

บทที่ 5

รูปแบบระบบบริหารด้วยสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับประเทศชาติ และเป็นสถาบันหลักที่มีบทบาทในการขึ้นำสังคม สามารถทำการผลิตทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ เหมาะสม ตามความต้องการของสังคม ทั้งยังเป็นแหล่งที่คิดค้นวิทยาการใหม่ให้ก้าวหน้าต่อไป

จากการศึกษาในบทก่อน จะเห็นได้ว่า สภาพปัจจุบันของระบบบริหารในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จะเช่นเดียวกับระบบราชการโดยทั่วไป ที่มุ่งเน้นกฎ ระเบียบ โครงสร้างการจัดองค์การเป็นลำดับชั้น ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การทำงานขาดประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีมาใช้ก็ล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น ในระดับมหาวิทยาลัยควรที่จะมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระดับที่สูงกว่าในปัจจุบัน ดังเช่นที่ รุ่ง แก้วแดง (2538) ได้สรุปปัญหาที่สำคัญของระบบราชการไทยไว้ 5 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 ความไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาสำคัญของหน่วยราชการ ส่วนใหญ่ถูกกล่าวหาอยู่เป็นประจำ คือ การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานมาก แต่ได้ผลงานน้อย และคุณภาพของงานไม่ดี

ประเด็นที่ 2 การดำเนินงานล่าช้า มีขั้นตอนมากมาย มีความพยายามที่จะป้องกันการทุจริต จึงต้องมีขั้นตอนของการตรวจสอบเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้งานที่ควรจะสำเร็จใน 1 วัน กลายเป็น 1 สัปดาห์ หรือ นานมากกว่านั้น

ประเด็นที่ 3 คุณภาพของการบริการไม่ดี ไม่ประทับใจ ระบบราชการเป็นระบบอำนาจนิยม บริการไม่เป็น และไม่สนใจที่จะให้บริการ ถึงแม้ว่าหลายส่วนราชการ มีหน้าที่จะต้องบริการแต่ในทางปฏิบัติไม่สามารถให้บริการที่ดีได้

ประเด็นที่ 4 สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ยาว หน่วยราชการมีขั้นตอนการปฏิบัติงานยาว เนื่องจากเป็นระบบรวมอำนาจ ขั้นตอนจากหน่วยปฏิบัติถึงหน่วยนโยบายจึงยาวมาก

ประเด็นที่ 5 ไม่ใช้เทคโนโลยี หากเปรียบเทียบกับภาคเอกชน ระบบราชการไม่สนใจที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ เน้นแต่การใช้แรงงานหรือบุคคลมาก (Labour Intensive) โดยเฉพาะในด้านการศึกษาการไม่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้เกิดปัญหา เรื่องงานล่าช้า และไร้ประสิทธิภาพ

จะเห็นได้จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการบริหารงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ก็ประสบปัญหาที่ไม่แตกต่างจากระบบราชการทั่วไป ระบบการบริหารอ่อนแอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีผลทำให้โลกเล็กลง พรมแดนระหว่างประเทศลดลง การแข่งขัน เข้มข้นมากขึ้นในทุกๆ ด้าน ระยะเวลาและระยะทางสั้นลง การเปลี่ยนแปลง และผลกระทบเกิดรวดเร็ว และกว้างขวางขึ้น องค์การอยู่โดดเดี่ยว เป็นไปได้ยาก หรือแม้กระทั่ง กระแสสังคมสารสนเทศ เกิดขึ้นด้วยความเจริญ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ข้อมูลข่าวสารกระจายไปได้รวดเร็วและกว้างขวาง มาตรการในการปิดกั้นได้ผลน้อยลง หรือไม่ได้ผล ช่องว่างระหว่างผู้มีกับผู้ไม่มีข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น และนอกจากนี้บทบาทของรัฐ ที่ดำเนินการโดยรัฐบาลลดลง และเปลี่ยนไป เนื่องจากการหย่อนประสิทธิภาพ และความไม่คล่องตัวของระบบราชการ ทำให้แข่งขันได้ยาก การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยตรง จากที่กล่าวมาจึงนับว่าเป็นจุดสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องปรับเปลี่ยน ปรับระบบการบริหาร พัฒนา ระบบบริหาร สถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สนองความเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยรอบยิ่งในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากและรวดเร็ว สถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องพัฒนาให้ทัน การดำเนินการปรับเปลี่ยน พัฒนา อาจเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ และหลายรูปแบบ แต่เป้าหมายหลักของการปรับสร้างระบบใหม่ในการบริหารก็เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งกระทำได้ด้วยการลดขั้นตอนลง โดยเฉพาะขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างระบบกำกับ ตรวจสอบ เพื่อประกันผล และประกันในกรณีที่มีการหย่อนสมรรถภาพ หรือหย่อนความรับผิดชอบ จะได้แก้ไขได้ทันการ และเพิ่มคุณภาพของการบริหาร ซึ่งมีผลต่อคุณภาพขององค์การ ทั้งการเพิ่มคุณภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพทำได้ยาก ในระบบการบริหารปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการระดมทรัพยากรเพิ่มขึ้น มีทิศทางในการปรับระบบ จรัส สุวรรณเวลา (2539) ได้ให้ทิศทางหลัก หรือแนวทางที่เป็นกรอบหลักของการรื้อปรับระบบ ไว้ดังนี้

