

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สมาธิ นิลวิเศษ

คุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี
ปีการศึกษา 2555
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

A FEASIBILITY EVALUATION MODEL
FOR TRANSFORMING RAJABHAT UNIVERSITY
TO BE AN AUTONOMOUS UNIVERSITY

SMATI NILVISASE

A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements
for Doctor of Philosophy in Technology Management
Academic Year 2012
Copyright of Bansomdejchaopraya Rajabhat University

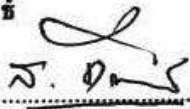
ชื่อเรื่องคุณิพนธ์

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ชื่อนักศึกษา

นางสาวสมาธิ นิลวิเศษ

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์



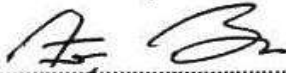
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆัมพรย์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์)



กรรมการ

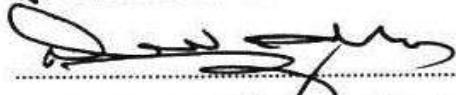
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์วิภา คีตกัมพันธ์)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้คณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี



คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

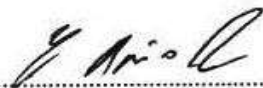
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เอี่ยมสะอาด)



ประธานโครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

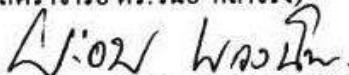
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑาท วุฒิเสน)

คณะกรรมการสอบคณิพนธ์



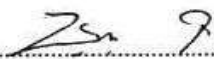
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย กล้าจริง)



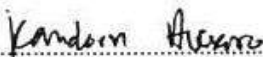
กรรมการ

(ดร.mueb พวงน้อย)



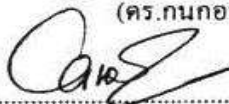
กรรมการ

(ดร.ชนิศา จันทร์ตรี)



กรรมการ

(ดร.กนกกร หัตถไธ)



กรรมการ

(ดร.มนapat ชาญจณ์ โพธิ์เจริญ)



กรรมการ ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุณมี กวินตกรรค์)

โครงการปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ชื่อเรื่อง	ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ชื่อผู้วิจัย	สมาธิ นิลวิเศษ
สาขาวิชา	การจัดการเทคโนโลยี
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์วิภา ดิลกสัมพันธ์
ปีการศึกษา	2555

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหารเมื่อมีการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) นำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษา และสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีประชากรทั้งสิ้น 2,654 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 16 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ด้วยวิธีสโนว์บอล เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก และผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยจำนวน 453 คน จากการสุ่มอย่างง่าย เพื่อตอบแบบสอบถามแบบประเมินค่า 5 ระดับ จำนวน 54 ข้อ ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.9450 ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปร คือ ปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา รวม 10 ปัจจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นผลเชิงปริมาณในภาพรวมของปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย มีปัจจัยในระดับคืออยู่ 2 ปัจจัย คือ

ความผูกพันที่ดีกับชุมชน รองลงมา คือปัจจัย ด้านมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี นอกนั้นความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และการบริหารจัดการที่ดี นักศึกษามีคุณภาพ กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ความมั่นคงทางการเงินและการมีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ตามลำดับ

2. ความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหาร เมื่อมีการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นผลการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ตรงในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 6 แห่ง ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ความพร้อมแต่ละปัจจัยแตกต่างกันไป โดยให้ความสำคัญกับการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี ความมั่นคงทางการเงิน ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน มีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี สภามหาวิทยาลัยที่มีธรรมาภิบาลระดับสูง และนักศึกษามีคุณภาพ มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มั่นคงและต่อเนื่อง ตามปัจจัยการบ่งชี้ซึ่งถึงความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัย

3. แนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิใน 6 มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยที่อยู่นอกระบบและบุคคลทั่วไปที่อยู่ในวงการศึกษา แต่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี ความมั่นคงทางการเงิน ตามด้วยปัจจัยด้านทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ต้องมีความคิดเห็นในระดับดีขึ้นไป ส่วนปัจจัยที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลางควรยกระดับให้ได้มาตรฐาน คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาด ความผูกพันกับชุมชน การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง และ นักศึกษามีคุณภาพ ตามลำดับ ซึ่งสามารถนำเสนอและสรุปผลการวิจัยเป็น SMARTHI-GLS Model ที่สามารถนำไปอ้างอิงหรือตรวจสอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งได้เพราะมีความใกล้เคียงกันสามารถปรับใช้ได้ตามบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำสำคัญ : การเป็นไปได้ใน การปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

Title	A Feasibility Evaluation Model for Transforming Rajabhat University to be an Autonomous University
Author	Smati Nilvisase
Program	Technology Management
Major Advisor	Associate Professor Dr.Sombat Teekasap
Co-advisor	Associate Professor Dr.Piyabutr Wanichpongpan
Co-advisor	Assistant Professor Dr.Chanvipa Diloksambandh
Academic Year	2012

ABSTRACT

The objectives of the study were 1) to study the present situation of Rajabhat Universities, 2) to study the perception of Rajabhat Universities staffs concerning university management factors when they become that of autonomous universities, and 3) to propose feasible guidelines for reformation operation with sustainable autonomous management. The sampling groups of total 2,654 samples in the study were from the administrators, instructors, and staffs of 6 Rajabhat Universities in Bangkok Metropolitan; Suansunandha Rajabhat University, Chandrakasam Rajabhat University, Suandusit Rajabhat University, Phranakhon Rajabhat University, Dhonburi Rajabhat University, and Bansomdejchaopraya Rajabhat University. 16 experts specifically sampled by the Snowball method were deeply interviewed. 453 samples coming from simple random sampling were requested for the 54 questions of the 5-leveled rating scale questionnaire responding. The absolute confidence level of the questionnaire could be at 0.9450. The percentage, average, and standard deviation would be applied as the statistical tools of the study. The 10 factors for university achievement of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) would be applied on the study.

The results of the study showed that:

1. On the study of the actual condition of Rajabhat Universities, for the total 10 factors, the studied Rajabhat Universities were averagely defined at moderate level. For each factor, two distinct considerations of good level could be shown; which are engagement with the communities, and university human resources. For all others left considerations, they are at

moderate level; which are the existences of good governance, quality and relevance of the academic and research profile, infrastructure, leadership and management, quality of the student experience, sound market strategy, and clear strategic direction.

2. For the study on the perception of the studied Rajabhat Universities staffs concerning university management factors when having been autonomous ones, qualitative data analysis would be applied on deep interview method on the sampled administrators and experts having direct management on the 6 studied universities. It could show that most interviewees would show their responds at the same point. Their points of readiness would be individually varied; the factor of leadership and management, financial stability, clear strategic direction, staffing, and quality of the academic work and research would be major highlighted. The other left factors are sound marketing strategy, engagement with the communities, infrastructure, high level of university council governance, and quality of the student. The university need to establish an effective and sustainable practiced according to those 10 factors.

3. For the study on the autonomous feasibility with sustainable achievement of the studied Rajabhat Universities, the interviews of the experts from the 6 sampled Rajabhat Universities, experts from other autonomous universities, and from other academicians outside the Rajabhat Universities were done. Result showed that the most major achievement factors with at least high level could be leadership and management, and financial stability. The other important factors with nearly high level could be clear strategic direction, staffing, and quality and relevance of the academic and research profile. The others at least of moderate level could be sound market strategy, engagement with the communities the university established to serve, infrastructure, governance, and quality of the student experience, respectively.

From the overall study, it could conclusively present as the SMARTHI-GLS Model when such the one could be practically applied on any Rajabhat Universities. It would provide results of being approximately identical and could be properly applied on any Rajabhat University depending on their natures.

Keywords: Feasibility for Transforming , Autonomous University.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิฆมทรัพย์ ซึ่งเป็นประธานกรรมการที่ให้คำปรึกษา แนะนำและเป็นที่ปรึกษาที่ดียิ่งมาโดยตลอด รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์วิภา ดิลกสัมพันธ์ ซึ่งเป็นกรรมการ ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการอนุมัติอย่างสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้บริหารทุกท่านที่ให้ข้อมูลโดยการให้สัมภาษณ์ ซึ่งส่งผลให้นำมาใช้ประโยชน์ในการทำคุษฎีนิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี ทุกท่านที่ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นทุกคนรวมทั้งทุกคนในตระกูลนิลวิเศษที่ทำให้กำลังใจและสนับสนุนเป็นอย่างดีมาตลอด

คุณความดีหรือประโยชน์อันใด อันเกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบไว้เป็นเครื่องบูชาพระคุณแด่พลเอกชานาญ - นางประนอม นิลวิเศษ ซึ่งเป็นผู้ให้ชีวิตและอบรมเลี้ยงดูจนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จและมีความภาคภูมิใจในวันนี้

สมาธิ นิลวิเศษ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ซ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
กรอบแนวคิดในการทำวิจัย.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
ประวัติมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.....	13
การศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี.....	26
แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย.....	34
แนวคิดทฤษฎีการพัฒนางาน.....	44
แนวคิดทฤษฎีการแข่งขัน.....	53
แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	57
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	73
แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นไปได้.....	77
แนวคิดทฤษฎีการรับรู้และความคิดเห็น.....	83
องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา.....	84

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	108
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	108
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	113
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	115
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	117
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	194
สรุปผลการวิจัย.....	196
อภิปรายผล.....	201
ข้อเสนอแนะ.....	209
บรรณานุกรม	212
ภาคผนวก	226
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	227
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	231
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์เครื่องมือ.....	243
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	253
ภาคผนวก จ บทความในการประชุมนานาชาติ.....	270
ภาคผนวก ฉ สำเนาประกาศนียบัตรภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ.....	284
ประวัติผู้วิจัย	292

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 เปรียบเทียบทฤษฎี A ทฤษฎี J และทฤษฎี Z.....	40
2 เปรียบเทียบองค์การสมัยเก่ากับสมัยใหม่.....	53
3 เปรียบเทียบความแตกต่างของข้าราชการและพนักงานราชการ.....	65
4 เปรียบเทียบผลตอบแทนที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้.....	80
5 จำนวนการส่งและการรับแบบสอบถามกลับคืนมา.....	114
6 จำนวนแบบสอบถามกลับคืนมาที่สมบูรณ์ครบถ้วนและจำแนกว่า เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย กับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	114
7 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบ แบบสอบถามของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ.....	118
8 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบ แบบสอบถามของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ.....	119
9 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบ แบบสอบถามของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	119
10 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบ แบบสอบถามของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามสถานภาพ.....	120
11 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบ แบบสอบถามของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งการบริหาร.....	120
12 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบ แบบสอบถามของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาชีพ.....	121

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
13	ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบ แบบสอบถามของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาทำงานมาแล้ว..... 121
14	ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบ แบบสอบถามของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามระยะเวลาทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้..... 122
15	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านทิศทางการยุทธ์ที่ชัดเจน..... 124
16	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความมั่นคงทางการเงิน..... 125
17	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพ..... 126
18	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ..... 127
19	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน..... 128
20	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี..... 129

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
21	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี..... 130
22	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง..... 131
23	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด..... 132
24	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี..... 133
25	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านปัจจัย 10 ปัจจัย ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัย..... 134
26	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เกี่ยวกับปัจจัย ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย 144
27	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เกี่ยวกับปัจจัย ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย..... 145
28	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ ของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย 146
29	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ ของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย..... 147

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
30	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของ มหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย 148
31	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาเกี่ยวกับปัจจัย ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย..... 149
32	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยในภาพรวม 150
33	การวิเคราะห์ปัจจัยความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้ค่าความถี่..... 168
34	แนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิคิดเป็นร้อยละ..... 173
35	การวิเคราะห์ปัจจัยความเป็นไปได้ ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของแต่ละมหาวิทยาลัย จำแนกเป็นรายปัจจัย..... 174
36	การเปรียบเทียบลำดับที่ของปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของแต่ละมหาวิทยาลัย..... 176
37	แสดงการจัดลำดับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยของแต่ละ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เรียงตามผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรายปัจจัย..... 177
38	แสดงการเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยจากผลของการวิจัยกับลำดับปัจจัยความสำเร็จของ OECD..... 194

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....
2	TRENDS model ในระยะเริ่มต้น.....
3	TRENDS model ในปัจจุบัน.....
4	Porter's five competitive forces model.....
5	แสดงการวิเคราะห์ SWOT.....
6	ขั้นตอนในการทำวิจัย.....
7	แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย จำแนกตามมหาวิทยาลัยทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร.....
8	แสดงการตรวจสอบย้อนกลับ (Feedback control) เพื่อตรวจสอบหาข้อเท็จจริง.....
9	สมาธิ โมเดล (SMARTHI-GLS Model) แสดงความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างยั่งยืน.....

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาในด้านวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูงหลายสาขาวิชา หรือหลายกลุ่มสาขาวิชา สำหรับประเทศไทย วัตถุประสงค์ของ สถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มี 4 ประการ คือ เพื่อผลิตบัณฑิต ทำวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ

อุดมคติของการอุดมศึกษาอยู่ที่ การทำหน้าที่เป็นแหล่งสร้างปัญญา เป็นพลังขับเคลื่อน สังคมด้านความคิดสติปัญญา และตอบสนองความต้องการของสังคม โดยยึดหลักคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (วิจารณ์ พานิช, 2551, น.2) ทั้งเป็นที่รวมอาจารย์ที่มีสติปัญญาดีเลิศ ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดวิชา เป็นหนึ่งในสถาบันที่เป็นความภาคภูมิใจของทุกประเทศ (กังวาน ยอดวิทย์ศักดิ์และคณะ, 2546, น.1)

ในช่วงปี ค.ศ. 1990 - 2000 สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกต่างเผชิญกับเงื่อนไขข้อจำกัด ด้านทรัพยากร จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารอุดมศึกษารูปแบบใหม่ (อมรวิรัช นาคทรพร, 2546, น.3) ศาสตราจารย์ดีท์มาร์ บรูน (Dietmar Braun) และศาสตราจารย์ฟรอนสวาส ซาเวียร์ เมอร์เรียน (Francois-Xavier Merrien) ซึ่งเป็นนักรัฐศาสตร์และสังคมวิทยาเปรียบเทียบกับ มหาวิทยาลัยโลซาน (Lausanne university) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้ทำการศึกษาแนวโน้ม มหาวิทยาลัย ในหนังสือ Towards a new model of governance of universities (1999) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ในอดีตการอุดมศึกษาของแต่ละประเทศมีลักษณะที่แตกต่างกันไป ตามประวัติศาสตร์ และ วัฒนธรรมการบริหาร ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์กำลังทำให้ระบบการอุดมศึกษาทั่วทั้งโลก ปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันหมด คือ เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ความคุ้มค่า (Value for money) การตอบสนองผู้รับบริการ (Consumer-oriented) และการเลี้ยงตัวเองได้ (Self-dependence) (UNESCO, 1998, p.10) จึงเกิดการผลักดันเชิงนโยบายของรัฐเปลี่ยนรูปแบบมหาวิทยาลัยให้เป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous state university)

องค์การการค้าโลก (World Trade Organization, WTO) ได้กำหนดว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 การศึกษาเป็นธุรกิจบริการอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรี จึงทำให้สถาบันการศึกษา

จากต่างประเทศสามารถเข้ามาให้บริการในประเทศสมาชิกได้ กรณีประเทศไทยสถาบันอุดมศึกษาของไทยเสียเปรียบทั้งเรื่องเงินทุน เทคโนโลยีและมาตรฐานวิชาการ ภาครัฐทำได้เพียงเป็นผู้กำกับดูแลด้านคุณภาพของการจัดการศึกษา กำหนดมาตรฐาน เพื่อให้เกิดความทัดเทียม และความสามารถในการแข่งขันเท่านั้น (รุ่ง แก้วแดง, 2543, น.5)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล ที่อาจเป็นส่วนราชการ หรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณา เสนอ นโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นอกจากนั้นในแผนพัฒนาอุดมศึกษาได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต้องเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ค.ป.ร.) ได้ระงับการกำหนดอัตราข้าราชการใหม่ทุกประเภท และไม่มีอัตราทดแทนข้าราชการที่ออกจากงานด้วยเหตุสูงอายุ (เกษียณราชการ) ให้กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2542 โดยได้จัดสรรอัตราให้เท่าที่จำเป็นในระบบใหม่ที่เรียกว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545, น.21)

มีการนำเสนอข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับสภาพปัญหาของอุดมศึกษาไทยที่น่าสนใจในช่วงปี พ.ศ. 2542 (รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์, 2542, น.42 - 48) ดังนี้ สถาบันอุดมศึกษาในระบบราชการไม่มีความคล่องตัว ขาดประสิทธิภาพ การประเมินไม่ชัดเจน รัฐบาลงบประมาณที่สนับสนุน และที่สำคัญที่สุด คือ รัฐมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ

จากรายงานการวิจัยเรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี (พินสุดา สิริรังศรี, 2552, น.139) มีข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาไทยในระยะยาวที่สำคัญข้อหนึ่ง คือ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องเปลี่ยนเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งของการอุดมศึกษาและลดงบประมาณของรัฐลง

เกษม วัฒนชัย (2541, น.1) เสนอให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐพิจารณากลยุทธ์เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไว้ดังนี้ คือ กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคล ในประเด็นผลกระทบต่อบุคลากร กลยุทธ์ด้านการบริหารภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในด้านความเข้มแข็งทางวิชาการ กลยุทธ์ด้านการบริหารผลผลิตที่มีคุณภาพดีขึ้น กลยุทธ์ด้านการบริหารกระบวนการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมต่าง ๆ กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคลในระบบเดียวและสิ่งจูงใจ

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation Development: OECD) เผยแพร่เอกสารเรื่อง “On the edge: securing a sustainable future for higher education” เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ.2550 โดยโออีซีดี (OECD) ได้ทำการศึกษา มหาวิทยาลัยของประเทศที่มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาจำนวน 8 ประเทศ คือ ออสเตรเลีย อังกฤษ สหพันธรัฐเยอรมัน ไอร์แลนด์ เนเธอร์แลนด์ สวีเดน ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา ได้ข้อสรุปที่เป็นปัจจัยบ่งถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยต้องมีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีความมั่นคงทางการเงิน มีนักศึกษาที่มีคุณภาพ มีผลงานด้านวิชาการและงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่ดี มีสภาพที่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลระดับสูง มีกลยุทธ์ด้านรุกทางการตลาด และประการสุดท้ายของมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จจะต้องมี คือ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

ปัจจุบันประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยประมาณ 170 แห่ง เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 40 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ที่ตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์เป็น วิทยาลัยครู หลังจากนั้นได้รับพระราชทานนาม "ราชภัฏ" จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ให้เป็นชื่อประจำสถาบัน พร้อมทั้ง พระราชทานตราประจำสถาบัน

ในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ สถานภาพเป็นนิติบุคคล และเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วย วิธีการงบประมาณในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สามารถกำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาพร้อมทั้งสามารถออกกฎ ระเบียบ ประกาศ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น โดยสภามหาวิทยาลัย อีกทั้งมีองค์กรต่างๆ ที่มีหน้าที่กำกับและดูแลการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย เช่น สภาวิชาการ สภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นต้น

หลังจากได้เปลี่ยนสถานะจากสถาบันฯ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐฯ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการให้เป็นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว มาตรา 7 ระบุให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน โดยมีวัตถุประสงค์ ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตรายการและส่งเสริมวิทยฐานะครู

รัฐบาลได้มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) โดยมุ่งหวังให้เป็นแผนรุกในอนาคต รวมทั้งเป็นแผนแม่บททำกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะ 5 ปี รวม 3 แผน คือแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 10 ฉบับที่ 11 และฉบับที่ 12 โดยมีเป้าหมายว่า เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษา ในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” ซึ่งมีมิติบูรณาการและองค์รวมของการพัฒนาอุดมศึกษาประกอบด้วย ภาพอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อโลก ประเทศ และอุดมศึกษา ซึ่งมีประเด็น ทิศทาง และนโยบายของกรอบ แผนอุดมศึกษาระยะยาว นอกจากนี้ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ ในหลักการแล้วเมื่อวันที่ 15 มกราคม พ.ศ.2551 โดยเฉพาะข้อ 1 และข้อ 2 ซึ่งระบุว่า “ข้อ 1 รัฐพึงให้ การสนับสนุนการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยคำนึงถึงศักยภาพและความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษานั้น ข้อ 2 รัฐไม่ควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพิ่มขึ้นอีก แต่ควรสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การดำเนินการวิจัยและพัฒนา” (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550, น.41)

มหาวิทยาลัยของรัฐหลายแห่งดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หลายมหาวิทยาลัยแล้ว กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมดเป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากวิทยาลัยครู แต่อยู่ในข่ายที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการเช่นกัน มหาวิทยาลัยจึงควรเตรียมความพร้อมที่จะออกนอกระบบ หรือเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หลักการเบื้องต้นในการบริหารจัดการองค์การ คือ คนและองค์การมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน แต่การบริหารจัดการในภาคปฏิบัติส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับคนเป็นพิเศษ โดยมักจะละเลยหลักการออกแบบโครงสร้างองค์กร จนกว่าจะมีเหตุการณ์กดดัน และยังพบอีกว่า เมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ มีการปรับโครงสร้างแบบแยกส่วน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551, น.67)

ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วในข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจและเห็นความสำคัญในการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยศึกษาปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ต่อไป รวมถึงการสะท้อนความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อลดปัญหาการขัดแย้ง จึงนำไปสู่คำถามของการวิจัย ดังนี้

คำถามการวิจัย

1. สภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างไร
2. การเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหารอย่างไรบ้าง
3. มีแนวทางในการดำเนินการอะไรบ้าง เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหาร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. เพื่อนำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ ในการดำเนินการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้กำหนดที่จะทำการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยมีเหตุผลว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษา แรกตั้งของประเทศไทย เพื่อพัฒนากำลังคนในการรองรับการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ ในฐานะโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ ในปี พุทธศักราช 2435 จากนั้นคุณภาพจึงพัฒนามาเป็นวิทยาลัยครูในปีพุทธศักราช 2518 และเปลี่ยนชื่อเป็นสถาบันราชภัฏในปีพุทธศักราช 2538

จนกระทั่งเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในปีพุทธศักราช 2547 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในเขต กรุงเทพมหานคร ทุกแห่งล้วนมีความพร้อมที่สามารถจะนำไปเทียบเคียงและเป็นต้นแบบของ ทุคมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทยได้

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในเขต กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและ สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่งได้แก่ มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ซึ่งมี ประชากรรวมทั้งสิ้น 2,654 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1) เป็นกลุ่ม ตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์ และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเป็นไปได้ใน การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการ สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัย ราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัย ราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏ ธนบุรีและมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้ทรงคุณวุฒิ แบบเจาะจงด้วยวิธีสโนว์บอล มหาวิทยาลัยราชภัฏละ 3 คน (ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีที่ สัมภาษณ์ได้เพียง 1 คน)

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ สายการศึกษา และสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็น ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับ สายการศึกษาและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวม 6 แห่ง หาดขนาดกลุ่มตัวอย่างจาก ตัวอย่าง (Case) ใช้จำนวนที่มากกว่าจำนวนองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรอิสระ 30 เท่า (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2549, น.20) ในงานวิจัยนี้ มีตัวแปรอิสระ 10 องค์ประกอบ ต้องได้กลุ่มตัวอย่าง

มากกว่า 300 คน ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปจำนวน 750 ฉบับโดยอาศัยความน่าจะเป็นด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตัวอย่าง (Case) ใช้จำนวนที่มากกว่าองค์ประกอบ 30 เท่า (กัลยา วาณิชขันธ์, 2549, น.20) ดังนั้นจำนวนองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบจะได้จำนวนตัวอย่าง 300 ตัวอย่าง (คน) ผู้วิจัยจึงสุ่มตัวอย่างแบบการเจาะจง โดยการเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยแจกแบบสอบถามให้คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและสายสนับสนุน จำนวน 600 คน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บทสรุปความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วตามการศึกษาของ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation Development: OECD) เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย

1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน
2. ความมั่นคงทางการเงิน
3. นักศึกษามีคุณภาพ
4. งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ
5. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน
6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี
7. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
8. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
9. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
10. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

ขอบเขตด้านเวลา

กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเริ่มตั้งแต่ 15 สิงหาคม 2554 – 30 สิงหาคม 2555

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. ทราบความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของ การบริหาร เมื่อมีการปรับสถานภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. ทราบแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเป็นไปได้ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง ทางสภามหาวิทยาลัยราชภัฏจะพิจารณาถึงความเหมาะสม และการประเมินผลประโยชน์ หรือประเมินข้อดีและข้อเสีย หรือประเมินผลตอบแทนกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย หรือการวิเคราะห์ทางเลือกและคัดเลือกลงทางเลือกที่ดีที่สุด ที่น่าจะเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏควรเลือก ในการดำเนินการให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล และหมายถึงการคาดการณ์ ในการดำเนินการขององค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยนำแนวคิดขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ที่สรุปถึง 10 ปัจจัยที่สามารถบ่งถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมาใช้เป็นกรอบแนวทางในความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน หมายถึง กลยุทธ์ที่ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ร่วมกันพิจารณาคัดสรรว่า เป็นวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีประชาพิจารณ์ ร่วมกันกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในการออกนอกระบบ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีนโยบายและมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติได้

ความมั่นคงทางการเงิน หมายถึง รายได้ที่ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถจัดหาได้ เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบแล้ว และรายได้ที่หาได้นั้นต้องเพียงพอกับงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล รวมถึงการกำหนดแผนการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบาย การจัดสรรนโยบายอย่างเป็นระบบเหมาะสม มีกลไกในการควบคุมงบประมาณ ที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย

นักศึกษาที่มีคุณภาพ หมายถึง นักศึกษาที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ราชภัฏ กับ การควบคุมดูแลและส่งเสริมนักศึกษาให้ประสบความสำเร็จในด้านการเรียน ควบคู่ไปกับการเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งจะส่งผลให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม สามารถหางานทำได้ง่ายและเป็นที่ยอมรับว่า สามารถจะทำงานในท้องถิ่นได้

งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีกลยุทธ์ในการสร้างความเด่นชัดทางด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีสมรรถนะในการสร้างผลงานทางวิชาการและ มีทักษะในการใช้เทคนิคและสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติราชภัฏ

ความผูกพันที่ดีกับชุมชน หมายถึง การที่ชุมชน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่สร้างประโยชน์ร่วมกัน มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการพัฒนาหลักสูตร ทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน มีการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนเป็นประจำ โดยทางมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวที่มีอยู่ในตัวผู้บริหาร มีสมรรถนะทางการบริหาร สามารถคาดคะเนแนวโน้มในอนาคตและนำมาปรับแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ บริหารงานโดยมีการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งยังสามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร สามารถประสานงานกับองค์กรภายนอกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีความรอบรู้ รู้ลึก รู้จริง รู้แจ้ง และสามารถสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม มีความจริงใจ บริหารงานอย่างซื่อสัตย์ เป็นที่เชื่อมั่นของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย

ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี หมายถึง บุคลากร คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ทั้งยังได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนางาน ส่งผลให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัยและยอมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บุคลากรก็เชื่อว่า จะมีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น จะมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง หมายถึง บุคลากรในสภามหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่ง เป็นผู้ที่มีคุณภาพในการทำงาน เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส

ยุติธรรม ตรวจสอบได้ สามารถปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ให้กับสังคมได้เป็นอย่างดี มีการจัดระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ วางแผนกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดอย่างเหมาะสม นำอัตลักษณ์ ที่เป็นจุดเด่นอย่างชัดเจนมาใช้ เป็นแผนกลยุทธ์ทางการตลาด กำหนดแผน และแนวทางที่จะออกนอกกรอบ โดยวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างชัดเจน เพื่อให้การออกนอกกรอบมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สามารถนำพามหาวิทยาลัยราชภัฏให้สามารถขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างพอเพียง และเหมาะสม โดยกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสาธารณูปโภคต่าง ๆ ให้ทันสมัย มีคุณภาพ มีการบริหารจัดการทางด้านสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รับข้อมูล ข่าวสารของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นปัจจุบันและทั่วถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอก รวมทั้งเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกประเทศได้เป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร โดยในที่นี้หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีและมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

การออกนอกกรอบ หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะออกจากระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในจากเดิมที่เป็นไปตามระเบียบบริหารราชการ และตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาเป็นพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ในการจัดการต่าง ๆ เช่น โครงสร้างโดยรวม ระบบการเรียน การสอน ระบบการเงินและงบประมาณ ระบบบุคลากร ฯลฯ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร ผ่านทางสภามหาวิทยาลัย โดยทพวงมหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่เป็นเพียงผู้กำกับดูแล เฉพาะส่วนนโยบายและแผนงานหลัก มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีงบประมาณ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย มีสภาพเป็นนิติบุคคล มีระบบการบริหารงานที่มีใช้ราชการ มีระบบงานบริหารบุคลากร ระบบงานการเงิน การคลัง และงานด้านวิชาการที่เป็นอิสระ คล่องตัว โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณในลักษณะของเงินอุดหนุนทั่วไป (Block grant) มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร รัฐมีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น

บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งสาขาวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร

บุคลากรผู้ให้สัมภาษณ์ หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร เป็นผู้บริหาร ระดับสูง เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการ และอื่น ๆ ในสายบริหารที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งจัดว่าเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง บุคลากรที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้าง ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้ที่ตอบแบบสอบถาม สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ

สถานการณ์ปัจจุบัน หมายถึง ภาวะความเป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขต กรุงเทพมหานครในสถานการณ์ปัจจุบัน ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างใน 10 ปีปัจจัยเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาได้ศึกษาไว้

ความคิดเห็น หมายถึง แนวคิดของบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามประเด็น 10 ปีปัจจัยเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่ องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาได้ศึกษาไว้

อยู่ได้อย่างยั่งยืน หมายถึง ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและสามารถดำเนินการในการบริหารงาน โดยมีระดับความสำเร็จของ มหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปีปัจจัยอยู่ในระดับคุณภาพดีขึ้น

กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

กรอบแนวคิดในการทำวิจัยในเรื่อง ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กำหนดปัจจัยเป็น 10 ปีปัจจัย ได้แก่ 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมั่นคงทางการเงิน 3) นักศึกษามีคุณภาพ 4) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ 5) มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน 6) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี 7) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี 8) สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง 9) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด 10) การจัดการด้าน สาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากแบบสัมภาษณ์ และเพิ่ม ความเชื่อมั่นของการวิจัยโดยการทำแบบสอบถาม และนำผลมาวิเคราะห์เพื่อประมวลผลสรุปว่า มีแนวทางในการดำเนินการ เพื่อความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังภาพที่ 1

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ประวัติมหาวิทยาลัยในประเทศไทย
2. การศึกษาไทยในอนาคต 10 – 20 ปี
3. แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
4. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาองค์กร
5. แนวคิดทฤษฎีการแข่งขัน
6. แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
7. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ
8. แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นไปได้
9. แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้และความคิดเห็น
10. องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation: OECD): ปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

ประวัติมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

ในอดีตปรัชญาการอุดมศึกษาในยุโรปมุ่งเฉพาะด้านปัญญาและการปลูกฝังคุณธรรม มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งชุมนุมของผู้เฝ้ากรู้อยากเห็น ที่ต้องการหาความจริงที่เป็นสากลนิรันดร์ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518, น.7) โดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับ สังคม การเมือง หรือผลิตกำลังคนเพื่อการประกอบอาชีพแต่อย่างใด ต่อมาเริ่มจากยุคกลางของยุโรป ปรัชญาอุดมศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไป คือมหาวิทยาลัยมุ่งผลิตกำลังคนสนองความต้องการของ สังคม การเมือง เศรษฐกิจ อีกทั้งวัฒนธรรมแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อเข้ารับราชการ ดังเช่น มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด (Oxford university) ของ อังกฤษ (สุลักษณ์ ศิวรักษ์, 2530, น.33)

สถาบันอุดมศึกษาของไทยจัดการศึกษา ตามแบบอย่างตะวันตก มีระดับประกาศนียบัตร วิชาชีพชั้นสูง อนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท จนถึงระดับปริญญาเอก ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยของเอกชน มุ่งเน้นการผลิตกำลังคนระดับสูง เพื่อสนองความต้องการของรัฐ

เพื่อการพัฒนาประเทศ (วิจิตร ศรีสอาน, 2518, น.31) ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จึงมีหน้าที่เป็นคนกลางที่จะถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับมาจากประเทศตะวันตกให้กับผู้เรียน โดยมีได้ประยุกต์ให้เข้ากับบริบท หรือความเหมาะสมของประเทศ เพียงหวังจะทำให้ประเทศพัฒนาได้ เหมือนกับประเทศตะวันตก (วิทย์ วิศุทเวทย์, 2530, น.11) เมื่อเป็นเช่นนี้ สถาบันอุดมศึกษาของไทย ย่อมมิได้ทำหน้าที่ให้ครบถ้วนตามปรัชญา โดยเฉพาะด้านการวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้า และ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อความเจริญของมนุษยชาติ (วิจิตร ศรีสอาน, 2518, น.11) อีกทั้งไม่สามารถนำความรู้เหล่านั้นไปใช้กับชีวิตประจำวัน หรืออาชีพที่มีอยู่ในชนบท ตลอดจนมองเห็นข้อแตกต่าง ความได้เปรียบเสียเปรียบของอาชีพ จึงมุ่งเน้นแต่จะรับราชการ ไม่ยอมกลับไปสู่อาชีพเดิมของบิดามารดา ไม่คิดจะแก้ไขปรับปรุงอาชีพเดิมให้ดีขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้ สังคมจึงมีสภาพที่เรียกว่า “เจริญแต่ไม่พัฒนา” (สุพล วุฒิสาน, 2532, น.22)

ประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2512 คนภายนอกครัวและภายในรั้วอุดมศึกษาต่างวิพากษ์ เรื่อง นิสิตนักศึกษาไทยที่จมลึกอยู่กับความสนุกสนานในรั้วมหาวิทยาลัย นิสิตนักศึกษาขาดสำนึก ทางสังคม ซึ่งบทกวีเพลงของนายวิทยากร เชียงกูล นักศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในขณะนั้นได้ สะท้อนความผิดหวัง ในการหาความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัย” ผ่านบทเพลงชื่อว่า “เพลงเถื่อน แห่งสถาบัน” (กฤษณพงศ์ กีรติกร, 2552, น.2) ซึ่งมีบางตอนดังนี้

“...ดอกหางนกยูงสีแดงฉาน บานอยู่เต็มฟากสวรรค์ คนเดินผ่านไปมา กัน เขาเดินค้นหา สิ่งใด ปัญญามีขายที่นี่หรือ จะแย่งซื้อได้ที่ไหน อย่างที่ไก่หรรษา ราคาเท่าใด จะให้พ่อขายนา มาแลกเอา...” และอีกท่อน ที่สะท้อนถึงความเป็นมหาวิทยาลัยในขณะนั้น คือ “...ฉันเขว ฉันเขลา ฉันทั้ง ฉันจึงมาหาความหมาย ฉันหวังเก็บอะไรไปมากมาย สุดท้ายให้กระดาษณ์แผ่นเดียว...” ส่วนท่อนสุดท้ายเขียนไว้ว่า “...สถาบันอันกว้างขวาง ปลอ่ยฉันอ้างว้างจับเคี้ยว เดินหาซื้อปัญญา จนหน้าเขียว เทียวมาเทียวไปไม่รู้วัน...”

ความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัย”

มหาวิทยาลัยในความหมายทั่วไป หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มี วัตถุประสงค์ ให้การศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหลากหลายสาขาวิชา หรือหลายกลุ่ม สาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา ปริญญา และประกาศนียบัตรบัณฑิตแก่ผู้สำเร็จ การศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก รวมทั้งดำเนินการวิจัยและให้บริการทาง วิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2540, น.840)

มหาวิทยาลัยในที่นี้ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา ซึ่งมีทั้ง “มหาวิทยาลัย” และ “สถาบัน”

สถาบันอุดมศึกษา

หมายถึง สถาบันการศึกษาที่ดำเนินการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาซึ่งสังกัด หรืออยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการทั้งกลุ่มมหาวิทยาลัยเดิม มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และวิทยาลัยชุมชน(ชวนี ทองโรจน์, 2553, น.7)

มหาวิทยาลัยมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการหลัก คือ 1) การสอนวิชาการหรือวิชาชีพ เพื่อสนองความต้องการกำลังของสังคม 2) การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ 3) บริการทางวิชาการแก่สังคม 4) ถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี

1. มหาวิทยาลัยของรัฐ

วิวัฒนาการของการอุดมศึกษาของรัฐ

มะลิวัลย์ ยุติธรรมและคณะ (2543, น.14) ได้ระบุว่า “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2459 โดยรับแบบแผนระบบการศึกษามาจากประเทศแถบตะวันตก รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งขึ้นต่อ ๆ มา ต่างมีเป้าหมายหลัก คือ การผลิตบุคลากรตามนโยบายและแนวคิดในการพัฒนาประเทศ เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

วารุณี โอสธารมย์ (2533, น.14) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาระบบการอุดมศึกษาไทย โดยวิเคราะห์เชิงนโยบายและผลกระทบที่มีต่อการพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาระบบอุดมศึกษาในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 4 ยุค คือ

ยุคที่หนึ่ง ระบบอุดมศึกษาอยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงธรรมการ โดยมหาวิทยาลัยพัฒนามาจากโรงเรียนข้าราชการพลเรือน เป้าหมายการศึกษา เพื่อผลิตบุคลากรตอบสนองนโยบายของรัฐ ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตย ในปี พ.ศ. 2475 การบริหารและการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยค่อนข้างมีอิสระมากขึ้น มีการจัดตั้ง “ระบบสภามหาวิทยาลัย” แต่มหาวิทยาลัยประสบปัญหาขาดรายได้ ต้องพึ่งงบประมาณจากรัฐ จึงทำให้มหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางการเมือง มหาวิทยาลัยในยุคนั้น คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง

ยุคที่สอง ระบบอุดมศึกษาแยกไปสังกัดตามกระทรวงต่าง ๆ เพื่อผลิตบุคลากรป้อนสู่หน่วยงานต้นสังกัด ทำให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งไม่มีความสัมพันธ์กัน ทุนนโยบายทางการเมืองแทรกแซง จะเห็นได้จากการที่ให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง ตัดคำว่า “การเมือง” ออกจากชื่อมหาวิทยาลัย คงเหลือเพียงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในยุคนี้นี้มีมหาวิทยาลัย

เกิดใหม่อีก 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

ยุคที่สาม ระบบอุดมศึกษาอยู่ภายใต้สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ยุคนี้รัฐต้องการตอบสนองความต้องการของประชาชนและต้องการพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาคต่าง ๆ นโยบายอุดมศึกษายุคนี้จึงเน้นในเรื่องการพัฒนานุเคราะห์และความเสมอภาคทางการศึกษา เกิดการจัดตั้งมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่ง ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยรามคำแหง (มหาวิทยาลัยเปิดแห่งแรก) และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ระดับมหาบัณฑิต)

ยุคที่สี่ ระบบอุดมศึกษาอยู่ภายใต้ทบวงมหาวิทยาลัย หรือปัจจุบัน คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) รัฐมีแนวโน้มที่จะลดการสนับสนุนด้านงบประมาณและเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้คล่องตัวขึ้น โดยรัฐแก้ไขปัญหาระบบบริหารภายในไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารบุคลากร ด้านการเงิน ด้านการงบประมาณ แต่ยังมีกฎระเบียบราชการอีกมากมายที่ไม่สามารถทำให้สถาบันอุดมศึกษาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเกิดการเคลื่อนไหวของคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่วางแนวทางการปรับปรุงระบบบริหารอุดมศึกษา โดยเน้นให้มหาวิทยาลัยมีเสรีภาพในการปกครองตนเองอย่างสมบูรณ์ เน้นการสร้างเสมอภาคและความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ

2. มหาวิทยาลัยเอกชน

ในสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์ปี พ.ศ. 2371 คริสต์ศาสนานิกายโปรเตสแตนต์โดยมีคณะลอนดอนมิชชันนารีโซไซเอตี้ (London missionary society) เข้ามาประกาศศาสนาในประเทศไทย ต่อมามีคณะมิชชันนารีอื่น ๆ เข้ามาประกาศศาสนาเพิ่มมากขึ้น สิ่งหนึ่งในการประกาศศาสนา คือ การตั้งโรงเรียนเป็นสถานศึกษา มีการจัดการเรียนการสอนแบบตะวันตกแก่เด็กชายและเด็กหญิง ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

ปี พ.ศ. 2512 รัฐบาลได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน เพื่อเปิดโอกาสให้เอกชนจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ การที่ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ซึ่งในครั้งนั้นมีวิทยาลัยเอกชนที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งรวม 6 แห่ง ในครั้งนั้นมีสถานภาพเพียง “วิทยาลัย” เท่านั้น ได้แก่ วิทยาลัยเกริก วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยไทยสุริยะ วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยพัฒนา และวิทยาลัยการค้า (ชวณี ทองโรจน์, 2553, น.78)

สภาคริสตจักรไคยฐานะ 2 สถาบันคือ โรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัยแมคคอร์มิค และวิทยาลัยพระคริสตธรรม และแต่งตั้ง “คณะกรรมการดำเนินการจัดตั้งวิทยาลัยเอกชนของสภาคริสตจักรในประเทศไทย” ในปี พ.ศ. 2513 เพื่อเตรียมรายละเอียดต่าง ๆ รวมทั้งหลักสูตร ต่อมาคณะกรรมการฯ ได้มีมติที่ 71/2 ในวันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2514 ให้ใช้ชื่อวิทยาลัยว่า “วิทยาลัยคริสเตียนพายัพ” ต่อมาเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2514 คณะกรรมการได้เปลี่ยนชื่อจาก “วิทยาลัยคริสเตียนพายัพ” เป็น “วิทยาลัยพายัพ”

ในวันที่ 29 กันยายน พ.ศ.2515 วิทยาลัยพายัพได้ยื่นหนังสือขออนุมัติจัดตั้ง “วิทยาลัยพายัพ” ต่อคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ต่อมาในวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2517 สภาคริสตจักรฯ ได้รับใบอนุญาตจัดตั้งวิทยาลัยพายัพ จากกระทรวงศึกษาธิการ จึงนับได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกในประเทศไทย

แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีการอนุมัติวุฒิปริญญาตรี จนในช่วงต้นเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2514 นักศึกษาของ “วิทยาลัยการพาณิชย์” ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย นำโดยนาย ปิยศักดิ์ ขำเดช (ปัจจุบันคือ ดร.อิทธิกร ขำเดช) นักศึกษารุ่นที่ 6 รวบรวมนักศึกษาเดินขบวนไปยังทำเนียบรัฐบาลเพื่อเรียกร้องสิทธิปริญญาตรี ซึ่งเดิมกฎหมายกำหนดให้นักศึกษาวิทยาลัยเอกชนที่เรียนครบหลักสูตร 3 ปี ได้รับเพียงประกาศนียบัตร แต่มีบางรุ่นเรียนหลักสูตร 4 ปี ซึ่งเปิดสอนโดยอนุโลมไปล่วงหน้าแล้ว เพราะคาดหวังว่ารัฐบาลจะยอมให้วุฒิปริญญาตรี แต่รัฐบาลยังไม่ดำเนินการจนเกิดการเดินขบวนเรียกร้อง ซึ่งรัฐบาลในขณะนั้นมี จอมพลถนอม กิตติขจร เป็นนายกรัฐมนตรี สัญญาว่า จะแก้ไขกฎหมายให้กระทรวงศึกษาธิการพิจารณาในเรื่องดังกล่าว ต่อมาในปี พ.ศ. 2516 กระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบหลักสูตรปริญญาตรี

ในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจำแนกประเภทเป็น วิทยาลัย สถาบัน หรือมหาวิทยาลัย ตามขนาดและขอบเขตของการดำเนินงาน รวมทั้งสิ้นจำนวน 71 แห่ง

ปฐมพงศ์ นฤพฤทธิพงศ์ (2543, น.3) ได้ให้ความหมายคำว่า “มหาวิทยาลัยเอกชน” ในวารสารรัฐสภาฉบับที่ 8 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2543 ไว้ว่า “มหาวิทยาลัยเอกชน หมายถึง สถาบันอิสระทางการบริหารและทางวิชาการมากกว่าสถาบันของรัฐ มีแนวคิดแบบธุรกิจการศึกษา มากกว่าความมุ่งหวังความเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้นำสถาบันมักจะเป็นบุคคลในตระกูลผู้ก่อตั้งมากกว่าที่จะเลือกสรรนักวิชาการโดยอาชีพหรือนักบริหารวิชาการ”

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นนามที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานให้กับกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนามาจากวิทยาลัยครูทั่วประเทศ เมื่อปี พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏ เดิมมีฐานะเป็น “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” เปิดสอนครั้งแรกเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม

พ.ศ. 2435 ในบริเวณโรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร (ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) ต่อมา มีการขยายทั่วทุกภาคของประเทศ และได้เปลี่ยนชื่อเป็น “วิทยาลัยครู” (พระราชกฤษฎีกา, 2518) มีหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิตด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์

วิทยาลัยครู ก่อนหน้าปี พ.ศ. 2515 มีจำนวนทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคอยู่ 25 แห่ง และได้มีการจัดตั้งเพิ่มอีกรวมเป็น 36 แห่ง ต่อมาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อ “สถาบันราชภัฏ” เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 และต่อมาในปีพ.ศ. 2538 ได้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ” แทน “พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู”

ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตั้งอยู่ในพื้นที่วังสวนสุนันทาอันเคยเป็น เขตพระราชฐานของพระราชวังดุสิตในรัชกาลที่ 5 มาก่อน เดิมเป็นโรงเรียนสวนสุนันทาวิทยาลัย ก่อตั้งเมื่อ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2480 เปิดสอนประกาศนียบัตรประโยคครูประถม (ป.ป.) ต่อมาจึงยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยครูสวนสุนันทา ในปี พ.ศ. 2518 เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี หลักสูตร ครุศาสตร์บัณฑิต ในปี พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” ในวันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2538 วิทยาลัยครูสวนสุนันทาจึงมีชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา” ต่อมาในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา ยังผลให้สถาบันราชภัฏสวนสุนันทายกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา นับแต่บัดนั้นมา (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2555, ออนไลน์)

2) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เดิมมีชื่อว่า โรงเรียนฝึกหัดครูมัธยม ก่อตั้งเมื่อวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2483 เปิดทำการสอนในปีการศึกษา 2484 เพื่อวัตถุประสงค์ในการผลิตครู ประกาศนียบัตรประโยคครูมัธยม (ปม.) โดยมี หม่อมหลวงมานิจ ชุมสาย เป็นอาจารย์ใหญ่คนแรก จัดให้มีการเรียนการสอนโดยใช้อาจารย์ในเขตวังจันทรเกษม ต่อมาปี พ.ศ. 2501 ยกฐานะจากโรงเรียนฝึกหัดครูมัธยมเป็นวิทยาลัยครู แล้วย้ายไปตั้งที่เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ต่อมาในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” ในปีพ.ศ. 2538 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏจันทรเกษม” ต่อมาในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา ยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2555, ออนไลน์)

3) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ตั้งขึ้นเป็นโรงเรียนแห่งแรกของประเทศไทย ชื่อโรงเรียนมัธยมวิสามัญการเรือน สังกัดกองอาชีวศึกษา เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2477 ที่วังกรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์ ในปี พ.ศ. 2484 ย้ายจากวังจันทรเกษมมาตั้งอยู่ใน

บริเวณสวนสุนันทา ซึ่งเป็นที่ตั้งมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนการเรือนพระนคร” ย้ายสังกัดไปอยู่กองฝึกหัดครู กรมสามัญศึกษา

ในปี พ.ศ. 2499 โรงเรียนการเรือนพระนคร ได้เปิดหลักสูตร ป.กศ. เป็นปีแรก และแห่งแรกของประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ. 2501 เปิดสอนหลักสูตร ปกศ. (ชั้นสูง) เรื่อยมาจนถึง ปี พ.ศ. 2504 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศยกฐานะโรงเรียนการเรือนพระนคร เป็นวิทยาลัยครู ชื่อ “วิทยาลัยครูสวนดุสิต” สังกัดกองการฝึกหัดครู กรมการฝึกหัดครู ในปี พ.ศ. 2518 ได้มีพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 1) พ.ศ.2518 ทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี มีหลักสูตรสภาการฝึกหัดครู วิชาเอกการอนุบาลเป็นครั้งแรก ต่อมาเมื่อพระราชบัญญัติ วิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ส่งผลให้มีการเปิดสอนสาขาต่าง ๆ หลากหลายในระดับ อนุปริญญาและระดับปริญญาตรี ในปี พ.ศ.2535 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” ต่อมาในปี 2538 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏสวนดุสิต” และในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา ยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2555, ออนไลน์)

4) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เป็นมหาวิทยาลัยครูที่เก่าแก่ที่สุดของ ประเทศไทยเปิดทำการสอนตั้งแต่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ในปี พ.ศ. 2461 เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียน ฝึกหัดครูและย้ายไปตั้งที่พระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม พ.ศ. 2477 ย้ายมาตั้งที่กองพัน ทหารราบ 6 หลังวังปารุสกวัน ในวันที่ 1 มิถุนายน 2499 ย้ายมาเช่าที่ดินวัดพระศรีมหาธาตุวรวิหาร ซึ่งอยู่ต่อมาจนถึงปัจจุบันนี้ ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2518 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติ วิทยาลัยครู เปิดสอนถึงระดับปริญญาตรีเป็นหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทาน นาม “สถาบันราชภัฏ” ในวันที่ 24 มกราคม พ.ศ. 2538 ได้ชื่อว่า “สถาบันราชภัฏพระนคร” และใน วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา ยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร (มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2555, ออนไลน์)

5) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มีจุดกำเนิดจากการตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูสตรี อาชีวศึกษา ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา เปิดทำการสอนมาตั้งแต่วันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2491 เพื่อผลิต ครูอาชีวศึกษา ในปี พ.ศ. 2498 ได้โอนย้ายมาสังกัด กรมการฝึกหัดครู ตามนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ แต่ยังคงผลิตครูอาชีวศึกษา ต่อมาเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม พ.ศ. 2504 ได้ทำ หน้าที่ผลิตครูระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) ในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2513 ได้เปิดสอน ในระดับอนุปริญาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรทางวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) และในปี พ.ศ. 2521 ได้เปิดสอนระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการศึกษา ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” ในปี พ.ศ. 2538 ได้ชื่อว่า “สถาบันราชภัฏธนบุรี” และในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา ยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี (มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2555, ออนไลน์)

6) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นสถานศึกษาที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2439 ในสมัยรัชกาลที่ 5 โดยเริ่มจากเป็นโรงเรียนราชวิทยาลัย เปิดเรียนครั้งแรกวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2439 เมื่อการศึกษาขยายตัวขึ้นก็ย้ายไปอยู่ที่จวนของสมเด็จพระยาบรมมหาศรีสุริยวงศ์ (ช่วง บุนนาค) เรียกว่าโรงเรียนฝึกหัดครูฝั่งตะวันตก จนรัชกาลที่ 6 ในปี พ.ศ. 2456 ได้โปรดเกล้าฯ ให้โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์บ้านสมเด็จฯ ไปสังกัดเป็นแผนกหนึ่งของโรงเรียนข้าราชการพลเรือน ต่อมาในปี พ.ศ. 2458 ได้ย้ายโรงเรียนไปอยู่ที่วังใหม่ และจัดตั้งโรงเรียนมัธยมบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ขึ้นใหม่ เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2458 จนถึง พ.ศ. 2484 กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายผลิตครูมากขึ้น ได้เปิดสอนแผนกฝึกหัดครูขึ้นและขยายการจัดการศึกษาเพื่อผลิตครูมาเป็นลำดับจนในปี 2516 ได้เปิดสอนในระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการศึกษา ครุศาสตร์บัณฑิต (ค.บ.) จนถึงปี พ.ศ. 2527 ได้เปิดสอนระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการต่าง ๆ ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “สถาบันราชภัฏ” ในปี พ.ศ. 2538 ได้ชื่อว่า “สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา” และในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ได้ประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา ยกฐานะเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2555, ออนไลน์)

มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ แทนพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู เพื่อให้สถาบันสามารถผลิตบัณฑิตสาขาอื่น ๆ ได้ นอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ และศึกษาศาสตร์ มีผลทำให้สถาบันราชภัฏต่าง ๆ สามารถขยายการรับนักศึกษาได้หลากหลายสาขา และบัณฑิตที่จบจากสถาบันราชภัฏมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี มีการจัดตั้งสถาบันราชภัฏเพิ่มอีก 5 แห่ง ในปี 2540 รวมเป็น 41 แห่ง

เมื่อปี พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้ปฏิรูปการศึกษาโดยออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีผลทำให้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ” แทน “พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ” .ในปี พ.ศ. 2547 สถานะเดิมเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษา ได้ถูกเปลี่ยนเป็นนิติบุคคล “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ” มีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ ในการเป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นของชาติ

เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พร้อมทั้งศึกษาและแสวงหาแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและสังคม สอดคล้องกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547, น.12) พระราชบัญญัตินี้ได้กำหนดแนวทางไว้อย่างชัดเจนในมาตราที่ 7 ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัยไว้ในมาตราที่ 8 (ชวนี ทองโรจน์, 2553, น. 9)

จากการศึกษาประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานครจะพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ มีการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลายาวนาน จึงส่งผลให้ทุกมหาวิทยาลัยตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้มแข็งด้านวิชาการที่แตกต่างกัน มีการปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทุกมหาวิทยาลัยกำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญดั้งเดิมและโดดเด่นเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีการเปิดสอนในสาขาวิชาที่แต่ละมหาวิทยาลัยมีความพร้อมซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

สรุปได้ว่าภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือการปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย 4 ประการ คือ 1) ในด้านการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตและกำลังคนระดับสูง 2) การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ 3) การให้บริการและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้สังคมยังมุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการเอื้อประโยชน์ต่อความเจริญในทุกภูมิภาคท้องถิ่น (สมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2546, น.7)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยได้ตัดสินใจในการเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร มาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ในปีพ.ศ. 2518 มีการจัดตั้งวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาโดยสังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาได้เปลี่ยนเป็น “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” ภายใต้พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2531 ต่อมาจากแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้ปรับสภาพสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลและวิทยาเขตอีก 35 แห่งมาเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล 9 แห่งภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 (ชวนี ทองโรจน์, 2553, น. 9)

วิทยาลัยชุมชน

แนวคิดในการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทยมีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 กำหนดไว้ในส่วนหนึ่งของนโยบายการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ให้ส่งเสริมการศึกษาและทดลองการจัดการศึกษาแบบวิทยาลัยชุมชนเพื่อสนองความต้องการกำลังคนระดับกลางในแขนงวิชาที่ประเทศมีความต้องการมาก

ในปี พ.ศ.2520 มีการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเกิดขึ้นเป็นแห่งแรก โดยเป็นวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต่อมาในปี พ.ศ. 2523 จัดตั้งวิทยาลัยชุมชนสุราษฎร์ธานี ต่อมา มีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัยครูให้เปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี ทำให้แนวคิดในการดำเนินการของวิทยาลัยชุมชนปรับเปลี่ยนไป

ในปี 2537 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้กระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้น ในลักษณะการศึกษาเฉพาะทาง ได้แก่ วิทยาลัยเกษตรกรรม วิทยาลัยพลศึกษา วิทยาลัยนาฏศิลป์ และวิทยาลัยช่างศิลป์ รวม 77 แห่งทั่วประเทศ ขยายฐานวิชาการจากเดิมให้มีบทบาทในการจัดการศึกษาและบริหารชุมชนให้กว้างขวางขึ้น และจัดให้มีคณะกรรมการชุมชนขึ้นใน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งวิทยาลัยชุมชนดังกล่าวดำเนินการได้ถึงปี พ.ศ. 2539 จึงได้ยุติตามนโยบาย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้น

ในการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนตั้งแต่ช่วงปี 2520 เป็นต้นมาได้ประสบปัญหาทำให้โครงการสะดุดเป็นระยะๆ เรื่อยมา แต่แนวคิดนี้ยังคงมีมาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นรูปธรรมเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบโครงการจัดตั้งวิทยาลัยชุมชน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และกระทรวงศึกษาธิการมีประกาศจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนเมื่อวันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2545 ในพื้นที่จำนวน 10 จังหวัด คือ จังหวัดแม่ฮ่องสอน พิจิตร ตาก บุรีรัมย์ มุกดาหาร นongบัวลำภู สระแก้ว อุทัยธานี ระนอง และนราธิวาส และในปี พ.ศ. 2547 ได้ดำเนินการขยายจัดตั้งเพิ่มเติม ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ คือ ยะลา และปัตตานีและวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ.2547 ขยายอีก 5 แห่ง คือ จังหวัดยโสธร สมุทรสาคร ตรัง สตูล และพังงา ต่อมาในปี พ.ศ. 2549 ได้มีการขยายเพิ่มอีก 2 แห่ง (ขวณิ ทองโรจน์, 2553, น. 10)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ปฐมพงศ์ นฤฤทธิพงศ์ (2543, น.19) ให้ความหมายของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือมหาวิทยาลัยนอกระบบว่า หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องเปลี่ยนระบบการบริหารและจัดการภายในมหาวิทยาลัยจากเดิมที่เป็นไปตามระเบียบราชการไปเป็นการบริหารจัดการตนเองโดยอยู่ในกำกับของรัฐ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะมีอิสระมากขึ้นทั้งในด้านการบริหารบุคคล และระเบียบการเบิกจ่ายเงิน สามารถปรับปรุงระบบบริหารวิชาการให้สอดคล้องกับแนวนโยบาย

ของรัฐที่ให้ความเป็นอิสระ มีเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอาจแบ่งได้ดังนี้

ช่วงที่ 1 (พ.ศ. 2507 – 2515) จอมพลถนอม กิตติขจร เป็นนายกรัฐมนตรี สมัยนั้น การเมืองเป็นระบบเผด็จการทางการทหาร มีข้าราชการทหารครอบงำสังคมไทย แม้แต่ในมหาวิทยาลัยก็ได้รับอิทธิพลและอำนาจของทหารด้วย เช่น บางมหาวิทยาลัยมีนายทหารเป็นอธิการบดี เป็นต้น ในช่วงนั้นการออกมาวิพากษ์วิจารณ์รัฐบาลถือเป็นเรื่องไม่ถูกต้องและยังผิดกฎหมาย แต่อย่างไรก็ตาม คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้มีการจัดสัมมนาเรื่อง ปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการพิจารณาปัญหาของมหาวิทยาลัยในแง่มุมต่าง ๆ ทำให้นักคิดในสถาบันอุดมศึกษาเสนอแนวคิด การออกนอกระบบราชการเพื่อเสรีภาพทางวิชาการ โดยมีศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ศาสตราจารย์ เสน่ห์ จามริก ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ชุโตและอาจารย์ ดร.กมล สมวิเชียร เป็นแกนนำ

ช่วงที่ 2 (พ.ศ. 2516 – 2538) ทบวงมหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการในรูปแบบราชการ ทำให้กิจการของมหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างล่าช้า เพราะมีรูปแบบการจัดการที่เป็นขั้นเป็นตอน ในช่วงนี้ต่อเนื่องมาจากช่วงแรก ที่สถาบันอุดมศึกษามีไม่เพียงพอกับจำนวนประชากรที่ต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ในช่วงทศวรรษ 2520 เป็นช่วงที่มีการเติบโตของสถาบันหลายกลุ่ม เช่น กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง ได้แก่ กลุ่มเทคโนโลยีพระจอมเกล้า กลุ่มเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งพัฒนามาจากวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตร และวิทยาลัยอาชีวศึกษา กลุ่มวิทยาลัยการศึกษาพัฒนาไปเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กลุ่มสถาบันราชภัฏพัฒนามาจากวิทยาลัยครู (กฤษณพงศ์ กีรติกร, 2552, น.2) ช่วงนั้นประเทศไทยเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างสูง จึงต้องการคนทำงานมาก แม้จะมีแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2533 – 2547) เป็นเครื่องชี้ทางแต่อุปสงค์ด้านผู้จบอุดมศึกษามากกว่าด้านอุปทาน ทำให้เกิดสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นมากมาย

ต่อมาปี พ.ศ.2533 โดยการผลักดันของ ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยในขณะนั้น จึงเกิดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ในสมัยรัฐบาลนายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี ได้เสนอร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ เพื่อจะปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวม 16 ฉบับ กับร่างพระราชบัญญัติระเบียบปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย และร่างพระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม รวมเป็น 18 ฉบับ ให้สภานิติบัญญัติแห่งชาติพิจารณา แต่ตกไปในขั้นตอนการพิจารณาในวาระที่ 2 และที่ 3 ด้วยปรากฏว่ามีคณาจารย์

และตัวแทนสภาคณาจารย์ทั่วประเทศได้เข้าพบศาสตราจารย์ ดร.อุกฤษ มงคลนาวิน ประธาน สภานิติบัญญัติแห่งชาติในขณะนั้น และยืนยันว่าประชาคมของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปไม่รับทราบ รายละเอียดการแปรสภาพมหาวิทยาลัยของรัฐเป็น “มหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ” ดังนั้น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยนอกระบบจึงไม่ผ่านการพิจารณา และต่อมาสภานิติบัญญัติแห่งชาติ สิ้นสุดวาระเสียก่อน

ต่อมาตั้งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่เดิม ได้จัดตั้งหน่วยงาน ใหม่ที่เป็นอิสระจากระบบราชการ เช่น สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย วิทยาลัยนานาชาติของมหาวิทยาลัยมหิดล และสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในปีพ.ศ. 2535 สถาบันอุดมศึกษาที่สอนตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ในสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัยมีเพียง 46 แห่ง ต่อมาในปี พ.ศ. 2544 สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดเดียวกันนี้ เพิ่มขึ้นเป็น 75 แห่ง ซึ่งหมายความว่า ในระยะเวลาเพียง 9 ปีมีสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น 29 แห่ง หากรวมสถาบันอุดมศึกษาที่สังกัดหน่วยงานอื่นๆ ด้วย ปรากฏว่า มีสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐ และเอกชนถึงกว่า 160 แห่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการผ่อนปรน กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ ให้สถาบันเอกชน ยกกระดับขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย รวมทั้งยังมีการเปิดการเรียนการสอนในลักษณะศูนย์การเรียน การสอนนอกตัวมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเพียงแห่งเดียวมีศูนย์การเรียน การสอนกว่า 15 แห่งทั่วประเทศ (ประดิษฐ์ อารยะการกุล, 2547, น.2) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในทศวรรษ 2530 การอุดมศึกษาไทย เริ่มเติบโตอย่างไร้ทิศทาง ไร้ขอบเขต อ่อนคุณภาพ เกิด อุดมศึกษาพาณิชย์ คือ เกิดแนวโน้มของการซื้อขายปริญญา (ประดิษฐ์ อารยะการกุล, 2547, น.99) จนในสิบปีหลังจากนั้น เราได้ยินคำวิพากษ์เชิงเสียดสี เช่น จ่ายครบจบแน่ (กฤษณพงศ์ กีรติกร, 2552, น.3)

ช่วงที่ 3 (พ.ศ. 2539 – 2549) ช่วงนี้ประเทศไทยมีแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2533 - 2547) แต่ประเทศไทยพบวิกฤติทางเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 และพบว่า ความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบลดลง นอกจากนั้นยังพบว่า ในทุกภาคส่วนของประเทศปรับตัวได้ช้า เหตุผลหนึ่ง คือ คุณภาพของคนต่ำลง สืบเนื่องจาก คุณภาพการศึกษาทุกระดับลดต่ำลง (กฤษณพงศ์ กีรติกร, 2552, น.4)

จากวิกฤติเศรษฐกิจ ประเทศไทยต้องกู้ยืมเงินจากองค์กรทางการเงินข้ามชาติ ซึ่ง คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2541 ให้ความเห็นชอบเงื่อนไขการกู้เงิน และ องค์กรที่มีบทบาทต่อนโยบายการศึกษาของประเทศ คือ ธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asia Development Bank: ADB) ซึ่งธนาคารดังกล่าววิเคราะห์ว่า ประเทศไทยมีงบประมาณสนับสนุนการวิจัยและ

พัฒนาในระดับมหาวิทยาลัยยังมีน้อย ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาประเทศ ธนาคารพัฒนาเอเชียไม่ได้กำหนดเงื่อนไขให้รัฐบาลไทยเพิ่มงบประมาณด้านการวิจัย แต่กลับให้รัฐบาลมีนโยบายลดภาระด้านงบประมาณ รวมทั้งเสนอกรอบนโยบายที่ทบวงมหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบดำเนินการ คือ ส่งเสริมการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความอิสระคล่องตัว (กำชัย จงจักรพันธ์, 2546, น. 9) ซึ่งหมายความว่าให้มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในการประชุมคณะรัฐมนตรี สมัยนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2541 ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งต้องเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบหรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี พ.ศ. 2545 และภายในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2541 ต้องมีมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างน้อย 1 แห่งปรับสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และรัฐบาลจะต้องมอบอำนาจการบริหารงบประมาณในส่วนงบดำเนินการที่มีใช้เงินเดือนให้มหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ 2542 โดยสร้างระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องการตรวจสอบได้ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน (เสริมกันยารัตน์, 2550 น.2)

ต่อมาในปีพ.ศ. 2544 สมัยรัฐบาลพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้เสนอต่อผู้แทนราษฎรและวุฒิสภาให้ทุกมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่เกิดรัฐประหารเมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ.2549 เสียก่อน วุฒิสภาก็ต้องยุติบทยกเลิก มีผลทำให้เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องระงับไปด้วย

ช่วงที่ 4 (พ.ศ. 2549 - ปัจจุบัน) หลังจากเกิดรัฐประหารแล้ว คณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ (คมช.) เข้ามาเป็นคณะรัฐมนตรี ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสุอาน ได้รับโปรดเกล้าฯ เป็นรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการจึงได้นำเรื่องการให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบกลับขึ้นมาดำเนินการอีกครั้งหนึ่ง

ในขณะนี้มหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบ หรือมหาวิทยาลัยที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กระบบราชการหรือไม่ได้อยู่ในสายการบังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตั้งแต่แรกตั้งจำนวน 5 มหาวิทยาลัยและ 1 สถาบัน คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยพะเยา มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร และสถาบันดนตรีกลายาณวัฒนา ส่วนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยการแปรสภาพด้วยผลของกฎหมายในขณะนี้ มี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยบูรพา ส่วนสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ กำลังอยู่

ในขั้นตอนต่าง ๆ ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง ตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม ขั้นตอนการร่างพระราชบัญญัติ ขั้นตอนพระราชบัญญัติอยู่ระหว่างการพิจารณาของรัฐสภา ขั้นตอนคณะรัฐมนตรีรับหลักการ หรืออยู่ระหว่างเสนอคณะรัฐมนตรี หรืออยู่ระหว่างขั้นตอนพิจารณาของมหาวิทยาลัย จนถึงขั้นตอนส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา เป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่า ความก้าวหน้าในการดำเนินการให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีมหาวิทยาลัยของรัฐหลายมหาวิทยาลัยได้นำร่องเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอย่างเต็มรูปแบบ ดังนั้นกระแสการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเป็นความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การศึกษาไทยในอนาคต 10 – 20 ปี

จากกระแสโลกาภิวัตน์รวมทั้งความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้โลกยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นโลกไร้ขีดจำกัด ที่มีฐานของความรู้เป็นกลไกสำคัญของการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนสร้างความยั่งยืนของแต่ละประเทศ ดังนั้นจึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเข้ามามีบทบาทต่อวิถีของมนุษย์มากขึ้นตามไปด้วย (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2552, น.1)

จากการรายงานเสนอต่อยูเนสโกโดยคณะกรรมการนานาชาติว่าด้วยการศึกษา รายงานว่า ในศตวรรษที่ 21 (1996) “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” เป็นกุญแจสำคัญที่จะตอบสนองกับสภาพของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเน้น 4 เสาหลัก คือ การเรียนเพื่อรู้ การเรียนเพื่อปฏิบัติได้จริง การเรียนเพื่อที่จะเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน และเสาหลักสุดท้าย คือ การเรียนเพื่อชีวิต และจากรายงานแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกในปี ค.ศ. 2020 ของ The Economist intelligence unit (2006) ได้คาดการณ์แนวโน้มในอีก 15 ปีข้างหน้าไว้ว่า เศรษฐกิจโลกจะเกิดการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ คือ การเชื่อมโยงการศึกษา และการเรียนรู้ ซึ่งทั้งสองอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- 1) โลกาภิวัตน์ : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาตลาดทุนและการเปลี่ยนแปลงประชากร จะทำให้โลกก้าวสู่การปรับครั้งใหญ่
- 2) การทำงานเป็นชิ้นส่วน : ผลกระทบทางอุตสาหกรรม หรือบริการเป็นผลิตภัณฑ์ที่คำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะทางมากขึ้น
- 3) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล : การผลิตและการบริหารใด ๆ จะคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ
- 4) การเคลื่อนย้ายของกลุ่มประชากร : ประชากรจะเคลื่อนย้ายจากวัยเด็กไปสู่ผู้สูงวัยมากขึ้น กลุ่มสตรีและผู้สูงอายุจะมีบทบาทมากขึ้น และ
- 5) การจัดการความรู้ : การจัดการความรู้ จะเข้ามามีบทบาทในองค์กร และการทำงานมากยิ่งขึ้น

