

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การเตรียมการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการเตรียมการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในการออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อการนำพามหาวิทยาลัยออกนอกระบบ และเพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมในการเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสาร หนังสือทางวิชาการ รายงานวิจัยต่างๆ รายงานการประชุม สัมมนา ข่าวสาร ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในการเตรียมความพร้อมออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีแรงผลักดันแรงต้าน (Force-Field Theory of Change) ของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)

สรุปผลการศึกษา

ตารางที่ 5.1

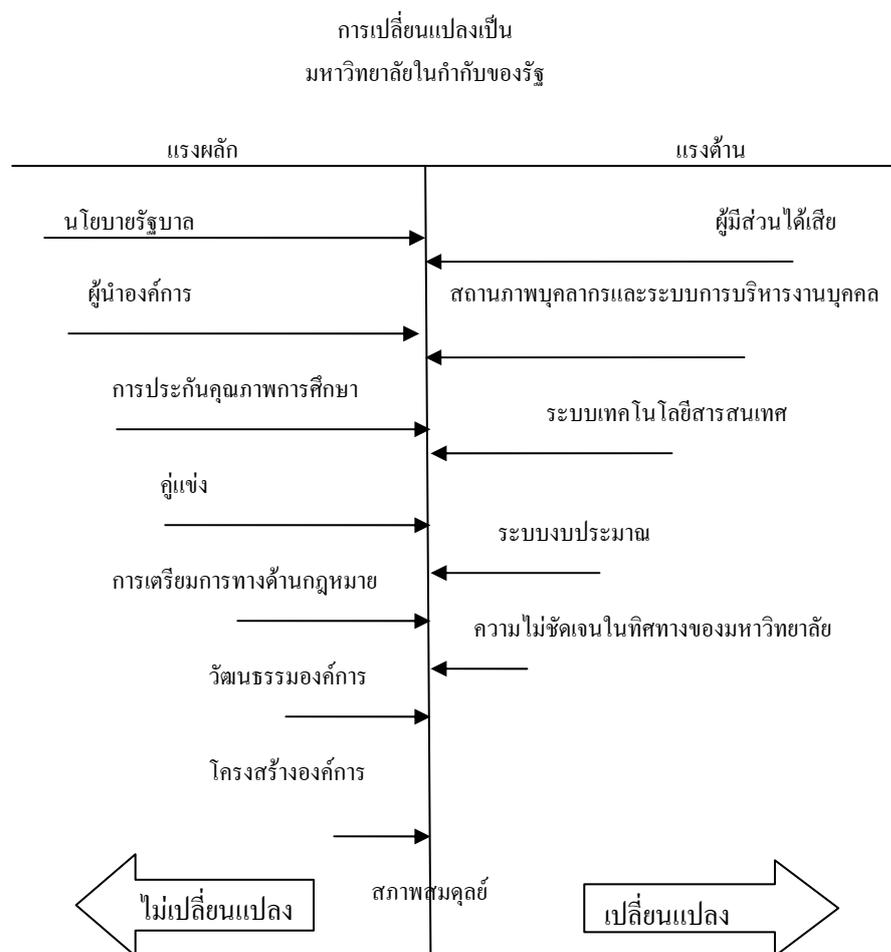
แสดงสรุปผลการวิเคราะห์แรงผลักดันแรงต้านของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

แรงผลักดัน	แรงต้าน
1. นโยบายรัฐบาล	1. ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
2. ผู้นำองค์กร	2. สถานภาพบุคลากรและระบบการบริหารงานบุคคล
3. การประกันคุณภาพการศึกษา	3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. คู่แข่ง	4. ระบบงบประมาณ
5. การเตรียมการทางด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ	5. ความไม่ชัดเจนในทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบราชการ
6. วัฒนธรรมองค์กร	
7. การจัดโครงสร้างองค์กร	

จากตารางที่ 5.1 สรุปได้ว่า แรงผลักดันที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ผู้นำองค์กร การประกันคุณภาพการศึกษา คู่แข่ง การเตรียมการทางด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดโครงสร้างองค์การ ส่วนแรงต้านที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย สถานภาพบุคลากรและระบบการบริหารงานบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงบประมาณ และความไม่ชัดเจนในทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบราชการ โดยสามารถวิเคราะห์แรงผลักดันได้ดังแผนภาพที่ 5.1

แผนภาพที่ 5.1

แสดงการวิเคราะห์แรงผลักดัน (Force Field Diagram) กรณีการเปลี่ยนแปลง
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



