

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
POLICY RECOMMENDATIONS FOR THE MANAGEMENT OF
AUTONOMOUS UNIVERSITIES

บรรจบ ภิรมย์คำ / Bunjob Piromkam¹
สุมิตร สุวรรณ / Sumit Suwan¹
ธีรศักดิ์ สร้อยศิริ / Theerasak Soykeeree¹
กุลธิดา นกุลธรรม / Kultida Nigultham¹
จรรยาศรี มาติลกโกวิท / Charoonsri Madiloggovit²
พิชญภา ยืนยาว / Pitchayapa Yuenyaw³
สุรรัตน์ ชาวนาฟาง / Sutarat Chaonafang⁴
วิไลลักษณ์ สร้อยศิริ / Wilailaksana Soykeeree⁵

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม โดยในการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 617 คน ได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มีค่าความตรงด้านเนื้อหาระหว่าง 0.67-1.00 มีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์และการประชุมสัมมนาผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากร จำนวน 49 คน ได้มาด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

1. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถาบันสู่ประชาคมสาธารณะ และมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การปฏิบัติงานควบคู่กับการใช้งบประมาณ ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในเรื่องการพิจารณาให้พ้นจากงานอย่างเป็นทางการ รองลงมา ได้แก่ การเลื่อนค่าจ้างเงินเดือนที่เป็นธรรม

¹ อาจารย์ คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² อาจารย์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

³ อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

⁴ อาจารย์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

⁵ อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ข้อเสนอเชิงนโยบาย ครอบคลุม 1) มหาวิทยาลัยควรพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยเป็นไปตามความต้องการของสังคม และเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย 2) การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยควรมีบุคลากรประเภทเดียว คือ พนักงานมหาวิทยาลัย 3) มีการแสวงหาประมาณจากภาคเอกชนและศิษย์เก่า 4) ลดขั้นตอนในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้นและมีความคล่องตัวทั้งระบบเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 5) มหาวิทยาลัยที่จะเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน และสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของตนเอง 6) มหาวิทยาลัยและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรร่วมกันคิดกลไกที่ดีในการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย 7) ควรแก้ไขกฎหมายหรือออกกฎหมายใหม่ให้มีความชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหน่วยงานของรัฐและพนักงานมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ

คำสำคัญ: มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ABSTRACT

This research aimed to: 1) study the management of the autonomous universities; 2) propose the policy recommendations for the management of the autonomous universities. Mixed-method research was used in this research. For quantitative data, the sample was 617 personnel from Chulalongkorn University, Mahidol University, and Chiang Mai University, derived by accidental sampling. The research instrument was a questionnaire with Item Objective Congruence Index between 0.67-1.00 and validity of 0.98. The data was analyzed with mean and standard deviation. The qualitative research was conducted through the interview and seminar of 49 administrators, lecturers, and staffs of autonomous universities, derived by purposive selection. The data was analyzed using content analysis. The research results revealed that:

1. The management of autonomous universities in the aspect of education quality development toward academic excellence had the highest average, followed by publication of institutional performance, and system application to monitor, inspect, and evaluate work operation along with budget spending. However, the aspect with the lowest average was consideration for fair termination of employment, followed by fair salary raising, performance appraisal to promote work efficiency, and work process reduction to increase work efficiency.

2. The policy recommendations includes: 1) the university should develop curricula based on the needs of society and the university contexts; 2) for personnel management university staff should be only type of employment status; 3) budget should be sought from

alumni and private sectors; 4) work process should be reduced to promote fast and flexible system for academic excellence; 5) universities considering changing to be autonomous universities should be well-prepared in all aspects and suitable to the university contexts; 6) the Office of the Higher Education Commission and universities should devise a good mechanism to select members of the university council; and 7) regulations should be revised or newly written to indicate that autonomous universities are public entities and university staff are public officials.

Keywords: autonomous university, policy recommendation

บทนำ

การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการหรือที่เรียกว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ได้เริ่มมีแนวคิดมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 เนื่องจากการบริหารงานในระบบราชการไม่สามารถปรับตัวได้ทันและไม่สนองต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังมีข้อจำกัดทั้งในด้านกำลังคน กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ระบบการบริหารและโครงสร้างองค์กรของรัฐ ทำให้มีการโยกย้ายถ่ายเทกำลังคนจากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนมากขึ้นหรือที่เรียกว่า “สมองไหล” โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำลังคนในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งสาเหตุหลักที่สำคัญมาจากค่าตอบแทนของภาครัฐที่ต่ำมากเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน ทำให้ “คนดีและคนเก่ง” ไม่เข้ามาเป็นอาจารย์ นอกจากนี้ลักษณะองค์กรของระบบราชการยังมีตำแหน่งบริหารและตำแหน่งวิชาการระดับสูงน้อยมาก ทำให้ขาดโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ขณะเดียวกันกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของระบบราชการที่มีอยู่ไม่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554) ต่อในปี พ.ศ. 2533 ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ตามด้วยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปี พ.ศ. 2535 และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ปี พ.ศ. 2541 นับถึงปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนสถานภาพการบริหารเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 26 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2558: ออนไลน์)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีหลักการที่สำคัญ คือ การเป็นหน่วยงานของรัฐ แต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคล ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ การบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และการบริหารวิชาการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558: ออนไลน์) ในขณะที่การบริหารวิชาการมีการให้ความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการแก่สถาบันการศึกษา โดยสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติหลักสูตรตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ แต่ในทางปฏิบัติแล้วยังต้องส่งหลักสูตรไปให้คณะกรรมการ