แนวทางที่ 1 การกระจายอำนาจ (Decentralization) ในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานในองค์การขนาดใหญ่ และมีความหลากหลาย การรวมศูนย์ น่าจะสู่การกระจายอำนาจไม่ได้ ซึ่งต้องเป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้านต่างๆ รวมทั้งการเงิน การบริหาร วิชาการ และการบริหารงานบุคคล ตลอดจนมีเงินทุนที่ให้สามารถตัดสินใจใช้ได้

การกระจายอำนาจ นี่จะเป็นปัจจัยในกระบวนการรักษาคุณภาพด้วย เพราะวิชาการที่หลากหลายและลึกซึ้ง จะต้องใช้ผู้ที่อยู่ในสาขาวิชานั้น ๆ หรือสาขาใกล้เคียงเป็นผู้พิจารณาจึงจะได้ผล

การกระจายอำนาจจะต้องควบคู่ไปกับการสร้างความรับผิดชอบ รวมทั้งความสามารถที่จะรับผิดชอบ และกลไกที่กำกับให้ใช้อำนาจอย่างถูกต้องเหมาะสมมีการถ่วงดุล และโปร่งใสในการใช้เหตุผลตัดสินใจ โดยมีผู้ที่รับผิดชอบในการตัดสินใจแต่ละครั้ง ประกอบกับการปรึกษาหารือ หรือมีส่วนร่วมของประชาคมนั้นๆ ทั้งนี้อาจเป็นการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล แต่ไม่ใช่การใช้คณะกรรมการ หรือ องค์คณะบุคคลเป็นเครื่องมือในการไม่รับผิดชอบ หรือไม่ตัดสินใจ

การดำเนินการในการกระจายอำนาจจึงต้องมีขั้นตอน ในประการแรกต้องมีความกล้าหาญที่จะลดอำนาจของผู้บริหารกลางที่มีอยู่เดิม และกระจายออกไปยังส่วนปลาย ประการต่อมาต้องสร้างความสามารถ ของผู้บริหารในระดับปลายให้รับช่วงอำนาจไปดำเนินการได้อย่างเป็นผล แล้วมีการปรับระบบ และระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้มีการกระจายอย่างแท้จริง รวมทั้งจัดให้มีทรัพยากรในการบริหารในส่วนปลายให้เพียงพอ

การกระจายอำนาจ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดถึงบุคคลในองค์การทั้งหมดทุกระดับ

แนวทางที่ 2 การลดระเบียบกฎเกณฑ์ (Deregulation) การดำเนินงานบนฐานของหลักการเดิม มี ระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่เหมือนกันเป็นกรอบให้ผู้ที่อยู่ในระบบนั้น ปฏิบัติให้ตรงกัน ประชาคมจะได้เข้าใจตรงกันปฏิบัติได้สอดคล้องกัน เกิดความขัดแย้งหรือ ขัดขวางกันน้อย อันนำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน

ในองค์การขนาดใหญ่และความหลากหลาย ระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จัดวางในส่วนกลาง จะเป็นสภาพเฉลี่ยเพื่อให้ใช้ได้โดยปรับเจ็มน้อยที่สุด มิฉะนั้นก็เป็นกรอบที่กว้างจนทุกสภาพที่หลากหลายสามารถนำไปใช้ได้ ระเบียบและกฎเกณฑ์เหล่านั้นจึงไม่สามารถสร้างประสิทธิภาพได้ ผู้ไม่ได้กับการมีแต่แนวทางหรือกรอบกว้างๆ แล้วกระจายอำนาจการตัดสินใจ หรือ การเลือกใช้หลักการและวิธีการที่เหมาะสมกับแต่ละสภาพ ซึ่งโอกาสจะเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากกว่า แต่ในการกระจายอำนาจโดยลดระเบียบกฎเกณฑ์ก็อาจนำไปสู่ความสับสน ขัดแย้ง ไม่ประสานได้

ในการรักษาคุณภาพของงานมหาวิทยาลัยนั้น ความหลากหลายของเกณฑ์คุณภาพย่อมต้องมีแตกต่างกันตามสาขาวิชา และกิจกรรมนั้นๆ การสร้างกฎเกณฑ์ และระเบียบที่รัดตึงจะมีผลให้การลดคุณภาพ วิธีการที่ใช้อยู่เดิมโดยวางหลักเกณฑ์ และระเบียบที่จำกัดมาก และหวังว่าจะเป็นเครื่องมือในการรักษาคุณภาพงานวิชาการจึงใช้ไม่ได้ เพราะงานวิชาการเป็น

ผลผลิตของสมองมนุษย์ที่มีทั้งความหลากหลาย และความลึกซึ่งต้องพิจารณาด้วย วิจารณ์ญาณ และใช้ผู้ที่เหมาะสมมีวิจารณ์ญาณจึงจะเป็นผล ควรจะปรับระบบ ยอมรับให้มี ความหลากหลายได้ โดยมีกรอบกว้าง ๆ หรือเกณฑ์คุณลักษณะที่อาจมีแตกต่างได้ ในกรณี เฉพาะที่ต่างๆ กัน โดยอาศัยวิจารณ์ญาณ และความสำนึกรับผิดชอบของผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติ เป็นปัจจัยร่วมประกอบเข้ากับการประเมินคุณภาพสมบูรณ์ รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของงาน

แนวทางที่ 3 ความคล่องตัวในการจัดการ (Flexibility) การลดระเบียบกฎเกณฑ์ เป็น การเปิดโอกาสให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการ แต่ยังมีปัจจัยอื่นที่ต้องมีประกอบด้วย เช่น วิธีปฏิบัติ ประสิทธิภาพ และความคล่องตัวของผู้ที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ ของการปฏิบัติ การให้ความร่วมมือกัน และการยึดเป้าหมายรวมของสถาบันเป็นเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้ง ความรักสถาบัน และความสามัคคี

การดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ และคุณภาพ จึงต้องเป็นการปรับทั้งองค์การ และ การพัฒนาบุคลากร ทั้งเชิงความสามารถ และจิตใจ

แนวทางที่ 4 การสร้างระบบที่เชื่อถือได้ (Accountability) การกระจายอำนาจที่ดี การ ลดระเบียบกฎเกณฑ์ที่ดี และการสร้างความคล่องตัวที่ดี สิ่งที่สำคัญ คือ การมีระบบที่เชื่อถือ ได้ มีการตรวจสอบด้วยวิธีการ และบุคคลที่เป็นที่เชื่อถือ และยอมรับได้ การกำกับดูแล ตรวจสอบประเมินผล จึงเป็นทิศทางสำคัญที่ต้องเกิดขึ้น

ระบบที่เชื่อถือได้ อาจประกอบด้วยระบบการประเมินผลงานด้านวิชาการ (Academic audit) ไม่ว่าจะเป็นการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการขึ้นนำสังคม จะต้องมีการตรวจสอบและประกันคุณภาพของผลงาน ซึ่งอาจมีทั้งด้านคุณภาพเชิงวิทยาการ (Scientific quality) และคุณภาพเชิงความเหมาะสม (relevance) และระบบการประเมินผล การใช้เงิน (Financial audit) ซึ่งมีทั้งการ ตรวจสอบภายในที่ตรวจการรับ เก็บรักษา และใช้ จ่ายเงินให้ตรงตามระเบียบกฎเกณฑ์ในเรื่องนั้นๆ กับการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการใช้เงินที่ดู ความเหมาะสมในการตัดสินใจใช้จ่ายเงิน และผลที่เกิดขึ้น

แนวทางที่ 5 การมีผู้บริหารที่มีความสามารถและคุณธรรม ระบบจะไม่ได้ดีกว่าคน การได้มาซึ่งผู้บริหารในทุกๆระดับมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการรื้อปรับระบบเป็นอย่างยิ่ง

ในการปรับเปลี่ยนใดๆ ก็ตาม จะมีผลกระทบต่อการดำเนินการ การนำระบบไปใช้อาจ ไม่สัมฤทธิ์ตามจุดประสงค์ โดยเฉพาะสาเหตุด้านพฤติกรรม แมคคอส และคณะ Mc Cosh and others (อ้างถึงใน ประภาพร บรรยงค์, 2540) ได้เสนอแนวทางที่จะหลีกเลี่ยงและป้องกัน ปัญหา อันเนื่องมาจากเหตุทางด้านพฤติกรรม ดังนี้

(1) จัดการสื่อสารให้ผู้ใช้อยู่ถึงจุดมุ่งหมาย แผน และผลกระทบของระบบก่อนที่จะนำไปใช้

(2) จัดให้ผู้ใช้งานระบบได้เข้าร่วมในการออกแบบ ตลอดเวลาที่มีการออกแบบระบบ

(3) ใช้ในช่วงศึกษาความเป็นไปได้ของการจัดระบบ ควรแน่ใจว่าระบบที่จะจัดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

(4) บุคลากรในระดับบริหาร ที่เกี่ยวข้อง ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ

(5) การออกแบบระบบต้องคำนึงถึงทั้งด้านเทคนิค และด้านพฤติกรรม

(6) ควรจัดให้มีการทดลองก่อนนำระบบไปใช้

(7) ศึกษาความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ เพื่อช่วยเหลือด้านการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การ

(8) นำบรรยากาศ ของการใช้ระบบใหม่ที่ประสบความสำเร็จในอดีตมาใช้เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ การที่สถาบันอุดมศึกษาจะมุ่งไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ระบบการบริหารจะมีส่วนสำคัญที่จะให้องค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ระบบการบริหารนับว่าเป็นระบบการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย ระบบโอกาส ระบบงาน ระบบคน และในปัจจุบันสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการบริหารคือ ระบบสารสนเทศ จากระบบดังกล่าว ในทางปฏิบัติการบริหารองค์การโดยผู้บริหารจะไม่กระทำโดยแยกหน้าที่ บริหารเป็นอย่างไร โดยนำออกมากระทำทีละอย่าง ๆ และยังสามารถทำสลับไปมา ยุทธศาสตร์ในการบริหารจะประกอบด้วยด้านใหญ่ ๆ

3 ด้าน (ธงชัย สันติวงษ์, 2539) คือ

ด้านที่ 1 กลยุทธ์การกำหนดทิศทาง (Strategy)

ด้านที่ 2 กลยุทธ์การบริหารโครงสร้าง (Structure)

ด้านที่ 3 กลยุทธ์การบริหารการปฏิบัติ (Process)

จากการศึกษาในบทที่ผ่านมา ได้ศึกษาแนวคิดของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ นับว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลที่มีต่อการพัฒนาระบบการบริหาร

ดังนั้น จากผลของการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ของการบริหารงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และทราบแนวคิดของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นแนวทางที่นำไปสู่การวิเคราะห์ เพื่อเสนอรูปแบบระบบบริหาร ของสำนักงานคณบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยนำสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