ดังนี้ เป็นต้น (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2552, น.2 - 5)

จากการรายงานขององค์การสหประชาชาติว่าด้วยการศึกษาในอนาคตและการเรียนรู้ที่อาจเกิดขึ้น ภายในปี พ.ศ. 2573 (UN, 2007) สรุปได้ว่า การศึกษาและการเรียนรู้ในอนาคตจะเป็นการศึกษาที่คำนึงถึงปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญ และมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสติปัญญา การเรียนรู้ระบบ และกระบวนการเรียนการสอนจะเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบบูรณาการ สรุปได้ว่า กระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม มีอิทธิพล ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชากรโลก ความรู้เท่านั้นที่จะช่วยให้มนุษย์ยืนหยัดและแข่งขันได้ในทุกสถานการณ์ (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2552, น.9)

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งในสังคมโลก ที่อยู่ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และกระแสการแข่งขันบนพื้นฐานความรู้เช่นเดียวกัน ในการนี้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยทั้งฉบับ พุทธศักราช 2540 และฉบับพุทธศักราช 2550 ซึ่งเป็นฉบับปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษามากกว่าในอดีตที่ผ่านมา ในลักษณะของการศึกษาเพื่อมวลชน (Education for all) และมวลชนเพื่อการศึกษา (All for education) ตามปณิญาสาถกขององค์การสหประชาชาติว่าด้วยการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม ดังปรากฏสาระสำคัญของการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นกฎหมายออกตามความในรัฐธรรมนูญดังกล่าว เพื่อให้เกิดการนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง จึงได้มีการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 – 2559 (แผนระยะยาว 15 ปี) ขึ้น เน้นคนเป็นจุดศูนย์กลางการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) พัฒนาคอนอย่างรอบด้านและสมดุล 2) สร้างสังคม คุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม โดยมีหน่วยงานทางการศึกษาระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ของรัฐ เอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันอื่นๆ ที่จัดการศึกษา นำไปสู่การปฏิบัติโดยลำดับ (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2552, น.3)

องค์การการค้าโลก (World Trade Organization, WTO) กำหนดให้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 เป็นต้นไปการศึกษาจัดเป็นการบริการประเภทหนึ่ง ซึ่งสามารถที่จะแข่งขันได้โดยเสรี ด้วยเหตุนี้ทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยเสียเปรียบ ทั้งด้านเงินทุนและเทคโนโลยี (รุ่ง แก้วแดง, 2543, น.5)

ประดิษฐ์ อารยะกรกุล (2547, น.99 - 101) จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของการอุดมศึกษาไทย พบว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยมีการร่วมมือในระดับนานาชาติมากขึ้น เป็นโอกาสให้เกิดการพัฒนามาตรฐานทางวิชาการ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ส่วนอุปสรรค จากโลกาภิวัตน์ คือ การศึกษาเป็นการบริการที่สามารถแข่งขันโดยเสรี มีแนวโน้มของการซื้อขายปริญญาเพิ่มมากขึ้น นโยบายการศึกษาของประเทศไม่ชัดเจน เปลี่ยนรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาบ่อยครั้ง งบประมาณที่ลดลง ทั้งยังขาดบุคลากรที่มีคุณภาพ และความไม่คล่องตัวในการบริหาร

จากรายงานการประชุมสัมมนาวิพากษ์การอุดมศึกษาไทย ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน (2552) ได้บรรยายไว้ในหัวข้อเรื่อง การปรับเปลี่ยนและพัฒนามหาวิทยาลัยไทยให้สอดคล้องกับยุคสมัย สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ ปัจจัยของการแข่งขันจะวัดในเรื่องหลัก 2 เรื่อง คือ

- 1) โลกาภิวัตน์ที่มากกระทบ หมายถึง เมื่อมีการเคลื่อนย้ายถ่ายเทไม่ว่า คน ทุน สินค้า การบริการ ข้อมูลข่าวสาร โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สิ่งที่มาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหลถ่ายเทนี้ ที่เห็นชัดมากคือ มาตรฐานที่พึงประสงค์ในลักษณะมาตรฐานสากลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งโลก ในด้านการศึกษาย่อมหมายถึง มาตรฐานของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของตลาดแรงงาน
- 2) สังคมฐานความรู้ ในเรื่องเกิดจากเทคโนโลยีที่เข้ามา ทำให้เกิดความเป็นสมรรถนะสากล (Global competency) ตลาดแรงงานยุคใหม่ มีความต้องการแรงงานในลักษณะที่เป็นแรงงานที่มีฝีมือ และมีความรู้สากลมากขึ้น (Knowledge worker) ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจะต้องผลิตบัณฑิตที่เป็นพลเมืองและพลโลกที่มีทักษะและสมรรถนะสากล เช่น ทักษะความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะการใช้ภาษาสากล แต่ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยจะต้องรักษาความเป็นไทยในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยไทย ควบคู่กับการสร้างความเป็นสากล (Internationalization) ซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับหลักสูตร การเรียนการสอน เนื้อหาสาระ รวมไปถึงมาตรฐานที่จะต้องเป็นมาตรฐานสากล ในสังคมฐานความรู้ จะต้องมีการมีนักวิชาการและมีแรงงานที่มีความรู้ ซึ่งเรื่องนี้ ธนาคารโลกเคยพิมพ์รายงานว่า ประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่ยังไม่พัฒนาต่างกันที่ ปัจจัยที่เป็นองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา (Knowledge for development) เป็นสำคัญ

ส่วนเรื่องของมหาวิทยาลัยที่จะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยมีความสำคัญรวม 5 เรื่อง คือ 1) การส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) คณาจารย์ที่มีคุณภาพ 3) นักศึกษาจะต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลใกล้เคียงกัน 4) การจัดการความรู้ การเข้าถึงความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ และ 5) การบริหารจัดการ ต้องพยายามลดความเป็นระบบราชการลง เพื่อให้มหาวิทยาลัยคล่องตัว สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการในตนเอง ให้เกิดความเป็นอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ ให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

จากรายงานการวิจัยเรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี (พินสุดา สิริธรรังศรี, 2552, น. 120 - 133) พบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกระดับในระยะยาว ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสิทธิและหน้าที่ของประชาชนที่มีรัฐเป็นผู้สนับสนุน ส่วนการศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่เดิมเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ต้องเปลี่ยนเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐ

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า การศึกษาไทยในอนาคต 10 - 20 ปี จะต้องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีผู้เรียนเป็นจุดศูนย์กลาง ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอนเป็นส่วนมาก รัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุนให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษา และควบคุม กำกับดูแลให้สถานศึกษา

ระดับอุดมศึกษาจัดการศึกษาเอง อย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลที่รัฐจะต้องติดตามตรวจสอบและประเมินผล

รัฐบาลเล็งเห็นความสำคัญในเรื่อง การศึกษาไทยในอนาคต จึงได้เตรียมความพร้อม โดยการปฏิรูปการศึกษาระยะยาว โดยออกประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 10 ปี รัฐบาลเห็นปัญหาจึงให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยคณะอนุกรรมการสภาการศึกษาเฉพาะกิจปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง โดยมีศาสตราจารย์ยังยุทธ ยุทธวงศ์ เป็นประธาน ในการนี้ คณะอนุกรรมการฯ ได้จัดทำข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561) เพื่อพยายามปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง, 2552, น.1)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาโดยคณะอนุกรรมการสภาการศึกษาเฉพาะกิจปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ได้สรุปปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน/สถานศึกษาพบว่า มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) จำนวนมาก ผู้สำเร็จอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา มีความสามารถและสมรรถนะ ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และขาดทักษะความรู้พื้นฐานที่จำเป็น

2. ด้านการผลิตและพัฒนาครู ณาจารย์ พบว่า นโยบายจำกัดอัตรากำลังคนภาครัฐ ผนวกกับการใช้มาตรการจูงใจให้ข้าราชการออกก่อนเกษียณ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 - 2549 ทำให้เสียบุคลากรในด้านการสอนเป็นจำนวนมาก อีกทั้งบัณฑิตครูศาสตร์/ศึกษาศาสตร์บางส่วนจบแล้วไม่ประสงค์ที่จะเป็นครู อาจารย์ ผลคือ ทำให้เกิดการขาดแคลนครูโดยรวม ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ในทุกระดับชั้นเริ่มตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงระดับอุดมศึกษา ในด้านการพัฒนาครูพบว่า ขาดระบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง

3. ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การจัดการศึกษา และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมพบว่า หน่วยปฏิบัติยังไม่มีอิสระขาดความคล่องตัวในการบริหารงาน

4. การผลิตและการพัฒนากำลังคน ขาดแคลนอัตรากำลังพลระดับกลางอย่างมาก เนื่องจาก ผู้สำเร็จอาชีวศึกษา กว่าร้อยละ 70 ศึกษาต่อระดับปริญญาตรี นอกจากนั้นผู้สำเร็จการศึกษาขาดความรู้และทักษะที่จำเป็น

5. ด้านการเงินเพื่อการศึกษา กลไกของรัฐไม่เอื้อให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา และระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรงบประมาณไม่สัมพันธ์กับผลผลิต การบริหารภายใต้ กฎ ระเบียบของทางราชการที่มีความตึงตัวสูง ทำให้สถานศึกษาขาดแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขัน

6. ด้านกฎหมายการศึกษา มีปัญหาว่ากฎหมายที่มีผลใช้บังคับแล้ว ยังไม่สามารถบังคับใช้ได้มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการบริหารจัดการศึกษาบางเรื่องยังขาดกฎหมายรองรับ

7. ด้านการศึกษาตลอดชีวิต การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย แม้จะมีความก้าวหน้าจากเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีเครื่องมือมากขึ้น แต่ยังขาดเนื้อหาและวิธีการที่เหมาะสม ที่สามารถจะทำให้สัมฤทธิ์ผลในเวลาอันสมควร อีกทั้งยังขาดการปรับปรุง กฎ ระเบียบที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า ปัญหาที่ต้องเร่งพัฒนา คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านคุณภาพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา สถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ ขาดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง การคิด วิเคราะห์ ใฝ่เรียนรู้ และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ขาดแคลนครู คณาจารย์ที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม ไม่ได้คนเก่ง คนดี และคนที่มีใจรักการสอนมาเป็นครู อาจารย์ ส่วนในด้านการบริหารจัดการ พบว่า ยังไม่มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาสู่ทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง

จากการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ผ่านมา และการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 จึงกำหนดหลักการ กรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองบนฐานของหลักการและแนวทางแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้

หลักการและกรอบแนวคิด เน้นการปฏิรูประบบการศึกษาและการเรียนรู้ และเสนอกลไกที่จะก่อให้เกิดผลต่อการพัฒนาการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบอื่นๆ ของประเทศด้วย เช่น ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม ระบบอุตสาหกรรม ฯลฯ

ระบบการศึกษา ประเด็นสำคัญที่สุด คือ การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างยั่งยืนเป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า

ระบบการเรียนรู้ คือ ระบบที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถคิด วิเคราะห์แก้ปัญหาได้อย่างมีระบบและมีคุณธรรมนำความรู้

การปฏิรูประบบการเรียนรู้ คือ การเน้นความสำคัญของปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ นับตั้งแต่ ครู ผู้ปกครอง ชุมชน สื่อมวลชน เป็นต้น โดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ดังนี้

วิสัยทัศน์ของการศึกษาไทยในขณะนี้ คือ คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

เป้าหมาย ภายในปี พ.ศ. 2561 ระบบการศึกษามุ่งเน้นประเด็นหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี และคนที่มีใจรักการสอนมาเป็นครู 2) โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อให้ประชาชนทุกคน ทุกเพศ ทุกวัยมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและการจัดการศึกษา

กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เน้นการปฏิรูปการศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ เพิ่มโอกาสทางการศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ ประเด็นหลักของกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา 4 ประการคือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ให้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ตั้งแต่ปฐมวัย 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ โดยการพัฒนาระบบผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ สำหรับศึกษาทั้งในระบบ และนอกระบบ รวมทั้งการศึกษาตามอัธยาศัย เช่น ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ และนันทนาการ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ โดยกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้นและยังต้องพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพอีกด้วย

กลไกสนับสนุนที่ต้องพัฒนา ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการเงินการคลัง โดยปรับระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based budgeting) และปรับการจัดสรรงบประมาณจากที่เน้นอุปทานหรือสถานศึกษาเป็นหลัก (Supply side) มาเป็นการจัดสรรที่เน้นอุปสงค์หรือผู้เรียน (Demand side) มากขึ้น 2) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการศึกษา รัฐและเอกชน ต้องร่วมมือสนับสนุนสื่อสารมวลชนทุกแขนง ให้มีการผลิตสื่อที่มีสาระ 3) การปรับปรุงแก้ไขกฎหมายการศึกษารวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องต้องให้ใช้บังคับได้จริง

สรุป ยุทธศาสตร์และมาตรการในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการศึกษาในอนาคตของประเทศไทยมีประเด็นสำคัญรวม 9 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2) การผลิตและพัฒนาคณาจารย์ 3) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วม 4) การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา 5) การผลิตและพัฒนากำลังคน 6) การเงินเพื่อการศึกษา 7) เทคโนโลยีเพื่อ

การศึกษา 9) กฎหมายการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

สุพล วุฒิสาน (2537) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง พันธกิจของการอุดมศึกษาระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาต่อการพัฒนาประเทศ ช่วงของแผนพัฒนา ระยะที่ 8 -9-10 สรุปผลการศึกษาได้ว่า มหาวิทยาลัยจะต้องเชื่อมโยงวิชาการระดับสากลและท้องถิ่นให้สอดคล้องประสานรับกันได้ โดยมี “ระบบปฏิบัติการ หรือ Delivery system” 6 ขั้นตอน และทุกขั้นตอนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องส่งต่อกันเป็นระบบ เรียกว่า “TRENDS model” มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 Transmitting of international knowledge – T คือ การถ่ายทอดความรู้สากลแก่นักศึกษาทุกประเภท อันถือเป็นการก่อกำเนิดพื้นฐานที่อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษากระทำอยู่แล้ว

ขั้นที่ 2 Research / Recovery of data – R คือ การทำวิจัยและการศึกษาข้อมูลท้องถิ่น ซึ่งเป็นความพยายามเข้าใจท้องถิ่นบนฐานของวิชาการสากล

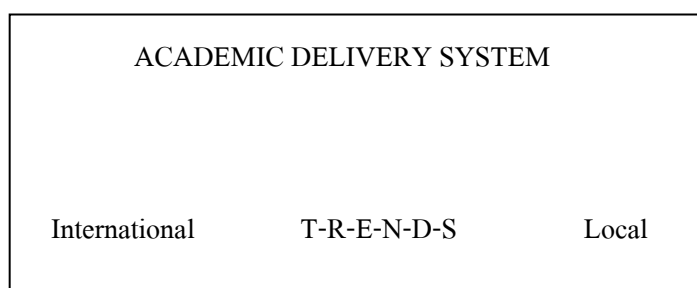
ขั้นที่ 3 Experiment in local situation – E คือ เมื่อได้ข้อมูลหรือความรู้ใหม่จากการสรุปและการวิจัย ต้องมีการทดลอง/ตรวจสอบในท้องถิ่น หรือในสถานการณ์จริงเพื่อให้เกิดความมั่นใจก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ต่อไป

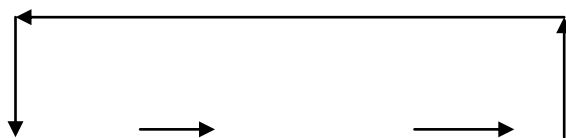
ขั้นที่ 4 Newly appropriate knowledge – N คือ การสรุปจาก 3 ขั้นตอนแรกให้เหมาะสมสำหรับการเผยแพร่ในท้องถิ่น สิ่งที่ได้รับจะเป็นความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับท้องถิ่น

ขั้นที่ 5 Distribution of knowledge to development – D คือ ขั้นการเผยแพร่ความรู้ใหม่เพื่อการพัฒนา ซึ่งรวมถึงการเผยแพร่หรือสอนความรู้ใหม่ให้แก่นักศึกษา

ขั้นที่ 6 Service to locality – S คือ ขั้นการนำสิ่งค้นพบสู่การพัฒนาท้องถิ่น โดยปฏิบัติการให้ความรู้ใหม่สนองความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งหมายรวมถึงความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นด้วย

ทั้ง 6 ขั้นตอนมีอาจารย์และนักศึกษา เปรียบเสมือนคนกลางที่ประยุกต์ความรู้สากลให้ไปสู่ท้องถิ่น และเป็นผู้ผลิตองค์ความรู้ใหม่ให้กับสากลผ่านการวิจัยในท้องถิ่นซึ่งเดิมมีรูปแบบดังนี้

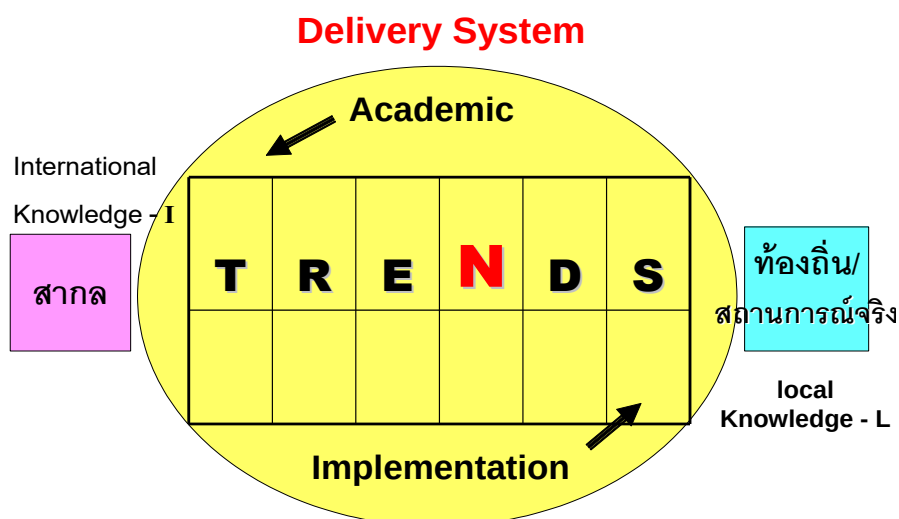




ภาพที่ 2 แสดง TRENDS model ในระยะเริ่มต้น

หากปฏิบัติตาม TRENDS model ความรู้ใหม่จากท้องถิ่น (Local knowledge) จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้สากล (International knowledge) ในขณะเดียวกันความรู้สากลจะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ท้องถิ่นหมุนเวียนเป็นวัฏจักรซึ่งเป็น “ยุทธศาสตร์สถานการณ์” รายงานวิจัยที่กล่าวมานี้ ยังคงความทันสมัยเพราะ TRENDS model นี้เป็น Dynamic system ซึ่งเป็นรูปแบบที่สามารถมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อม สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้ และยังเป็น Delivery system คือ สามารถส่งผ่านความรู้สากลสู่ท้องถิ่นท้องถิ่นสามารถนำไปปรับใช้ ในขณะเดียวกันความรู้ที่เกิดใหม่จากการปรับใช้ในท้องถิ่น สามารถนำความรู้ท้องถิ่นที่ได้นั้นออกสู่สากล วนเวียนได้ไม่รู้จบ

TRENDS Model



ภาพที่ 3 แสดง TRENDS model ในปัจจุบัน

ภาพนี้แสดงให้เห็นรูปแบบของ TRENDS model ในยุคปัจจุบันซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้นำไปใช้เป็นหลัก ในการบริหารจัดการศึกษาสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

ผลผลิต (Product) ที่ต้องการได้รับ คือ นักศึกษาที่สำเร็จแล้ว ไม่ว่าระดับใด ต้องมีอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา มีความสามารถเฉพาะทาง ตามสาขาที่เรียนมา มีความรู้/ความสามารถพื้นฐานที่เหมือนกัน มีคุณธรรมและจริยธรรมประจำตน ต้องสามารถนำความรู้ความสามารถไปประกอบอาชีพ หรือนำไปปฏิบัติได้ โดยต้องคำนึงถึงการสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคมด้วย

กระบวนการบริหารจัดการศึกษา (Processes) ประกอบด้วย

ความรู้สากล International knowledge ที่ได้จากการร่วมจัดการศึกษา การร่วมศึกษา/วิจัย การบูรณาการ/เรียนรู้ ระหว่าง มหาวิทยาลัยนานาชาติ เช่น มหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย ประเทศนิวซีแลนด์ และสาธารณประชาชนลาว ฯลฯ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศ สถาบันวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เชื่อมโยงกับขบวนการ TRENDS model (Transmitting of international knowledge – T, Research/ Recovery of data – R, Experiment in local situation – E, Newly appropriate knowledge – N และ Distribution of knowledge to development – D) โดยใช้การศึกษาผ่านสถาบัน (Academic)

การนำไปปฏิบัติ (Implementation) โดยการผ่านการฝึกอบรมจากการฝึกงาน เหมือนสายอาชีพที่ต้องผ่านการฝึกอาชีพ (Vocational) โดยเชื่อมโยงไปมาระหว่าง TRENDS model กับสหกิจศึกษา เรียนรู้/ร่วมสอน ร่วมประกอบการ ถ่ายทอดความรู้สู่ท้องถิ่น Local knowledge โดยเป็นผู้ประกอบการ หรือถ่ายทอดให้หน่วยงาน ชุมชน และ โรงงาน

ในทางกลับกัน ก็สามารถเริ่มจากความรู้ท้องถิ่น (Local knowledge) ผ่านขบวนการ TRENDS model ไปสู่ความรู้สากล (International knowledge) ซึ่งอาศัยมหาวิทยาลัย (Academic) คือ อาจารย์และนักศึกษาเป็นตัวกลาง และ การฝึกอาชีพหรือการนำไปปฏิบัติทำให้เกิดเป็น Delivery system และเป็น Dynamic system

แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมโดยธรรมชาติ มนุษย์จะอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีความเกี่ยวข้องกัน และกัน ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง มนุษย์ไม่สามารถก้าวไปสู่การบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จได้ด้วยตัวคนเดียว ดังนั้นในการทำงานทุกชนิด สิ่งที่สำคัญที่สุดสิ่งหนึ่ง คือ การบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหาร

คำว่า “การบริหาร” (Administration) ใช้ในความหมายกว้างๆ เช่น การบริหารราชการแผ่นดิน ส่วนคำว่า “การจัดการ” (Management) มักจะใช้ในการจัดการทางธุรกิจมากกว่า มีผู้ให้ความหมายคำว่า “การบริหาร” ไว้มากมาย เช่น (ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ, 2542, น.3)

ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) (1992, p.7) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

เบอ์นาร์ด (Barnard) (1968, p.25) การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปที่ปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542, น.1)

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างเป็นระบบ คือ มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์สังคม แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (ที่มา: <http://www.kunkroo.com/admin1.html>)

ประเภทของผู้บริหาร ประเภทของผู้บริหาร อาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้บริหารทางแนวดิ่ง เป็นการบริหารในลักษณะบนลงล่าง แบ่งได้ 3 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารสูงสุดของสายบริหารและรับผิดชอบองค์กรโดยรวม ระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางจะบังคับบัญชาและรับผิดชอบหน่วยธุรกิจและแผนกที่สำคัญ ๆ และผู้บริหารระดับต้น จะเป็นผู้บริหารในระดับล่างสุด มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น

2. ผู้บริหารทางแนวนอน เป็นการแบ่งประเภทของผู้บริหารตามขอบเขตของกิจกรรมและความรับผิดชอบ แบ่งได้เป็น 3 ระดับได้แก่ ผู้บริหารทั่วไป (General manager) ผู้บริหารตามหน้าที่ (Functional manager) และผู้บริหารโครงการ (Project manager)

ทฤษฎีการบริหาร (Management theory)

ทฤษฎี หมายถึง แนวความคิดหรือความเชื่อที่เกิดขึ้นอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการทดสอบและการสังเกตจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นเซต (Set) ของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกันเป็นข้อสรุปอย่างกว้างที่พรรณนาและอธิบายพฤติกรรมการบริหารองค์การ

วิวัฒนาการทฤษฎีทางการบริหาร

วิวัฒนาการทฤษฎีทางการบริหาร สามารถเรียงลำดับการพัฒนาแต่ละแนวคิดได้ดังนี้ (ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ, 2542, น.10)

1. การบริหารจัดการแบบคลาสสิก (Classical management approach) แบ่งย่อยได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มการบริหารจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ กลุ่มการบริหารจัดการตามหลักการบริหาร และกลุ่มทฤษฎีการบริหารตามหลักระบบราชการ

1.1 กลุ่มการบริหารจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ของ เฟรดเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor) (1856-1915) ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ งานเขียนที่สำคัญคือ เรื่องไทม์ แอนด์ โมชัน สตั๊ดดี้ (Time and motion study) ปรัชญาการบริหารของเทย์เลอร์ ได้แก่ 1) การศึกษางานแต่ละส่วนด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และพัฒนาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการทำงานแต่ละอย่าง 2) ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก การฝึกอบรมพนักงานและมอบหมายความรับผิดชอบ ให้ทำงานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละคน 3) มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและพนักงาน 4) แบ่งงานและความรับผิดชอบในงานต่าง ๆ นอกจากนั้นยังมี แกนต์ (Henry L. Gantt) (1861-1919) นำแนวคิดของเทย์เลอร์มาพัฒนาใช้ในการควบคุมงาน เรียกว่า เก็น ชาร์ท (Gantt Chart) ฯลฯ

1.2 กลุ่มการบริหารจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative management) หรือทฤษฎีการบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal organization theory) บิดาของทฤษฎีนี้ คือ อังรี ฟาโยล (Henri Fayol) (1841-1925) เขาเชื่อว่าการบริหารเป็นเรื่องทักษะ และมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 อย่าง ที่รู้จักกันในชื่อ POCCC คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และ การควบคุม (Controlling) แต่อย่างไรก็ตามฟาโยลยังเน้นที่ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงาน และวิธีการทำงาน ให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเท่านั้น ไม่ได้เน้น “จิตวิทยา” ในกลุ่มนี้ยังมี ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินดัลล์ เออร์วิค (Luther Gulick & Lyndall Urwick) เขียนเรื่อง POSDCoRB คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Directing) การบรรจุพนักงาน (Staffing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) (ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ, 2542, น.17)

1.3 ทฤษฎีการบริหารตามหลักระบบราชการ (Bureaucratic management) เป็นระบบสั่งการตามสายงาน มาจากแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) (1864-1920) ประกอบด้วย 1) หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย 2) การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่ตึงเครียดระเบียบ

กฎเกณฑ์ 3) การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง 4) มีการระบุนายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 5) มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

2. การบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management approach) เริ่มต้นประมาณค.ศ.1930 ถึง ค.ศ.1950 มุ่งการเพิ่มประสิทธิภาพโดยการทำสมาธิในมนุษย์ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย การศึกษาทางจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial psychology approach) โดยเอลตัน จีมาโย (Elton G. Mayo) วิจัยเรื่องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ฮอว์ธอร์น (Hawthorn study) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs theory) หรือทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's theory of motivation) และทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ แมรี พาร์คเกอร์ ฟอลเลตต์ (Mary Parker Follette) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) ได้พิมพ์หนังสือชื่อ “หน้าที่ของผู้บริหาร” (The function of the executive) เน้นความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

โอยูชิ (William G. Ouchi) ได้เสนอทฤษฎี Z มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ การว่าจ้างงานระยะยาวแต่ไม่ถึงตลอดชีวิต การตัดสินใจเป็นกลุ่มแต่ความรับผิดชอบเป็นส่วนบุคคล มีการประเมินผลงาน มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ กลไกการควบคุมการทำงานไม่ชัดเจน แต่อยู่บนพื้นฐานมาตรการที่เป็นทางการ เส้นทางอาชีพที่อาศัยความชำนาญเฉพาะอย่างระดับกลาง และการให้ความสนใจแก่พนักงานเต็มรูปแบบ ซึ่งรวมถึงตัวพนักงานและครอบครัวพนักงานด้วย

3. การบริหารจัดการเชิงปริมาณ (The quantitative management approach) เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นถึงผลผลิตที่อาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ มีการใช้รูปแบบ กระบวนการ ความสัมพันธ์ และการประเมินทางคณิตศาสตร์ ซึ่งนำเทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือทางสถิติ และข้อมูลต่าง ๆ มาเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาทางการบริหารจัดการ ผู้บริหารจะใช้หลักเกณฑ์เชิงปริมาณช่วยในการตัดสินใจ โดยการเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่ โดยเฉพาะในการวางแผน วิธีการนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ 1) ระบบการจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operation management) เป็นการบริหารที่ใช้เทคนิคเชิงปริมาณเพื่อปรับปรุงผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าและบริการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (Inventory management) เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายสินค้า 2) ระบบข้อมูลการจัดการ (Management Information System : MIS) เป็นการจัดการที่มุ่งเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ เช่นการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4. กลุ่มทฤษฎีการบริหารที่พัฒนาขึ้นในระยะหลังๆ เป็นทฤษฎีร่วมสมัย เริ่มจากทฤษฎีระบบ (System theory) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingence theory) และทฤษฎีที่คิดใหม่ ทฤษฎีระบบ (System Theory) ก่อตั้งโดยแดเนียล แคทซ์ และโรเบิร์ต แอล นาร์น (Daniel Katz and

Robert L. Nahn) ที่มีแนวคิดว่า องค์กรเป็นระบบตามหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยทฤษฎีนี้จะเป็นการกำหนดกระบวนการการทำงานของทั้งระบบ ให้สอดคล้องกัน ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) เช่น วัตถุดิบ คน เงิน ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process) 3) ปัจจัยส่งออก (Output) เช่น ผลิตภัณฑ์/บริการ กำไร/ขาดทุน พฤติกรรมของพนักงาน ฯลฯ 4) สิ่งป้อนกลับ (Feedback) 5) สภาพแวดล้อม (Environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น สภาพการทำงาน โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น สังคม เศรษฐกิจ การบริหาร กฎหมาย ตลาด แรงกดดันจากรัฐบาล เป็นต้น (วิเชียร วิทยอุดม, 2551, น.25 - 29)

ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) เป็นบิดาของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participate management) และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic management) เป็นผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรในฐานะที่เป็นปรากฏการณ์ของมนุษย์ สังคม และจิตใจ

หลักการมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้บุคคล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์กร สัมพันธ์ภาพที่ดีของผู้บริหาร เป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการเพิ่มสมรรถนะของคนในองค์กร

ธีรยุทธ วัฒนาสุโข (2548, น.18) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency theory) เป็นทฤษฎีใหม่ที่สุด เกิดประมาณ ค.ศ. 1973 - 1975 ทฤษฎีนี้ถือว่า องค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบ หรือสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ปัญหาที่เผชิญหน้า ดังนั้นการบริหารองค์กรจะมุ่งเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ความสำเร็จหลักของการบริหารจะถูกกำหนดโดยสถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์มีกลยุทธ์แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม รูปแบบจะต้องมีความยืดหยุ่นและมีการปรับตัวได้สูง การบริหารเชิงสถานการณ์จะเน้นที่การกระทำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และมุ่งพัฒนาทักษะการบริหารต่าง ๆ ได้แก่ 1) การจูงใจ (Motivation) 2) การเป็นผู้นำ (Leadership) 3) การจัดโครงสร้าง (Managerial structure)

TQM : Total Quality Management ผู้ที่กำหนดปรัชญานี้ คือ คับบลิว เอดวาร์ด เดมมิง (W. Edward Deming) TQM เป็นกลยุทธ์ขององค์กรอย่างหนึ่ง เน้นการจัดการที่ส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า มีการทำงานเป็นวงจร ที่เรียกว่า “วงจรเดมมิง” คือ วงจรของการวางแผน –ปฏิบัติ – ตรวจสอบ – แก้ไข (Plan-Do-Check-Action : PDCA)

จากการศึกษาทฤษฎีการบริหารจัดการตั้งแต่ยุคแรกจนถึงปัจจุบัน จะเห็นว่า มีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ คิดค้นวิธีการบริหารจัดการหลากหลายรูปแบบ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา รวมทั้งมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว นักบริหารทั่วโลก ได้พยายามนำเอาความรู้ด้านการจัดการมาปรับปรุงคุณภาพ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. บาลานซ์ สกอร์การ์ด (Balance Score Card: BSC) หมายถึง แนวทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จะทำให้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียว และเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

2. ซิกซ์ ซิกม่า (Six-sigma) หลักการสำคัญของซิกซ์ ซิกม่า (Six-sigma) (6σ) จะต้องแปรทุกสิ่งทุกอย่างให้เป็นตัวเลขทั้งหมด ต้องลดความผิดพลาดหรือความบกพร่องในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและบริษัทมีกำไรมากขึ้น

3. เบนช์มาร์คกิง (Benchmarking) คือ การวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การของตน เบนช์มาร์คกิง เป็นกระบวนการการเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากผู้อื่นซึ่งเป็นการกระทำอย่างเปิดเผย การทำเบนช์มาร์คกิงเป็นแนวคิดในการปรับปรุงองค์การโดยใช้ตัวเทียบ เป็นการศึกษา ดูว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จที่สุด ที่เลือกไว้เป็นตัวเทียบนั้นเขาทำอย่างไร แล้วนำวิธีการของเขามาปรับใช้ในองค์การของตน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือดีกว่าตัวเทียบนั้น (สมคิด บางใน, 2551, น.297-301)

4. ไคเซ็น (Kaizen) เป็นการบริหารแบบญี่ปุ่นมีหลัก 2 ประการคือ 1) การดำรงรักษาไว้ หมายถึง การกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้ชัดเจนและรักษาไว้ แล้วมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 2) การปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา องค์การที่มีไคเซ็นเข้มแข็ง จะมีกลุ่มควบคุมคุณภาพควบคู่กันไป เพราะหัวใจของกลุ่มควบคุมคุณภาพ คือ การพัฒนาปรับปรุงนั่นเอง (กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ 2551, น.53-56)

5. ไมเคิล แฮมเมอร์ และเจมส์ แชมปี (Michael Hammer & James Champy) เสนอแนวคิดการรื้อปรับระบบ (Re-engineering) เมื่อ ค.ศ. 1992 ความหมายของการรื้อปรับระบบ คือ การออกแบบขั้นพื้นฐานและกระบวนการทางธุรกิจใหม่อย่างถอนรากถอนโคน เพื่อให้เกิดผลการทำงานอย่างก้าวกระโดดและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า มีองค์การ 3 ประเภทที่ต้องปรับรื้อระบบ ได้แก่ 1) องค์การหรือบริษัทที่มีต้นทุนการผลิตสูง มีหนี้สินจำนวนมาก 2) องค์การหรือบริษัท ที่ผู้บริหารมีสายตากว้างไกล มองเห็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมีผลคุกคามต่อความสำเร็จของบริษัท เช่น คู่แข่ง 3) องค์การหรือบริษัทที่อยู่ในระดับแนวหน้า แต่ต้องการทิ้งห่างคู่แข่งขั้นเป็นต้น (กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ, 2551, น.68 - 71)

6. การจัดการความรู้ (Knowledge management) กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ (2551, น. 112) ให้คำนิยามของการจัดการความรู้ไว้ว่า หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล เอกสาร หรือสื่อต่าง ๆ รวมทั้งภายนอกองค์การ เพื่อให้ทุกคน

ในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก และนำมาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2548, น.50 - 58)

7. ทฤษฎีแซด (Theory Z) โออุชิ (William G. Ouchi) ได้ศึกษาเปรียบเทียบ การบริหารแบบอเมริกัน (Type A (American)) กับ การบริหารแบบญี่ปุ่น (Type J (Japanese)) และเสนอทฤษฎี Z การบริหารองค์การที่ประสมประสานระหว่างทฤษฎี เอ และทฤษฎี เจ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบ ทฤษฎี A ทฤษฎี J และทฤษฎี Z

ทฤษฎี A (อเมริกัน)	ทฤษฎี J (ญี่ปุ่น)	ทฤษฎี Z (A, J)
1.จ้างงานระยะสั้น	1.จ้างงานระยะยาว	1.จ้างงานระยะยาวแต่แค่เกษียณ
2.ความชำนาญเฉพาะทาง	2.ความชำนาญรอบด้าน	2.ความชำนาญเฉพาะด้านปานกลาง
3.การตัดสินใจเฉพาะบุคคล	3.การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	3.การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
4.แสดงความยินดีต่อความสำเร็จบ่อยครั้ง	4.แสดงความยินดีต่อความสำเร็จไม่บ่อยครั้ง	4.แสดงความยินดีต่อความสำเร็จไม่บ่อยครั้ง
5.การแสดงความชื่นชมเป็นทางการและเปิดเผย	5.การแสดงความชื่นชมไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผย	5.การแสดงความชื่นชมไม่เป็นทางการและไม่เปิดเผย แต่ใช้ตัวชี้วัดที่เป็นทางการและเปิดเผย
6.การเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว	6.การเลื่อนตำแหน่งช้า	6.การเลื่อนตำแหน่งช้า
7.ดูแลคนเฉพาะบางส่วน	7.ดูแลความเป็นอยู่ของคนทั้งหมด	7.ดูแลสวัสดิการความเป็นอยู่ของคนในภาพรวมทั้งหมด

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2546, น.199

จากทั้ง 7 แนวคิดเป็นการจัดการบริหารสมัยใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้กับทุกองค์การ ซึ่งบางองค์การอาจใช้วิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว แต่บางองค์การอาจใช้หลายแนวคิดทฤษฎีผสมผสานกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความสามารถและเทคนิคของผู้บริหาร

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยจากสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย (2536, น.12) ซึ่งพบว่าการพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ ในการประชุมของคณะกรรมการพิจารณาแนวทางพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ มีการตกลงในหลักการดังนี้

1. ฐานะของมหาวิทยาลัย เป็นองค์กรนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย

2. ความเป็นอิสระ ให้การดำเนินการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ยกเว้นแต่เรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอต่อ

3. อำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย คือ กำหนดนโยบาย วางแผน วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนด ข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคล และอื่นๆ ติดตามประเมินผลและตรวจสอบแสวงหาแหล่งสนับสนุนจากสังคม

4. การเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รัฐจัดสรรงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยต้องหารายได้เอง ทั้งมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สิน และมีอำนาจดูแล รักษา ใช้และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินได้ รายได้จากการดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องส่งคืนกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ แต่ต้องให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัย ในลักษณะตรวจสอบภายหลัง

5. การบริหารงานบุคคล บุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่ใช่ข้าราชการอีกต่อไป เป็นเพียงพนักงานที่อยู่ภายใต้กฎหมายของมหาวิทยาลัยเท่านั้น ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม แต่บุคลากรของมหาวิทยาลัยใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นค่านำหน้านามได้ รวมทั้งเครื่องราชอิสริยาภรณ์ตามตำแหน่ง

6. การบริหารงานวิชาการและการจัดส่วนงาน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติ การเปิดสอนและอนุมัติหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด รวมทั้ง สภามีอำนาจอนุมัติการจัดตั้ง ยุบเลิกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

7. บทเฉพาะกาล บรรดาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มาโดยมีผู้ยกให้ หรือได้มาโดยการซื้อขาย แลกเปลี่ยน ด้วยรายได้ของมหาวิทยาลัย แต่กรรมสิทธิ์ตกเป็นของกระทรวงการคลัง ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ ไม่ว่าได้มาก่อนหรือหลังพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518 ใช้บังคับให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย แต่ในส่วนของราชพัสดุ ซึ่งมหาวิทยาลัย ปกครอง ดูแล ใช้หรือจัดหาประโยชน์อยู่คงเป็นของราชพัสดุต่อไป

สำหรับสภาพข้าราชการและลูกจ้างให้คงอยู่ จนกว่าตำแหน่งว่างลงจึงให้ยุบเลิกไป แต่หากข้าราชการและลูกจ้างผู้ใดประสงค์จะเปลี่ยนสภาพเป็นพนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ในระบบใหม่ จะต้องผ่านการคัดเลือก หรือการประเมินตามเกณฑ์และวิธีการที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

นอกจากนั้นในรายงานดังกล่าว ยังสรุปหลักการเกี่ยวกับการจัดระบบบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ คือ 1) การกำหนดอัตราเงินเดือนควรสูงกว่าปัจจุบันและไม่ต่ำกว่ารัฐวิสาหกิจ 2) ระบบบัญชีเงินเดือนควรแยกให้ชัดเจน ระหว่างบุคลากรสายปฏิบัติการ สายวิชาการ เงินเพิ่มประจำตำแหน่ง ทั้งนี้ทุกมหาวิทยาลัยจะใช้บัญชีเงินเดือนเดียวกันในระยะ 3 ปีแรก ของการเปลี่ยนระบบ

3) การกำหนดผลประโยชน์ที่เกื้อกูลจะต้องไม่ต่ำกว่าเดิมที่ควรได้รับ มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณร้อยละ 25 ของค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือนเป็นงบสวัสดิการ

สุพล วุฒิเสน. (2537) กล่าวนำไว้ในบทความเรื่อง นโยบายการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอย่างก้าวกระโดด ว่า “แนวทางที่ถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาใด ๆ จะต้องประเมินผลในอดีตและปัจจุบัน มองเชิงทัศนภาพ (Vision) ไปให้ไกลอนาคตที่สุด เพื่อสร้างความชัดเจน และกำหนดแนวทางในปัจจุบันต่อเนื่องสู่อนาคต การมองกว้าง มองไกล จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการวางแผนพัฒนาทุกประเภทของแผน”

บัณฑิต คงอินทร์. (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นไปได้ของตัวแบบโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่สามารถรองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยอิสระ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาทางโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2) เพื่อสร้างตัวแบบโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อรองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในรูปแบบมหาวิทยาลัยอิสระ 3) สำรวจความเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของตัวแบบโครงสร้างองค์การใหม่ที่สร้างขึ้น

การวิจัยส่วนที่ 1 เป็นเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาปัญหาทางโครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนที่ 2 เป็นเชิงปริมาณและเชิงการสำรวจความเห็นของหัวหน้าภาควิชาสองวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยฯ ต่อตัวแบบโครงสร้างองค์การส่วนแรก ประชากรที่ใช้ประกอบด้วยหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ 8 คณะ 57 ภาควิชา และวิทยาเขตปัตตานี 3 คณะ 15 ภาควิชา รวม 72 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่น และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.178 ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert scale)

ผลการวิจัยในส่วนที่ 1 พบว่า ปัญหาการบริหารงานมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คือ สถานภาพเป็นส่วนราชการขัดกับความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจในการบริหารมหาวิทยาลัย ส่วนปัญหาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือ การบริหารหลายวิทยาเขตโดยใช้ทฤษฎีองค์การระบบปิดเป็นพื้นฐาน เนื่องจากอยู่ในระบบราชการ ในเรื่องร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ไม่เป็นส่วนราชการ พบว่า เปลี่ยนแปลงเฉพาะโครงสร้างองค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย ให้มีลักษณะเปิดมากขึ้นและเพิ่มสภาวิชาการ โครงสร้างองค์การบริหารยังเหมือนเดิม บัณฑิต คงอินทร์ ได้บูรณาการตัวแบบโครงสร้างมหาวิทยาลัยอิสระของต่างประเทศและของประเทศไทยพบว่า ลักษณะสำคัญของตัวแบบโครงสร้างสภามหาวิทยาลัย

สภาวิชาการ และองค์การบริหาร คือ ความเปิดของระบบ มีการกระจายอำนาจ และการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง

ผลการวิจัยในส่วนที่ 2 ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตหาดใหญ่ มีความเห็นด้วยในตัวแบบโครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่รองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยอิสระน้อยกว่าหัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตปัตตานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บัณฑิต คงอินทร์. (2537) ได้เสนอแนะเพื่อให้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ นำไปปรับปรุงพระราชบัญญัติในประเด็นโครงสร้าง ดังนี้

1. ปรับปรุงโครงสร้างมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตใหม่ โดยให้สำนักอธิการบดีเป็นหน่วยงานกลางด้านนโยบาย ให้สำนักงานวิทยาเขตเป็นหน่วยงานส่วนวิทยาเขตที่มีอิสระในการดำเนินงานมากที่สุด นอกจากนั้นองค์ประกอบคณะกรรมการวิทยาเขตควรกำหนดให้มีบุคคลภายนอกด้วย ซึ่งเป็นการเอื้อการบริหารงานให้เข้มแข็งและมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น

2. ปรับปรุงโครงสร้างสภามหาวิทยาลัย คือ ส่วนแรกเปลี่ยนรูปแบบองค์ประกอบกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นสภาแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เน้นผู้ทรงคุณวุฒิจากจังหวัดทางภาคได้เป็นส่วนใหญ่ ส่วนสุดท้าย คือการจัดโครงสร้างการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ให้มีคณะกรรมการถาวรและสำนักเลขานุการ ประจำสภามหาวิทยาลัย

3. จัดตั้งสภาวิชาการในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ทางวิชาการโดยเฉพาะ จัดรูปแบบการทำงานเป็นคณะกรรมการถาวร มีสำนักเลขานุการสภาวิชาการขึ้นต่อสภาวิชาการโดยตรง

4. ปรับโครงสร้างหน่วยงานในวิทยาเขต ในรูปแบบการกระจายอำนาจ การแบ่งงานอย่างชัดเจน โดยสำนักงานวิทยาเขตทำหน้าที่ด้านบริหารทั่วไปเท่านั้น

พรทิพย์ ดิสมโชค (2537) ได้เสนอหลักการสำคัญเมื่อมหาวิทยาลัยไม่เป็นส่วนราชการสามารถบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้ด้วย

1. คณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย เป็นนิติบุคคลที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน หน้าที่หลัก คือ ประสานความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย โดยประมวลความต้องการทางการเงินของมหาวิทยาลัย เสนอต่อรัฐบาล และนำเสนอ นโยบายของรัฐบาลถ่ายทอดสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วย

2. ส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น หน่วยงานเช่น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ จัดเป็นระบบอิสระ มีเสรีภาพในการทำงาน ให้มีการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วย เพื่อเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้หมุนเวียนกันทำหน้าที่บริหาร

3. การบริหารงานบุคคล ถือหลัก “เข้ายาก ออกง่าย” คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านวิชาการ และมีความประพฤติที่ดี เข้าทำงาน ส่งเสริม สนับสนุน

และรักษาคณัติไว้หน่วยงาน บุคคลของมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นพนักงานและลูกจ้างไม่ใช่ข้าราชการอีกต่อไป

4. การเงินรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยในรูปเงินก้อน (Block grant) โดยให้จัดทำงบประมาณในรูปแบบแผน (Program budgeting) มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการใช้เงินรายได้เงินงบประมาณ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น และมีระบบการตรวจสอบการใช้เงินที่รัดกุม จากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

มานิต บุญประเสริฐ และ คณะ (2546) ได้วิจัย เรื่อง โครงการวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการอุดมศึกษา เพื่อศึกษานวัตกรรมการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศและประเทศไทยรวมทั้งวิเคราะห์และเสนอผลการศึกษการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาใหม่ ผลการศึกษาพบว่า นิยามการอุดมศึกษาเปลี่ยนจากการเป็นสถาบันชั้นสูงเพื่อถ่ายทอดวิชาการให้เฉพาะผู้เป็นเลิศทางปัญญา มาเป็นการเรียนตามความต้องการของสังคม

แนวคิดทฤษฎีการพัฒนองค์กร

มีคำถามเสมอว่า คำว่า “องค์กร” กับ “องค์การ” หมายความว่าอย่างไร

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2526, น.821) ได้นิยามไว้ดังนี้ คำว่า “องค์กร” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Organ เป็นคำนาม แปลว่า ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน” ส่วนคำว่า “องค์การ” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Organization” นั้น ท่านได้ให้บทนิยามไว้ดังนี้ “Organization เป็นคำนาม แปลว่า ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหนึ่งหน่วยงานใหญ่” หรือหลาย ๆ “องค์กร” รวมกันเข้ากลายเป็น “องค์การ”

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2545, น.1321) ได้นิยาม คำว่า “องค์กร” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Organ” เป็น คำนาม หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐบาล สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา ในบางกรณี “องค์กร” หมายความว่ารวมถึงองค์การด้วย ส่วนคำว่า “องค์การ” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Organization” นั้น เป็นคำนาม หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคล หรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่นองค์กรการของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ

คำภาษาอังกฤษว่า Organization นี้ พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาของราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้เป็น 2 อย่างดังนี้

1. การจัดระเบียบ กระบวนการที่จำแนกความแตกต่างของส่วนหนึ่ง ออกจากอีกส่วนหนึ่ง โดยให้แต่ละส่วนกระทำหน้าที่แตกต่างกัน และในขณะเดียวกันก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ภายในส่วนรวมทั้งหมดนั้นให้กระทำหน้าที่ประสานกัน

2. องค์กร หน่วยงานที่มีการจัดระเบียบงานตามกระบวนการตาม ข้อ 1 เพราะฉะนั้น เพียงบุคคลต่าง ๆ มารวมกันเป็นกลุ่มจึงยังไม่ถือว่าเป็น "องค์กร" ความหมายของคำว่า "องค์กร" จะต้องเป็นส่วนย่อยของ "องค์กร" และมีหน้าที่เฉพาะของตนเอง ส่วน "องค์กร" นั้น มีหน้าที่รวม "องค์กร" ต่าง ๆ ซึ่งกระทำหน้าที่แตกต่างกันไว้ด้วยกัน และพร้อมกันนั้นก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรต่าง ๆ ให้ทำหน้าที่ประสานกันอย่างเป็นระเบียบ

ความหมายขององค์กร

นักวิชาการเช่น เบร์นาร์ด (Barnard) ให้ความหมายของคำว่า “องค์กร คือ ระบบที่บุคคลสองคนหรือมากกว่านั้น ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก” ส่วนอุริค (Urwick) มองว่า “องค์กร คือ การกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และจำแนกแบ่งกิจกรรมหรืองานนั้น ๆ ให้บุคคลในกลุ่มดำเนินการ” ในขณะที่เคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) บอกว่า “องค์กรมีลักษณะเหมือนระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบไปด้วย กระบวนการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่น่าสนใจให้ออกเป็นผลผลิต”

องค์กร หมายถึง การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ให้แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ในขณะเดียวกันก็พยายามสอดคล้องประสานระหว่างฝ่ายเหล่านี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความกลมกลืนและมีประสิทธิภาพ (Price, 1972, p.2; ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2538, น.283)

สร้อยตระกูล (ดิวนานท์) อรรถมานะ (2550, น.44) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “องค์กร” ไว้ว่า องค์กรประกอบด้วยบุคคลมากกว่าหนึ่งคน มาร่วมกันทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบ ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, น.2) ได้ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง รูปแบบของการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ การแบ่งงาน และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานไว้ชัดเจน

นงนุช อุณอนันต์ (2552, น.2) องค์กร หมายถึง กลุ่มของบุคคลตั้งแต่สองขึ้นไป ที่ร่วมประกอบกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ภายใต้โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง การที่มีคนมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งทุกองค์การมีลักษณะร่วมกันอยู่ 3 ประการ คือ 1) ทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง 2) ต้องมีคนร่วมกันทำงาน 3) ต้องมีการจัดโครงสร้างแบ่งงานและหน้าที่รับผิดชอบ มีการสร้างความสัมพันธ์และดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

องค์ประกอบขององค์การ

องค์การมีองค์ประกอบดังนี้ คือ

1. วัตถุประสงค์ที่มีการจัดตั้งองค์การ และทิศทางในการทำงาน ตลอดจนเป็นทิศทางการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายในองค์การหนึ่งอาจมีจุดมุ่งหมายได้มากกว่า 1 ข้อแต่มีข้อหลัก ๆ คือ เพื่อแสวงหากำไร เพื่อบริการลูกค้า และหรือเพื่อช่วยเหลือสังคม
2. โครงสร้างขององค์การ จะเป็นตัวที่ทำให้เห็นระบบงานทั้งหมดขององค์การ ว่าเริ่มต้นตรงไหน ส่งต่อไปที่ใคร และสิ้นสุดที่ไหน โครงสร้างขององค์การอาจจะถูกจัดลำดับโดยใช้ความสำคัญของคน หรือความสำคัญของงานก็ได้
3. บุคลากร องค์การต้องมีบุคลากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน
4. สภาพแวดล้อม ประกอบไปด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ลักษณะขององค์การ คือ

1. องค์การอาจจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนก็ได้ เป็นลักษณะของกลุ่มบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน เพราะฉะนั้นอาจเกิดการขัดแย้งกันทั้งในลักษณะที่เป็นการขัดแย้งส่วนบุคคล (Personal conflict) และการขัดแย้งด้านเทคนิค (Technical conflict) เพื่อให้้องค์การเกิดการพัฒนา
2. องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ คือ ต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์ของคนและงานที่อยู่ภายในองค์การนั้น ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร
3. องค์การต้องมีการบริหารหรือการจัดการ โดยอาจจะนำหลัก POSDCORB (P=Planning, O=Organizing, S=Staffing, D=Directing, CO=Coordinating, R=Reporting, B=Budgeting) หรือใช้ขบวนการจัดการที่ใช้ในยุคปัจจุบัน 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งขบวนการจัดการนั้นทุกส่วนจะมีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

บทบาททางการจัดการของผู้บริหาร แบ่งเป็นกลุ่มได้แก่ 1) บทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) บทบาททางด้านข้อมูลข่าวสาร 3) บทบาทในการตัดสินใจ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะในการจัดการ ซึ่งแบ่งเป็น 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 3) ทักษะด้านความคิด

ประเภทขององค์การ

1. แบ่งตามการจัดระเบียบลักษณะภายในขององค์การซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.1. องค์การที่เป็นทางการ (Formal organization) หมายถึง องค์การที่มีการกำหนดโครงสร้างเป็นรูปแบบแผนที่ชัดเจน มีกฎเกณฑ์ตายตัว มีสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำ มีกฎหมายรองรับ

1.2. องค์การที่ไม่เป็นทางการหรือองค์การแฝง (Informal organization) หมายถึงองค์การที่เกิดจากความต้องการของสมาชิกที่ไม่ได้รับการตอบสนองจากองค์การที่เป็นทางการ โดยองค์การลักษณะนี้จะไม่มีการกำหนดรูปแบบใดๆ ตายตัว เช่น การรวมกลุ่มชุมนุมประท้วงต่าง ๆ เป็นต้น

รูปแบบขององค์การ

องค์การมีหลายรูปแบบ (Griffin, 1984: 9; ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2538: 286-287) เช่น

1. องค์การแบบอเมริกัน (Organization type A (American)) มีลักษณะเด่นชัดดังต่อไปนี้ คือ การว่าจ้างงานในระยะสั้น มีการตัดสินใจและความรับผิดชอบเป็นลักษณะส่วนบุคคล มีการประเมินผลงานและมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่รวดเร็ว กลไกการควบคุมการทำงานชัดเจน เน้นเส้นทางอาชีพที่อาศัยความชำนาญเฉพาะอย่าง และการให้ความสนใจแก่พนักงานที่ไม่เต็มรูปแบบ ซึ่งหมายถึงให้ความสนใจเฉพาะตัวพนักงานเท่านั้น

2. องค์การแบบญี่ปุ่น (Organization type J (Japanese)) มีลักษณะดังนี้ คือ การจ้างงานตลอดชีวิต การตัดสินใจและความรับผิดชอบเป็นลักษณะร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการประเมินผลงานและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่ล่าช้า กลไกการควบคุมการทำงานไม่ชัดเจน เส้นทางอาชีพที่ไม่ได้อาศัยความชำนาญเฉพาะอย่าง และการให้ความสนใจแก่พนักงานเต็มรูปแบบ ซึ่งหมายถึงให้ความสนใจตัวพนักงานรวมถึงครอบครัวพนักงานด้วย

3. องค์การแบบแซด (Organization type Z) คือ องค์การที่ประสมประสานระหว่างองค์การแบบ เอ และองค์การแบบ เจ มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ การว่าจ้างงานระยะยาวแต่ไม่ถึงตลอดชีวิต การตัดสินใจเป็นกลุ่มแต่ความรับผิดชอบเป็นส่วนบุคคล มีการประเมินผลงานและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างช้า ๆ กลไกการควบคุมการทำงานไม่ชัดเจนแต่อยู่บนพื้นฐานมาตรการที่เป็นทางการ เส้นทางอาชีพที่อาศัยความชำนาญเฉพาะอย่างระดับกลาง และการให้ความสนใจแก่พนักงานเต็มรูปแบบ ซึ่งรวมถึงตัวพนักงานและครอบครัวพนักงานด้วย

ทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ คือ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่ได้รวบรวมอย่างเต็มรูปแบบจนกลายเป็นทฤษฎี โดยแนวคิดนี้จะพิจารณาจากองค์ประกอบที่สำคัญๆ ขององค์การทั้งในส่วนที่เป็นรูปธรรม

(Hardware) ได้แก่ โครงสร้าง กระบวนการ สายการบังคับบัญชา ฯลฯ และนามธรรม (Software) ได้แก่ ค่านิยม พฤติกรรม สิ่งแวดล้อม การสื่อสาร วัฒนธรรมในองค์การ ฯลฯ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ถือเป็นระบบย่อยขององค์การที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีองค์การ หมายถึง กรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะว่า เราควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย

ด้าฟท์ (Richard L. Daft) กล่าวว่า “ทฤษฎีองค์การ” ไม่ใช่ที่รวมข้อความจริง (not a collection of facts) แต่เป็นวิธีการคิดเกี่ยวกับองค์การ (a way of thinking of organizations) “ทฤษฎีองค์การ” หมายถึง วิธีการที่จะทำความเข้าใจ (see) และวิเคราะห์องค์การ (analyze) ให้ถูกต้องและลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบ (Patterns) และกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์การ และพฤติกรรมขององค์การ เขาได้อธิบายเพิ่มเติมว่าปราชญ์เกี่ยวกับองค์การ (Organization scholars) ได้พยายามค้นหากฎเกณฑ์ นิยามและทำให้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การเป็นข้อเท็จจริงให้มากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามข้อความจริงที่ค้นพบจากการวิจัย ยังมีความสำคัญน้อยกว่ารูปแบบในทางวิชาการที่จะทำให้เราเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ

โจนส์ (Gareth R. Jones) ให้ความหมาย “ทฤษฎีองค์การ” ว่า หมายถึง การศึกษาวิธีการกำหนดหน้าที่ขององค์การว่า ส่งผลกระทบต่อบุคคลที่ทำงานในองค์การ กระทบต่อสังคม อย่างไร

ทฤษฎีองค์การตามทัศนะของฮอดจ์ (Hodge) แอนดี้ โธนี (Anthony) และเกลส์ (Gales) กล่าวว่า แม้จะมีการนำเสนอประวัติความเป็นมาของทฤษฎีองค์การ ที่อาจจะคล้ายคลึงกันหรือมีความซ้ำซ้อนกันอยู่มาก (Overlap) กับประวัติความเป็นมาของการบริหาร แต่ก็มีความจำเป็นที่ต้องมีการนำเสนอตามนัยข้างต้น ทั้งนี้เพราะวิชาดังกล่าวมีที่มาของกรอบความคิดจากที่เดียวกัน

สรุปทฤษฎีองค์การ คือ การศึกษาองค์การในระดับมหภาค หน่วยในการวิเคราะห์ คือ หน่วยงานย่อยในองค์การ และองค์การทั้งองค์การ

ภูมิหลังของทฤษฎีองค์การมีดังนี้

1. ทฤษฎีสัมัยดั้งเดิม (Classical theory) ก่อนค.ศ.1909 เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการ มีรูปแบบชัดเจน ไม่ยืดหยุ่น โดยมีแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันนี้ เสนอแนวความคิด การจัดองค์การในลักษณะรูปแบบราชการ และได้ชื่อว่าเป็นบิดาของระบบราชการ ทฤษฎีของเวเบอร์ ระบุว่าผู้นำหรือนักบริหารจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ ขึ้นอยู่กับการที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายินยอมที่จะปฏิบัติตาม และจะต้องมีระบบ

การบริหารมาดำเนินการให้คำสั่งมีผลใช้บังคับได้ โดยมี อำนาจการปกครองบังคับบัญชา (Domination) และลักษณะของการบังคับบัญชา

2. ยุคนีโอ คาร์ลสิก (Neo-classical) ค.ศ. 1910 -1929ให้ความสำคัญกับองค์การที่เป็นทางการเท่านั้น มุ่งหาวิธีการบริหารที่จะให้องค์การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) (คือการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ) และประสิทธิผลสูงสุด (Effectiveness) (ได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประโยชน์สูง ประหยัดสุด) โดยมองพนักงานเปรียบเสมือนเครื่องจักร และเชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจคนได้ คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจหรือเงินเพียงอย่างเดียว ทฤษฎีองค์การยุคนี้พยายามที่จะสร้างองค์การขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้นทางด้านเศรษฐกิจขององค์การและสังคม มุ่งให้โครงสร้างองค์การทางสังคมมีกรอบ มีรูปแบบเพื่อความสะดวกในการบริหาร และปกครอง หลักการของทฤษฎีองค์การสมัยนั้น มุ่งเน้นผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มุ่งเน้นองค์การที่มีรูปแบบ (Formal organization) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานหลัก 4 ประการ คือ การแบ่งระดับชั้นการบังคับบัญชา การแบ่งงาน การควบคุม และเอกภาพในการบริหารงาน กลุ่มนักวิชาการ ที่มีบทบาทมากในทฤษฎีองค์การสมัยนี้ คือ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ผู้เป็นเจ้าของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เจ้าของระบบราชการ (Bureaucracy) ลินดัล เออร์วิค (Lyndall Urwick) และ ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ผู้มีชื่อเสียงเรื่องทฤษฎีองค์การและกระบวนการบริหารงาน เป็นต้น (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541, น. 5-7)

3. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม โดยพัฒนามาพร้อมกับวิชาด้านสังคมวิทยา จิตวิทยา การพัฒนาที่สำคัญเกิดขึ้นระหว่าง ค.ศ. 1910 และ ค.ศ. 1920 ได้มีการศึกษาการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human relations movement) โดยให้ความสำคัญกับคุณค่าของมนุษย์ บุคคลสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (Hugo Munsterberg) ผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เอฟ. เอฟ. โรทลิสเบอร์เกอร์ (F.F. Roethlisberger) และวิลเลียม ดิกสัน (William Dickson)

นักทฤษฎีสมัยใหม่ให้ความสำคัญในเรื่องบุคคล กลุ่มงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร และขวัญหรือกำลังใจ คือ ทฤษฎีของเรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert) ซึ่งได้ตั้งทฤษฎีการจัดรูปองค์การเชิงมนุษยสัมพันธ์ เรียกว่า ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง (Linking pin function theory) สรุปได้ดังนี้ 1) การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มสามารถใช้ได้ในทุกระดับขององค์การ 3) ถือว่าการวางแผนและการแก้ไขปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่ม สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วม

4. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern theory of organization) ได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ. 1950 แนวการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มารวมหลายสาขาวิชาเข้าด้วยกัน ที่เรียกกันว่า

สหวิทยาการ (Multidisciplinary approach) นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน มีความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ควรวิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นการวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System analysis) ซึ่งประกอบด้วยส่วนพื้นฐาน 5 ส่วน คือ 1) สิ่งนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) สิ่งส่งออก (Output) 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) 5). สภาพแวดล้อม (Environment) ดังนั้นองค์การในแนวความคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา เพราะตัวแปรต่าง ๆ มีลักษณะเปลี่ยนแปลง (Dynamic) อยู่เสมอ

บุคคลที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน มีหลายคน อาทิเช่น อัลเฟรด คอร์เซฟสกี (Alfred Korzybski) เมรี ปาร์กเกอร์ ฟอลเลตต์ (Mary Parker Follet) เชสเตอร์ เออร์วิง บาร์นาร์ด (Chester Irving Barnard) และนอร์เบิร์ต วินเนอร์ (Norbert Winer) เป็นต้น ยังมีทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่ควรกล่าวถึงอีก คือ ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์และกรณี (Contingency theory)

ทฤษฎีนี้เริ่มปลายปี ค.ศ. 1960 เป็นทฤษฎีที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic environment) ทฤษฎีองค์การตามสถานการณ์มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติ (Natural) เป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม และเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยมีข้อสมมติฐานว่า องค์การที่เหมาะสมที่สุด คือ องค์การที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย บุคคลสำคัญในทฤษฎีนี้ คือ ฟิดเลอร์ (Fiedler) และลอว์เรนซ์ (Lawrence)

การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD)

การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) หมายถึง แนวทางพฤติกรรมศาสตร์ที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยการพิจารณาปรับปรุงตนเอง ปรัชญาทางการพัฒนาองค์การมีดังนี้ (Chandler & Plano, 1982: 220-221; ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2538: 284)

1. พนักงานมีความสามารถที่จะวินิจฉัยปัญหาของตนเอง
2. พนักงานมีความสามารถที่จะเสนอแนะวิธีแก้ปัญหขององค์การ
3. ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหขององค์การเกิดจากบรรยากาศการบริหารที่เหมาะสม
4. การปฏิรูประบบการบริหารจะราบรื่นยิ่งขึ้น หากยอมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา

5. วิธีแก้ปัญหา การเอนโทรปี (Entropy) คือ การปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาองค์กร เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหาร และพัฒนาองค์กรเป็น กลยุทธ์เชิงพฤติกรรมที่นำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

การพัฒนาองค์กรจะวิเคราะห์แหล่งที่มาของปัญหาภายในองค์กร ตัวอย่างปัญหา เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างทีมงาน ระหว่างกลุ่ม หรือการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของผู้บริหาร เป็นต้น

องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร มีดังนี้ คือ 1) พื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์ 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร 3) เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กร

สาเหตุที่องค์กรต้องทำการพัฒนา เกิดจาก 1) ความซับซ้อนและหลากหลายขององค์กร ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัว มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ 2) พลวัตของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกต่างมีอิทธิพลต่อองค์กร สร้างแรงผลักดันให้องค์กรต้องปรับตัว 3) ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม 4) แรงผลักดันของเทคโนโลยี ในด้านต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการพัฒนาองค์กร 5) การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

ทฤษฎีการพัฒนาองค์กร (Organization development theory) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เน้นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และเป็นทฤษฎีที่พยายามให้ได้มาซึ่ง 3 สิ่งด้วยกัน (ดิน ประยุทธ์พฤทธิ, 2538, น.284 - 285) คือ 1) พยายามเปิดโอกาสให้พนักงานมีการพัฒนาตนเอง และมีความพึงพอใจในงาน 2) พยายามที่จะให้องค์กรปฏิบัติงานให้ได้รับความสำเร็จสูงสุดโดยอาศัยความร่วมมือของพนักงาน 3) พยายามลดช่องว่างระหว่างวัตถุประสงค์ของพนักงานและขององค์กรลงให้มากที่สุด

หลักของการพัฒนาองค์กร เน้นความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเปิดเผยต่อกัน ความรับผิดชอบที่บุคคลและกลุ่มจะมีต่อองค์กร ส่วนวิธีการของการพัฒนาองค์กร อาจดำเนินการเป็นขั้นตอนตามรูปแบบของเคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ดังต่อไปนี้ คือ

1. ขั้น “การละลายน้ำแข็ง” (unfreezing) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะลดพลังต่าง ๆ ที่ต่อต้านหรือทำให้องค์กรหยุดอยู่กับที่ เฉพาะอย่างยิ่งองค์กรระบบราชการที่คอยต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. ขั้น “การเคลื่อนย้าย” (moving) คือการพัฒนาค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมใหม่ ๆ โดยพยายามทำให้พนักงานหรือข้าราชการยอมรับสิ่งใหม่ๆ พร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การเสียใหม่

3. ขั้น “การทำให้น้ำแข็งจับตัวกันใหม่” (refreezing) เป็นกระบวนการต่อเนื่องกับข้อ 2 กล่าวคือ เมื่อองค์การสามารถพัฒนาให้พนักงานหรือข้าราชการมีค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมตามที่ต้องการแล้ว องค์การต้องใช้กลไกสนับสนุนเพื่อรักษาค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมใหม่ๆ เหล่านี้ให้คงอยู่ตลอดไป

การพัฒนาองค์การมีหลายรูปแบบ (Chandler & Plano, 1982: 201-202; ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2538.น. 284) เช่น การพัฒนาองค์การตามรูปแบบตารางข่ายการจัดการ: แผนสองมิติ (Organization development: managerial grid) การพัฒนาองค์การตามรูปแบบการฝึกอบรมความไวของความรู้สึก (Organization development : sensitivity training) การพัฒนาองค์การตามรูปแบบการวิเคราะห์เชิงแลกเปลี่ยน (Organization development : transactional analysis)

ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development : OD) ได้รับการยอมรับในความสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การต่าง ๆ มากขึ้น ขั้นตอนการพัฒนาองค์การ มีดังนี้ 1) การยอมรับปัญหา ก่อนที่กระบวนการพัฒนาองค์การจะเริ่มต้นได้ 2) การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ 3) การวิเคราะห์ปัญหา จะต้องอยู่บนฐานของการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานของสมาชิกภายในองค์การอย่างมีระบบ 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับ 5) การวางแผนดำเนินงานเมื่อปัญหายภายในองค์การได้ถูกระบุ การวางแผนดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาจะมี 3 ด้าน คือ ประการแรก ที่ปรึกษาสามารถเสนอแนะทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา ประการที่สอง ที่ปรึกษาสามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาบางอย่างที่คิดไม่ถึงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ ประการที่สาม ที่ปรึกษาต้องสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อการดำเนินงานตามแผน 6) การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ ณ จุดนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นภายในองค์การ 7) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ถ้าการประเมินผลพบว่า กระบวนการพัฒนาองค์การยังไม่ดีขึ้นก็ต้องกลับไปวิเคราะห์ปัญหานั้นใหม่ ดังนั้นการประเมินผลจะถูกละทิ้งว่าเป็นการหมุนรอบกระบวนการพัฒนาองค์การกลับไปยังขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหาด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ การมุ่งสู่โครงสร้างที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน จะสร้างวัฒนธรรมให้องค์กรโดยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ดำเนินการตามขั้นตอน กำกับ ติดตาม อย่างเป็นระบบ ครบวงจร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การเปรียบเทียบองค์การสมัยเก่ากับสมัยใหม่

องค์กรสมัยเก่าและสมัยใหม่จะมีความแตกต่างกันชัดเจน ซึ่งสามารถนำมาทำเป็นตารางเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบองค์การสมัยเก่ากับสมัยใหม่

สมัยเก่า	สมัยใหม่
การจัดการแบบสมัยเก่า จะเป็นการจัดการแบบเดิมๆ คงที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม	การจัดการแบบสมัยใหม่ เป็นแบบพลวัตร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
รูปแบบการทำงานไม่ยืดหยุ่น จะมี การเปลี่ยนแปลงบ้างในระยะเวลาสั้น ๆ โดยยึดกฎ ระเบียบเป็นหลัก	รูปแบบยืดหยุ่นได้ จะมีความคงที่บ้าง เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ยึดกฎ ระเบียบแต่ยึดผลงานเป็นหลัก
มีสถานที่ทำงานและเวลาทำงานที่เฉพาะเจาะจง	ทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา แต่ต้องได้ผลงานตามที่กำหนด
เน้นที่กระบวนการเป็นหลัก	เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่เน้นกระบวนการ
พนักงานจะทำงานเฉพาะหน้าที่	พนักงานมีความคล่องตัวทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน
ค่าตอบแทนการทำงานจะคิดตามจำนวนชิ้นของงาน ตามลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ	ค่าตอบแทนการทำงานมีแนวโน้มที่จะคิดตามทักษะ (skill based) ยังมีความสามารถในการทำงานหลายอย่างมากขึ้นก็ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

แนวคิดทฤษฎีการแข่งขัน

กระแสโลกาภิวัตน์ เป็นกระบวนการที่เร่งทำให้เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจภายในประเทศหลอมเข้าเป็นหนึ่งเดียวไปสู่การเป็นหนึ่งโลก หนึ่งระบบการค้า กระแสโลกาภิวัตน์ครอบคลุมทั้งในระดับมหภาคและระดับจุลภาคอย่างน้อย 5 มิติ ดังนี้ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2549, น. 33-43) 1) พลวัตการเปลี่ยนแปลงในภูมิรัฐศาสตร์โลก 2) พลวัตการเปลี่ยนแปลงในการเงินโลก 3) พลวัตการเปลี่ยนแปลงในการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ 4) พลวัตการเปลี่ยนแปลงในเครือข่าย 5) การผลิตและพลวัตการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการค้าและบริการ

ความสามารถในการแข่งขัน เป็นกุญแจสำคัญอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ ตั้งแต่ในระดับองค์กร ระดับชาติ จนถึงระดับภูมิภาค ทุกส่วนจะต้องรวมตัวกันจึงจะสามารถสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจขึ้นได้

การพัฒนาขีดความสามารถ

หรือ สร้างความได้เปรียบ
ในการแข่งขัน = การบริหารทรัพยากรภายในองค์กร + ปัจจัยภายนอกองค์กร

โดยที่ทรัพยากรภายในองค์กร ได้แก่ เงินทุน บุคลากร วัตถุดิบ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยน ดอกเบี้ย และนโยบายส่งเสริมการลงทุนทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาคและนานาชาติ

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ความสามารถในการแข่งขันในระดับชาติ โดยความเป็นจริงแล้ว ขึ้นอยู่กับความสามารถในการแข่งขันของระดับองค์กรภายในประเทศ ซึ่งในการแข่งขันนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน การทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องสามารถสร้างผลประโยชน์ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพื่อพ้ององค์กรเข้าสู่การแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรต่าง ๆ สามารถนำพื้นฐานหรือกลยุทธ์ที่จะกล่าวต่อไปนี้ มาใช้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบทางการค้าให้มีเหนือคู่แข่งในตลาดได้ (Lall และคณะ, 1996, : “Global economic prospects: Trade, regionalism and development,” 2005; Plummer, 2006; Rammal และ Zurbruegg, 2006)

การรักษาความสามารถในการแข่งขันจำเป็นต้องสร้างโครงสร้างสนับสนุนเพื่อรองรับกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (Stoneman, 1995, p.7) 1) กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินการธุรกิจ 2) การปรับองค์กรให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารทรัพยากรด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้น 3) ปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี 4) สร้างระบบผลตอบแทนที่เหมาะสม 5) มีการพัฒนาทักษะให้ความรู้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง

ความสามารถหลักในการดำเนินงานขององค์กร

ความสามารถหลักขององค์กร หมายถึง ความสามารถของทรัพยากรภายในองค์กรที่พึงมี เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม พรฮาสดและฮาเม็ด (Prahalad & Hamel) (1990, p.10) อธิบายว่า ลักษณะความสามารถหลักขององค์กรที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันจะต้องเข้าข่ายลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ต้องสามารถเข้าถึงตลาดได้หลายๆ ตลาด 2) ต้องเป็นประโยชน์ที่ลูกค้าเห็นได้ชัดเจนเมื่อลูกค้าใช้ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย 3) ต้องยากต่อการลอกเลียนแบบจากคู่แข่ง

รูปแบบการแข่งขัน

ศาสตราจารย์ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E Porter) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard university) ได้คิดรูปแบบการแข่งขัน ที่เรียกว่า “Porter’s five competition forces model” เพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งพอร์เตอร์เห็นว่า มีปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย ได้แก่

1. สภาพการณ์ของการแข่งขัน (Competitive rivalry)
2. อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining power of customers)
3. อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining power of suppliers)
4. การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new entrants)
5. การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of substitute)



ภาพที่ 4 Porter’s five competition forces model

นอกจาก Five competition forces model แล้ว ยังมีทฤษฎีในการแข่งขันอีกมาก เช่น การวิเคราะห์ส่วอต (SWOT analysis) ขององค์กรหรือบริษัท

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

ส่วอต (SWOT) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ขององค์กรหรือบริษัท ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารทราบจุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths) จากสภาพแวดล้อมภายใน และทราบ

โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Treats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร เพื่อการวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสามารถใช้ได้กับทุกองค์กรทั้งภาคธุรกิจ และภาครัฐบาล

SWOT ANALYSIS



ภาพที่ 5 แสดงการวิเคราะห์ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats โดย

S – Strengths หรือ จุดแข็ง เป็นการวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาประเด็นที่เป็นจุดแข็ง หรือจุดเด่นภายในองค์กร มองว่า มีจุดเด่น ที่เป็นประโยชน์ ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

W – Weaknesses หรือ จุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาปัญหาภายในองค์กร ที่องค์กรมองว่า เป็นจุดด้อยไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

O – Opportunities หรือ โอกาส เป็นการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากภายนอกองค์กร ที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

T – Threats หรือ อุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ เพื่อค้นหาประเด็นที่เป็นข้อจำกัด ขัดขวางที่มาจากภายนอกองค์กร มองว่า เป็นภัยคุกคามต่อการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้ว จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ โดยใช้ตาราง

ที่เรียกว่า TOWS matrix เป็นการคิดแบบครบวงจร (Systematic thinking) เพื่อนำผลการวิเคราะห์มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด 2) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด

แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มีผู้ให้ความหมายคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เช่น

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ให้ความหมายว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีส่วนราชการ ที่สามารถพัฒนาระบบบริหารเบ็ดเสร็จเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย”

สำนักงานตรวจสอบแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย (The Australian National Audit Office: ANAO) ให้ความหมายคำนี้ว่า “การกำกับดูแล คือ กระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้กำกับดูแล ควบคุม องค์กร ทำให้องค์กรเป็นที่เชื่อถือ ตรวจสอบได้ ซึ่งประกอบไปด้วย อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การดูแลเอาใจใส่ ภาวะผู้นำ การกำกับดูแล และการควบคุมที่ใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย”

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2541 น.16) ให้ความหมายว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นนิติบุคคล มีความเป็นอิสระในการบริหาร รัฐเป็นเพียงผู้ควบคุม กำกับดูแล และจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่จำเป็น ในรูปเงินก้อน แต่เน้นการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีอิสระจากอำนาจรัฐ บุคคล หรือ องค์กรของมหาวิทยาลัยจะต้องถูกตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มหาวิทยาลัยและนักวิชาการทำงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม (Allen, 1988 p.109; บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2534 น. 44; วิจิตร ศรีสอ้าน, 2537 น.27)

มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ คือ การที่มหาวิทยาลัยของรัฐ ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงาน จากการใช้ระเบียบราชการมาใช้กฎ ระเบียบของตนเอง มีพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ โดยรัฐเป็นเพียงผู้กำกับ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะมีอิสระในการบริหารบุคคล และการเงินของตนเองอย่างเต็มที่ (สุเจน กรรพฤทธิ์, 2550 น.12)

การกำกับมหาวิทยาลัยของรัฐ หมายถึง ความพยายามของรัฐในการที่จะกำหนดทิศทาง และตรวจสอบกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของรัฐ (เทียนฉาย กิระนันท์

และคณะ, 2545, น.6) ซึ่งรัฐมีเหตุผลพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงาน 2) เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา 3) เพื่อกระตุ้นการทำงานของมหาวิทยาลัย (Neave and others, 1984 อ้างใน Skolnik, 1987)

การกำกับดูแลอาจใช้กลไกการกำกับดูแลแตกต่างกัน ดังนี้ 1) กฎระเบียบรัฐ เช่น คำสั่งของรัฐ มติคณะรัฐมนตรีในการปฏิบัติของมหาวิทยาลัย 2) บุคคลภายนอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย 3) หน่วยงานและบุคคลภายในมหาวิทยาลัยที่มีส่วนในการตัดสินใจในสภามหาวิทยาลัย 4) หน่วยงานด้านบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับการบังคับบัญชา และการตัดสินใจ

กระบวนการกำกับ ประกอบด้วยขั้นตอน (Greenwood, 1965, p.45) ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายของการกำกับให้ชัดเจนและแน่นอน 2) กำหนดมาตรฐานงานและกำหนดเกณฑ์ในการกำกับ 3) การประเมินผลการกำกับโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้แก้ไขปรับปรุงการกำกับให้ถูกต้อง

วิชัย แหวนเพชร ให้ความหมาย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระภายใต้การดูแลของสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารคล่องตัวและยังคงได้รับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐแบบ Block grant

สรุป มหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ หมายความว่าถึง มหาวิทยาลัยที่มีการบริหารงานรูปแบบใหม่ในลักษณะนิติบุคคล ไม่ใช่ระเบียบราชการ ดังนั้นบุคลากรที่เป็นอาจารย์และเจ้าหน้าที่จะไม่เป็นข้าราชการอีกต่อไป แต่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย มีพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยมาเป็นระเบียบปฏิบัติเป็นกาลเฉพาะ โดยมีอิสระจากอำนาจรัฐ บุคคล หรือองค์กรและสามารถบริหารจัดการด้วยมหาวิทยาลัยเองทั้งด้านการบุคคล การงบประมาณ และการจัดการทรัพย์สิน รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง เป็นต้น รัฐเป็นเพียงผู้ควบคุมกำกับดูแล และพึงจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่จำเป็นในรูปแบบเงินก้อน (Block grant) แต่เน้นการตรวจสอบการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยและนักวิชาการทำงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม

ประเภทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมี 2 ประเภท ประเภทแรกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่แรกตั้ง เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ฯลฯ อีกประเภทหนึ่งเป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นต้น

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เริ่มในปีพ.ศ. 2459 สมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการเปลี่ยนโรงเรียนข้าราชการพลเรือนที่มีอยู่เดิมให้เป็นมหาวิทยาลัย หลังจากนั้น 12 ปี ในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2471 สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ในพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ซึ่งในขณะนั้นดำรงพระราชอิสริยยศเป็น สมเด็จพระเจ้าพี่ยาเธอ เจ้าฟ้ากรมขุนสงขลานครินทร์ ได้ทรงมีบันทึก รายงานความเห็น เรื่องโครงการมหาวิทยาลัย ทูลพระวรวงศเธอ พระองค์เจ้าธานีนิวัต เสนาบดีกระทรวงธรรมการในขณะนั้น ด้วยทรงเล็งเห็นว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของกระทรวงธรรมการ มีสถานภาพเป็นหน่วยราชการ ยังขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ไม่เหมาะสมกับศักยภาพในการพัฒนา มหาวิทยาลัย ดังความว่า

“...มหาวิทยาลัยควรเป็นคณะอิสระขึ้นแก่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวโดยตรง หรือขึ้นแก่คณะอภิรัฐมนตรี เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด และเคมบริดจ์ ก็ขึ้นกับเฮาส์ ออฟ ลอร์ด มิได้ขึ้นกับบอร์ด ออฟ เอ็ด ดูเคชั่น...” และ

“...จึงขอวางโครงการลงไปว่ารัฐบาลโปรดให้กรมสิทธิพิเศษแก่สภากรรณมหาวิทยาลัย ให้เป็นองค์คณะ มีสิทธิประกอบการค้นคว้า การสอน การให้ปริญญา การถือเอาหรือจำหน่ายทรัพย์สินเป็นจอกจกจ่ายในศาลต่าง ๆ ได้เหมือนบุคคล...”

ภาวิธ ทองโรจน์อธิบายว่า ข้อความที่อัญเชิญมานี้แสดงถึงสายพระเนตรอันยาวไกล ที่ทรงเล็งเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลที่มีความเป็นอิสระทางด้านต่าง ๆ โดยมีองค์คณะบุคคล ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ (ภาวิธ ทองโรจน์, 2550, น.35)

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 เริ่มมีการสัมมนาของคณาจารย์มหาวิทยาลัย เรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการพิจารณาปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งได้โยงไปสู่ความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรจะออกจากระบบราชการ (ไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2546, น.29) มีนักคิดทางวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา เช่น ศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ศาสตราจารย์เสน่ห์ จามริก ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ชูโต และอาจารย์ ดร.กมล สมวิเชียร เป็นแกนนำ และต่อมาได้มีการสัมมนาที่สวทศนิเวศ จังหวัดสมุทรปราการอีก 3 ครั้ง คือ ครั้งที่หนึ่งในปี พ.ศ. 2509 ครั้งที่สองปี พ.ศ. 2510 และปี พ.ศ. 2513 ตามลำดับ โดยสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ ประมวลสรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกำกับเสนอคณะรัฐมนตรี

วันที่ 9 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2514 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเห็นชอบในหลักการ และมอบให้ สภาการศึกษาแห่งชาติ จัดทำรายละเอียดร่างพระราชบัญญัติ เกิดหลักการเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

ปี พ.ศ. 2515 สภาการศึกษาแห่งชาติได้นำร่างเสนอสภการบริหารคณะปฏิวัติผ่านสำนัก นายกรัฐมนตรี ซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรีเห็นว่า เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญมากจึงส่งเรื่องให้ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ พิจารณารายละเอียด พร้อมทั้งให้เสนอความเห็น ผลการพิจารณาปรากฏว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย และคณะปฏิวัติยังไม่เห็นชอบ เพียงแต่ได้มีการจัดตั้ง “ทบวงมหาวิทยาลัย” ขึ้น เพื่อดูแลมหาวิทยาลัยต่าง ๆ แทน “สำนักนายกรัฐมนตรี” เรื่องจึงชะงักลง

ในปีพ.ศ. 2517 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการปฏิรูปการศึกษา โดยสร้าง ระบบอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการแต่ให้มีเอกภาพในการบริหารจัดการ มีความเป็นอิสระใน การดำเนินงานและมีการประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษาให้มากขึ้น รวมทั้งมีการเสนอให้ จัดกลุ่มอุดมศึกษาใหม่ มีความคิดที่จะพัฒนาให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นอิสระไม่เป็นส่วนราชการ ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 แต่ความคิดดังกล่าวมิได้บรรลุผล หลังจากนั้นมิได้มี ความพยายามใด ๆ ในเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นรูปธรรมอีก

ความต่อเนื่องของนโยบายในการพัฒนาความเป็นอิสระของการอุดมศึกษา

ปี พ.ศ.2530 ทบวงมหาวิทยาลัยจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2533 - 2547) โดย ใช้ข้อมูลการวิจัยเชิงนโยบายเกี่ยวกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของประเทศ แผนดังกล่าวมีข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลข้อหนึ่ง คือ “รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูป ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและสามารถ บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง”

ปี พ.ศ. 2533 เกิดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยแรก คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี ที่จังหวัดนครราชสีมา

ปี พ.ศ.2534 รัฐบาลสมัยนายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดให้ แก้วใจ พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัย ให้มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในครั้งนั้นมิ การเสนอร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย 16 ฉบับ ต่อคณะรัฐมนตรี โดยสภานิติบัญญัติ แห่งชาติ ผ่านการแปรญัตติ และรอเข้าพิจารณาให้ความเห็นชอบในวาระที่ 2 และวาระที่ 3 ซึ่งทั้ง 2 วาระได้รับการบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติในวันที่ 20 มีนาคม พ.ศ.

2535 แต่ไม่ได้รับการพิจารณาในวันนั้น ต่อมาสภานิติบัญญัติแห่งชาติได้หมดอายุลง จึงทำให้ร่างพระราชบัญญัติทั้ง 16 ฉบับตกไป

ปี พ.ศ.2535 จัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งที่สอง คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่จังหวัดนครศรีธรรมราช

ปี พ.ศ.2541 จัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งที่สาม คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย และเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ที่เป็นส่วนราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรก คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

เมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ.2541 คณะรัฐมนตรีได้มีมติ ให้ความเห็นชอบเงื่อนไขการกู้เงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asia Development Bank: ADB) โดยกำหนดกรอบนโยบายสำคัญที่ทบวงมหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบดำเนินการประกอบด้วย

1. มหาวิทยาลัยจะได้รับมอบอำนาจการบริหารงบประมาณในส่วนงบดำเนินการที่มีใช้เงินเดือน ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไป

2. มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะได้รับการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ (Autonomous University) หรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี พ.ศ.2545

ทิศทางการพัฒนาความเป็นอิสระของอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (มาตรา 36) กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลมีทางเลือกระบบบริหารได้ 2 ทาง คือ เป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ

ความพยายามนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ

ความพยายามในการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบปรากฏ ตั้งแต่รัฐบาล ดร.พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร แต่มีการคัดค้าน ต่อมาในสมัยรัฐบาลพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ได้มีความพยายามอีกครั้งหนึ่ง โดยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการในขณะนั้นได้นำเรื่องนี้เสนอคณะรัฐมนตรีและสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ให้ผ่านร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับแต่ละมหาวิทยาลัย ตามลำดับดังนี้

21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ และร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอ ส่วนร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่นยังไม่ผ่านความเห็นชอบ

28 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพิ่มอีก 3 มหาวิทยาลัย คือ ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยนเรศวร และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอ

7 ธันวาคม พ.ศ. 2549 ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้พิจารณาเห็นชอบในหลักการร่างกฎหมายออกนอกระบบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ตามที่คณะรัฐมนตรีเสนอแล้ว

12 ธันวาคม พ.ศ. 2549 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพิ่มอีก 4 มหาวิทยาลัย คือ ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยมี 2 มหาวิทยาลัยต้องนำร่างกลับไปพิจารณาใหม่ คือ มหาวิทยาลัยศิลปากรและมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

30 สิงหาคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้มีมติเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

7 กันยายน พ.ศ. 2550 ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ครั้งที่ 50/2550 โดยนายมีชัย ฤชุพันธุ์ ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เป็นประธานได้มีมติผ่านร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ

19 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้มีมติผ่านร่างพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

14 กันยายน พ.ศ. 2554 นายสุเมธ แย้มมนุญ เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) ได้ทำหนังสือถึง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อขอคำยืนยันว่าจะให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เสนอเรื่องให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาเห็นชอบในร่างพระราชบัญญัติขอเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือไม่ก่อนที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2554 มีหลักฐานว่ามหาวิทยาลัยที่ยืนยันจะออกนอกระบบมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยที่เหลือ กำลังดำเนินการ ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมของแต่ละมหาวิทยาลัย

หลักการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในหลักการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่เป็นหน่วยงานส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ แต่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับของรัฐ รัฐยังคงจัดสรรงบประมาณรายปี เพื่อนำมาใช้จ่ายตามความจำเป็น ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุน (Block grant) การบริหารงานต่าง ๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ตามหลักการประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารงานจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐ และเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการ และไม่ป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุน ในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา

2. การผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยต้องให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ มหาวิทยาลัยต้องผลิตบัณฑิต ต้องมีการวิจัย มีการบริหารทางวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม นโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาประเทศ

3. ความคล่องตัวของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ภายในกรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

4. กำหนดให้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอกมากกว่า บุคคลภายในและกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอก 1 คนซึ่งจะต้องสรรหาจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอ อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย และการได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีต้องเป็นกระบวนการที่โปร่งใสไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งแต่ให้ใช้วิธีการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

5. การบริหารมหาวิทยาลัยให้ใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good governance) ในการออกระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางในการดำเนินกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

6. การบริหารงานบุคคล ข้าราชการและลูกจ้างประจำสามารถเลือกสถานภาพได้ตามความสมัครใจ หากสมัครใจเปลี่ยนสถานภาพภายหลังกฎหมายบังคับก็จะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ ตามที่รัฐกำหนด

7. งบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนเท่าที่จำเป็น เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและการประกันคุณภาพการศึกษามหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ได้ รายได้ที่เกิดขึ้นให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยและไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงินและการบัญชีตรงกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนด ต้องมีการจัดทำงบประมาณประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย และมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

8. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายใน สถาบันการศึกษา ชุมชน สถานประกอบการ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

9. การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยให้การดำเนินการเสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนดสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ

10. การกำกับ ตรวจสอบให้มีการกำกับ ตรวจสอบโดยกลไกทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย การกำกับ ตรวจสอบภายใน ให้สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบและกลไก เพื่อควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม การกำกับ ตรวจสอบภายนอกให้กระทำโดยให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลไกงบประมาณ นโยบายของรัฐ และระบบการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา โดยรัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย (มติคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2546 และวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547)

เมื่อรัฐบาลต้องชะลอการเติบโตภาครัฐ รัฐจึงออกกระเป๋ยบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 ขึ้นมาใช้บังคับ ซึ่ง ทำให้เกิดคำถามขึ้นว่า “ข้าราชการ” กับ “พนักงานราชการ” แตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้เห็นการเปรียบเทียบที่ชัดเจนจึงมีตารางดังนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของข้าราชการและพนักงานราชการ

รายการ	ข้าราชการ	พนักงานราชการ
1. ความหมาย	คือ บุคคลซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือน	คือ บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างโดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของส่วนราชการ
2. ระเบียบ/กฎหมาย	ใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535	ใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547
3. องค์อำนาจ	ขึ้นกับคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	ขึ้นกับคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ
4. ลักษณะงาน	ภารกิจหลัก ภารกิจรอง และ ภารกิจสนับสนุน มีการใช้อำนาจตามกฎหมายกำหนด	เช่นเดียวกับข้าราชการ งานที่ใช้ทักษะและไม่ใช้ทักษะ- งานที่มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดงานลักษณะเชี่ยวชาญระดับสูงทั้งระดับประเทศและสากล
5. ประเภทการจ้าง	ตลอดชีวิต (อายุเกษียณ = 60 ปี)	ตามสัญญาจ้าง ต่อสัญญาจ้างทุกสี่ปี (ประเมินทุกปี ถ้าไม่ผ่านการประเมินก็เลิกจ้าง)
6. ค่าตอบแทน	- บัญชีเงินเดือน - บัญชีเงินประจำตำแหน่ง - บริหาร - เชี่ยวชาญเฉพาะ - วิชาชีพเฉพาะ - เงินเพิ่ม	- บัญชีเงินเดือน 6 บัญชี (ค่าตอบแทนสูงกว่าข้าราชการ) - เงินประจำตำแหน่งในกลุ่ม-วิชาชีพเฉพาะ/เชี่ยวชาญเฉพาะ - เงินเพิ่มตามมาตรา 33 - เงินค่าประสบการณ์

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของข้าราชการและพนักงานราชการ (ต่อ)

รายการ	ข้าราชการ	พนักงานราชการ
7. สิทธิประโยชน์	- ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล (เบิกได้สำหรับตัวข้าราชการเอง รวมทั้ง ลูกและพ่อ แม่ ของข้าราชการ คนนั้น ๆ ด้วย) การศึกษาบุตร ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเบี้ยประชุม ค่าเช่าบ้านบ้านค่าตอบแทนนอกเวลา - ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การลา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ - บำเหน็จ บำนาญ	- ที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เบี้ยประชุม ค่าตอบแทนนอกเวลาราชการ ค่ารักษาพยาบาล (ตัวพนักงานราชการเบิกจากเงินที่สมทบเข้ากองทุนประกันสังคม ส่วนลูกและพ่อ แม่ ของข้าราชการคนนั้น ๆ ไม่มีสิทธิ) เบิกค่าเล่าเรียนบุตรไม่ได้ - ที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การลา (ยกเว้นลาฝึกอบรมดูงาน ปฏิบัติงานวิจัย ลาติดตามคู่สมรส) เครื่องราชอิสริยาภรณ์ - ไม่มีบำนาญ - การประกันสังคม และกองทุนเงินทดแทน
8. การเลื่อนเงินเดือน	- ปีละ 2 ครั้ง - เลื่อนขั้น 0.5 ขั้น 1 ขั้น 1.5 ขั้น - ถ้าเงินเดือนต้น สามารถทำผลงานเปลี่ยนหรือเพิ่มฐานเงินเดือนได้	- ปีละครั้ง 1 ขั้น หรือร้อยละ 3-5 - ผลงานดีเด่นได้รับค่าตอบแทนพิเศษอีกร้อยละ 3-5 - ไม่สามารถทำผลงานเปลี่ยนหรือเพิ่มฐานเงินเดือนได้
9. คุณสมบัติบางประการ	- สัญชาติไทย - อายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี ไม่เกิน 60 ปี (ตำแหน่งทั่วไปปกติ)	- สัญชาติไทย เว้นแต่การจ้างพนักงานราชการชาวต่างประเทศ - อายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี ส่วนอายุขั้นสูงส่วนราชการกำหนดตามความเหมาะสมของลักษณะงาน

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของข้าราชการและพนักงานราชการ (ต่อ)

รายการ	ข้าราชการ	พนักงานราชการ
10. วันเวลาทำงาน	ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535	เป็นไปตามสัญญาจ้าง
11. การประเมินผล การปฏิบัติงาน	- ประเมินผลการทดลองปฏิบัติราชการ - ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน - ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง	- ประเมินประจำปีเพื่อเลื่อนขั้นอัตราค่าตอบแทน - ประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง
12. วินัย	กำหนดใน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฯ - ร้ายแรง - ไล่ออก - ปลดออก - ไม่ร้ายแรง- ลดขั้นเงินเดือน - ตัดเงินเดือน- ภาคทัณฑ์	กำหนดใน พระราชบัญญัติระเบียบพนักงานราชการฯ - ร้ายแรง - ไล่ออก - ไม่ร้ายแรง- ลดขั้นเงินเดือน - ตัดเงินเดือน - ภาคทัณฑ์
13. การสิ้นสุดการจ้าง	- ตาย - ลาออก - ถูกสั่งให้ออกเพราะผิดวินัยร้ายแรง - ปลดออก หรือไล่ออก - พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	- ตาย - ลาออก - ถูกให้ออกเพราะผิดวินัยร้ายแรง - ครบกำหนดตามสัญญาจ้าง - ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม - ไม่ผ่านการประเมิน

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีอยู่มากมาย แต่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นแนวทางมีดังต่อไปนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2528) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์เกี่ยวกับระบบบริหารด้านการเงิน วิชาการ และงานบุคคล ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาที่พบ คือ ในด้านวิชาการ อาจารย์ไม่ค่อยมาทำงาน ขาดการปรับปรุงตนเอง รวมทั้งขาดการทำวิจัย เงินเดือนของอาจารย์ค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน นอกจากนั้น

ยังพบว่า ข้อมูลที่มีผู้เห็นด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 คือ 1) ด้านการเงิน ได้แก่ ควรเพิ่มเงินประจำตำแหน่งอื่น ๆ นอกเหนือจากเงินประจำตำแหน่งบริหาร และตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันควรหารายได้จากการบริการทางวิชาการ รัฐควรให้เงินกองทุนแก่สถาบัน และสถาบันควรมีคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบการบริหารกองทุนของรัฐ 2) ด้านการบริหารบุคคลพบว่า ตำแหน่งผู้บริหารเป็นได้ทั้งบุคคลภายในและภายนอก แต่ต้องมาจากการสรรหา และควรใช้ระบบสัญญาจ้าง ส่วนอัตราจ้างกำหนดตามความสามารถและประสบการณ์ โดยประเมินตามผลงาน สถาบันสามารถกำหนดระเบียบใน การบริหารบุคคลของตนเองได้ 3) ด้านการบริหารวิชาการ ตำแหน่งศาสตราจารย์ควรอยู่ในการพิจารณาผลงานวิชาการของสถาบัน ควรมีการแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัย และมีความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ควรมุ่งการผลิตบัณฑิตในระดับสูงกว่าปริญญาตรี

พรทิพย์ คีสมโชค (2537) วิจัยเรื่อง “แนวคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย: การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์” พบว่า แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2471 สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ในครั้งดำรงพระราชอิสริยยศเป็นสมเด็จพระเจ้าพี่ยาเธอเจ้าฟ้ากรมขุนสงขลานครินทร์ ได้ทรงมีบันทึก รายงานความเห็นเรื่องโครงการมหาวิทยาลัย พูลพระवरวงศ์เธอ พระองค์เจ้าธานีนิวัต เสนาบดีกระทรวงธรรมการในขณะนั้น ด้วยทรงเล็งเห็นว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้ความรับผิดชอบของกระทรวงธรรมการ มีสถานภาพเป็นหน่วยราชการ ยังขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ไม่เหมาะสมกับศักยภาพในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังความว่า “...มหาวิทยาลัยควรเป็นคณะอิสระขึ้นแก่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวโดยตรง หรือขึ้นแก่คณะอภิรัฐมนตรี เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดและเคมบริดจ์ ก็ขึ้นกับเฮาส์ออฟลอร์ด มิได้ขึ้นกับบอร์ดออฟเออดูเคชั่น...” แนวคิดนี้เป็น แนวคิดในลักษณะ “มหาวิทยาลัยของพระมหากษัตริย์ แต่ไม่ใช่ส่วนราชการ” มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ประกอบด้วย คณะวิชา คณะสภาเซเนต และคณะผลประโยชน์ การดำเนินการทุกอย่าง สดุดีที่สภามหาวิทยาลัย

ในปี พ.ศ.2476 พบว่า นายปรีดี พนมยงค์ นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นร่วมกันจัดตั้งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองที่มีความเป็นอิสระจากระบบราชการ มากกว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวคือ คณะกรรมการมหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งมาจากฝ่ายรัฐบาล และอีกส่วนหนึ่งมาจากสภาผู้แทนราษฎร มหาวิทยาลัยมีอิสระทั้งด้านการบริหาร ด้านวิชาการ และที่สำคัญที่สุด คือ ด้านการเงิน รัฐบาลให้เงินอุดหนุนเท่านั้น เป็นการมุ่งสร้างกลไกบริหารและกระบวนการทำงาน

ภายในมหาวิทยาลัยที่เรียบง่าย กระชับและคล่องตัว ในช่วงนั้นคณะกรรมการมหาวิทยาลัยวางรากฐานการพึ่งตนเอง โดยซื้อกิจการธนาคารเอเชีย รวมทั้งลงทุนในวิสาหกิจอื่น ๆ อีกหลายแห่ง แนวคิดนี้ คือ “มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการ”

แนวคิด “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตั้งแต่ปี พ.ศ.2507 เริ่มมีการสัมมนาของคณาจารย์มหาวิทยาลัย เรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการพิจารณาปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งได้โยงไปสู่ความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรจะออกจากระบบราชการและต่อมามีสัมมนาที่สวนกุหลาบ จังหวัดสมุทรปราการเพิ่มขึ้นอีก 3 ครั้ง คือในปี พ.ศ. 2509 พ.ศ. 2510 และปี พ.ศ. 2513 โดยที่สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติ ประมวลสรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับเสนอคณะรัฐมนตรีว่า ควรมีการสร้างหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่คล้ายกับคณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย (University grants committee) ของประเทศอังกฤษ มุ่งเน้นให้ประชาคมทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย

ปี พ.ศ. 2530 ทบวงมหาวิทยาลัยจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 – 2547) โดยมีข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลข้อหนึ่ง คือ “รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรี โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้ว ให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง”เป็นแนวคิด “มหาวิทยาลัยของรัฐไม่เป็นส่วนราชการ” มีนายวิจิตร ศรีสอ้านดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยสุรนารี ที่จังหวัดนครราชสีมา เมื่อปี พ.ศ. 2533 เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมหาวิทยาลัยแรก ซึ่งเป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจดำเนินการทุกอย่างของมหาวิทยาลัย ยกเว้นเรื่องที่ต้องเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอ

นอกจากนี้ พรทิพย์ ศิสมโชค ยังได้เสนอหลักการสำคัญเพิ่มเติมดังนี้

1. คณะกรรมการจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัย เป็นนิติบุคคลที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน หน้าที่หลัก คือ ประสานความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย โดยประมวลความต้องการทางการเงินของมหาวิทยาลัย เสนอต่อรัฐบาล และนำเสนอนโยบายของรัฐบาลถ่ายทอดสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วย

2. ส่งเสริมให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น หน่วยงานเช่น สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการจัดเป็นระบบอิสระ มีเสรีภาพในการทำงาน ให้มีการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วย เพื่อเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้หมุนเวียนกันทำหน้าที่บริหาร

3. การบริหารงานบุคคล ถือหลัก “เข้ายาก ออกง่าย” คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ด้านวิชาการ และมีความประพฤติที่ดี เข้าทำงาน ส่งเสริม สนับสนุน และรักษาคณัติไว้หน่วยงาน บุคคลของมหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นพนักงานและลูกจ้าง ไม่ใช่ข้าราชการ อีกต่อไป

4. การเงินรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยในรูปเงินก้อน (Block grant) โดยให้จัดทำงบประมาณในรูปแบบแผน (Program budgeting) มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการใช้เงินรายได้ เงินงบประมาณ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วย ที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น และมีระบบการตรวจสอบการใช้เงินที่รัดกุม จากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

อุมพร จันทสร (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ วัตถุประสงค์การวิจัยมีดังนี้ 1) เพื่อทราบความรู้ความเข้าใจของคณาจารย์ต่อหลักการและสาระสำคัญของมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการ 2) เพื่อทราบความคิดเห็นโดยทั่วไปต่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ 3) เพื่อหาค่าสัดส่วนของคณาจารย์ที่มีความเห็นกับการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการต่อสัดส่วนที่เห็นด้วยกับการคงอยู่ในระบบราชการ แต่แก้ไขกฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้คล่องตัวมากขึ้น และ 4) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับกลุ่มที่มีความเห็นด้วยกับการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการหรือกลุ่มที่ไม่เห็นด้วย

กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ จำนวน 3,481 คน สุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างง่ายใน 3 กลุ่มวิชา คือ กลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มสาขามนุษย์และสังคม กลุ่มสุดท้าย คือกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ แบ่งอาจารย์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มระดับซี 4-ซี7 และกลุ่มอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ (ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์) รวมทั้งสิ้น 20มหาวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของอาจารย์ ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยนอกระบบโดยชี้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นต้นแบบ ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานปัจจุบันมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ พร้อมเหตุผล มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบและคำถามปลายเปิด

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับ หลักการการบริหารงานของมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ ทั้ง การบริหารงานบุคคล การเงิน ทรัพย์สินและวิชาการ แต่ไม่แน่ใจในเรื่องฐานะ การประเมิน ความมั่นคง การส่งลงโทษ นอกจากนั้นยังเห็นด้วยกับการออกนอกระบบมากกว่าการแก้ไขกฎ ระเบียบ คณะจารย์เกือบร้อยละ 50 หารายได้พิเศษเนื่องจากเงินเดือนข้าราชการน้อยเกินไป ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการประชาสัมพันธ์การบริหารงานของมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ชูชาติ อริจิตรานุสรณ์ และคณะ (2541) ได้ศึกษาความคิดเห็นข้าราชการในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 10,036 คน จำแนกเป็นข้าราชการสาย ก. จำนวน 3,723 คน สาย ข.และ ค. จำนวน 4,481 คน ลูกจ้าง 1,1539 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า ร้อยละ 30.99 ต้องการเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และต้องการสิทธิในการเลือกอยู่ในสภาพข้าราชการแบบเดิม ร้อยละ 47.19 ต้องการเงินเดือนและค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ร้อยละ 69.23 มีความสะดวกรวดเร็วในการทำงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 72.41 สำหรับความหวังที่มีต่อมหาวิทยาลัยในกำกับ คือ บทบาทการให้บริการทางวิชาการมากขึ้นร้อยละ 88.24 ในกรณีมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอให้แก้ไขปัญหาคือ ความเป็นอิสระและไม่คล่องตัวเร่งพัฒนาความรู้ของบุคลากร ผู้บริหาร ร้อยละ 64.64 สร้างระบบประเมินที่สามารถปฏิบัติได้ตรงและเหมาะสม ร้อยละ 63.50 และรัฐบาลต้องสนับสนุนเงินอุดหนุนทั่วไปให้มหาวิทยาลัยร้อยละ 63.39

รติยา บรรณสิทธิ์ (2542) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยกรมคำแหง ที่มีต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” วัตถุประสงค์ของการวิจัยมีดังนี้ 1) เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล 2) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล และ 3) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ (ปีการศึกษา 2539) ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารข้าราชการสาย ก. (อาจารย์) ข้าราชการสาย ข. (ผู้ช่วยวิชาการ) และข้าราชการสาย ค.(ธุรการ) จำนวน 1,071 คน ได้มาจากการสุ่มแบ่งชั้น (Stratified random sampling) คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตาม หลักเกณฑ์ของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่น .05 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ผ่านการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ใช้ t-test วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น หาค่าอำนาจจำแนก ใช้เกณฑ์ค่า t-test ตั้งแต่ 1.96 ขึ้นไป หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน

การวิจัย โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.987 ใช้แบบสอบถามปลายเปิด แบ่งออกดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นการสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ซึ่งผู้วิจัย แบ่งปัจจัย เป็น 2 ปัจจัย คือ 2.1 ปัจจัยเชิงใจ 2.2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ตอนที่ 3 นโยบายการบริหารและตอนที่ 4 สภาพการทำงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการเปรียบเทียบความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณีพบว่ามีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (S-method)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

1. กลุ่มข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เห็นว่า “ให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ” เป็นกลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี ร้อยละ 39.50 กลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.30 กลุ่มข้าราชการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์ร้อยละ 1.20 รองศาสตราจารย์ ร้อยละ 36.02 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 40.78 และอาจารย์ร้อยละ 22.00

2. ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่ในระดับพึงพอใจมากร้อยละ 51.03 อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลางร้อยละ 43.90 อยู่ในระดับความพึงพอใจน้อยร้อยละ 5.07

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ เกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับร้อยละ 0.05 เป็นกลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป สูงกว่ากลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี กลุ่มข้าราชการที่มีตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์สูงกว่ากลุ่มอาจารย์ กลุ่มข้าราชการสาย ค. (ธุรการ) และกลุ่มข้าราชการสาย ข. (ผู้ช่วยวิชาการ) สูงกว่ากลุ่มข้าราชการสาย ก. (อาจารย์)

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ทุกคนในหน่วยงานมีความสัมพันธ์และให้ความร่วมมือประสานกันเป็นอย่างดี ข้าราชการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจนเป็นที่น่าพอใจแก่ตนเองและผู้บริหาร ข้าราชการได้รับการยอมรับและยกย่องในผลงานจากบริหาร และงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันเป็นงานที่มีความมั่นคงซึ่งปัจจัยค้ำจุนโดยรวมดังกล่าวสามารถอธิบายความผันแปรของการตัดสินใจได้ร้อยละ 5 และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อสามารถอธิบายความผันแปรของการตัดสินใจได้ร้อยละ 12 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ จึงยังไม่อาจถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลได้

5. การจัดรูปแบบ การวางแผน และการดำเนินการของมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็น 2 รูปแบบ คือ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลร้อยละ 34.52 และมหาวิทยาลัยของรัฐร้อยละ 65.48

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และควรส่งเสริมให้มีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรและบุคลากรต่อไป

2. ด้านการบริหารการเงิน ข้าราชการส่วนใหญ่มีเงินเดือนค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับธุรกิจภาคเอกชน หากมีเงินส่วนอื่นๆ เช่น รัฐสนับสนุน หรือจากกองทุนชดเชย หรือจากรายได้มหาวิทยาลัย เป็นค่าตอบแทน เชื่อว่าปัญหาเศรษฐกิจสำหรับข้าราชการจะลดลง

3. ด้านการบริหารวิชาการ การจะสร้างความแข็งแกร่งทางด้านวิชาการต้องมีความคล่องตัวในด้านการบริหารบุคคลประกอบด้วย

4. ด้านการบริหารบุคคล ระบบการสรรหาผู้บริหารยังคงเป็นที่ต้องการของข้าราชการ การจ้างอาจารย์ที่มีความสามารถ มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญ โดยใช้การประเมินผลงานเป็นระบบสัญญาจ้าง น่าจะเป็นสิ่งที่ดีขึ้น

5. มหาวิทยาลัยน่าจะทดลองตั้งหน่วยงานอิสระ บางหน่วยงานเช่น คณะวิศวกรรมศาสตร์ สำนักพิมพ์ ทดลองออกนอกระบบก่อน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

อุดมการณ์ของสถาบันราชภัฏ

ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนให้เป็น "สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น" และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีผลทำให้มีการประกาศใช้ "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ" แทน "พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ" .ในปี พ.ศ. 2547 ซึ่งสถานะเดิมเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาได้ถูกเปลี่ยนเป็นนิติบุคคล "พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ" มีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ.2547 โดยมีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการเป็นสถาบันอุดมศึกษา ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นของชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรเพื่อการ

พัฒนาท้องถิ่น พร้อมทั้งศึกษาและแสวงหาแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และสังคม สอดคล้องกับนโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547, น.25)

ดังนั้นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย 4 ประการ คือ 1) ในด้านการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตและกำลังคนระดับสูง 2) การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ 3) การให้บริการและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว สังคมยังมุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการเอื้อประโยชน์ต่อความเจริญในทุกภูมิภาคท้องถิ่น (สมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2546, น.35)

ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ สรุปได้ 6 ประเด็นคือ

1. มุ่งพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
2. พัฒนาสถาบันสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อปวงชน
3. มุ่งพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา สร้างความเชี่ยวชาญและความเป็นวิชาการ ที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่น
4. เร่งปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันสู่การเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างเต็มรูปแบบ
5. มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี มีทักษะกระบวนการเรียนรู้ ผูกพันกับท้องถิ่นและมีความสำนึกในความเป็นไทย
6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการบูรณาการ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547, น.37)

เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

เป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 8 ด้านดังต่อไปนี้

1. การเข้าถึงการอุดมศึกษาของประชาชน มุ่งสร้างโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษา
2. การบริหารจัดการ มีระบบบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ
3. คุณภาพ มีการกำหนดตัวชี้วัด กำหนดมาตรฐาน มีการตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ด้าน
4. ความสอดคล้อง การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการต้องสอดคล้องตรงตามความต้องการของสังคมท้องถิ่น

5. การจัดการศึกษา เพื่อผลิตกำลังคนในระดับสูง โดยให้การศึกษาทางด้านวิชาการและวิชาชีพแก่ประชากรกลุ่มต่าง ๆ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมไทยและสังคมโลก

6. การพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่น มุ่งเน้นให้ประชากรในท้องถิ่นสามารถเรียนรู้ ปรับตัว ดำรงตน สร้างสรรค์งาน และพึ่งพาตนเองได้ โดยสามารถเข้าใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีระบบ รักษา ศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของท้องถิ่น โดยไม่ขัดกับการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นสู่สากล

7. ความเป็นนานาชาติ มุ่งสร้างเครือข่ายสถาบันการศึกษานานาชาติ เพื่อให้เกิด การถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เพื่อการพัฒนาวิชาการ

8. ระบบงบประมาณ ต้องสามารถพึ่งตนเองได้ โดยการหารายได้จากทรัพย์สินของ มหาวิทยาลัย ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องบริหารงบประมาณอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและ โปร่งใส พร้อมตรวจสอบได้ มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547, น.22)

ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีข้อจำกัดดังต่อไปนี้

1. การขาดแคลนบุคลากร ทั้งในสายการสอน สายสนับสนุนและสายการบริหาร
2. ระดับคุณภาพ ตำแหน่งทางวิชาการ และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่สอดคล้อง กับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา
3. การจัดการศึกษาและการเปิดวิทยาเขต ส่งผลกับคุณภาพการศึกษาที่มีแต่ปริมาณแต่ไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร
4. กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังจำกัดอยู่ในห้องเรียน
5. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบและกลไกที่กำหนดไว้ พบว่ายังขาด ความต่อเนื่อง
6. ภาระงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน สืบเนื่องจากข้อ 1 ข้อ 2 และข้อ 3 ทำให้บุคลากรสายสอน มีภาระงานสอนและงานด้านอื่น ๆ สูงมาก จึงมีเวลาจำกัดในการวิจัย งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นโครงการเล็ก ๆ ผลงานวิจัยส่วนใหญ่จึงขาดการเผยแพร่เนื่องจากนำไปใช้ ประโยชน์ได้ในวงจำกัด (วรรณวดี ชัยชาญกุล, 2552, น.20-25)

ปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากงานวิจัยของวรรณวดี ชัยชาญกุล (2552, น.26,181) ยังแสดงให้เห็นถึงปัญหาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏดังต่อไปนี้

1. ตามบริบทและพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น มหาวิทยาลัยของท้องถิ่น จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีการจัดการที่แตกต่างกัน เพราะ ต่างต้องการสร้างจุดเด่นของตัวเอง ตามสภาพแวดล้อม ศักยภาพ และปัจจัยที่แตกต่างกัน

2. การขาดแคลนบุคลากรในสายการสอน สายสนับสนุนการสอน และสายการบริหารเป็นปัญหาสำคัญยิ่ง เมื่อต้องปฏิบัติการกิจใหม่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ

3. ระดับคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา

4. การจัดการศึกษาในสาขาวิชาและโปรแกรมวิชาตามหลักสูตรที่มีอยู่เดิม ส่งผลกับคุณภาพทางการศึกษา และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้

5. กระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาให้เต็มรูปแบบ

6. การดำเนินการประกันคุณภาพไม่ได้พิจารณาเป็นองค์รวม เน้นเรื่องรายงานมากกว่าเนื้อหาสาระ

7. ขาดงานวิจัย ที่ต่อเนื่องและมีผลที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ในพื้นที่

8. การจัดหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนการสอนขาดคุณภาพ

9. การบริหารจัดการที่พึ่งพาตนเอง ปรากฏชัดเจนในรูปการจัดการศึกษาเชิงพาณิชย์ มีศูนย์การศึกษานอกสถาบันหรือวิทยาเขตจำนวนมาก ทำให้วัฒนธรรมการทำงานตามปรัชญาการศึกษาเพื่อท้องถิ่นเปลี่ยนไป เป็นการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของตลาดแรงงาน และเพื่อการแข่งขันในการช่วงชิงนักศึกษา

แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงต้องคำนึงถึงกรอบแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ปฏิรูปการเรียนการสอน โดยจัดการเรียนการสอนเน้นที่ผู้เรียน

2. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรทั้งผู้เรียนและผู้สอน ให้สอดคล้องกับบทบาทภาระหน้าที่ของแต่ละคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ ที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรทุกคนมีความตระหนักและมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้ได้คุณภาพ

4. การจัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการจัดการศึกษา จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน สินทรัพย์ทางปัญญา หาผลประโยชน์ทุกชนิดที่เป็นไปได้ตามกฎหมายทั้งที่ดำเนินการเอง และร่วมมือกับนิติบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม

6. การเปิดโอกาสให้มหาชนเข้าถึงการอุดมศึกษา

7. การผลิตและพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น โดยเน้นการผลิตบุคลากรระดับกลางและระดับสูง บัณฑิตที่ผลิตออกมาต้องทั้งดีและเก่ง

8. การผลิตและพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศ

9. การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

ดังนั้น การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่ระบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการพัฒนา ข้อจำกัด และปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นส่วนหนึ่งของการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่ยังคงรักษาอัตลักษณ์ตามยุทธศาสตร์และตามพระราชบัญญัติของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นไปได้

ความเป็นไปได้ (Feasibility) หมายถึง การพิจารณาถึงความเหมาะสม และการประเมินผลประโยชน์เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปในการพัฒนาระบบขององค์กร

ในการจัดทำโครงการใดโครงการหนึ่ง หรือทำธุรกิจใดก็ตาม การศึกษาความเป็นไปได้นี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นการศึกษาที่ช่วยให้การกำหนดโครงการสามารถได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน ช่วยให้ทราบถึงโอกาสที่จะประสบความสำเร็จจากโครงการลงทุน และเป็นเอกสารเขียนไว้อย่างชัดเจน โดยระบุผลการศึกษาด้านต่าง ๆ ที่สำคัญของโครงการ เพื่อให้ผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจได้ เพราะการศึกษาความเป็นไปได้นี้จะเหมือนการทดลองว่าเป็นไปได้หรือไม่ ที่จะนำโครงการไปปฏิบัติตามมาตรฐานและกรอบของโครงการที่ออกแบบเบื้องต้นไว้ เป็นการวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นเกณฑ์การตัดสินใจในการเลือกว่าจะทำหรือไม่ เพราะเหตุใด

ในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการพัฒนาระบบ มีปัจจัยที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเป็นไปได้อ้างอิงตลาดหรืออุปสงค์ (Market or demand feasibility)
2. ความเป็นไปได้อ้างอิงเทคนิค (Technical feasibility)
3. ความเป็นไปได้อ้างอิงสิ่งแวดล้อมของโครงการ (Environmental feasibility)
4. ความเป็นไปได้อ้างอิงการเงิน (Financial feasibility)
5. ความเป็นไปได้อ้างอิงเศรษฐศาสตร์ (Economic feasibility)
6. ความเป็นไปได้อ้างอิงการปฏิบัติงาน (Operational feasibility)

ความเป็นไปได้อ้างอิงตลาดหรืออุปสงค์ (Market or demand feasibility)

การวิเคราะห์อุปสงค์เป็นสิ่งจำเป็นต่อการวางแผนและการวิเคราะห์โครงการเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่า ความต้องการของตลาดเป็นอย่างไร นักวิเคราะห์จะต้องเริ่มด้วยการเก็บ

รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต สำหรับด้านการศึกษาอุปสงค์ของการผลิตหาได้ขึ้นอยู่กับราคาและปริมาณที่มีในตลาด หากแต่ขึ้นอยู่กับแนวโน้มของประชากร ความสามารถของรัฐบาลในการจัดบริการ ในงานวิจัยนี้ความเป็นไปได้ทางด้านอุปสงค์ คือแนวโน้มของประชากรมหาวิทยาลัยที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงในการก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ หรือพิจารณาจากระดับความต้องการของประชากร และขีดความสามารถของมหาวิทยาลัย

ความเป็นไปได้ด้านเทคนิค (Technical feasibility)

การศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านเทคนิคมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เข้าใจถึงความสามารถในการพัฒนาระบบใหม่ขององค์การหรือระบบใหม่ที่จะใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย และยังเป็นการประเมินเทคนิคของระบบใหม่ที่ใช้ในการแก้ปัญหา นอกจากประเมินความสามารถขององค์การในการพัฒนาระบบ ของโครงการพัฒนาระบบที่ คัดเลือกมาว่ามีความสามารถเพียงพอหรือไม่แล้ว ยังจะต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงของโครงการ เนื่องจากผู้บริหารย่อมมีความคาดหวังผลตอบแทนที่ได้จากโครงการมากกว่าความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นจึงควรต้องมีการประเมินความเสี่ยงของโครงการเพื่อป้องกันผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้น อันเนื่องจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานกับระบบใหม่

อย่างไรก็ตามประเด็นทางด้านเทคนิคจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทหรือรูปแบบหรือสาขาโครงการ เทคนิคที่มีความเหมาะสมกับประเทศหนึ่ง อาจไม่เหมาะสมกับอีกประเทศหนึ่ง เทคนิคที่แตกต่างกันอาจให้ผลตอบแทนที่แตกต่างกันได้ ดังนั้นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนและผลตอบแทนของแต่ละทางเลือกเท่านั้น จึงจะทำให้ทราบได้ว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

ความเป็นไปได้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental feasibility)

ในการผลิต ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เรียกทางเศรษฐศาสตร์ว่า ผลกระทบภายนอกโครงการ (External economics) ซึ่งจะมีทั้งผลกระทบทั้งแง่บวกและแง่ลบ

การที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อาจส่งผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมข้อดี มหาวิทยาลัยได้ขยายโอกาสการเรียนการสอนที่หลากหลาย ตรงกับความต้องการของท้องถิ่น ข้อเสียอาจเกิดการประท้วงเพราะผู้ที่ใช้บริการทุกภาคส่วนจะต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายมากขึ้น

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านสิ่งแวดล้อมสามารถช่วยให้มั่นใจว่า ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากโครงการจะได้รับการพิจารณาดูแลตั้งแต่ต้น และนำไปสู่การออกแบบการวางแผน โครงการที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน การวิเคราะห์นี้จะครอบคลุมสิ่งแวดล้อมทางสังคมด้วย การทำความเข้าใจถึงผลกระทบรวมทั้งลักษณะของประชากร เช่น ขนาด

และโครงสร้างประชากร อาชีพ ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต และวัฒนธรรมองค์กร โดยจะมี ส่วนช่วยให้ การออกแบบวางแผนมีความสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการขององค์กร การให้ ประชากรของมหาวิทยาลัยให้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น จะช่วยลดแรงต่อต้าน ทำให้โครงการ ประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น

ความเป็นไปได้ด้านการเงิน (Financial feasibility)

การวิเคราะห์ทางการเงินเป็นการวิเคราะห์การลงทุนและผลตอบแทนของโครงการในแง่ เอกชน คือ คำนึงถึงผลกำไรเป็นสำคัญ เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์ อัตราส่วนทางการเงิน (Ratio analysis) วิธีการปรับลดกระแสเงินสด (Discounted cash flow method) การคำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value = NPV) และอัตราผลตอบแทนของ โครงการ (Internal Rate of Return = IRR)

ความเป็นไปได้ด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic feasibility)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ คือ การจำแนก ผลตอบแทนและต้นทุนที่จะประเมินจากการเพิ่มหรือลดรายได้ ในการวิเคราะห์ต้นทุนและ ผลตอบแทนจะใช้ฟังก์ชันทางการเงินเพื่อคำนวณหาต้นทุนและกำไร ตลอดจนผลตอบแทนที่คาดว่าจะ ได้รับ โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

การพิจารณาผลตอบแทนที่จะได้รับจากโครงการ พิจารณาต้นทุนของโครงการ คำนวณ ผลตอบแทนสุทธิที่จะได้รับจากโครงการ

1. การพิจารณาผลตอบแทนที่จะได้รับจากโครงการ สามารถจำแนกลักษณะได้ 2 ประเภท ดังนี้ 1) ผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible benefits) หมายถึง ผลตอบแทนที่สามารถประเมินค่า เป็นตัวเงินได้ เช่น กำไรการลดต้นทุนต่อหน่วย การลดข้อผิดพลาดของการนำเข้าข้อมูล เป็นต้น 2) ผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible benefits) หรือผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การเพิ่ม ภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร การสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน เป็นต้น แสดงตัวอย่าง ผลตอบแทนที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบผลตอบแทนที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

ผลตอบแทนที่จับต้องได้ (Tangible benefits)	ผลตอบแทนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible benefits)
1. ความผิดพลาดในการประมวลผลลดน้อยลง 2. การเพิ่มความเร็วในการประมวลผล 3. ลดขั้นตอนในการทำงาน 4. ลดค่าใช้จ่าย 5. เพิ่มยอดขาย 6. ลดจำนวนลูกหนี้	1. ภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นขององค์กร 2. ความเต็มใจในการทำงานของลูกค้า 3. การบริการขององค์กรที่มีต่อสังคม 4. การตัดสินใจที่ดีขึ้น 5. การมีเครดิตดีขึ้น

2 การพิจารณาต้นทุนของโครงการ ต้นทุนสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ต้นทุนที่จับต้องได้ (Tangible costs) หมายถึง ต้นทุนในส่วนของการพัฒนาระบบที่ไม่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น ต้นทุนในการซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์ 2) ต้นทุนที่จับต้องไม่ได้ (Intangible costs) คือ ต้นทุนในส่วนของการพัฒนาระบบที่ไม่สามารถประเมินค่าเป็นตัวเงินได้ ได้แก่ ความไม่เต็มใจในการทำงานของพนักงาน

จากลักษณะของต้นทุนที่เป็นต้นทุนที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ นักวิเคราะห์ระบบยังสามารถจำแนกต้นทุนในส่วนของการพัฒนาระบบออกได้อีก 2 ประเภท คือ ต้นทุนที่เกิดขึ้นครั้งเดียว (One-time costs) และต้นทุนที่เกิดขึ้นซ้ำอีก (Recurring costs) และในส่วนของการพัฒนาระบบ ต้นทุนยังสามารถจำแนกได้อีก 2 ประเภท คือ ต้นทุนคงที่ (Fixed costs) และต้นทุนผันแปร (Variable costs)

คำนวณผลตอบแทนสุทธิที่จะได้รับจากโครงการ

เมื่อพิจารณาต้นทุนและผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นจากโครงการพัฒนาระบบแล้ว จะต้องนำต้นทุนและผลตอบแทนที่พิจารณาแล้วมาเปรียบเทียบกับกันเพื่อหาผลตอบแทนสุทธิที่จะได้รับจากโครงการพัฒนาระบบที่จัดว่าเป็นการลงทุน ดังนั้นจึงต้องหาผลตอบแทนสุทธิ เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับผลตอบแทนสุทธิที่ได้จากโครงการลงทุนอื่น ๆ ขององค์กร

ความเป็นไปได้ทางด้านการปฏิบัติงาน (Operational feasibility)

ถึงแม้ว่าความเป็นไปได้ทุกด้านดี มีความเป็นไปได้ แต่ถ้าหากว่าการจัดการหรือการบริหารโครงการไม่ดี ไม่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของโครงการจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารหรือการจัดการเป็นสำคัญ

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางด้านการปฏิบัติงานเป็นการประเมินถึงระบบใหม่ เมื่อมีการใช้งานว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาระบบเดิมได้มากน้อยเพียงใด รวมถึงความรู้สึกของผู้ใช้

ระบบที่มีต่อการทำงานของระบบใหม่ด้วย การวิเคราะห์นี้จะประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

สรุปว่า การศึกษาความเป็นไปได้มีวัตถุประสงค์หลัก คือ มีข้อมูลพื้นฐานเพียงพอต่อการตัดสินใจว่า จะดำเนินการตามโครงการที่กำลังพิจารณาอยู่หรือไม่ เพราะทุนและทรัพยากรเป็นปัจจัยที่ขาดแคลนและหามาได้ยาก โครงการที่สำเร็จต้องง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการใช้งาน และผู้ใช้งานพึงพอใจ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการทดสอบว่า เรื่องนั้น ๆ สามารถ ทำให้บรรลุตามเป้าหมายได้หรือไม่ เป็นไปตามมาตรฐานและกรอบที่ออกแบบหรือไม่ ซึ่งหลักของการวิเคราะห์ คือ การพิจารณาค่าใช้จ่ายต้นทุนกับผลประโยชน์ตอบแทน ถ้าไร โดยใช้องค์ประกอบด้านต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การที่มหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนแปลงจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สิ่งที่ต้องคำนึงและต้องนำมาใช้วิเคราะห์อย่างยิ่ง คือ “ทฤษฎีความเป็นไปได้” การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทุกสถานการณ์สามารถช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ผลกระทบจากโครงการที่จะเปลี่ยนแปลงนี้ จะได้รับการพิจารณาดูแลตั้งแต่ต้น เพราะการวิเคราะห์นี้ครอบคลุมถึงบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้วย เชื่อว่า ผลจากการวิเคราะห์จะมีส่วนช่วยลดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความเป็นไปได้มีดังต่อไปนี้

ครองนวล จระหุด (2536) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล: ทิศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของนโยบายในการปรับเปลี่ยนระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่ความเป็นอิสระนอกระบบราชการ เก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ 19 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า

1. เนื่องจาก ตลาดแรงงานและสภาพสังคมปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนจากการผลิตบุคลากรเข้าภาคเอกชนแทนภาครัฐ
2. การศึกษาในอนาคตมีแนวโน้มเป็นระบบธุรกิจที่ถือว่า การศึกษา คือ การลงทุนและเงินเดือนหลังจบจะขึ้นกับความต้องการของตลาดแรงงาน
3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบายการปรับเปลี่ยนครั้งนี้
4. การขึ้นค่านักศึกษาก็จริงไม่เกี่ยวกับการออกนอกระบบ และไม่ได้มีผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องมากนัก เพราะปัจจุบันมหาวิทยาลัยสามารถขึ้นค่านักศึกษาได้เองอยู่แล้ว
5. การปรับเปลี่ยนระบบบริหารมหาวิทยาลัยเป็นนโยบายระดับชาติที่สำคัญ ต้องกระทำอย่างรอบคอบ ค่อยเป็นค่อยไป เพราะเป็นอนาคตของชาติ

6. ครองนวล จรณะหุต คาดว่า ผู้ที่เป็นข้าราชการต่อไปจะยอมเป็นพนักงานของรัฐในระบบอิสระทั้งหมด เพราะจะเห็นทั้งประโยชน์ส่วนตัวและส่วนรวม
7. ในระบบใหม่ การกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนจะช่วยแก้ปัญหาการบริหารงานได้
8. มหาวิทยาลัยควรแบ่งแยกให้ชัดเจนระหว่างผู้ที่จะมาเป็นผู้นำและผู้ที่มาเป็นผู้บริหาร
9. เสรีภาพทางวิชาการหลังปรับเปลี่ยนจะมีเหมือนเดิม แต่การจัดการงบประมาณจะสะดวกขึ้น และเสรีภาพนี้ควรควบคู่กับจรรยาบรรณทางวิชาการ
10. เกิดการแข่งขันเชิงวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยเพื่อสามารถพัฒนาวิชาการให้ดียิ่งขึ้น
11. บุคคลที่ไม่เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยน แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่ไม่เข้าใจในระบบการบริหารแบบอิสระว่าจะมีลักษณะอย่างไร และกลุ่มที่เข้าใจดีแต่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจากสภาพความเป็นข้าราชการ ซึ่งกลุ่มนี้สามารถสร้างเงื่อนไขและเป็นกลุ่มพลังที่ยิ่งใหญ่
12. การประชาสัมพันธ์จะสร้างความเข้าใจอย่างแท้จริงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นทางที่ดีที่สุดที่จะลดความขัดแย้งต่าง ๆ ได้มาก

บัณฑิต คงอินทร์ (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นไปได้ของตัวแบบโครงสร้างองค์การ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่รองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยอิสระ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาทางโครงสร้างของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีอยู่ในปัจจุบัน 2) สร้างตัวแบบโครงสร้างมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อรองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในรูปแบบมหาวิทยาลัยอิสระ 3) สำรวจความเห็นของประชากรมหาวิทยาลัยฯ เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของตัวแบบโครงสร้างองค์การใหม่ที่สร้างขึ้น

การวิจัยส่วนที่ 1 เป็นเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาปัญหาทางโครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนที่ 2 เป็นเชิงปริมาณและเชิงการสำรวจความเห็นของหัวหน้าภาควิชาสองวิทยาเขตของมหาวิทยาลัยฯ ต่อตัวแบบโครงสร้างองค์การส่วนแรก ประชากรที่ใช้ประกอบด้วยหัวหน้าภาควิชามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ 8 คณะ 57 ภาควิชา และวิทยาเขตปัตตานี 3 คณะ 15 ภาควิชา รวม 72 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย หาค่าความเชื่อมั่น และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค ได้ค่า 0.1.78 ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert scale)

ผลการวิจัยในส่วนที่ 1 พบว่าปัญหาการบริหารงานมหาวิทยาลัยในไทย คือ สถานภาพเป็นส่วนราชการขัดกับความเป็นอิสระในการดำเนินงานและเสรีภาพทางวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจในการบริหารมหาวิทยาลัย ปัญหาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ คือ การบริหารหลายวิทยาเขตโดยใช้ทฤษฎีองค์การระบบปิดเป็นพื้นฐาน เนื่องจากอยู่ในระบบราชการ ในเรื่องร่าง

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่ไม่เป็นส่วนราชการ พบว่า เปลี่ยนแปลงเฉพาะโครงสร้างองค์ประกอบสภามหาวิทยาลัยให้มีลักษณะเปิดมากขึ้นและเพิ่มสภาวิชาการ โครงสร้างองค์การบริหารยังเหมือนเดิม บัณฑิต คงอินทร์ บัณฑิตการพัฒนาระบบโครงสร้างมหาวิทยาลัยอิสระของต่างประเทศและของไทยพบว่า ลักษณะสำคัญของตัวแบบโครงสร้างสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และองค์การบริหาร คือ ความเปิดของระบบ มีการกระจายอำนาจ และการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง

ผลการวิจัยในส่วนที่ 2 ปรากฏว่า หัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตหาดใหญ่ มีความเห็นด้วยต่อตัวแบบโครงสร้างองค์การมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่รองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยมีอิสระน้อยกว่าหัวหน้าภาควิชาวิทยาเขตปัตตานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

แนวคิดทฤษฎีการรับรู้และความคิดเห็น (Perception theory)

ทฤษฎีการรับรู้/กำหนดรู้ (Perception theory) มาจากภาษาละตินที่ว่า perceptio หรือ percipio ซึ่งแปลว่า การได้มา การเก็บรวบรวม อาการซึ่งแสดงถึงการครอบครอง การอ่านจิตใจหรือประสาทสัมผัส ซึ่งหมายความว่า การที่คนเราจะมีความคิดเห็นในเรื่องใด ๆ เราจะต้องได้รับการกระตุ้น เช่น มีการรับรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 โดยรับรู้และนำมาเลือกที่จะพิจารณา ประมวล (organized) และตีความ (interpreted) ออกมาเป็นความคิดเห็นส่วนตัว

การรับรู้เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ ที่สำคัญของบุคคล เพราะการตอบสนองพฤติกรรมใด ๆ จะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ และความสามารถในการแปลความหมายของสภาพนั้น ๆ ในการเรียนรู้เป็นผลเนื่องมาจากการที่มนุษย์ใช้อวัยวะรับสัมผัส (sensory motor) คือรับรู้จาก ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง มีผลการวิจัยค้นพบว่า การรับรู้ของคนเกิดจากการมองเห็นร้อยละ 75 จากการได้ยินร้อยละ 13 จากการสัมผัสร้อยละ 6 จากการได้กลิ่นร้อยละ 3 และจากการลิ้มรสร้อยละ 3 การรับรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งเร้าเป็นเครื่องกำหนดให้เกิดการเรียนรู้ นำไปสู่การแปลความหมายและความคิดเห็นที่เข้าใจกันได้ มีการสรุปผลการรับรู้เป็นความคิดรวบยอด และมีปฏิกิริยาตอบสนอง (response) มีความเข้าใจ (understanding) หลังจากที่ถูกคนได้รับประสบการณ์แล้ว สามารถสร้างความคิดรวบยอด แล้วเกิดความทรงจำและสามารถจัดระเบียบ (organize) วิเคราะห์ (analyze) และสังเคราะห์ (synthesis) ประสบการณ์ต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถแสดงความคิดเห็นได้ (http://en.wikipedia.org/wiki/Philosophy_of_perception)

จากทฤษฎีการรับรู้/กำหนดรู้ ทำให้ได้ข้อสรุปว่า การที่มนุษย์จะแสดงความคิดเห็นส่วนตัวออกมาได้จะต้องเกิดจาก การรับรู้ มีความสามารถเกี่ยวกับประสบการณ์ต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ จึงจะแสดงความคิดเห็นได้เพราะความคิดจะเกิดจากประสบการณ์ตรง ที่ผ่านการไตร่ตรองมาแล้ว

องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation: OECD): ปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

การดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ คณะผู้บริหารต้องพยายามหาวิธีการทุกรูปแบบ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความนิยมชมชอบ เช่น การให้ความสำคัญและเอาใจใส่ดูแลผู้รับบริการด้านการกระทำอย่างแท้จริง แมคคินซี ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ผู้บริหารควรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ (วีระชัย ตันติวีระวิทยา. 2540, น.36-43) ได้แก่

1.1 กลยุทธ์ด้านการบริหาร (Service) ด้านคุณภาพ (Quality) และด้านความเชื่อถือ (Reliability) โดยยึดความเป็นเลิศในการให้บริการเป็นเป้าหมายหลัก การสร้างความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมโดยตรงกับการให้บริการลูกค้าอย่างจริงจัง มุ่งเน้นด้านคุณภาพ และมีการพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้ผู้รับบริการและพนักงานมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้ผลการดำเนินงานพัฒนาขึ้นด้วย

1.2 ความเป็นแสวงหาโอกาส (Opportunity seeker) ผู้บริหารต้องแสวงหาช่องว่างที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ก่อนคู่แข่งอื่น เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถแยกแยะได้ และไม่มองข้ามในการช่วยแก้ไขปัญหาให้กับผู้บริการ

1.3 การฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ (Listening to the Users) เพราะการให้บริการของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ส่วนมากจะได้มาจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้มารับบริการ โดยจัดให้ผู้รับบริการมีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีการตอบสนองต่อความคิดเห็นนั้น ๆ มีการนำเสนอต่อฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

1.4 กลยุทธ์และการวางแผนในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (Strategic planning) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลวิธีในการดำเนินงาน ซึ่งมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย

1.4.1 การกำหนดแผนปฏิบัติและนำไปสู่การปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ทำให้ผลการดำเนินการในภาพรวมดีขึ้น โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของนักศึกษา ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ เป็นการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ สถานะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย นำมากำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ และภารกิจของมหาวิทยาลัย ว่ามีแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่อย่างไร เพื่อกำหนดและพัฒนา

ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้น และเป็นเข็มทิศที่ช่วยให้บุคลากรทราบว่า จะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

1.4.2 การพัฒนาและใช้เครื่องมือในการวางแผนและปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาดัชนีชี้วัด หรือเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการวางแผน และเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน โดยดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานจะวัดผลในแง่มุมต่าง ๆ อย่างสมดุล และมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจได้ว่า สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ โดยมุ่งสะท้อนการดำเนินงานตามแผน มีการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นกลไกในการบริหารพัฒนางานว่า สามารถบรรลุตามที่ตั้งเป้าประสงค์ไว้

1.4.3 การวิเคราะห์ความพร้อมของมหาวิทยาลัย การนำหลักการของ SWOT มาวิเคราะห์ถึงจุดเด่น จุดด้อย ปัญหาและอุปสรรคของมหาวิทยาลัย ระดมความคิดเห็นในการกำหนดแผนกลยุทธ์ 3 ปี 5 ปี เปิดโอกาสให้มีการนำเสนอ ข้อเสนอแนะและปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับแก้ไขเป็นปฏิบัติการประจำปี โดยพิจารณาจากข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของกลุ่มเป้าหมาย กำหนดแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ มีการสรุปผลและการประเมินผลตามแผน

1.4.4 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมทุกกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีการกำหนดพันธกิจ มุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนให้มีความต่อเนื่อง มีการชี้แจงนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการปฏิบัติงานโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารต้องควบคุมแผนปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือร่วมกันวางแผนไว้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดทิศทาง และกำหนดการปฏิบัติงานในระยะยาวขององค์กร นอกจากนี้ตามแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของดวลี มาตรเลียม (2545, น.40) เรียกว่า วัฏจักรกระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยอยู่บนพื้นฐานการวางแผนกลยุทธ์ และพัฒนากลยุทธ์ การดำเนินงานเพื่อรับมือกับอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การจัดโครงสร้างและการจัดสรรทรัพยากร (Structuring and resources allocation) การจัดบุคลากรและการอำนวยการ (Staffing and directing) การปฏิบัติตามแผน (Implementing) และการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

ดังนั้นกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic plan) คือ เอกสารที่ระบุ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategies) ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง ๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทางและการดำเนินการขององค์กร สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสาน และกำกับติดตาม การดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะเวลา ที่สอดคล้องกัน เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ ดังกล่าวโดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ คือ

1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) หมายถึง การคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยมีตัวแปรสำคัญที่ควรพิจารณาดังตัวอย่างต่อไปนี้

1.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณาในแง่ต่าง ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาดลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุน วัตถุดิบ ตลาดแรงงาน ฯลฯ โดยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง (Operational environment) ซึ่งมีปัจจัยที่ควรพิจารณาดังนี้ 1) สภาพของตลาด 2) ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ 3) กลุ่มลูกค้าผู้รับบริการ 4) สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน 5) สภาพของคู่ค้าหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับองค์กรของเรา

1.1.2 การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์กร (Internal environment) เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎ ระเบียบ การจัดการและทรัพยากรบุคคล ในการบริการต้องคำนึงถึงทรัพยากรบุคคล มีการกำกับ ติดตามงาน ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ภาพลักษณ์ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม ความเอาใจใส่ เอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อระบุจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร

1.2 การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไข แนวโน้มของสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ได้คาดคะเนไว้ การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่า องค์กรของตนจะมีลักษณะเช่นใด มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง มีปรัชญา หรือค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด

การกำหนดภารกิจ มี 2 ระดับ คือระดับแรก เป็นการกำหนดภารกิจในลักษณะของอามัติ (Mandate) หรือบทบาทหน้าที่ขององค์การที่สังคมกำหนดให้ หรืออีกนัยหนึ่ง คือการตอบคำถามว่า “องค์การนี้มีขึ้นเพื่ออะไร” (Organizational charter) ซึ่งคำตอบจะคงที่ตลอดชั่วอายุขององค์การ ระดับที่สอง เป็นการกำหนดภารกิจที่องค์การจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (Organizational mission) ซึ่งเปรียบเสมือนวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์นั่นเอง ซึ่งอาจปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ แต่ไม่เปลี่ยนไปจนไม่สอดคล้องกับภารกิจดั้งเดิม (ระดับแรก) ขององค์การ

ภารกิจขององค์การในแผนกลยุทธ์ ควรมีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึง คือ องค์การของเรา (ลักษณะภาพลักษณ์ขององค์การ) หน้าที่หลักขององค์การ คือ การให้สินค้า หรือบริการอะไร (Product and service) แก่ใคร (Market/target groups) ด้วยหลักการหรือปรัชญาในการดำเนินการเช่นใด

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic implementation) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่ระบุกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการ การปรับปรุง พัฒนาองค์การ เช่น ในด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยการบริการต่าง ๆ ในองค์การ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ การติดตาม ประเมินผล จะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงาน เป็นการกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังส่งผลให้ได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือความล้มเหลว ตลอดจนข้อผิดพลาดต่าง ๆ เพื่อให้นำไปปรับได้ถูกต้องและรวดเร็วในยามที่สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไป

สมยศ นาวิการ (2546, น. 1) กล่าวว่า หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมองค์การ

พัชรา มั่งชม (2540, น. 22) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การทั้งหมดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนงานต่าง ๆ และที่สำคัญเป็นการวางแผนระยะยาว

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545, น. 4) กล่าวว่า หลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545, น. 71) ได้กล่าวถึงหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจ

พลวัตรของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กร นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับพิบูล ทิปะปาล (2546, น. 45) ที่กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง หรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินการที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550, น. 1-11) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่ง ที่มุ่งเน้นกิจกรรม 3 ประการ ได้แก่ 1. การกำหนดทิศทาง ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจนสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร 2) เน้นการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้ และ 3) เน้นในเรื่องการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

พัศตร์พอง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์ (2542, น. 4) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจน 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) โดยกำหนดตามแผนปฏิบัติการที่ระบุเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความมั่นคงทางการเงิน

มหาวิทยาลัยต้องสามารถจัดหารายได้ เมื่อออกนอกระบบแล้ว ซึ่งรายได้ที่จะได้มาต้องสูงกว่างบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล โดยมหาวิทยาลัยต้องกำหนดงบประมาณในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย มีการจัดสรรนโยบายอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสม มีกลไกในการควบคุมงบประมาณ ที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ใบศรี พันเทศ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ต้องการการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ ให้ความสำคัญที่การวางแผน และการควบคุมตามโครงการที่กำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการอิสระ และคล่องตัว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ประเด็นที่สำคัญของความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องศึกษาในเรื่องความมั่นคงทางการเงินด้วย เพราะถ้ามีงบประมาณก็สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมไปถึงการจัดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้ด้วย

ศิริรัตน์ ขาวสอาด (2551) ศึกษาเรื่อง การยอมรับ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการยอมรับต่อการปฏิรูประบบราชการ กรณีศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของข้าราชการ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการสาย ก จำนวน 62 คน ข้าราชการสาย ข จำนวน 133 คน และ ข้าราชการสาย ค จำนวน 169 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน กำหนดให้มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยในเรื่อง

ต่อไปนี้เป็น ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบระหว่างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กับมหาวิทยาลัยของรัฐ ความเข้ากันได้ในการบริหารงานกับค่านิยมของบุคลากร ต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนี้ ส่วนผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า วุฒิการศึกษา ระดับชั้น (ซี) ในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน สายการปฏิบัติงาน ความได้เปรียบเชิงปฏิบัติงาน และความเข้ากันได้ ในการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของมหาวิทยาลัย

แม็กเบอร์นี (McBurnie, 2002) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการอุดมศึกษาของประเทศ ออสเตรเลีย: กรณีศึกษาการประสบความสำเร็จ มีรายงานการวิจัยดังนี้ มหาวิทยาลัยและสถาบัน วิชาชีพส่วนใหญ่ในออสเตรเลียเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาล ได้งบประมาณหลักจากภาครัฐ ในช่วง สองสามทศวรรษที่ผ่านมา ออสเตรเลียกลายเป็นศูนย์กลางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยแห่งใหม่ ของโลก รัฐเห็นความสำคัญของมหาวิทยาลัยว่าจะเป็นตัวกระตุ้นเศรษฐกิจอีกทางหนึ่ง จึงแก้ กฎหมาย และปรับบทบาทของมหาวิทยาลัยในหลายรูปแบบเพื่อให้มหาวิทยาลัยออกจากระบบ ราชการ มหาวิทยาลัยจึงต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนโครงสร้างรายได้ แนวทางหนึ่ง คือ เพิ่มการรับนักศึกษาจากต่างประเทศมากขึ้น เพื่อเพิ่มรายได้ เพิ่มบทบาทในการให้บริการ เพิ่มหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้เรียน และบริหารชื่อเสียงของ ตนเอง

3. นักศึกษามีคุณภาพ

การที่นักศึกษามีคุณภาพย่อมเกิดจากการควบคุมดูแล และส่งเสริมนักศึกษาให้ประสบความสำเร็จในด้านการเรียน นอกจากนี้ยังต้องเสริมสร้าง สนับสนุน ให้นักศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณภาพ จริยธรรม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละแห่ง เป็นที่ต้องการของสังคม สามารถหางานทำได้ง่าย และเป็นที่ยอมรับว่า นักศึกษาของมหาวิทยาลัย ราชภัฏมีวินัย อดทนและมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่

นักศึกษาจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถรอบด้าน หรือบางคนอาจจะมี ความสามารถพิเศษเฉพาะทางตามศักยภาพแห่งตน ในปัจจุบันนี้ ซึ่งอยู่ในยุคปฏิรูปการศึกษาใน ทศวรรษที่สอง นักศึกษาที่มีคุณภาพต้องสำเร็จการศึกษามาอย่างมีมาตรฐาน ตรงตามเป้าหมาย การจัดการศึกษา ทั้งทางด้านผลการเรียน ความรู้ ทักษะ เจตคติที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลจาก ประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาในมหาวิทยาลัย และการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ตามหลัก กระบวนการการบริหารการศึกษา (Steers,1991,p.6)

ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้นักศึกษาบรรลุผลตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนด ตั้ง ความคาดหวังด้านวิชาการไว้สูง และต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของนักศึกษาด้วย ถึงแม้ว่า ตลาดที่รับคนเรียนจบเข้าทำงานจะถือว่าเป็นการทดสอบขั้นสุดท้าย จากการสัมภาษณ์อธิการบดี

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ในข้อมูลว่า ในแผนยุทธศาสตร์ของแต่ละมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ ซึ่งสามารถสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1. พัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้นักศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์เข้ามาศึกษาต่อยังมหาวิทยาลัย
3. จัดสรรทุนการศึกษาสำหรับนักศึกษาเรียนดี
4. เพิ่มพูนความรู้และทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศให้กับนักศึกษา
5. พัฒนานักศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ
6. ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแข่งขันด้านวิชาการและวิชาชีพทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
7. พัฒนาทุกระบวนการที่ส่งผลให้เกิดคุณภาพบัณฑิตที่พึงประสงค์
8. สนับสนุนบุคลากรสายวิชาการให้มีวุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และสัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
9. พัฒนาการบริหารจัดการด้านกิจการนักศึกษา
10. สร้างเครือข่ายความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างศิษย์ปัจจุบัน ศิษย์เก่า และภาคอุตสาหกรรม
11. จัดหาวัสดุฝึก ครุภัณฑ์ ให้มีความพอเพียง และมีความทันสมัย

การผลิตนักศึกษาให้มีคุณภาพเป็นการส่งเสริมและพัฒนาสังคมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคาสโตร และ เลวี (Castro and Levy, 2001) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง บทบาทหลัก 4 ประการของสถาบันอุดมศึกษา โดยกล่าวกันว่า ความหมายของคำว่า มหาวิทยาลัยของแต่ละประเทศแตกต่างกันไปตามบริบทของประเทศนั้น ๆ แต่บทบาทหน้าที่ของการอุดมศึกษา และปัจจัยที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา มี 4 ประการได้แก่ ประการที่ 1 เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นบทบาทของครูผู้สอน บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องเป็นนักวิชาการ มีการเผยแพร่ งานวิจัย พิจารณาและส่งเสริมการจัดหลักสูตรปริญญาตรี บัณฑิตศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทของมหาวิทยาลัย ประการที่ 2 ผู้สอนต้องเป็นมืออาชีพ ต้องเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับตลาดอาชีพ เป็นการแก้ปัญหาบัณฑิตยดกงาน ประการที่ 3 การพัฒนาและการฝึกอบรมสื่อเทคโนโลยีเพื่อปรับให้เท่าทันตลาดอาชีพ ทั้งนี้ภาครัฐต้องสนับสนุน การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประการที่ 4 ผู้เรียนต้องได้รับการฝึกปฏิบัติ มีความรู้

พร้อมที่จะประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงตามความถนัดและสาขาวิชาที่ศึกษาอย่างเต็มศักยภาพอันเป็นเป้าหมายหลักของอุดมศึกษาที่ผลิตคนเพื่อพัฒนาสังคม

4. งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ

การศึกษาเชิงลึกในเรื่องของงานวิชาการ งานวิจัยเป็นงานที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้สอนต้องมีการสะท้อนผลการสอนโดยมีการใช้แนวคิดไทยมากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลาย มีการใช้กลยุทธ์อย่างมืออาชีพ ผู้สอนยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความรู้สึกลดอคติ (Blasé & Blasé, 1998, p.16-20)

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ ประชุมสัมมนา รวมทั้งการประชุมต่าง ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการสอน (coaching) ให้ผู้สอนตระหนักว่า การสืบค้นความรู้เป็นการขับเคลื่อนพัฒนาผู้สอน นอกจากนี้ยังตั้งเป้าหมาย ความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้ ในการตั้งเป้าหมายของงานวิชาการเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ในการเพิ่มแรงจูงใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงาน โดยมีเหตุผลว่า เป้าหมายสามารถเพิ่มความสนใจที่จะทำให้ได้งาน นอกจากนี้ยังช่วยทำให้ความพยายามขยายไปสู่กิจกรรมที่มีเป้าหมายลักษณะเดียวกัน ส่งผลให้งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพมากขึ้น (Locke and Latham, 1990)

จากการสัมภาษณ์รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ที่พูดถึงงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่า ทางมหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ว่า ต้องมีแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ซึ่งสามารถระบุได้เป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรม
2. สนับสนุนทุนวิจัยภายในมหาวิทยาลัยและแสวงหาแหล่งทุนวิจัยจากภายนอก
3. สร้างเครือข่ายการวิจัยและนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
4. สนับสนุนการเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่เน้นการวิจัยและเผยแพร่ผลงานวิจัยจากวิทยานิพนธ์
5. สนับสนุนการนำงานวิจัยที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคม ขยายผลสู่เชิงพาณิชย์
6. ส่งเสริมการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และการนำผลงานวิจัยที่ได้รับไปจดสิทธิบัตรระดับชาติและนานาชาติ
7. ส่งเสริมให้บุคลากรนำผลงานวิจัยไปนำเสนอในที่ประชุมวิชาการ และตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ
8. เสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานงานวิจัยที่เข้มแข็ง
9. สนับสนุนงานวิจัยของศูนย์วิจัยเฉพาะทางและศูนย์วิจัยสู่ความเป็นเลิศ
10. ส่งเสริมการบริหารจัดการงานวิจัยแบบบูรณาการและมีผลกระทบเชิงรุก

11. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการสร้างผลงานวิจัยกลุ่ม

12. ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการวิจัยภายใต้โครงการความร่วมมือต่าง ๆ ตามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ที่ได้ทำร่วมกับองค์กรภายนอก

สมาคมมหาวิทยาลัยนานาชาติ (The Association of Universities and Colleges, 2005) สมาคมอุดมศึกษาแห่งประเทศไทยคานาดาและคณะกรรมการการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัยจากการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง คุณภาพร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาและแนวทางอุดมศึกษานานาชาติ ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง กันยายน 2004 มีใจความสำคัญดังนี้

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การอุดมศึกษามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว มีแนวโน้มที่เด่นชัด 2 ประการ คือ 1) อุดมศึกษาของแต่ละประเทศต้องก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ 2) อุดมศึกษาต้องเป็นแหล่งบูรณาการภูมิปัญญาของแต่ละประเทศสู่ภูมิปัญญาโลก ในมิติของการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและเสริมสร้างความมั่นคงในสังคมประเทศนั้น ๆ

นอกจากนี้ กิจกรรมอุดมศึกษานานาชาติต้องมีการประสานร่วมมือกัน ดังนี้ 1) ส่งเสริมความคิด การค้นคว้าวิจัย ทั้งทางวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจเพื่อสร้างสังคมโลกแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน 2) สนับสนุนความสนใจของผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ 3) สร้างการอุดมศึกษาทุกประเทศให้มีมาตรฐานเดียวกัน และ 4) แลกเปลี่ยนภาษาและวัฒนธรรมระหว่างมหาวิทยาลัย

ผลสรุปกล่าวย่ำว่า การนำการอุดมศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัย ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องมีเป้าหมาย จุดยืนของตนเองและยอมรับหลักการของมาตรฐานอุดมศึกษาโลกในการส่งเสริมความเสมอภาค การเข้าถึงองค์ความรู้ คุณภาพของอุดมศึกษา และสร้างคนเพื่อเสริมสร้างสังคมที่ดียิ่งขึ้นโดยผลิตงานวิจัยที่ดีและมีคุณค่า

5. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน

การเชื่อมโยงระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เป็นเรื่องที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างยิ่ง การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ในการจัดการศึกษาร่วมกับสมาคม ชมรม และองค์กรต่าง ๆ ในส่วนของท้องถิ่นจะให้การสนับสนุนสถานศึกษา ชุมชนจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร มีการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีนโยบายในการสนับสนุนอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่จะให้ความรู้และบริการชุมชนอย่างเต็มที่ ดังปรากฏผลการวิจัยของ ฉัตรภรณ์ สถาปิตานนท์ (2550, น.111) ได้กล่าวว่า ชุมชนและสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เพราะสถานศึกษาตั้งอยู่ในชุมชนและชุมชนเป็นกลุ่มคนที่ อาศัยอยู่ในบริเวณพื้นที่เดียวกัน มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ

ร่วมกัน ชุมชนจึงมีความคาดหวังต่อสถานศึกษาในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน และความต้องการให้บุตรหลานประสบผลสำเร็จทางการศึกษา เมื่อชุมชนคาดหวังเช่นนั้น จึงเต็มใจในการเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ หรือร่วมบริจาคทรัพย์ วัสดุ อุปกรณ์ทางการศึกษา ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้สถานศึกษาได้รับผลประโยชน์และเกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

นอกจากนี้ผลการสัมภาษณ์อธิการบดี รองอธิการบดีหลายท่าน ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งจะมีการจัดตั้งสภามหาวิทยาลัย การจัดตั้งชมรม สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า มีการจัดตั้งฝ่ายงานสัมพันธ์ชุมชน กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณในการออกไปร่วมกิจกรรม หรือช่วยเหลือชุมชนในแต่ละปี มหาวิทยาลัยราชภัฏมมีกิจกรรมร่วมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ โดยการเป็นอาสาสมัคร ไปทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับชุมชน เช่นการไปช่วยพัฒนาในท้องถิ่นก้นดาร์ การที่นักศึกษาออกไปช่วยชุมชนทำงาน แสดงให้ชุมชนเห็นคุณค่า ขอมรับในความพยายามที่นักศึกษามีส่วนร่วม สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดี ผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนให้ประสบความสำเร็จ โดยต้องมีความมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมที่ชุมชนได้มีโอกาสช่วยเหลือ ช่วยการตัดสินใจในเรื่องของการศึกษา ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้กับชุมชน โดยที่ผู้บริหารเอง ต้องมีการดำเนินการด้วยความบริสุทธิ์ใจ มีความต่อเนื่องและมีผลงานที่สร้างสรรค์

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนเป็นการร่วมมือกันของผู้บริหาร ครู นักศึกษา ผู้นำชุมชน และสมาชิกชุมชน ในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยการดำเนินการนั้นมีลักษณะเป็นกระบวนการ มีขั้นตอนที่จะให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความยั่งยืนในความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีหลากหลายตามกิจกรรมที่ทำ ซึ่งนอกจากเป็นประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาแล้ว ยังสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้วย

สถานศึกษาควรปรับโครงสร้างความร่วมมือในความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นในเรื่องของการศึกษา คนในชุมชนคิดว่า สถานศึกษาควรมีการจัดการในหนทางที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชน และปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตยสำหรับนักศึกษา ซึ่งได้รับการสอนและใช้ในชีวิตประจำวัน โครงสร้างของสถานศึกษาต้องเป็นระบบให้ออกาสคนในชุมชนสนับสนุนสถานศึกษาอย่างเข้มแข็ง ให้ออกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งรวมถึงบทบาทที่มากขึ้นในการตัดสินใจโดยมีนักการศึกษาให้ความหมายและความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาดังนี้

ไพรัช อรรถกามานนท์และมัทนา โชควัฒนกร (2545, น.9) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับสถานศึกษาในการจัดการศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่ประชาชนในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและท้องถิ่น ได้เข้าไปเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยร่วมแสดงความคิดเห็นและกระทำในสิ่งที่เห็นพ้องต้องกัน ตลอดจนพิจารณาปัญหาความต้องการของประชาชน ชุมชนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางพัฒนาสถานศึกษา

แบล็งและคนอื่นๆ (Blank: et al. 2004, p.19-21) ได้ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับแหล่งทรัพยากรของชุมชน เป็นการบูรณาการทางวิชาการและการบริการที่นำไปสู่การปรับปรุงการเรียนรู้ของนักศึกษา ครอบครัวที่เข้มแข็ง ชุมชนที่มีสุขภาพดี ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของชุมชน สถานศึกษาต้องยืดหยุ่นและปรับกระบวนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการและความมุ่งหวังของชุมชน

6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี

ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลที่สามารถให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงานได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มียุทธพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่น เพื่อสร้างกิจกรรม และความสัมพันธ์ในองค์กร เป็นผู้ที่พองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน อาจจะกล่าวได้ว่า ผู้นำจะเป็นผู้ที่รับใช้องค์กรเป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่รวมกันเป็นองค์กรและยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย (Ubben et al.2001.p.49)

ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งหมายถึง สภาวะที่เกิดขึ้นในคนที่อยู่มากกว่าสองคน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีอิทธิพล เมื่อคนที่มีจุดประสงค์แน่วแน่จะทำการเคลื่อนไหวเพื่อแข่งขันกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม (Owens, 2004)

ความเป็นผู้นำต้องมีบทบาทในการทำให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) และสถาบันต้องดำรงอยู่ได้ (Group maintenance) ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรม (Dimmock and Walker, 2005) โดยมีประเด็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำซึ่งสามารถจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. ด้านความสามารถ (Capacity) หมายถึง ผู้นำที่มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเป็นผู้วิจัยและมีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ด้านความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางด้านกีฬา

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. ด้านการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมมีส่วนร่วมในทางสังคม ให้ความร่วมมือเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน และมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี

5. ด้านสถานภาพ (Status) ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี เป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

ประเภทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีอยู่หลายประเภท ในที่นี้ผู้วิจัยจะขอยกมากล่าวในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเท่านั้น ซึ่งสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เป็นภาวะที่ผู้นำใช้อำนาจเป็นฐานในการให้รางวัล การลงโทษ และใช้ความพยายามอย่างสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือกับผู้ตามบนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ การแลกเปลี่ยนเช่นนี้ไม่ได้มาจากความมุ่งมั่น ความทุ่มเทต่องานของบุคคล ทุกอย่างจะขึ้นกับการได้รับคำชื่นชมจากผู้บริหาร ภาวะผู้นำแบบนี้จึงเป็นการระดมคนเขาทำงานและปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Ubben, Hughes & Norris, 2001, p.75)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

2. ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้อื่นร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกัน ผู้นำในรูปแบบนี้จะมอบหมายงาน และอำนาจให้คนอื่น เพื่อที่จะให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุถึงเป้าหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นวิธีเพิ่มคุณค่า (Value-added approach) เพราะกำหนดจุดมุ่งหมายที่จะหาเหตุผลว่า ทำไม มากกว่าที่จะหาว่าเป็นอะไร (Ubben, Hughes & Norris, 2001, p.76)

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน

เบิร์น (Burns, 1978, p.88) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่ชื่อ Leadership ซึ่งเขียนจากงานวิจัยเชิงบรรยายเกี่ยวกับผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างก็ส่งเสริมให้อีกฝ่ายหนึ่งมีคุณธรรม มีแรงจูงใจสูงขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำแลกเปลี่ยน (Transaction leaders) ผู้นำการแลกเปลี่ยนทางการเมืองจะเสนอบริการแลกเปลี่ยน หรือเสนอให้รางวัลกับการกระทำบางอย่าง Burns แสดงความเห็นว่ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ต่อเนื่องกัน Bass (1985, p.1-17) ได้ขยายทฤษฎีของ Burns โดยกล่าวว่า ความต่อเนื่องที่ว่านี้ แท้จริงเห็นได้ชัดเจนว่าต่างกัน ต้องแยกออกเป็นภาวะผู้นำสองประเภท ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) คือ บุคคลผู้กระตุ้นผู้ตาม

ให้ทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะบรรลุผลได้ด้วยวิธีการใด วิธีการหนึ่งในสามวิธีที่สัมพันธ์กัน (Bass, 1985, p.1-17) ดังนี้

1. โดยการยกระดับความความตระหนัก ยกระดับความสำนึกต่อความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์เป้าหมาย และตระหนักความสำคัญของวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
2. โดยการทำให้ผู้ตามเพิ่มความสนใจมากขึ้นต่อหมู่คณะ (Team) ต่อองค์การ หรือต่อระบบการอยู่ร่วมกันที่ใหญ่ขึ้น
3. โดยการเปลี่ยนระดับความต้องการตามลำดับของมาสโลว์ (Maslow) หรือขยายความจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือระดับความจำเป็นพื้นฐานขององค์การและสมาชิกขององค์การ ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้เกิดมีความต้องการมากขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความมีศักยภาพ ผู้นำจะเพิ่มภาระงานประจำวันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ร่วม และเป็นวิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์การ เบิร์น (Burns, 1978) สนับสนุนว่า “...ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสำรวจแรงขับที่มีศักยภาพในตัวผู้ตาม หาวิธีที่จะทำให้พอใจกับความจำเป็นที่มากขึ้น และทำให้ผู้ตามรู้สึกผูกพันทั้งกายใจ...”

จุดประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงความสนใจของรายบุคคลไปสู่สาเหตุที่กว้างใหญ่กว่า ดังนั้นจึงต้องเปลี่ยนความสนใจส่วนตัวให้หันไปใส่ใจกับสิ่งที่ผู้คนทั้งหลายมีความสนใจและห่วงใย (Keeley, 1998 ,p.111-144) ลักษณะเบื้องต้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สิ่งที่เห็นชัดเจนว่าเป็นเป้าหมายร่วมกันหรือเป็นวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำและผู้ตามมีจุดประสงค์ซึ่งอาจแยกกัน แต่มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกัน ต่อมากลายเป็นจุดประสงค์ร่วมกัน เช่นเดียวกันกับกรณีที่เกิดขึ้นในภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Burns, 1978)

Campbell, Margaret Hope (2003) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้บริหารต้องมีการสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาด้วยปัญญา การพิจารณาศักยภาพบุคลากรและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการบริหารจัดการ (Process management) ซึ่งเป็นตัวแปรแรกที่มีความสำคัญกับกระบวนการบริหารจัดการ คือ การนิเทศ ติดตาม และประเมินผลโดยสถานศึกษาต้องมีการจัดประชุมในระดับต่างๆ ตามช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะการจัดประชุมย่อย หรือเฉพาะกลุ่มงาน กลุ่มสาระวิชา จะช่วยให้การติดตามการดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และเมื่อประสบปัญหาสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที การจัดประชุมนั้นสามารถนำผลการดำเนินงานเบื้องต้นมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สถานศึกษาต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน เป็น

แบบแผนที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติตามกันอย่างเต็มที่ ซึ่งช่วยกระตุ้นให้บุคลากรประพฤติดนตามวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ หากสถานศึกษาใดสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีแต่การทำงานแข่งขันกันปฏิบัติงาน แสดงความคิดเห็นร่วมมือกันทำงานเป็นทีม บุคคลใดที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ก็จะต้องพิจารณาตนเองเพื่อความอยู่รอดในสังคมนั้นๆ แต่หากไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะเป็นไปอย่างราบรื่น หากสถานศึกษาไม่คำนึงถึงความสำคัญของการประชุม เพื่อติดตาม การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและการให้บริการอุปกรณ์ เทคโนโลยี หรือเครื่องมือต่าง ๆ อย่างเพียงพอ อาจส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารจัดการเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวลผลึกคิดและกำกับให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรการจัดการประเภทต่าง ๆ สามารถดำเนินไปได้ โดยมีประสิทธิภาพ จนบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ การเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการและการฝึกฝนให้มีทักษะสูงขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ กิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการที่ทำให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ มีดังนี้

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย แผนงาน และตัดสินใจหาวิธีการที่ดีที่สุดที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการในการจัดตั้งทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่ไม่ใช่บุคคล โดยวางแผนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จขององค์การ

3) การนำและสั่งการ (Leading and directing) หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการที่จะให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการและทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4) การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายที่องค์การคาดหวังและกำหนดไว้

สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารมีภาระผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

7. การมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องเป็นบุคลากรที่ผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาคณาจารย์ทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับความสามารถทางด้านวิชาการของคณาจารย์ (เจษฎา แซ่มประเสริฐ, 2551, ออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2547, น.33) ที่กล่าวไว้ว่า อาจารย์ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้ อาจารย์ก็จะมีการเรียนรู้ ได้แลกเปลี่ยน แบ่งปัน ขยายผลในกันและกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการพัฒนาคณาจารย์ให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) หมายถึง ความพยายามที่จะพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของคุณภาพในสถาบัน และจุดประสงค์ของการปฏิบัติงาน สถาบันจะสร้างบรรยากาศ ที่นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ การร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าของสถาบัน และบุคลากรเกี่ยวข้อง สถาบันจะมีการกำหนดแผนในการพัฒนาคณาจารย์ ทั้งในด้านทักษะและคุณภาพชีวิต มีระบบการประเมินคุณภาพของผลงาน ระบบการให้ผลตอบแทน แก่บุคลากร มีการอบรมและพัฒนาคณาจารย์ทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสและส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่า เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ซึ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะถือว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารและการจัดการ ถ้ามนุษย์ได้รับการพัฒนาทุกอย่างจะพัฒนาง่ายขึ้น (สมชาย เทพแสง, 2548, น.25)

การที่สถาบันมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องมีการวางแผนในการพัฒนาคณาจารย์ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของโลกที่สามารถเพิ่มคุณค่าได้มาก สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานและสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา (John & Mathias, 1994: p.124; Herman 1995, p.14 – 18; Shipe, 1998, p.46 อ้างถึงในสมชาย เทพแสง, 2548, น.55)

ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีควรได้รับการอบรมให้ได้รับความรู้ตามความถนัด รวมทั้งเพิ่มพูนทางด้านทักษะวิชาชีพ โดยเชื่อว่าการอบรมบุคลากรด้านการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสนใจส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความจำเป็น และบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดี บุคลากรจะสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูง (สมชาย เทพแสง, 2548, น.56 - 57)

สรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนพัฒนาคณาจารย์ การใช้วิชาการฝึกอบรม การส่งเสริมขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรในสถาบันให้ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพของตน

8. สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง

หลักการและแนวคิดของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมีพื้นฐานมาจาก สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหารของรัฐทั่วประเทศ และต่างประเทศที่เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจระดับโลกทำให้เกิดการบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการที่ดี เพื่อนำมาใช้กับปัญหาความเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน อันนำไปสู่การควบคุมระบบการบริหาร รวมถึงพฤติกรรมการทำงานของคน อย่างโปร่งใส ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ตรวจสอบได้ โยธองศ์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development: OECD) ได้ให้ความหมายธรรมาภิบาลว่า เป็นลักษณะความสัมพันธ์ วิธีการ และเครื่องมือ ซึ่งจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชน ทั้งในส่วนที่เป็นการดำเนินการ ในฐานะของปัจเจกบุคคล และที่เป็นการดำเนินการในลักษณะที่เป็นสถาบัน รวมถึงประสิทธิภาพของการจัดการปกครอง และการบริหาร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนา มีคุณสมบัติและองค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม (Participation) มีกฎ ระเบียบ (Rule of law) มีความโปร่งใส (Transparency) มีภาระหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Responsiveness) ต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency)

สภามหาวิทยาลัย กล่าวคือ ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการจะทำให้ดำเนินกิจกรรมด้วยความยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้อย่างรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในมหาวิทยาลัย โดยจะต้องมีการเปิดเผยผลการดำเนินการต่อสาธารณะ การบริหารงานต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถสร้างความไว้วางใจ ความมั่นใจ ตั้งมั่นในความเป็นธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม ป้องกันไม่ให้เกิดผลเชิงลบต่อสถาบัน (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2542 น.17)

หลักธรรมาภิบาลมี 6 หลักได้แก่

หลักนิติธรรม คุณธรรม ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความคุ้มค่า และหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน 4 หลัก ได้แก่ การใช้ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง การมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนาในการบริหารงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (บุญบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี, 2544. น.24)

หลักนิติธรรมประกอบด้วย กฎ ระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับ กฎ ระเบียบ กฎหมาย นโยบายของสภามหาวิทยาลัย

หลักคุณธรรมประกอบด้วย มีการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเป็นผู้มีคุณธรรม การสร้างความเสมอภาพ

หลักความรับผิดชอบ ประกอบด้วยมีการทำงานตามโครงสร้างองค์การบริหารงาน มีการกระจายอำนาจสู่บุคลากรระดับต่าง ๆ มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ

หลักความโปร่งใส ประกอบด้วยมีการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเปิดเผย มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน สม่ำเสมอ มีกลไกและปรับปรุงกลไกการตรวจสอบผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหารภายในองค์กรแสวงหาความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การใช้กลยุทธ์ในการบริหารงาน ให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ มีการใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพในการดำเนินการ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนารอบด้าน ประกอบด้วย การสร้าง และดำเนินการตามกระบวนการทัศน์ในการพัฒนา มีกระบวนการบริหารที่เป็นระบบ มีการวางแผนร่วมมือกันในเครือข่ายอย่างหลากหลาย มีการเพิ่มขีดความสามารถดำเนินงานในมหาวิทยาลัย

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือประกอบด้วย การแสวงหาความร่วมมือทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย ในการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ในการเพิ่มสมรรถนะคนในองค์กร การมีรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย

การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การจัดระบบการจัดเก็บสะสมองค์ความรู้ การสร้างแหล่งการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนให้เกิดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเผยแพร่องค์ความรู้

หลักการมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนา ประกอบด้วย การสร้างคุณลักษณะของบุคลากรที่จะพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในระดับบุคคล กลุ่ม และสังคม ทั้งด้านพฤติกรรม ความคิด ที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จ การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จ การมีวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ

หลักการสร้างยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างรอบด้าน ประกอบด้วย

1. การสร้างและดำเนินการตามกระบวนการทัศน์ในการพัฒนา
2. มีกระบวนการการบริหารที่เป็นระบบ
3. มีการวางแผนร่วมมือกันในเครือข่ายอย่างหลากหลาย
4. มีการเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินงานในมหาวิทยาลัย

หลักการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย

1. การแสวงหาความร่วมมือทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย
2. การสร้างแหล่งการเรียนรู้
3. การสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง
4. การสนับสนุนให้เกิดการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
5. การเผยแพร่องค์ความรู้

หลักการมีวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การสร้างคุณลักษณะของบุคลากรที่พัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในระดับบุคคล กลุ่ม และสังคม ทั้งด้านพฤติกรรม ความคิด ที่เอื้อต่อการทำงานให้สำเร็จ
2. การสร้างบรรยากาศในองค์กรที่เอื้อต่อความสำเร็จ
3. การมีวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ
4. การส่งเสริมให้มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมให้เกิดความคงทน

สรุปได้ว่า การที่สภามหาวิทยาลัยในระดับสูงมีธรรมาภิบาลจะเป็นแนวทางให้การบริหารจัดการ มีความโปร่งใส และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้ที่อยู่ในสภาพต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้ที่มิคุณธรรม จริยธรรม สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์และนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

9. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด

ในขณะที่โลกย่างเข้าสู่ศหัสวรรษใหม่ การเปลี่ยนแปลงรอบ ๆ ตัวเราได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเกิดขึ้นตลอดเวลา องค์การทั่วโลกต่างให้ความสำคัญแก่การตลาด เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ การตลาดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าผลิตภัณฑ์จะมีลักษณะและคุณภาพดีเลิศขนาดไหน ถ้าองค์การมิได้ดำเนินหน้าที่การตลาด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จก็ย่อมจะไม่บังเกิดขึ้นแก่องค์การดังกล่าว การวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาดจะต้องคำนึงถึง ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพราะการตลาดเป็นกิจกรรม หรือกระบวนการธุรกิจในการทำให้เกิดการซื้อขาย และตอบสนองความพอใจสูงสุดมาสู่ผู้บริโภค รวมทั้งผู้ผลิตด้วย

Kotler and Armstrong (1999, p.3) ให้ความหมายของการตลาด คือ กระบวนการทางสังคมและการดำเนินการที่บุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับสิ่งที่จำเป็นและต้องการ โดยผ่านการสร้างสรรค์และการแลกเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ และคุณค่ากับผู้อื่นซึ่งมีความสอดคล้องกับ McCarthy and Perreault (1993, p. 8-12) ที่ให้ความหมายของการตลาดไว้สองระดับ คือ ระดับจุลภาคที่เน้น

กิจกรรมที่ดำเนินการภายในองค์กรแต่ละองค์กร และระดับมหภาคที่เน้นสวัสดิการเศรษฐกิจของสังคมโดยรวม ค่านิยมของการตลาดทั้งสองระดับมีดังนี้ คือ 1) การตลาดระดับจุลภาค (Micro-marketing) คือ การดำเนินกิจกรรมที่ค้นหาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการคาดคะเนความต้องการของผู้รับบริการ และการกำหนดทิศทางการเคลื่อนที่ของสินค้าและบริการที่ใช้ตอบสนองความต้องการ จากผู้ผลิตไปสู่ผู้รับบริการ และ 2) การตลาดระดับมหภาค (Macro-marketing) คือ กระบวนการทางสังคมที่กำหนดทิศทางการเคลื่อนที่ของสินค้าและบริการอย่างประหยัด จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างอุปสงค์และอุปทานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสังคม

กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy) เป็นวิธีการใช้เครื่องมือการตลาด (ส่วนผสมการตลาด) เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและส่วนผสมการตลาด (Marketing mix) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ขายในราคาที่ผู้บริโภคมองว่าคุ้มค่า และผู้บริโภคมองว่าคุ้มค่า เพราะมองเห็นว่า คุ่ม รวมถึงการจัดจำหน่ายกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อให้ความสะดวกแก่ลูกค้า ด้วยความพยายามจงใจให้เกิดความชอบในสินค้าและพฤติกรรมอย่างถูกต้อง ที่เรียกว่าส่วนผสมการตลาด (Marketing mix) ซึ่งประกอบด้วย 4P's ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้
2. ราคา (Price) หมายถึง การมีราคาที่ผู้บริโภคมองว่าคุ้มค่าและยินดีจ่ายเพราะมองเห็นว่าคุ้มค่า
3. การจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง การจัดจำหน่าย กระจายสินค้าให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคและให้ความสะดวกแก่ลูกค้า
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการใช้ความพยายามจงใจให้เกิดความชอบในสินค้าที่นำเสนอซึ่งต้องมีการประชาสัมพันธ์

Kotler and Fox (1995, p.10-12) ได้กล่าวว่าขั้นตอนของการวิวัฒนาการของตลาดสถาบันการศึกษามีทั้งหมด 6 ยุค คือ

ยุคที่ 1 การตลาดเป็นสิ่งไม่จำเป็น ในยุคนี้อาจารย์จำนวนมากมีสมมุติฐานว่าคุณค่าของการศึกษาเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ชัดเจน นักศึกษาจะสมัครเข้าเรียนเพราะเขาต้องการสิ่งที่ดี สถาบันการศึกษานำเสนออย่างแท้จริง

ยุคที่ 2 การส่งเสริมการตลาด ในยุคนี้อาจารย์พบว่า จำนวนนักศึกษาที่สอบเพื่อเข้าศึกษาต่อมีจำนวนไม่เพียงพอ ดังนั้นสถาบันจึงต้องส่งเสริมการตลาด โดยมีฝ่ายขายทำหน้าที่

พนักงานขาย เพื่อเยี่ยมลูกค้าและส่งคู่มือการศึกษา แผ่นพับ และโปสเตอร์ให้กับลูกค้าเป้าหมาย เพื่อชักชวนให้เข้าสู่สถาบัน

ยุคที่ 3 การตลาด คือ การแบ่งส่วนตลาดและการวิจัยตลาด ในยุคนี้สถาบันมีการแบ่งตลาดออกเป็นส่วนย่อยแล้วตัดสินใจว่า จะเข้าส่วนใดและมีการวิจัยตลาดเพื่อหาสารสนเทศที่เหมาะสมและทันกับเวลา

ยุคที่ 4 การตลาด คือ การกำหนดตำแหน่งตลาด ในยุคนี้สถาบันการศึกษามีการกำหนดตำแหน่งตลาด (Positioning) ตามภาพพจน์ที่สถาบันต้องการสร้างขึ้นมา ทำให้สถาบันมีความโดดเด่นจากคู่แข่งและมีความสอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษามากที่สุด

ยุคที่ 5 การตลาด คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในยุคนี้สถาบันการศึกษาพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งหมดที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของสถาบัน ดังนั้นสถาบันจึงต้องเพิ่มขยายการวางแผนเพื่อระบุแนวโน้มหลักที่สำคัญ และเพื่อประเมินว่าตัวสถาบันจะสามารถตอบสนองแนวโน้มเป็นอย่างไร ผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ในการชักชวนนักศึกษาให้มาเข้าเรียนในสถาบัน

ยุคที่ 6 การตลาด คือ การจัดการการลงทะเบียในขั้นนี้จะมีมองถึงความสัมพันธ์กับนักศึกษาแต่ละคนที่สมัครใจเข้าศึกษาตั้งแต่เริ่มลงทะเบียนจนถึงสำเร็จการศึกษา รวมทั้งขยายความพึงพอใจไปยังศิษย์เก่า และผู้บริจาค หรือผู้สนับสนุนสถาบัน การจัดการการลงทะเบียนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวิธีปกติของการผลิต โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความจำเป็นของนักศึกษา

สำราญ บุญเจริญ (2550, น.238-243) ศึกษาสภาพตลาดของการอุดมศึกษา และช่องทางการสรรหานักศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อสังเคราะห์ส่วนประสมการตลาด (marketing mix) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า กลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเรียกว่า A-PIPE Mu model ประกอบด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเจาะตลาดปัจจุบัน (P : Penetration strategy) การเจาะตลาดปัจจุบันเน้นการส่งเสริมการตลาด และการสรรหากลุ่มเป้าหมายจากตลาดปัจจุบัน และหลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษาที่มีอยู่ในปัจจุบันของสถาบัน เช่น ภาคกลางเน้นครอบครัวที่บิดามารดาประกอบอาชีพส่วนตัว รับราชการ หรือเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ

2. กลยุทธ์การขยายตลาด (E : Expansion strategy) การขยายตลาดเป็นการเพิ่มพื้นที่หลักสูตร และโปรแกรมการเรียนการสอน การให้บริหารทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนครอบคลุมตลาดได้มากขึ้น เช่น การขยายตัวเชิงภูมิศาสตร์ เปิดชั้นเรียนของหลักสูตร/สาขาวิชาที่เปิดสอนในปัจจุบัน ให้กับตลาดเป้าหมายใหม่ ได้แก่ ผู้นำชุมชน นักการเมืองท้องถิ่น พระสามเณร ผู้สูงอายุหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำที่ต้องการปรับวุฒิ

3. กลยุทธ์ราคา (P : Price strategy) กลยุทธ์ด้านราคาใช้กลยุทธ์กำหนดค่านักศึกษาให้หลากหลายตามหลักสูตรหรือโปรแกรมที่ศึกษา ให้ส่วนลดในรูปแบบของทุนการศึกษาบางส่วนให้พ่อ่นชำระค่าเล่าเรียนได้ หาแหล่งเงินกู้ให้ กำหนดค่าเล่าเรียนแบบเหมาจ่ายเป็นรายภาคการศึกษา

4. กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์สถาบัน (I : Image strategy) ชื่อเสียงและคุณภาพของอาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่กลุ่มเป้าหมายใช้ตัดสินใจเลือกสถาบันอุดมศึกษา กลวิธีที่ทำให้สถาบันมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี และทำให้มีอาจารย์ที่มีคุณภาพ

5. กลยุทธ์พันธมิตร (A : Alliance strategy) กลยุทธ์ด้านนี้เป็นการทำความร่วมมือกับหน่วยงาน หรือองค์การภายนอกสถาบัน ในด้านการเรียนการสอน การบริการและการส่งเสริมการตลาด เช่น ร่วมมือกับโรงเรียนหรือวิทยาลัยด้านอาชีวศึกษา เพื่อให้ส่งนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส. มาศึกษาต่อที่สถาบัน โดยเสนอผลตอบแทนให้ทั้งนักศึกษาและโรงเรียน ร่วมมือกับองค์กรธุรกิจและองค์กรของรัฐเพื่อการแลกเปลี่ยนทางวิชาการ

6. กลยุทธ์หน่วยงานการตลาด (Marketing Unit) เพื่อสนับสนุนงานด้านการตลาดของสถาบัน ควรจัดตั้งหน่วยงานการตลาดขึ้นภายในสถาบันเพื่อดำเนินงานและประสานงานด้านการตลาด ผู้บริหารหน่วยงานนี้ ควรเป็นระดับรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปได้แต่ละสถาบัน/มหาวิทยาลัยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกให้เหมาะสม โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องมีอัตลักษณ์ความเป็นตัวตนของตนเองให้ชัดเจน ต้องคำนึงถึงความจำเป็น ความต้องการ ความสนใจของกลุ่มเป้าหมาย มีการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค กำหนดแนวทางของการดำเนินการทางการตลาด ให้มหาวิทยาลัยสามารถขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้เพียงพอ สร้างความพึงพอใจให้กลุ่มลูกค้าและมีคุณภาพ มีกำไรในระยะยาว Kotler and Armstrong (1999, p.3-11)

10. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

การจัดการด้านสาธารณูปโภคเป็นเรื่องอำนวยความสะดวก ในเรื่องไฟฟ้า น้ำประปา อาคารสถานที่ การบำรุงรักษาลิฟต์ ระบบปรับอากาศ ระบบไฟฟ้าและแสงสว่าง รวมไปถึงการบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่าง ๆ การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน โดยมีการจัดทำระบบการจัดการเก็บข้อมูลในเรื่องการบริหารต่าง ๆ ในการจัดการด้านสาธารณูปโภคจะต้องวางแผนในการดำเนินงาน แผนการดูแลรักษาให้บริการของหน่วยงานที่ทำสัญญาจ้างมาดูแลระบบสาธารณูปโภค จัดหาและเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นราคาบริษัท ผู้รับเหมาต้องเลือกที่มีคุณธรรม และคุ้มค่าที่สุด ต้องมีการประชาสัมพันธ์การใช้ระบบภายในอาคารให้แก่นักศึกษาและผู้ใช้บริการ นำเสนอข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ และกฎ ระเบียบใหม่ ๆ

มหาวิทยาลัยควรวางแผนงานในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน และการปฏิบัติในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย พร้อมทั้งสามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วรายงานผลให้ผู้บริหารทราบได้ทันที เหตุฉุกเฉินต่าง ๆ ได้แก่ ระบบสัญญาณอัคคีภัย ระบบดับเพลิงชนิดต่าง ๆ ในอาคาร ระบบลิฟต์ ติดค้าง ระบบปรับอากาศ ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำประปา และระบบการสื่อสารภายในอาคารขัดข้อง การรั่วซึมของน้ำในส่วนต่าง ๆ และขั้นตอนการติดต่อกองเลาทำการ

มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการดูแลบำรุงรักษาระบบสาธารณูปโภคให้มีประสิทธิภาพทุก ๆ ด้าน ด้วยความเป็นระเบียบเรียบร้อย และวางระบบการทำงานตามมาตรฐานงานช่างที่ดี (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554)

ส่วนการบริการด้านสารสนเทศ มุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของนักศึกษาและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้อยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้ร่วมกันกำหนดพันธกิจทางด้านสารสนเทศดังนี้

1. การให้บริการคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียน

การสอนและงานวิจัย

2. การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์และสารสนเทศเพื่อการบริหารงานของ

มหาวิทยาลัย

3. การบริการวิชาการด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกจากนี้ยังได้ระดมความคิดเห็น กำหนดกรอบแนวทางอันจะนำไปสู่การพัฒนา ระบบสารสนเทศรองรับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีเป้าประสงค์ว่า มหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบสารสนเทศและการจัดการระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัย เพื่อรองรับการบริหารงานและการจัดการองค์ความรู้ ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญมาก โดยเฉพาะการใช้อินเทอร์เน็ตซึ่งจะช่วยให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ที่สามารถจะทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคลากรสามารถค้นหาความรู้ การนำความรู้ไปใช้ มีการวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บให้เป็นระเบียบ โดยจะต้องคำนึงถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร จะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมโยง และบูรณาการกับระบบเดิมที่มีอยู่ได้ จึงทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดได้รวดเร็ว และสะดวกขึ้นมาก

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่า มีความสำคัญต่อประเทศชาติเป็นอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะที่ทั่วโลกกำลังตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง มหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรหนึ่งของสังคม ก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ ที่ทำให้ต้องมีการปรับตัว และเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเหตุที่การปรับตัวของมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษที่เป็นการปรับตัวเพื่อความเป็นผู้นำ ซึ่งแนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสังคม ให้สังคมเปลี่ยนแปลงและปรับไปในทิศทางที่มีคุณค่า การกระทำใด ๆ ที่พื้นฐานมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมา จะใช้ไม่ได้อีกต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เรากำลังอยู่ในยุคของการประยุกต์ความรู้ใหม่กับสถานการณ์ใหม่ตลอดเวลา ดังนั้น ปัญหาการปรับตัวและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่ท้าทายวงการอุดมศึกษาของโลกในขณะนี้

จะเห็นได้ว่าในศตวรรษใหม่นี้ การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วมากในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นการศึกษาจะต้องมีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ต้องผลิตมันสมองระดับผู้นำของประเทศและของสังคมโลก ซึ่งจะเน้นการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีทุกด้านมาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารต้องรู้จักการจัดการเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีในด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการแข่งขันและด้านการบริหารจัดการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการดำเนินการวิจัยที่มีรูปแบบการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) ประเภทของการวิจัยเป็นแบบผสม (Mixed methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการค้นหาข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 มหาวิทยาลัย การสัมภาษณ์และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อนำเสนอและตรวจสอบความเป็นไปได้ ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่งได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีและมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ซึ่งมีประชากรรวมทั้งสิ้น 2,654 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1) เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์ และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีและมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจงด้วยวิธีสโนว์บอล มหาวิทยาลัยราชภัฏละ 3 คน (ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีแห่งเดียวที่สัมภาษณ์ได้เพียง 1 คน)

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวม 6 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อการออกแบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตัวอย่าง (Case) ใช้จำนวนที่มากกว่าจำนวนองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรอิสระ 30 เท่า (กัลยา วาณิชขัญชา, 2549, น.20) ในงานวิจัยนี้ มีตัวแปรอิสระ 10 องค์ประกอบ ซึ่งต้องได้กลุ่มตัวอย่าง มากกว่า 300 คน ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปจำนวน 750 ฉบับโดยอาศัยความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตัวอย่าง (Case) ใช้จำนวนที่มากกว่าองค์ประกอบ 30 เท่า (กัลยา วาณิชขัญชา, 2549, น.20) ดังนั้นจำนวนองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบจะได้จำนวนตัวอย่าง 300 ตัวอย่าง (คน) ผู้วิจัยจึงสุ่มตัวอย่างแบบการเจาะจง โดยการเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีและมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยแจกแบบสอบถามให้คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสายการศึกษาและสายสนับสนุน จำนวน 750 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

1. ขั้นตอนในการดำเนินการ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขั้นที่ 1

การสร้างแบบสัมภาษณ์

(1) ศึกษาข้อมูลทฤษฎีจากเอกสาร โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Document research) ได้แก่ รายงานประจำปี พระราชบัญญัติ และกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์

(2) สร้างแบบสัมภาษณ์โดยกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามปลายเปิด (Open-ended question) และตั้งคำถามในแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure interview)

(3) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของภาษา การใช้ภาษาที่สื่อความหมาย ที่จะทำให้ได้ความชัดเจน ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

(4) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ เดินทางไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 6 แห่งด้วยตนเอง รวมทั้งสิ้น 16 คน

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือขั้นที่ 1

ในการหาคุณภาพเครื่องมือขั้นที่ 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

(1) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องและข้อความที่ตรงประเด็นกับเรื่องที่ศึกษา กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือขั้นที่ 2

การสร้างแบบสอบถามมีลำดับขั้นตอนในการสร้างดังต่อไปนี้

(1) วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยวิเคราะห์ข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ ความคิดเห็นของผู้บริหารทั้ง 16 คน โดยนำมาหาความถี่ และคัดเลือกข้อคำถามของระดับความคิดเห็นที่ตรงกันมาจัดทำเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

(2) ปรับข้อความจากการสัมภาษณ์ แบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question) ที่อยู่ในกรอบของความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

ของรัฐ โดยจำแนกเป็นข้อ ๆ ในแต่ละองค์ประกอบ ปรับภาษาให้กระชับ ประมวลจัดทำแบบสอบถาม กำหนดขอบเขตให้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ศึกษาคุณนิพนธ์

(3) ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดไว้ คำถามที่ใช้ สั้น ชัดเจน เข้าใจง่ายและตรงประเด็น ครอบคลุมเนื้อหาที่กำหนดไว้ จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ศึกษาคุณนิพนธ์ เพื่อให้ปรับปรุงแก้ไข และดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำ

(4) นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ไปใช้ในกลุ่มตัวอย่างจริง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร รวม 6 แห่งคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีและมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือขั้นที่ 2

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

(1) นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ศึกษาคุณนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ การวิจัย การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence: IOC) โดยกำหนดค่าของความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยกำหนดคะแนนของการประเมินดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับลักษณะที่ต้องการวัด

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

(2) นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ศึกษาคุณนิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เพื่อตรวจสอบสำนวนภาษา ปรับปรุงการใช้ภาษาให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีความถูกต้องครอบคลุมครบถ้วน ตามนิยามศัพท์เฉพาะ

(3) เมื่อได้แบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try out) กับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1951.) ได้ค่าของความเชื่อมั่น 0.9450

2. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1 แบบสัมภาษณ์

ลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) วิธีนี้เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงปริมาณ โดยกำหนดคำถามและรูปแบบสัมภาษณ์ จากการศึกษาขั้นตอนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ตามแนวคิดที่ ชาย โพธิ์สีดา (2549) สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และกรรณิการ์ สุขเกษม (2547) วรรณวดี ชัยชาญกุล (2552) นำเสนอไว้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้ 1) มีหนังสือเรียนนัดหมายล่วงหน้า จากประธานหลักสูตรคุษภักดิ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง 2) กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามโดยยึดตามวัตถุประสงค์ ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งยืนยันวันเวลา สถานที่ ก่อนการสัมภาษณ์ 3) เข้าสู่สถานที่นัดหมาย แนะนำตนเอง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีก่อนเริ่มต้นสัมภาษณ์ 4) ชี้แจงจุดมุ่งหมาย การเก็บรักษาความลับ พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์ในแถบบันทึกเสียงก่อนเริ่มประเด็นที่จะสัมภาษณ์ 5) เริ่มต้นการสัมภาษณ์และเจาะลึกในช่วงเดิมที่ต้องการทราบข้อมูลในรายละเอียด จากคำถามแรกไปถึงคำถามสุดท้าย โดยจะให้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ให้เป็นไปตามธรรมชาติของการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น ในประเด็นที่สัมภาษณ์ 6) ปิดการสนทนา โดยสรุปความเห็นและถามประเด็นที่อยากจะทราบเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเป็นคำถามด้วยการสัมภาษณ์ 7) การสิ้นสุดการสัมภาษณ์ โดยกล่าวขอบคุณในคุณค่าของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และการเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อผลการศึกษาที่จะเกิดความสำเร็จมากที่สุด

2.2 แบบสอบถาม

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นข้อคำถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) และเติมคำซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ตำแหน่งทางการบริหาร ตำแหน่งทางวิชาชีพ ระยะเวลาในการทำงาน จำนวนข้าราชการ จำนวนพนักงานสายสนับสนุน จำนวนนักศึกษา และเติมคำเกี่ยวกับชื่อของมหาวิทยาลัย และระดับการศึกษาที่มหาวิทยาลัยเปิดสอน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านปัจจัยของความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้รวบรวมไว้ในการบ่งถึงความความสำเร็จของมหาวิทยาลัยจึงประกอบด้วย 10 ปัจจัยได้แก่ 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมั่นคงทางการเงิน 3) นักศึกษามีคุณภาพ 4) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ 5) ความผูกพันที่ดีกับชุมชน 6) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี 7) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี 8) สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง 9) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด 10) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 54 ข้อ เป็นการถามระดับความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert)

ตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็นว่า ถ้ามหาวิทยาลัยได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ เพราะเหตุใด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เดินทางไปสัมภาษณ์ (Interview) ด้วยตนเอง ซึ่งมีผู้ให้สัมภาษณ์รวม 16 คน

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม 2554 ถึง 30 เมษายน 2555 โดยมีหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอย่างเป็นทางการ และข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ Qualitative)

แบบสอบถาม

1. ผู้วิจัยได้ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาขอสัมภาษณ์อธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร 6 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ซึ่งจัดทำเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative)

2. นำแบบสอบถามส่งให้มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครรวม 6 แห่ง ๆ ละ 100 ฉบับ เป็นจำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น 600 ฉบับ โดยขอความร่วมมือจากอาจารย์ ผู้ช่วยวิจัยให้ติดตามและเมื่อถึงวันกำหนดนัดหมาย ผู้วิจัยได้เดินทางไปรับแบบสอบถามกลับคืนมา โดยนำ

แบบสอบถามไปส่งเพิ่มเติมเป็นครั้งที่ 2 เพื่อสำรวจให้ได้จำนวนครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ โดยส่งครั้งที่ 2 จำนวน 150 ฉบับรวม 750 ฉบับ ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 523 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 69.73 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนการส่งและการรับแบบสอบถามกลับคืนมา

รายชื่อมหาวิทยาลัย	ครั้งที่ 1 จำนวน (ฉบับ)	ครั้งที่ 2 จำนวน (ฉบับ)	จำนวนที่ ได้รับกลับคืน
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	100	-	95
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	100	20	83
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	100	30	82
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	100	10	80
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	100	50	93
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	100	40	90
รวมทั้งสิ้น	600	150	523

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งพบว่า แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้มีจำนวนรวม 453 ฉบับ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนแบบสอบถามกลับคืนมาที่สมบูรณ์ครบถ้วน และจำแนกว่าเห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย กับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายชื่อมหาวิทยาลัย	เห็นด้วย (ฉบับ)	ไม่เห็นด้วย (ฉบับ)	รวม (ฉบับ)
1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	62	30	92
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	32	41	73
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	49	23	72
4. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	40	30	70
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	31	42	73
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	35	38	73
รวมทั้งสิ้น	249	204	453

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2555 ถึง 30 มิถุนายน 2555

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive analysis) โดยจะสังเคราะห์จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยใช้วิธีการคำนวณค่าความถี่ ซึ่งเป็นการแสดงจำนวนของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และแสดงความคิดเห็นคล้ายคลึงกัน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยต้องเก็บรวบรวมแบบสอบถามและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป นำเสนอผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในรูปตารางและแปลผลโดยการบรรยายประกอบ

สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

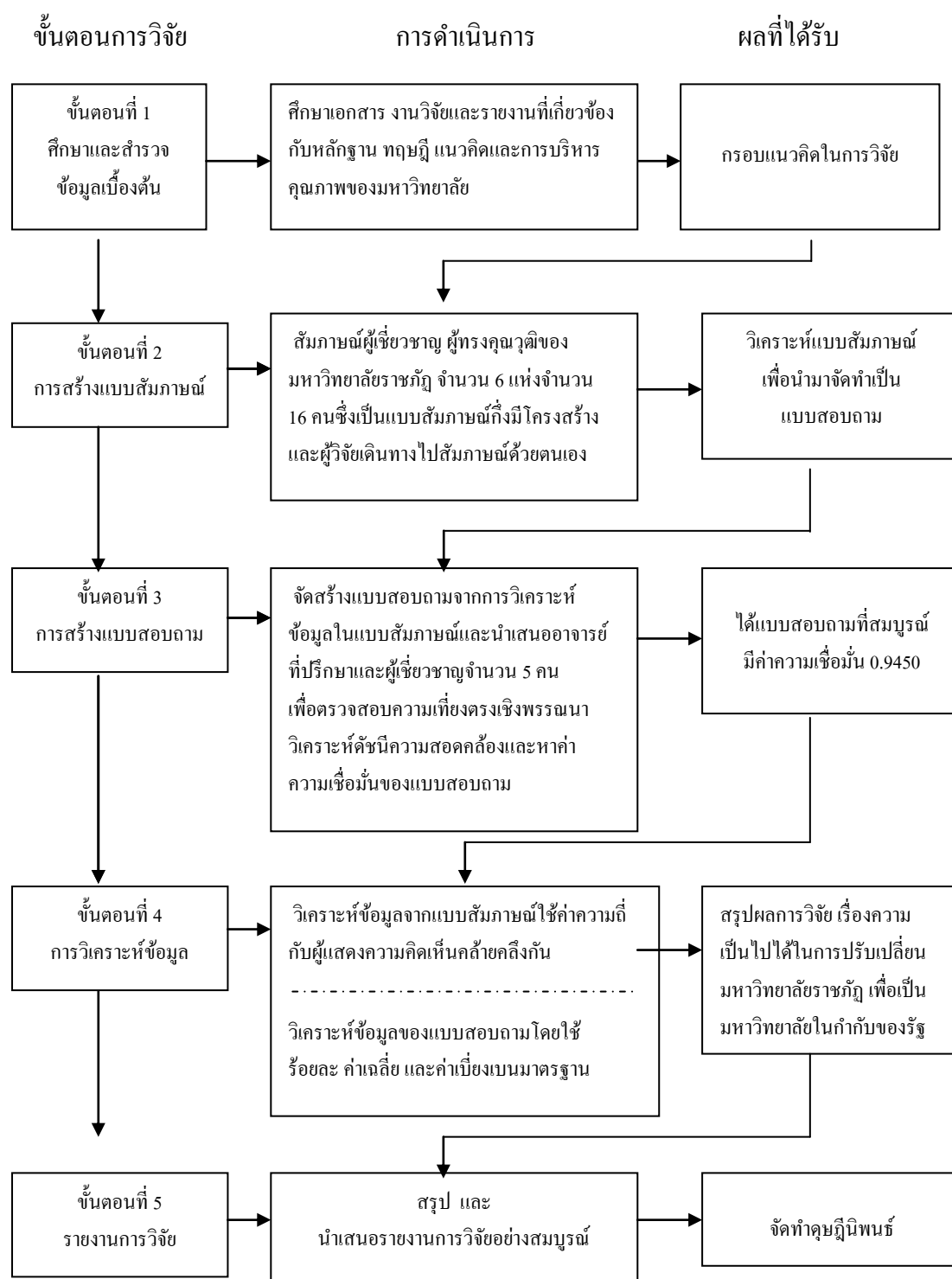
1) ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

2) ข้อมูลด้านปัจจัยความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การแปลงความหมายค่าเฉลี่ยนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1981, p.246) โดยถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงใด แสดงว่าระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรอยู่ในระดับนั้นๆ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการทำวิจัย



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการวิจัย การดำเนินการและผลที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 เป็น 3 ข้อ คือ 1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหาร เมื่อมีการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3. เพื่อนำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้จึงแยกออกเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ตอนแรกเป็นผลการศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตอนที่สองเป็นผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหาร เมื่อมีการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตอนที่สามเป็นการนำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน

อนึ่งก่อนที่นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 3 ตอนดังกล่าว ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของตัวแปร เพื่อให้เห็นลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะการแจกแจงของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยจะแยกนำเสนอ ผลการวิเคราะห์แยกตามประเภทของตัวแปร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ก. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยการหาจำนวนและร้อยละของลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละค่าของตัวแปร ซึ่งนำเสนอในตารางที่ 6 - 13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 57.17 ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชายจำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 42.83

ส่วนใหญ่อายุ ระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 40.18 รองลงมาอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 31.35 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 16.56 อายุระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 10.82 อายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไปมีเพียง 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.10 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 64.68 รองลงมาเป็นระดับปริญญาตรีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 20.31 ระดับปริญญาเอกจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 14.13 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.88

สถานภาพเป็น พนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 48.12 รองลงมาเป็นข้าราชการจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 40.62 เป็นลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 9.05 มีจำนวน 10 คนที่มีสถานภาพอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 2.21 ตามลำดับ

ตำแหน่งทางการบริหารได้แก่ ตำแหน่งอธิการบดีจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.22 รองอธิการบดีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 4.64 ที่เหลือส่วนใหญ่จำนวน 431 คน คิดเป็นร้อยละ 95.14 เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สำนัก หัวหน้าภาควิชา ประธานหลักสูตร เป็นต้น

ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งทางวิชาชีพ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 64.02 รองลงมาเป็นเจ้าหน้าที่ในสายสนับสนุนได้แก่ เจ้าหน้าที่ทางการเงิน บัญชี บรรณารักษ์ ฯลฯ จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 18.76 ส่วนผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ มีจำนวน 46 คน 30 คนและ 2 คนคิดเป็นร้อยละ 10.15 6.62 และ 0.44 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 39.96 รองลงมาก็คือ 1 - 5 ปีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 28.48 ระยะเวลา 6 - 10 ปีจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 28.08 และระยะน้อยกว่า 1 ปีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 3.53 ตามลำดับ จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามไม่มากนักที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนดังแสดงในตารางที่ 12

**ตารางที่ 7 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม
ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามเพศ**

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	259	57.17
ชาย	194	42.83
รวม	453	100.00

จากตารางที่ 7 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 453 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 57.17 รองลงมาเป็นเพศชายจำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 42.83

**ตารางที่ 8 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม
ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามอายุ**

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
31 – 40 ปี	182	40.18
41 – 50 ปี	142	31.35
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	75	16.56
51 – 60 ปี	49	10.82
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	5	1.09
รวม	453	100.00

จากตารางที่ 8 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 453 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปีจำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 40.18 รองลงมาคืออายุ 41 – 50 ปีจำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 31.35 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 16.56 อายุ 51 – 60 ปีจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 10.82 อายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.09 ตามลำดับ

**ตารางที่ 9 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม
ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามวุฒิการศึกษา**

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาเอก	64	14.13
ปริญญาโท	293	64.68
ปริญญาตรี	92	20.31
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	0.88
อื่น ๆ (ระบุ)	0	0
รวม	453	100.00

จากตารางที่ 9 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 453 คน ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 64.68 รองลงมาคือวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 20.31 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 14.13 วุฒิการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.88 ตามลำดับ

**ตารางที่ 10 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม
ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามสถานภาพ**

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
พนักงานมหาวิทยาลัย	218	48.12
ข้าราชการ	184	40.62
ลูกจ้าง	41	9.05
อื่นๆ (ระบุ)	10	2.21
รวม	453	100.00

จากตารางที่ 10 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 453 คน ส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 48.12 รองลงมาเป็นข้าราชการจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 40.62 เป็นลูกจ้างจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 9.05 และอื่น ๆ ได้แก่ นักวิจัย อาจารย์สัญญาจ้าง โดยเงินงบประมาณ และโดยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น จำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 2.21

**ตารางที่ 11 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม
ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามตำแหน่งการบริหาร**

ตำแหน่งทางการบริหาร	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อธิการบดี	1	0.22
รองอธิการบดี	21	4.64
อื่นๆ (ระบุ)	431	95.14
รวม	453	100.00

จากตารางที่ 11 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งการบริหาร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 453 คน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางการบริหาร เช่น เป็นเจ้าหน้าที่ ประธานหลักสูตร หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สำนัก รองคณบดี คณบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น จำนวน 431 คน คิดเป็นร้อยละ 95.14 รองลงมามีตำแหน่งรองอธิการบดีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 4.64 และตำแหน่งอธิการบดีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.22 ตามลำดับ

**ตารางที่ 12 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม
ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาชีพ**

ตำแหน่งทางวิชาชีพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รองศาสตราจารย์	32	7.07
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	46	10.15
อาจารย์	290	64.02
อื่นๆ (ระบุ)	85	18.76
รวม	453	100.00

จากตารางที่ 12 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งทางวิชาชีพ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 453 คน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์จำนวน 290 คน คิดเป็นร้อยละ 64.02 รองลงมามีตำแหน่งอื่นๆ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ธุรการ บรรณารักษ์ นักวิจัย จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 18.76 ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 10.15 ตำแหน่งรองศาสตราจารย์จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 7.07 ตามลำดับ

**ตารางที่ 13 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม
ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามระยะเวลาทำงานมาแล้ว**

ระยะเวลาทำงานมาแล้ว	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มากกว่า 10 ปี	181	39.96
1 – 5 ปี	129	28.48
6 – 10 ปี	127	28.04
น้อยกว่า 1 ปี	16	3.52
รวม	453	100.00

จากตารางที่ 13 คุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาทำงานมาแล้ว พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 453 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 39.96 รองลงมาระยะเวลาทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 28.48 ระยะเวลาทำงาน 6-10 ปีจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 28.04 และมีระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 3.52 ตามลำดับ

**ตารางที่ 14 ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ของคุณลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม
ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตกรุงเทพมหานคร
จำแนกตามระยะเวลาทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้**

ระยะเวลาทำงานใน มหาวิทยาลัยที่สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มากกว่า 10 ปี	166	36.64
1 – 5 ปี	143	31.57
6 – 10 ปี	120	26.49
น้อยกว่า 1 ปี	24	5.30
รวม	453	100.00

จากตารางที่ 14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 453 คน เมื่อจำแนกตามระยะเวลาทำงานที่มหาวิทยาลัยปัจจุบัน พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 36.64 รองลงมาระยะเวลาทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 31.57 ระยะเวลาทำงาน 6-10 ปีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 26.49 และมีระยะเวลาทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกับตารางที่ 13 และที่ 14 จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยทำงานที่อื่นมาก่อน นอกจากนั้นผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากมีระยะเวลาทำงานมากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization of Economic Cooperation Development: OECD) รวบรวมไว้ในการบ่งชี้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยจำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านทิศทางการยุทธ์ที่ชัดเจน
2. ปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงิน
3. ปัจจัยด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพ
4. ปัจจัยด้านงานวิชาการ และงานวิจัยที่มีคุณภาพ
5. ปัจจัยด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน
6. ปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี
7. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

8. ปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง

9. ปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด

10. ปัจจัยด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ

การนำเสนอผลการศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่ง
ในเขตกรุงเทพมหานครดังกล่าว เรียงลำดับตามการบ่งชี้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10
ปัจจัยดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านการมีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร
ด้านทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
1. ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ” อย่างชัดเจน	3.50	0.92	มาก
2. ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัย ในกำกับ” อย่างชัดเจน	3.42	0.94	มาก
3. ท่านได้รับข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับ การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย อย่างสม่ำเสมอ	3.16	0.92	ปานกลาง
4. ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบ ของมหาวิทยาลัยมีมากเพียงพอต่อการตัดสินใจออกนอก ระบบของท่าน	3.02	0.95	ปานกลาง
5. มหาวิทยาลัยมีการทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับ การออกนอกระบบมากกว่า 1 ครั้ง	2.90	1.06	ปานกลาง
6. มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการ การออกนอก ระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน	3.03	1.02	ปานกลาง
7. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดนโยบาย มาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้	3.07	0.95	ปานกลาง
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	3.16	0.99	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการมีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ในตารางที่ 15 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ มีเพียง 2 หัวข้อเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คือ ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ” อย่างชัดเจน ($\bar{x}=3.50$) และท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับ” อย่างชัดเจน ($\bar{x}=3.42$)

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับการออกนอกระบบมากกว่า 1 ครั้ง ($\bar{x}=2.90$)

1.2 ปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงิน

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร

คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานครด้านความมั่นคงทางการเงิน

ความมั่นคงทางการเงิน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
1. ท่านคิดว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้สูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน	3.13	1.08	ปานกลาง
2. มหาวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณที่มี			
ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก	3.21	0.85	ปานกลาง
3. มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรร			
งบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม	3.18	0.90	ปานกลาง
4.มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารการเงิน			
และงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	3.27	0.87	ปานกลาง
5. มหาวิทยาลัยมีกลไกการควบคุมงบประมาณ			
ที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย	3.21	0.87	ปานกลาง
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านความมั่นคงทางการเงิน	3.20	0.92	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงินในตารางที่ 16 พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านความมั่นคงทางการเงินในภาพรวมมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2 ข้อได้แก่ มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}=3.27$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก และมหาวิทยาลัยมีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย สองหัวข้อนี้มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.21$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้สูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน ($\bar{x}=3.13$)

1.3 ปัจจัยด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านนักศึกษา
ที่มีคุณภาพ

ด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. ท่านคิดว่านักศึกษาในปัจจุบันนี้มีคุณภาพ ในระดับที่น่าพอใจ	3.20	0.86	ปานกลาง
2. ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ท่านคาดหวังว่านักศึกษาจะมีคุณภาพสูงขึ้น	3.25	0.82	ปานกลาง
3. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย เป็นที่ต้องการของสังคม	3.37	0.80	ปานกลาง
4. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัย สามารถหางานทำได้ง่าย	3.34	0.79	ปานกลาง
5. นักศึกษาของมหาวิทยาลัยได้รับการฝึกฝน ให้มีวินัย มีความอดทน และรับผิดชอบต่อหน้าที่	3.33	0.90	ปานกลาง
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพ	3.30	0.84	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพในตารางที่ 17 พบว่า
ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพ ในภาพรวม มีความคิดเห็นด้วยอยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่
ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจาก
มหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม ($\bar{x}=3.37$) รองลงมา คือ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจาก
มหาวิทยาลัยสามารถหางานทำได้ง่าย ($\bar{x}=3.34$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ
ท่านคิดว่านักศึกษาในปัจจุบันนี้มีคุณภาพในระดับที่น่าพอใจ ($\bar{x}=3.20$)

1.4 ปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร
ด้านงานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ

ด้านวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
1. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์			
ในการสร้างความเด่นชัดเชิงวิชาการที่ชัดเจน	3.43	0.83	มาก
2. ในกรณีที่มีมหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบ			
ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้			
ได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหาร มหาวิทยาลัย	3.17	0.96	ปานกลาง
3. บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะ			
ในการศึกษาสร้างผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพ	3.38	0.77	ปานกลาง
4. บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยี			
ในการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ทางวิชาการ			
โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.51	0.81	มาก
5. ท่านคิดว่างานวิจัยของท่านมีคุณภาพส่งผลให้			
ประสิทธิภาพผลงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัด			
มีความเหมาะสม	3.41	0.78	มาก
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านวิชาการ			
และงานวิจัยมีคุณภาพ	3.38	0.84	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพในตารางที่ 18 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพในภาพรวม มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ ดังนี้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการโดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ($\bar{x}=3.51$) รองลงมา คือ ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการสร้างความเด่นชัดเชิงวิชาการที่ชัดเจน ($\bar{x}= 3.43$) ท่านคิดว่างานวิจัยของท่านมีคุณภาพส่งผลให้ประสิทธิภาพของผลงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดมีความเหมาะสม ($\bar{x}=3.41$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ในกรณีที่มีมหาวิทยาลัยต้อง

ออกนอกระบบท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัย ($\bar{x}=3.17$)

1.5 ปัจจัยด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร

คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร

ด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน

ด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
1. มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและสังคม	3.81	0.82	มาก
2. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	3.65	0.81	มาก
3. มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมความพร้อม และการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ	3.60	0.82	มาก
4. มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม โดยรอบมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์	3.59	0.85	มาก
5. มหาวิทยาลัยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน	3.57	0.84	มาก
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน	3.64	0.83	มาก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชนในตารางที่ 19 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชนในภาพรวมมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากทุกข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและสังคม ($\bar{x}=3.81$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ($\bar{x}=3.65$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ($\bar{x}=3.57$)

1.6 ปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี
 ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
 คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร
 ด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี

ด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีการบริหารจัดการที่ดี	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. ผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้น ในอนาคตเพื่อนำมาปรับแนวทางในการบริหารจัดการ ได้อย่างเหมาะสม	3.47	0.86	มาก
2. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการวิเคราะห์หาเหตุและผล และยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น	3.25	0.89	ปานกลาง
3. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือ สม่ำเสมอ	3.48	0.87	มาก
4. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ สนับสนุน และสร้างพลังการทำงานเป็นทีม	3.37	0.91	ปานกลาง
5. ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร	3.28	1.02	ปานกลาง
6. ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ ในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ	3.28	0.95	ปานกลาง
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีการบริหารจัดการที่ดี	3.36	0.92	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดีในตารางที่ 20 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดีในภาพรวม มีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.36$)) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ มีเพียง 2 หัวข้อเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่า ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือสม่ำเสมอ ($\bar{x}=3.48$) และผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาปรับแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

($\bar{x}=3.47$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่า ผู้บริหารมีการวิเคราะห์หาเหตุและผลและยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น ($\bar{x}=3.25$)

1.7 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร
ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. ท่านได้รับมอบหมายงานตรงกับคุณสมบัติ และความสามารถของท่าน	3.64	0.85	มาก
2. ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในสายงาน ของท่านอย่างเพียงพอ	3.45	0.85	มาก
3. ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ท่านจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	3.34	0.83	ปานกลาง
4. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับภาระงานที่ท่านทำ	3.00	1.00	ปานกลาง
5. ท่านมีความรักดีต่อมหาวิทยาลัย	3.85	0.93	มาก
6. ท่านพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ในอนาคต	3.70	0.88	มาก
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	3.50	0.93	มาก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในตารางที่ 21 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในภาพรวม มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 2 หัวข้อได้แก่ ท่านมีความรักดีต่อมหาวิทยาลัย ($\bar{x}= 3.85$) และรองลงมา คือ ท่านพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ในอนาคต ($\bar{x}=3.70$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับภาระงานที่ท่านทำ ($\bar{x}=3.00$)

1.8 ปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
 ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
 คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร
 ด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง

ด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัย			
เป็นผู้มีคุณภาพในการทำงาน	3.61	0.78	มาก
2. ท่านเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มี			
คุณธรรมในการบริหารงาน	3.36	0.91	ปานกลาง
3. ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงาน			
ที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม	3.45	0.80	มาก
4. มหาวิทยาลัยมีระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนา			
บุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.30	0.90	ปานกลาง
5. ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนา			
ความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม	3.21	0.91	ปานกลาง
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านสภามหาวิทยาลัย			
มีธรรมาภิบาลระดับสูง	3.39	0.87	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูงในตารางที่ 22 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูงในภาพรวม มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ มีเพียง 2 หัวข้อเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คือ ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณภาพในการทำงาน ($\bar{x}=3.61$) และท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม ($\bar{x}=3.45$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม ($\bar{x}=3.21$)

1.9 ปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
 ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
 ณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร
 ด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด

ด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1. ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์ เชิงรุกทางการตลาดที่เหมาะสม	3.33	0.91	ปานกลาง
2. มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนสามารถใช้เป็น กลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี	3.43	0.94	มาก
3. แนวทางการออกนอกระบบที่กำหนดไว้ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก อย่างชัดเจน	3.22	0.85	ปานกลาง
4. มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการออกนอกระบบไว้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และในอนาคตสามารถนำพา มหาวิทยาลัยให้ขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่าง เพียงพอ	3.20	0.87	ปานกลาง
5. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน	3.17	0.95	ปานกลาง
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านกลยุทธ์เชิงรุก ด้านการตลาด	3.27	0.91	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาดในตารางที่ 23 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาดในภาพรวม มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงข้อเดียวเท่านั้นที่ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมาก คือ มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจน สามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี ($\bar{x}=3.43$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน ($\bar{x}=3.17$)

1.10 ปัจจัยด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี
 ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
 คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร
 ด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

ด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
1. ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี	3.55	0.87	มาก
2. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่มีคุณภาพ	3.38	0.94	ปานกลาง
3. มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภคที่ทันสมัย	3.28	0.88	ปานกลาง
4. มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสารสนเทศที่ทันสมัยและทั่วถึง	3.35	0.89	ปานกลาง
5. ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้รับข้อมูลข่าวสารสนเทศอย่างทั่วถึง	3.29	0.90	ปานกลาง
ความคิดเห็นในภาพรวมด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี	3.37	0.90	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดีในตารางที่ 24 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดีในภาพรวม มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ($\bar{x}=3.37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีเพียงข้อเดียวเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมาก คือ ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี ($\bar{x}=3.55$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภคที่ทันสมัย ($\bar{x}=3.28$)

1.11 ปัจจัย 10 ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสำคัญของมหาวิทยาลัยในภาพรวม
 ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
 คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร
 ด้านปัจจัย 10 ปัจจัย ที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	3.16	0.99	ปานกลาง
2 ความมั่นคงทางการเงิน	3.20	0.92	ปานกลาง
3 นักศึกษามีคุณภาพ	3.30	0.84	ปานกลาง
4 งานวิชาการ และงานวิจัยมีคุณภาพ	3.38	0.84	ปานกลาง
5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	3.64	0.83	มาก
6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	3.36	0.92	ปานกลาง
7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	3.50	0.93	มาก
8 สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	3.39	0.87	ปานกลาง
9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	3.27	0.91	ปานกลาง
10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี	3.37	0.90	ปานกลาง
ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวม	3.35	0.91	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย 10 ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมจากปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัยในตารางที่ 25 พบว่า ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมของปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัจจัยเพียง 2 ด้านเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านมีความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.64$) และรองลงมา คือ ปัจจัย ด้านมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.50$) นอกนั้นผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านการมีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=3.16$)

ตอนที่ 3 ถ้ามหาวิทยาลัยของท่านได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ท่านมี

ความคิดเห็นอย่างไรบ้าง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยได้กำหนดตอนที่ 3 เป็นข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากแบบสอบถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยให้ความคิดเห็นว่าไม่เห็นด้วย 204 ฉบับ แต่ได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าไม่เห็นด้วยเพราะเหตุใดมีจำนวน 66 ฉบับดังรายละเอียดต่อไปนี้

ไม่เห็นด้วย เพราะ

1. ไม่แน่ใจว่าจะต้องมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
2. นักศึกษาอาจมีค่าใช้จ่ายมากขึ้น
3. เจ้าหน้าที่อาจไม่ได้รับสวัสดิการ และการดูแลอย่างเหมาะสมกับตำแหน่ง ค่าใช้จ่ายของนักศึกษาอาจจะต้องปรับสูงขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายของสถาบัน
4. ไม่แน่ใจในรายได้ของบุคลากรจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง
5. สวัสดิการของบุคลากรตลอดจนพนักงานในมหาวิทยาลัยจะลดลง และเงินเดือนของคณะครูอาจารย์อาจไม่มั่นคง
6. คุณภาพนักศึกษาอาจจะไม่ดี เพราะขาดการติดตามประเมินคุณภาพ ผู้เรียนจะเสียค่าหน่วยกิตเพิ่มขึ้นร้อยละเปอร์เซ็นต์
7. บุคลากรยังขาดความเข้าใจ ยังต้องมีการให้ความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อม ประกอบกับการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย ยังขาดผู้บริหารที่มีความสามารถ มีความเข้าใจในการออกนอกระบบ จะทำให้ผลเสียไปตกแก่นักศึกษา
8. เสียในด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถหาเลี้ยงตัวเองได้พอ
9. อาจารย์ยังไม่มีความพร้อมที่จะออกนอกระบบ
10. ยังไม่พร้อมทั้งด้านบุคลากรและการจัดการภายใน
11. ยังไม่มีข้อมูลในการตัดสินใจ
12. ปัจจุบันรายได้ หรืองบประมาณแผ่นดินกับงบประมาณของมหาวิทยาลัยที่หาได้นั้นมีเปอร์เซ็นต์ใกล้เคียงกันมาก ถ้าจะออกนอกระบบได้นั้น งบประมาณของมหาวิทยาลัยที่หาได้ควรมากกว่างบประมาณแผ่นดิน 90:10 และระบบการบริหารยังหย่อนอยู่มาก ต้องปรับอีกมากถึงจะออกนอกระบบได้
13. ความแตกต่างในเรื่องสวัสดิการ และนโยบายที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัด เพื่อรักษาระดับและความมั่นคงในองค์กร ซึ่งหากออกนอกระบบจะส่งผลกระทบที่ตามมา คือ เมื่อองค์กรขาดเงิน

สนับสนุน ภาระค่าใช้จ่ายจะตกอยู่กับนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียน ส่งผลให้นักศึกษาขาดการศึกษา มากขึ้นเพราะไม่มีเงินลงทะเบียน นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันสูง

14. เพราะจะทำให้สวัสดิการของอาจารย์ที่ไม่ได้เป็นข้าราชการลดน้อยลงตามรายได้ของ มหาวิทยาลัย การทำงานก็จะมุ่งเพื่อเงินและการตลาดเพื่อหารายได้ ไม่เป็นการผลิตบัณฑิตที่มี คุณธรรมและจริยธรรม ประชาคมยังไม่เห็นถึงเป้าหมายและอนาคตที่ชัดเจน การแสวงหารายได้ยังไม่ เป็นรูปธรรม

15. ควรจะกำหนด ระบบพัฒนาแนวทางกับระบบประชาพิจารณ์ให้ชัดเจน และควรให้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความพร้อมก่อน

16. ผู้บริหารมีแต่จะออกจากการกำกับของรัฐ ไม่มีการวางทีมงานอย่างจริงจัง ในความ คิดเห็นส่วนตัว คิดว่าไม่สมควรออก

17. มหาวิทยาลัยไม่มีความเข้าใจและไม่มีความพร้อมเพียงพอ

18. ห่วงเรื่องงบประมาณจะได้ไม่น้อยกว่าเดิม และจะแก้ปัญหาโดยการขึ้นกำหนดยกคิด

19. ยังไม่มีการวางแผนและกำหนดนโยบายที่ชัดเจน

20. ยังขาดจุดขายในการบริหารจัดการด้วยตนเอง

21. ยังต้องเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมากกว่านี้

22. ต้องรอสักระยะหนึ่งให้มีความพร้อมในทุกด้านก่อน

23. ไม่พร้อม เพราะนักศึกษามีบริบทแตกต่าง

24. ขณะนี้มหาวิทยาลัยขาดระบบบริหารจัดการทั้งในเรื่องคุณภาพนักศึกษา ระบบบริหาร จัดการที่ดี รวมทั้งระบบการพัฒนาศูนย์กลาง ขาดความเชื่อมโยงในการดำเนินงานดังกล่าวนี้

25. เกรงว่าจะกลายเป็นปัญหาในการดำรงอยู่ต่อไปในอนาคต

26. การบริหารจัดการไม่ชัดเจน ขาดความเป็นหนึ่งเดียว มีความแตกแยกในมหาวิทยาลัย

27. ไม่แน่ใจในการบริหารงานด้านการเงินว่าจะเหมาะสมกับรายจ่ายของมหาวิทยาลัย

28. การที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการที่ศึกษาข้อมูลตามที่ปรากฏ ในสื่อสาธารณะส่วนใหญ่ ประเด็นที่เป็นเหตุ คือ "การบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยไม่มีความ คล่องตัว" ซึ่งวิธีแก้ไขก็ควรที่จะศึกษาว่า ปัญหาดังกล่าวข้างต้น สาเหตุที่แท้จริงนั้นเกิดจากอะไร หรืออาจจะเพียงเพราะกลุ่มผู้มีอำนาจในมหาวิทยาลัยต้องการที่จะรวมอำนาจไว้ที่กลุ่มของตนให้ คงทนถาวรเรื่อยไป หรือเพราะต้องการที่จะพัฒนามหาวิทยาลัย

29. ให้เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

30. ไม่มีความพร้อมในทุกด้าน

31. หารายได้เองไม่ได้

32. อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน อีกทั้งจุดเด่นของนักศึกษาโดยภาพรวมยังไม่โดดเด่นต่อสังคม ควรมีการสอดแทรกเนื้อหาของหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับอาเซียน เพื่อมองหาจุดเปลี่ยนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมากที่สุด

33. เกรงว่าจะไม่ได้มาตรฐานและการบริหารจะอยู่ในกลุ่มบุคคลที่เป็นพรรคพวกเดียวกัน

34. เกรงว่ามหาวิทยาลัยจะไม่สามารถเลี้ยงตนเองได้ เนื่องจากขาดงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ เงินบำรุงการศึกษาจากนักศึกษาอาจไม่เพียงพอ เพราะจำนวนนักศึกษาน้อยลง

35. ยังไม่มีความพร้อมที่จะออกนอกระบบ ไม่รู้ว่าออกนอกระบบแล้วใครได้ประโยชน์ คงจะมีแต่ผู้บริหารที่ได้ประโยชน์

36. รายได้หลักของมหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารให้อยู่ได้ มหาวิทยาลัยยังคงต้องพึ่งพางบประมาณแผ่นดินมากกว่าที่เป็นอยู่ ความพร้อมเรื่อง การบริหารจัดการด้านอัตรากำลังบุคลากรสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม

37. มหาวิทยาลัยยังไม่เข้มแข็งในหลายด้าน เช่น 1) บุคลากรยังไม่มีจิตอาสาเพียงพอต่อการอุทิศตนให้มหาวิทยาลัย 2) ด้านการประชาสัมพันธ์/ด้านการหารายได้ ทั้งงานวิจัยและบริการทางวิชาการ 3) ติดขัดกับระบบเก่า ๆ ไม่คล่องตัว ทำให้ทำโครงการ กิจกรรมต่างๆ มีขั้นตอนยุ่งยาก ระบบไม่ทำให้นักศึกษารอยากรจะทำงานเพื่อส่วนรวม เพราะเมื่องานดีได้รับการยกย่อง แต่เมื่อมีปัญหาก็ไม่ช่วยแก้ไข

38. มหาวิทยาลัยยังไม่มีความพร้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการหารายได้ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถอยู่ได้ ยังไม่เพียงพอกับความต้องการ

39. ไม่มีหลักประกันอะไร ถ้าการบริหารจัดการขาดธรรมาภิบาลแล้ว มหาวิทยาลัยหรือองค์กรใด ๆ ก็เกิดปัญหาในระยะสั้น หรือในระยะยาวแน่นอน จึงขอปรับการบริหารในตัวผู้บริหารเองโดยปรับเปลี่ยนวิธีคิดของผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจ อย่าได้เอาผลประโยชน์ส่วนตัวนำหน้า ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยหรือองค์กร

40. จะทำให้เกิดการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งราชภัฏในส่วนกลางที่ อยู่ในกรุงเทพมหานครที่มีชื่อเสียงน้อยก็จะทำให้มีผู้เข้าเรียนน้อย ไม่พอกับรายได้ที่จะทำให้สามารถบริหารงานได้

41. บุคลากรยังไม่เข้าใจในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างท่องแท้ ยังไม่รู้ว่าจะเกิดผลดี ผลเสียต่อนักศึกษา ต่อมหาวิทยาลัยและต่อตัวบุคลากรอย่างไร มหาวิทยาลัยจะทำทุกวิถีทางเพื่อให้มีนักศึกษา คุณภาพของนักศึกษาจะอยู่ตรงไหน ลูกชาวไร่ ชาวนาจะมีโอกาสเข้ารับการศึกษาระดับอุดมศึกษาไหม จะได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันหรือไม่อย่างไร

42. เรายังไม่สามารถพึ่งตนเองได้เลย ชีวิตจะลำบาก ลูกศิษย์จะลำบาก

43. ไม่จำเป็นต้องเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเพราะไม่ชี้ชัดว่าออกนอกระบบแล้วจะดีขึ้น
44. สิทธิจะถูกลดลงไหม หรือเงินเดือนจะเพิ่มขึ้นไหม ต้องชัดเจน
45. คาดว่ามหาวิทยาลัยไม่สามารถหารายได้ในการบริหารมหาวิทยาลัยได้
46. ตราบใดที่ผู้บริหารไม่มีความเป็นธรรม เห็นแก่พวกพ้องของตน เอาความรู้สึกตน มีความขัดแย้งกันเองในการบริหารงาน ทุกอย่างย่อมไม่มีความรุ่งเรือง มีการแบ่งพรรค แบ่งพวก มันก็คงไม่ทำให้องค์กรเจริญ เมื่อไหร่ที่ได้ผู้บริหารแยกแยะแยกได้ระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงาน และเห็นประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก เมื่อนั้นองค์กรที่ออกนอกระบบจะดีกว่า
47. คุณเป็นเชิงธุรกิจมากเกินไป นึกถึงแต่ปริมาณโดยไม่คำนึงว่าคุณภาพลดลง ใครมามหาวิทยาลัยก็รับ ผิดกับแต่ก่อนที่สอบเข้าจากส่วนกลาง คุณควบคุมใจมากกว่า ลูกค้า คือ นักศึกษา ฟังคุณหมดหู
48. มหาวิทยาลัยต้องรับภาระเรื่องงบประมาณ อาจทำให้นักศึกษาต้องแบกรับภาระค่าเทอมแพงขึ้น
49. การบริหารอาจเป็นการบริหารตามใจตนเอง ไม่เป็นรูปธรรม ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของตัวผู้บริหารเอง อาจไม่รับฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
50. มหาวิทยาลัยยังไม่มีแนวทางชัดเจนในการบริหารให้ได้มาซึ่งรายได้ที่ไม่ใช่งบประมาณแผ่นดิน
51. หากมีการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถหารายได้มาเลี้ยงมหาวิทยาลัยได้เลย เพราะยังไม่ได้เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นที่นิยมของตลาด
52. นักศึกษาจะต้องรับภาระทางการเงินเพิ่มขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่ที่จะให้การศึกษา เป็นองค์กรที่มีควรหวังผลกำไร หรือถ้าจะออกนอกระบบก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มิใช่ มีเหตุผลแอบแฝงที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
53. ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏควรเตรียมความพร้อมในทุก ๆ ด้านมากกว่านี้ และค่าหน่วยกิตของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องสูงขึ้นอย่างแน่นอน มหาวิทยาลัยมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับนักศึกษาหรือไม่ การเตรียมความพร้อมของบุคลากร (อาจารย์ / เจ้าหน้าที่/ผู้บริหาร) ของมหาวิทยาลัยมีแล้วหรือยัง ด้านวิชาการ ความรู้ ทักษะ เวลา สถานที่ งบประมาณพร้อมหรือยัง ถ้าพร้อมในด้านต่าง ๆ ทั้งทรัพยากรบุคคลและความรู้วิชาการ ตลอดจนทรัพยากรด้านอื่น ๆ ก็ควรออกนอกระบบหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้
54. อาจมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษา (ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น)

55. มหาวิทยาลัยราชภัฏมัญจาคีรีประสงค์หรือเป็นมหาวิทยาลัยที่รองรับกลุ่มนักศึกษาจากต่างจังหวัดที่ยากจน ถ้าออกนอกระบบมหาวิทยาลัยไม่มีความสามารถหาแหล่งเงินทุนจากทางอื่นได้ ทำให้ต้องขึ้นค่าเทอมนักศึกษาซึ่งผิดวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

56. การออกนอกระบบจะนำไปสู่การจัดการด้านการเงินที่เข้มข้นมากขึ้น ดังนั้นภาระรายจ่ายจะไปสู่นักศึกษาซึ่งโดยส่วนใหญ่่นักศึกษาควรได้รับการศึกษาเป็นพื้นฐานที่ไม่แพงมากนัก หรือในรายจ่ายที่เหมาะสมสำหรับครอบครัวและรายได้ของประเทศไทย

57. อาจส่งผลกระทบต่อค่าเทอมของนักศึกษาที่อาจจะเพิ่มมากขึ้น

58. มหาวิทยาลัยยังไม่พร้อมในหลายด้าน

59. มหาวิทยาลัยยังไม่มีความพร้อมด้านการวิจัยและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

60. การออกนอกระบบจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมทุก ๆ ด้านอย่างชัดเจน และแน่นอน ถ้าจะให้ยั่งยืน ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของบุคลากรทุกท่านเป็นสิ่งสำคัญไม่ใช่อิงประโยชน์ให้กับผู้บริหารเท่านั้น

61. มหาวิทยาลัยสนองตอบระดับรากหญ้า ที่นักศึกษาส่วนใหญ่ต้องได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ต้องอาศัยการผลักดันจากความเข้มแข็งของนักศึกษาทั้งด้าน เงินทุนและสติปัญญา

62. การออกนอกระบบ เนื่องจากรัฐบาลใช้งบประมาณบริหารประเทศเป็นจำนวนมาก คาดว่า จะส่งผลให้งบประมาณที่ส่งมายังมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนไม่มากนัก อีกทั้งสถานการณ์ทางการเมืองมีความไม่มั่นคงอยู่เป็นระยะ ๆ อาจส่งผลให้มีการใช้งบประมาณบริหารประเทศมากยิ่งขึ้น ความเห็นส่วนตัวจึงเชื่อว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่สมควรจะออกนอกระบบในปีสองปีนี้

63. ยังไม่มีความพร้อมหลาย ๆ ด้าน

64. ยังมีความไม่พร้อมอีกหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านบุคลากร ด้านการพัฒนาความรู้ งบประมาณ อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก

65. บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยยังไม่มีแผนรองรับ หรือ นโยบายที่ชัดเจนในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

66. มหาวิทยาลัยราชภัฏมัญจาคีรีมีหน้าที่ปรับใช้ประชาชนและท้องถิ่น น่าจะสวนทางกับการออกนอกระบบที่มุ่งหารายได้เพื่อการอยู่รอด

จากข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติมมีผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรที่ไม่เห็นด้วยในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 204 คนในจำนวนนี้มีผู้ให้เหตุผลสนับสนุนเพียง 66 คน ในเบื้องต้นได้รวบรวมคำพูดของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นว่ายังไม่เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

ของรัฐซึ่งเป็นการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมไม่ได้ระบุชัดเจนว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยใดใน 10 ปัจจัย แต่เป็นการแสดงความคิดเห็นว่าไม่เห็นด้วยประเด็นใดบ้าง เมื่อรวบรวมและศึกษาวิเคราะห์ ผู้วิจัยพบว่า ผู้ที่ไม่เห็นด้วยคิดว่า ถ้าออกนอกระบบไปแล้วไม่แน่ใจเรื่องรายได้ของมหาวิทยาลัยว่าจะสามารถหารายได้มาบริหารมหาวิทยาลัยหรือมีมากพอพร้อมที่จะออกนอกระบบได้ มีจำนวน 20 คน จาก 66 คนคิดเป็นร้อยละ 30.31 นอกจากนั้นยังพบว่าประเด็นที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันอีก ประเด็นหนึ่งก็คือ จะส่งผลให้นักศึกษาต้องจ่ายค่าหน่วยกิตสูงขึ้นอย่างแน่นอน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวม และจัดกลุ่มของผู้ที่ในข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องค่าลงทะเบียนเรียน/ ค่าหน่วยกิต มีราคาสูงขึ้นมีจำนวน 18 คนจาก 66 คนคิดเป็นร้อยละ 27.27 ส่วนที่เหลือให้เหตุผลว่า ยังไม่พร้อม ด้านบุคลากร การบริหารจัดการซึ่งในสภาพจริงมหาวิทยาลัยก็อาจจะมีความพร้อม แต่ยังไม่แน่ใจ และคิดว่าต้องรอสักระยะหนึ่ง ให้มีความพร้อมมากกว่านี้ในทุก ๆ ด้านให้มีความพร้อมมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ส่วนผู้ที่ตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า เห็นด้วยกับการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีจำนวน 249 ฉบับ แต่พบว่า มีข้อเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมว่ามีเหตุผลที่เห็นด้วยเพราะเหตุใดมีจำนวน 51 ฉบับดังต่อไปนี้

1. ความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
2. น่าจะมีแนวโน้มการบริหารจัดการดีกว่าเดิม
3. มีอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น
4. อาจมีตำแหน่งและเงินเดือนสูงขึ้น
5. มหาวิทยาลัยอาจสามารถหารายได้มากกว่างบประมาณที่ได้รับจากรัฐ
6. ค่าตอบแทนน่าจะเพิ่มขึ้น
7. รายได้อาจเพิ่มสูงขึ้น
8. รายได้น่าจะเพิ่มสูงขึ้นและสวัสดิการดีขึ้นด้วย
9. พัฒนางานได้ง่าย
10. การบริหารจัดการมีความคล่องตัวโดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณ
11. บุคลากรจะได้มีรายได้เพิ่มขึ้น
12. น่าจะมั่นคงขึ้น
13. มั่นคงในด้านการเงินและมีรายได้สูงขึ้น

14. มีความคล่องตัวในการบริหารมหาวิทยาลัยมากขึ้น ลดค่าใช้จ่ายของรัฐ มหาวิทยาลัยสามารถเปิดหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน คาดว่าสวัสดิการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยจะเทียบเท่าเอกชน

15. เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมีการพัฒนาเร็วขึ้น
16. ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างกว่าเดิมมาก ๆ มีความกระตือรือร้น สามารถตัดสินใจด้วยความรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ที่จะดำเนินการในทุก ๆ ด้าน ช่วยในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ
17. เป็นการกระตุ้นให้ทั้งอาจารย์และเจ้าหน้าที่ต้องทำงานเชิงรุก และเต็มศักยภาพ แต่ต้องมีระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในปัจจุบันยังได้ในอัตราที่ต่ำมาก
18. มหาวิทยาลัยควรปรับเปลี่ยนให้ทำงานรวดเร็วขึ้น
19. เป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
20. เห็นด้วย แต่การพัฒนากุศลกรควรปฏิรูปให้พร้อมก่อนการเปลี่ยนแปลง
21. ทำให้มหาวิทยาลัยเกิดการตื่นตัวในการพัฒนากุศลกร พัฒนาการเรียนการสอน และทำให้มหาวิทยาลัยเกิดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองในด้านการส่งเสริมทุนวิจัย หรือสามารถมีแหล่งทุนมาสนับสนุนมหาวิทยาลัยได้
22. มหาวิทยาลัยจะอยู่รอดได้ เพราะมีรายได้สูงกว่าที่รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้
23. จะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นจากเดิม
24. จะทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีความเป็นเอกเทศ
25. เห็นด้วยแต่ต้องเป็นไปอย่างเสมอภาค ทัดเทียมกัน
26. ทำให้การบริหารจัดการภายในมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
27. มีอิสระในการจัดการตนเอง
28. คุณแล้วมีความมั่นคงต่อชีวิต
29. มีงบประมาณที่ใช้จัดสรรในการบริหารแน่นอน
30. บุคลากรทั้งสายสอนและสายสนับสนุนจะได้รับสวัสดิการต่างๆ อย่างทั่วถึง
31. ผู้บริหารคงจะพัฒนาระบบความคิดที่มีระบบมากกว่านี้ เนื่องจากมีองค์กรตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
32. มีมาตรฐานชัดเจนครอบคลุมในเรื่องการบริหารจัดการ
33. การบริหารงานส่วนใหญ่อยู่ในระบบที่ตรวจสอบได้ ทำให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเรื่องงบประมาณต่าง ๆ สามารถจัดสรรให้เหมาะสม
34. สวัสดิการในทุกส่วนของพนักงานน่าจะดีขึ้นมาก
35. นักศึกษาอาจจะจ่ายค่าเทอมไม่มาก
36. ความรวดเร็วในการบริหารจัดการและการตัดสินใจในการบริหาร
37. ความคล่องตัวในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

38. ในปัจจุบันประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐบาลและเอกชนเป็นจำนวนมาก มีการแข่งขันสูง แต่ในความคิดเห็นส่วนตัวระบบการศึกษาของเรามีการจัดกระจายไม่ค่อยเป็นระบบ เน้นปริมาณแต่ด้านคุณภาพยังด้อย ดังนั้นการออกมาดูแลหรือบริหารด้วยตนเองทั้งหมดอาจจะทำให้พัฒนาได้มากขึ้น

39. ให้มหาวิทยาลัยอยู่ได้และเป็นทางเลือกให้กับผู้เรียนได้มากขึ้น

40. พัฒนาได้เร็ว เพราะจัดสรรงบประมาณได้เอง

41. งบประมาณอาจมากขึ้น และน่าจะมีอะไรดีขึ้น

42. แต่ก็ยังไม่แน่ใจว่าจะดีกว่าเดิมไหม แต่อยากเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาให้มากขึ้น

43. ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นแน่นอน

44. ผู้บริหารบอกว่าดี

45. อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงบ้าง

46. น่าจะลดความยุ่งยากในขั้นตอนต่าง ๆ ของระเบียบราชการลงได้ มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารและอื่น ๆ เพิ่มขึ้น

47. มั่นคง เพราะมหาวิทยาลัยสามารถบริหารงานและหารายได้ได้อย่างอิสระ

48. เป็นการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยเอง เช่น การขึ้นเงินเดือน คู่มือสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่ได้รับหลังจากปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ น่าจะคล่องตัวและมั่นคงมากกว่า

49. ข้าราชการ อาจารย์ บุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ ไม่ทำงานหรือทำงานเช้าชาม เย็นชาม คาดว่าจะถูกกำจัดไป คนทำงานควรได้รับการผลักดันให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว คนทำงานมากได้รับผลตอบแทนมาก

50. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนและก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

51. สวัสดิการน่าจะดีขึ้นเทียบเท่ากับมหาวิทยาลัยเอกชน

ในจำนวน 51 คนของผู้ที่มีความคิดเห็นว่า เห็นด้วยในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่า มีผู้ที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการต้องมีความคล่องตัว เป็นอิสระ มีความเป็นเอกเทศ ซึ่งจะทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พบว่ามีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันจำนวน 26 คนจาก 51 คนคิดเป็นร้อยละ 50.98 นอกจากนี้ยังพบว่า มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันในเรื่องของรายได้ว่าน่าจะสูงขึ้น สวัสดิการและค่าตอบแทนที่ได้รับต้องเพิ่มขึ้นจากเดิมมีจำนวน 13 คนจาก 51 คน คิดเป็นร้อยละ 25.49 ส่วนที่เหลือมีความคิดเห็นว่า ถ้าออกนอกกรอบไปแล้วจะมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาขึ้น สามารถจะกระตุ้นให้คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ทำงานเชิงรุกและเต็มศักยภาพมากขึ้น น่าจะได้รับ

การส่งเสริม เกี่ยวกับทุนวิจัย มีทางเลือกให้นักศึกษามากขึ้น นอกจากนี้บางความคิดเห็นก็กล่าวว่า อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงบ้าง ตามที่ผู้บริหารแนะนำไว้ว่า การออกนอกระบบมีผลดีหลายประการ เช่น คนที่มีความมุ่งมั่นทำงานจะเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

จากข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรที่เห็นด้วยในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 249 คนในจำนวนนี้มีผู้ให้เหตุผลสนับสนุน 51 คน เมื่อเปรียบเทียบความถี่ของจำนวนผู้ที่ให้เหตุผลทั้งที่ไม่เห็นด้วยและเห็นด้วย พบว่า ผู้ที่ไม่เห็นด้วยซึ่งมีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 56.41 และผู้ที่เห็นด้วยซึ่งมีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 43.59

จากการนำเสนอผลการศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในกรุงเทพมหานคร โดยเรียงลำดับตามปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยที่จะส่งผลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐพบว่า ภาพรวมของปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.35$) ผลของการวิเคราะห์ในภาพรวม ทำให้เกิดข้อคำถามว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะมีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะขึ้นอยู่กับปัจจัยความสำเร็จในด้านใดบ้าง ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลของการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง โดยได้วิเคราะห์แยกเป็นแต่ละมหาวิทยาลัยเริ่มตั้งแต่มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ตามลำดับไว้ในตารางที่ 25-30 ส่วนตารางที่ 31 เป็นการสรุปความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยแยกเป็นมหาวิทยาลัย

ปัจจัย 10 ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัย
 ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
 คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ
 ของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	3.80	0.87	มาก
2 ความมั่นคงทางการเงิน	3.59	0.86	มาก
3 นักศึกษามีคุณภาพ	3.56	0.85	มาก
4 งานวิชาการ และงานวิจัยมีคุณภาพ	3.65	0.87	มาก
5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	3.79	0.86	มาก
6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	3.52	0.88	มาก
7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	3.68	0.87	มาก
8 สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	3.60	0.91	มาก
9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	3.54	0.87	มาก
10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	3.58	0.90	มาก
ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนสุนันทา เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวม	3.64	0.88	มาก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยในตารางที่ 26 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมากทุกปัจจัยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=3.80$) ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.79$) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.68$) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.65$) สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.60$) ความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{x}=3.59$) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ ที่ดี ($\bar{x}=3.58$) นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.56$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=3.54$) และผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.52$) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ
ของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	2.76	1.00	ปานกลาง
2 ความมั่นคงทางการเงิน	3.07	0.84	ปานกลาง
3 นักศึกษามีคุณภาพ	3.39	0.78	ปานกลาง
4 งานวิชาการ และงานวิจัยมีคุณภาพ	3.19	0.86	ปานกลาง
5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	3.56	0.77	มาก
6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	3.11	0.85	ปานกลาง
7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	3.55	0.95	มาก
8 สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	3.16	0.87	ปานกลาง
9 กลยุทธ์ เชิงรุกด้านการตลาด	2.82	0.93	ปานกลาง
10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	3.07	0.90	ปานกลาง
ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ จันทรเกษม เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวม	3.16	0.92	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยในตารางที่ 27 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม มีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่มีเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คือ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.56$) และทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.55$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยความสำเร็จด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ คือ นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.39$) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.19$) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.16$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.11$) ความมั่นคงทางการเงิน และการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.07$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=2.82$) และ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=2.76$) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ
ของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	3.36	0.91	ปานกลาง
2 ความมั่นคงทางการเงิน	3.46	0.89	มาก
3 นักศึกษามีคุณภาพ	3.36	0.92	ปานกลาง
4 งานวิชาการ และงานวิจัยมีคุณภาพ	3.53	0.80	มาก
5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	3.60	0.88	มาก
6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	3.70	0.90	มาก
7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	3.44	1.03	มาก
8 สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	3.42	0.87	มาก
9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	3.64	0.87	มาก
10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	3.73	0.84	มาก
ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ สวนดุสิต เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวม	3.52	0.91	มาก

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยในตารางที่ 28 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ เรียงตามลำดับดังนี้ คือ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ($\bar{x}=3.73$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.70$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=3.64$) ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.60$) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.53$) ความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{x}=3.46$) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.44$) และสถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.42$) ตามลำดับ มีเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลางและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนและนักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.36$)

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร
คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของ
มหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	3.07	0.90	ปานกลาง
2 ความมั่นคงทางการเงิน	3.04	0.87	ปานกลาง
3 นักศึกษามีคุณภาพ	3.08	0.80	ปานกลาง
4 งานวิชาการ และงานวิจัยมีคุณภาพ	3.21	0.81	ปานกลาง
5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	3.47	0.89	มาก
6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	3.38	0.85	ปานกลาง
7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	3.54	0.89	มาก
8 สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	3.42	0.84	มาก
9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	3.16	0.88	ปานกลาง
10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	3.22	0.89	ปานกลาง
ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนคร เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวม	3.26	0.88	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยในตารางที่ 29 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ มีเพียง 3 ปัจจัยเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมาก คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.54$) ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.47$) และสถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.42$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยความสำเร็จด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.38$) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ($\bar{x}=3.22$) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.21$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=3.16$) นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.08$) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=3.07$) และ ความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{x}=3.04$) ตามลำดับ

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	2.93	0.94	ปานกลาง
2 ความมั่นคงทางการเงิน	2.79	0.95	ปานกลาง
3 นักศึกษามีคุณภาพ	3.07	0.84	ปานกลาง
4 งานวิชาการ และงานวิจัยมีคุณภาพ	3.21	0.79	ปานกลาง
5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	3.67	0.79	มาก
6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	2.87	1.02	ปานกลาง
7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	3.23	0.91	ปานกลาง
8 สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	3.22	0.91	ปานกลาง
9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	3.10	0.85	ปานกลาง
10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	3.10	0.85	ปานกลาง
ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ธนบุรี เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวม	3.10	0.92	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยในตารางที่ 30 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกข้อเรียงลำดับดังนี้ คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.23$) สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.22$) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.21$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.10$) นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.07$) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=2.93$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=2.87$) และความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{x}=2.79$) ตามลำดับ มีเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คือ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.67$)

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลความหมาย
1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	2.87	0.88	ปานกลาง
2 ความมั่นคงทางการเงิน	3.15	0.83	ปานกลาง
3 นักศึกษามีคุณภาพ	3.25	0.69	ปานกลาง
4 งานวิชาการ และงานวิจัยมีคุณภาพ	3.40	0.78	ปานกลาง
5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	3.73	0.74	มาก
6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	3.51	0.75	มาก
7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	3.50	0.89	มาก
8 สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	3.45	0.75	มาก
9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	3.39	0.77	ปานกลาง
10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ	3.45	0.80	มาก
ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวม	3.36	0.88	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยในตารางที่ 31 พบว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมากจำนวน 5 ปัจจัยเรียงลำดับดังนี้ คือ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.73$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.51$) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.50$) สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.45$) และ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ($\bar{x}=3.45$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางเรียงตามลำดับดังนี้ คือ งานวิชาการ และงานวิจัยที่มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.40$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=3.39$) ตามด้วยนักศึกษา มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.25$) ความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{x}=3.15$) และทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=2.87$) ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยในภาพรวม

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปล ความหมาย
1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	3.64	0.88	มาก
2 มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	3.16	0.92	ปานกลาง
3 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	3.52	0.91	มาก
4 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	3.26	0.88	ปานกลาง
5 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	3.10	0.92	ปานกลาง
6 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	3.36	0.83	ปานกลาง
ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 6 แห่ง เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวม	3.35	0.91	ปานกลาง

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 10 ปัจจัยของผู้ตอบแบบสอบถามของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร ตามตารางที่ 32 พบว่า ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความคิดเห็นว่า มีความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 ($\bar{x}=3.64$) รองลงมาลำดับที่สอง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ($\bar{x}=3.52$) ลำดับที่สาม คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ($\bar{x}=3.36$) ลำดับที่สี่ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ($\bar{x}=3.26$) ลำดับที่ห้า คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ($\bar{x}=3.16$) และลำดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ($\bar{x}=3.10$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อมีการปรับสภาพไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อมีการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นผลการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเป็นสอดคล้อง เป็นไปในทางเดียวกัน กล่าวคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีระดับความพร้อมในการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่เท่ากัน โดยให้ความคิดเห็นตามปัจจัยการบ่งชี้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยว่า มีความพร้อมแต่ละปัจจัยมากน้อยแตกต่างกันไป ตามระบบแบบแผน และคุณลักษณะเดิมของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือ มหาวิทยาลัยที่มีการสั่งสมประสบการณ์ในอดีตเกี่ยวกับการทำงาน และการบริหารที่มีมาแต่เดิม บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปภายในระยะเวลา 5 ปีถึง 10 ปีข้างหน้า

ทั้งนี้บุคลากรได้ให้ข้อคิดเห็นสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องมีผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำ มีการบริหารจัดการที่ดี มีสภามหาวิทยาลัยที่มีธรรมาภิบาลระดับสูง มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการสื่อสาร และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสาร การทำประชาพิจารณ์ การกำหนดแผนนโยบายที่ชัดเจนต่อเนื่อง ตลอดจนมี กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกที่ดี มีสาธารณูปโภค เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อสร้างความเข้าใจและยอมรับในการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรแต่ละมหาวิทยาลัยดังกล่าว

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏดังกล่าว ต้องสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินขององค์กรได้ในระยะยาว สามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้อย่างเพียงพอในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย บนพื้นฐานการวางแผนการบริหารการเงินและกลไกควบคุมการใช้จ่ายที่มีความสะดวก คล่องตัวเป็นระบบสูงกว่ารูปแบบราชการ สามารถพัฒนานักศึกษาและผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นที่ต้องการของสังคมในระดับที่น่าพอใจ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีความเด่นชัดเชิงวิชาการ สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในสังคม สามารถ

สนองตอบและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่นและสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มั่นคงและต่อเนื่อง ดังมีรายละเอียดความคิดเห็นตามปัจจัยการบ่งชี้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัย เป็นรายด้านทั้ง 10 ปัจจัยดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านการมีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

“...กระบวนการได้มาของวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ในการก้าวไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องเกิดจากกระบวนการ ตามหลักการมีส่วนร่วมของประชาคม มหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นหลักการสำคัญของการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล ดังนั้น ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีภาระรับผิดชอบต่อท้องถิ่น การให้ผู้ใช้มีส่วนได้เสียต่อ มหาวิทยาลัยทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจจึงเป็น กระบวนการสำคัญในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน การดำเนินงานในลักษณะดังกล่าว เคยใช้ได้ผลเป็นอย่างดี ในมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรีที่มี ระบบการบริหารจัดการที่เน้นแผนเชิงกลยุทธ์โดยประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายวิสัยทัศน์และภารกิจมีวิธีการปฏิบัติเป็นรูปธรรม ในระยะเริ่มต้นจนสามารถวางระเบียบ ปฏิบัติทำให้ปฏิบัติการกิจไปได้ตามเป้าหมาย...”

“...ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผมมีความเห็นว่า บ้านสมเด็จพระ มีทิศทางกลยุทธ์ที่ค่อนข้าง ชัดเจนมากกว่าราชภัฏที่อื่นนะ โดยเฉพาะ TRENDS model ของท่านอธิการบดี อันนี้มหาวิทยาลัย นำเอา พระราชบัญญัติราชภัฏ มาตี แล้วทำแผนกลยุทธ์ออกมา ซึ่งไม่มีที่ไหนเขาทำ ดังนั้นทิศทาง กลยุทธ์ค่อนข้างชัดเจน เพียงแต่ที่ผ่านมา รัฐไม่ได้ให้การดูแลราชภัฏเท่าที่ควร ทำให้ราชภัฏแต่ละ แห่งปากกัดตีนถีบทั้งนั้น...”

“...ปัจจัยนำเข้าของ OECD ชัดเจนดี ทุกอย่าง ถ้าไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะไปไหน ไม่รอด ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมได้จัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 10 ปีไว้ชัดเจน สานต่อกันมา เรื่อย ๆ ถึงแม้ว่าจะเปลี่ยนสมัยก็ยังดำเนินการตามแผนนั้น เพราะว่าบุคลากรพื้นฐานส่วนใหญ่ คือ ฝ่ายปฏิบัติยังคงเป็นชุดเดิม จึงดำเนินการตามแผนได้ คนมาใหม่ก็มาดูตามแผนกลยุทธ์นี้แล้วก็ พยายามเดินหน้า มหาวิทยาลัยฯ มีแผนกลยุทธ์ 10 ปี ซึ่งเป็นแผนรวมของมหาวิทยาลัย หลังจากนั้น แต่ละคณะ/สำนัก จะต้องไปดูและดำเนินการทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแผน 10 ปีของ มหาวิทยาลัย แต่ละหน่วยงานต้องมีแผนกลยุทธ์ของตนเองและต้องสอดคล้องกับแผนใหญ่ของ มหาวิทยาลัยด้วย...”

“...ผมเชื่อว่าตอนนี้ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่กำลังศึกษาเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ ต้องตระหนักเรื่องนี้ให้ดี ซึ่งผมเองรู้จักอธิการบดีราชภัฏเยอะมากเลย ผมก็ศรัทธาใน ความสามารถแต่ตรงนี้ ก็จุดที่จะต้องขำใจว่า เราจะมองเผื่ออนาคตขององค์กร ท่าน ผมหมายถึง

ท่านอธิการบดี ท่านไม่ได้หนีไปไหน ท่านสามารถอยู่เป็นที่ปรึกษาได้ เราจะทำอะไรให้คนเข้าใจว่า ระบบนี้ไม่ได้สร้างขึ้นมาจากเอื้อประโยชน์ให้กับผู้บริหาร แต่เอื้อให้กับคนรุ่นใหม่ที่ยังไม่มีโครงสร้างรองรับต่างหาก ตรงนี้เป็นประเด็นหนึ่งที่ต้อง focus ชัด ๆ...”

“...เราเตรียมการในเรื่องนี้มาตั้งแต่ปี 2547 เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัย ตอนนั้นเราเป็นสถาบันเพื่อเป็นมหาวิทยาลัย แต่เราเตรียมตั้งแต่ปี 2547 เพื่อเตรียมรองรับในอนาคตข้างหน้า อย่างที่ผมบอกไว้แล้วว่า ท่านอธิการบดีท่านมีวิสัยทัศน์ วิธีการและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของท่านคือ

1. โครงการเตรียมการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

2. แต่งตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ขึ้นมา คณะกรรมการชุดที่สำคัญที่สุด คือ คณะกรรมการยกย่องพระราชบัญญัติ เพราะว่า พระราชบัญญัติเป็นตัวแปรสำคัญที่จะปรับเปลี่ยน หลังจากนั้นการบริหารการเงินที่ดี โครงสร้างที่ดี มันมาจาก พระราชบัญญัติ เพราะฉะนั้น สิ่งที่เราทำประการแรกก็คือ เราตั้งคณะกรรมการขึ้นมา เพื่อการปรับเปลี่ยน เมื่อจะมีการปรับเปลี่ยน เราก็ตั้งกรรมการชุดต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่ออะไรครับ เพื่อเตรียมการ นอกจากนั้นนะครับ เรายังใช้วิธีการกลยุทธ์ อย่างที่อาจารย์บอกเมื่อกี้ คือ สร้างความเข้าใจ เราส่งอาจารย์ ส่งเจ้าหน้าที่ ส่งบุคลากร ส่งข้าราชการไปศึกษาดูงานมหาวิทยาลัยในกำกับที่ตั้งแต่แรกตั้ง เช่น มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง...”

“...ขณะนี้แผนกลยุทธ์ทั้งหลายของ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมไม่ชัดเจน เนื่องจากว่า เป็นระยะรักษาการ ซึ่งมีปัญหาภายในบางอย่าง ไม่สามารถเลือกท่านอธิการบดีตัวจริงได้ เพราะฉะนั้นทิศทางการกลยุทธ์ จึงไม่สามารถที่จะให้ต่อเนื่องและชัดเจนได้ ทุก 180 วันจะต้องเปลี่ยนอธิการบดีตามระเบียบ จะเป็นอธิการบดีรักษาการไปเรื่อย ๆ จนกว่าทุกอย่างจะเรียบร้อย...”

2.2 ปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงิน

“...เราไม่ค่อยกังวลเท่าใดนัก ที่นี้เรามีการบริหารจัดการค่อนข้างดี ที่นี้เรากล้ากู้เงินนะ ที่อื่นอาจจะไม่กล้า ที่นี้กล้ากู้เงิน เราบริหารอย่างธุรกิจ คือ เวลาเราจำเป็นต้องใช้อะไร เราก็กู้เงินธนาคาร เอามาบริหารจัดการ เราไม่เคยที่จะผิดเวลาในการส่งใช้หนี้ ถึงเวลาเราส่งได้หมด เราจึงมีเงินมาหมุน มาทำอะไรต่อมิอะไรให้นักศึกษา ให้กับคนของเรา มาก ๆ การกู้เงินของเราแต่ละครั้ง เราเข้าสภามหาวิทยาลัย ให้สภาเห็นชอบ อนุมัติ และคนทั้งองค์กรก็ทราบการกู้เงินของเรา เราจะมีหน่วยงานโดยเฉพาะ เช่นเวลากู้เงินมาทำอะไรก็แล้วแต่ หน่วยงานนั้น ๆ ก็ต้องรับผิดชอบ เช่น เรามีโรงสีข้าว Organic ที่จังหวัดปราจีนบุรี เวลาที่เราวางแผนระดับใหญ่ เราต้องใช้เงิน เราก็ไปกู้เงินออกมา โรงสีก็ต้องทำงาน เพื่อส่งดอกเบี้ยในส่วนตรงนั้น เป็นเฉพาะส่วน ๆ ไป...”

“...เรื่องเงินเป็นเรื่องสำคัญ ต้องบริหารงบประมาณ คือ แหล่งเงินจะเข้ามา มาจากไหน ต้องมีแผน เหมือนแผนธุรกิจเลย แผนว่าปีหน้าส่วนนี้จะหาเงินได้เท่าใด ตั้งเป้าไว้เลย จะใช้เท่าใด

จะเหลือเท่าใด ลีนปีจะต้องประเมินเข้าเป้าไหม ถ้าไม่เข้าเป้า จะทำอะไร ต้องปรับปรุงอะไร อาจารย์ว่า อาจจะต้องบริหารหนักขึ้น ไม่ใช่ทำไปเรื่อย ๆ ถ้ากินเงินหลวงก็บริหารไปเรื่อย ๆ แค่นั้นแค่นั้น...”

“...ต้องมีความมั่นคงทางด้านการเงินระดับหนึ่ง แต่จริง ๆ แล้ว การบริหารจัดการ สำคัญกว่า เพราะการบริหารจัดการที่ดีนำมาสู่ความมั่นคงทางด้านการเงิน ต้องเป็นเจ้าตัวเอง...”

“...อาจารย์ว่า จะออกหรือไม่ออกก็ตาม เมื่อรัฐควบคุมคุณภาพการศึกษา ลดเด็กตาม จำนวนที่เราจะพัฒนาได้ ไม่ให้รับเด็กมากเกินไป เราก็มีแผนของเราอยู่แล้วว่า เรามีกลุ่มงาน การตลาดและธุรกิจรายได้ โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายการคลังดูแล คือ เอาหน่วยงานทั้งหมดที่มี ศักยภาพรายได้ มาสังกัดหน่วยงานนี้ เพื่อทำรายได้เข้ามหาวิทยาลัย เช่น ผลิตน้ำดื่ม ทำขนม มีสปา มีฟิตเนส รวมทั้งงานวิชาการด้านอื่น ๆ ด้วย ต้องจ้างคนภายนอกมาบริหาร เรียกว่า ศูนย์พระนาง ให้เด็กมาทำงานตรงนี้ด้วย ไม่ต้องไปทำงานที่ Seven ไปทำงานที่อื่น ๆ ได้ชั่วโมงละ 20 กว่าบาท ตอนนี้นำมาทำกับเรา เรามี Call center มหาวิทยาลัยมีรายได้ด้วย เด็กก็ได้ทำงานในที่ตั้งของ มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีนโยบายในเรื่องนี้ชัดเจน และทำแล้ว ถามว่า รายได้ขณะนี้ไม่มากพอ เหมือนกับมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ ที่เขาทำ เขารับงานวิจัยอย่างเดียว ปีเดียวเขาได้ 200 ล้านบาท ที่ดินปีละ 6,000 ล้าน ถึงแม้เราจะไม่ออกนอกระบบ เราก็ทำอยู่แล้ว เป็นการเตรียมพร้อม...”

“...ผมว่า เงินมากเงินน้อยไม่น่าจะใช่ปัจจัย แต่ต้องถามว่า เราใช้เงินเป็นไหม ใช้เป็น หรือเปล่า ตรงนั้นเป็นจุดสำคัญที่สุด ระบบของการบริหารงบประมาณ บริหารการเงิน บริหาร ทรัพยากรพวกนี้ เราต้องชัดเจนและเอื้อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เราคงต้องดึงเอาหลักธรรมาภิบาล ดึงเอาเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาร่วมใช้ด้วย ในเรื่องของกระบวนการนี้ หลังจากนั้นเมื่อเรามี ระบบบริหารจัดการตรงนี้ชัดเจนแล้ว เราต้องมองถึงแหล่งรายได้ที่เราสามารถที่จะดึงเงินเข้ามาเติม ในกระเป๋าเราได้ ซึ่งตรงนั้นยิ่งเราเติมลงไปมากเงินทุนเรามาก เราก็จะขยายได้มาก มันก็จะนำไปสู่ การบริหารที่ชัดเจนและรัดกุมมากยิ่งขึ้นได้...”

“...แนวทางในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือออกนอกระบบ อันดับแรก คือ ทรัพยากร เรื่องรายได้เท่าที่เป็นมา เช่น สวนดุสิต เลี้ยงตัวเองได้ เพราะมี Bakery ของจันทร์เกษมก็มี แต่ยังไม่ถึงขั้นเลี้ยงตัวเองได้ เพราะเรามีข้อจำกัดอย่างเช่น สถานที่ไม่เพียงพอ...”

“...อีกอย่างคือ เรื่องการบริหารจัดการ ต้องยอมรับว่า จันทร์เกษมยังไม่มีมืออาชีพ เราต้องการ Consult มีอาชีพ อย่างเช่น โรงแรมมีคนเข้าพักเต็มทุกวัน แต่เราเป็นเพียง Lab ฝึกหัด ให้นักศึกษาเรา หรือโรงเรียนสาธิต ก็เป็นเพียง Lab ของคณะศึกษาศาสตร์ จันทร์เกษมไม่ได้เอา

กำไรมาก ถ้าจันทร์เกษม จะออกนอกระบบและอยู่ได้ เราต้องเอาเงินรายได้เหล่านั้นมาเลี้ยงตัวเอง มาจ้างอาจารย์ และมาใช้จ่ายอื่น ๆ ขณะนี้ค่าใช้จ่ายของอาจารย์ครั้งต่อครั้งรับจากงบประมาณ...”

“...แน่นอนนะ เพราะอยู่ที่เรื่องการหารายได้ ส่วนสุนันทามีหลาย ๆ ด้าน ต้นทุนสังคมเดิมเราสูงอยู่แล้ว เราคืออยู่แล้วถูกไหมนะ เพราะฉะนั้นในเรื่องของการเงินนี้ เราจะไม่เก็บค่าหน่วยกิตอย่างเดียว แต่เราจะหารายได้อื่น ๆ เรามี Bakery มีโครงการวิจัย โครงการวิสัยทัศน์ของผู้นำ เราสามารถดำเนินการได้หมด ถามว่าความมั่นคงทางการเงินมีไหม เรามีแน่นอน...”

“...ที่นี้ระบบทางการเงินเรามี 2 หน่วย ที่ดูแลเรื่องนี้อยู่คือว่าหน่วยทางการเงินและหน่วยของแผนงาน ที่จะดูแลเรื่องการดึงเงินคงคลังมาใช้ ทางฝ่ายบริหารเขาก็จะตรวจสอบอยู่แล้วว่ารายการไหน ควรดำเนินการหรือไม่ดำเนินการ ซึ่งใช้คณะกรรมการบริหาร...”

“...รูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ภายใต้อำนาจเป็นอิสระ หารายได้จาก การให้บริการวิชาการและหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน นอกเหนือจากเงินอุดหนุนของรัฐบาล และเงินรายได้ค่าบำรุงการศึกษา เพื่อนำมาจัดสรรงบประมาณภายในที่สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต นักศึกษา โดยมีระบบการบริหารงานพัสดุที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการควบคุมและประเมินผล การใช้จ่ายเงินทั้งจากหน่วยงานภายนอกและภายใน...”

2.3 ปัจจัยด้านนักศึกษามีคุณภาพ

“...การพัฒนาการศึกษาโดยให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางในการกำหนดนโยบาย การบริหารวิชาการ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน และหลักความเสมอภาค ให้โอกาสอย่างทั่วถึง ทัดเทียมกัน เพื่อเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการของสังคม โดยผ่านองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนา นักศึกษาทั้งในส่วนกลางของมหาวิทยาลัย ตามรูปแบบของชมรม เน้นกิจกรรมสนับสนุนการเรียน ของนักศึกษา...”

“...ในส่วนของคุณะในรูปแบบของชุมชน เน้นหลักในด้านวิชาการตามความถนัดของแต่ละคณะ และควรมีการส่งเสริมให้นักศึกษามีสุขภาวะในการเรียน คือ มีกระบวนการสร้างความสุขในการเรียนของนักศึกษา โดยการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน และผู้เรียนกับอาจารย์ผู้สอน มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นจุดเด่นในแนวคิดดังกล่าว คือ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีการส่งเสริมการจัดระบบให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยอาศัยเครื่องมือและสื่อหลายประเภท รวมทั้งระบบห้องสมุด ที่ทันสมัย มีการส่งเสริมการเรียนการสอนด้วยระบบ e-learning เพิ่มเติมจากการสอนในชั้นเรียน มีการจัดตั้งหน่วยพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อทำหน้าที่ ศึกษาและวิจัยด้านกระบวนการเรียนรู้ นอกจากนั้นยังได้สร้างระบบตรวจสอบมาตรฐานการเรียนรู้ ของนักศึกษาก่อนสำเร็จการศึกษา โดยการจัดสอบวัดความรู้ (Exit exam)...”

“...คุณภาพนักศึกษามันอยู่ในเนื้องานอยู่แล้วนะ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ หัวใจของมัน คือ การมีอิสระในการบริหารวิชาการ เพราะฉะนั้นเราก็สามารถไปทำอะไรก็ได้ เพื่อที่จะส่งเสริมให้วิชาการมันเข้มแข็งได้ โดยไม่ต้องไปอิงระเบียบที่ออกมาจากส่วนกลาง เราสามารถออกแบบแนวทางของเราได้ดี มันจะสามารถทำให้เรามีกลไกที่จะสร้างคุณภาพของเราได้มากขึ้น คุณภาพของนักศึกษา คือ หัวใจของการออกนอกระบบ...”

“...ถ้าถามว่าเด็กราชภัฏคุณภาพไม่สู้ดี ถ้าดูระบบจริง ๆ ส่วนคุณเองก็ไม่ได้บันทึกตรงนี้นักนัก แต่ว่าโดยใน Fact ของมัน เด็กที่เข้าราชภัฏทุกแห่ง เป็นเด็กที่ Entrance ไม่ได้ทั้งหมด เราจึงรู้ว่าเด็กพวกนี้เราต้องดูแลเป็นพิเศษ ไม่ใช่ว่าเขาไม่ใช่ Keen แต่เราจะไปตั้งความปรารถนาว่าเขาจะเป็น Keen อย่างนั้นไม่ได้ เด็กมาอยู่ที่เราด้วยความต้องการ ด้วยความคาดหวังในอนาคตของเขาอยู่แล้ว เพราะอย่างนั้นเรารู้จักตัวตนของเขามาพอสมควร เราจะส่งเสริมอะไรให้เขาได้...”

“...หลักสูตรพยาบาลของเรานี้ เป็นอัตลักษณ์ของเราที่เราเน้นจริง ๆ มาวันนี้เวลาเราไปดูสถิติของคนสมัครเข้า หลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์ของเราเป็นอัตราที่สูงที่สุด คนมาสมัครมากที่สุดพยาบาลเปิดมาแค่ 4 ปี อัตราส่วนที่เรารับเข้า 4-5 พันคนมาสมัคร เราคัดได้แค่ 100 กว่าคน ตรงนี้คือ ส่วนที่เราจะสร้างคุณภาพได้ ถ้าเราเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เราทำเด็กของเราให้ดีขึ้น เด็กก็จะมาเรียนกับเราเอง เรามองที่จุดตรงนั้นมากกว่า เราไม่ต้องไปทำอะไรมาก สิ่งที่จะต้องจงใจให้คนมาสนใจเรา เข้ามาสมัครเรียนอยู่กับเรา ก็คือ เราต้องทำตัวเราให้มีคุณภาพ เราไม่ต้องไปเสียเวลาทำโฆษณา ทำ Marketing อะไรเลย สร้างคุณภาพตรงนั้นให้เกิดให้ได้...”

“...เราก็พยายามเอาเงินลงสู่เด็กให้มากที่สุด ให้เด็กเขาได้มีกิจกรรมหลาย ๆ อย่าง ฟឹคหลาย ๆ อย่าง เราต้องยอมรับว่า เราได้เด็กไม่เก่งนัก เหลือจาก Entrance แล้ว หรือเด็กมาจากโรงเรียนที่ไม่ใช่ Top ten เราไม่มีโอกาสเลือก ใครมาเป็นลูกศิษย์เรา เราก็ต้องสอนเขา เป็นหน้าที่ของครูบาอาจารย์ แต่จันทร์เกษม ต้องมีกิจกรรมที่จะฝึกเขา ขณะนี้เราเตรียมตักกิจการนักศึกษาให้เขามีชมรมอยู่ เพราะเมื่อก่อนนี้ไม่มีที่ทางให้เขาอยู่ พวกเขาต้องอยู่ตามพุ่มไม้ ต้องมีชมรม มีกิจกรรมให้เขาทำ เด็ก จันทร์เกษมส่วนใหญ่ร้อยละ 80 เป็นเด็กที่มาจากต่างจังหวัด มาอยู่หอ เมื่อมีเวลาว่างเขาก็ไม่ได้กลับหอ เพราะหอเป็นห้องขนาดเล็ก มีไว้เพื่อนนอนอย่างเดียว มหาวิทยาลัยจึงต้องจัดหาสถานที่ ตั้งชมรมเพื่อให้เขามีกิจกรรมทำ จะได้พัฒนาสร้างสรรค์งานขึ้นมา...”

“...เด็กที่นี่ไม่เหมือนเด็กมหาวิทยาลัยสมัยก่อน เราตั้งชมรมกันเอง เรามีรุ่นพี่ รุ่นน้อง มีระบบ Seniority แต่ที่นี่ไม่ใช่ อาจารย์ต้องไปช่วย ตอนมาเป็นครูใหม่ ๆ แค่อะไรก็พา ครุงมมาก กองเชียร์ที่นี้ยังต้องมีอาจารย์เข้ามาช่วย ซึ่งตอนเราอยู่จุฬา เราไม่เคยอย่างนี้ เราจะทำกันเอง อาจารย์จะไม่เข้ามายุ่ง มันเป็นระบบอยู่แล้ว แต่ที่นี้เด็ก ๆ เหมือนวุฒิภาวะยังไม่ถึง อาจารย์ต้องเข้าไปคุม

ต้องไปแนะนำ ต้องช่วยเขาเยอะมาก และต้องมีสถานที่ให้เขา อาจเป็นเพราะเด็ก ๆ เหล่านี้มาจากโรงเรียนที่ไม่ค่อยมีกิจกรรม คิดว่าต่อไปคงจะดีขึ้น...”

“...นักศึกษามีคุณภาพใหม่ ต้องตอบตามตรงว่า ราชภัฏได้นักศึกษาปลายแถว ซึ่งเป็นพวกที่ไม่สามารถสอบเข้าที่ไหนได้แล้ว เราไม่มีโอกาสคัดเลือกนักศึกษา จันทรเกษมเคยรับนักศึกษาที่เรียนดี แต่พอเขาสอบได้จุฬา ธรรมศาสตร์ เกษตร เขาก็ไปหมด ส่วนมากเราก็ต้องปั้นดินให้เป็นดาวอยู่เรื่อย แต่ก็ได้นักศึกษาที่ค่อนข้างมีความอดทน ลงสู่ท้องถื่น บางทีออกไปทำงานไม่ตรงสาขาก็ทำได้ เช่น คบ. สมัยก่อนจบมาหางานไม่ได้ ขายไอศกรีมก็ได้ เป็นพนักงานอะไรก็ได้ เพียงขอให้มีการทำ ไม่เลือกงาน ทำได้ทุกอย่าง ก็ดีตรงนี้...”

“...ผมเรียนอาจารย์เลยว่า นักศึกษาสวนสุนันทามีคุณภาพ จากการประเมินวิจัยมานี้ นักศึกษาที่จบออกมาไปแล้ว มีงานทำเกือบร้อยละ 100 นะฮะ เหตุผลเพราะอะไร เพราะว่า การเข้ามาของนักศึกษา อธิการบดีนี้ครับ ท่านวางนโยบาย วางกิจกรรมไว้ก็คือ นักศึกษาที่ผ่านเข้ามาเก่งทั้งอังกฤษและคอมพิวเตอร์ เพื่ออะไรครับ เพื่อไปสู่อาเซียนในปี 2555 ท่านวางไว้ดีมาก นักศึกษาสวนสุนันทาทุกคนที่จะจบไปต้องมีความรู้ IT ต้องผ่านภาษาอังกฤษที่กำหนดถึงจะได้ปริญญาตรี...”

“...ตั้งแต่ตอนเข้ามา มีในกระบวนการสอบอยู่แล้ว แต่เมื่อเข้ามาแล้วเราจะตั้งเกณฑ์ไว้ว่าจะมีภาษาอังกฤษกับ IT ซึ่งนักศึกษาต้องสอบให้ผ่านตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ถึงจะจบ เพราะฉะนั้นแน่นอนการเรียนการสอนของเรานี้ มีคณะกรรมการประจำคณะคอยกำกับตรวจสอบดูแล มีสภาวิชาการคอยตรวจสอบนะครับ ในร่างข้อบังคับใหม่ก็มี เพราะฉะนั้น แน่นนอนนักศึกษามีคุณภาพแน่นอน เพราะมันสู่การ Change การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเราต้องทำให้ดีที่สุด...”

2.4 ปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ

“...งานวิจัยและงานวิชาการตอนนี้เราสนับสนุนมาก ตอนนี้ทยอยออกไปเยอะ ครูอาจารย์ต้นตัว งานวิจัยค่อนข้างสูง เป็นนิมิตหมายอันดี มหาวิทยาลัยทุ่มงบประมาณช่วยตรงนี้เยอะ อย่างเช่น มหาวิทยาลัยนำเงิน 300 ล้านบาทไปซื้อพันธุ์ข้าวเปลือกผลไม้มาใช้ ยกตัวอย่างวันที่ 6 พฤษภาคมนี้ เราส่งอาจารย์ไป เสนอผลงานวิจัยที่มาเลเซีย 20 กว่าคน 20 กว่าเรื่อง ใน 6 ชาติอาเซียน นี่บ้านสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวไปหลายประเทศ ตอนนี้ครูบาอาจารย์เราทำวิจัยเยอะ...”

“...ส่วนหนึ่ง การส่งเสริมสนับสนุนการให้รางวัลของเรามีน้อย การจูงใจยังไม่มีระบบที่เข้าถึงครูบาอาจารย์ที่เขาจะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านี้ได้ หมายถึงว่า ยังไม่มีระบบ ยังไม่ชัด ระบบการส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์ทำผลงานทางวิชาการ ตอนนี้เหมือนกับเราไปผูกโยงอยู่กับการสร้างงานวิชาการเพื่อไปขอตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (ผศ.) รองศาสตราจารย์ (รศ.) ซึ่งมันมีตำแหน่งมาอิงอยู่ เพราะฉะนั้น คนที่ผ่านการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปแล้ว ก็จะหยุดทำงานวิจัยหรือบางคนคิดว่าไม่อยากได้ตำแหน่งก็จะไม่ทำผลงานทางวิชาการ แต่เราไม่ได้สร้างความรู้สึกกัน

ว่า การสร้างงานวิชาการตรงนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพของบัณฑิต ที่นี้ระบบแรงจูงใจ อย่างเช่นว่า เมื่ออาจารย์เขียนหนังสือมาได้ มันน่าจะมีแหล่งตีพิมพ์ให้เขา โดยไม่ต้องให้เขาวิ่งหา โดยไม่ต้องให้เขาออกค่าใช้จ่าย แล้วเวลาหนังสือเขาถูกตีพิมพ์แล้ววางอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ความภาคภูมิใจจะเกิด อาจารย์เขาก็อยากจะเขียนหนังสือมากขึ้นระบบตรงนี้ยังไม่มี ยังไม่เอื้อ ในการสร้างผลงานทางด้านนี้...”

“...ที่นี้เรื่องการพัฒนาทางวิชาการเล็ก ๆ อย่างในสาขาวิชา ผมมองบรรยากาศ ทางวิชาการ เรามีค่อนข้างน้อย ครูบาอาจารย์ก็พูดคุยถกเถียงกันทางด้านวิชาการไม่เยอะมาก เหมือน เราไปดูอาจารย์จับกลุ่มคุยกัน ถามว่า คุยถกเถียงกันทางด้านวิชาการไหม มีบ้าง แต่มีน้อย แล้วก็ บรรยากาศทางวิชาการตรงนี้ น่าจะต้องปรับอีกสักชนิดหนึ่ง คือ ส่วนใหญ่แล้ว เรายังเน้นการสอน โดยใช้ตำรามากกว่า ที่มันจะเกิดจากกิจกรรม หรือการศึกษาค้นคว้าให้มันแตกแล้วเอามากระจายกัน ระหว่างครูบาอาจารย์กับนักศึกษา ก็มีการสื่อสารกันทางด้านวิชาการน้อย ไม่ต้องพูดถึงนักศึกษากับ นักศึกษาเลยนะ เขาเกือบจะไม่เสวนากันในเรื่องวิชาการเลย นักศึกษาจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการ กันน้อยมาก เรียกว่า อาจารย์ต้องเป็น โด่ไฟใหญ่ให้ เด็กถึงจะทำ ถ้าให้เด็กนักศึกษาลุกขึ้นมาแล้ว บอกว่า จะทำงานทางวิชาการนี้แทบไม่มี ผมไม่รู้ว่าจะเป็นกันแบบนี้ทุกมหาวิทยาลัยหรือเปล่า แต่ ถ้าเทียบกับสมัยผมเป็นนักศึกษาไม่ใช่ สมัยนั้นนักศึกษาจะสร้างงานออกมา...”

“...ที่นี้เรื่องวิชาการผมมองว่า ขณะนี้ ถ้าจะมองเหมือนระยะของการเปลี่ยนผ่าน คือ เหมือนกับระบบงานวิชาการก่อนหน้านี้ จริงๆ แล้ว ตรงนี้มันเริ่มมีการส่งเสริมพัฒนาทางการวิจัยมา หลายปีแล้ว มันเหมือนตอนนี้จะดีขึ้น เพราะอาจารย์เราเริ่มมีผลงานทางการวิจัยมากขึ้น อย่างปีนี้ เรา ส่งผลงานวิจัยไปให้ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) เขาพิจารณา เกือบทุกเรื่องผ่านการพิจารณา ดังนั้นคุณภาพของการวิจัยก็จะใช้ได้ จำนวนเรื่องก็จะมากขึ้น งบประมาณก็จะมาก ตัวทุนที่เราขอเข้าไปก็จะมากขึ้น อาจารย์จะทำวิจัยเล็ก ๆ ที่ไม่จำเป็นต้องขอทุนเข้าไปขนาดนั้น แต่ขอทุน ภายในเราก็มี เป็นบรรยากาศที่เห็นว่า มีการทำวิจัยกันมาก...”

“...งานวิจัยมันได้เปรียบ เหมือนมีทุน เหมือนมีแรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน อย่างน้อยอาจารย์ ที่ไปทำวิจัยก็ไม่ต้องควักกระเป๋าตัวเอง แล้วถ้าใครบริหารดี ๆ อาจจะมีเงินเหลือติดกระเป๋าเล็ก ๆ น้อยๆ หรือถ้าไม่ติดกระเป๋า ก็เอามาใช้จ่ายในกลุ่ม ในมหาวิทยาลัย เอามาทำประโยชน์ได้ตรงนั้น มันไม่อดคัดเกินไป...”

“...ถ้าเทียบกับการเขียนหนังสือ หรือการสร้างผลงานด้านอื่น มันไม่มีแรงจูงใจตัวนี้ เพราะเขียนหนังสือ มันก็ต้องค้นคว้า มันก็ต้องไปศึกษา ต้องไปทำอะไร ๆ เหมือนกัน แต่มันไม่มี ทุนให้ ซึ่งต่างจากการวิจัยมีทุนให้ ที่นี้ตรงช่วงนี้นะ สำนักวิจัยค่อนข้างเข้มแข็ง ในยุคปัจจุบันนี้ เขา มี Project มีกิจกรรมอะไร ๆ ที่มากระตุ้น การบริหารงานเขาทำในลักษณะองค์ร่วมของมหาวิทยาลัย

ส่วนกลางก็ประสาน ส่วนคณะก็มีความแข็งแกร่ง มีการวิจัยของตัวเอง และมีกิจกรรมบางอย่างที่ทำให้เกิดการแข่งขัน มีคะแนน Research Activity Index (RAI) ซึ่งตัวนี้ไม่ใช่งานวิจัยอย่างเดียว แต่เป็นการคุมงานวิทยานิพนธ์ การเขียนตำราจะอยู่ในนี้ด้วย...”

“...การวิจัยจะชัดเจน ถ้าเพื่อคณะไหนมีคะแนนตรงนี้สูง ก็จะได้เงินสนับสนุนการวิจัยมาก ดังนั้นคณะก็เริ่มจะมีการแข่งขันกันเล็กน้อยเรื่องนี้ เพราะฉะนั้นถือว่างานวิจัยขณะนี้ไปได้ดีแล้ว ตอนนี้เรากำลังคุยกันว่า จะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของมหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ซึ่งตอนนี้เรากำลังคุยกันอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ในเรื่องมหาวิทยาลัยวิจัยนี่นะครับ ทั้งวิจัยความรู้ วิจัยพัฒนา วิจัยชั้นเรียน การดำเนินงานประจำมาสร้างเป็นงานวิจัยการดำเนินงานวิจัยไปใช้ในเรื่องการเรียนรู้ การสอนไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ไปใช้ในทุกมิติ จริง ๆ แล้วตรงนี้จะไปพันกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพด้วย เราต้องนำงานวิจัยเราไปทำอะไรบ้าง เมื่อเรานำงานวิจัยไปใช้ มันจะเป็นวงจรย้อนกลับมาเป็นหัวข้อวิจัยเกิดเป็นวงจรขึ้นมา งานวิจัยน่าจะเป็นอนาคตที่ดี เรื่องการวิจัย เงินเรามี เรานำเงินคงคลังเป็นร้อยละไปซื้อพันธบัตรเพื่อเอาดอกผลมาเป็นทุนวิจัย...”

“...แน่นอนอะ ในงานวิชาการก็บอกแล้วว่า ปัจจัยหลักก็คือ เงิน ในเมื่อเรามีการเงินที่มั่นคงนะอะ เราสามารถส่งเสริมให้อาจารย์ของเราทำงานด้านวิชาการ มันเป็นการต่อเนื่อง และงานวิจัยนี้ เราให้ทุน เราให้รางวัล สำหรับคนที่จะไปเสนอผลงานวิจัยในต่างประเทศนะครับ เราตั้งงบประมาณไว้เลยว่ากี่ล้าน เพื่ออะไรครับ เพื่อให้ทุนวิจัยแก่บุคลากรของเรา เพื่อให้มีแรงจูงใจอาจารย์ว่าวิชาการเด่น วิจัยมีนะครับ ตัวชี้วัดเป็นอย่างไรรครับ มันก็ประสบความสำเร็จ...”

“...รูปแบบการบริหารวิชาการ ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย คือการได้มาซึ่ง เสรีภาพทางวิชาการ(Academic Freedom) เพื่อให้สมาชิกของมหาวิทยาลัย ทั้ง อาจารย์ และนิสิตนักศึกษา มีอิสระจาก กฎ ระเบียบของราชการ ในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ ทั้งด้านการเรียน การสอน และการวิจัยค้นคว้า ด้วยบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแหล่งความรู้ ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะต้องกำหนดตัวแบบการบริหารวิชาการ เพื่อมุ่งหวังจะพัฒนานักศึกษาให้มีคุณลักษณะเป็นคนดีมีคุณภาพ ของสังคมและชุมชน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้...”

“...ข้อที่หนึ่งการพัฒนาวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่นตาม-เหตุผลในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการส่งเสริมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ ตอบสนองความต้องการพัฒนาท้องถิ่น ตลาดแรงงาน และสภาพสังคม...”

“...ข้อที่สองกระบวนการในการสร้างหลักสูตรของมหาวิทยาลัยควรเริ่มต้นจากระดับ โปแกรมวิชา/ภาควิชา ไปสู่การพิจารณาของหน่วยงานคณะ เพื่อนำเข้าสู่การพิจารณาของสภาวิชา และสภามหาวิทยาลัยตามลำดับ ดังนั้นสิ่งสำคัญในการที่จะได้มาซึ่งหลักสูตรที่ดี คือ ความเป็นวิสัยทัศน์ของหัวหน้าโปแกรมวิชา/ภาควิชา คณะดี ดังเช่น ลักษณะการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี ได้รับการแต่งตั้งคณบดีจากสภามหาวิทยาลัยให้อำนาจความเป็นอิสระ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ ในคณะหนึ่งให้มีคณะกรรมการประจำคณะมีอำนาจและหน้าที่ในการวางแผนนโยบายและแผนงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย วางระเบียบและออกข้อบังคับภายในคณะตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย วางหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับคณะเพื่อเสนอต่อสภาวิชาการ วางระเบียบและออกข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาของคณะเพื่อเสนอต่อสภาวิชาการและสัดส่วนที่มาของกรรมการสภาวิชาการ...”

“...ข้อที่สามการดำเนินการบริการวิชาการแก่ชุมชนทั้งการดำเนินการโดยหน่วยงาน คณะ ตามสาขาวิชาความเชี่ยวชาญของแต่ละคณะ และการดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยเป็นการให้บริการวิชาการอย่างบูรณาการขององค์ความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายสาขาวิชาภายในมหาวิทยาลัย ให้มีความหลากหลายตอบสนอง ความต้องการของท้องถิ่น อาทิ โครงการที่เกี่ยวกับประเทศใน อนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขงของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ที่มีความเป็นโดดเด่นเฉพาะตัว สะท้อนความเป็นท้องถิ่นที่ชัดเจน...”

“...ข้อนี้เป็นภาระของมหาวิทยาลัย ไม่ว่ามหาวิทยาลัยจะเป็นระบบไหนต้องทำอยู่แล้ว แต่ถ้า มหาวิทยาลัย มีงานวิชาการ งานวิจัยที่ดี โอกาสที่มหาวิทยาลัยจะยืนอยู่บนขาของตัวเอง มันก็ง่าย และดี...”

2.5 ปัจจัยด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน

“...มหาวิทยาลัยต้องมีความผูกพันที่ดีกับชุมชนตัวนี้ก็มีส่วน แต่อาจไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ ในการออกนอกระบบ หรือการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับแต่การเป็นมหาวิทยาลัยในปัจจุบันควรจะต้องมีความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่แล้ว ปรัชญาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มาตรา 7 หรือ 8 เขียนไว้ชัดเจนมาก บอกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนและท้องถิ่น ต้องทำงานเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หมายความว่า ภารกิจ พันธกิจหลักทั้งหลาย 4 ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารด้านวิชาการ และการบำรุงศิลปวัฒนธรรม ก็ตาม ราชภัฏต้องทำบนพื้นฐานของการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชนอยู่แล้ว ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ราชภัฏกับชุมชนมีความผูกพัน มีความสัมพันธ์กัน...”

“...ความผูกพันกับชุมชนด้วยการพัฒนาวิชาการด้วยความอิสระและมีเสรีภาพทางวิชาการ ตามความเห็นของผมมีประเด็นที่ควรให้ความสำคัญ 3 ประเด็น คือ นโยบายให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่น กระบวนการได้มาของหลักสูตร และการดำเนินการบริการวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ ข้อที่หนึ่งนโยบายการพัฒนาวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่นด้วยเหตุผลในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการส่งเสริมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ตอบสนองความต้องการ ในการพัฒนาท้องถิ่น ตลาดแรงงาน และสภาพสังคม...”

“...ข้อที่สองกระบวนการในการสร้างหลักสูตรของมหาวิทยาลัยควรเริ่มต้นจากระดับโปรแกรมวิชา/ภาควิชา ไปสู่การพิจารณาของคณะ เพื่อนำเข้าสภาวิชาการพิจารณาก่อนที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นสิ่งสำคัญในการที่จะได้มาซึ่งหลักสูตรที่ดี คือ ความมีวิสัยทัศน์ของหัวหน้าโปรแกรมวิชา/ภาควิชา คณบดี และสัปดาห์ของกรรมการสภาวิชาการ...”

“...ข้อที่สามการดำเนินการบริการวิชาการแก่ชุมชนมีทั้งการดำเนินการโดยหน่วยงานคณะและการดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยในกรณีที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน...”

“...อันนี้แน่นอนครับ สวนสุนันทาเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นในเรื่องการบริการวิชาการเราทำอย่างต่อเนื่องทุกปีกับชุมชน ชุมชนในเกาะรัตนโกสินทร์นะครับ ชุมชนสวนอ้อย ชุมชนวัดราชา ชุมชนเทเวศร์ ชุมชนต่างๆ เราทำอยู่แล้ว เพราะเรามีโครงการงานวิจัยในเรื่องของเกาะรัตนโกสินทร์ เราทำอยู่แล้ว เรามีการให้บริการทางวิชาการในเรื่องเหล่านี้อยู่แล้วนะครับ...”

“...มหาวิทยาลัยราชภัฏก่อนข้างใกล้ชิดกับชุมชน เราบ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา มีกิจกรรมหลายตัวของสำนักกิจกรรม ได้ไปทำงานสัมพันธ์กับชุมชน และไปผูกพันกับงานวิจัย งานวิจัยของอาจารย์หลายๆ ท่านเกาะติดอยู่กับชุมชนเลย ได้มีการนำนักศึกษาไปทำวิจัยที่ชุมชนแล้วเอาผลที่ศึกษาตรงนั้นกลับมาในมหาวิทยาลัยในลักษณะที่ไปกับงานวิจัย...”

“...ส่วนหนึ่งของคณะครุศาสตร์จะไปกับนักศึกษาฝึกสอน ซึ่งตรงนี้เหมือนกับงานประจำ ซึ่งเรามองว่าเหมือนกับงานปกติ แต่ความจริงแล้วเวลาเราส่งนักศึกษาไปฝึกสอน เราได้อะไรกลับมาเยอะมาก เพราะว่าเวลาเราไปนิเทศนักศึกษา ด้วยความคุ้นเคย เขาก็จะให้ข้อมูลย้อนกลับ บางครั้งเราไปเจออะไรใหม่ ๆ ที่เราตามไม่ทัน เช่น กฎหมาย หรือข้อบังคับบางตัวที่กระทรวงเขาออกมา โรงเรียนรู้แล้ว แต่คณะสร้างครูยังไม่รู้เลยว่า เขามี กฎ ระเบียบข้อนี้ ยกตัวอย่างเช่น โรงเรียนเขาทำแผนการเรียนการสอนแบบ Backward แต่ทางมหาวิทยาลัยยังไม่มีใครลงไปจับ

เรื่องนี้ ทำให้เราตามไม่ทัน แต่ตามที่เราไป ๆ มา ๆ กับโรงเรียน เราก็ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เราพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีกับโรงเรียนในท้องถิ่นตรงนี้ มันยังจะขยายออกไปอีก...”

“...เราส่งนักศึกษาไปแล้ว มันจะยังพื้นฐานในการทำวิจัยของโรงเรียนในท้องถิ่น ตรงนี้ ถือว่า มันเป็นความผูกพันที่ดี ถ้าเรามองชุมชนใกล้ ๆ นี้ นะ ถ้าไกลออกไปก็ในภาคกลาง ตรงนี้ เราถือว่า เราเอาอยู่ เราไม่ได้เอาเฉพาะชุมชนแค่ตรงนี้ เราไปไกลหมด ไกลสุด เราไปเชียงใหม่ เชียงราย น่าน แพร่ เราก็ไปถึง ทางใต้เราก็ไปถึงตรง ถึงกระบี่ บ้านสมเด็จก็ถือคิดว่า เราไปเราไม่แข่ง แต่เราไปร่วมมือ สมมุติว่าที่นั่นเขามีราชภัฏอยู่ด้วย เราก็ไปร่วมมือ ยกตัวอย่างว่า เราไปเปิดปริญญา โททางดนตรีที่สงขลา เราจะไปแข่งกับเขาทำไม เราก็เข้าไปที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา แล้วทาง โนนก็จัดทีม แล้วใช้ความร่วมมือเปิดการเรียนการสอนที่นั่น นักศึกษาก็จะได้ปริญญาของเราไปแต่ ใช้สถานที่ของสงขลา ศักยภาพเรามี ชื่อเสียงเรามี นักศึกษาก็ต้องการจะเรียนกับเรา อะไรประมาณ นั้น เราถือคิดว่า เราไปไหนเราไม่แข่งแบบทำลายล้าง แต่เราแข่งในด้านคุณภาพ และการให้ ความร่วมมือดังยกตัวอย่างเมื่อสักครู่นี้ เราจะไปไหน ๆ ก็แล้วแต่เราใช้หลักนี้...”

2.6 ปัจจัยด้านผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี

“...ผมขอยืนยันว่า อธิการบดีผมมีภาวะผู้นำสูงมาก มีการบริหารจัดการที่ดี เพราะท่าน เป็นคนที่รักองค์กร นอกจากนั้นผู้บริหารในระดับรอง ๆ ก็มีลักษณะเดียวกัน เพราะเราวางแนวทาง ไปในทางเดียวกันหมด เพราะเรามี Career path เดียวกันถูกไหมละ ถามว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีนี้ แล้วถ่ายทอดลงไป...”

“...รุ่นผมไปพร้อมท่านอธิการบดี แต่เราเตรียมคนรุ่นหลัง เรามีหลักฐานในการสร้าง ผู้นำรุ่นใหม่ มีการฝึกอบรม มีการส่งไปศึกษาดูงาน อันนี้แหละ คือ สิ่งที่ท่านอธิการบดีทำ อธิการจะ ดูแลบุคลากรที่มีหน่วยก้านดี มีความรับผิดชอบสูงเข้ามาอบรมให้ความรู้ และให้ไปศึกษาดูงาน ต่างประเทศ อันนี้ คือการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เตรียมไว้นานมาก ดังนั้นถ้าใครหน่วยก้านดีมีสิทธิ เข้าไป มีทุกรุ่นและการอบรมของหน่วยงานข้างนอก เราดำเนินการหมดจัดอบรม เราส่งไปหมด ไม่ว่าของ สกอ. ของมหาวิทยาลัย ของกระทรวง เราส่งไปหมด...”

“...แนวทางการเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐ เริ่มจากผู้บริหารก่อน ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า ทำไมจะต้องเปลี่ยน แนวทางแรกต้องสร้างความเข้าใจให้ผู้บริหาร จากผู้บริหารลงมาตามลำดับ และคนที่จะสร้างความเข้าใจ คือ อธิการบดี ที่จะต้องเป็นผู้สื่อสารโดยรูปแบบต่าง ๆ บอกถึง ความจำเป็นว่า ทำไมต้องออก ประการแรกเลย คือ การสร้างความเข้าใจ โดยการสื่อสารทุกช่องทาง ช่องทางที่สำคัญที่สุด คือ การประชุมให้นโยบาย ซึ่งจะต้องให้นโยบายเป็นระยะ ๆ ไม่ใช่ประชุม ครั้งเดียวแล้วหาย เพราะว่าเรื่องนี้ เป็นเรื่องที่มีรายละเอียดมาก ที่จะต้องค่อย ๆ ถ่ายทอดให้ทุกระดับ เข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจ ระดับรอง ๆ ต่อมาจะเข้าใจได้อย่างไร

ผู้บริหารจะต้องเข้าใจก่อนและระดับต่อ ๆ มา ต้องเข้าใจอย่างชัดเจน อย่างเช่น การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับทำไมต้องเป็น ไม่ใช่นี้ก็อยากเป็นก็เป็น มันต้องมีที่มา คือ กฎหมาย...”

“...ตรงนี้นะ ที่เราประเมินไปเมื่อปีการศึกษา 2553 จากการประเมินเราพบว่า ผู้บริหารของเรามีภาวะผู้นำในระดับสูงมาก เรามีข้อมูลสนับสนุน เพราะเก็บข้อมูลจากนักศึกษา เก็บข้อมูลจากครูบาอาจารย์ เก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เราเชิญมาจากภายนอก...”

“...ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการจัดการที่ดี ผมว่าถ้าผู้บริหารไม่มีการจัดการที่ดี บ้านสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณไม่เจริญอย่างนี้มั้ง ผมว่าเราส่งเสริมให้ระดับรากหญ้าทำงานเยอะ ผมว่าไม่มีมหาวิทยาลัยไหนหรอกที่เอาคำหน่วยกิตให้ระดับโปรแกรมสาขาวิชาให้หมดเลย ให้บริหารกันเอง ผมยังมองอนาคตเลยว่า อธิการบดีจะเปลี่ยนแปลงใหม่นี้ คนใหม่จะทำอย่างไร เงินส่วนกลางไม่มีใช้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า คนระดับรากหญ้าจะมี Power ก่อนข้างมาก อธิการบดีคนใหม่จะต้องหาเงินมาบริหารจัดการส่วนกลางให้ได้ ที่ผมกลัวที่สุดคือ อธิการบดีทำงานไม่เป็น แล้วมาใช้เงินที่พวกเราสะสมเอาไว้ มาใช้เงินเก่า มาลงทุนที่เขาหาเอาไว้ เพื่อเอาตัวรอด ตอนที่อธิการบดีคนนี้อยู่ อธิการบดีคนเก่าก่อนหน้านี้อาจหาเงินได้ 700 ล้านบาท พออธิการบดีมาอยู่ท่านหาเพิ่มขณะนี้ก็มีพันสิบล้าน นี่ก็เงินที่เรานำมาสร้างหอประชุม มาสร้างโรงแรม ด้วยเงินพวกนี้...”

“...เรามาถึงวันนี้ เรามีความรู้สึกภาคภูมิใจ กับตรงนี้มาก ส่วนคุณิตเราจะมีลักษณะแบบนี้ เราจึงเชื่อมั่นในผู้นำ ความเชื่อมั่นในผู้นำมันเป็นปัจจัยที่ทำให้เราก้าวไปแต่ละขั้น ๆ ได้อย่างไม่ค่อยมีปัญหาอะไร...”

“...ส่วนคุณิตจะคิดก้าวหน้ากว่าคนอื่น ๆ เสมอ เราจึงเชื่อในผู้บริหาร เพราะความที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และสิ่งในความคิดที่เห็นมา มันทำให้ส่วนคุณิตได้ก้าวไกลกว่าคนอื่น ๆ ปัจจัยสำคัญกับการเคลื่อนไหวของส่วนคุณิตในทุกยุคทุกสมัย คือ ผู้นำสำคัญที่สุด...”

“...ผู้นำของส่วนคุณิตส่วนใหญ่มาจากที่นี่ อยู่ที่นี่มาตั้งแต่ดั้งเดิม ค่อย ๆ เรียนรู้และพัฒนาขึ้นมา ท่าน อธิการคนปัจจุบันท่านบรรจุที่นี่ แล้วก็ขึ้นมาเรื่อย ๆ ท่านเรียนรู้มาจากผู้บริหารเก่าๆ ต่อเนื่องมา ระบบที่นี้เปิดสรรหาแบบเป็นบุคคลภายนอกก็ได้ แต่ส่วนคุณิตจะมีคนของเราเองที่จะขึ้นตรงนี้ และก็พร้อมที่จะแบกรับภาระได้ คนนอกมาเขามักจะสู้ไม่ได้กับคนข้างใน เพราะว่ามันฝังกันมาไม่ใช่ที่เราคิดกัน...”

“...ผู้บริหารพุดง่าย ๆ ต้องมีอาชีพ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะนำพาองค์กรอย่างไร ให้ก้าวข้ามจากที่มันเป็นราชการอยู่ ออกไปให้เห็นชัดว่า นี่จะออกนอกกระบวนแล้ว มันต้องดีกว่าระบบราชการ ถ้ามหาวิทยาลัยออกนอกกระบวนแล้วยังทำตัวแบบราชการ ไม่ดีกว่าราชการ จะออกไปทำไม ไม่มีประโยชน์ ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารจะต้องนำพามหาวิทยาลัยออกไปข้างหน้า...”

2.7 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

“...อันนี้ต้องเรียกว่าเป็นโชค ทุกคนต้องหา ถ้าหาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไม่ได้ ก็ทำงานยากมาก เพราะว่ามันคือ ตัวหลัก ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี คือ ตัวหลักต่อให้มีทุกอย่างดี ระบบดี อุปกรณ์ดี แต่ถ้าคนไม่ดีไม่ยอมขับเคลื่อนก็ลำบาก อาจบอกได้ว่าบุคลากรของที่นี่ทำทั้งด้วยใจและด้วยเงิน ที่นี้รายได้ดีแต่ที่บอกว่า ทำด้วยใจ ในสภาวะปกติไม่เห็นชัด แต่เมื่อไหร่ก็ตามที่มีวิกฤตหรือว่าต้องไปสู้กับคนอื่น หรือว่าต้องเตรียมการอะไรบางอย่าง จะเห็นการรวมตัวกันอย่างดี อันนี้เป็นไปตามธรรมชาติของเขา เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เขาได้อยู่ จริงๆ แล้วบุคลากรที่นี่ก็ทำทั้งใจและเงิน แต่ใจต้องมีมาก่อน ในขณะที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการเขาดี คือคุณทำงานคุณได้ด้วย...”

“...ตอบได้ว่ามี อันนี้เราเรียนได้เลยว่า เราพยายามคัดคน ยกตัวอย่างเช่น คนที่จะเข้ามาที่นี่ต้องมีคุณภาพนะ เข้ามาแล้วนี่นะครับ เรามีการพัฒนาบุคลากร เรามีกองทุนพัฒนาบุคลากรที่สามารถจะพัฒนาบุคลากรของเรา ทำไมครับ เพื่อให้บุคลากรของเราก้าวหน้า และมีทักษะในวิชาชีพของเขาได้ เพราะฉะนั้นแน่นอนอันนี้เรามีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี...”

“...เราไม่ได้สอบสัมภาษณ์อย่างเดียว บางทีเราสอบข้อเขียนด้วยและเราดูเกรดเฉลี่ย ต้องได้ 3 ขึ้นไป เพราะฉะนั้นการวัดคน เราวัดตามหลักวิชาการ ไม่ใช่แบบมั่งง่าย คนที่เข้ามาทุกคนต้องมีความรู้ทาง IT พอเข้ามาแล้วเขาก็สามารถพัฒนา...”

“...เราพัฒนาบุคลากรทั้งหมดทั้งขบวนการอย่างที่เรียนให้ทราบ เรามีกองทุนพัฒนาบุคลากรซึ่งมีเงินเยอะมากเป็น 100 ล้าน เราส่งเสริมบุคลากรของเราทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ไปอบรมระยะสั้นที่ต่างประเทศ เป็นเดือน ๆ อย่างน้อย 5 สัปดาห์ มหาวิทยาลัยมีทุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก และกลับมาใช้ทุน คนที่ขอรับทุนต้องมีคุณสมบัติเข้าหลักเกณฑ์ไม่ได้ให้ง่าย ๆ...”

“...ส่วนใหญ่แล้วอาจารย์ของเราจบมาจากสถาบันการศึกษาที่ใช้ได้ มาจากมหาวิทยาลัยที่ดี อาจารย์ค่อนข้างทำงานหนักและมีความรับผิดชอบสูง...”

“...คนบ้านสมเด็จถือว่าเป็นคนที่ดี เพราะเรามีความร่วมมือร่วมใจ เรามีการทุ่มเทให้กับมหาวิทยาลัย เรามีการอยู่ร่วมกันแบบพี่ ๆ น้อง ๆ ทุกคนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มุ่งมั่นที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า คิดว่าบุคลากรเราดี แต่ไม่ว่าบุคลากรเราจะได้อย่างไร การสร้างเสริมสนับสนุน สร้างแรงจูงใจ มันเป็นเรื่องที่เราต้องทำอยู่เป็นประจำ คนเราแรงใจมันจะหมดไปเรื่อยๆ ต้องมีการกระตุ้น มีการเติมอยู่เป็นประจำ ถ้าเรากระตุ้น เราเติมถูกจังหวะ ถูกจุดมันก็น่าจะกระตุ้น และสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์เราได้ ถือว่าโอเค แล้ว ที่นี้มีสมองไหลน้อย คนที่มาอยู่กับเรา โอกาสที่เขาจะลาออกมีไม่เยอะ อย่างเด็กใหม่บางคนทำงานกับเรามา 20 ปี เงินเดือนไม่ขึ้นเลย แต่เขาได้อะไรอื่นที่ทดแทน ถ้าจะมองว่าคนที่นี่มองเรื่องเงินอย่างเดียวไหม ก็ไม่ใช่ เขาทำงานอย่างมี

ความสุข คนมีปัญหาระหว่างกันน้อยมาก ไม่มีการปะทะหรือคลื่นใต้น้ำที่รุนแรงมากขนาดนั้น แต่มนุษย์เราจะให้ทุกสิ่งทุกอย่างสอดคล้องกันไปทั้งหมดไม่ได้ มันก็มีพอใจบ้าง ไม่พอใจบ้าง แต่ว่ามันไม่มีอะไรรุนแรงก็ถือว่าทรัพยากรมนุษย์เราใช้ได้ดีทีเดียว...”

2.8 ปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง

“...ทุกวันนี้ บ้านสมเด็จพระสังฆราชดำเนินการด้วยคณะกรรมการจนเป็นวิถีชีวิตปกติไปแล้ว ไม่ว่าเราจะทำอะไรก็ตาม เราจะใช้คณะกรรมการตั้งแต่ระดับบริหารสูงสุด จนถึงระดับสาขาวิชาที่อยู่ระดับต้น ๆ ก็คือ เราจะไม่ตัดสินใจด้วยคน ๆ เดียว เราจะตัดสินใจด้วยกรรมการ ข้างบนเรามีสภามหาวิทยาลัย แล้วเรามีทีมบริหารเรียกว่า คณะกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัย ที่บ้านสมเด็จพระสังฆราชทุกวันศุกร์ตอนเช้าผู้บริหารระดับสูงจะมาประชุมกัน ถ้าวันศุกร์ไหนติด เราก็จะขยับขึ้นมาน้อยในหนึ่งสัปดาห์เราต้องเจอกัน 1 ครั้ง เพราะฉะนั้นสิ่งที่จะดำเนินการในมหาวิทยาลัยนี้ เรื่องสำคัญ ๆ ก็จะถูกนำไปตัดสินใจ ในคณะกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัย (กม)...”

“...เดือนละครั้งจะมีการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ลงไปถึงระดับผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการด้วย องค์กตรตรงนั้นก็ประมาณ 70-80 คน ประชุมเดือนละครั้ง ดังนั้นตรงนี้เรื่องหลาย ๆ เรื่องจะถูกนำเข้าไปถึงตรงนั้น แล้วจะถูกตัดสินใจกันตรงนั้น ในขณะที่เดียวกัน คณะ/สำนักต่าง ๆ เขาก็จะมีทีมบริหารของหน่วยงานเขา เขาก็จะมี 2 ทีมเหมือนกัน คือ ทีมบริหารกับทีมอำนวยการ มีสภาแต่ละองค์กร ซึ่งสภาก็จะประชุมปีละ 2 - 3 ครั้งแล้วแต่สภาพ ส่วนของคณะจะประชุมทุกๆ สัปดาห์ สำนักคอมประชุมเดือนละครั้ง ประชุมกรรมการบริหารเดือนละครั้ง กรรมการบริหารเขาจะมีบุคคลภายนอกด้วย...”

“...แน่นอนครับ เพราะสภามหาวิทยาลัยของเรานั้น คัดผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ ทั้งข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ อดีตข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ อดีตผู้ที่ทำงานเอกชนที่มีประสบการณ์ เราเลือกหลากหลายตามที่กฎหมายกำหนด นี่คือการรวมสภาของเรา...”

“...ข้อนี้อาจารย์อยากจะต่อ ด้วยคำว่า “ต้องมีธรรมาภิบาล” อ้อ ธรรมาภิบาลมีอยู่แล้วแต่อันนี้ไปเน้นที่สภามหาวิทยาลัย แต่ระบบบริหารจัดการในมหาวิทยาลัยก็ต้องมีธรรมาภิบาลเหมือนกัน ถ้าในระบบไทยต้องเน้นธรรมาภิบาล อาจารย์ว่าในระบบไทย ๆ ความรับผิดชอบมันเป็นเรื่องใหม่ นะ เมื่อก่อนองค์กรจะไม่รู้ว่า ตัวเองทำอะไรแล้วนี่ ตัวเองต้องคำนึงนะว่า สิ่งที่เราเองกระทำไปกระทบกับสังคมอย่างไร คนไทยเรื่องนี้ไม่ค่อยนั้น เรื่องอย่างนี้บางทีต้องเน้นในส่วนตรงนี้ ที่อาจารย์อยากจะเพิ่ม...”

2.9 ปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด

“...ตอนนี้กลายเป็นเรื่องที่ทำเป็น เป็นธุรกิจวิชาการ หมายความว่า เอาวิชาการที่สอนอยู่ มาปฏิบัติทำเป็นธุรกิจได้จริง และมีแหล่งให้นักศึกษาลงไปฝึก เป็นการนำสิ่งที่สอนมาปฏิบัติ

บริหารในเชิงธุรกิจ แล้วนำรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นเช่นนี้ทั่วโลก มหาวิทยาลัยในต่างประเทศเป็น Autonomous หมด มหาวิทยาลัยจะทำ Product ที่มีรายได้กลับมาเลี้ยงตัวมหาวิทยาลัยได้ด้วย เงินที่ได้นั้น มหาวิทยาลัย จะได้นำมาทำอะไรต่อมีอะไรให้มหาวิทยาลัยเจริญขึ้น ไม่เช่นนั้น มหาวิทยาลัยก็ต้องเก็บสตางค์เป็นค่าหน่วยกิตที่แพงมาก...”

“...เรามีกยุทธศาสตร์ทางการตลาดเชิงรุกแน่นอน เราโชคดีกว่าที่อื่นนิดหนึ่ง เพราะเราเป็นมหาวิทยาลัยเก่าค่อนข้างมีชื่อเสียง และสิ่งที่ดีที่สุดก็คือ เรื่องของคุณภาพการศึกษา ท่านอธิการท่านทำไว้ดี ท่านเป็นรองอธิการมาก่อน ดังนั้นเวลาท่านขึ้นมาเป็นอธิการนะ ท่านเน้นในเรื่องของคุณภาพ เมื่อนักศึกษามีคุณภาพการบอกต่อว่าจบจากสวนสุนันทาไป ไม่ว่าภาคปกติหรือภาคพิเศษ ยกตัวอย่างเช่น ด็ก ชิโร่ ก็ไปจบปริญญาโทธรรมศาสตร์ คุณจารุณี สุขสวัสดิ์ พวกนี้เป็นพวกที่เรียนภาคพิเศษทั้งนั้น ในภาคปกติหลาย ๆ คนประสบความสำเร็จเข้าทำงานในหน่วยงานวิชาการ...”

“...รู้สึกว่าจะมีน้อยหน่อย เนื่องจากว่าครูบาอาจารย์ทั้งหลายมีความเป็นครู และจะถนัดด้านการสอนมากกว่าความเป็นนักธุรกิจ ที่คิดเอากำไร เราควรจะต้องมีฝ่ายการตลาดที่ทำการวางแผนและบริหารจัดการด้านการตลาดโดยเฉพาะที่จริงเราก็มีอาจารย์คณะวิทยาการจัดการ ที่จบด้านการตลาด แต่อาจารย์เหล่านั้นก็ถนัดสอน ไม่ได้ทำการตลาดจริง ๆ จัง ๆ ถนัดด้านทฤษฎีมากกว่าปฏิบัติอาจจะมีย่างแต่ก็เป็นลักษณะเป็น Work shop ให้นักศึกษา เช่น การจัดตั้งโรงเรียน ถ้าเป็นเอกชนก็หวังเอากำไรของเราขณะนี้ก็มีเด็กประถมห้องหนึ่ง 10-11 คน เราก็จัดการศึกษาจริง ๆ แล้วไม่คุ้มทุน แต่เราต้องจัดเป็น lab ของนักศึกษาเอกปฐมวัย...”

2.10 ปัจจัยด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ

“...ระบบสารสนเทศ ระบบสาธารณูปโภค ไปดูได้เลย เราจัดการเรื่องเหล่านี้รวมทั้งสิ่งแวดล้อมค่อนข้างดี ในเรื่องสารสนเทศ เราใช้ระบบ E-document ใช้การติดต่อแบบ One stop service ระบบการบริหารจัดการ เรบอกได้เลยว่า ค่อนข้างจะประสบความสำเร็จ...”

“...จันทร์เกษมทางด้านระบบสาธารณูปโภคอยู่ในระดับปานกลาง ตอนนี้อาจดีขึ้น เพราะเรามีตึกใหม่ เมื่อก่อนไม่ได้รับงบประมาณเรื่องตึกเลย แต่ถ้าจะออกนอกกรอบแล้ว จะสร้างตึกที่เป็น 100 ล้านคงยากมาก นอกจากใช้ทุนเดิมแล้วค่อยๆเอา น่าจะได้แต่ถ้ามาคิดต้นทุนทั้งหมดคงไม่ไหว คิดว่าคงอีกนาน...”

“...มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จฯพร้อม เพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จฯ ลงทุนด้าน ICT ประมาณ 50 ล้าน ในการทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งมหาวิทยาลัย ในทุก ๆ Field ของการปฏิบัติงาน Field จัดการเรียนการสอน Field การบริหารจัดการด้านภูมิสถาปัตย์ Field ของการเงินการคลัง Field ของการพัสดุ เรียกว่าทุก Fields รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของครูบาอาจารย์ และระบบการเบิกจ่ายค่าสอน ใช้ระบบ ICT หมดเลย แล้วการสื่อสารก็ใช้บันทึก

ข้อความ Electronic ใช้อย่างนี้ทั้งหมด หลายอย่างทำแล้ว เช่น การทำเรื่องเบิก ตอนนี้ทำเรื่องเบิกด้วยระบบ ERP แล้ว ส่วนงานสารบรรณต้องทำควบคู่กับงานกระดาษเหมือนเดิมอยู่ เพราะว่ามันอยู่ระหว่างการทดลอง ยังมีอีกหลายจุดอยู่ระหว่างดำเนินการ แต่คิดว่าอีกปีสองปีข้างหน้าเมื่อการทดลองผ่านไปจนกระทั่งแก้ปัญหาได้ทั้งหมดนี้ มันก็จะถือได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จฯ ใช้ระบบ ICT เข้ามาจัดการบริหารมหาวิทยาลัย อันนี้ก็เป็นการเตรียมการอย่างหนึ่งที่พร้อมจะยืนอยู่ด้วยตัวเอง อันนี้คือ การบริหารจัดการ...”

ตอนที่ 3 แนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์ปัจจัยความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้คำถามที่

ประเด็นคำถามเกี่ยวกับ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	คนที่ 11	คนที่ 12	คนที่ 13	คนที่ 14	คนที่ 15	คนที่ 16	ความคิดเห็นที่สอดคล้อง
1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	/	/	/	/	/	/	/			/		/	/	/			11
2. ความมั่นคงทางการเงิน	/		/	/	/	/	/			/	/	/	/	/	/	/	13
3. นักศึกษามีคุณภาพ			/	/	/	/		/				/	/		/		8
4. งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ	/		/	/	/	/	/		/			/	/	/	/		11
5. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	/	/	/	/			/	/				/	/		/	/	10
6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี	/	/	/	/	/	/	/	/	/				/	/	/	/	13
7. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	/		/	/	/	/		/	/				/	/	/	/	11
8. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง		/	/	/	/			/	/				/	/			8
9. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	/		/	/		/	/		/		/		/	/	/		10
10. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี		/	/	/	/		/	/	/	/						/	9

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description analysis)

ปัจจัยของความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้นำเอาปัจจัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation Development: OECD) รวบรวมไว้ใน การบ่งถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมั่นคงทางการเงิน 3) นักศึกษาที่มีคุณภาพ 4) ผลงานด้านวิชาการและงานวิจัยที่มี ประสิทธิภาพ 5) ความผูกพันที่ดีกับชุมชน 6) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี 7) ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่ดี 8) สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง 9) กลยุทธ์เชิงรุกด้าน การตลาด 10) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี โดยมีการแสดงความคิดเห็น เพิ่มเติมว่า เมื่อรัฐบาลมีนโยบายที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐออกนอกกรอบไปเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ แนวทางในการดำเนินการขึ้นอยู่กับความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการบริหาร จัดการ ต้องมาจากสถานมหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง ผู้บริหารต้องเป็นมืออาชีพ ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารที่ดี มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ อบรมและให้ความรู้ ความเข้าใจกับ บุคลากรในมหาวิทยาลัย ทั้งแง่บวกและลบ รวมไปถึงการทำประชาสัมพันธ์ให้เกิดความเข้าใจ เพราะถ้าประชากรมีความเข้าใจ เห็นด้วยก็จะไม่มีปัญหา สถานมหาวิทยาลัยควรจะมีการประชุมใหญ่ และเดินสายประชุมในทุก ๆ คณะ ส่งข่าว ข้อมูลต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบให้บุคลากร ได้รับทราบนโยบาย เป็นระยะ ๆ เป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีทั้งเว็บไซต์ (website) และผู้แสดง ความคิดเห็น อย่างไรก็ตามจะต้องมุ่งเน้นในเรื่อง จิตสำนึกที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ เรื่องอิสระในการบริหารงานวิชาการโดยที่มหาวิทยาลัยพัฒนาหลักสูตรหลากหลายในแต่ละ มหาวิทยาลัยราชภัฏควรจะมีจุดเน้น จุดเด่น ซึ่งถ้าไม่เกิดการทับซ้อนก็ต้องสร้างความแตกต่างให้ ชัดเจน คณะกรรมการสถานมหาวิทยาลัย อธิการบดี สถานคณาจารย์ และข้าราชการ

ส่วนทางด้านความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่วนมากจะเป็นเรื่องความมั่นคงทางการเงิน สวัสดิการ ความก้าวหน้า สถานภาพที่ดีขึ้น รวมไปถึงความสุขในองค์กร เมื่อกำหนดกรอบแนวคิด 10 ปัจจัย ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์รายละเอียดของแต่ละปัจจัยโดยเรียงลำดับ ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ซึ่งสามารถบรรยายและแบ่งเป็น 10 ปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี

ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการบริหารจัดการที่ดี เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดที่ทันสมัยมาก มีคณะทำงานที่สามารถสนองกลยุทธ์ซึ่งเป็นมืออาชีพรที่มีความชำนาญในหลายด้าน ๆ นอกเหนือไปจากด้านการศึกษา เช่น ต้องรู้กลยุทธ์ด้านการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการทั่วไป มุ่งมั่นดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย

2. ความมั่นคงทางด้านการเงิน

ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการบริหารการเงินที่คุ้มทุน มีการหารายได้ที่ไม่เพียงพอกับการบริหารจัดการ เมื่อมีการลงทุนต้องบริหารการลงทุนให้ดี มีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ในปัจจุบันบางมหาวิทยาลัยราชภัฏมีรายได้สูงมากจากการขายขนม การบริหารโรงแรม โครงการวิจัย ซึ่งทำให้เกิดรายได้เข้ามาสูงมากกว่างบประมาณแผ่นดิน ผู้บริหารต้องบริหารเงินให้เป็น และต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ แต่ทั้งนี้ก็เนื่องมาจาก ค่าหน่วยกิตของนักศึกษาต้องสูงขึ้น มีการพัฒนาหลักสูตร ให้ตรงกับความต้องการของตลาดด้วย นอกจากนี้จะต้องมีรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สินอย่างอิสระ สามารถหารายได้จากการบริหารวิชาการและหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

3. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงาน มีคณะกรรมการหลายชุด ชุดที่สำคัญที่สุด คือ คณะกรรมการกลุ่มพัฒนากำหนดพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับ ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรม บริบท เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ขององค์กร ได้ร่วมกันกำหนดโครงการเตรียมในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารต้องกำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้ชัดเจน โดยกำหนดทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว (มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมมีแผนกลยุทธ์ระยะเวลา 10 ปี) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี กลไกสำคัญในการบริหาร คือ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย แต่ถึงแม้ว่าทิศทางกลยุทธ์จะชัดเจน ยังจำเป็นต้องให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการกำหนด แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์และภารกิจอย่างเป็นรูปธรรม

4. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี หมายถึงบุคคลที่มีความชำนาญงาน มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่จะโยงให้ถึงความสำเร็จที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ เป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนทุกอย่าง ถ้าบุคลากรที่ดีจะทุ่มเททำงาน อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะมีการพัฒนางาน โดยพื้นฐานต้องมีการเสริมทักษะวิชาชีพโดยมีโอกาสดูไปต่างประเทศอย่างน้อย 5 สัปดาห์ นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ทุนไปศึกษาต่อใน

ระดับปริญญาเอก บุคลากรต้องมีจำนวนที่เพียงพอ มีคุณภาพที่เหมาะสม เมื่อมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะมีการพัฒนาบุคลากรนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับภาระงาน และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ต้องมีการประเมินผลงานบนหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้

5. งานด้านวิชาการและงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญทางด้านการงานวิชาการโดยส่งเสริมให้คณาจารย์ทำงานด้านวิชาการและงานวิจัย โดยมีงบประมาณให้ มีเงินทุนวิจัย มีรางวัล มีการสร้างแรงจูงใจ สำหรับการเสนอผลงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการพัฒนาวิชาการโดยให้สัมพันธ์กับท้องถิ่น และให้บริการทางวิชาการอย่างหลากหลาย เพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น โดยที่มหาวิทยาลัยราชภัฏทุ่มงบประมาณเป็นจำนวนมากในการพัฒนาวิชาการและงานวิจัย ส่งอาจารย์ไปเสนอผลงานใน 6 ชาติอาเซียน อาจารย์จะมีผลงานวิจัยที่ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติด้วย ซึ่งอาจารย์บางท่านให้แนวคิดว่าการให้รางวัล การจูงใจยังไม่มีระบบ อาจารย์จะสร้างงานวิชาการเมื่อต้องการขอตำแหน่งทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการปรับปรุงในลักษณะ Research activity index เพื่อกระตุ้นให้มีงานวิจัยและงานวิชาการมากขึ้น

6. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด

มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาดน้อย เพราะด้วยความรู้สึกว่า ความเป็นครูมีอยู่สูง ควรต้องมีฝ่ายการตลาดมาดำเนินการในการหารายได้ แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งให้ข้อคิดเห็นว่า ต้องมีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด เพื่อช่วยสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัย การที่ได้นักศึกษาที่เป็นดารา คนดังในสังคมมาเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยก็เป็นการประชาสัมพันธ์ได้เช่นกัน การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดค่าธรรมเนียมและค่าบริการต่าง ๆ ให้เหมาะสมก็จะทำให้เข้าสู่การแข่งขันได้มากขึ้น

7. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขียนไว้ชัดเจนว่า ราชภัฏต้องอยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน มีการพัฒนาท้องถิ่น มีการให้บริการทางวิชาการ ทำงานร่วมกับชุมชน งานวิจัยของอาจารย์หลายท่านที่เกาะติดอยู่กับชุมชน โดยนำนักศึกษาไปทำวิจัย หลักสูตรการเรียนการสอน และงานวิจัยของมหาวิทยาลัยถูกกำหนดร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน สะท้อนให้เห็นปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีความเห็นใจกันและตั้งอยู่บนความเสมอภาค

8. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 6 แห่งมีการจัดการโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนงานด้านวิชาการและงานวิจัย การสื่อสารและสารสนเทศที่มี

คุณภาพ โดยจัดงบประมาณที่จำเป็นในการส่งเสริมและสนับสนุน เพราะด้านสารสนเทศเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องพัฒนาให้ทันยุคสมัย

9. สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง

สภามหาวิทยาลัยต้องเน้นเรื่องทิศทางของกลยุทธ์ มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามสัญญา สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารระดับสูง แต่ต้องตั้งอยู่ในความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ทางสภามหาวิทยาลัยได้คัดสรรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ มีการสร้างปฏิสัมพันธ์เครือข่ายกับองค์กรภายนอกทั้งระดับสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

10. นักศึกษาที่มีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นพัฒนาการเรียนการสอนที่สะท้อนถึงมาตรฐานระดับนานาชาติ นักศึกษาจะได้รับโอกาสที่จะแสดงศักยภาพ และสร้างแรงจูงใจที่ดี เพื่อให้ นักศึกษามีความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย และพึงพอใจกับความสำเร็จที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย นักศึกษาเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะมีงานทำเกือบ 100% เพราะทุกคนต้องผ่านทั้งด้านเทคโนโลยี และภาษาอังกฤษ เพื่อมุ่งสู่ประชาคมอาเซียน บัณฑิตที่จบจากด้านอาหารทางมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ร่วมมือกับประเทศแถบยุโรป ประเทศออสเตรเลีย ประเทศญี่ปุ่น เมื่อเปิดด้านพยาบาลถึงแม้ว่าจะเปิดเพียง 4 ปี แต่มีคนมาสมัครเป็นจำนวนมาก ซึ่งทางมหาวิทยาลัยกำหนดว่าจะรับเพียง 100 คน ซึ่งทุกคนถูกจองตัวหมดแล้ว ตั้งแต่เริ่มเรียน นอกจากนี้ บัณฑิตจากธุรกิจการบินก็มีการเข้ามาจองตัวให้เข้าทำงานที่การบินไทยแล้ว ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูเพื่อให้สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดด้วยเช่นกัน ถึงแม้ว่านักศึกษาที่เข้ามาศึกษาที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะเป็นนักศึกษาปลายแถว แต่ทางมหาวิทยาลัยก็สามารถปั้นดินให้เป็นดาวได้ นักศึกษาส่วนมากอดทน ไม่เลื่องงาน ไม่เกียจงาน สามารถทำงานภาคสนามได้ดี ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยความเป็นไปได้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อพิจารณาความคิดเห็นที่สอดคล้องโดยวิเคราะห์จากความถี่และเทียบค่าเป็นร้อยละ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 34 แนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ จากผู้ทรงคุณวุฒิคิดเป็นร้อยละ

ปัจจัยความเป็นไปได้	จำนวน เต็ม	ความถี่ความ คิดเห็นที่ สอดคล้อง	คิดเป็น ร้อยละ	ลำดับ คะแนน
1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	16	11	68.75	2
2. ความมั่นคงทางการเงิน	16	13	81.25	1
3. นักศึกษามีคุณภาพ	16	8	50.00	5
4. งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ	16	11	68.75	2
5. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	16	10	62.50	3
6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี	16	13	81.25	1
7. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	16	11	68.75	2
8. สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	16	8	50.00	5
9. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	16	10	62.50	3
10. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี	16	9	56.25	4

จากตารางที่ 34 พบว่าผลจากการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 16 คนเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกับแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความคิดเห็นสอดคล้องมากที่สุดอยู่ 2 ปัจจัย คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี และความมั่นคงทางการเงิน คิดเป็นร้อยละ 81.25 รองลงมาลำดับที่ 2 มีอยู่ 3 ปัจจัย คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 68.75 ต่อจากนั้นปัจจัยที่มีความคิดเห็นสอดคล้องเป็นอันดับ 3 มี 2 ปัจจัยได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และความผูกพันที่ดีกับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 62.50 ส่วนลำดับที่ 4 คือ ปัจจัยด้านการสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี คิดเป็นร้อยละ 56.25 ปัจจัยที่มีความคิดเห็นสอดคล้องน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง และนักศึกษามีคุณภาพ คิดเป็นร้อยละ 50

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่า แต่ละมหาวิทยาลัยมีแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยแยกเป็นรายมหาวิทยาลัยใน 10 ปัจจัย ที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จโดยเรียงลำดับดังนี้ 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความมั่นคงทางการเงิน 3) นักศึกษามีคุณภาพ 4) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ 5) ความผูกพันที่ดีกับชุมชน 6) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี

- 7) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี 8) สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง 9) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
10) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ดังตารางที่ 35

**ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ปัจจัยความเป็นไปได้ ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขต
กรุงเทพมหานครเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของแต่ละมหาวิทยาลัย จำแนก
เป็นรายปัจจัย**

ปัจจัย	มหาวิทยาลัย ราชภัฏ สวนสุนันทา		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ จันทรเกษม		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ สวนดุสิต		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ พระนคร		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ ธนบุรี		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ บ้านสมเด็จ เจ้าพระยา	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1	3.80	0.87	2.76	1.00	3.36	0.91	3.07	0.90	2.93	0.94	2.87	0.88
2	3.59	0.86	3.07	0.84	3.46	0.89	3.04	0.87	2.79	0.95	3.15	0.83
3	3.56	0.85	3.39	0.78	3.36	0.92	3.08	0.80	3.07	0.84	3.25	0.69
4	3.65	0.87	3.19	0.86	3.53	0.80	3.21	0.81	3.21	0.79	3.40	0.78
5	3.79	0.86	3.56	0.77	3.60	0.88	3.47	0.89	3.67	0.79	3.73	0.74
6	3.52	0.88	3.11	0.85	3.70	0.90	3.38	0.85	2.87	1.02	3.51	0.75
7	3.68	0.87	3.55	0.95	3.44	1.03	3.54	0.89	3.23	0.91	3.50	0.89
8	3.60	0.91	3.16	0.87	3.42	0.87	3.42	0.84	3.22	0.91	3.45	0.75
9	3.54	0.87	2.82	0.93	3.64	0.87	3.16	0.88	3.00	0.85	3.39	0.77
10	3.58	0.90	3.07	0.90	3.73	0.84	3.22	0.89	3.10	0.85	3.45	0.81
รวม	3.64	0.88	3.16	0.92	3.52	0.91	3.26	0.88	3.10	0.92	3.36	0.83
N	92		73		72		70		73		73	
ลำดับที่	1		5		2		4		6		3	

จากตารางที่ 35 เมื่อจำแนกเป็นรายปัจจัยทำให้ได้ทราบว่า ในปัจจัยที่ 1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.80$) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนอยู่ในระดับปานกลางที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ใน 6 แห่ง ($\bar{x}=2.76$)

เมื่อพิจารณาในปัจจัยที่ 2-5 ซึ่งหมายถึง ความมั่นคงทางการเงิน นักศึกษามีคุณภาพงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ และความผูกพันที่ดีกับชุมชน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สวนสุนันทา ยังคงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเหมือนเดิม คือ $\bar{x}=3.59$, 3.56, 3.65, และ 3.79 ตามลำดับ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีระดับความคิดเห็นปานกลาง และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ 2-5 ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ($\bar{x}=2.79$) ในปัจจัยที่ 2 และ ($\bar{x}=3.07$) ในปัจจัยที่ 3 ส่วนงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ($\bar{x} = 3.19$) อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ 5 ด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชนพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{x} = 3.47$) อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่ 6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตให้ความสำคัญในเรื่องนี้มาก ($\bar{x}=3.70$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอยู่ในระดับมากเช่นกัน นอกนั้นระดับความคิดเห็นในปัจจัยนี้อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่ 7 ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏถึง 4 แห่งให้ความสำคัญในปัจจัยนี้ในระดับมาก ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาตามลำดับ

ปัจจัยที่ 8 สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ในระดับมากเพียงมหาวิทยาลัยเดียว ($\bar{x}=3.60$) ส่วนอีก 5 มหาวิทยาลัยที่เหลือมีระดับความคิดเห็นในปัจจัยที่ 8 อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่ 9 กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตให้ความสำคัญและมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ($\bar{x}=3.64$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทามีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.54$) แต่พบว่ามหาวิทยาลัยที่มีค่าเฉลี่ยในเรื่องนี้น้อยที่สุด คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ($\bar{x} = 2.82$)

ปัจจัยที่ 10 การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี พบว่า ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ให้ความสำคัญมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ($\bar{x} = 3.73$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ($\bar{x} = 3.58$) อยู่ในระดับมาก นอกนั้นคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี อยู่ในระดับปานกลาง

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยโดยการจัดลำดับที่ของแต่ละปัจจัยเพื่อเป็นตารางเปรียบเทียบลำดับที่ โดยแยกเป็นแต่ละมหาวิทยาลัยดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 36 การเปรียบเทียบลำดับที่ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของแต่ละ
มหาวิทยาลัย

ปัจจัย ที่	มหาวิทยาลัย ราชภัฏ สวนสุนันทา		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ สวนดุสิต		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ บ้านสมเด็จ เจ้าพระยา		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ พระนคร		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ จันทรเกษม		มหาวิทยาลัย ราชภัฏ ธนบุรี	
	ลำดับที่	$\bar{x}$	ลำดับที่	$\bar{x}$	ลำดับที่	$\bar{x}$	ลำดับที่	$\bar{x}$	ลำดับที่	$\bar{x}$	ลำดับที่	$\bar{x}$
1	1	3.80	9	3.36	9	2.87	9	3.07	9	2.76	7	2.93
2	6	3.59	6	3.46	8	3.15	10	3.04	7	3.07	9	2.79
3	8	3.56	9	3.36	7	3.25	8	3.08	3	3.39	6	3.07
4	4	3.65	5	3.53	5	3.40	6	3.21	4	3.19	4	3.21
5	2	3.79	4	3.60	1	3.73	1	3.47	1	3.56	1	3.67
6	10	3.52	2	3.70	2	3.51	4	3.38	6	3.11	8	2.87
7	3	3.68	7	3.44	3	3.50	2	3.45	2	3.55	2	3.23
8	5	3.60	8	3.42	4	3.45	3	3.42	5	3.16	3	3.22
9	9	3.54	3	3.64	6	3.39	7	3.16	8	2.82	5	3.10
10	7	3.58	1	3.73	4	3.45	5	3.22	7	3.07	5	3.10
$\bar{x}$ รวม		3.64		3.52		3.36		3.26		3.16		3.10
ลำดับ		1		2		3		4		5		6

จากตารางที่ 36 เมื่อนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในกำกับของรัฐของแต่ละมหาวิทยาลัยมาจัดทำเป็นตารางการเปรียบเทียบลำดับที่ของปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยในภาพรวม แยกเป็นแต่ละมหาวิทยาลัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานครทั้ง 6 แห่งนั้น มีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพียง 2 มหาวิทยาลัยเท่านั้นที่มีผลการวิเคราะห์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.64$) สูงที่สุดเป็น ลำดับที่หนึ่ง รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ($\bar{x}=3.52$)

ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏอีก 4 แห่งมีผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับดังนี้ คือ ลำดับที่หนึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา ($\bar{x}=3.36$) รองลงมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ($\bar{x}=3.26$) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ($\bar{x}=3.16$) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ($\bar{x}=3.10$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 36 เห็นชัดว่า ปัจจัยที่ทั้ง 6 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันมาก มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 5 ความผูกพันที่ดีกับชุมชน และปัจจัยที่ 7 คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ส่วนปัจจัยที่ทั้ง 6 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันน้อยที่สุด มี 1 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 1 ทิศทางกลยุทธ์ที่ดี นอกจากนั้น ทำให้ได้คำตอบที่ชัดเจนว่า กลุ่มตัวอย่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีระดับความคิดเห็นร่วมกันอยู่ในระดับสูงถึง 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 1, 2, 3, 4, 5, 7 และ 8 โดยมีปัจจัยที่ 1 คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นร่วมกันในระดับสูง คือ ปัจจัยที่ 6, 9 และ 10 ดังนั้นผลของการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา แต่เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 6 แห่งมีปัจจัยใดบ้างที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับมากขึ้นไป (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไป) โดยแสดงการจัดลำดับปัจจัย เรียงตามผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเป็นรายปัจจัย ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 แสดงการจัดลำดับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัย ของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ เรียงตามผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเป็นรายปัจจัย

ชื่อ	$\bar{x} \geq 3.41$	$\bar{x}=3.40$ ลงมา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ภาพรวม ($\bar{x} = 3.64$)	1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (3.80) 2. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน (3.79) 3. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (3.68) 4. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ (3.65) 5. สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง(3.60) 6. ความมั่นคงทางการเงิน (3.59) 7. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี (3.58) 8. นักศึกษามีคุณภาพ (3.56) 9. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (3.54) 10. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการ ที่ดี (3.52)	

ตารางที่ 37 แสดงการจัดลำดับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัย ของแต่ละมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ เรียงตามผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเป็นรายปัจจัย (ต่อ)

ชื่อ	$\bar{X} \Rightarrow 3.41$	$\bar{X} = 3.40$ ลงมา
มหาวิทยาลัย ราชภัฏ สวนดุสิต ภาพรวม ($\bar{X} = 3.52$)	1.การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ ที่ดี (3.73) 2.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการ ที่ดี (3.70) 3.กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (3.64) 4. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน (3.60) 5. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ (3.53) 6. ความมั่นคงทางการเงิน (3.46) 7. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (3.44) 8. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (3.42)	9. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (3.36) 9. นักศึกษามีคุณภาพ (3.36)
มหาวิทยาลัย ราชภัฏ บ้านสมเด็จ เจ้าพระยา ภาพรวม ($\bar{X} = 3.36$)	1. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน (3.73) 2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการ ที่ดี (3.51) 3. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (3.50) 4. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (3.45) 4. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ ที่ดี (3.45)	5. งานวิชาการและงานวิจัย มีคุณภาพ (3.36) 6. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (3.39) 7. นักศึกษามีคุณภาพ (3.25) 8. ความมั่นคงทางการเงิน (3.15) 9. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (2.87)
มหาวิทยาลัย ราชภัฏ พระนคร ภาพรวม ($\bar{X} = 3.26$)	1. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน (3.47) 2. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (3.45) 3. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาล ระดับสูง (3.42)	4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหาร จัดการที่ดี (3.38) 5. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและ สารสนเทศที่ดี (3.32) 6. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ (3.21) 7. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (3.16) 8. นักศึกษามีคุณภาพ (3.08) 9. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (3.07) 10. ความมั่นคงทางการเงิน (3.04)

ตารางที่ 37 แสดงการจัดลำดับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัย ของแต่ละมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ เรียงตามผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเป็นรายปัจจัย (ต่อ)

ชื่อ	$\bar{x} \Rightarrow 3.41$	$\bar{x} = 3.40$ ลงมา
มหาวิทยาลัย ราชภัฏ จันทรเกษม ภาพรวม ($\bar{x} = 3.16$)	1. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน (3.56) 2. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (3.55)	3. นักศึกษามีคุณภาพ (3.39) 4. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ (3.19) 5. สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (3.16) 6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี (3.11) 7. ความมั่นคงทางด้านการเงิน (3.07) 7. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี (3.07) 8. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (2.87) 9. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (2.76)
มหาวิทยาลัย ราชภัฏ ธนบุรี ภาพรวม ($\bar{x} = 3.10$)	1. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน (3.67)	2. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (3.23) 3. สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง (3.22) 4. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ (3.21) 5. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด (3.10) 5.การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี(3.10) 6. นักศึกษามีคุณภาพ (3.07) 7. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน (2.93) 8. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี (2.87) 9. ความมั่นคงทางด้านการเงิน (2.79)

จากตารางที่ 37 เมื่อนำตารางการเปรียบเทียบลำดับที่ของปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยแยกเป็นแต่ละมหาวิทยาลัยดังกล่าว มาจัดทำเป็นตารางจำแนกปัจจัยความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามค่าเฉลี่ยปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งตามความคิดเห็นของบุคลากรซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับรายการศึกษาและสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเกี่ยวกับ

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมาลำดับที่หนึ่ง ที่มีความเป็นไปได้ ในการปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ยความเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับ มาก ทุกปัจจัย (มีค่าเฉลี่ย $\bar{x}=3.41$ ขึ้นไป) เรียงตามลำดับดังนี้ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=3.80$) ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.79$) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.68$) งานวิชาการและงานวิจัยที่มี คุณภาพ ($\bar{x}=3.65$) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.60$) ความมั่นคงทางด้านการเงิน ($\bar{x}=3.59$) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ($\bar{x}=3.58$) นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.56$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=3.54$) และผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ ดี ($\bar{x}=3.52$) ตามลำดับ

รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏลำดับที่สองที่มี ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีค่าเฉลี่ยความเห็นของ บุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทาง เดียวกันอยู่ในระดับมากจำนวน 8 ปัจจัย เรียงตามลำดับดังนี้ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและ สารสนเทศที่ดี ($\bar{x}=3.73$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.70$) กลยุทธ์เชิง รุก ด้านการตลาด ($\bar{x}=3.64$) ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.60$) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.53$) ความมั่นคงทางด้านการเงิน ($\bar{x}=3.46$) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.44$) สภามหาวิทยาลัยมี ธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.42$) มีเพียงสองปัจจัยเท่านั้นที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ความคิดเห็นที่เท่ากัน คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน และนักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.36$) ตามลำดับ

ต่อมา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นมหาวิทยาลัยลำดับที่สามที่มี ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีค่าเฉลี่ยความเห็นของ บุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยค่อนข้างสอดคล้องและเป็นไปใน ทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมากจำนวน 5 ปัจจัย เรียงตามลำดับดังนี้ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.73$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.51$) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.50$) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.45$) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและ สารสนเทศ ที่ดี ($\bar{x}=3.45$) ตามลำดับ และมีอีก 5 ปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ งานวิชาการและ งานวิจัยมีคุณภาพ ($\bar{x}=3.40$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=3.39$) นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.25$) ความมั่นคงทางด้านการเงิน ($\bar{x}=3.15$) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=2.87$) ตามลำดับ

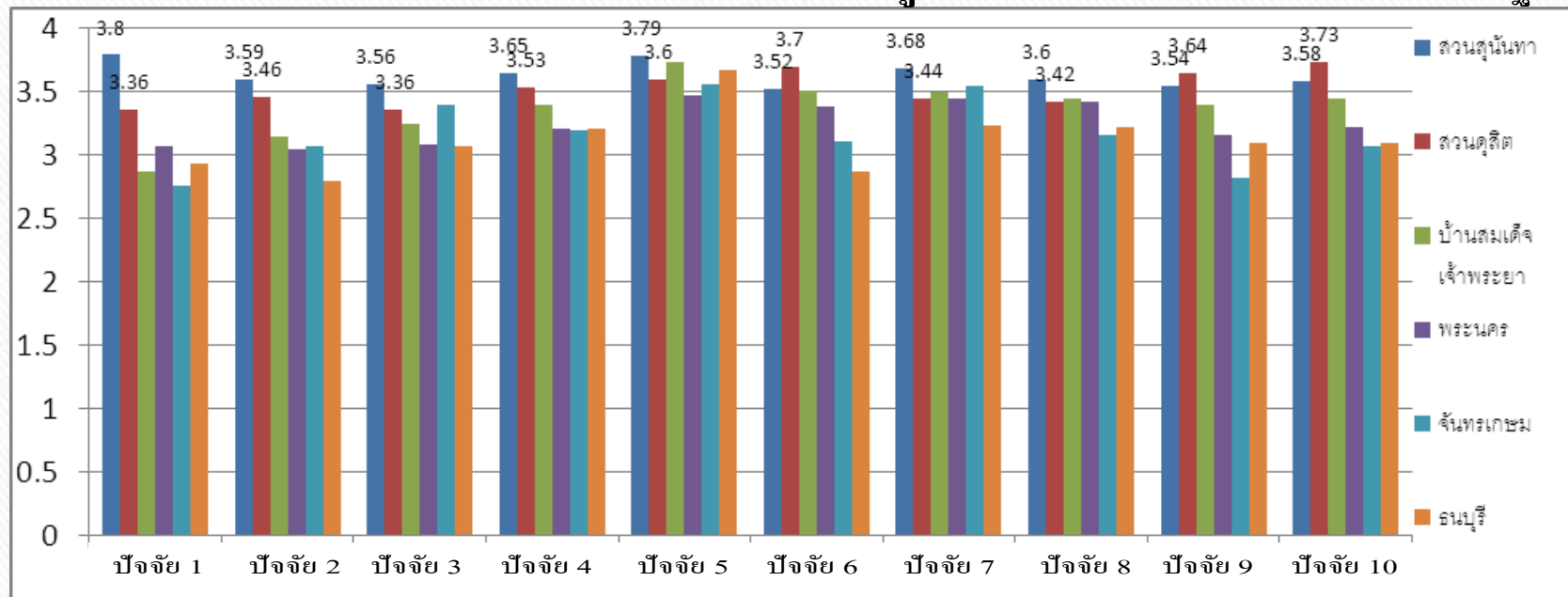
ลำดับที่สี่ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เป็นมหาวิทยาลัยลำดับที่สามที่มีความเป็นไปได้ ในการปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีค่าเฉลี่ยความเห็นของบุคลากร

เกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยก่อนข้างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมากจำนวน 3 ปัจจัยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.47$) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.45$) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.42$) และมีปัจจัยอีก 7 ปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.38$) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ($\bar{x}=3.32$) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ ($\bar{x}=3.21$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=3.16$) นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.08$) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=3.07$) และความมั่นคงทางด้านการเงิน ($\bar{x}=3.04$) ตามลำดับ

ลำดับที่ห้า คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษมเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยก่อนข้างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมากเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้น คือ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.56$) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.55$) และมีอีก 8 ปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ เรียงตามลำดับดังนี้ นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.39$) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ ($\bar{x}=3.19$) สภามหาวิทยาลัยมี ธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.16$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.11$) ความมั่นคงทางด้านการเงิน ($\bar{x}=3.07$) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ($\bar{x}=3.07$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=2.87$) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=2.76$) ตามลำดับ

ลำดับที่หก คือ มหาวิทยาลัยธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏลำดับสุดท้ายที่มีความเป็นไปได้ ในการปรับเปลี่ยนเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยมีเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยมาก คือ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.67$) และมีปัจจัยอีก 9 ปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.23$) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.22$) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ ($\bar{x}=3.21$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=3.10$) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ ที่ดี ($\bar{x}=3.10$) นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.07$) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=2.93$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=2.87$) และความมั่นคงทางด้านการเงิน ($\bar{x}=2.79$) ตามลำดับเพื่อให้เห็นภาพของความคิดเห็นในเชิงเปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัย โดยจำแนกตามมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานครโดยจัดทำเป็นภาพ (ในลักษณะแผนภูมิแท่ง) ดังภาพที่ 7

กราฟแสดงความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 6 แห่งเกี่ยวกับปัจจัย
หลักของการบริหาร เมื่อมีการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



ภาพที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยจำแนกตามมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร

จากภาพที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยจำแนกตามมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานครพบว่า ปัจจัยที่ 5 ด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชนเป็นปัจจัยที่บุคลากรซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยของราชภัฏแต่ละแห่งทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นโดยมีค่าเฉลี่ยสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมากทั้ง 6 มหาวิทยาลัยโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.47 ถึง 3.79

รองลงมาคือ ปัจจัยที่ 7 ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งทั้ง 6 แห่ง มีความคิดเห็นโดยมีค่าเฉลี่ยสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมาก จำนวน 5 มหาวิทยาลัย คือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ($\bar{x}=3.68$) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ($\bar{x}=3.44$) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ($\bar{x}=3.44$) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ($\bar{x}=3.45$) มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ($\bar{x}=3.55$) ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.23$) เพียงมหาวิทยาลัยเดียว

ปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเห็นค่อนข้างแตกต่างกันทั้ง 6 มหาวิทยาลัยได้แก่ ปัจจัยที่ 1 ด้านทิศทางการยุทธ์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่างปานกลางถึงมาก ($\bar{x}=2.76 - 3.80$) ปัจจัยที่ 2 ด้านความมั่นคงทางการเงิน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่างปานกลางถึงมาก ($\bar{x}=2.79 - 3.59$) ส่วนปัจจัยที่ 6 ด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีการบริหารจัดการที่ดี มีค่าเฉลี่ยความเห็นอยู่ระหว่างปานกลางถึงมาก ($\bar{x}=2.87 - 3.52$) และปัจจัยที่ 9 คือ กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่างปานกลางถึงมาก ($\bar{x}=2.82 - 3.64$)

จากคำถามวิจัยในข้อ 3 พูดยถึงแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและอยู่ได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยพยายามหาแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถเปลี่ยนสภาพไปแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสรุปถึงแนวทางที่จะเป็นไปได้ โดยการประมวลความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบไปแล้วว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย 10 ปัจจัยที่สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จที่ยั่งยืน นอกจากนี้ควรมีการสัมภาษณ์บุคคลทั่วไป รวมถึงความคิดเห็นของผู้วิจัยเอง เพื่อนำมาวิเคราะห์หาคำตอบว่าปัจจัยใดสำคัญมากที่สุด และสามารถส่งผลให้มหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบไปแล้ว จำนวน 3 คน มีรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์กันทรส แสนวงศ์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ท่านได้แสดงความคิดเห็นและจัดลำดับความสำคัญของ 10 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จไว้ดังนี้

“...การออกนอกระบบไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่สำคัญที่สุดอยู่ที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดีเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย และความมั่นคงทางการเงิน สามเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญในการก้าวเข้าสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ...”