การอุดมศึกษาดำเนินการรับทราบ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเป็นการรักษามาตรฐานและคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน หากคณะกรรมการการอุดมศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่าหลักสูตรนั้นไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่อาจมีมติให้แจ้งให้สภามหาวิทยาลัยนั้นดำเนินการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา หรือหากสภามหาวิทยาลัยไม่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข คณะกรรมการการอุดมศึกษาอาจประกาศต่อสาธารณะว่าหลักสูตรดังกล่าวไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาก็ได้ (กฤษฎีกาชี้ชัดสภามหาวิทยาลัยอุดมศึกษาต้องส่งหลักสูตรให้ กกอ.ตรวจสอบ, 2559: ออนไลน์)

นอกจากนี้ยังพบปัญหาสำคัญในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัย บางแห่งเปิดการสอนและจัดการศึกษาทั้งในและนอกสถานที่ โดยใช้หลักสูตรที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่มีปัญหาด้านคุณภาพ และไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยบางแห่งอาศัยอำนาจและช่องว่างทางกฎหมายดำเนินการในลักษณะที่ส่อเจตนาแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวหรือเพื่อให้คงอยู่ในตำแหน่งต่อไป มีการกลั่นแกล้งฝ่ายตรงข้ามจนกระทั่งเกิดปัญหาฟ้องเรียนและฟ้องร้องทางคดีเป็นจำนวนมาก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ และการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของประเทศโดยตรง จนกระทั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) มีคำสั่งให้นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภาและอธิการบดีบางแห่งหยุดการปฏิบัติหน้าที่หรือพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2559: ออนไลน์)

ปัญหาธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ยังมีเรื่องการใช้อำนาจพวกพ้องและฝ่ายบริหารเป็นกลุ่มพวกเดียวกับสภามหาวิทยาลัย ทำให้เลือกกันวนเวียนเกาหลังกันไปมา และฝ่ายบริหารบางส่วนถือโอกาสในการกลั่นแกล้งอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เป็นพลเมืองชั้นสองในสถาบันอุดมศึกษา และเริ่มมีคดีฟ้องร้องกันในศาลปกครองมากขึ้นเรื่อย ๆ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2559: ออนไลน์) ปัญหาเหล่านี้มักพบในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏมากกว่ากลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ สอดคล้องกับผลการวิจัยของรัตนะ บัวสนธ์ (2551) เรื่อง ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ: สภาพปัจจุบันและความคาดหวัง ที่พบว่า สภาพปัจจุบันของธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 16 แห่ง ทั้งภาพรวมทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยของรัฐ ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐที่สังกัดทบวงเดิมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนสถานภาพการบริหารจัดการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐน่าจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่ได้มีการเปลี่ยนสถานภาพมานานกว่า 10 ปี และมีผลการจัดอันดับของ Quacquarelli Symonds หรือ QS อยู่ใน 3 อันดับแรกของประเทศ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะมุ่งศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ยังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการหรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิธีดำเนินการ

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (mixed method) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ในการดำเนินการคือ มหาวิทยาลัยของรัฐที่ได้มีการเปลี่ยนสถานภาพการบริหารจัดการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาแล้วประมาณ 10 ปี จำนวน 3 แห่ง และมีผลการจัดอันดับของ Quacquarelli Symonds หรือ QS อยู่ใน 3 อันดับแรกของประเทศ ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย 3 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งมีจำนวนรวมกันทั้งสิ้นประมาณ 50,000 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน $\pm 4\%$ เพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนน้อย เนื่องจากเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 617 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (accidental sampling)

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นอธิการบดีหรือรองอธิการบดีหรือคณบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง รวมทั้งผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งในด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และด้านการบริหารทั่วไป โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 26 คน และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการจัดประชุมสัมมนาเพื่อสะท้อนผลการวิจัยและแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ระหว่างผู้บริหาร นักวิจัย และบุคลากรมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จำนวน 23 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ในส่วนของแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น มีค่าความตรงด้านเนื้อหาระหว่าง 0.67-1.00 และนำไปใช้กับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 ชุด โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1970) ได้ค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.98 ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale ให้ค่าน้ำหนักความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเป็น 5 ระดับ โดยถือเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และด้านการบริหารทั่วไป

สำหรับแบบสัมภาษณ์ก็มีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งแนวคำถามแบบกว้าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 2 ข้อ คือ

1. สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเป็นอิสระคล่องตัวหรือไม่อย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอะไร โดยเฉพาะความคิดเห็นจากแบบสอบถามที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง
2. ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอะไร แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน ด้านการบริหารทั่วไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สำหรับบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ จำนวน 617 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น จำนวน 603 คน คิดเป็นร้อยละ 77.31 แบ่งออกเป็น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 255 คน มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 159 คน และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 188 คน

2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มกับผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัย อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง รวมทั้งผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งในด้านการบริหาร วิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และด้านการบริหารทั่วไป รวมทั้งสิ้นจำนวน 26 คน แบ่งออกเป็น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 12 คน มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวน 6 คน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 7 คน และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 1 คน หลังจากนั้น เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการจัดประชุมสัมมนาระหว่างผู้บริหาร นักวิจัย และบุคลากรมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อสะท้อนผลการวิจัยและให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา จำนวน 23 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 ด้าน ใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลความหมาย โดยนำไปเทียบกับเกณฑ์ขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2556: 121) ดังนี้
 - ระดับคะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง การปฏิบัติมากที่สุด
 - ระดับคะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง การปฏิบัติมาก
 - ระดับคะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง การปฏิบัติปานกลาง
 - ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง การปฏิบัติน้อย
 - ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง การปฏิบัติน้อยที่สุด
3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ และการประชุมสัมมนา ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการตีความและสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยเพื่อให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งสภาพปัจจุบัน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวม พบว่า ในรายประเด็นระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดและต่ำที่สุดเพื่อนำเสนอผลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ชัดเจน สรุปได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวน 603 คน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงสุดในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.89) รองลงมา ได้แก่ การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถาบันสู่ประชาคมสาธารณะ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.91) และมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การปฏิบัติงานควบคู่กับการใช้งบประมาณ ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.91) ในขณะที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำที่สุดในเรื่องการพิจารณาให้พ้นจากงานอย่างเป็นทางการ ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.97) รองลงมา ได้แก่ การเลื่อนค่าจ้างเงินเดือนที่เป็นธรรม ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.94) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.94) และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.99) มีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(n = 603)

ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
ด้านการบริหารวิชาการ				
1. มีอิสระในการบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย	3.59	0.95	มาก	13
2. มีการบริหารวิชาการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ	3.64	0.86	มาก	11
3. มีการเปิดและปิดหลักสูตรได้อย่างอิสระคล่องตัว	3.48	0.92	ปานกลาง	23
4. มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการ	3.71	0.89	มาก	6
5. มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ	3.86	0.89	มาก	1
6. มีเสรีภาพทางวิชาการในการแสดงความคิดเห็นเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	3.68	0.92	มาก	9
7. มีอิสระในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย	3.49	0.89	ปานกลาง	21
ด้านการบริหารงานบุคคล				
8. มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน	3.72	0.92	มาก	4
9. มีอัตราค่าจ้างจูงใจให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน	3.49	1.09	ปานกลาง	22
10. มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรต่าง ๆ ที่ดีและเหมาะสม	3.47	1.03	ปานกลาง	24
11. มีการมอบหมายภาระงานที่เหมาะสม	3.40	0.89	ปานกลาง	29

ตารางที่ 1 แสดงระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับ
12. มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	3.53	0.92	มาก	16
13. มีการส่งเสริมรักษาสุขภาพทางกายและจิตใจของบุคลากร	3.43	0.95	ปานกลาง	27
14. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน	3.37	0.94	ปานกลาง	31
15. มีการเลื่อนค่าจ้างเงินเดือน ที่เป็นธรรม	3.30	0.97	ปานกลาง	34
16. มีการพิจารณาให้พ้นจากงานอย่างเป็นธรรม	3.32	0.94	ปานกลาง	33
17. มีการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร	3.38	0.97	ปานกลาง	30
ด้านการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน				
18. มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	3.43	0.94	ปานกลาง	26
19. มีแผนการเงินที่มั่นคงสามารถจัดการศึกษาได้ตามพันธกิจและเป้าหมาย	3.50	0.89	มาก	20
20. มีการแสวงหารายได้จากทรัพย์สินต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย	3.53	0.96	มาก	17
21. มีรายได้จากการขายลิขสิทธิ์ทางปัญญา ผลงานวิจัย และการให้บริการวิชาการ	3.52	0.99	มาก	18
22. มีการจัดสรรงบประมาณให้กับส่วนงานภายในอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	3.45	0.92	ปานกลาง	25
23. มีการใช้ทรัพยากรทั้งจากงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.51	0.91	มาก	19
24. มีระบบบัญชีการเงินและการตรวจสอบภายในที่ถูกต้องน่าเชื่อถือ	3.68	0.92	มาก	9
25. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การปฏิบัติงานควบคู่กับการใช้งบประมาณ	3.74	0.91	มาก	3

ตารางที่ 1 แสดงระดับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ต่อ)

ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ การปฏิบัติ	ลำดับ
ด้านการบริหารทั่วไป				
26. มีอิสระในการบริหารงานทั่วไปของมหาวิทยาลัย	3.60	0.87	มาก	12
27. มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	3.55	0.89	มาก	15
28. มีสภามหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายและควบคุมดูแล กิจการทั่วไปให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย	3.70	0.86	มาก	7
29. มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การดำเนินงานให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและ กฎหมาย	3.71	0.85	มาก	5
30. มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถาบัน สู่ประชาคมสาธารณะ	3.75	0.91	มาก	2
31. มีการจัดองค์กรที่เกื้อกูลต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย	3.70	0.89	มาก	8
32. มีกระบวนการทำงานที่คล่องตัวและรวดเร็ว	3.41	0.98	ปานกลาง	28
33. มีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่สามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน	3.37	0.99	ปานกลาง	32
34. มีการพัฒนาพื้นที่ใช้สอยในการเรียนการสอน เพียงพอและเหมาะสม	3.56	0.90	มาก	14

นอกจากนี้ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดยังมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการ

- 1) การบริหารวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้รับโอกาสค่อนข้างน้อย (จำนวน 14 คน)
- 2) การจัดประชุมวิชาการในระดับนานาชาติ สำหรับใช้ในการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะ
เป็นทางการแพทย์ ยังไม่ครอบคลุมทุกสาขาวิชา (จำนวน 7 คน)
- 3) มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐาน
ทางวิชาการ เพื่อให้การศึกษาเป็นที่ยอมรับมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ
(จำนวน 5 คน)

4) การประเมินคุณภาพวิชาการยึดติดกับระบบการประเมินคุณภาพของ สกอ. มากเกินไป มีการยึดติดกับการตีพิมพ์บทความในวารสารวิชาการ แต่ละเลยคุณภาพของงานวิจัยและการเรียนการสอน (จำนวน 4 คน)

5) การบริการวิชาการจะต้องเสริมความร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชน ชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการศึกษา ให้ร่วมมือช่วยกันในการพัฒนาและบริหารจัดการ เพื่อสร้างผลผลิตที่ตอบโจทย์และความต้องการของสังคมที่แท้จริง (จำนวน 4 คน)

6) การเปิดปิดหลักสูตรหรือการเปิดรายวิชาต้องคำนึงจุดคุ้มทุน มีผู้เรียนอย่างน้อยแค่ไหน สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในปัจจุบันเพียงใด (จำนวน 3 คน)

7) การทำงานของอาจารย์ขาดความสมดุล ต้องใช้เวลาในการทำงานบริหารและการประกันคุณภาพมากกว่า มีการใช้เอกสารค่อนข้างมาก มีการเน้นการทำวิจัยมากเกินไป ไม่มีเวลาสอนได้อย่างเต็มที่ ควรให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น (จำนวน 3 คน)

8) การบริหารวิชาการ ขาดความเชื่อมโยงระหว่างการสอนและการวิจัย ทำให้งานซ้ำซ้อน ควรใช้เทคโนโลยีมาใช้เชื่อมโยงข้อมูลเป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจ (จำนวน 2 คน)

2. ด้านบริหารงานบุคคล

1) มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรอยู่บ่อยครั้ง (จำนวน 5 คน)

2) ขาดการมอบหมายงานที่เหมาะสม (จำนวน 4 คน)

3) ระเบียบ ข้อบังคับ สกิดกั้นคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบการสรรหา (จำนวน 4 คน)

4) ไม่ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือน ต้องรอรัฐบาลปรับให้ในภายหลังทุกครั้ง (จำนวน 4 คน)

5) ไม่มีสวัสดิการ โดยเฉพาะบุคลากรสายปฏิบัติการมีสวัสดิการช่วยเหลือน้อย (จำนวน 4 คน)

6) การสนับสนุนให้นักวิชาการไปศึกษาต่อน้อยกว่าระบบเดิม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองของนักวิชาการ (จำนวน 4 คน)

7) ขาดการคัดเลือกคนเข้าทำงานในตำแหน่งที่ว่าง ควรมีการเตรียมความพร้อมสำหรับตำแหน่งที่ว่างลง (จำนวน 3 คน)

8) ควรมีการทบทวนระดับคุณวุฒิและตำแหน่งให้มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อการสนับสนุนงานวิชาการ (จำนวน 3 คน)

9) การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหรืออาชีพมีน้อย (จำนวน 3 คน)

10) ควรมีการส่งเสริมขวัญกำลังใจเพื่อที่จะทุ่มเทและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จำนวน 3 คน)

11) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรไม่ทราบข้อปรับปรุงแก้ไขของตนเอง และไม่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาตนเอง (จำนวน 3 คน)

12) ควรมีแนวทางการประเมินประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างจริงจัง เข้มงวด และต่อเนื่อง (จำนวน 3 คน)

13) ควรมีการประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาของมหาวิทยาลัยและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (จำนวน 3 คน)

14) คณะวิชาไม่ได้รับการจัดสรรตำแหน่งพนักงานประจำ ส่วนกลางจะได้รับตำแหน่งประจำ เหล่านี้ก่อน (จำนวน 2 คน)

15) การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยการคิดเปอร์เซ็นต์จากฐานเงินเดือนไม่เหมาะสมกับบางหน่วยงาน (จำนวน 2 คน)

16) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับการทำงาน ปฏิบัติได้ยาก (จำนวน 2 คน)

17) ควรสร้างบรรยากาศในการทำงานและแรงจูงใจให้บุคคลที่มีประสิทธิภาพอยากเข้ามา ปฏิบัติงานร่วมกับมหาวิทยาลัยทั้งในสายวิชาการและสายสนับสนุน (จำนวน 2 คน)

3. ด้านการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน

1) ไม่ได้มีการทำประชาวิจารณ์หรือให้บุคลากรได้รับทราบการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน ของมหาวิทยาลัย ยังตรวจสอบได้ไม่ 100 % (จำนวน 8 คน)

2) มีการเคร่งครัดในการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน ต้องเป็นไปตามแผนของปีงบประมาณ ทุกประการ และต้องหารายได้เพิ่ม เนื่องจากการสนับสนุนภาครัฐลดลง (จำนวน 4 คน)

3) งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ ทำให้การได้มาซึ่งทรัพย์สินอื่น ๆ ที่ควรจะทันสมัยกลับเป็นล้าสมัย เพราะความล่าช้า (จำนวน 4 คน)

4) งบประมาณที่ได้รับไม่ตรงกับความต้องการหรือความจำเป็นในขณะนั้น (จำนวน 4 คน)

5) งบประมาณมีจำกัด โดยเฉพาะงบประมาณวิจัยด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ได้รับ งบประมาณน้อย (จำนวน 3 คน)

6) กลไกและระบบการตรวจสอบไม่ได้ผลหรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง การทำงานยังล่าช้า และขาดประสิทธิภาพ (จำนวน 3 คน)

7) การหารายได้จากลิขสิทธิ์ทางปัญญายังมีน้อย (จำนวน 2 คน)

8) การบริหารงบประมาณมีอุปสรรค ไม่ยืดหยุ่นได้ตามที่คาดหวัง ยังติดระบบและระเบียบราชการ (จำนวน 1 คน)

4. ด้านบริหารงานทั่วไป

1) การบริหารงานบางเรื่องยังไม่คล่องตัว ไม่เป็นอิสระ การทำงานของบุคลากรยังคงเหมือนกับ ระบบราชการ มีกระบวนการหลายขั้นตอนและซับซ้อน ทำให้งานล่าช้า (จำนวน 19 คน)

2) มีการเปลี่ยนแปลงและมีความคล่องตัวมากขึ้น ผู้บริหารรุ่นใหม่เริ่มมีการเปิดกว้างในการพัฒนา มากขึ้น (จำนวน 4 คน)

3) มีการรวมอำนาจไว้ที่เดียว ทำให้การคิดและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ซ้ำซ้อนเพียงคนกลุ่มเดียว อาจไม่ได้รับความเป็นธรรมและมีลำเอียงในพรรคพวกของตน (จำนวน 3 คน)

4) ขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย การทำงานยังเป็นแบบ แยกส่วน (จำนวน 3 คน)

- 5) ควรพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลในระดับส่วนงาน เพื่อใช้ในการติดตาม ประเมิน และใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารงาน (จำนวน 2 คน)
- 6) ควรเร่งพัฒนาสิ่งแวดล้อมรอบมหาวิทยาลัยในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับภาคเอกชน ธุรกิจ และชุมชน เพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาประเทศชาติ (จำนวน 2 คน)
- 7) การสื่อสารวิสัยทัศน์และนโยบายยังไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องหลักการเหตุผล ที่มาของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และพันธกิจ (จำนวน 2 คน)
- 8) ขาดมาตรการที่เข้มงวดในเรื่องธรรมาภิบาล (จำนวน 2 คน)
- 9) ข้อบังคับต่าง ๆ ยังมีข้อจำกัดที่กำหนดคุณสมบัติหรือประสบการณ์ต่าง ๆ ทำให้ลดโอกาสของผู้ที่สนใจมากขึ้น (จำนวน 1 คน)

ตอนที่ 2 ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการประชุมสัมมนากับผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัย อาจารย์ บุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง รวมทั้งผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สามารถนำเสนอ ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการ

ประเด็นที่ 1 เรื่องหลักสูตร มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยและเป็นไปตามความต้องการของสังคม โดยอาจเพิ่มหลักสูตรในระดับบัณฑิตศึกษาและงานวิจัยมากกว่าการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี เพื่อพัฒนาองค์ความรู้สำหรับการพัฒนาประเทศ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรยืดหยุ่นเกณฑ์มาตรฐานในการควบคุมหลักสูตรเพื่อให้สามารถพัฒนาหลักสูตรใหม่ได้ความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย

ประเด็นที่ 2 เรื่องอาจารย์ มหาวิทยาลัยควรจัดหาอาจารย์ชาวต่างชาติเก่ง ๆ หรือสนับสนุนทุนการศึกษาให้ชาวต่างชาติเข้ามาเรียนเพิ่มขึ้น

2. ด้านการบริหารงานบุคคล

ประเด็นที่ 1 เรื่องประเภทบุคลากร มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้มีบุคลากรประเภทเดียว คือ พนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อให้ง่ายต่อการบริหารงาน และมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสม

ประเด็นที่ 2 เรื่องผู้บริหาร มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาและคัดเลือกผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ มีประสบการณ์ในการบริหาร มีตำแหน่งทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการบริหารงานบุคคลเชิงรุกและให้ความสำคัญกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์

ประเด็นที่ 3 เรื่องอัตราเงินเดือน มหาวิทยาลัยควรปรับอัตราเงินเดือนให้เหมาะสมเพื่อจูงใจและรักษาอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถให้ทำงานกับมหาวิทยาลัย เพราะคุณภาพของอาจารย์ คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารมหาวิทยาลัย

ประเด็นที่ 4 เรื่องเส้นทางความก้าวหน้าของสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานของสายสนับสนุนเช่นเดียวกับสายวิชาการ โดยมีสภาบุคลากรคอยแนะนำช่วยเหลือ

ประเด็นที่ 5 เรื่องสวัสดิการ มหาวิทยาลัยควรจัดสวัสดิการที่พักรักษาตัวและการรักษาพยาบาลให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยและครอบครัว โดยอาจใช้โรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยหรือการซื้อประกันสุขภาพกับบริษัทเอกชน

ประเด็นที่ 6 เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยต้องปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและมีความธรรมกับพนักงานมหาวิทยาลัย

3. ด้านการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน

ประเด็นที่ 1 เรื่องผู้บริหาร มหาวิทยาลัยต้องหาผู้บริหารมืออาชีพมาบริหารงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

ประเด็นที่ 2 เรื่องการแสวงหารายได้ มหาวิทยาลัยต้องมีการแสวงหารายได้จากภาคเอกชนและศิษย์เก่า มีการนำเงินไปลงทุนเพื่อนำเงินมาพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ รวมทั้งการจัดสวัสดิการสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัย

ประเด็นที่ 3 เรื่องความโปร่งใส มหาวิทยาลัยต้องบริหารงบประมาณและทรัพย์สินให้มีความโปร่งใส โดยการแสดงผลการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับทราบ

ประเด็นที่ 4 เรื่องระเบียบข้อบังคับ มหาวิทยาลัยต้องมีการออกระเบียบข้อบังคับด้านการเงินบัญชี และพัสดุ ให้มีความคล่องตัวและมีมาตรฐานไม่ต่ำกว่าที่รัฐกำหนด โดยเสนอผ่านสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อให้คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ

4. ด้านการบริหารทั่วไป

ประเด็นที่ 1 เรื่องการตัดสินใจ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องกล้าตัดสินใจ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้นและมีความคล่องตัวทั้งระบบเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

ประเด็นที่ 2 เรื่องการมีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศต่าง ๆ มีการสื่อสารเผยแพร่ให้ทุกคนได้ศึกษาและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

ประเด็นที่ 3 เรื่องกรรมการสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องมีระบบกลไกที่ดีในการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถควบคุมดูแลและตรวจสอบฝ่ายบริหารได้

5. ด้านอื่น ๆ

ประเด็นที่ 1 เรื่องสถานภาพพนักงานมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ควรเสนอแก้ไขหรือออกกฎหมายให้มีความชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหน่วยงานของรัฐและพนักงานมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ประเด็นที่ 2 เรื่องงบประมาณ รัฐบาลต้องสนับสนุนงบประมาณให้มหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

ประเด็นที่ 3 เรื่องการเตรียมความพร้อม มหาวิทยาลัยที่จะเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน และต้องคิดให้เหมาะกับบริบทของตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงาน มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร

อภิปรายผล

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้ศึกษาทั้ง 3 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีข้อดีหรือจุดเด่นที่สอดคล้องกันในด้านการบริหารวิชาการ กล่าวคือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายหรือมาตรฐานทางวิชาการที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด เพื่อให้การศึกษาเป็นที่ยอมรับ มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยสภาสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจในการพิจารณาให้ ความเห็นชอบหรืออนุมัติ หลักสูตร ซึ่งเหมาะสมกับการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ 3 อันดับแรกของประเทศ ตามผลการจัดอันดับของ QS รวมทั้งมีการบริหารงานที่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เช่น มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถาบันสู่ประชาคมสาธารณะ มีระบบการติดตามตรวจสอบที่ดีทั้งในเรื่องการเงิน งบประมาณ และการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไป และมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เกื้อกูลต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ในประเด็นเหล่านี้ถือได้ว่ามหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง มีการบริหารจัดการเป็นไปตามแนวคิดและหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับตามที่นักวิชาการหลายได้กล่าวเอาไว้ อาทิ จรัส สุวรรณเวลา (2539) วิจิตร ศรีสอาน (2542) อ่างถึงใน ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545) กฤษณพงศ์ กีรติกร (2544) เทียนฉาย กิระนันท์ (2542) และวุฒิสาร ตันไชย และคณะ (2547) เป็นต้น

ในขณะที่การบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลยังไม่เป็นไปตามหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเท่าไรนัก ซึ่งบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีความพึงพอใจน้อยในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การพิจารณาให้พ้นจากงานอย่างเป็นทางการ การเลื่อนค่าจ้างเงินเดือนที่เป็นธรรม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของสุมิตร สุวรรณ (2551) ชลธิชา จินาติ (2552) ชนินทร์ จักรภพโยธิน (2554) และปริยาลักษณ์ อินเพลา (2555) รวมทั้งเหตุการณ์ในปัจจุบันที่ปรากฏเป็นข่าวมากมายในหลายมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยบางแห่งมีการยกเลิกสัญญาจ้างโดยไม่เป็นธรรม ในส่วนของการกำหนดอัตราค่าจ้างยังไม่เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี ในปี 2542 โดยเฉพาะค่าจ้างบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ให้จ้างในอัตรา 1.5 เท่าของอัตราข้าราชการแรก แต่มหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ได้จ้างในอัตราที่ต่ำกว่ามติคณะรัฐมนตรีมาก ในส่วนของบุคลากรสายวิชาการแม้ว่าจะมีการจ้างตามมติคณะรัฐมนตรีจริง แต่ก็ยังไม่สามารถจูงใจให้อาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถทำงานอยู่ต่อไปได้ เช่น คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ เป็นต้น

ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยได้มีการบังคับให้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ หากไม่ได้ตำแหน่งทางวิชาการตามระยะเวลาที่กำหนดจะถูกยกเลิกสัญญาจ้าง ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกขาดความมั่นคงในการทำงาน การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ก็แตกต่างกัน อย่างไม่ดีและเหมาะสม เช่น การรักษาพยาบาลจากระบบประกันสังคม เป็นต้น

นอกจากนี้ในด้านการบริหารงานทั่วไป ยังไม่อิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ การทำงานของบุคลากรยังคงเหมือนกับระบบราชการ มีกระบวนการหลายขั้นตอนและซับซ้อน ทำให้การทำงานมีความล่าช้า ไม่มีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ วุฒิสภา ต้นไชย และคณะ (2547) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐ ในกรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พบว่า โครงสร้างองค์การและการรวมศูนย์หน่วยงานบริการทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดว่าเป็นสิ่งที่ต้องพึงระวังเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพราะความมีอิสระคล่องตัวในการทำงานเป็นเรื่องที่สำคัญ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาการบริหารงานในระบบราชการมีความล่าช้ามาก มีกระบวนการและขั้นตอนที่ซับซ้อน มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว จึงต้องมีการลดขั้นตอนในการทำงาน โดยการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารในแต่ละระดับตัดสินใจได้ มีการปรับโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสม ซึ่งสามารถออกข้อบังคับรองรับโดยสภามหาวิทยาลัย สิ่งเหล่านี้จะทำให้การทำงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและมีความรวดเร็วมากขึ้น มิเช่นนั้นจะไม่เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนสถานภาพการบริหารงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และจะไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการที่สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่ต้องการจะเปลี่ยนสถานภาพการบริหารเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถมาศึกษาเรียนรู้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศทั้ง 3 แห่งนี้ได้ โดยเฉพาะแนวทางปฏิบัติที่ดีในแต่ละด้าน ซึ่งจะเป็ประโยชน์สำหรับมหาวิทยาลัยในการเตรียมการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ โดยไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกจนเกิดปัญหาหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ ดังปรากฏให้เห็นตามข้อเท็จจริงในปัจจุบันโดยเฉพาะในเรื่องการสรรหาอธิการบดีจนไม่สามารถแต่งตั้งได้ ซึ่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมหิดลไม่ได้มีปัญหาในเรื่องการสรรหาอธิการบดี แต่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีปัญหาเรื่องเรียนในกรณีผู้สมัครอธิการบดีเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ขัดต่อพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่หรือไม่ และนายกสิมสรศิษย์เก่า ซึ่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยน่าจะหมดวาระหรือไม่ ทำให้ยังไม่สามารถเสนอแต่งตั้งอธิการบดีได้ ส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ ในการบริหารมหาวิทยาลัย เนื่องจากขาดผู้นำสูงสุดขององค์กร ซึ่งปรากฏให้เห็นในหลายมหาวิทยาลัยทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยของรัฐ เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธราช มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เป็นต้น

