

แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า Guidelines for Change Management of Mahamakut Buddhist University in The Next Decade

พระมหาวิรัชศักดิ์ สุรเมธี*

รองศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ชัย พัฒนพงศา**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบัน และศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า ซึ่งจะศึกษาตามกรอบแนวคิดของแมคคินซีหรือแบบจำลอง 7-S โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 25 คน และบุคลากรภายในของมหาวิทยาลัยได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ จำนวน 350 คนวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่ามัธยฐานฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า จุดแข็งของมหาวิทยาลัยเน้นการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลัก แต่มีจุดอ่อนคือ ผู้บริหารยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนโอกาสของมหาวิทยาลัยคือ การที่มีค่านิยมกิตและค่าใช้จ่ายถูกกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ แต่มหาวิทยาลัยก็มีแนวโน้มที่จะประสบกับปัญหาคือ มหาวิทยาลัยทั้งของภาครัฐและเอกชนมีการเปิดวิทยาเขตทั่วประเทศซึ่งจะทำให้มีการแข่งขันทางการศึกษาค่อนข้างสูง ดังนั้นแนวทางการบริหารของมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงระบบโครงสร้างการบริหารงานและกฎระเบียบต่างๆ ให้มีความยืดหยุ่นมีความเป็นสากล โดยจัดระบบการทำงานเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมตัดสินใจ สร้างเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารควรมีการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้กับบุคลากรในองค์กรโดยเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมุ่งเน้นสร้างองค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพุทธศาสนาซึ่งเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัย และพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรม สร้างสันติสุขให้เกิดในสังคมชุมชนและท้องถิ่น และเป็นผู้นำทางปัญญาให้กับสังคมไทยและสังคมนานาชาติต่อไป

คำสำคัญ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

E-mail: Suramati@yahoo.com

** ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก)



Abstract

The purposes of this research were to study the change management of Mahamakut Buddhist University at present, and to investigate the guidelines for change management of Mahamakut Buddhist University in the next decade as well as its feasibility, which will be studied according to the McKinsey 7's Frameworks by using the Delphi Technique. The sampling cohorts included 25 learned people and the University personnel consisting of executive, faculty staff, and officers for a total of 350. The study data were analyzed by means of median, mode, interquartile range, mean, and standard deviation. Results of the study were as follows: The strength of Mahamakut Buddhist University is that it is a university focusing on Buddhist studies. It could turn out the graduates who are endowed with knowledge and morality. However, the University still has the weakness, that is, the executive lacked experiences and efficiency in international standard management. But the University has its opportunity in the sense that tuition fees and other expenses to be borne by students who entered the University are cheaper than those of other universities. Yet, the University still has a threat, that is, a large number of universities, both public and private, have set up their regional campuses across the country, leading to keen competition. As regards the guidelines for change management in the next decade, the executive should improve administration structure and rules and regulations of the University to make them more practical and universal through integrated operation by allowing University personnel to participate in decision making, creating academic networks with emphasis on retroactive relationship, both nationally and internationally. In view of human resource development, the University should provide the personnel with ambition to have career growth and incentives in performance. Additionally, the University should concentrate on developing outstanding skills of its personnel, and develop process and team-based administration system, emphasizing personnel participation in administration at all level. In addition, the University should build up Buddhism-based academic excellence to an extent that it has become a sustainable identity of the University through developing it to be a moral ethical model for others so as to bring about peace and happiness in society, community and locality. Yet, the University should manage to achieve intellectual leadership for national and international society at large.

Keywords

Change Management, Mahamakut Buddhist University

บทนำ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง การปกครองและเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อนโยบายการพัฒนาของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ รวมทั้งมีแนวโน้มว่าในอนาคตการแข่งขันทางการศึกษาจะ

ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น (จรัส สุวรรณเวลา, 2551) ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นปัญหาในระดับวิกฤติ ทั้งด้านคุณภาพและด้านประสิทธิภาพ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาของไทยขาดศักยภาพทางด้านการบริหารจัดการในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษานานาชาติ เพื่อรองรับกับการแข่งขันแบบเสรีหรือไร้พรมแดนในปัจจุบันและอนาคตได้ (วิจิตร ศรีสอาน, 2551) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถขับเคลื่อนการบริหารด้วยระบบและกลไกที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีความหลากหลายตามสภาพความเป็นจริงในสังคม มีความยืดหยุ่นคล่องตัว และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ (สนม ครุฑเมือง, 2547) เพราะมหาวิทยาลัยจะมีคุณภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคมได้หรือไม่ั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะมีความรอบรู้ในเชิงวิชาการอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของอุดมศึกษา รู้จักการประยุกต์ศาสตร์ทางการบริหารรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย จึงจะสามารถบริหารมหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จได้ (สมเจตน์ ภูศรี, 2552) เช่นเดียวกับ Kotter (2007) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรพัฒनावิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กร สื่อสารวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cheryl (2009) ที่ได้ศึกษาระบบงานทัศน์ใหม่ในการวางแผนกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสถาบัน พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยนำแนวทางแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7's Frameworks) มาใช้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารของบริษัทแมคคินซีที่สามารถบริหารจนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้ โดยผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งสามารถจะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยได้ (Waterman & Peters, 1982)

การบริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์เช่นเดียวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคต (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี, 2548) รวมทั้งจะต้องทบทวนสถานภาพและบทบาท ให้มีความสำคัญกับปรัชญาและปณิธานของมหาวิทยาลัย โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพุทธศาสนา และให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (สถาบันวิจัยญาณสังวร, 2547) การแก้ปัญหาการบริหารงานที่ผ่านมาจึงเป็นเพียงแนวทางแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเท่านั้น ยังไม่เพียงพอต่อการรองรับกับแนวโน้มอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมอย่างเร่งด่วน รวมทั้งมีการศึกษาหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยแนวทางที่จะใช้ศึกษาภาพเหตุการณ์ในอนาคตก็คือ การวิจัยเชิงอนาคต ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อมองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่น่าจะเป็นไปได้ในอนาคต (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541) ซึ่งจะช่วยให้ทราบแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในอนาคตว่าควรจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไร เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมซึ่งคาดว่าจะมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อมหาวิทยาลัยในอนาคต

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2565) โดยผลการวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย และทิศทางการบริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในอนาคตได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2565)

วิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบเดลฟาย (Delphi Technique) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน อดีตผู้บริหาร จำนวน 5 คน ผู้บริหารปัจจุบัน จำนวน 5 คน ผู้บริหารระดับคณะปัจจุบัน จำนวน 5 คน อาจารย์ประจำ จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 25 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากจะทำให้ได้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีวิสัยทัศน์ทางการอุดมศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในวงการวิชาการ โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการวิจัยไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด มหาวิทยาลัย (SWOT Analysis) จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 25 คน

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดทิ้งโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 25 คน และนำมาเรียบเรียงพิจารณาเพิ่มเติม ตัดตอนประเด็นต่างๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นและวิเคราะห์ข้อมูลโดยแสดงเป็นค่าความถี่ อันดับ เพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามต่อไป (รอบที่ 1)

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความถูกต้องของแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า โดยได้ศึกษาความสอดคล้องจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 25 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ดังนี้ 1) วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 25 ที่มีต่อแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (รอบที่ 2) 3) วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (รอบที่ 3) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และเพิ่มตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญนั้นเห็นสอดคล้องและคำตอบของตนเองเพื่อให้บทวนคำตอบ

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ของแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า จากความคิดเห็นของบุคลากรภายใน ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จำนวน 350 คน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อจะสรุปเป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย โดยในแต่ละด้านนั้น จะใช้ระดับความเห็นของความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมากและมากที่สุด (ระดับ 3.50 - 5.00)

ผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในปัจจุบัน

จุดแข็งของมหาวิทยาลัย จะเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านศาสนาซึ่งเน้นการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลัก สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมาตรฐานทั้งด้านความรู้และความประพฤติ แต่ก็ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นพระสงฆ์ซึ่งขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้เกิดผลกระทบต่อนโยบายและแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ส่วนโอกาสของมหาวิทยาลัยคือ การที่มีค่านิยมกิตและค่าใช้จ่ายอื่นๆ สำหรับนักศึกษาที่ได้เข้ามาศึกษาต่อเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยทั่วไปแล้วจะถูกกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ ซึ่งเป็นโอกาสดีทำให้นักศึกษาที่ขาดโอกาสในการเข้าศึกษาต่อ เนื่องจากปัญหาด้านการเงินสามารถเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้ ส่วนปัญหาที่สำคัญของมหาวิทยาลัยพบว่า นโยบายขยายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานออกเป็น 12 ปีของรัฐบาล ได้ส่งผลกระทบต่อเยาวชนที่จะเข้ามาบวชเรียนซึ่งมีจำนวนลดลงอย่างมาก ไม่มีเยาวชนเข้ามาบวชเป็นสามเณรตั้งแต่เด็ก ทำให้ไม่มีนักศึกษาที่เป็นบรรพชิตเข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยสงฆ์ ซึ่งจะเป็นปัญหาในระยะยาวสำหรับพุทธศาสนาในประเทศไทยต่อไป

2. แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า

ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยควรปรับปรุงระบบโครงสร้างโดยเฉพาะโครงสร้างการบริหารงาน และกฎระเบียบต่างๆ ของมหาวิทยาลัยให้มีความยืดหยุ่นไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นสากล ให้เน้นการกระจายอำนาจการบริหารงานแก่วิทยาเขตต่างๆ โดยให้ผู้บริหารและคณะกรรมการแต่ละวิทยาเขตมีอำนาจและอิสระในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารมีความคล่องตัว โดยในส่วนของระบบการทำงาน ผู้บริหารควรจัดระบบการทำงานเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วม ใ้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเสนอแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการพัฒนาระบบการประสานงานและการติดตามงานระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก ให้มีความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการพัฒนาระบบแผนงานและกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารควรจะมีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เน้นการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยเชิงรุกทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งควรปรับปรุงกระบวนการบริหารงานใหม่โดยให้มีระบบแผนงาน แผนพัฒนา เป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน ซึ่งการที่ระบบแผนงานดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาระบบบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยควรสร้างความกระตือรือร้นให้กับบุคลากรได้มีความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ และเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ใ้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เพื่อให้เข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ระบบทักษะการทำงานของบุคลากรก็เป็นสิ่งสำคัญซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรที่จะพัฒนาทักษะความถนัดที่โดดเด่นของบุคลากร โดยจัดอบรมเสริมสร้างศักยภาพให้มีความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและหน้าที่อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งควรมีการพัฒนาระบบทักษะการทำงานของบุคลากรให้มีความรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งการพัฒนาจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาระบบรูปแบบการบริหาร โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหารงานทุกระดับ มีการประสานงานระหว่างส่วนกลางและวิทยาเขตอย่างชัดเจน มีการปรับประยุกต์หลักธรรมาภิบาล

และรูปแบบการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวก็จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือเป้าหมายร่วมขององค์กร (Super - Ordinate Goal) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป้าหมายของมหาวิทยาลัย คือ การสร้างองค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพุทธศาสนา ซึ่งเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยที่เป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านศีลธรรม และเป็นผู้นำทางปัญญาให้กับสังคมไทยและสังคมนานาชาติ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ด้านจุดแข็ง คือการเป็นมหาวิทยาลัยทางด้านพระพุทธศาสนาซึ่งจะเน้นการศึกษาทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนาเป็นสำคัญ มีภารกิจในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมีความรู้คู่คุณธรรม ให้การบริการวิชาการทางพระพุทธศาสนาแก่ชุมชนอย่างกว้างขวาง และเป็นศูนย์กลางแห่งการแสวงหาความรู้วิชาการพระพุทธศาสนา สอดคล้องกับรายงานวิจัย ของ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (2546) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนางานวิชาการ เพื่อสร้างองค์ความรู้ทางด้านวิชาการพระพุทธศาสนาใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งบทบาทดังกล่าวนี้ทำให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของสังคมในปัจจุบัน เช่นเดียวกับรายงานวิจัยของสถาบันวิจัยญาณสังวร (2547) ที่ได้ระบุว่า จุดแข็งมหาวิทยาลัยจะอยู่ที่ความเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงทางพระพุทธศาสนาที่แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพราะได้เน้นหลักธรรมคำสอนทางด้านพระพุทธศาสนามาสอดแทรกไว้ในหลักสูตรและการเรียนการสอนทุกระดับจึงสามารถผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีองค์ความรู้ทั้งทางด้านศาสนาและวิชาการอื่นๆ