“...เรื่องสำคัญถัดมาสำหรับการออกนอกระบบ คือ งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ เป็นลำดับที่สี่ ลำดับที่ห้า คือ สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ลำดับที่ 6 คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี สามด้านนี้เป็นเสมือนเครื่องมือสร้างเสถียรภาพในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ส่วนเรื่องกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี นักศึกษามีคุณภาพและความผูกพันที่ดีกับชุมชนนั้น เป็นเรื่องสำคัญในลำดับสุดท้ายที่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยมีความเป็นไปได้ในเชิงบวกมากยิ่งขึ้น...”

“...หากจะต้องให้ค่าระดับคะแนนเฉลี่ยจากการประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ตามความคิดเห็นของคนที่ทำงานด้านบริหารแล้วเห็นว่า ต้องมีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการสอบถามความคิดเห็นอยู่ตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไปจึงจะมั่นใจได้ว่า ปัจจัยด้านนั้นมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก...”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ให้สัมภาษณ์ในฐานะของผู้มีประสบการณ์ในการออกนอกระบบ เพราะมีตำแหน่งด้านบริหารอยู่ในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบไปแล้วหลายแห่ง คือ รองศาสตราจารย์ กุสุมา ธรรมธำรง กรรมการภายนอกของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จากการสัมภาษณ์ถึงการให้ความสำคัญใน 10 ปัจจัยโดยให้เรียงลำดับของความสำคัญ ดังนี้

“...ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ปัจจัยที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี เป็นตัวจักรกลที่สำคัญมาก ๆ เพราะผู้นำดีก็สามารถนำองค์กรได้ดี ความมั่นคงทางการเงิน เป็นปัจจัยที่สำคัญมากเช่นกัน นอกจากนั้นคนก็เป็นกลไกที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้ ดังนั้นต้องให้ความสำคัญทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ถ้าบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ทำงานเป็นทีมก็จะเข้าข้อได้เปรียบในการพัฒนา ลำดับที่สี่ คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพราะในการดำเนินการให้สำเร็จได้ต้องกำหนดทิศทางกลยุทธ์ให้ชัดเจน มีเป้าหมายของความสำเร็จ มีแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จให้ชัดเจน โดยกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จไว้เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนา ส่วนลำดับที่ห้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญและนำไปสู่การพัฒนา คือ งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ทั้ง 5 ลำดับเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นกลไกที่จะนำไปสู่ความเป็นไปได้ที่ยั่งยืน...”

“... ปัจจัยที่มีความสำคัญพอ ๆ กัน ได้แก่ นักศึกษามีคุณภาพ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน รวมทั้งสถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และการจัดการ

ด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ซึ่งจะมีความสำคัญลดน้อยจากปัจจัย 5 ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น แต่ก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญสามารถนำไปสู่ความเป็นไปได้และการออกนอกระบบได้อย่างยั่งยืน...”

“...ถ้าจะให้ระบุถึงระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยในทุกปัจจัยควรอยู่ในระดับมาก (ด้านละ 3.41 ขึ้นไป) ต้องจริงจัง ๆ จึงจะอยู่รอด เป็นไปได้แน่นอนและน่าจะยั่งยืนได้ต่อไป...”

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 เป็นอาจารย์ท่านหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับในเรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ อาจารย์ ธนิตสรณ์ จิระพรชัย รองอธิการบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยให้ความสำคัญกับ 10 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จไว้ดังนี้

ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ยั่งยืน อาจารย์ ธนิตสรณ์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า “...ผมเชื่อว่าศรัทธาในตัวผู้นำจะเปลี่ยนได้ Key word อยู่ที่ผู้นำ ถ้าอยากเห็นมหาวิทยาลัยเติบโตเป็นมหาวิทยาลัยที่สำคัญอย่างยิ่ง เป็นอย่างที่เราฝันก็อยู่ที่ผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี...”

“...ปัจจัยสำคัญในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีหลายแห่ง เขามาประเมินมีสัมภาษณ์แล้ว เขาพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับในโลกเรานี้ จุดที่นำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้นำ...”

“...บุคลากรในองค์กรต้องเชื่อและศรัทธาต่อระบบ มีความเชื่อมั่นในองค์กร ที่นี้เชื่อมั่น เชื่อว่าเขาทำได้ วัฒนธรรมขององค์กรของที่นี่ อยู่ด้วยความศรัทธาในตัวผู้บริหาร บุคลากรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ร่วมกันสร้างมหาวิทยาลัยให้เติบโต ในการที่มหาวิทยาลัยจะเติบโตได้ต้องได้คนดี คนเก่ง เราต้องได้คนที่แข่งขันได้มาอยู่กับเรา ถ้าคนเก่งมาอยู่กับเราได้ คือ เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี...”

“...กลยุทธ์ต้องมีทิศทางที่ดีชัดเจน การเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ถ้าได้คนดี เชื่อมั่นในองค์กรแล้วรักในองค์กรเยอะ ๆ แด่มหาวิทยาลัยต้องมีทุนในการที่จะพัฒนาตัวเอง มีรายได้มากพอโดยไม่ต้องพึ่งพางบประมาณจากรัฐ มีโครงสร้างของเงินเดือน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงทางด้านการเงิน...”

“...สิ่งสำคัญที่สุด คือ การสื่อสาร มีการรวมกลุ่มทำงานเป็นทีม เป็น cluster ฝ่ายวิจัย ฝ่ายวิชาการ ก็มี cluster แต่ละคณะ มีกลุ่มสนับสนุนวิชาการ เช่น สำนักหอสมุด สำนักคอมพิวเตอร์ และมีตรงกลาง คือ สภามหาวิทยาลัย เป็นตัวขับเคลื่อน...”

“...สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทที่สำคัญมาก มหาวิทยาลัยจะเติบโตได้ต้องได้คนดี คนเก่ง แต่หาไม่ได้เพราะเงินเดือนคนเก่งกับคนไม่เก่งก็ได้เท่ากันหมด คนเก่งก็ไม่มา ส่วนเรื่องของค่าหน่วยกิต คนจะเข้าใจว่า ถ้าออกนอกระบบแล้ว ค่าหน่วยกิตจะแพง ความจริงแล้วมันขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละมหาวิทยาลัย บางแห่งจะขึ้นหน่วยกิตตามอัตราเงินเฟ้อมากกว่า ถ้าจะพูดถึงปัจจัยที่สำคัญจุดที่นำไปสู่ความสำเร็จได้น่าจะเป็นผู้นำ ในมุมมองของผู้บริหารที่ไม่ได้อยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

อยากให้ อธิการบดีของราชภัฏคำนึงถึงอนาคตของมหาวิทยาลัย ต้องกล้าตัดสินใจ ยอมรับเป็นแค่ที่ปรึกษา และเปิดโอกาสให้คนรุ่นหลังได้มีโอกาสพัฒนาอนาคตของเขาด้วย...”

การสัมภาษณ์บุคคลทั่วไปที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้แสดงความคิดเห็นและช่วยจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ 10 ปัจจัย ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างยั่งยืน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืนของบุคคลทั่วไป

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่อยู่ในวงการศึกษามานานจนเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ โดยที่ผู้วิจัยให้จัดลำดับความสำคัญของ 10 ปัจจัย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 รองศาสตราจารย์ ดร.พรสุลีย์ นิลวิเศษ ประธานสาขาการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้ให้แนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือสามารถออกนอกระบบและอยู่ได้อย่างยั่งยืนมีดังนี้

“...จากปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ด้าน พิจารณาแล้วเห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญ ๆ ในการออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี ในลำดับแรก ลำดับที่สอง ความมั่นคงทางการเงิน ลำดับที่สาม คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ลำดับที่สี่ คือเรื่องทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ลำดับที่ห้า คือ งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ถ้าห้าปัจจัยที่กล่าวมานี้มีความเข้มแข็ง หมายถึง ได้รับค่าคะแนนเฉลี่ยจากความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.41 ขึ้นไปหรือได้ 3.50 ขึ้นไป นับว่า เป็นแนวโน้มที่ดีว่า มหาวิทยาลัยนั้น ๆ มีความพร้อมในการออกนอกระบบมากกว่ามหาวิทยาลัยที่ได้ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า...”

“...ปัจจัยลำดับที่หกถึงลำดับที่สิบ เป็นปัจจัยเสริมที่ช่วยให้การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยเป็นไปได้ในทิศทางที่ดี ได้แก่ สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี นักศึกษามีคุณภาพ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน และกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด เรื่องเหล่านี้มองว่า มีความสำคัญในลำดับรอง ๆ ลงมาจากปัจจัยสำคัญ 5 ปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 เป็นผู้ที่อยู่ในวงการศึกษามานานกว่า 30 ปี ให้ข้อคิดและจัดลำดับความสำคัญของ 10 ปัจจัยไว้ดังนี้

“...ถ้าจะถามว่าปัจจัยใดสำคัญเป็นลำดับที่ 1 ต้องยกให้ปัจจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี ส่วนที่สำคัญรองลงมา คือ ความมั่นคงทางการเงิน มหาวิทยาลัยต้องสามารถสร้างรายได้เลี้ยงตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างศรัทธาให้กับบุคลากรว่าสามารถเลี้ยงตนเองได้แน่นอน ไม่มีอัตราเสี่ยงใด ๆ ลำดับที่ 3 คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ต้องมีการกำหนด

โครงสร้างในการบริหารจัดการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว (แผนระยะ 3 ปี แผนระยะ 5 ปี) เป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาให้ชัดเจน ลำดับที่ 4 คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญเพราะคนเป็นกลไกในการพัฒนา ทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องมีความศรัทธา ร่วมแรง ร่วมใจกันพัฒนาองค์กรของตน ลำดับที่ 5 คือ งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ นับเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นแนวทางให้เห็นทิศทางการพัฒนา สามารถวิเคราะห์จากจุดเด่น จุดควรพัฒนาของแต่ละมหาวิทยาลัยได้ ที่เด่นทั้ง 5 ปัจจัยถ้ามหาวิทยาลัยทำได้ดี เป็นที่ยอมรับ ย่อมส่งผลถึงความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยสามารถออกนอกระบบได้ และสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน มีการพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ในระดับมาก..”

“... ปัจจัยสำคัญในลำดับที่ 6 ให้ความสำคัญกับการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี เพราะเป็นกลไกที่สำคัญ การสื่อสารที่ดีและการจัดระบบสารสนเทศให้ทันต่อการใช้งานก็ทำให้เป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอกได้ดี ทำในชุมชนและสังคมได้รอบรู้และพัฒนาขึ้นต้น...”

“... ปัจจัยที่เหลืออยู่ คือ กลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาด ความผูกพันที่ดีกับชุมชน สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง นักศึกษามีคุณภาพ มีความสำคัญน้อยลงไปเล็กน้อย แต่ทุกปัจจัยต้องมีการพัฒนาให้อยู่ในระดับดีขึ้น จึงจะสร้างความเชื่อมั่นว่า มหาวิทยาลัยสามารถปรับสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและอยู่ได้อย่างยั่งยืน...”

จากการสัมภาษณ์บุคคลทั่วไปซึ่งเป็นผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ให้ความคิดเห็นในภาพรวมว่า “...ปัจจัยความสำเร็จที่พูดถึง 10 ปัจจัย ผู้นำต้องสำคัญที่สุด ผู้นำดีก็จะพองค์กรไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ ถ้าจะให้จัดลำดับที่เห็นว่าสำคัญมากที่สุด ลำดับที่ 1 คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี ลำดับ 2 คือ ความมั่นคงทางด้านการเงิน และลำดับที่ 3 องค์กรต้องมีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ความชัดเจนของทิศทางกลยุทธ์จะทำให้บุคลากรเดินถูกทาง และไปในทิศทางเดียวกัน...”

“...ตามความคิดเห็นส่วนตัวคิดว่า ความมั่นคงทางการเงิน เป็นเรื่องที่ทางมหาวิทยาลัยต้องตระหนักว่า มึงงบประมาณรองรับเพียงพอในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาบุคลากร อาคารสถานที่ รวมไปถึงการจ่ายค่าตอบแทนให้กับคณาจารย์และบุคลากรทุกคน แต่การพัฒนาปัจจุบันต้องมีพื้นฐานมาจากการวิจัย ดังนั้นงานวิจัยที่มีคุณภาพก็จะเป็นประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่ง...”

“...ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเติบโตทุกคนในองค์กรจะมีความเป็นทีม ร่วมมือ ร่วมใจกัน นอกจากนี้ ปัจจัยกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ความผูกพันที่ดีกับชุมชน สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง นักศึกษามีคุณภาพ เป็นเรื่องสำคัญรองลงมาตามลำดับ...”

“...จากที่เคยคุยกับเพื่อนอาจารย์ที่สอนอยู่ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่ออกนอกระบบแล้วพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ส่วนมากยังผูกติดอยู่กับระบบเดิม ๆ ซึ่งเป็นระบบของราชการส่งผลให้มีขั้นตอนมาก การตัดสินใจ การพัฒนายังไม่เป็นไปอย่างที่คิดไว้ อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งก็ต้องทยอยกันออกนอกระบบ เพราะเป็นนโยบายที่รัฐบาลได้กำหนดไว้แต่ทิศทางยังไม่ชัดเจนนัก...”

การสัมภาษณ์บุคคลทั่วไปในมุมมองของคนภายนอกมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จที่จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 คือ ผู้ประเมินอภิมานภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ให้ความคิดเห็นว่า

“...ถ้าจะให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัยนับว่ามีความสำคัญทุกปัจจัย ถ้าทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับมากขึ้นไปย่อมทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานครสามารถออกนอกระบบได้อย่างยั่งยืน...”

“...การที่จะประสบความสำเร็จและมีความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำคัญที่ปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี ผู้นำดี ทีมงานดี บุคลากรในมหาวิทยาลัยร่วมมือกันดี การดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยงบประมาณเป็นสำคัญ ดังนั้นความมั่นคงทางการเงินจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นลำดับที่ 2 ต่อไปด้านทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ในการทำงานต้องมีกรอบในการทำงาน การดำเนินงานขององค์กรต้องชัดเจนสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ควรมีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร เป็นสำคัญ เพราะจะได้เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี คือ บุคลากรที่มีทักษะ มีความชำนาญสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ เป็นกลไกในการพัฒนาและนับเป็นปัจจัยที่ผันแปรได้ซึ่งต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ ปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ก็เป็นปัจจัยที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณภาพและสามารถออกนอกระบบได้ และมีความยั่งยืน...”

“... ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ นักศึกษามีคุณภาพ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ ทุกปัจจัยมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ในทุกปัจจัยจะต้องได้รับการยอมรับและเป็นหลักประกันได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่ง มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็น

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเมื่อออกนอกระบบไปแล้ว ทุกปัจจัยมีคุณภาพดี ย่อมส่งผลให้สามารถอยู่ได้ยั่งยืนแน่นอน แต่อาจจะต้องใช้เวลาไม่น้อย...”

จากการศึกษาผลของการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ประมวลความคิดและมีความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพิ่มเติม พบว่ามีความสอดคล้องกัน มีความคิดเห็นตรงกันว่าภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี เป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นลำดับที่ 1 ผู้นำถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญมาก สามารถจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองการณ์ไกล มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รู้เขา รู้เรา คำนึงถึงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ลำดับที่ 2 คือ ความมั่นคงทางการเงินซึ่งทางมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีเงินมากจะสามารถสร้างความมั่นใจให้คนในองค์กรกล้าที่จะออกนอกระบบด้วยเหตุผลที่เชื่อมั่นว่า องค์กรมีความมั่นคงด้านการเงินเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องส่วนลำดับที่ 3 คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน กลยุทธ์ที่ชัดเจนทำให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแนวทางในการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ที่ดีเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถจะทำให้องค์กรบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ปัจจัยที่สำคัญเป็นลำดับที่ 4 คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี คนดี งานก็ต้องดี แต่ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมากเพียงใด เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กรนั้น ๆ ด้วย ลำดับที่ 5 คือ งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ปัจจัยนี้จริง ๆ เป็นปัจจัยที่สำคัญมาก ๆ เพราะในยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคของการแข่งขันทางด้านวิชาการและการผลิตผลงานวิจัยที่ดี มีคุณภาพ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง นักศึกษามีคุณภาพนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญเป็นลำดับที่ 6 ถ้าบัณฑิตที่จบการศึกษาไปแล้ว ไปทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นที่ยอมรับและบอกต่อว่า บัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่ต้องการของสังคม สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถหางานทำได้ง่าย เพราะได้รับการฝึกฝนให้มีระเบียบ วินัย มีความอดทน และรับผิดชอบ ลำดับที่ 7 คือความผูกพันที่ดีกับชุมชน เป็นเรื่องที่มีความชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ส่วนปัจจัยที่สำคัญลำดับที่ 9 คือกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด พบว่าจากการที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ดารา นักแสดง มาลงทะเบียนเรียน โดยมีข้อตกลงให้มาทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ร่วมกับมหาวิทยาลัย เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดวิธีหนึ่งลำดับสุดท้าย คือ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดีและการทะนุบำรุง ดูแลอาคารสถานที่ จะเป็นส่วนที่ทำให้นักศึกษาอยากเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยซึ่งต้องมีการจัดระบบสาธารณเทศให้ดี เป็นปัจจุบันและทันต่อการใช้งาน

จากการประมวลแบบสัมภาษณ์และนำมาวิเคราะห์ความถี่ ในเรื่องของความคิดเห็นที่สอดคล้อง ได้ข้อมูลว่า แนวทางเป็นไปได้ในการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัย

ในกำกับของรัฐให้ความสำคัญกับเรื่องของภาวะผู้นำของผู้บริหารและการบริหารจัดการที่ดี และความมั่นคงทางการเงิน เป็นเรื่องที่สำคัญในลำดับต้น ๆ ผู้วิจัยมีโอกาสดำเนินงานสัมภาษณ์รองอธิการบดีท่านหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งในมหาวิทยาลัยของรัฐมานานถึง 25 ปี และอยู่ในระบบของมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีชื่อเสียงมานานกว่า 20 ปี ให้ข้อมูลว่า การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มีกฎหมายกำกับว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องออกนอกระบบ ปัญหาที่สำคัญที่ตามมา คือ คณะผู้บริหารและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในขณะที่ผู้บริหารคิดว่าพร้อมที่จะออกนอกระบบ คณาจารย์และบุคลากรคิดว่ายังไม่พร้อม แต่ในความเป็นจริงอาจจะพร้อมแล้วในภาพรวม ปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัย (OECD) เป็นเรื่องสำคัญ ทุก ๆ ปัจจัย ต้องให้ความสำคัญในเรื่องความมั่นคงทางการเงินด้วย การที่มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถจะบริหารจัดการได้ดี เนื่องจากมีความคล่องตัวในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว สามารถบริหารการเงินได้อย่างเป็นอิสระ มีความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร คณะผู้บริหารของเอกชน ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีหลักธรรมาภิบาล รู้จักผู้ได้บังคับบัญชาดี สร้างภาวะผู้นำให้เกิดกับผู้บริหารระดับต่าง ๆ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจ หากบุคลากรได้รับการดูแล ได้รับขวัญและกำลังใจดี จะช่วยให้บุคลากรเสียสละทุ่มเทมีความรักองค์กร ร่วมแรง-ร่วมใจกันเพื่อนำสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ และได้กล่าวถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏว่า มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องสร้างจุดเด่นของตัวเองตามสภาพแวดล้อม ศักยภาพและปัจจัยที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังมีโอกาสดำเนินงานสัมภาษณ์รองอธิการบดี ฝ่ายแผนและสารสนเทศของมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบไปแล้ว ได้พูดถึงการบริหารจัดการว่า ถึงแม้จะออกนอกระบบมาแล้วแต่ผู้บริหารก็จะยึดกับระบบเดิม ๆ เช่น ระเบียบพัสดุก็ยังคงอิงสำนักนายอยู่ แต่อย่างไรเสียผู้นำจะต้องเก่งสามารถสร้างวัฒนธรรมขององค์กรและนำมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

เมื่อพิจารณาจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหลาย ๆ ท่าน ทำให้ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี และคำนึงถึงความมั่นคงทางการเงิน ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญรองลงมา คือ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ปัจจัยที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ความผูกพันที่ดีกับชุมชน การจัดการด้านสาธารณสุขปลอดภัยและสารสนเทศที่ดี และนักศึกษาที่มีคุณภาพตามลำดับ

ผู้วิจัยได้ค้นหาแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยทำการวิจัยในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

วิธีการ คือ สัมภาษณ์เชิงลึก การจัดทำแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติมาประกอบคำบรรยาย

จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อจำแนกเป็นมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมมากที่สุด คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ซึ่งในแต่ละปัจจัย บุคลากรมีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับมากที่สุด 10 ปัจจัย รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ที่มีระดับความคิดเห็นว่า มีความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน นอกนั้นมีระดับความคิดเห็นว่า มีความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง ทำให้ได้แนวคิดที่ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับและพัฒนาองค์การให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Autonomous state university) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) คุ่มค่า (Value of money) มีการตอบสนองต่อผู้บริโภค (Consumer-oriented) และพึ่งตนเองได้ (Self-dependence) โดยมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 รองรับและตามมาตรา 7 ที่ระบุว่า ให้ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และอยู่ได้อย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์การวิจัยในข้อ 3 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลภายในระยะเวลาไม่นานนัก

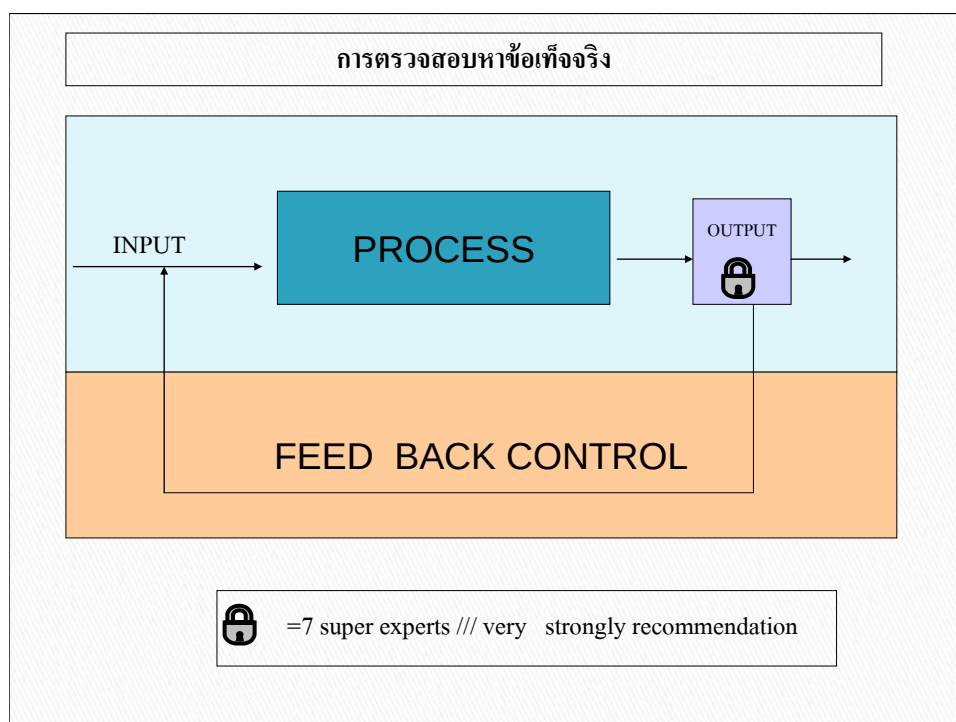
การวิเคราะห์ผล จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบและสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน จำนวน 3 คนและบุคคลทั่วไปที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 คน รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับผู้เชี่ยวชาญอีก 2 คน อย่างไม่เป็นทางการ จากการประมวลความคิดของผู้วิจัยเอง ส่งผลให้ได้ความคิดเห็นและการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยความสำเร็จ 10 ปัจจัย ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 คน บุคคลทั่วไป 4 คน ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม 2 คน และผู้วิจัย ทุกคน มีความคิดเห็นสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ความสำคัญกับ 5 ปัจจัย ที่อยู่ในลำดับที่ 1-5 ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี ความมั่นคงทางการเงิน ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ (บางท่านจะจัดลำดับความสำคัญที่แตกต่างกันบ้างแต่อยู่ใน 5 อันดับต้น ๆ ที่เหมือนกัน) ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิถือว่าเป็นปัจจัยที่รองลงมาจาก 5 ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ความผูกพันที่ดีกับชุมชน การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง

และนักศึกษามีคุณภาพ ซึ่งมีความสำคัญน้อยกว่า 5 ปีจัยแรก แต่ก็ป็นปีจัยที่มหาวิทยาลัยต้องยกระดับคุณภาพให้ได้มาตรฐานให้ครบทุกปีจัย ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

การตรวจสอบย้อนกลับ (Feed back control)

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสรุปถึง แนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้จัดทำ การตรวจสอบย้อนกลับ (Feed back control) เพื่อหาข้อเท็จจริง (verify) โดยให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย ดังได้ประมวลไว้ในเบื้องต้น โดยผู้วิจัยได้ไปสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีก 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร ในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบไปแล้ว 2) กลุ่มบุคคลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษา แต่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการออกนอกระบบ 3) การประมวลความคิดเห็นจากผลการวิจัยของผู้วิจัยเอง

การตรวจสอบย้อนกลับ เป็นการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการคัดกรองที่ออกมาแล้ว และสามารถนำผลลัพธ์นี้ไปใช้ได้เลย แต่เพื่อพิสูจน์ว่า ผลลัพธ์ที่ได้มีความน่าเชื่อถือ จึงนำผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนแรกไปตรวจสอบอีกครั้ง โดย Super expert ที่เรียกเช่นนี้เนื่องจากว่า ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญธรรมดาแต่เป็นผู้ที่อยู่ในวงการนี้และมีส่วนได้เสียโดยตรง ในแต่ละมหาวิทยาลัย กลุ่มหนึ่ง ส่วนอีกกลุ่มเป็นผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในวงการศึกษาโดยตรง แต่ไม่มีส่วนได้เสียในการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้จัดทำภาพแสดงการตรวจสอบย้อนกลับ (Feedback control) เพื่อสนับสนุนผลการวิจัย ในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 แสดงการตรวจสอบย้อนกลับ (Feedback control) เพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริง

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเรียกว่าเป็น super experts เมื่อนำบทสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากบุคคลทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวมาแล้วเบื้องต้นมาวิเคราะห์ ความคิดเห็นเรื่องความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างยั่งยืน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนรวมทั้งผู้วิจัยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 16 คนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 6 แห่งที่สัมภาษณ์มาก่อนแล้ว กล่าวคือ ความคิดเห็นสอดคล้องที่อยู่ในลำดับ 1-5 คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ปัจจัยด้านความมั่นคงทางด้านการเงิน ปัจจัยด้านทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ปัจจัย ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ซึ่งปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ต้องมีค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นทุกปัจจัยตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไป จึงจะสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่า ปัจจัยนั้น ๆ มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ย่อมจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลที่ดีนำไปสู่ความเป็นไปได้ในการออกนอกระบบอย่างยั่งยืน

เมื่อมีการตรวจสอบย้อนกลับแล้ว ผู้วิจัยได้นำลำดับความสำคัญของปัจจัย ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากผลการวิจัยเปรียบเทียบกับลำดับความสำคัญของปัจจัยที่บ่งถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาได้ทำการศึกษามหาวิทยาลัยของประเทศที่มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (High education) จำนวน 8 ประเทศ คือ

ออสเตรเลีย อังกฤษ สหพันธรัฐเยอรมัน ไอร์แลนด์ เนเธอร์แลนด์ สวีเดน ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา จะเห็นได้ว่า ถึงแม้ปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัยจะเหมือนกัน แต่ลำดับความสำคัญแตกต่างกันถึง 9 ปัจจัย ดังตารางที่

ตารางที่ 38 แสดงการเปรียบเทียบลำดับความสำคัญของปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จทั้ง 10 ปัจจัยจากผลการวิจัยกับลำดับปัจจัยความสำเร็จของ OECD

จากผลการวิจัย		จากปัจจัยของ OECD	
1.	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี	1.	ทิศทางการยุทธ์ที่ชัดเจน
2.	ความมั่นคงทางการเงิน	2.	ความมั่นคงทางการเงิน
3.	ทิศทางการยุทธ์ที่ชัดเจน	3.	นักศึกษาที่มีคุณภาพ
4.	ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	4.	งานวิชาการและงานวิจัยที่ดี
5.	งานวิชาการและงานวิจัยที่ดี	5.	ความผูกพันที่ดีกับชุมชน
6.	กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	6.	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี
7.	ความผูกพันที่ดีกับชุมชน	7.	ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี
8.	การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี	8.	สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง
9.	สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	9.	กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด
10.	นักศึกษาที่มีคุณภาพ	10.	การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

ผู้วิจัยแสดงตารางเปรียบเทียบนี้ เพื่อเป็นตัวอย่างให้เห็นว่า งานวิจัยของแต่ละแห่งไม่สามารถจะนำไปใช้โดยตรงกับอีกแห่งหนึ่งได้เลย เพราะต่างบริบทกัน แต่สามารถนำผลที่ได้มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของแต่ละแห่งได้ จากตารางเปรียบเทียบนี้ พบว่า ประเทศที่มีการพัฒนาแล้วให้ความสำคัญเรื่องทิศทางการยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นลำดับที่ 1 ในขณะที่ไทยให้ความสำคัญเรื่องผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี เพราะวัฒนธรรมองค์กรของประเทศไทยจะให้ความสำคัญ เคร่งครัดในตัวผู้นำ มีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถจะนำองค์กรไปยังเป้าหมายที่ทิศทางการยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะเป็นแม่แบบ (Role model) ในการทำงาน การยอมรับในปรัชญา คุณภาพ มีการพัฒนางาน โดยเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ

ส่วนในเรื่องของปัจจัยความมั่นคงทางการเงินอยู่ในลำดับเดียวกันซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า เรื่องของงบประมาณด้านการเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง สามารถจะบันดาลให้องค์กรดำเนินการตามแผนได้อย่างเป็นอิสระ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหาร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. เพื่อนำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ ในการดำเนินการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัย และรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี และแนวคิด รวมไปถึงการบริหารจัดการคุณภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยออกแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง เพื่อไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งจำนวน 16 คนโดยผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ มาวิเคราะห์ ความสอดคล้องและความคิดเห็นที่แตกต่าง จัดสร้างแบบสอบถามจากการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสัมภาษณ์ในรอบปัจจัย 10 ปัจจัยแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) วิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของตัวร่างตัวชี้วัดจำนวน 54 ตัวชี้วัด ผลปรากฏว่า ตัวร่างของตัวชี้วัดทุกตัวมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งถือว่าเป็นตัวร่างที่ใช้ได้ ผู้วิจัยจึงไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขบางส่วนเพื่อให้สำนวนภาษากระชับ เข้าใจได้ง่ายขึ้น และจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับร่าง

นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบสำนวนภาษา ปรับปรุงการใช้ภาษาให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดข้อคำถามที่มีความถูกต้องครอบคลุมครบถ้วน

ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ฉบับจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha –coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach, 1951.) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.9450 และนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 750 ฉบับ ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 523 ฉบับ เมื่อนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์พบจำนวนแบบสอบถามมีความสมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้มีจำนวน 453 ฉบับ มีแบบสอบถามที่เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 249 ฉบับ และไม่เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 204 ฉบับ ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และการให้ข้อเสนอแนะตามลำดับดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้พบข้อค้นพบซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization of Economic Cooperation Development: OECD) รวบรวมไว้ในการบ่งชี้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยจำนวน 10 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านทิศทางการกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ปัจจัยด้านความมั่นคงทางด้านการเงิน 3) ปัจจัยด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพ 4) ปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ 5) ปัจจัยด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน 6) ปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 7) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี 8) ปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง 9) ปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และ 10) ปัจจัยด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่คืบหน้า พบว่าความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมของปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า มีปัจจัยเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านมีความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.64$) และรองลงมา คือ ปัจจัยด้านมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.50$) นอกจากนั้นผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ คือ สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.39$) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.38$) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสาธารณเทศที่ดี ($\bar{x}=3.37$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.36$) นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.30$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด

($\bar{x}=3.27$) และความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{x}=3.20$) ปัจจัยด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านการมีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ($\bar{x}=3.16$) ตามลำดับ ทั้งนี้พบว่า ผู้บริหารคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีความคิดเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ในระดับมากเป็น ลำดับหนึ่ง ($\bar{x}=3.64$) ลำดับที่สอง รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ($\bar{x}=3.52$) ลำดับที่สาม คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ($\bar{x}=3.36$) ลำดับที่สี่ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ($\bar{x}=3.26$) ลำดับที่ห้า คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ($\bar{x}=3.16$) และลำดับสุดท้าย คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ($\bar{x}=3.10$) ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหาร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหาร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นผลการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ แบบเชิงลึกเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ตรง เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี และมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเป็นไปได้ในทางเดียวกัน กล่าวคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง มีระดับความพร้อม ในการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่เท่ากัน โดยให้ความคิดเห็นตามปัจจัยการบ่งชี้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยว่า มีความพร้อมแต่ละปัจจัยมากน้อยแตกต่างกันไปตามระบบแบบแผน และคุณลักษณะเดิมของแต่ละมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่มีการสั่งสมประสบการณ์ในอดีตเกี่ยวกับการทำงาน และการบริหารที่มีมาแต่เดิม บุคลากรมีความคิดเห็นว่าการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไปภายในระยะเวลา 5 ปีถึง 10 ปีข้างหน้า ตามความพร้อมของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวได้ให้ข้อคิดเห็นสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องมีผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ต้องสามารถสร้างความมั่นคงทางการเงินขององค์กรได้ในระยะยาว สามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้อย่างเพียงพอในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย บนพื้นฐานการวางแผน

การบริหารการเงิน และกลไกควบคุมการใช้จ่ายที่มีความสะดวก คล่องตัวเป็นระบบสูงกว่ารูปแบบราชการ

ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีความเด่นชัด เชิงวิชาการ สร้างสรรค์ผลงานวิชาการและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในสังคม สามารถสนองตอบและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่นและสังคม ได้อย่างมีประสิทธิภาพมั่นคงและต่อเนื่อง นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏดังกล่าว ต้องมีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน ตลอดจนมีการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ทันสมัย มีการสื่อสาร จัดทำข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสาร การทำประชาสัมพันธ์ และมีสภามหาวิทยาลัยที่มีธรรมาภิบาลระดับสูง กำหนดแผนนโยบายที่ชัดเจนต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจ และยอมรับในการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของบุคลากรในแต่ละมหาวิทยาลัย ผลผลิตของมหาวิทยาลัย คือ ต้องสามารถพัฒนานักศึกษาและผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นที่ต้องการของสังคมในระดับที่น่าพอใจ ตามปัจจัยการบ่งชี้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเป็นรายปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัย

3. ผลการศึกษาแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน

แนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิใน 6 มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำแบบสัมภาษณ์มาหาความถี่ของผู้ที่มีความเห็นคล้ายคลึงกันและมีความสอดคล้องกัน พบว่าปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี และปัจจัยด้านความมั่นคงทางด้านการเงิน เป็นปัจจัยสำคัญลำดับแรกในการดำเนินการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสามารถคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ลำดับต่อมา คือ ปัจจัยด้านทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ต้องมีความคิดเห็นในระดับดีขึ้นไป ส่วนปัจจัยที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ควรยกระดับให้ได้เป็นระดับดี คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ปัจจัยด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน ปัจจัยด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง และปัจจัยด้านนักศึกษามีคุณภาพตามลำดับและจากการตรวจสอบย้อนกลับเพื่อหาข้อเท็จจริงและยืนยันผลการวิจัยส่งผลให้ได้ข้อสรุปลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 10 ปัจจัย ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยที่เรียงลำดับความสำคัญใหม่มาสร้างรูปแบบในการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและอยู่ได้อย่างยั่งยืนในรูปแบบโมเดลได้ดังภาพข้างล่างนี้



ภาพที่ 9 สมาริ โมเดล (SMAR THI-GLS Model) แสดงความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่อย่างยั่งยืน

จากภาพที่ 9 จะพบว่าวงกลมที่อยู่ด้านในสุด แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องมุ่งเน้น คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี คู่กับปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงินเป็นลำดับที่ 1

วงกลมตรงกลางประกอบด้วย 3 ปัจจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองลงมา คือ ปัจจัยด้านทิศทางการตลาดที่ชัดเจน ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ

ลำดับต่อมาเป็นวงกลมซึ่งอยู่วงนอกสุด ประกอบด้วย 5 ปัจจัยดังนี้ คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ปัจจัยด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน ปัจจัยด้านการจัดการสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูงและปัจจัยสุดท้ายด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพ เมื่อปฏิบัติตามปัจจัยต่าง ๆ ตามลำดับในวงกลมทั้ง 3 วงจึงจะเป็น

แนวโน้มความเป็นไปในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และอยู่ได้อย่างยั่งยืน

รูปแบบนี้เห็นได้ว่าการเคลื่อนไหว (Dynamic) ในทุกปัจจัยซึ่งจะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี และความมั่นคงทางการเงินต่างต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ความมั่นคงทางการเงินก็ตามมา จากนั้นทิศทางการกลยุทธ์ที่ชัดเจนกับทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถสนับสนุนให้เกิดงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ เพราะทิศทางการกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะนำพาให้ทุกคนในองค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกัน และเมื่อคนเหล่านั้นเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีของมหาวิทยาลัยก็ย่อมสามารถผลิตงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาดเพื่อสนองความมั่นคงทางการเงิน และกลยุทธ์ทางเชิงรุกด้านการตลาดจะไปได้ดีต้องมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน นอกจากนั้นการจัดการภายใน คือ การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดีนำมาสู่ความมั่นคงภายในรวมทั้งสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง และนักศึกษามีคุณภาพ กลับไปสู่สังคม เป็นสาธารณชนที่ดี ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางการเงิน เกิดความผูกพันกับชุมชน เกิดทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย้อนกลับไปกลับมาเป็นปฏิสัมพันธ์กันทั้ง 10 ปัจจัยจึงทำให้เกิดแนวโน้มความเป็นไปได้ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและอยู่ได้อย่างยั่งยืน

โมเดลดังกล่าวผู้วิจัยให้ชื่อว่า “สมาธิ โมเดล (SMARTHI-GLS Model)” โดยอธิบายรายละเอียดของโมเดล ดังนี้ คือ S แทนความหมายของ Strategy (ทิศทางการกลยุทธ์ที่ชัดเจน) และ M แทนความหมายของ Marketing (กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด) A แทนความหมายของ Academic (งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ) ส่วน R แทนความหมายของ Relationship (ความผูกพันที่ดีกับชุมชน) T แทนความหมายของคำว่า Treasury (ความมั่นคงทางการเงิน) H แทนความหมายของ Human Resource (ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี) I แทนความหมายของ Infra-structure (การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี) G แทนความหมายของ Good Governance (สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง) L แทนความหมายของ Leadership (ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี) S แทนความหมายของ Student (นักศึกษามีคุณภาพ) โดยโมเดลที่ออกแบบ มีลักษณะเป็นวงกลมซ้อนกันสามชั้น แสดงปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยมีความเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง (dynamic) เป็นไปตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง

อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัยขั้นต้น สามารถนำมาอภิปรายผล เรื่องความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถอภิปรายผลเป็น 3 ตอนดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการณ์ปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้ง 6 แห่ง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมของปัจจัยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.35$) โดยมีปัจจัยเพียง 2 ด้านเท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านมีความผูกพันที่ดีกับชุมชน ($\bar{x}=3.64$) และปัจจัยด้านมีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ($\bar{x}=3.50$) นั้น ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นผลมาจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สืบเนื่องมาจากฐานะเดิมเป็น “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” และได้เปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยครู” จากนั้นเปลี่ยนเป็น “สถาบันราชภัฏ” และในปัจจุบันเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ซึ่งมีพัฒนาการที่ต่อเนื่องต่อเนื่อง ตลอดช่วงเวลาดำเนินการ มีการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการศึกษาให้สามารถรองรับการผลิตบัณฑิตสาขาอื่น ๆ ได้นอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตสาขาครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์ที่ดำเนินการมาก่อนในระยะแรก นอกจากนี้ความคิดเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 โดยมีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ ในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นของชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พร้อมทั้งศึกษาและแสวงหาแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและสังคม สอดคล้องกับนโยบายการบริหาร และการจัดการศึกษาของรัฐ (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547, น.12)

ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร คณาจารย์ พนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและ ลูกจ้างชั่วคราว มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความคิดเห็นที่อยู่ในระดับมาก คือ ความผูกพันที่ดีกับชุมชน ซึ่งเป็นความผูกพันที่มีมานานแล้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏเดิมเป็นโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ซึ่งเปิดมาตั้งแต่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ต่อมาได้

เปลี่ยนชื่อเป็นวิทยาลัยครู (พระราชกฤษฎีกา, 2518) มีการพัฒนาเรื่องมาและได้รับพระราชทานนามว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในปี พ.ศ. 2547 ได้เปลี่ยนเป็นนิติบุคคล เป็นมหาวิทยาลัยที่ผูกพันกับชุมชนท้องถิ่น เป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและท้องถิ่น มีการพัฒนาหลักสูตรทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการเปิดอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ให้บริหารทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษาของประเทศอังกฤษ ที่มีการนำหลักการมีส่วนร่วม (Participation) และความโปร่งใส (Transparency) มาใช้ในการสร้างความผูกพันกับชุมชน สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนในท้องถิ่น และผู้ปกครองโดยมีผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ เข้ามาเป็นกรรมการในการบริหารการศึกษา นอกจากนี้ผู้จัดการศึกษายังต้องมีความโปร่งใสในการทำงาน และมีข้อบังคับให้เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาต่อสาธารณชนด้วย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2546, หน้า 44-45)

ส่วนที่มีความคิดเห็นในลำดับรองลงมาคือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี โดยมีความคิดว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นการพัฒนาคนในมหาวิทยาลัยให้ร่วมกันปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุจุดประสงค์ของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ การร่วมกันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยและบุคลากรที่อยู่ในองค์กร มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาบุคลากรในด้านทักษะและคุณภาพชีวิต โดยมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของทบวงมหาวิทยาลัย มีระยะการประเมินคุณภาพของผลงานการวิจัย และระบบการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร โดยมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาส ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรได้มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์ โดยมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานที่เอื้ออำนวย

ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ในการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ซึ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะจะเป็นกลไกในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมชาย เทพแสง (2548 น.54) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม

มนุษย์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของโลกที่สามารถเพิ่มคุณค่าได้มาก สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานและความสอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2547, น.33) ที่กล่าวไว้ว่า อาจารย์ที่มีความรู้ ความเข้าใจ

ในการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย 4 ประการ คือ 1) ด้านการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตและกำลังคนระดับสูง 2) การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ 3) การให้บริการและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้สังคมยังมุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการเอื้อประโยชน์ ต่อความเจริญในทุกภูมิภาคท้องถิ่น (สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2546, น.7) สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับปานกลางเรียงลำดับดังนี้ คือ สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ($\bar{x}=3.39$) งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ($\bar{x}=3.38$) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศ ($\bar{x}=3.37$) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ($\bar{x}=3.36$) นักศึกษามีคุณภาพ ($\bar{x}=3.30$) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ($\bar{x}=3.27$) ความมั่นคงทางการเงิน ($\bar{x}=3.20$) และการมีทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจนในระดับสูง ($\bar{x}=3.16$) ตามลำดับนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ความคิดเห็นดังกล่าวเป็นไปตามการพัฒนางานองค์กร (Organization Development : OD) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Chandler & Plano, 1982: 220-221) และดิน ปรัชญพฤทธิ (2538: 284) ได้อธิบายการพัฒนางานองค์กรว่าเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหาร และพัฒนางานองค์กรเป็นกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมที่นำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรย่อมเป็นระบบและเป็นรูปธรรม

จากการประมวลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาภายในองค์กร เช่น มีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างทีมงาน ระหว่างกลุ่ม จึงทำให้องค์กรต้องร่วมกันพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงานของแต่ละมหาวิทยาลัย ภายในมหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัว มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน เพราะพลวัตของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ต่างมีอิทธิพลและสามารถสร้างแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีการปรับตัว ในปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัย มีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและเหมาะสม แต่ละมหาวิทยาลัยมีเบนช์มาร์คกิ้ง (Benchmarking) เพื่อวัดและเปรียบเทียบผลผลิต คือนักศึกษา การบริการและวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์หลัก และสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมคิด บางโน (2551, น.297-301) ที่กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ควรค้นหาสิ่งที่ดี แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรของตน เป็นกระบวนการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติของผู้อื่น ในการปรับปรุง

องค์การควรศึกษาว่า องค์การใดประสบความสำเร็จ สำเร็จได้อย่างไร แล้วนำเอาวิชาการของเขา มาปรับใช้ในองค์การของตนเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

สถานศึกษาต้องมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันสามารถปรับภารกิจให้มีความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันให้รวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์ถึงจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกันกับ วีระชัย ตันติวีระวิทยา, (2540, น. 36-43) และสุวิชา โพธิ์สุข (2552, น.26-38) ที่พูดถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ เป็นแนวทางที่บุคลากรจะได้รู้ว่า มหาวิทยาลัยจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใด จึงจะประสบความสำเร็จในช่วงปีที่กำหนดไว้ ซึ่งสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งที่ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ก็มีความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมขององค์การ ในการก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคตอันใกล้นี้ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากที่ทำให้้องค์การต้องมีการพัฒนาดังกล่าว

2. ผลการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับปัจจัยหลักของการบริหาร เมื่อมีการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานครทั้ง 6 แห่งได้ข้อค้นพบโดยรวมว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีระดับความพร้อมในการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่เท่ากัน มีปัจจัยบ่งชี้ถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้ง 10 ปัจจัยแตกต่างกันไปตามระบบ แบบแผน และคุณลักษณะเดิมของแต่ละมหาวิทยาลัยที่มีการตั้งสมประสงค์ในอดีต เกี่ยวกับการทำงานและการบริหารที่มีมาแต่เดิม โดยมีความคิดเห็นว่าการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป ภายในระยะเวลา 5 ถึง 10 ปีข้างหน้า ตามความพร้อมของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สามารถรองรับการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องนำวิธีการจัดการหลากหลายรูปแบบมาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างเหมาะสม เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว

ความคิดเห็นของบุคลากรที่ประมวลจากแบบสอบถาม คิดเห็นว่า ในการบริหารจัดการจะดีขึ้น มีอิสระมากขึ้นซึ่งหมายถึง มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้ได้มากขึ้น มีความมั่นคงทางการเงิน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีรายได้เพิ่มขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น นโยบายใหม่ ๆ จากผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล จะเป็นแรงบันดาลใจให้อาจารย์ บุคลากร ทำงานเชิงรุกอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่เป็ความคาดหวังนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ขึ้นอยู่กับ การบริหารจัดการและปัจจัยต่าง ๆ ในกรอบของการวิจัย คือ 1) ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน 2) ความ

มั่นคงทางการเงิน 3) นักศึกษามีคุณภาพ 4) งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ 5) ความผูกพันที่ดีกับชุมชน 6) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี 7) ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี 8) สภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง 9) กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด 10) การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีกระบวนการในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจในเรื่องของการออกนอกระบบอย่างชัดเจน เข้าใจเป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้ถูกต้อง การบริหารจัดการที่ดีจะทำให้ประสบความสำเร็จที่ดี สมความมุ่งหวัง ปัจจัยด้านการจัดการสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนและปรับตัวได้ทัน มหาวิทยาลัยควรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำมาวางแผนกลยุทธ์และแก้ปัญหาต่าง ๆ สร้างกระบวนการจัดการ ความรู้ให้เป็นระบบ สามารถสืบค้นและนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุญดี บุญญากิจและคณะ (2548, น. 59) ที่ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต (Internet) ซึ่งช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งการมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล จัดเก็บข้อมูล อย่างเป็นระเบียบ และตรงกับคำนิยามของนักวิชาการบริหารธุรกิจ (2551, น.112) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ (Knowledge management) ว่าเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล เอกสารและสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ นั้น ๆ ได้อย่างสะดวก สามารถนำมาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การนำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอยู่ได้อย่างยั่งยืนพบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางการเงิน และด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี จากการสรุปข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่คิดว่าการที่มหาวิทยาลัยออกนอกระบบนั้น ความมั่นคง ทางด้านการเงินเป็นสิ่งสำคัญ โดยที่มหาวิทยาลัยต้องมีแผนการใช้งบประมาณให้มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก รวมไปถึงการประเมินการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพด้วย มีกลไกในการควบคุมงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ ผู้บริหารจะต้องมีมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and resource perspective) โดย

พิจารณาปัจจัยที่ส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ในด้านงบประมาณ และทรัพยากร โดยคำนึงถึงแหล่งสนับสนุน อัตราค่าจ้าง ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ การใช้จ้างงบประมาณจะต้องมีความคุ้มค่า

ในการออกนอกกระบวนจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการทางการเงินได้คล่องตัว มีอิสระมากขึ้น แต่ต้องมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การบริหารจัดการที่ดีจะนำมาสู่ความมั่นคงทางการเงิน เมื่อออกนอกกระบวนต้องมีการกำหนดรูปแบบในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน มีระบบการควบคุมและประเมินผลการใช้จ่ายเงินจากหน่วยงานภายนอกและภายใน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ บรรคัคี อูรรณโณ (2544. น.19). ที่กล่าวถึงความโปร่งใสว่าเป็นการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน กลไกการทำงานทุกองค์การควรมีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย บุคลากรในองค์การต้องสามารถเข้าไปสอบถามได้ถึง การดำเนินงาน การเงิน ทรัพย์สิน และการบริหารงานของผู้บริหาร โดยมีระบบควบคุมคุณภาพที่โปร่งใส ตรวจสอบและตีพิมพ์เผยแพร่ได้

ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดีเท่า ๆ กัน กับปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงิน ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการบริหารจัดการที่ดีด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ยูคิ และการ์เดนอร์ (Yuki, 1998,p.87 ;Gardner, 1995, p.95) ที่ระบุว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะมีความพร้อมในการรับผิดชอบงาน มีวุฒิทางอารมณ์สูง มีความสามารถ มีสมรรถนะในการทำงาน มีทักษะในการบริหารงานที่ดี และมีแรงจูงใจ รวมถึงการเป็นผู้ที่มีธรรมาภิบาลสูง ผู้ที่มีภาวะผู้นำและเป็นผู้บริหารจะต้องมีความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เริ่มตั้งแต่การวางแผน การกำหนดแนวทางในการดำเนินการ การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางานโดยประสานการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล ระหว่างทีมให้เอื้อประโยชน์กัน สอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษา (Bass, 1985, p.41; Yuki, 1998, p.87) ที่ระบุว่า การดำเนินงานในองค์การจะต้องยึดกระบวนการกลุ่ม ระดมความคิดเห็นของทุกคนภายในกลุ่ม เพื่อประสิทธิภาพของงาน ทุกคน ในองค์การรับรู้เป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต้องพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารเห็นความสำคัญ ให้การสนับสนุน ด้านงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพ สอดคล้องกับผลการศึกษาของแคมป์เบล (Campbell, 2003) ที่เห็นว่า ผลสำเร็จของงานจะเกิดจาก ผู้ร่วมงานมีความรู้ ความสามารถ มีศักยภาพในการวางแผน การดำเนินงาน การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางานจนบรรลุผลสำเร็จ ส่วนปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญ

รองลงมา คือ งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ความผูกพันที่ดีกับชุมชน การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี สภามหาวิทยาลัยมี ธรรมชาติาธิบาลระดับสูง และนักศึกษามีคุณภาพ ตามลำดับ

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผลการศึกษาดังกล่าวเป็นไปตามแนวทาง การศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลัก คือ มีข้อมูลพื้นฐานเพียงพอต่อการตัดสินใจว่า จะดำเนินการตามโครงการที่กำลังพิจารณาอยู่หรือไม่ เพราะทุนและทรัพยากรเป็นปัจจัยที่ขาดแคลนและหามาได้ยาก โครงการที่สำเร็จต้องง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการใช้งาน และผู้ใช้งานพึงพอใจ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการทดสอบว่า เรื่องนั้น ๆ สามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายได้หรือไม่ เป็นไปตามมาตรฐานและกรอบที่ออกแบบหรือไม่ ซึ่งหลักของการวิเคราะห์ คือ การพิจารณาค่าใช้จ่ายต้นทุนกับผลประโยชน์ตอบแทน ถ้าไร โดยใช้องค์ประกอบด้านต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณา ทั้ง 6 ด้านคือ ความเป็นไปได้ด้านการตลาดหรืออุปสงค์ (Market or demand feasibility) ความเป็นไปได้ด้านเทคนิค (Technical feasibility) ความเป็นไปได้ด้านสิ่งแวดล้อมของโครงการ (Environmental feasibility) ความเป็นไปได้ด้านการเงิน (Financial feasibility) ความเป็นไปได้ด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic feasibility) และความเป็นไปได้ด้านการปฏิบัติงาน (Operational feasibility) ตามลำดับ

ดังนั้น การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งจะเปลี่ยนแปลงจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สิ่งที่ต้องคำนึงและต้องนำมาใช้วิเคราะห์อย่างยิ่ง คือ “ทฤษฎีความเป็นไปได้” การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทุกสถานการณ์สามารถช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า ผลกระทบจากโครงการที่จะเปลี่ยนแปลงนี้ จะได้รับการพิจารณาดูแลตั้งแต่ต้น เพราะการวิเคราะห์นี้ครอบคลุมถึงบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้วย เชื่อว่า ผลจากการวิเคราะห์จะมีส่วนช่วยลดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงได้

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยในฐานะนักบริหารจัดการเทคโนโลยี ได้นำเสนอโมเดลความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า จำเป็นต้องเน้นความสำคัญกับปัจจัยความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ในปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ร่วมกับปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงิน เป็นลำดับแรก ต่อมาคือ ปัจจัยด้านทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและ ปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ตามลำดับ จากนั้นจึงให้ความสำคัญกับปัจจัยความสำเร็จส่วนที่เหลืออีก 5 ด้านคือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด ปัจจัยความผูกพันที่ดีกับชุมชน ปัจจัยด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี ปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมชาติาธิบาลระดับสูง และปัจจัยด้านนักศึกษามีคุณภาพ เป็นปัจจัยความสำเร็จมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์ประกอบเสริมตามลำดับ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ในภาพรวมที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและอยู่ได้อย่างยั่งยืน ต้องมีการพัฒนาในแต่ละปัจจัยที่ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย โดยมีรายละเอียดของการที่ต้องดำเนินการเพื่อเป็นแนวทางในแต่ละมหาวิทยาลัยเกิดการพัฒนาแต่ละปัจจัยโดยมีแนวทางดังนี้

1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน

1.1 ต้องมีการทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับการออกนอกระบบมากกว่า 1 ครั้ง

1.2 มีการจัดทำข้อมูล ข่าวสารและสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบให้มากพอกับการตัดสินใจ

1.3 กำหนดแผนและแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้ชัดเจน

2. ความมั่นคงทางการเงิน

2.1 บุคลากรมีความมั่นใจว่า มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้สูงกว่าที่ได้รับงบประมาณซึ่งทางรัฐบาลสนับสนุน

2.2 มหาวิทยาลัยต้องวางแผนการจัดสรรงบประมาณให้เป็นระบบและเหมาะสม

3. นักศึกษามีคุณภาพ

3.1 นักศึกษาที่สำเร็จไปแล้วมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน

3.2 การเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะเน้นคุณภาพนักศึกษาให้สูงขึ้นได้

4. งานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ

4.1 สร้างระบบและกลไกในการพัฒนางานวิจัย มีงบประมาณเพียงพอในการสนับสนุนงานวิจัย

5. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน

5.1 มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากชุมชน สังคม หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน

5.2 มีการเตรียมความพร้อมให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ

6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่ดี

6.1 ส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ในการบริหารทุกระดับ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

6.2 ยึดหลักการบริหารโดยสร้างศรัทธาให้ผู้ร่วมงานศรัทธาและมีการประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ

7. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี

7.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการรู้ ความสามารถและพิจารณาข้อเสนอแนะให้เหมาะสมกับการทำงาน

7.2 พัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น

7.3 พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีความสามารถเพื่อการพัฒนาตามสายอาชีพ

8. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง

8.1 มหาวิทยาลัยมีการจัดวางระบบในการดูแลและพัฒนาบุคลากร

8.2 การดำเนินงานในสถานมหาวิทยาลัยต้องตั้งอยู่ในความยุติธรรม และผู้บริหารมีธรรมาภิบาล

9. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด

9.1 มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน

9.2 มหาวิทยาลัยควรมีการวิเคราะห์ สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เปิดระบบให้เชื่อมโยงกับจุดแข็งเชิงวิชาการ

10. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี

10.1 มหาวิทยาลัยควรมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภค ข่าวสาร ข้อมูล ที่ทันสมัยและทั่วถึง

10.2 บุคลากรควรได้รับข้อมูล ข่าวสาร สนเทศที่ทันต่อเหตุการณ์ อย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ส่งผลให้ได้ความรู้ที่เกิดใหม่ ทำให้เกิดแนวคิดว่า การปฏิรูประบบการศึกษามีการนำเสนอกลไกที่ทำให้เกิดการพัฒนาดังกล่าวต้องมีการเชื่อมโยงและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมและให้เกิดประสิทธิภาพ ความสำคัญแต่ละองค์ประกอบจะขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละท้องถิ่น จะเห็นได้ว่าลำดับความสำคัญขององค์ประกอบของไทยกับของประเทศที่พัฒนาแล้วต่างกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

การพัฒนาตัวชี้วัดในแต่ละปัจจัยที่จะส่งผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏในครั้งนี้อย่างดี คือ มีการสร้างกรอบแนวคิด การสัมภาษณ์เพื่อนำมาสร้างตัวชี้วัดในแบบสอบถาม การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ สามารถนำไปปรับให้ได้ตัวชี้วัดที่มีคุณภาพไปใช้ใน

การกำหนดนโยบาย เป็นแนวทางปฏิบัติ และใช้เป็นแบบประเมิน การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ราชภัฏหรือของมหาวิทยาลัยเอกชนได้

ข้อค้นพบจากงานวิจัยในครั้งนี้ เป็นการยืนยันปัจจัย 10 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งยืนยันจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านทิศทางการกลยุทธ์ที่ชัดเจน ปัจจัยด้านความมั่นคงทางการเงิน ปัจจัยด้านนักศึกษาที่มีคุณภาพ ปัจจัยด้านงานวิชาการและงานวิจัยที่มีคุณภาพ ปัจจัยด้านความผูกพันที่ดีกับชุมชน ปัจจัยด้านผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ปัจจัยด้านสภามหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง ปัจจัยด้านกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด และปัจจัยด้านการจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานทางการศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอแบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนแรกเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่ง ในการดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ส่วนที่สองเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งควรกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ที่ชัดเจน ในการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีการสื่อสารและจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ข่าวสารประชาสัมพันธ์ การทำประชาพิจารณ์ การกำหนดนโยบาย การปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี และการยอมรับของบุคลากรในแต่ละมหาวิทยาลัยในการปรับสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในอนาคตอันใกล้

1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 แห่งควรจัดทำแผนการบริหารการเงินและการลงทุนขององค์กรในระยะยาวอย่างเป็นระบบ เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินการด้านการสร้างความมั่นคงทางการเงินทบวงมหาวิทยาลัยในอนาคตให้สามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้อย่างเพียงพอในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย โดยมีกลไกควบคุมการใช้จ่ายที่มีความสะดวก คล่องตัว เป็นระบบสูงกว่ารูปแบบราชการ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้สนใจ/ผู้บริหาร สามารถนำตัวชี้วัดนี้ไปใช้ดำเนินการเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research development Research) หรือเป็นวิจัยปฏิบัติการ (Action research) เพื่อพัฒนาปัจจัยที่อยู่ในระดับคุณภาพปานกลางได้แก่ เรื่องกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด เพราะคณาจารย์เข้าใจว่า ควรจะมีหน่วยงานเข้ามาช่วยพัฒนาโดยตรง คณาจารย์ไม่ใช่มิหน้าที่เป็นบุคลากรทางการตลาด ความ

ผูกพันที่ดีกับชุมชน การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี สภามหาวิทยาลัยมี
 ธรรมเนียมปฏิบัติระดับสูงและนักศึกษามีคุณภาพ โดยมีกลยุทธ์/โครงการรองรับการพัฒนาเพื่อยกระดับ
 ให้แต่ละปัจจัยมีคุณภาพสูงขึ้น

2.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนาปัจจัยในแต่ละปัจจัยร่วมกับ
 การประยุกต์ใช้ทฤษฎีความเป็นไปได้ในการวิเคราะห์ภาพรวม เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการเป็น
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่
 ชัดเจนและสร้างความมั่นคงทางการเงิน โดยแยกเป็นกรณีศึกษาเป็นรายมหาวิทยาลัย เพื่อ
 ความชัดเจนและการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริงต่อไป

บรรณานุกรม

- กฤษฎพงษ์ กิรติกร. (2552). **วิกฤติ กระบวนทัศน์ มโนทัศน์ เพื่อการปฏิรูปการศึกษา**. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.
- กระทรวงการคลัง. (2551). **สิทธิประโยชน์ ระบบค่าตอบแทน เงินเดือน เงินประจำตำแหน่งข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง** ค้นเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2551. จาก http://www.mof.go.th/salary/sal_index.htm.
- กังวาน ขอดวิศิษฐ์ศักดิ์ และคณะ. (2546). **รายงานการวิจัย เรื่อง การปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ; ประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน**. กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2549). **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา แสงเรือง. (สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2554).
- กำชัย จงจักรพันธ์. (2546). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บวกหรือลบกับอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้ากรู๊ป.
- กลุ่มนักวิชาการบริหารธุรกิจ. (2551). **กลยุทธ์การบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร : พัฒนวิทย์การพิมพ์.
- เกษม วัฒนชัย. (2546, กันยายน). **อนาคตการปฏิรูปการศึกษาไทย**. รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย. วารสารรวมพลัง, 4(6), 2.
- เกษม ช่วยพินิจ. (สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2554).
- เกษมศรี อัสวศรีพงษ์ธร. (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554).
- ครองนวล จรรย์หุต. (2536). **ความเป็นไปได้ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล: ทักษะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จรวพร ธรณินทร์. (2539). **ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา**. กองทุนส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 7(61), 19-20.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2545). **วิกฤตการณ์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย ในวิกฤติอุดมศึกษาของไทยและทางออกของปัญหา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย.