สรุป

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 3 แห่ง มีข้อดีในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถาบันสู่ประชาคมสาธารณะ และมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่กับการใช้งบประมาณ แต่ยังมีปัญหาในเรื่องการพิจารณาให้พ้นจากงานอย่างเป็นธรรม การเลื่อนค่าจ้างเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยควรพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยเป็นไปตามความต้องการของสังคมและเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย 2) การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ควรมีบุคลากรประเภทเดียว คือ พนักงานมหาวิทยาลัย 3) มีการแสวงหางบประมาณจากภาคเอกชนและศิษย์เก่า 4) ลดขั้นตอนในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้นและมีความคล่องตัวทั้งระบบเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 5) มหาวิทยาลัยที่จะเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน และต้องคิดให้เหมาะกับบริบทของตนเอง 6) มหาวิทยาลัยและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ต้องร่วมกันคิดกลไกที่ดีในการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย และ 7) แก้ไขกฎหมายหรือออกกฎหมายใหม่ให้มีความชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหน่วยงานของรัฐและพนักงานมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. มหาวิทยาลัยควรพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัยและเป็นไปตามความต้องการของสังคม เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้และการพัฒนาประเทศ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรยึดหยุ่นเกณฑ์มาตรฐานในการควบคุมหลักสูตร เพื่อให้พัฒนาหลักสูตรใหม่ได้ความเหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย
2. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ควรมีบุคลากรประเภทเดียว คือ พนักงานมหาวิทยาลัย โดยกำหนดอัตราค่าจ้างและสวัสดิการที่ดีเพื่อสร้างแรงจูงใจผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน และควรส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนเช่นเดียวกับสายวิชาการ
3. มหาวิทยาลัยต้องมีการแสวงหางบประมาณจากภาคเอกชนและศิษย์เก่า นำเงินไปลงทุนเพื่อนำเงินมาพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ ออกข้อบังคับด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ ให้มีความคล่องตัวและมีมาตรฐานไม่ต่ำกว่าที่รัฐกำหนด โดยเสนอคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ
4. มหาวิทยาลัยต้องลดขั้นตอนในการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้นและมีความคล่องตัวทั้งระบบเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ปรับข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและเปิดเผยให้ทุกคนได้ศึกษา รวมทั้งการสื่อสารและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

5. มหาวิทยาลัยที่จะเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน และต้องคิดให้เหมาะกับบริบทของตนเอง โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงาน มีการสร้างความรู้ความเข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร
6. มหาวิทยาลัยและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ต้องร่วมกันคิดกลไกที่ดีในการได้มาซึ่ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่สามารถตรวจสอบฝ่ายบริหารหรือมีองค์กรอิสระมาตรวจสอบฝ่ายบริหารและ สภามหาวิทยาลัยได้
7. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ควรเสนอขอ แก้ไขกฎหมายหรือออกกฎหมายใหม่ให้มีความชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นหน่วยงานของรัฐ และพนักงานมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ
8. รัฐบาลต้องสนับสนุนงบประมาณให้มหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้สามารถ แข่งขันกับนานาชาติได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง และมหาวิทยาลัย ที่เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจแบ่งเป็นมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และ ขนาดเล็ก
2. ควรศึกษาวิจัยประเด็นปัญหาในการสรรหาอธิการบดีและกรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้ง ประวัติและภูมิหลังการบริหารงานของแต่ละมหาวิทยาลัยในด้านของการบริหารขององค์กรและภาวะผู้นำของ อธิการบดีและผู้บริหาร

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). คำสั่ง คสช.จัดระเบียบและแก้ไขปัญหารรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา. ค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2559, จาก <http://www.moe.go.th/websm/2016/jul/293.html>
- กฤษฎีกาชี้ชัดสภาสถาบันอุดมศึกษาต้องส่งหลักสูตรให้ กกอ.ตรวจสอบ. (2559, ธันวาคม 23). หนังสือพิมพ์ **สำนักข่าวอิสรา**. ค้นเมื่อ 23 ธันวาคม 2559, จาก <https://www.isranews.org/isranews-news/52757-krisdika-72518.html>
- กฤษณพงศ์ กีรติกร. (2544). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล: จุดเด่นและจุดด้อย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เทคนิค 19.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2539). **รื้อปรับระบบสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชนินทร์ จักรภพโยธิน. (2554). **ความคิดเห็นของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชลธิชา จินาดี. (2552). **ความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทพวงมหาวิทยาลัย. (2545). **การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ**. กรุงเทพฯ: ทพวงมหาวิทยาลัย.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2542). **รวมบทสัมภาษณ์รายการเจาะข่าวเช้านี้เรื่อง “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” สถานีวิทยุแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันที่ 30 มิถุนายน-27 สิงหาคม 2542**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1 (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรียาลักษณ์ อินเพลา. (2555). **การศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล**. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2551, มีนาคม). **ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยของรัฐ: พหุกรณีศึกษา**. *วารสารวิจัยและวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 6 (1), 72-73.
- วุฒิสาร ตันไชย และคณะ. (2547). **การประเมินผลองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). **ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: อดีตถึงปัจจุบัน**. ค้นเมื่อ 14 กรกฎาคม 2558, จาก <http://www.mua.go.th/>
- สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9**. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุมิตร สุวรรณ. (2551). **การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2559, ธันวาคม 29). **อาจารย์มหาวิทยาลัยไทยต้องปรับตัว พัฒนาตัวเองและเตรียมตัวตกงาน**. *หนังสือพิมพ์ผู้จัดการออนไลน์*. ค้นเมื่อ 29 ธันวาคม 2559, จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9590000129178>
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of psychological test* (5th ed.). New York: Harper Collins.