ด้านจุดอ่อน พบว่า ระบบการบริหารงานของมหาวิทยาลัยยังมีปัญหาและเป็นจุดอ่อนอยู่เกือบทุกๆ ด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร (มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี, 2548) และไม่ได้มีการปรับตัวขององค์กรเพื่อรองรับกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขาดการปฏิรูปองค์การให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ซึ่งปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน และยังทำให้เกิดปัญหามากมายในปัจจุบัน (สถาบันวิจัยญาณสังวร, 2547) เช่นเดียวกับอุปสรรคของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับปัญหาในการบริหารหรือการพัฒนามหาวิทยาลัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในอนาคตจะมีสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเพิ่มขึ้น ทั้งสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและเอกชน แต่ละสถาบันจะมีการแข่งขันกันเพื่อพัฒนาคุณภาพและการพัฒนางานวิจัยบนฐานของความพร้อมที่มีศักยภาพสูง มหาวิทยาลัยจากต่างประเทศจะมาร่วมลงทุนจัดการศึกษากับมหาวิทยาลัยในประเทศมากขึ้น ซึ่งการได้เปรียบเชิงปริมาณเงินทุน การได้เปรียบเชิงบุคลากรที่หลากหลายสาขาวิชา และมีคุณวุฒิสูง จะทำให้ได้เปรียบมหาวิทยาลัยที่มีทรัพยากรน้อยกว่า (จรัส สุวรรณเวลา, 2551) นอกจากนี้กระแสโลกาภิวัตน์ยังเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบริหารของมหาวิทยาลัย โดยจะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันการณ์เพื่อรักษาขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพขององค์กรในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

ส่วนโอกาสของมหาวิทยาลัย พบว่า การดำเนินงานได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมืองการปกครอง ระบบสังคมและนโยบายในการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยนทั้งกระบวนการเรียนการสอน เป้าหมายและวิธีการสอน รวมทั้งต้องมุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่รู้การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถก้าวทันกับการขยายตัวขององค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ควบคู่กับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ โดยเน้นนวัตกรรมการจัดการศึกษาให้ตรงตามความต้องการของสังคม ด้วยการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและเทคโนโลยีสารสนเทศ สอดคล้องกับรายงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ที่ระบุไว้ว่า การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในอนาคตควรตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ความต้องการกำลังคนเพื่อการพัฒนาประเทศ และความต้องการองค์ความรู้และเทคโนโลยีเพื่อการแข่งขันบนเวทีโลก

ในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรจะมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างของมหาวิทยาลัยใหม่ อาจเนื่องมาจากระบบโครงสร้างการบริหารยังเป็นรูปแบบเดิม มีลักษณะที่ซ้ำซ้อนกัน ไม่มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารให้เป็นไปตามรูปแบบสากลทั่วไป และไม่ได้ปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับรายงานวิจัยของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง โครงการจัดทำโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยพบว่า การบริหารของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยโดยเฉพาะของวิทยาเขตยังขาดความเป็นเอกภาพ อำนาจในการบริหารยังไม่ชัดเจน การกระจายอำนาจสู่วิทยาเขตยังมีน้อย และยังขาดอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาวิทยาเขตด้วยตนเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารให้มีความเป็นอิสระสามารถปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งการที่สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำเนินภารกิจตามบทบาทและหน้าที่ให้บรรลุได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงานทั้งด้านการบริหาร วิชาการ บริหารงบประมาณและบุคลากร และมีเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อสามารถคิดค้น แสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ นวัตกรรม และพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิชาการให้กับประเทศ และสามารถที่จะแข่งขันกับนานาชาติประเทศได้ เช่นเดียวกับสนม ครูฑเมือง (2547) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันสภาพสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมเทคโนโลยีข่าวสาร เป็นสังคมที่มุ่งเน้นการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และเป็นสังคมที่ไร้พรมแดนแห่งการเรียนรู้ ทำให้การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจะต้องเน้นความเป็นอิสระในการบริหารให้มีความคล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการที่มหาวิทยาลัยจะมีความคล่องตัว และมีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและสนองความต้องการของสังคมได้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการและระบบการทำงาน

ด้านระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย พบว่า ที่ผ่านมายังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก เนื่องมาจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยยังมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยน้อย จนทำให้ขาดความร่วมมือในการทำงานระหว่างฝ่ายผู้บริหารกับบุคลากรฝ่ายปฏิบัติ ขาดการบูรณาการในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ทำให้การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรยังทำได้ยากมากและจะเกิดปัญหาขึ้นทุกครั้ง เนื่องมาจากบุคลากรยังติดอยู่กับวัฒนธรรมเดิม (สถาบันที่ปรึกษาและพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ, 2546)

นอกจากนี้ยังไม่ยอมรับการหมุนเวียนภาระงานหรือเปลี่ยนแปลงแนวคิด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงทำให้นุคลากรไม่มีระบบในการทำงาน ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ตรงสาย หรือทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ดังนั้น ผู้บริหารควรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใน เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะส่งผลดีต่อความสำเร็จขององค์การ เช่นเดียวกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย หิรัญภิตติ (2550) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ การที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น องค์การจึงต้องมีกรฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอื่นจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การสอดคล้องกับ รัชนา ศานติยานนท์ (2544) ที่ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย พบว่า การดำเนินการของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เป็นไปตามปณิธานที่ตั้งไว้ ต้องใช้ระบบการวางแผน และการดำเนินการที่เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการที่ดี โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยความเห็นร่วมและเห็นพ้องของประชาคม การจัดระบบงานที่กำหนดหน้าที่งานชัดเจน ควบคู่ไปกับกระบวนการตัดสินใจให้รับรู้ตรงกัน มีระบบฝึกอบรมและพัฒนาเป็นขั้นตอน มีระบบการประเมินผลและบริหารจัดการที่อาศัยข้อมูลอย่างเป็นระบบ ประเมินตรงตามวัตถุประสงค์ เชื่อถือได้ เปิดเผย โปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติของตน

ในด้านระบบแผนงานและกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารควรจะมีการปรับปรุงระบบแผนงานและกลยุทธ์ขององค์การให้สอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัย เนื่องจกมหาวิทยาลัยยังไม่มีระบบแผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจน (สถาบันวิจัยฐานสงวร, 2547) ขาดการเตรียมความพร้อมเพื่อจะรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งไม่มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดทิศทางขององค์การ และช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ อีกทั้งการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับรายงานวิจัยของพันธ์ทิพย์ ทองอร่าม (2546) พบว่าผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ และนโยบายของสถาบันให้ชัดเจน เป็นผู้นำในการสร้างความเข้าใจให้บุคคลเห็นความสำคัญและร่วมมือในการจัดทำแผนของสถาบัน รวมทั้งทำให้นุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการวางแผน เพื่อพัฒนาสถาบันในระยะยาวเพื่อชื่อเสียงที่มั่นคงและยั่งยืน ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เหมาะสม โดยพัฒนาระบบแผนงาน กลยุทธ์ขององค์การ โครงสร้างหลักสูตรงานประชาสัมพันธ์ และแนวทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และกระแสสังคมที่มุ่งสู่อุดมศึกษาอันเปิดกว้าง อีกทั้งจะช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนานุคลากรที่อยู่ภายในองค์การได้

ส่วนระบบรูปแบบการบริหารผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการ มุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบอบราชการ เนื่องจากเป็นระบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นความรวดเร็ว คล่องตัว และการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยหลักของความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า

มีการปรับประยุกต์หลักการบริหารงานเชิงพุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารงาน พร้อมทั้งควรมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานเพื่อเผยแพร่หลักธรรมและประชาสัมพันธ์กิจการของมหาวิทยาลัย โดยมีการสร้างระบบเครือข่ายความร่วมมือในลักษณะต่างๆ เช่น การวิจัย การพัฒนาอาจารย์ และการแลกเปลี่ยนนักศึกษา เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาที่เข้มแข็งมากขึ้น สอดคล้องกับรายงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) ที่พบว่า มหาวิทยาลัยควรพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศภูมิภาคเอเชียและนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย โดยสนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสาร รายงานวิจัย เผยแพร่ในวารสารนานาชาติอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการกำหนดเป้าหมายร่วมขององค์กร ความรู้สึกร่วมกันของบุคลากรให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยสร้างค่านิยมร่วมกันของบุคลากรให้มีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งควรมีการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้สึภาคภูมิใจต่อองค์กร เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะสรรค์สร้างองค์การโดยมุ่งเน้นสร้างองค์ความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพุทธศาสนา เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงทางพระพุทธศาสนา มีพันธกิจที่จะมุ่งผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีความรู้ดี มีความประพฤติดีตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยของ สถาบันวิจัยญาณสังวร (2547) ที่ได้ระบุไว้ว่า มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยควรมีพันธกิจที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยการผลิตบัณฑิตทางด้านพระพุทธศาสนาให้มีคุณสมบัติตรงตามปรัชญาของมหาวิทยาลัย และกระจายโอกาสให้พระภิกษุสามเณร คฤหัสถ์และผู้สนใจมีโอกาสศึกษามากขึ้น สามารถขึ้นสู่สังคมและยุติข้อขัดแย้งในหลักวิชาการพระพุทธศาสนาและจริยธรรม

สรุป

จุดแข็งของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเน้นการศึกษาด้านพระพุทธศาสนาเป็นหลัก แต่มีจุดอ่อนคือผู้บริหารยังขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนโอกาสของมหาวิทยาลัยคือ การที่มีค่านิยมที่ดีและค่าใช้จ่ายถูกกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ แต่มหาวิทยาลัยก็มีแนวโน้มที่จะประสบกับปัญหา คือ มหาวิทยาลัยทั้งของภาครัฐและเอกชนมีการเปิดวิทยาเขตทั่วประเทศซึ่งจะทำให้มีการแข่งขันทางการศึกษาค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางการบริหารการเปลี่ยนของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า

1. โครงสร้างและระบบงานของมหาวิทยาลัยยังเป็นรูปแบบเดิมที่ไม่คล่องตัวเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะพัฒนาระบบโครงสร้างของมหาวิทยาลัยให้เป็นแบบสากล โดยเน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมทั้งควรที่จะปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ โดยปรับลดกองงานที่มีภารกิจซ้ำซ้อนกัน

2. สถานการณ์การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันและอนาคต มีผลกระทบทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดทำแผนงานและนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้ปรับทัศนคติและวิธีการทำงานให้รู้จักการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย และควรที่จะพัฒนาระบบการทำงานให้เป็นเชิงรุกเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

3. สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่าง เนื่องจากสภาพการแข่งขันด้านการศึกษามีความรุนแรงขึ้น ผู้เรียนมีโอกาสเลือกสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามจะพัฒนาตนเองให้สามารถแข่งขันได้ ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยควรจะค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัด มีความเชี่ยวชาญและมีประสิทธิภาพที่สุดซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). **มหาวิทยาลัยที่ทางแยก: จุดประกายวิสัยทัศน์อุดมศึกษาไทยในอนาคต**. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). **ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนา ศานติยานนท์. (2544). **รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธ์ทิพย์ ทองอร่าม. (2545). **การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในอนาคตกรณีสถาบันราชภัฏสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2551). **วิพากษ์การอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ สมชาย ธีระภูมิตติ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ. (2546). **โครงการจัดทำโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: สถาบัน.
- สถาบันวิจัยญาณสังวร. (2547). **แนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สนม ครูทเมือง. (2547). **รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอิสระของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิตการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมเจตน์ ภูศรี. (2552). **กลยุทธ์การตลาด: การบริหารจัดการสถาบันการอุดมศึกษาไทย ในทศวรรษที่ 21**. **วารสารครุศาสตร์**. 11 (1), 2.
- สมยศ นาวิการ. (2544). **การบริการพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). **รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2548). **แผนยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2548 - 2557) ของ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สุวรรณ.

Cheryl, L. Richards. (2009). **A New Paradigm: Strategies for Succession Planning in Higher Education**. Retrieved December 29, 2010, from gradwork.umi.com/33/66/3366286.htm

Waterman, H. Robert & Peters, T. (1982). **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row Publishers.

Kotter, John P. (2007). Leading Change: Why Transformation Effort Fail. In **Classic Compendium: 15 Must Read Articles for Managerial Success**. (122 - 132 p.). n.p.: Harvard Business Review Advisory Council.