5.1 เสนอรูปแบบระบบบริหารด้วยสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารงาน ของสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จากการศึกษาในบทที่ผ่านมา แนวคิดของผู้บริหารจะมีแนวคิดไปในทางเดียวกันว่าในสภาวะการเปลี่ยนแปลง และผลของการปฏิบัติงานของสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ผ่านมา ที่อิง กับกฎ ระเบียบ ทางราชการ ส่งผลให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ขาดคุณภาพ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยน ได้รับการพัฒนา เพื่อให้มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้ในโลกปัจจุบัน ความอ่อนแอไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างการจัดองค์การ การบริหารงานระบบบุคคล ตลอดจนความก้าวหน้า ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารนับว่ายังอยู่ในสภาพที่ควรได้รับการปรับรื้อระบบในทุกด้าน

หากพิจารณา การบริหารของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะทำให้การบริหารเป็นระบบได้นั้น นำที่จะมองการบริหารอย่างเป็นระบบ (System Approach) และในส่วนของการบริหารอย่างเป็นระบบนั้น การกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) ที่ค่อนข้างจะสมบูรณ์ คือเป็นตัวชี้วัดที่ว่าด้วยปัจจัยป้อน (Input) ในแต่ละเรื่อง ซึ่งในกรณีนี้สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ว่าด้วยปัจจัยป้อน ได้ว่าประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์การ และปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่าย คน เทคโนโลยี นโยบาย และกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตัวชี้วัดของกระบวนการ (Process) ควรเป็นกระบวนการที่สั้น และง่าย ใช้ระเบียบน้อย มอบอำนาจ กระจายอำนาจ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ถ้าสามารถทำได้จะมีประโยชน์มาก และหากมองในแง่ระบบทั้งหมดแล้ว แน่นอนว่า ผลผลิต (Output) ที่ได้ก็จะมีทั้งประสิทธิภาพ และคุณภาพ ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ตัวป้อน (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)
ค่าใช้จ่าย	สั้น	คุณภาพ
คน	ง่าย	ประสิทธิภาพ
เทคโนโลยี	ใช้ระเบียบน้อย	พอใจ ถูกต้อง รวดเร็ว
นโยบาย	มอบอำนาจ	ผิดพลาดน้อย
การเปลี่ยนแปลง	กระจายอำนาจ	

จากการวิเคราะห์เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารของสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นองค์กรขนาดใหญ่ และแบ่งแยกเป็นหน่วยงานย่อยในระดับ คณะ ศูนย์ สถาบัน และสำนัก หลายหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานจะมีศักยภาพ แตกต่างกันไป และมีขนาดขององค์การแตกต่างกัน ในส่วนของสำนักงานคณบดี ของแต่ละคณะ ก็จะมีหลากหลาย ระบบการบริหารก็จะขึ้นกับแนวปฏิบัติของแต่ละคณะ บัณฑิตต่าง ๆ ที่จะมีส่วนต่อการจัดโครงสร้างองค์การแตกต่างกัน สิ่งต่างๆ เหล่านี้ทำให้การวิเคราะห์ที่จะเสนอรูปแบบโครงสร้างองค์การ ที่เป็นแบบมาตรฐานกลางจะไม่สามารถกำหนดได้ อย่างแน่นอนตายตัว เพราะในบางรูปแบบอาจเหมาะสมกับสภาพของบางคณะ แต่ไม่เหมาะสมกับบางคณะ มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีลักษณะเฉพาะ และมีบุคลากรจำนวนมาก รวมทั้งมี ประเพณีและวัฒนธรรมมาเป็นเวลานาน จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่ทุกคณะจะต้อง ดำเนินการ และพิจารณาประเด็น รายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ ต่อไป

(1) กลยุทธ์ทางเลือกด้านโครงสร้าง

จรัส สุวรรณเวลา (2539) ได้สรุปกลยุทธ์ทางเลือกด้านโครงสร้าง ไว้ดังนี้

ก. กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ ของคณะ ซึ่งการสร้างโครงสร้างองค์การ ของแต่ละสำนักงานคณบดี ของแต่ละคณะต้องจัดขึ้น โดยสอดคล้องและสามารถสนับสนุนการทำงาน ตามแผนงานหลัก และวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้

ข. เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์การต้องให้สอดคล้องกับเทคนิควิทยาการ และการทำงานต่างๆ

ค. สภาพแวดล้อม ที่จะมีอิทธิพลมากระทบ

ง. บุคคล ที่มีความชำนาญ ความต้องการ บุคลิกลักษณะอย่างไร โครงสร้างที่จัดขึ้น จึงต้องเหมาะสม สำหรับที่จะสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคคลต่างๆ ทำงานได้อย่างสบายใจ ภายในโครงสร้างที่จัดขึ้น

จ. ขนาดขององค์การ คณะที่มีขนาดใหญ่่องค์การจะมีความสลับซับซ้อน มากกว่าคณะขนาดเล็ก จำนวนบุคลากรมากกว่า เทคนิควิทยาการ ซับซ้อนกว่า โครงสร้างองค์การก็จะ แตกต่างจากคณะที่มีขนาดเล็ก

การกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์การ เกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการออกแบบ ได้แก่