จากแผนภาพที่ 5.1 จะพบว่า แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีจำนวนและน้ำหนักรวมของแรงมากกว่าแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงสามารถสรุปผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากทฤษฎีแรงผลักดันนี้ได้ว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอนเพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่างๆ ที่มีอยู่ดังได้แสดงในแผนภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

จากการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษาการเตรียมการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยวิเคราะห์ตามแนวคิดทฤษฎีแรงผลักดัน (Force-Field Theory of Change) ของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) และพบว่า แรงผลักดันที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย นโยบายรัฐบาล ผู้นำองค์การ การประกันคุณภาพการศึกษา คู่แข่ง การเตรียมการทางด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรมองค์การ และการจัดโครงสร้างองค์การ ส่วนแรงต้านที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้เสีย สถานภาพบุคลากรและระบบการบริหารงานบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงบประมาณ และทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบราชการ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษาที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะออกนอกระบบราชการเป็นลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาที่พบว่า นโยบายรัฐบาลและผู้นำองค์การ เป็นแรงผลักดันที่มีน้ำหนักมากที่สุดในลำดับต้น นอกจากนี้ ทิศทางของมหาวิทยาลัยยังเป็นแรงผลักดันเสริมอีกด้วย ดังนั้น ผู้นำองค์การหรือผู้บริหารระดับสูงจึงควรแสดงภาวะผู้นำในการวิเคราะห์และกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน รวมทั้งต้องมั่นคงแน่วแน่ต่อทิศทางนั้นด้วย จนกว่าจะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

2. การหาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาที่พบว่า แรงด้านสำคัญคือความรู้ความเข้าใจของผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ทั้งประเด็นด้านการบริหารงานบุคคล

3. การเตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษาที่พบว่าประเด็นดังกล่าวเป็นข้อเคลือบแคลงสงสัยและยังคงไม่ครบถ้วนชัดเจนเพียงพอต่อความเข้าใจและตัดสินใจของประชาคม ดังนั้น นอกจากมหาวิทยาลัยจะดำเนินการสร้างแนวร่วมการเปลี่ยนแปลงแล้ว มหาวิทยาลัยควรเตรียมการด้านกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการอย่างจริงจังให้เห็นเป็นรูปธรรม ชัดเจนครบถ้วน และนำเสนอให้ประชาคมได้ศึกษาเข้าใจอย่างกว้างขวาง เพื่อเป็นการเสริมแรงผลักดันให้น้ำหนักมากขึ้น

4. การตรวจสอบติดตามผล มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดระบบการตรวจสอบติดตามผลกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไร และมีการนำข้อมูลตอบกลับ (Feedback) จากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไปด้วย

5. การปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จากการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นวัฒนธรรมที่เอื้อสนับสนุนในการเป็นแรงผลักดันเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การดำเนินการเพื่อบริหารเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นบรรทัดฐานขององค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงจะต้องไปถึงจุดของการยอมรับของบุคลากร จนสั่งสมเป็นวัฒนธรรมองค์การ และทุกคนยึดถือเป็นความเชื่อร่วมกัน (Shared Value)

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

1. การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อวิเคราะห์แรงผลักดันต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่ไม่สามารถตอบได้ว่า ประชาคมธรรมศาสตร์มีความคิดเห็นอย่างไรต่อการออกนอกระบบราชการ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวน่าจะเป็นข้อมูลสำคัญประกอบการตัดสินใจและวางแผนในเชิงบริหาร ดังนั้น การศึกษาค้างต่อไปจึงควรเป็นการสำรวจความคิดเห็นของประชาคมธรรมศาสตร์กลุ่มต่างๆ ต่อการออกนอกระบบราชการด้วย

2. เนื่องจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น จะมีการบริหารงบประมาณแบบเบ็ดเสร็จภายในมหาวิทยาลัย โดยจะได้รับงบประมาณจากรัฐบาลในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ดังนั้น การบริหารงบประมาณได้อย่างเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพจึงควรต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับต้นทุนที่แท้จริงของการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย วิเคราะห์คาดการณ์สำหรับการบริหารงบประมาณในอนาคต และศึกษาแนวทางการหางบประมาณเพิ่มเติมจากรายได้อื่นของมหาวิทยาลัยด้วย

3. มหาวิทยาลัยควรมีการสำรวจศึกษาความพร้อมทางเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพและแนวทางในการพัฒนาต่อไป