4.1.7 จัดประกวดงานวิจัย นวัตกรรม และสิ่งประดิษฐ์อย่างต่อเนื่อง

4.1.8 จัดสรรตำแหน่งนักวิจัยเพื่อการวิจัยและบริการ และกำหนดเกณฑ์เพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัย

4.1.9 ลงทุนครุภัณฑ์วิจัยกลาง โดยมุ่งเน้นครุภัณฑ์ชิ้นใหญ่ เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถใช้ครุภัณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน

4.1.10 จัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง

4.1.11 จัดตั้งสถาบันการค้นคว้าวิจัย

4.1.12 มีความร่วมมือกับศูนย์วิจัยเฉพาะทาง (Cooperative Research Center)

4.1.13 สนับสนุนทุนจ้างอาจารย์พิเศษ

ชาวต่างประเทศ (Visiting Professor) และทุนนักวิจัยหลังปริญญาเอกชาวต่างประเทศ (Post-doctoral Fellowship) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยให้หลากหลายและเป็นสากล

4.1.14 ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการวิจัยแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอน

4.1.15 นักศึกษาระดับปริญญาตรีมีโอกาสร่วมในการวิจัยของคณะโดยเป็นผู้ช่วยนักวิจัย (Research Assistant)

4.1.16 ส่งเสริมการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการมากขึ้น

4.2 งานวิจัย

4.2.1 มีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย

4.2.2 เน้นการวิจัยพื้นฐาน เพราะเป็นการสร้างองค์ความรู้

4.2.3 เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ

4.2.4 เน้นการผลิตงานวิจัยใหม่ในด้านที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

4.2.5 นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย

4.2.6 มีนโยบายรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาเรียนในระดับบัณฑิตศึกษามากขึ้น เพื่อเพิ่มงานวิจัยที่หลากหลาย

4.3 การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริการวิชาการ

4.3.1 นำผลงานวิจัยไปสร้างงานวิชาการและขยายผลในภาคการผลิตให้มากขึ้น

4.3.2 เน้นการบริการวิชาการ ที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย

4.3.3 มีศูนย์บริการวิชาการ และบุคลากร ที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ

4.3.4 เปิดหลักสูตรระยะสั้นที่สนองตอบ ความต้องการของชุมชน

4.3.5 จัดอบรมทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว

อภิปรายผล

การจะเจริญเติบโตของงานวิชาการนั้น เปรียบเสมือนการเติบโตของต้นไม้ ดังนั้น ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐ จึงเปรียบเสมือนต้นไม้ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ประการ อันได้แก่ การบริหารจัดการ พันธมิตร และเครือข่าย นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการผลิตองค์ความรู้ ซึ่งองค์ประกอบหลักทั้ง 4 ประการนี้ สามารถส่ง ผลให้การบริหารงานวิชาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงาน วิชาการของ ประสาท สืบคำ (2552) ที่กล่าวว่า “การ มีพื้นฐานดีประดุจต้นไม้ที่มีลำต้นดี ถ้ามีลำต้นดีก็กิ่งก้าน ดี ใบผลก็ดีตามไปด้วย” โดยการอภิปรายผลแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ควรมุ่งเน้นการมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับ Rhiddes (1992) ที่กล่าวว่าความมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ ของมหาวิทยาลัย คือต้องมีเสรีภาพที่จะบริหารงาน สถาบันที่ปราศจากการแทรกแซงจากบุคคลที่ไม่ใช่ กลุ่มนักวิชาการ มีอิสระเสรีภาพที่สถาบันจะได้รับการ จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาตามที่สถาบันเห็น ว่าเหมาะสมและจำเป็น มีอิสระเสรีภาพในการดำเนินการ จัดหา เลือกสรรบุคลากรและการกำหนดเงื่อนไขใน

การปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยได้ มีอิสระเสรีภาพใน การคัดเลือกรับนักศึกษาเข้าศึกษา มีอิสระในการกำหนด หลักสูตร ออกแบบหลักสูตร และบริหารโปรแกรมวิชา ต่าง ๆ ได้ และมีอิสระและเสรีในการกำหนดมาตรฐาน การศึกษา และวิธีการประเมินผลการเรียนการสอนขึ้นเอง ได้ และ Altbach (2003) เห็นว่าความคล่องตัวในการ บริหารจัดการต้องไม่มีการแทรกแซงกิจกรรมทางวิชาการ จากภายนอก และมีเสรีภาพทางวิชาการ มีบรรยากาศที่ มีความตื่นตัวทางปัญญา เป็นสิ่งสำคัญในการเสริมสร้าง มหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานระดับโลก

แนวทางการบริหารอีกประเด็นหนึ่งที่ค้นพบ จากการศึกษาวิจัยคือ การใช้แนวทางการบริหารเพื่อให้ สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการมุ่งเน้นการบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) เช่น การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ ฐานิพานิช สกุล (2553) ที่กล่าวว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำเป็นต้องหาทางจัดการกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อยัง คงสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) เพื่อความยั่งยืน (Sustainability) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการพึ่งพา ตนเอง (Self Reliability) และเพื่อความสามารถในการ อยู่รอด (Survivability) และควรใช้หลักการบริหารความ เสี่ยง (Risk Management) เนื่องจากการบริหารความ เสี่ยงเป็นการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการ การดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละ โอกาส ที่องค์การจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและ ขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับ ที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบ ได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของ องค์การเป็นสำคัญ จะทำให้สามารถแข่งขันเพื่อให้เหนือ กว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กรให้ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรได้ และยังสอดคล้อง

กับ ประเวศ วะสี (2550) ที่เคยกล่าวไว้ว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องบริหารงานคล้ายบริหารธุรกิจ โดยไม่มีเป้าหมายหลักเพื่อผลกำไร

ด้านสภามหาวิทยาลัยและสภาวิชาการ พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ ร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัยควรเลือกจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือเคยเป็นผู้อำนวยการในภาคอุตสาหกรรมของบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ สมชาย ชูชีพสกุล (2552) ที่เห็นว่าการมีนายกสภามหาวิทยาลัยที่เคยเป็นผู้อำนวยการที่ประสบความสำเร็จ จะส่งผลให้เข้าใจสามารถมองปัญหาและกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

สำหรับการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องมีสภาวิชาการทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ อันได้แก่ การสอน การวิจัย และบริการทางวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย สภาวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องเป็นสภาที่มีความเข้มแข็ง สภาวิชาการควรตัดสินใจในเรื่องวิชาการทั้งหมดและมีการกลั่นกรองก่อนโดยคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจากสภาวิชาการ สอดคล้องกับ ไทย พิพย์สุวรรณกุล (2552) ที่เห็นว่าอธิการบดีต้องสามารถตัดสินใจผ่านสภาวิชาการได้ ซึ่งจะส่งผลให้สภามหาวิทยาลัยมีการประชุมเฉพาะเรื่องนโยบายเท่านั้น โดยการบริหารงานภารกิจต่าง ๆ ให้ดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับ วิจารณ์ พานิช (2551) ที่กล่าวว่าสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่หลัก ๆ 5 ประการคือ 1) กำหนดและปรับปรุงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร 2) ตรวจสอบสมรรถนะขององค์กร และดูแลให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับชอบและรับผิดชอบ 3) สรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง 4) จัดหาและดูแลทรัพยากรทั้งที่เป็นเงินและ

เครื่องใช้ 5) ทำหน้าที่เชื่อมโยงและสร้างความราบรื่นระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม

2. ด้านพันธมิตรและเครือข่าย จากข้อค้น

พบแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม สร้างเครือข่ายกับโรงเรียน และมีความร่วมมือกับต่างประเทศ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสาร บุคลากร/นักศึกษา การทำวิจัย การพัฒนาหลักสูตรร่วมกัน รวมทั้งควรมีความร่วมมือด้านการเรียนการสอน และการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีการสร้างพันธมิตรอย่างยั่งยืน และสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของ ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2551) ที่เห็นควรสนับสนุนการสร้างเครือข่ายอาจารย์และบุคลากรระหว่างสาขาวิชา สถาบัน ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ช่วยเหลือ แลกเปลี่ยนทั้งในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการ และการดำเนินภารกิจต่าง ๆ แก่สังคม อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษณุ กันตง (2549) ที่กล่าวว่ารูปแบบการบริหารจัดการระดับสถาบันควรมีลักษณะเป็นเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเองของรัฐบาลและเอกชน รวมไปถึงเครือข่ายผู้ประกอบการภาคเอกชน

3. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี จากข้อค้น

พบเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีโดยเฉพาะ เนื่องจากการบริหารวิชาการในปัจจุบันใช้เทคโนโลยีเป็นหลักในการบริหาร เป็นต้นว่านำมาใช้ด้านการผลิตบัณฑิต เช่น การรับสมัคร การลงทะเบียน การสำเร็จการศึกษา และใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารจัดการ ด้านบริหารบุคลากร รวมไปถึงใช้ในการสรรหาคณาจารย์อย่างเปิดกว้างและ

เป็นธรรม ในด้านการประเมินผลใช้ฐานข้อมูลจากระบบสารสนเทศเป็นข้อมูลในการประเมิน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การใช้เทคโนโลยีช่วยประเมินการสอนอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำเพชร ภูริปริญญา (2550) ที่พบว่า การจะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกต้องมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีเลิศ และควรเน้นการใช้เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ

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

ด้านหลักสูตร หลักสูตรสหวิทยาการนับว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ในการนำเอาคณาจารย์จากหลากหลายคณะในมหาวิทยาลัยมาร่วมจัดการเรียนการสอนทั้งระดับปริญญาตรี โท อดิศัย และคุณวุฒิบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ โดยหลักสูตรต้องได้รับการปรับปรุงหลักสูตร การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่ ผู้ใช้บัณฑิต สมาคมวิชาชีพ ศิษย์เก่าและนักศึกษา ปัจจุบัน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถให้ความคิดเห็นได้ทั้งทางระบบสื่อสารปกติและระบบออนไลน์ เช่นเดียวกับ ไพฑูรย์ พลอดอ่อน (2553) ที่กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตร คือการประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. ด้านการผลิตองค์ความรู้ การแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากหลายแหล่ง รวมถึงภาคเศรษฐกิจต่างๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการทำวิจัยนับเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนั้นการสนับสนุนงบประมาณการเผยแพร่ผลงานวิจัย

การส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มวิจัยและวิจัยแบบบูรณาการศาสตร์ (Multidisciplinary Research) ซึ่งเป็นการวิจัยที่ผนวกสาขาวิชาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน นับเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในยุคของการวิจัยเช่นกัน สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (2549) ที่เห็นว่าการวิจัยแบบบูรณาการจะช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อนของงานวิจัย เนื่องจากมีการเชื่อมโยงหน่วยงานด้านการวิจัย เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ทันต่อปัญหาต่างๆ ของประเทศ และยังคงสอดคล้องกับ อมรวิรัช นาคทรพร (2543) ที่เสนอว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นที่พึ่งของแผ่นดิน ด้วยการผลิตผู้รู้ ผู้สร้างความรู้ องค์ความรู้ สถาบันอุดมศึกษาในอนาคตต้องมีโครงสร้างเป็นการวิจัยมากขึ้น มีกิจกรรมการวิจัย และกิจกรรมเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้กับนักวิชาการนานาชาติ นอกเหนือจากนั้นคือ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องอุดหนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพื่อการลงทุนด้านการวิจัย

ด้านการวิจัย พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีการวิจัยเชิงพื้นที่ (Area-Based Research) โดยนำปัญหาของพื้นที่ ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เป็นตัวกำหนดแนวทางการวิจัย นำปัญหาของประเทศมาเป็นโจทย์ในการวิจัย เน้นการวิจัยประยุกต์ เพราะเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ขยายไปสู่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550) ที่เน้นบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคีในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างทุนทางเศรษฐกิจ โดยกำหนดให้สถาบันการศึกษาเป็นแกนนำชุมชนในการนำทุนและการวิจัยที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาศึกษาวิจัยต่อยอด อีกทั้งยังสอดคล้องกับ อรุณรุ่ง บุญรัตนตพงศ์ (2553) ที่เห็นว่า การวิจัยเชิง

พื้นที่ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนท้องถิ่น แต่ละแห่งเข้าร่วมศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล รวมทั้งการหาประเด็นปัญหาเชิงพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหของชุมชน ตน นอกจากนั้นผลงานวิจัยยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ทันที

ด้านการบริการวิชาการ พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีสุนัยบริการวิชาการ และมีบุคลากรที่สนับสนุนการให้บริการวิชาการ โดยเน้นการบริการวิชาการที่ใช้ฐานความรู้ของมหาวิทยาลัย มีการจัดอบรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว สอดคล้องกับความเห็นของ ไทย ทิพย์สุวรรณกุล (2552) ที่เห็นว่า ในอดีตมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เหมือนกับเป็นนายหน้าจัดการบริการวิชาการ ซึ่งไม่ถูกต้อง โดยสิ่งถูกต้องเกี่ยวกับการบริการวิชาการ คือ 1) การบริการวิชาการต้องถือเป็นบทบาทหน้าที่ ที่สำคัญบทบาทหนึ่งของมหาวิทยาลัย 2) การบริการวิชาการต้องอยู่บนฐานของความรู้ ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่การเปิดบริการในทุกเรื่อง 3) การให้บริการวิชาการต้องอยู่บนฐานของนักวิชาการของมหาวิทยาลัย คือ ใช้นักบริการของมหาวิทยาลัยในการให้บริการเป็นหลัก และนอกจากนี้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาควรหารายได้ด้วยตนเองส่วนหนึ่ง โดยเน้นระบบบริหารการเงินที่ใช้หลักความคล่องตัว ในลักษณะการใช้และหารายได้จากการบริการวิชาการไปพร้อมกัน (พรชูลี อาชาวารุง, 2546)

ข้อเสนอแนะการวิจัยเพื่อการประยุกต์ใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกไร้พรมแดน และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรใช้หลักการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management) เข้ามาเป็นกลยุทธ์ หรือ

หลักการในการบริหารจัดการให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม ใช้การบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยในการตัดสินใจและหาวิธีการที่ดีที่สุด และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด เช่น ใช้การบริหารความเสี่ยงในด้านชื่อเสียง การบริหารงานการเงิน และงบประมาณ เป็นต้น

2. ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เน้นการบริหารเพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นควรนำคู่มือปฏิบัติงาน (Work Manual) และการปรับปรุงกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Work Flow) มาช่วยพัฒนาระบบบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัย เนื่องจากการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน เช่น ได้งานที่มีคุณภาพตามกำหนด สามารถเริ่มปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่งงาน ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลดข้อผิดพลาดจากการทำงานที่ไม่เป็นระบบ การปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นมาตรฐานเดียวกัน ผู้บริหารติดตามงานได้ทุกขั้นตอน การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

3. จากข้อค้นพบในการวิจัยพบว่า การใช้แนวทางการบริหารแบบรวมบริการประสานภารกิจเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเน้นหลักการบริหารเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทุกประเภทให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ร่วมกับการบริการที่มีคุณภาพ โดยใช้คน/เงินโดยรวมน้อยลง แต่มีศักยภาพมากขึ้น ใช้วัสดุครุภัณฑ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการติดตาม มีการแยก

หน่วยงานที่รับผิดชอบ แต่มีการประสานงานเพื่อร่วมใช้ทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านทรัพยากรและคุณภาพของการบริการ

4. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เช่น กลุ่มนักศึกษา ปัจจุบัน ศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ ฯลฯ มาร่วมระดมสมอง ให้ข้อคิดเห็นโดยเน้นไปที่งานวิชาการ เพื่อนำไปสู่แนวทางการดำเนินงาน และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย

5. การบริการวิชาการแก่สังคมเป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผลการวิจัยพบว่าต้องมุ่งการยกระดับและเพิ่มพูนความรู้กระจายโอกาส ส่งเสริมการศึกษาและถ่ายทอดเทคโนโลยีไปสู่ท้องถิ่น ประชาชน ทั้งในเมืองและชนบท ดังนั้นเพื่อรองรับภารกิจดังกล่าว มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรจัดตั้งหน่วยงานหลักในการประสานงาน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยให้แก่กลุ่มเกษตรกร วิชาชีพ ชุมชน ผู้ประกอบการใหม่ ผู้ผลิตภาคอุตสาหกรรม และประชาชนทั่วไป เช่น จัดตั้งศูนย์บริการวิชาการ ศูนย์เครื่องมือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และศูนย์ให้คำปรึกษาทางธุรกิจ เป็นต้น

6. ความรู้แบบสหวิทยาการ เป็นการตอบสนองปัญหาความจริงของโลกปัจจุบันที่พัฒนาขึ้นอย่างซับซ้อนภายใต้เงื่อนไขใหม่ที่หลากหลาย ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรตระหนักถึงความจำเป็นดังกล่าว โดยส่งเสริมการจัดตั้งวิทยาลัยสหวิทยาการ และเปิดหลักสูตรสหวิทยาการโดยการนำเอาคณาจารย์จากหลากหลายคณะในมหาวิทยาลัยมาร่วมจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี มหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ

จัดการเรียนการสอนในลักษณะสหวิทยาการเพื่อพัฒนาให้นักศึกษานำองค์ความรู้มาเชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกัน ไม่แยกออกเป็นส่วนๆ

7. จากผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเปิดหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนควรเปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล (Individual-Based Program: IBP) เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษ ซึ่งได้แก่ นักศึกษาที่มีพรสวรรค์ (Gifted) ความสามารถพิเศษ (Talented) มีแรงจูงใจ (Motivated) หรือผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง ให้สามารถเรียนรู้ได้ตามความต้องการและความสามารถของผู้เรียนเอง โดยแผนการศึกษาและวิธีการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชานั้น จะขึ้นอยู่กับความต้องการของนักศึกษา และเป็นการออกแบบร่วมกัน ระหว่างนักศึกษาและคณะอาจารย์ที่ปรึกษา โดยนักศึกษาแต่ละคนจะต้องมีคณะกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษา (Individual Program Committee) มาดูแลให้คำปรึกษา และจัดทำหลักสูตรของตนเอง รายวิชาที่เรียนอาจเป็นวิชาบรรยายที่มีในชั้นเรียนปกติ หรือเป็นวิชาใหม่ที่ออกแบบขึ้นมาเฉพาะสำหรับนักศึกษา เช่น รูปแบบการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem Based Learning: PBL)

8. จากผลการวิจัยทำให้เห็นได้ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศเน้นการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการงานบุคคล ดังนั้นควรส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยจัดตั้งสถาบันพัฒนาคณาจารย์ (Faculty Development Academy) เพื่อพัฒนาให้อาจารย์เป็นอาจารย์มืออาชีพ และจัดตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำด้านการวิจัย โดยนักวิจัยพี่เลี้ยง

เอกสารอ้างอิง

- คำเพชร ภูมิปัญญา. (2550). *นำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). *ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา และคณะ. (2540). *บนเส้นทางอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพัฒน์. (2545). *อำนาจอิสระของมหาวิทยาลัยในการบริหารงานวิชาการและงานทั่วไป*. ในอำนาจอิสระของการบริหารงานมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- ไทย ทิพย์สุวรรณกุล. (2552, 10 กรกฎาคม). *อธิการบดี*. สัมภาษณ์.
- ธีระยุทธ กลิ่นสุคนธ์. (2552, 10 สิงหาคม). *อธิการบดี*. สัมภาษณ์.
- ธนศ จิตสุทธินาการ. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุดโรจน์. (2539). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.
- ประเวศ วะสี (2550). *มหาวิทยาลัยออกนอกกรอบๆ : จาก “บริการสาธารณะเป็นธุรกิจ”*. ใน สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (หน้า 5). กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- ประสัท สืบคำ. (2552, 19 สิงหาคม). *อธิการบดี*. สัมภาษณ์.
- ไพฑูรย์ ปลอดอ่อน. *การจัดปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา*. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2553. <http://school.obec.go.th/npt3/knowledge/curri.files/frame.htm>
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2551). *กระบวนการค้นพบใหม่ในการบริหารการจัดการอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2546). *การบริหารจัดการอุดมศึกษา : หลักและแนวทางตามแนวปฏิรูป*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- พรชูลี อาชาวำรุง. (2546). *การบริหารอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิษณุ กันแดง. (2549). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. *รายงานประจำปี*. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2553. <http://www.sut.ac.th/>
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. *วิทยาลัยสหวิทยาการ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2553. <http://www.tu.ac.th/>
- วิจารณ์ พานิช. (2551). *ความหย่อนสมรรถภาพของบอร์ดขององค์กรไม่ค้ากำไร*. ใน สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (หน้า 8). กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- สมชาย ชูชีพสกุล. (2552, 24 สิงหาคม). *อธิการบดีอาวุโสฝ่ายวิชาการ*. สัมภาษณ์.

- สมพร เพชรสงค์. Best Practice สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2551. <http://cddweb.cdd.go.th>, 2551
- สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ. (2549) แผนการวิจัยแบบบูรณาการประจำปี พ.ศ. 2549. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542) แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติ แห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- อมรวิรัช นาคทรพรพ. (2543). วิถีคุณภาพ รายงานการวิจัยเชิงกรณีศึกษา เรื่องการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. ศูนย์วิจัยนโยบายการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณรุ่ง บุญธนนตพงศ์. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2553. <http://www.polpacon7.ru.ac.th>
- Altbach P.G. (2003). *The Costs and Benefits of World-class University*. International higher education. The Buston college, Center for international higher education.
- Keeves, J.P. (1988). *Models and model Building*. In Keeves, J.P. (ed). Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook. Oxford: Pergamon Press.
- Jamil Salmi. (2007). *Creating World-Class University*. 2nd Conference on WCUs Shanghai Jiao Tong University. P.R. China.
- Rhiddes, G. (1992). *The Encyclopedia of Higher Education*. Volume 2 Analytical. Perspective: Pergamon Press.