ก. การออกแบบ การดำเนินการในการรื้อปรับระบบการบริหารงาน ตามกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ในการจัดโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยควรศึกษาภาพรวมทั้งหมดจากการแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานในการศึกษาข้อมูล เพื่อให้ทราบภาระงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่นในภาพรวม รายละเอียดของงานในภาพรวม โดยเฉพาะภาระงานใน

ด้านการบริหาร โดยพิจารณาว่า รายละเอียดของงานใดที่เห็นว่าควรนำมารวมไว้ที่ส่วนกลาง สำนักงานอธิการบดี ซึ่งจะได้ประโยชน์มากกว่าที่กระจายไปตามคณะต่างๆ โดยที่สำนักงานอธิการบดีปรับกระบวนการในการทำงาน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับโครงสร้างองค์การ ให้เอื้อต่อการมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสามารถให้บริการทางการบริหารแก่คณะต่างๆ ได้ และใช้ระบบข้อมูลเข้าช่วยในการพัฒนา ซึ่งคาดว่าจากการศึกษาอาจสามารถนำภาระงานบางอย่างมารวมไว้ ที่ส่วนกลางได้ อาทิเช่น งานในด้านการวางแผน ด้านข้อมูล หรือด้านบุคคล ที่สามารถใช้ร่วมกันได้ทั้งมหาวิทยาลัย เป็นต้น และให้พิจารณาว่าภาระงานในส่วนใดที่ยังต้องคงไว้ที่คณะ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเป็นการเฉพาะในสาขานั้นๆ หากนำไว้ที่ส่วนกลางจะไม่เกิดความคล่องตัว และนำมาจัดกลุ่มงาน ในลักษณะงานที่สอดคล้องใกล้เคียงกัน งานใดที่สามารถถ่ายโอนให้เอกชนจะคุ้มทุนมากกว่า งานใดควรตัดทอนลง งานโดยยกเลิก ให้คงเหลือเฉพาะงานที่ยังคงจำเป็นต้องการปฏิบัติงาน แล้วนำมาจัดกลุ่มงาน

ข. ศึกษา กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง หากมีส่วนใดที่สามารถปรับ ลด กฎ ระเบียบลงได้ ส่วนใดไม่จำเป็นต้องให้ตัดทอนลง แต่ละคณะ อาจกำหนด กฎ ระเบียบ ที่แตกต่างกันได้ ให้ขึ้นกับธรรมชาติของแต่ละคณะ ขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละคณะ

ค. การจัดให้มีการเชื่อมโยงถึงกันและกันภายในโครงสร้าง

ง. การออกแบบระบบการตัดสินใจ ในองค์การ ซึ่งจะเป็นการกระจายอำนาจทั้งตามแนวดิ่ง ตามสายบังคับบัญชา หรือตามแนวนอน โดยแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ ให้กับเจ้าหน้าที่ด้วย

จ. ศึกษาปัจจัยต่างๆ ในหน่วยงาน เช่น พฤติกรรมของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน วัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน

(2) กลยุทธ์การดำเนินงาน

นอกจากนี้ กลยุทธ์ทางเลือกด้านโครงสร้างแล้ว กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานจะมีขั้นตอนต่างในการดำเนินการ ดังนี้

ก. ผู้บริหารระดับสูง ของมหาวิทยาลัย ต้องให้ความเห็นชอบ ในการปรับพัฒนา และให้นโยบายต่อการรื้อปรับระบบอย่างจริงจัง ทั้งนี้ทุกคณะ สถาบัน ศูนย์ และสำนัก รับแนวทางไปพิจารณาดำเนินการ ในส่วนที่จะสามารถดำเนินการได้ โดยอิสระในระดับบริหารของตนเอง

ข. จัดตั้งคณะกรรมการกลางรื้อปรับระบบ และคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะด้าน ตลอดจนคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งหมดได้มีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

ค. ประชาสัมพันธ์สื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจ กระจายทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย ระดมสมอง และความร่วมมือในทุกๆ ส่วน

ง. ดำเนินการวางแผนปฏิบัติการหรือปรับระบบราชการ

จ. จัดสรรทรัพยากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือ อุปกรณ์ และเงินทุนในการดำเนินการ เพื่อให้สามารถบุกเบิกการปรับเปลี่ยนได้

ฉ. การดำเนินการ ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

5.1.1 การจัดองค์การ

สิ่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นจะนำไปสู่การจัดองค์การ ของแต่ละสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน ผู้ศึกษาขอเสนอรูปแบบ ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ ในการนำมาใช้ในสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังนี้

การแบ่งกลุ่มงาน ของงานต่างๆ ที่วิเคราะห์แล้วว่าควรจะต้องไว้ที่ สำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น สามารถจัดแบ่งกลุ่มงาน ในลักษณะของกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับ งานบริหารทั่วไป งานที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยตรง และกลุ่มงานที่สนับสนุนทางด้านวิชาการ ดังนั้นงานในปัจจุบัน ของสำนักงานคณบดี สามารถจัดกลุ่มงานใหม่ได้ดังนี้

กลุ่มงานบริหารทั่วไป

- ก. หน่วยสารบรรณ
- ข. หน่วยการเจ้าหน้าที่
- ค. หน่วยอาคารสถานที่และยานพาหนะ
- ง. หน่วยการเงินและบัญชี
- จ. หน่วยพัสดุ

กลุ่มอำนวยการศึกษา

- ก. หน่วยบัณฑิตศึกษา
- ข. หน่วยปริญญาตรี
- ค. หน่วยกิจการนักศึกษา

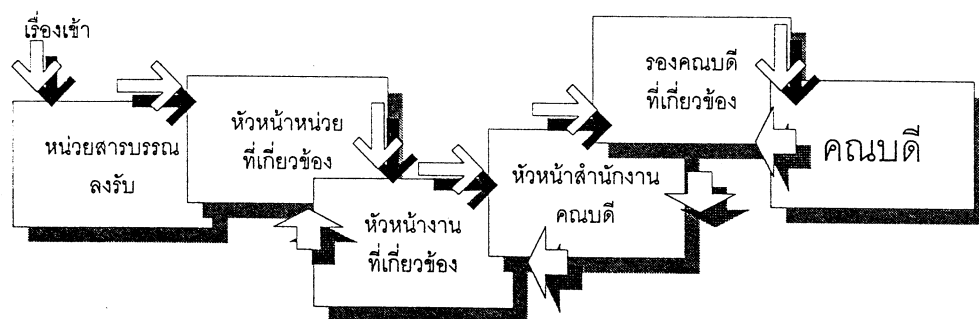
กลุ่มสนับสนุนวิชาการ

- ก. หน่วยวางแผนและงบประมาณ
- ข. หน่วยวิเทศสัมพันธ์
- ค. หน่วยวิจัยสถาบัน
- ง. หน่วยส่งเสริมพัฒนาทางวิชาการ

ทั้งนี้ อาศัยหลักการในการปรับระบบ โครงสร้างการบริหาร โดยยึดเป้าหมายคือ

- (1) ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้สั้นที่สุด
- (2) กระจายอำนาจการตัดสินใจ ไปสู่บุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้งานด้วยสมอง และทำงานด้วยความรับผิดชอบมากกว่าเดิมแทนการทำงานในลักษณะเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ และรับฟังคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว
- (3) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ มีการพัฒนางานของตนออกมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- (4) ส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มากที่สุด
- (5) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเพิ่มขีดความสามารถตลอดเวลา เพื่อสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

จากการศึกษาสายการบังคับบัญชา และสายการเดินหนังสือ ของสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อมีงานเข้ามาจากภายนอก หน่วยสารบรรณ จะทำหน้าที่รับ และส่งเรื่องไปยังหน่วยที่เกี่ยวข้อง โดยหน่วยจะดำเนินเรื่องเสนอความเห็นผ่านหัวหน้างาน หัวหน้าสำนักงานคณบดี รองคณบดีที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ และในบางเรื่องจะต้องเสนอต่อไปยังคณบดี เพื่อพิจารณาสั่งการ ให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง และเรื่องนั้นก็จะส่งย้อนกลับลงมาตามลำดับสายงาน จนถึงหน่วยปฏิบัติเพื่อดำเนินการ และย้อนขึ้นกลับไปลงนามอีกครั้ง ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 17

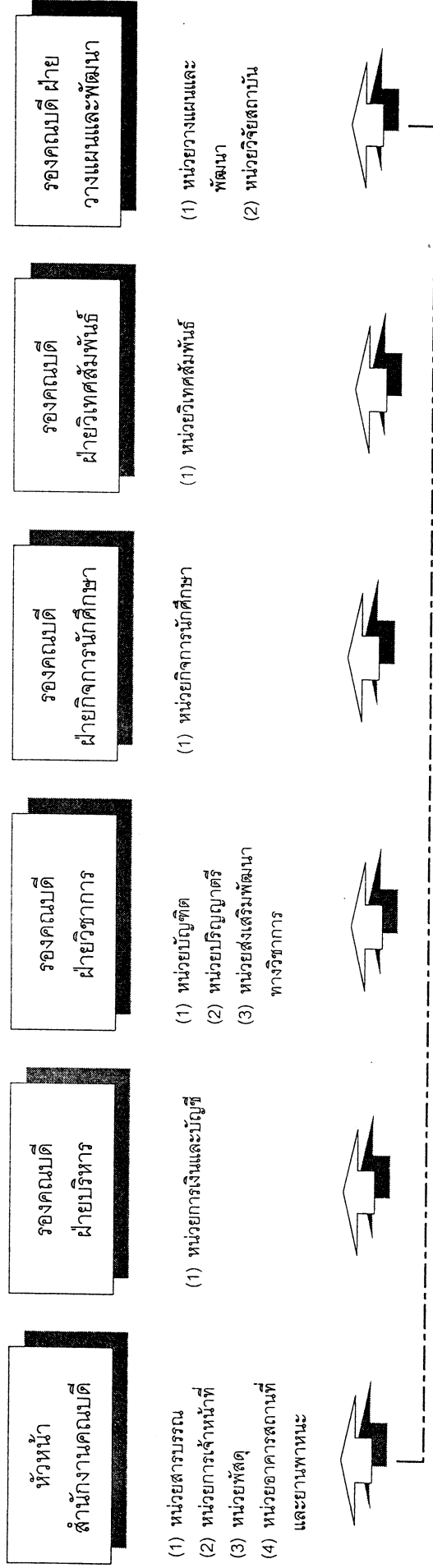


แผนภูมิที่ 17 แสดงสายการเดินหนังสือของสำนักงานคณบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

จะเห็นได้ว่าจากแผนภูมิดังกล่าว หน่วยปฏิบัติที่จะต้องทำหน้าที่อย่างแท้จริง คือ บุคลากรในระดับ “หน่วย” ดังนั้น ถ้าหากทำให้หน่วยเป็นหน่วยงานที่สามารถปฏิบัติงานทุกอย่างได้ภายในตัวเอง จะสามารถลดขั้นตอนการทำงานลงไปได้มาก คือ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้สั้นที่สุด และกระจายอำนาจตัดสินใจ ไปสู่บุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานโดยใช้สมอง และด้วยความรับผิดชอบมากกว่าเดิม แทนการทำงานในลักษณะเจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ และรับฟังคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว

นอกจากนี้ในสายการบังคับบัญชา จัดให้แต่ละหน่วยขึ้นตรงต่อรองคณบดี หัวหน้าสำนักงานคณบดี โดยกำหนดให้กลุ่มงานบริหารทั่วไป ขึ้นตรงต่อหัวหน้าสำนักงานคณบดี อยู่ในการกำกับ ดูแล ของหัวหน้าสำนักงานคณบดี โดยหัวหน้าสำนักงานคณบดีจะต้องประสานงานทั้งงานที่สำนักงานคณบดีต้องปฏิบัติ และงานที่ต้องประสานกับส่วนกลาง สำนักงานอธิการบดี ในส่วนที่วิเคราะห์แล้วว่าควรกำหนดไว้ที่ส่วนกลาง และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มอำนวยการศึกษา หรือกลุ่มสนับสนุนวิชาการ ที่แต่ละคณะ ได้วิเคราะห์ว่าควรกำหนดให้มีขึ้นในแต่ละคณะ ซึ่งอาจไม่เหมือนกัน อยู่ที่ความเหมาะสม คล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ สอดคล้องกับนโยบาย และขนาดของแต่ละคณะ โดยให้อยู่ในการกำกับ ดูแล ของรองคณบดี ที่แต่ละคณะจะกำหนดจำนวนตามความเหมาะสมของคณะ นั้น ๆ แล้วจัดหน่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบของรองคณบดีที่เกี่ยวข้องกับหน่วยนั้นๆ หากในคณะกำหนดรองคณบดี 5 ท่าน คือ รองคณบดีฝ่ายบริหาร รองคณบดีฝ่ายวิชาการ รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา และรองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ การจัดโครงสร้างและการจัดสายการบังคับบัญชา กำหนดดังแผนภูมิที่ 18

จากแผนภูมิที่ 18 จะเห็นได้ว่า การบริหารงานจะมีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบาย ภารกิจ มาตรการการจัดหน่วยงานที่อยู่ในการดูแล ของรองคณบดีก็สามารถปรับเปลี่ยนหน่วยในความรับผิดชอบได้ตามความเหมาะสม จำนวนรองคณบดีก็ปรับเปลี่ยนจำนวนได้ตามความเหมาะสมของสภาวะการณนั้นๆ โดยคำนึงถึงนโยบาย ภารกิจ และขนาดขององค์กร แต่ทั้งนี้คณบดีจะต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไป ประกอบกับบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนา และมีความเข้มข้นของการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน จัดบุคคลให้เหมาะสมกับเนื้องาน เพราะการจัดโครงสร้างแบบนี้ หากบุคลากรขาดความรับผิดชอบต่อความเข้าใจในเนื้องานจะมีผลต่อการปฏิบัติงานมาก ทุกคนจะต้องมีความสามารถใช้เทคโนโลยี และพิมพ์งานเองได้แบบเบ็ดเสร็จ สิ่งสำคัญจะต้องมีการประสานงานระหว่างหน่วยทุกหน่วย ในองค์กรจะต้องสามารถประสานงานกันได้ โดยอาจประสานโดยตรงในแต่ละหน่วย หรือ ประสานงานโดยผู้กำกับ ดูแล ในแต่ละกลุ่มงาน และอาศัยการใช้ข้อมูล



การประสานงานเชื่อมข้อมูล

แผนภูมิที่ 18 แสดงโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา รูปแบบใหม่ ของสำนักงานคนบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ร่วมจากการนำระบบสารสนเทศเข้าช่วย สำหรับในส่วนหน้าที่ของคนปดี่ ควรที่จะมุ่งการบริหารภายนอก การติดต่อหาสิ่งที่เป็นโอกาสต่อการพัฒนา และพิจารณางานภายในสำนักงาน เฉพาะบางกรณีที่เป็นต่อการตัดสินใจ และงานในเชิงนโยบาย ตลอดจนการจัดการอุปกรณั เทคโนโลยี ที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานให้เพียงพอ

หากเปรียบเทียบ โครงสร้างการจัดองค์การการบริหารในรูปแบบที่นำเสนอ กับรูปแบบเดิม จะเห็นได้ว่า

- (1) รูปแบบใหม่จะลดขั้นตอนงานลงมากกว่า
- (2) รูปแบบใหม่ มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- (3) รูปแบบใหม่จะส่งเสริมให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง
- (4) รูปแบบใหม่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

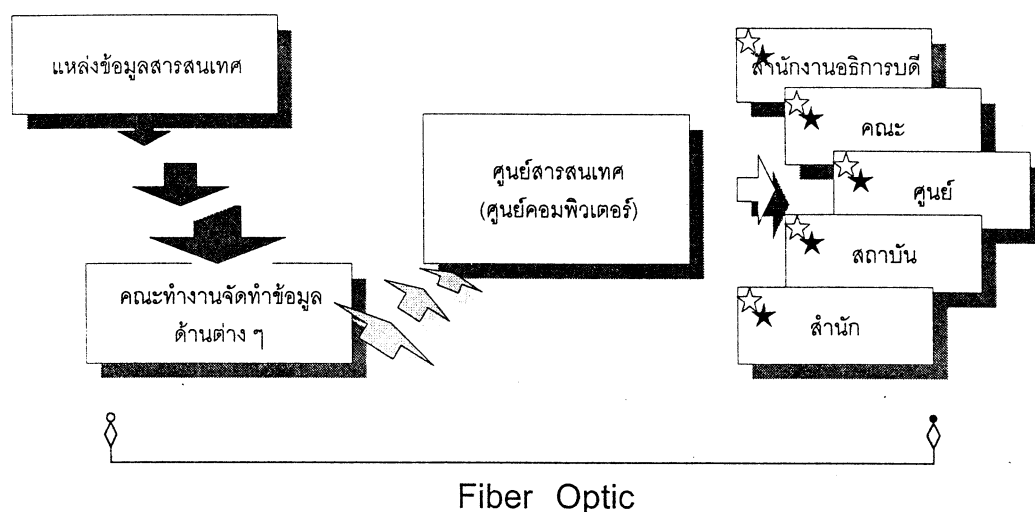
แต่สิ่งที่สำคัญในรูปแบบนี้ คือต้องกระจายอำนาจ จึงจะทำให้เกิดความคล่องตัว การพิจารณาผู้บริหารที่รับผิดชอบงาน ต้องให้ความสำคัญ ตลอดทั้งบุคลากรต้องพัฒนาให้มีความสามารถ ต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การประสานเชื่อมข้อมูล ระหว่างหน่วยต่างๆ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือ จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารมากยิ่งขึ้น

5.1.2. ระบบสารสนเทศ

สำหรับระบบสารสนเทศ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์จากผลการศึกษาในบทก่อน ประกอบกับทฤษฎีต่างๆ และขอเสนอรูปแบบ ที่เป็นไปได้ ดังนี้

จากผลการศึกษาในบทที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นมีนโยบายที่ชัดเจน ในการวางแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีแผนการดำเนินงานในแต่ละด้าน ประกอบกับมหาวิทยาลัยได้จัดตั้งศูนย์คอมพิวเตอร์ ที่สามารถจัดเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการในระบบข้อมูลสารสนเทศได้ เพียงแต่มหาวิทยาลัยต้องปรับการบริหารงานในศูนย์คอมพิวเตอร์ให้มุ่งนโยบายในการจัดสร้างระบบฐานข้อมูลกลาง ที่ใช้ร่วมในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการศึกษาคณะกรรมการต่างๆ ที่จะวิเคราะห์จัดทำข้อมูลกลางที่ใช้ร่วมกันทั้งมหาวิทยาลัย หากผลการทำงานของคณะทำงานด้านต่างๆ ตลอดทั้งแผนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความต่อเนื่อง และพัฒนาระบบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง จัดให้

ศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นหน่วยงานกลางในการจัดระบบข้อมูล และการจัดทำโปรแกรมในการใช้งาน หรือมหาวิทยาลัยลงทุนในการจ้างเอกชนในการพัฒนาระบบ ให้เป็นระบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย จากแนวคิดของผู้บริหารที่ประมวลได้จากบทก่อน ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีแนวคิดที่ว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นควรมีจุดกลางในการดำเนินการเรื่องข้อมูล ตลอดทั้งการพัฒนาระบบสำนักงานคนบดี ของคณะต่างๆ เป็นผู้ใช้ข้อมูล ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 19



แผนภูมิที่ 19 แสดงเครือข่ายระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารงานโดยผ่านศูนย์
สารสนเทศ (ศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น)

จากแผนภูมิดังกล่าว คณะทำงานวิเคราะห์จัดทำข้อมูลกลางในด้านต่างๆ และให้ศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นผู้พิจารณาในเรื่องระบบ และจัดเก็บฐานข้อมูลกลาง ที่จะใช้ร่วมกันสำหรับการพัฒนาข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน คณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก จัดส่งให้คณะทำงานพิจารณาข้อมูล ส่งให้ศูนย์คอมพิวเตอร์ดำเนินการการจัดทำ การใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูลกลาง ศูนย์คอมพิวเตอร์จัดส่งให้ยังคณะหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งในปัจจุบัน มีระบบเครือข่ายใยแก้วนำแสงที่สามารถใช้เป็นเส้นทางการสื่อสารได้ สำหรับในส่วนสำนักงานคนบดี ของคณะต่าง ๆ การติดต่อภายในก็ควรจัดทำเป็นระบบเครือข่ายระยะใกล้ (Local Area Network : LAN) นอกจากนี้ข้อมูลที่ใช้เฉพาะภายในคณะ ก็ควรมีการพัฒนา หน่วยวิจัยสถาบันควรจะเพิ่มบทบาทในการศึกษาว่าข้อมูลใดมีประโยชน์ต่อการบริหาร และประสานงานในด้านระบบจากศูนย์คอมพิวเตอร์ และพัฒนาให้เป็นระบบเดียวกัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบบริหาร ด้วยสารสนเทศของ
สำนักงานคนบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น สามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาได้ แต่ทั้งนี้ คณะต่างๆ จะ
ต้องเตรียมแผนในการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ให้พร้อม เพื่อการปฏิบัติงานที่ไปสู่ประสิทธิภาพ และมี
คุณภาพต่อไปในอนาคต