- จิตรดา เตมีย์. (2540). **การนำเสนอรูปแบบงบประมาณ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. วิทยานิพนธ์
 ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรายุ พลับสวาท. (สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2554 และ 16 พฤษภาคม 2555).
- จีระพร พรหมโลก. (2545). **ความคิดเห็นของชุมชนต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**.
 ปัญหาพิเศษหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2554). **ข้อกำหนดในการบริหารอาคาร**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ.
- เจริญ ไวรวัจนกุล. (2522). **การศึกษาไทย**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2544). **ทฤษฎีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : อักษรไทย.
- เจษฎา เข้มประเสริฐ. (2551). **การจัดการความรู้** ค้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2553. จาก
<http://www.superbkk3.net/km/kmvisito/.doc>
- ฉัตรภรณ์ สถาปิตานนท์. (2550). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการของ
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 สอนสุนันทา.
- ชวณี ทองโรจน์. (2553). **การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นกับยุทธศาสตร์ ๑ มหาวิทยาลัย: ๑ จังหวัด**.
 กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ชวณี ทองโรจน์. (สัมภาษณ์, 26 สิงหาคม 2554).
- ช่วงโชติ พันธุเวช. (สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2554).
- ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์. (2541). **มหาวิทยาลัยเพื่อการศึกษาของทุกคน**. *อนุสารอุดมศึกษา* 24(246),
 17-22.
- ณรงค์ พลอยคนัย. (สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2554).
- ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ. (2550). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล**. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2538). **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ พจนานุกรม**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพัฒน์. (2545). **อำนาจอิสระของมหาวิทยาลัยในการบริหารงานวิชาการ และ
 งานทั่วไป ใน อำนาจอิสระของการบริหารมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัด
 ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ถวิล มาตรฐาน. (2545, กุมภาพันธ์). **นักบริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา**. *วารสารวิชาการ* 4
 (2), 40.

ทบวงมหาวิทยาลัย. (2533). **แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวของประเทศไทย (พ.ศ. 2533 – 2547).**

กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

..... (2543). **การศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับ 2**

(พ.ศ. 2543 – 2557). กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษา

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

..... (2544). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผน

อุดมศึกษา. ทบวงมหาวิทยาลัย.

..... (2545). **การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัย**

ในกำกับรัฐ. (อัครา).

..... (2545). **หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (พิมพ์ครั้งที่ 2).**

กรุงเทพมหานคร : สหภาพสื่อและการพิมพ์.

ทรงพล โสภณ. (2546). **การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา.**

ปริญญานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองเอน สุ่นสวัสดิ์. (สัมภาษณ์, 30 เมษายน 2555).

ทัศนัย กิรติทัศน์. (สัมภาษณ์, 21 กันยายน 2554 และ 4 เมษายน 2555).

เทียนฉาย กีระนันท์และคณะ. (2545). **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัย เรื่อง**

การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ.

กรุงเทพมหานคร : ตะวันออก.

ชนิดสรณ์ จิระพรชัย. (สัมภาษณ์, 12 กันยายน 2554).

ธีระพร วีระถาวร. (2549, 27 ธันวาคม) **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปรัชญา หลักการ และ**

นโยบายที่จำเป็น. มติชน 7.

ธีรยุทธ วัฒนาสุโข. (2548). **เอกสารคำสอนการจัดการและองค์การ.** กรุงเทพมหานคร :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงนุช อุณนันต์. (2552). **เอกสารประกอบการสอนวิชา หลักการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร :

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

บุญเสริม วิสกุล และคณะ. (2546). **ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ.**

กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคมและเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

..... (2546). **การศึกษาวิจัย เรื่อง.แนวทางการจัดระบบงบประมาณและการลงทุนเพื่อ**

อุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคมและเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

บัณฑิต คงอินทร์. (2537). **ความเป็นไปได้ของตัวแบบโครงสร้างองค์การ**

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่รองรับแนวคิดมหาวิทยาลัยอิสระ. วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, (2534). **ความเป็นอิสระของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. จุฬาลัมพันธ์ฉบับพิเศษ, 19-44.**

..... (2542). **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย.** กรุงเทพมหานคร : วิทยุชน.

บุษบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี (2544). **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า.

ใบศรี พันเทศ. (2543). **การบริหารงบประมาณเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม.** วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ปฐมพงศ์ นฤพฤตพิงศ์. (2543, สิงหาคม). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วารสารรัฐสภาสาร 3 (8), 17-18.**

ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) **การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** วิทยุณศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). **การพัฒนาองค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ตะวัน.

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2538). **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ข่าวสารวิจัยการศึกษา 18(5) (เอกสารอัดสำเนา)**

เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. (ม.ป.ป.). **แนวโน้มโลกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย.** ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

พรทิพย์ ดีสมโชค. (2537). **แนวความคิดและพัฒนากการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย: การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. พระราชกฤษฎีกากฤษฎานะสถาบันครุเป็นวิทยาลัยครุ.(2518). เอกสารอัดสำเนา.

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง. (2547). **มหาวิทยาลัยราชภัฏ: หุ่นส่วนเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งอนาคต.** ในเอกสารการประชุมวิชาการ เรื่อง มหาวิทยาลัยราชภัฏ: หุ่นส่วนเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งอนาคต 27-28 พฤศจิกายน 2546 โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร.

พัคตร์พจ วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์ (2542). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 5).** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัชรา มั่งหม (2540). **นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิษณุโลก : สถาบันราชภัฏ
พิบูลสงคราม.

พิณสุดา สิริธรรังศรี. (2552). **รายงานการวิจัย เรื่อง ภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี**.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร.

พิษณุ พูนเพชรพันธุ์. (สัมภาษณ์, 19 ตุลาคม 2554).

ไพรัช อรรถกามานนท์ และ มัทนา โชควรวัดนกร. (2545). **การส่งเสริมชุมชน และท้องถิ่น
ในการปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2546). **มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นอิสระ: แนวคิดและทางเลือก
ในการปฏิบัติ**. สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.

ฟ้าม่วย เรื่องเลิศบุญ. (2538). **การศึกษาแนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัด
ทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาวิช ทองโรจน์ (2550, 30 ธันวาคม). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นิยายปรัมปราของอุดมศึกษา
ไทย**. มติชน, 7.

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ, และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มะลิวัลย์ ยุติธรรมและคณะ. (2543). **การศึกษาแนวทางการบริหารและดำเนินงานของคณะ
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเมื่อออกนอกระบบ**. ปทุมธานี : คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

มานิต บุญประเสริฐและคณะ. (2546). **รายงานการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการ
สถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. (2555). **ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม**. ค้นเมื่อวันที่ 18
กันยายน 2555. จาก <http://www.chandra.ac.th>

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2555). **ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**. ค้นเมื่อวันที่
18 กันยายน 2555. จาก <http://www.ssru.ac.th>

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2555). **ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต**. ค้นเมื่อวันที่ 18
กันยายน 2555. จาก <http://www.dusit.ac.th>

- มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. (2555). ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. ค้นเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2555. จาก <http://www.pnru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. (2555). ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี. ค้นเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2555. จาก <http://www.dru.ac.th>
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2555). ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. ค้นเมื่อวันที่ 18 กันยายน 2555. จาก <http://www.bsru.ac.th>
- รติยา บรรณสิทธิ์. (2542). การศึกษาความเห็นของข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- รังสรรค์ ชนะพรพันธุ์. (2518, พ.ค.-ก.ค.). ปฏิรูปอุดมศึกษา: ปัญหาความเสมอภาคและความเป็นธรรม. วารสารศูนย์ศึกษา, 21 (7), 42-80.
- (2544). การศึกษา ทุนนิยมและโลกาภิวัตน์ กรุงเทพมหานคร : โครงการจัดพิมพ์คปไฟ. ราชบัณฑิตยสถาน. (2533). พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาอังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน.
- (2526). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์.
- (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- (2543, 6 กันยายน). เงื่อนไข WTO การศึกษาต้องเปิดแข่งขันเสรี. ข่าวสด, 5.
- วรรณวดี ชัยชาญกุล. (2552). การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต. ปริญญานิพนธ์ คุษฎิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- วณิช บรรจง. (2517). หลักการศึกษา 1. วิทยาลัยครุนครปฐม. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์.
- วารุณี โอสธารมย์. (2533). พัฒนาการอุดมศึกษาในไทย: การศึกษาวิเคราะห์เชิงนโยบายและผลพวงที่มีต่อการพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547) สถานศึกษากับการจัดการความรู้เพื่อสอน. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- (2551). จากวิทยาทานสู่ธุรกิจ: เส้นทางอุดมศึกษาไทย?. ในการประชุมสัมมนา เรื่องวัฒนธรรมทางวิชาการของอุดมศึกษาไทย 6 มิถุนายน 2551. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2518). หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช.
- (2533). การศึกษาทางไกล. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- (2551). ความหมายมหาวิทยาลัยในกำกับของรับในทัศนะของศาสตราจารย์ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- (2552). การปรับเปลี่ยนและพัฒนามหาวิทยาลัยไทยให้สอดคล้องกับยุคสมัย. รายงานการประชุมสัมมนา วิชาการการอุดมศึกษาไทย. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานนโยบายและแผนการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ.
- วิจิตร ศรีสอ้าน ประยูร ศรีประสาธน์และประจวบจิตร คำจตุรัส. (2534). **ปรัชญาและพัฒนากการศึกษามทางไกล**. เอกสารชุดวิชาการศึกษามทางไกล หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย โชควิวัฒน์. (สัมภาษณ์, 23 สิงหาคม 2554).
- วิชัย แหวนเพชร. (2553). **ความเข้าใจและความเป็นไปได้ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** **กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร**. (อัดสำเนา).
- วิเชียร วิทญ์อุดม. (2551). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2539) **สาระศึกษาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530-2534)**. กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต.
- วิทย์ วิศทเวทย์. (2530). **จริยศาสตร์เบื้องต้น มนุษย์กับปัญหาจริยธรรม**. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์.
- วิภาดา คูปตานนท์. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิไล ศรีธนาภกุล,. (สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2554).
- วิระชัย ดันติวิระวิทยา. (2540) **ต้นตอความป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศิริรัตน์ ขาวสอาด. (2551) **การยอมรับต่อการปฏิรูประบบราชการ กรณีศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของข้าราชการ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล**. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏ, สำนักงาน. (2547). พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547.

กระทรวงศึกษาธิการ

สมชาย รัชมี. (สัมภาษณ์, 24 มีนาคม 2555).

สมชาย เทพแสง. (2548). การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขต
พื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหาร
การจัดการ. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สมคิด บางโม. (2551). จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : พัฒนวิทย์การพิมพ์.

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2546). การบริหารยุคใหม่ในสถาบันอุดมศึกษา. ในเอกสารการประชุม
วิชาการ เรื่อง มหาวิทยาลัยราชภัฏ: หุ่นส่วนเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งอนาคต 27-28
พฤศจิกายน 2546 โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร.

สมยศ นาวิการ. (2546). กลยุทธ์การแข่งขัน. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.

..... (2549). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ชาญวิทย์.

สมศักดิ์ คงเที่ยง, (2542) หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : มิตรภาพ
การพิมพ์และสตีวดีโอ.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2541). พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. 2550. พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.
(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภางค์ จันทวานิช. (2529). การศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันทางสังคมเกี่ยวกับการศึกษา.
กรุงเทพมหานคร : สำนักปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

สุลักษณ์ ศิวรักษ์. (2530). ทิศทางใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชน. กรุงเทพมหานคร :
ศีกษิตสยาม.

สุเจน กรรพฤทธิ์ (2550). มหาวิทยาลัยนอกระบบแสงสว่างหรือทางตันอุดมศึกษาไทย.
กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.

- สุพล วุฒิสาน, (2532). การศึกษาและวิจัยท้องถิ่นจากหลักการสู่การปฏิบัติ: กรณีวิทยาลัยครู
สุรินทร์. สุรินทร์ : วิทยาลัยครูสุรินทร์.
- (2537, 22-23 กันยายน). พันธกิจของการศึกษาระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาต่อการพัฒนา
ประเทศ ช่วงของแผนพัฒนาระยะที่ 8-9-10. (เอกสารอัดสำเนา)
- (2546). นโยบายการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอย่าง
ก้าวหน้า. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
เจ้าพระยา. (เอกสารอัดสำเนา)
- สุวมาลย์ ม่วงประเสริฐ. (สัมภาษณ์, 8 กันยายน 2554).
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2549). จุดเปลี่ยนประเทศไทย: เศรษฐกิจพอเพียงในกระแสโลกาภิวัตน์.
กรุงเทพมหานคร : สยาม เอ็ม แอนด์ บี พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี (2545). แผนการศึกษาแห่งชาติ
(พ.ศ.2545-2559): ฉบับสรุป. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒)
พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551). วิสัยทัศน์ประเทศไทย
สู่ปี 2570. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). กระทรวงศึกษาธิการ. นโยบายการศึกษา :
การปฏิรูปอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข
เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (2545). กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- (2551). กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ.
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2552). กระทรวงศึกษาธิการ. สถานการณ์การศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2550.
กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552 - 2561)
กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, ทบวงมหาวิทยาลัย. (2536). การพัฒนาระบบบริหาร
สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีส่วนราชการ. (เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, ทบวงมหาวิทยาลัย. (2545). **รูปแบบของมหาวิทยาลัย**

ในอนาคตกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์
เสริม กัลยารัตน์. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การเตรียมการออกนอกระบบ
ราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการ
สาธารณะสำหรับนักบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำราญ บุญเจริญ. (2550). **การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.**

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อมรวิทย์ นาคทรรพ. (2546). **มหาวิทยาลัยในกำกับบนทางสู่วัฒนธรรมในการสร้างและถ่ายทอด
ความรู้. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับบริการและ
ประโยชน์สาธารณะ.** กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์.

อรุณี ศรีสุวรรณ. (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2554)

อุทุมพร จามรมานและสุบิน ชูระรัช (2545). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับสัมฤทธิ์ผลการศึกษา
ไทยตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ.** (เอกสารอัดสำเนา).

อุมาพร จันทพร. (2539). **ความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
ออกนอกระบบราชการ.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง.

Allens, M. (1998). **The Goals of universities.** Miltonkeynes : SRHE and Open University
Press.

Association of Universities and Colleges of Canada. (2005). **Sharing quality higher education
across borders : a statement on behalf of higher education institution worldwide.**

Retrieved 6 May 2009. From

http://www.bc.edu/bc_org/avp/soc/cihhe/newletter/News39/ext002.htm

Australian National Audit Office. (2003). **Better practice guide : public sector governance,**
Canberra : Australian National Audit Office.

Barnard, C. I. (1968). **The Functions of the executive.** Massachusetts : Harvard University
Press.

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectation.** NY. : The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. I. (1991). **Transformational leadership development.** Pola Alto,
CA. : Consulting Psychologist Press.

Best, J. W. (1981). **Research in education.** Englewood Cliff, NJ. : Prentice-Hall.

- Blank, M., et al. (2004, January-February). Community school : Engaging parents and families. **Principle**, 83 (3), 19-21.
- Blasé, J & Blasé, J. (1998). **Handbook of instructional leadership : how really good principle promote teaching and learning**. Thousand Oaks, CA. : Corwin Press.
- Blaug, M. (1971). **The rate of return to investment in education in Thailand**. NY. : National Education Council.
- Braun, D. & Merrien, F. (1999). **Towards a new model of governance for universities?**. London : Jessica Kingsley.
- Burns, J. (1978). **Leadership**. New York : Harper & Row.
- Cambell. (2003). **Leadership styles of successful tribal college presidents**. Retrieved 7 June 2012. From <http://www.libuni.com>
- Castro, C. & Levy, D. C. (2001). **Four functions in higher education**. State University of New York. Retrieved 7 June 2012. From http://www.bc.edu/bc_org/avp/
- Certo, S. (2003). **Model management**. New Delhi : Pearson Education.
- Cetron, M. J. & Owen, D. (2008). **55 trends shaping tomorrow's world**. WFS. Retrieved 1 May 2010. From <http://www.wfs.org>.
- Chandler, R. C. & Plano, J. C. (1982). **The Public administration dictionary**. NY. : John Wiley & Sons.
- Clark, B. R. (2005). **The Character of the Entrepreneurial University**. University of California. Retrieved 1 May 2010. From http://www.bd.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/
- David, A. D. & Stephen P. R. (2004). **Fundamentals of management**. NY. : Prentice Hall.
- Devis, M.M. & Heineke, J. (2003). **Managing services : using technology to create value**. N.P.: n.p.
- Dimmock, C.& Walker. (2005). **Educational leadership : culture and diversity**. Gateshead : Athenaeum Press.
- Drucker, P. F. (1992). **Managing for the future 1992 : the 1990's and beyond**. Penguin group.
- Friedman, M. (1962). **The Role of government in education**. Capitalism and Freedom. Chicago : University of Chicago Press.

- Fynes, B. S., Brannick, T. & Glynn, W. J. (2000). Quality practices, quality performance and business performance : a test of the trade-off and multiple capability theories. **Journal of Irish Business And Administrative Research**, 21(1), 29-50.
- Gary H. & Prahalad C.K. (1994). **Competing for the future**. New York : Harvard business School Press.
- Gardner, H. (1995). **Leading minds : an anatomy of leadership**. New York : Basic Books.
- Greenwood, E. (1965). Attributed of a Profession. **Social work**. 2, 44-45.
- Harris, B. M. (1985). **Supervision behavior**. New Jersey: Prentice-hall.
- Hill, T. J. (1987). Teaching manufacturing strategy. **International journal of operations & production management**, 6(3), 110-120.
- Hoy, W. K., & Cecil, G. M. (1991). **Educational administration theory research and practice**. (4th ed.). Singapore : McGraw-Hill.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). **The Social psychology of organizations**. NY. : John Wiley & Sons.
- Keeley, M. (1998). **The Trouble with transformational leadership : toward a federalist ethic for organizations**. Westport, CT : Quorum.
- Knight, J. (2005). **New Typologies for cross border higher education**. Ontario Institute for Studies in Education, University of Ontario. Retrieved 1 November 2009. From http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihhe/newletter/News38/ext002.htm
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). **Principle of marketing**. (8th ed). New York. : Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Fox, K. (1995) **Strategic marketing for educational institutions**. New York : McGraw-Hill.
- Lall, A., Tan, R., & Chew, S.B. (1996). **Total factor productivity growth experience of Singapore**. New York : Addison-Wesley.
- Locke, E. & Latham, G. (1990). **A Theory of goal setting and task performance**. Engle Wood Cliffs : NJ. : Prentice Hall.
- McBurnie, G. (2002). **The Business of international branch campuses : four Australian case studies**. Monash University. Retrieved 9 May 2010. From http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihhe/newletter/News29/ext002.htm

- McCarthy, J.E. & Perreault, W. D. (2001). **Basic marketing : a global managerial approach**. New York : Prentice- Hall.
- Neave, G., et al. (1994). **Government and higher education relationships across three continents**. Great Britain : IAU Press.
- Organization for Economic Co-operation Development : OECD. (2007). **On the edge: securing a sustainable for higher education**. Report of the OECD/IMHE-HEFCE Project on Financial Management and Governance of Higher Education Institutions (Education Working Paper No.7).
- Owens, R.G. (2004). **Organizational behavior in educations**. Boston : Pearson.
- Plummer, M.G. (2006, *Fall*). An ASEAN customs union?. **Journal of Asian Economics**, 17(5), 923-928.
- Porter, M.E. (1998). **Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction**. NY. : Free press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990, May – June). The Core competence of Corporation. **Harvard Business Review**, 19, 2-15.
- Price, J. (1972). **Handbook of organizational measurement**. Lexington, Mass. : D.C. Healt.
- Rammal, H.G., & Zurbruegg, R. (2006). The Impact of regulatory quality on intra-foreign direct investment flows in the ASEAN markets. **International Business Review**, 15(4), 401-414.
- Salls, E. (2002). **Total quality management in education**. (3rd ed.). London : Kegan Page.
- Steers, R.M. (1991). **Organization effectiveness : a behavioral views**. Sata Monca, CA. : Goodyear.
- Ubben, G.C., L.W. Hughes., & C.J. Norris. (2001). **The Principle : creative leadership for effective schools**. Boston : Allyn & Bacon.
- UN Report. (2007). **State of the future. “future education and learning possibilities by 2030 for tomorrow.”** Retrieved 1 May 2010. From <http://www.unesco.org>.
- UNESCO. (1998). **Higher education in the twenty-first century : vision and action**. UNESCO World Conference on Higher Education, Paris, 5-9 October 1998.
- UNESCO Institute for Statistic. 2006. Retrieved 9 May 2010. From <http://www.unesco.org>

Urwick, L.F. (1979). **The Pattern of management**. Minneapolis : University of Minnesota Press.

Vest, C. M. (2005). **World class universities : American lessons**. MA. : The Massachusetts Institute of Technology.

Yuki, H. (1998) **Leadership in organization**. (4th ed.). Upper Saddle River, NJ. : Prentice Hall.

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ หรรดาฬ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร พูนพิพัฒน์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. ดร.พะอบ พวงน้อย นักวิชาการศึกษาคำนาฏการพิเศษ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ
4. ดร.เขมิกา จันทร์สุขสวัสดิ์ ผู้ประเมินภายนอก
ในสังกัดสำนักงานรับรองมาตรฐาน
และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ
มหาชน)
5. ดร.ณัฐธินิย์ เปียทอง ผู้จัดการ/เจ้าของโรงเรียนเตรียมบัณฑิต
อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ช่วงโชติ พันธุเวช	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เปรี๊ยะ กิรติกร	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
3. นพ.วิชัย โชควิวัฒน์	รักษาราชการแทนอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ พลอยคนัย	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
5. รองศาสตราจารย์ ดร.พิศณุ พูนเพชรพันธุ์	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
6. รองศาสตราจารย์ ดร.ชวณี ทองโรจน์	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
7. รองศาสตราจารย์ เกษม ช่วยพินัง	รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายแผนและวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
8. รองศาสตราจารย์ ทองเอน สุ่นสวัสดิ์	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิไล ศรีธนาภูล	รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กัลยา แสงเรือง	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อรุณี ศรีสุวรรณ	รักษาราชการแทนรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
12. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกษมศรี อัสวศรีพงษ์ศรี	รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมชาย รัตมี	รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
14. ดร.สุวมาลย์ ม่วงประเสริฐ	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

15. คร.ทัศนัย กิริติทัศน์ะ ผู้ช่วยอธิการบดี งานแผน/งบประมาณ
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
16. นายจิรายุ พลับสวาท ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เพิ่มเติม (เป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบแล้ว)

1. รองศาสตราจารย์ กุสุมา ธรรมธำรง กรรมการภายนอกจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
กรรมการภายนอกสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คันธรส แสนวงศ์ รองอธิการบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
3. นายธนิตสรณ์ จิระพรชัย รองอธิการบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เพิ่มเติม (เป็นผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่อยู่ในระบบ แต่ไม่มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พรชูลย์ นิลวิเศษ ประธานสาขาการเกษตรและสหกรณ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

ภาคผนวก ข
หนังสือราชการ



ที่ ศธ.0564 / 184

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

22 สิงหาคม 2554

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน อาจารย์ธนิตสรณ์ จิระพรชัย (รองอธิการบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี)

ด้วย นางสาวสมานี นิลวิเศษ นักศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยคุณูปพันธ์เรื่อง “ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์, รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์วิภา คิลกสัมพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบการวิจัย โดยนักศึกษาผู้ทำวิจัยจะประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษา ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ตราบุทธิ์ เสริมสุขจร)
รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

โทรสาร 0-2890-1786

ได้ รับเอกสารฉบับนี้ เมื่อวันที่ 19/8/54

อ.ตราบุทธิ์ 19/8/54



มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
เลขรับที่ 3326
วันที่ 26 ก.ค. 2554
เวลา 8.00 น.

ที่ ศธ 0564.14/518

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี

เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

14 กรกฎาคม 2554

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

ด้วย นางสาวสมาธิ นิลวิเศษ นักศึกษาระดับดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยคุณลักษณะ เรื่อง “ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ ทิมทรัพย์, รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรวีภา ดิลกสัมพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบการวิจัย โดยนักศึกษาผู้ทำวิจัยจะประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

มอบหมาย
ในนามมหาวิทยาลัย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สรายุทธ์ เสริมฐขจร)

นสว

1 กรกฎาคม

(รองศาสตราจารย์สมบัติ โชติบุตรกุล) รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

รักษาราชการแทนรองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

โทรสาร 0-2890-1786

1. มรภ.บ้านสมเด็จเจ้าพระยา ขออนุญาตให้ นางสาวสมาธิ นิลวิเศษ นักศึกษาระดับดุสิตบัณฑิต สัมภาษณ์ข้อมูลเพื่อประกอบการวิจัยของนักศึกษา สำหรับวันเวลาใด ตามแต่ท่านจะเห็นสมควร

2. จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา-สั่งการ

มีมติเห็นชอบที่ ๑๕๓๕๔

(นางสาวพรทิพย์ ไกรถาวร)

10 กรกฎาคม 2554

ผู้อำนวยการกองกลาง

ราชการแทน

คสมช ๖๓๗๘๗

087-048-1023

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
รับเลขที่ 3953
รับที่ 28 ก.ค. 2554
เวลา 16.00

ที่ ศธ 0564.14/519

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี

เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

14 กรกฎาคม 2554

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ด้วย นางสาวสมานี นิลวิเศษ นักศึกษาระดับคุณวุฒิปันจิติ สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยคุณวุฒิปันจิติ เรื่อง “ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์, รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทรีภา ดิลกสัมพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบการวิจัย โดยนักศึกษาผู้ทำวิจัยจะประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอ อธิการบดี (ผ่านรองอธิการบดี.....)

นางสาวสมานี นิลวิเศษ
ขอตามอนุญาติให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์งานวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

2. เพื่อโปรดทราบ/พิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

3. เห็นควรมอบ/แจ้ง.....

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

(นางสาว.....)

28 ก.ค. 2554

บัณฑิตวิทยาลัย

29 ก.ค. 2554

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

โทรสาร 0-2890-1786

รองอธิการบดีฝ่ายบริหารจัดการ

สมัคร สืบสุพรรณ 087-048-1023

๒๑
๒๙ ก.ค. ๒๕๕๔
รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะ วานิชพงษ์พันธุ์



มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
รับที่.....3464.....
วันที่.....22 ก.ค. 2554.....
เวลา.....น.

ที่ ศธ 0564.14/521

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี

เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

14 กรกฎาคม 2554

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ด้วย นางสาวสมธิ นิลวิเศษ นักศึกษาระดับคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยคุณวุฒิปริญญาตรี เรื่อง “ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์, รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์วิภา ดิลกสัมพันธ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิระดับผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบการวิจัย โดยนักศึกษาผู้ทำวิจัยจะประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาได้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของนักศึกษาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราบุทท์ เสริมชูจิ๋ว)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

นางสาวสมธิ นิลวิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

โทรสาร 0-2890-1786

สมธ 087-048-1023

อธิการบดี

22 ก.ค. 54

an



ที่ ศธ.0564.14 / 150

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

10 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ด้วย นางสาวสมานี นิลวิเศษ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ” โดยมี รศ.ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ รศ.ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ ผศ.ดร.จันทร์วิภา ดิลกสัมพันธ์ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์

การทำคุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้เครื่องมือวิจัย ณ มหาวิทยาลัยของท่าน โดยขอความอนุเคราะห์ให้คณาจารย์ บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ตอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สราวุธ เศรษฐขจร)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศธ.0564.14 / 152

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

10 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการทำคุณิพนธ์

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ด้วย นางสาวสมานี นิลวิเศษ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุณิพนธ์ เรื่อง “ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ” โดยมี รศ.ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ รศ.ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ ผศ.ดร.จันทร์วิภา คิลกสัมพันธ์ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์

การทำคุณิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้เครื่องมือวิจัย ณ มหาวิทยาลัยของท่าน โดยขอบความอนุเคราะห์ให้คณาจารย์ บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ตอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศธ.0564.14 / 153

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

10 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการทำคุณิพนธ์

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

ด้วย นางสาวสมาธิ นิลวิเศษ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุณิพนธ์ เรื่อง “ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ” โดยมี รศ.ดร.สมบัติ ทินทรัพย์ รศ.ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ ผศ.ดร.จันทร์วิภา ดิลกสัมพันธ์ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์

การทำคุณิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้เครื่องมือวิจัย ณ มหาวิทยาลัยของท่าน โดยขอความอนุเคราะห์ให้คณาจารย์ บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ตอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังจะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810



ที่ ศธ.0564.14 / 154

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

10 พฤษภาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในการทำคุษฎินิพนธ์

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ด้วย นางสาวสมานี นิลวิเศษ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาคุษฎินิพนธ์ สาขาการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำลังทำคุษฎินิพนธ์ เรื่อง “ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ” โดยมี รศ.ดร.สมบัติ ทิมทรัพย์ รศ.ดร.ปิยะบุตร วานิชพงษ์พันธุ์ ผศ.ดร.จันทร์วิภา ดิลกสัมพันธ์ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาคุษฎินิพนธ์

การทำคุษฎินิพนธ์ครั้งนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้เครื่องมือวิจัย ณ มหาวิทยาลัยของท่าน โดยขอบความอนุเคราะห์ให้คณาจารย์ บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ตอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังจะเป็พระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เสรณฐขจร)

รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์เครื่องมือ

ค่าสถิติแสดงดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์กับลักษณะที่ต้องการวัด
เรื่อง ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ตอนที่ 1

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับ ตัวของท่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
1) เพศ ○ ชาย ○ หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2) อายุ ○ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี ○ 31-40 ปี ○ 41-50 ปี ○ 51-60 ปี ○ มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3) วุฒิการศึกษา ○ ต่ำกว่าปริญญาตรี ○ ปริญญาตรี ○ ปริญญาโท ○ ปริญญาเอก ○ อื่นๆ(ระบุ)...	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4) ท่านมีสถานภาพเป็น ○ ข้าราชการ ○ พนักงานมหาวิทยาลัยแบบ (ระบุ) ○ ลูกจ้างแบบ (ระบุ) ○ อื่น ๆ (ระบุ).....	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
5) ตำแหน่งทางการบริหารของท่านคือ ○ อธิการบดี ○ รองอธิการบดี ○ อื่นๆ (ระบุ)	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
6) ตำแหน่งทางวิชาชีพของท่านคือ ○ ศาสตราจารย์ ○ รองศาสตราจารย์ ○ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ○ อาจารย์ ○ อื่นๆ (ระบุ) ...	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
7) ท่านทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลา ○ น้อยกว่า 1 ปี ○ 1-5 ปี ○ 6-10 ปี ○ มากกว่า 10 ปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
8) มหาวิทยาลัยที่ท่านปฏิบัติงาน ชื่อ(ระบุ).....	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.8	ผ่าน
9) ท่านทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา ○ น้อยกว่า 1 ปี ○ 1-5 ปี ○ 6-10 ปี ○ มากกว่า 10 ปี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
1)(10) มหาวิทยาลัยแห่งนี้เปิดทำการสอนถึงระดับ (ระบุ).....	+1	+1	+1	+1	0	+4	0.8	ผ่าน
2)(11)จำนวนข้าราชการสายสอนและสนับสนุน ○ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 200 คน ○ 201-500 คน ○ มากกว่า 500 คน	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
3)(12) จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสอนและ สนับสนุน ○ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 200 คน ○ 201-500 คน ○ มากกว่า 500 คน	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
4)(13) จำนวนนักศึกษา ○ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5,000 คน ○ 5,001-10,000 คน ○ มากกว่า 10,000 คนขึ้นไป	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านปัจจัยของความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจ
และการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation: OECD) รวบรวมไว้ในการบ่งถึงความสำเร็จ
ของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 10 ปัจจัย
คำชี้แจง แบบสอบถามข้อมูลด้านปัจจัยการนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีทั้งหมด 54 ข้อ แต่ละ
ข้อจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพเป็นจริงใน
ความคิดเห็นของท่านโดยพิจารณาดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ระดับที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึงระดับที่ตรงกับความคิดเห็นมาก
- ระดับ 3 หมายถึงระดับที่ตรงกับความคิดเห็นปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึงระดับที่ตรงกับความคิดเห็นน้อย
- ระดับ 1 หมายถึงระดับที่ตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน								
1 (14) ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ” อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2 (15) ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัยในกำกับ” อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3 (16) ท่านได้รับข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4 (17) ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยมีมากเพียงพอต่อการตัดสินใจออกนอกระบบของท่าน	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
5 (18) มหาวิทยาลัยมีการทำประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการออกนอกระบบมากกว่า 1 ครั้ง	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
6 (19) มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการออกนอกระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
7 (20) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผน กำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2. ความมั่นคงทางด้านการเงิน								
1 (21) ท่านคิดว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้สูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2 (22) มหาวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณที่มีความสอดคล้องกับนโยบาย และแผนงานหลัก	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3 (23) มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4 (24) มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารการเงินและงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5 (25) มหาวิทยาลัยมีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
3. นักศึกษามีคุณภาพ								
1 (26) ท่านคิดว่านักศึกษาในปัจจุบันนี้มีคุณภาพ ในระดับที่น่าพอใจ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2 (27) ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ท่านคาดหวังว่านักศึกษา จะมีคุณภาพสูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3 (28) บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4 (29) บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสามารถหางานทำได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5 (30) นักศึกษาของมหาวิทยาลัยได้รับการฝึกฝนให้มีวินัย มีความอดทน และรับผิดชอบต่อหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ								
1 (31) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการสร้างความเด่นชัดเชิงวิชาการที่ชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
2 (32) ในกรณีที่มหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบ ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้ได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหาร มหาวิทยาลัย	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
3 (33) บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะในการศึกษา สร้างผลงานทางวิชาการ ที่คุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4 (34) บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยีในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการโดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
5 (35) ท่านคิดว่างานวิจัยของท่านมีคุณภาพส่งผลให้ประสิทธิภาพผลงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดมีความเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
5. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน								
1 (36)มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2 (37)มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรภาคปктиและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3 (38)มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมความพร้อมและ การให้บริการทางวิชาการ แก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4 (39)มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม โดยรอบมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์	+1	+1	0	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
5 (40)มหาวิทยาลัยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี								
1 (41)ผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อนำมาปรับแนวทาง ในการบริหารจัดการ ได้อย่างเหมาะสม	0	+1	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
2 (42)ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการวิเคราะห์สาเหตุและผล และยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3 (43)ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือสม่ำเสมอ	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
4 (44)ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ สนับสนุนและสร้างพลังการทำงานเป็นทีม	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
5 (45)ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
6 (46)ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ ในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
7. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี								
1 (47) ท่านได้รับมอบหมายงานตรงกับคุณสมบัติและความสามารถของท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2 (48) ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในสายงานของท่านอย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3 (49) ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับท่านจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4 (50) เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับภาระงานที่ท่านทำ	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
5 (51) ท่านมีความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัย	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
6 (52) ท่านพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในอนาคต	+1	0	+1	+1	+1	+4	0.8	ผ่าน
8. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง								
1 (53) ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณภาพในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2 (54) ท่านเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3 (55) ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4 (56) มหาวิทยาลัยมีระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5 (57) ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ประเด็นการสัมภาษณ์/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณา							
	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน (N=5)							
	1	2	3	4	5	รวม	IOC	สรุป
9. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด								
1 (58)ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2 (59)มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3 (60)แนวทางการออกนอกระบบที่กำหนดไว้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4 (61)มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการออกนอกระบบไว้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และในอนาคตสามารถนำพามหาวิทยาลัยให้ขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5 (62)มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
10. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี								
1 (63)ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายใน และภายนอกได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
2 (64)มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่มีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
3 (65)มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภคที่ทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
4 (66)มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสารสนเทศที่ทันสมัยและทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
5 (67) ท่านเห็นว่าบุคคลในมหาวิทยาลัยได้รับข้อมูลข่าวสารสารสนเทศอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ถ้ามหาวิทยาลัยของท่านได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1	ผ่าน
☐ เห็นด้วย เพราะ.....								
☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....								

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00014	276.0000	793.9310	.5821	.9440
VAR00015	276.0333	791.5506	.6793	.9438
VAR00016	277.1333	766.4644	.7402	.9427
VAR00017	276.2000	793.8897	.7183	.9439
VAR00018	276.8667	780.3264	.6451	.9434
VAR00019	276.2000	793.8897	.7183	.9439
VAR00020	276.8667	780.3264	.6451	.9434
VAR00021	276.2000	793.8897	.7183	.9439
VAR00022	278.3000	761.3897	.5257	.9442
VAR00023	276.1000	827.8862	.3455	.9475
VAR00024	276.8667	780.3264	.6451	.9434
VAR00025	277.1000	784.6448	.6977	.9434
VAR00026	276.7333	775.1678	.6449	.9433
VAR00027	275.9667	830.5851	.4033	.9476
VAR00028	277.1000	801.1966	.3453	.9446
VAR00029	276.0333	791.5506	.6793	.9438
VAR00030	275.8000	817.7517	.2623	.9460
VAR00031	276.0333	791.5506	.6793	.9438
VAR00032	275.7333	822.8230	.3359	.9466
VAR00033	275.7333	822.8230	.3359	.9466
VAR00034	276.0333	791.5506	.6793	.9438
VAR00035	277.1333	766.4644	.7402	.9427
VAR00036	276.2000	793.8897	.7183	.9439
VAR00037	276.9000	780.1621	.6481	.9434
VAR00038	276.0333	791.5506	.6793	.9438
VAR00039	277.3000	732.8379	.7695	.9425
VAR00040	279.2000	803.7517	.2864	.9447
VAR00041	276.2667	793.7195	.5119	.9441
VAR00042	277.2000	793.8897	.7183	.9439
VAR00043	276.0667	791.4437	.6106	.9439
VAR00044	275.7000	822.9759	.3446	.9466
VAR00045	275.7333	822.8230	.3359	.9466
VAR00046	275.6000	817.6276	.3124	.9458
VAR00047	276.1667	794.0747	.6708	.9439
VAR00048	276.0333	793.7575	.5984	.9440
VAR00049	276.7000	775.3207	.6467	.9433
VAR00050	275.9667	830.5851	.4033	.9476
VAR00051	277.0667	801.4437	.2837	.9447
VAR00052	276.0000	793.9310	.5821	.9440
VAR00053	276.1667	794.0747	.6708	.9439
VAR00054	277.1000	784.6448	.6977	.9434
VAR00055	276.7333	775.1678	.6449	.9433

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00056	275.9667	830.5851	.4033	.9476
VAR00057	277.1000	801.1966	.3453	.9446
VAR00058	276.0333	791.5506	.6793	.9438
VAR00059	275.8000	817.7517	.2623	.9460
VAR00060	276.0333	791.5506	.6793	.9438
VAR00061	275.7333	822.8230	.3359	.9466
VAR00062	275.7333	822.8230	.3359	.9466
VAR00063	276.0333	793.7575	.5984	.9440
VAR00064	277.1333	766.4644	.7402	.9427
VAR00065	276.2000	793.8897	.7183	.9439
VAR00066	276.9000	780.1621	.6481	.9434
VAR00067	276.0333	791.5506	.6793	.9438

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 54

Alpha = .9450

ภาคผนวก ง
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม

เลขที่ผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง

1. แบบสำรวจความคิดเห็นที่จัดทำขึ้นนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เรื่อง ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อศึกษาความคาดหวังของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และได้ศึกษาถึงระดับความพร้อมด้านต่าง ๆ ที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเพื่อนำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ ในการดำเนินการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบและสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert's Scale)

2. ขอให้ท่านโปรดพิจารณาแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน และให้คะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามในแต่ละข้อ

ประเด็นการสอบถาม/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาความสอดคล้อง		
	(+1)	(0)	(-1)
ตอนที่ 1 1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวของท่าน 1) เพศ ○ ชาย ○ หญิง			
2) อายุ ○ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี ○ 31-40 ปี ○ 41-50 ปี ○ 51-60 ปี ○ มากกว่า 60 ปีขึ้นไป			
3) วุฒิการศึกษา ○ ต่ำกว่าปริญญาตรี ○ ปริญญาตรี ○ ปริญญาโท ○ ปริญญาเอก ○ อื่น ๆ (ระบุ).....			

ประเด็นการสอบถาม/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาความสอดคล้อง		
	(+1)	(0)	(-1)
4) ท่านมีสถานภาพเป็น ☐ ข้าราชการ ☐ พนักงานมหาวิทยาลัยแบบ (ระบุ) ☐ ลูกจ้างแบบ (ระบุ) ☐ อื่น ๆ (ระบุ).....			
5) ตำแหน่งทางการบริหารของท่านคือ ☐ อธิการบดี ☐ รองอธิการบดี ☐ อื่นๆ (ระบุ)			
6) ตำแหน่งทางวิชาชีพของท่านคือ ☐ ศาสตราจารย์ ☐ รองศาสตราจารย์ ☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ☐ อาจารย์ ☐ อื่นๆ (ระบุ)			
7) ท่านทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลา ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1-5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี			
8) มหาวิทยาลัยที่ท่านปฏิบัติงาน ชื่อ(ระบุ).....			
9) ท่านทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา ☐ น้อยกว่า 1 ปี ☐ 1-5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ มากกว่า 10 ปี			
1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏ			
1) มหาวิทยาลัยแห่งนี้เปิดทำการสอนถึงระดับ (ระบุ).....			
2) จำนวนข้าราชการสายสอนและสนับสนุน ☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 200 คน ☐ 201-500 คน ☐ มากกว่า 500 คน			
3) จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสอนและสนับสนุน ☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 200 คน ☐ 201-500 คน ☐ มากกว่า 500 คน			
4) จำนวนนักศึกษา ☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5,000 คน ☐ 5,001-10,000 คน ☐ มากกว่า 10,000 คนขึ้นไป			

ประเด็นการสอบถาม/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาความสอดคล้อง		
	(+1)	(0)	(-1)
2. ความมั่นคงทางการเงิน			
1 (21)ท่านคิดว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้สูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน			
2 (22)มหาวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณที่มี ความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก			
3 (23)มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม			
4 (24)มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารการเงินและงบประมาณ			
5 (25)มหาวิทยาลัยมีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย			
3. นักศึกษามีคุณภาพ			
1 (26)ท่านคิดว่านักศึกษาในปัจจุบันนี้มีคุณภาพ ในระดับที่น่าพอใจ			
2 (27)ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ท่านคาดหวังว่านักศึกษาจะมีคุณภาพสูงขึ้น			
3 (28)บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม			
4 (29)บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสามารถหางานทำได้ง่าย			
5 (30)นักศึกษาของมหาวิทยาลัยได้รับการฝึกฝนให้มีวินัย มีความอดทน และรับผิดชอบต่อหน้าที่			

ประเด็นการสอบถาม/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาความสอดคล้อง		
	(+1)	(0)	(-1)
4. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ			
1 (31)ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการสร้างความเด่นชัดเชิงวิชาการที่ชัดเจน			
2 (32)ในกรณีที่มีมหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบ ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยสามารถหารายได้ ได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหาร มหาวิทยาลัย			
3 (33)บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะในการศึกษาสร้างผลงานทางวิชาการที่คุณภาพ			
4 (34)บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยีในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการ โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย			
5 (35)ท่านคิดว่างานวิจัยของท่านมีคุณภาพส่งผลให้ประสิทธิภาพผลงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดมีความเหมาะสม			
5. ความผูกพันที่ดีกับชุมชน			
1 (36)มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและสังคม			
2 (37)มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน			
3 (38)มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมความพร้อมและ การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ			
4 (39)มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคม โดยรอบมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์			
5 (40)มหาวิทยาลัยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน			

ประเด็นการสอบถาม/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาความสอดคล้อง		
	(+1)	(0)	(-1)
6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการบริหารจัดการที่ดี			
1 (41)ผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อนำมาปรับแนวทาง ในการบริหารจัดการ ได้อย่างเหมาะสม			
2 (42)ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการวิเคราะห์หาเหตุและผลและยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น			
3 (43)ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือสม่ำเสมอ			
4 (44)ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ สนับสนุนและสร้างพลังการทำงานเป็นทีม			
5 (45)ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร			
6 (46)ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ ในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ			
7. ทรัพยากรมนุษย์ที่ดี			
1 (47)ท่านได้รับมอบหมายงานตรงกับคุณสมบัติและความสามารถของท่าน			
2 (48)ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในสายงานของท่านอย่างเพียงพอ			
3 (49)ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ท่านจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น			
4 (50)เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับภาระงานที่ท่านทำ			
5 (51)ท่านมีความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัย			
6 (52)ท่านพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในอนาคต			
8. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง			
1 (53)ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณภาพในการทำงาน			
2 (54)ท่านเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารงาน			
3 (55)ท่านเห็นว่าบุคลากร ในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม			
4 (56)มหาวิทยาลัยมีระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ			
5 (57)ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาความดีความชอบที่เหมาะสม ยุติธรรม			

ประเด็นการสอบถาม/ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาความสอดคล้อง		
	(+1)	(0)	(-1)
9. กลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด			
1 (58)ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดที่เหมาะสม			
2 (59)มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี			
3 (60)แนวทางการออกนอกระบบที่กำหนดไว้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างชัดเจน			
4 (61)มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการออกนอกระบบไว้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และในอนาคตสามารถนำพามหาวิทยาลัยให้ขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเพียงพอ			
5 (62)มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน			
10. การจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่ดี			
1 (63)ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี			
2 (64)มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่มีคุณภาพ			
3 (65)มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภคที่ทันสมัย			
4 (66)มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสารสนเทศที่ทันสมัยและทั่วถึง			
5 (67) ท่านเห็นว่าบุคคลในมหาวิทยาลัยได้รับข้อมูลข่าวสารสารสนเทศอย่างทั่วถึง			
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม ถ้ามหาวิทยาลัยของท่านได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง ☐ เห็นด้วย เพราะ..... ☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....			

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

.....

เลขที่แบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม : ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านปัจจัยของความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation: OECD) รวบรวมไว้ในการบ่งถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 10 ปัจจัย

2. โปรดตอบทุกข้อคำถามตามสภาพที่เป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งและจะส่งผลกระทบต่องานวิจัยนี้ จะทำให้ได้ทราบถึงระดับความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า มีความพร้อมหรือมีแนวทางในการดำเนินการให้สามารถเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบและสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและนำมาเพื่อวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

3. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบทุกข้อคำถามแล้ว ขอความกรุณานำแบบสอบถามใส่ซองซึ่งผู้วิจัยได้ติดแสตมป์ และจำหน่ายซองที่อยู่เรียบร้อยแล้ว ส่งคืนผู้วิจัยตามที่อยู่ซึ่งระบุไว้

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวสมาริ นิลวิเศษ

นักศึกษาปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ตอนที่ 1

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ○ หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวของท่าน

1) เพศ

☐ ชาย☐ หญิง

2) อายุ

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ 41-50 ปี ☐ 51-60 ปี☐ มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3) วุฒิการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก☐ อื่น ๆ (ระบุ).....

4) ท่านมีสถานภาพเป็น

☐ ข้าราชการ☐ พนักงานมหาวิทยาลัยแบบ (ระบุ)☐ ลูกจ้างแบบ (ระบุ)☐ อื่น ๆ (ระบุ)

5) ตำแหน่งทางการบริหารของท่านคือ

☐ อธิการบดี☐ รองอธิการบดี ☐ อื่น ๆ (ระบุ)

6) ตำแหน่งทางวิชาชีพของท่านคือ

☐ ศาสตราจารย์☐ รองศาสตราจารย์☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์☐ อาจารย์☐ อื่น ๆ (ระบุ).....

7) ท่านทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลา

☐ น้อยกว่า 1 ปี☐ 1 - 5 ปี☐ 6 - 10 ปี☐ มากกว่า 10 ปี

8) มหาวิทยาลัยที่ท่านปฏิบัติงาน ชื่อ(ระบุ).....

9) ท่านทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้มาแล้วเป็นระยะเวลา

☐ น้อยกว่า 1 ปี☐ 1 - 5 ปี☐ 6 - 10 ปี☐ มากกว่า 10 ปี

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- 1) (10) มหาวิทยาลัยแห่งนี้เปิดทำการสอนถึงระดับ (ระบุ)
- 2) (11) จำนวนข้าราชการสายสอนและสนับสนุน

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 200 คน
☐ 201-500 คน
☐ มากกว่า 500 คน
- 3) (12) จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสอนและสนับสนุน

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 200 คน
☐ 201-500 คน
☐ มากกว่า 500 คน
- 4) (13) จำนวนนักศึกษา

☐ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5,000 คน
☐ 5,001-10,000 คน

☐ มากกว่า 10,000 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลด้านปัจจัยของความเป็นไปได้ในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation: OECD) รวบรวมไว้ในการบ่งถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 10 ปัจจัย

คำชี้แจง แบบสอบถามข้อมูลด้านปัจจัยการนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีทั้งหมด 54 ข้อ แต่ละข้อจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพเป็นจริงในความคิดเห็นของท่านโดยพิจารณาดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ระดับที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	ระดับที่ตรงกับความคิดเห็นมาก
ระดับ 3	หมายถึง	ระดับที่ตรงกับความคิดเห็นปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ระดับที่ตรงกับความคิดเห็นน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	ระดับที่ตรงกับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ข้อที่	1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 (14)	ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า "มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ" อย่างชัดเจน					
2 (15)	ท่านเข้าใจความหมายของคำว่า "มหาวิทยาลัยในกำกับ" อย่างชัดเจน					
3 (16)	ท่านได้รับข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ					
4 (17)	ข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศเกี่ยวกับการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยมีมากเพียงพอต่อการตัดสินใจออกนอกระบบของท่าน					
5 (18)	มหาวิทยาลัยมีการทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับการออกนอกระบบมากกว่า 1 ครั้ง					
6 (19)	มหาวิทยาลัยมีแผน และแนวทางการจัดการออกนอกระบบที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ชัดเจน					
7 (20)	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกำหนดนโยบายมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมสามารถปฏิบัติได้					

ข้อที่	2. ความมั่นคงทางการเงิน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 (21)	ท่านคิดว่าในอนาคตมหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เลี้ยงตนเองได้สูงกว่างบประมาณที่รัฐบาลสนับสนุน					
2 (22)	มหาวิทยาลัยมีแผนการใช้งบประมาณที่มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานหลัก					
3 (23)	มหาวิทยาลัยมีการวางแผนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบที่เหมาะสม					
4 (24)	มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ					
5 (25)	มหาวิทยาลัยมีกลไกการควบคุมงบประมาณที่สามารถควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมาย					
ข้อที่	3. นักศึกษามีคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(26)	ท่านคิดว่านักศึกษาในปัจจุบันนี้มีคุณภาพในระดับที่น่าพอใจ					
2 (27)	ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับท่านคาดหวังว่านักศึกษามีคุณภาพสูงขึ้น					
3 (28)	บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเป็นที่ต้องการของสังคม					
4 (29)	บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยสามารถหางานทำได้ง่าย					
5 (30)	นักศึกษาของมหาวิทยาลัยได้รับการฝึกฝนให้มีวินัย มีความอดทน และรับผิดชอบต่อหน้าที่					

ข้อที่	4. งานวิชาการและงานวิจัยมีคุณภาพ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 (31)	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการสร้างความเด่นชัดเชิงวิชาการที่ชัดเจน					
2 (32)	ในกรณีที่มหาวิทยาลัยต้องออกนอกระบบ ท่านคิดว่า มหาวิทยาลัยสามารถหารายได้เพียงพอที่จะสนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัย					
3 (33)	บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะในการศึกษาสร้างผลงานทางวิชาการที่คุณภาพ					
4 (34)	บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถใช้เทคโนโลยีในการศึกษาค้นคว้า หาความรู้ทางวิชาการ โดยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย					
5 (35)	ท่านคิดว่างานวิจัยของท่านมีคุณภาพส่งผลให้ประสิทธิภาพผลงานเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดมีความเหมาะสม					
ข้อที่	5. มีความผูกพันที่ดีกับชุมชน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 (36)	มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและยอมรับจากชุมชนและสังคม					
2 (37)	มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาหลักสูตรภาคปктиและภาคพิเศษ ตลอดจนจัดการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน					
3 (38)	มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมความพร้อมและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่นเป็นประจำ					
4 (39)	มหาวิทยาลัยได้รับความร่วมมือจากชุมชนและสังคมโดยรอบมหาวิทยาลัยในการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์					
5 (40)	มหาวิทยาลัยได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและ					

ข้อที่	6. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีการบริหารจัดการที่ดี	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 (41)	ผู้บริหารสามารถคาดคะเนแนวโน้มที่อาจจะ เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อนำมาปรับแนวทาง ในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม					
2 (42)	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการวิเคราะห์หาเหตุและผล และยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น					
3 (43)	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือ สม่ำเสมอ					
4 (44)	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความรอบรู้ สนับสนุน และสร้างพลังการทำงานเป็นทีม					
5 (45)	ท่านมีความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร					
6 (46)	ท่านคิดว่าผู้บริหารมีความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ ในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับ					
ข้อที่	7. มีทรัพยากรมนุษย์ที่ดี	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 (47)	ท่านได้รับมอบหมายงานตรงกับคุณสมบัติ และความสามารถของท่าน					
2 (48)	ท่านได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในสายงาน ของท่านอย่างเพียงพอ					
3 (49)	ถ้ามหาวิทยาลัยเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ท่านจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถ เพิ่มขึ้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
4 (50)	เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับภาระงาน ที่ท่านทำ					
5 (51)	ท่านมีความภาคภูมิใจต่อมหาวิทยาลัย					
6 (52)	ท่านพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของ มหาวิทยาลัยในอนาคต					

ข้อที่	8. สถานมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลระดับสูง	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 (53)	ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณภาพในการทำงาน					
2 (54)	ท่านเห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารงาน					
3 (55)	ท่านเห็นว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคม					
4 (56)	มหาวิทยาลัยมีระบบที่ดีในการดูแลและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
5 (57)	ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการพัฒนาความดีความชอบที่เหมาะสมยุติธรรม					
ข้อที่	9. มีกลยุทธ์เชิงรุกด้านการตลาด	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 (58)	ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยมีการวางแผนกลยุทธ์เชิงรุกทางการตลาดที่เหมาะสม					
2 (59)	มหาวิทยาลัยมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดได้เป็นอย่างดี					
3 (60)	แนวทางการออกนอกระบบที่กำหนดไว้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างชัดเจน					
4 (61)	มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการออกนอกระบบไว้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และในอนาคตสามารถนำพามหาวิทยาลัยให้ขยายตัวในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเพียงพอ					
5 (62)	มหาวิทยาลัยมีการกำหนดแผนอัตรากำลังทั้งระยะสั้นและระยะยาวไว้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	10. มีการจัดการด้านสาธารณูปโภค และสารสนเทศที่ดี	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 (63)	ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่าย ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี					
2 (64)	มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการ ด้านสาธารณูปโภคและสารสนเทศที่มีคุณภาพ					
3 (65)	มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสาธารณูปโภค ที่ทันสมัย					
4 (66)	มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านสารสนเทศ ที่ทันสมัยและทั่วถึง					
5 (67)	ท่านเห็นว่าบุคคลในมหาวิทยาลัยได้รับข้อมูล ข่าวสารสนเทศอย่างทั่วถึง					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

ถ้ามหาวิทยาลัยของท่านได้ปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ท่านมีความคิด
เห็นอย่างไรบ้าง

☐ เห็นด้วย เพราะ.....

.....

.....

.....

.....

☐ ไม่เห็นด้วย เพราะ.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ
บทความในการประชุมนานาชาติ



Peer Review Form

The 2nd BSRU International Conference 2011
At Somdejthani Hotel,
Bansomdejchoapraya Rajabhat University, Bangkok, Thailand
25 – 27 March 2011

Use this form to give feedback to the writer.

Writer's Name: 54032

Abstract Title: Appropriate Key Performance Index for Thai Universities.

The Theme of Abstract:

- ☐ Educational and Social Development
- ☒ Innovation and Technology for Sustainable Development
- ☐ Conceptions of Sustainable Development

(Peer Reviewer 1)

Directions: Write ✓ in each blank according to the criteria.

The level of quality	Rate of Criteria				Comments
	3	2	1	Total	
1. Originality	✓				
2. Research methodology		✓			
3. Clearness and completeness)		✓			
4. Coherent conclusion		✓			
5. Citations		✓			

Notes: Good = 3 Fair = 2 Improve = 1

Comments: Title and Abstract: Some minor changes on wrong spelling words, grammatical order and the use of capital letter.

Abstract statements: It is suggested to add details of population no. of samples and how to investigate in order to help readers have a clearer picture.

Please indicate decision and write your detailed comments to the writer.

- ☐ Accept
- ☒ Minor revisions required (the revised manuscript will not normally be returned to you for checking)
- ☐ Major revisions required (you will normally receive the revised manuscript for re-review)
- ☐ Reject



The 2nd BSRU International Conference 2011
At Somdejthani Hotel,
Bansomdejchoapraya Rajabhat University, Bangkok, Thailand
25 – 27 March 2011

Use this form to give feedback to the writer.

Writer's Name: 54032

Abstract Title: Appropriate Key Performance Index for Thai Universities.

The Theme of Abstract:

- ☐ Educational and Social Development
☒ Innovation and Technology for Sustainable Development
☐ Conceptions of Sustainable Development

(Peer Reviewer 2)

Directions: Write ✓ in each blank according to the criteria.

The level of quality	Rate of Criteria				Comments
	3	2	1	Total	
1. Originality	✓				
2. Research methodology		✓			
3. Clearness and completeness	✓				
4. Coherent conclusion		✓			
5. Citations		✓			

Notes: Good = 3 Fair = 2 Improve = 1

Comments : The author has to perform the vivid methodology in his/her full paper.

Please indicate decision and write your detailed comments to the writer.

- ☒ Accept
☐ Minor revisions required (the revised manuscript will not normally be returned to you for checking)
☐ Major revisions required (you will normally receive the revised manuscript for re-review)
☐ Reject



The 2nd BSRU International Conference 2011
At Somdejthani Hotel,
Bansomdejchoapraya Rajabhat University, Bangkok, Thailand
25 – 27 March 2011

Use this form to give feedback to the writer.

Writer's Name: 54032

Abstract Title: Appropriate Key Performance Index for Thai Universities.

The Theme of Abstract:

- ☐ Educational and Social Development
☒ Innovation and Technology for Sustainable Development
☐ Conceptions of Sustainable Development

(Peer Reviewer 3)

Directions: Write ✓ in each blank according to the criteria.

The level of quality	Rate of Criteria				Comments
	3	2	1	Total	
1. Originality		2			
2. Research methodology		2			
3. Clearness and completeness		2			
4. Coherent conclusion		2			
5. Citations	3				

Notes: Good = 3 Fair = 2 Improve = 1

Comments – 1. There are some points that are weak to assume the research procedure.
2. Add the timing to enhance Key Performance Index for Thai Universities.
3. The research instruments should be provided to serve the Key Performance Index

Please indicate decision and write your detailed comments to the writer.

- ☐ Accept
☒ Minor revisions required (the revised manuscript will not normally be returned to you for checking)
☐ Major revisions required (you will normally receive the revised manuscript for re-review)
☐ Reject



PROCEEDINGS

The 2nd BSRU International Conference 2011

"The Innovation and Technology for Sustainable Development"

**25-27 March, 2011 At Somdej Thani Hotel
Bansomdejchoapraya Rajabhat University, Bangkok, Thailand**

54032

Appropriate Key Performance Index for Thai Universities.

Smali Nilvisase, Chanvipa Diloksambandh¹, Piyabutr Wanichpongpan²,

Sombat Teekasap³,

Ph.D. Student in Technology Management, Bansomdejchaopraya Rajabhat

University, Thailand. E-mail: bsru49@hotmail.com

¹ Faculty of Science and Technology, Bansomdej Chaopaya Rajabhat University

² Associate Dean for Academia Affairs, Faculty of Engineering, King Mongkut's University of Technology Thonburi. E-mail: piyabutr.wan@kmutt.ac.th

³ Dean of Faculty of Engineering, Faculty of Engineering, Eastern Asia University

Abstract

Due to Globalization impost a high impact on Thai universities, Thai government cannot effort for big burden of public universities expenditures, and low competitiveness of Thai universities, therefore, it is worth wide to set up a key performance index to indicate items that need some further development for public universities to spin out and operate as autonomous universities.

To start with, five sources of set of measures has been proposed; the nine quality assurance components of the Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA public organization), the nine quality assurance component of the Office of the Higher Education Commission, and the nine quality assurance component of the office the Public Sector Development Commission. The seven factors leading to the autonomous university of Professor Dr. Kasem Wattanachai (King's Private Council Member and former permanent secretary of the Ministry of University Affairs) and the ten success factors of the university in the view of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

Result of this comparative study showed that OECD stress on proactive management, education marketing and finance, the assessment clearly indicators in the quality of output and outcome. Professor Kaseam focused on change management especially the impact of personnel. It would be an important factors for transition but not for universities competitive and survive. In addition, three of the rests had almost the same quality assurance components and did not focus on competing at any level whether local or international.

With this study I would like to propose key performance index that follow: 1.the teaching and

learning, 2. research, 3. academic service, 4. moral system, 5. competitive business education and 6. Identity of the institute.

The appropriate key performance index for Thai university could reach the university assumption that university is an institution of higher education, survive and compete, developed further.

Key words: appropriate, competitive, key performance index, appropriate key performance index

Introduction

In the last few decades, technological advances have contributed to the field of services can be traded between countries. (Hoekman; Primo Braga 1997, Mashhayekhi 2000) Currently, trade in service sectors are likely to rise and strategic importance to developing countries is extremely. (Benja-apikul 2005). Efficiency in the infrastructure service sector can increase the competitiveness of the country (OECD 2001), while education remains one of the least covered sector in Merchandise Trade.

Since 2015, The Genal Agreement on the Trade in Service (GATS) of the World Trade Organization (WTO) requires that the member of WTO must be world class education. Thailand is a member of WTO, therefore we must prepare for it.

In the early 1990s, higher education institutions worldwide face specific constraints on resources that lead to a culture change. Professor Dietmar Braun and Professor Francois-Xavier Marrien, a political scientist and a comparative sociologist, Lausanne University, Switzerland, has studied the trend of new university model in "Toward a New Model of Governance of Universities (1999)". The book suggests that in the past, higher education in each country vary according to history cultural and management model. But in the current globalization, the higher education system throughout the world to adapts itself by emphasizing more on efficiency, value for money, consumer-oriented, and self-dependence. These forms a driving on public police that enforce an Autonomous State University which reflects different values that goes in the same direction throughout the world.

The Time Higher Education World University Ranking 2010-11 were developed in concert with new ranking data provider, Thomson Reuters, with input from more than 50 leading figures in the sector from 15 countries across every continent, and through 10 months of extensive consultation. The rankings of the top universities across the globe employ 5 headline categories performance indicators designed to capture the full range of university activities, from teaching to research to knowledge transfer, which are;

- Teaching - the learning environment (worth 30 per cent of the overall ranking score)
- Research - volume, income and reputation (worth 30 per cent)
- Citations - research influence (worth 32.5 per cent)
- Industry income - innovation (worth 2.5 per cent)
- International mix - staff and student (worth 5 per cent)

In the top of 200 lists, there are :

- 4 universities from Hong Kong (21, 41, 11, 149)
- 5 universities from Japan (26, 57, 112, 130, 132)
- 4 universities from Republic of Korea (28, 79, 109, 190)
- 2 universities from Singapore (34, 174)
- 6 universities from China (37, 49, 58, 120, 171, 197)
- 4 universities from Taiwan (107, 115, 163, 181)

None of Thai universities appeared that means the competitive of the Thai higher education level is very low.

Crisis of Thai universities discussed above and the big burden of public universities expenditures which Thai government cannot effort, so, the state policy forces public universities to spin out and operate as autonomous universities.

The objective to study is Key Performance Index of the Thai universities that are required to leave the government system.

This research use document research method for studying about appropriate key performance indicator for Thai universities by comparing and analyzing the five sources of set of measures.

The guidelines for selecting Key Performance Index, which are;

1. To lead to the autonomous universities (outside system) by using the 7 seven factors of Professor Dr.Kaseam Wattanachai (King's Private Council Member and former permanent secretary of the Ministry of University Affairs) that will bring the universities out of the system smoothly and reduce conflict. It consists of

- 1) Impact of staff
- 2) Academic strong
- 3) The students with better performance
- 4) the way of accepting the change process
- 5) fees of students
- 6) System of Personnel Administration
- 7) what is the motivating people for a long time.

2. Terms of Thai universities must have for showing the efficiency of a good university.

2.1 The nine quality assurance of the Office for National Education Standards and Quality Assessment (ONESQA public organization),

2.2 The nine quality assurance of the Office of the Higher Education Commission (OHEC),
and 3. Terms of Thai Government universities will receive financial support

3.1 The nine quality assurance of the Office of Public sector Development Commission (OPDC)

4. The OECD studied the University of the eight countries, namely Australia, England Federal Republic of Germany, Ireland, Sweden, The United States of America, Japan and the United States on the subject of "On the edge: securing a sustainable future for higher education"

The ten success factors of the university in the view of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) reflects the success university of the OECD:

- 1) Clear strategy direction
- 2) Financial stability
- 3) Quality of the student experience
- 4) Quality and relevance of the academic and research profiles
- 5) Engagement with communities the university was established to serve
- 6) Executive leadership and management is good management
- 7) A good human resource
- 8) Council of Governance is a high governance level
- 9) An aggressive marketing strategy and
- 10) A good infrastructure building and information technology.

Table 1: show the comparison of three sources of set of measures.

Quality components Standard Standard	Source of the indicator.				
	ONESQA	OHEC	OPDC Act 2009	Dr.Kaseam	OECD
The identification / background information of the indicator					
1.Philosophy, mission objectives and implementation plan	√	√	√		√
2.Teaching and learning.	√	√	√	√	√
3.Student development activities.		√	√	√	
4.Research	√	√	√	√	√
5.The academic services to society.	√	√	√	√	√
6. Fostering art and culture	√	√	√		
7. The administration and management.	√	√	√	√	√
8. Finance and Budget.	√	√	√	√	√
9. Systems and quality assurance mechanisms.	√	√	√	√	√
10. The government's policies. (3D: Democracy, Decency, Drug-free)	√				
11. Impact of staff	√	√	√	√	
12. Academic strong	√	√	√	√	√
13. The students with better performance				√	√
14. the way of accepting the change process				√	
15. fees of students				√	
16. System of Personnel Administration	√	√	√	√	√
17. what is the motivating people for a long time	√	√	√	√	√
18. Clear strategy direction					√
19. Financial stability	√	√	√	√	√
20. Quality of the student experience	√	√	√	√	√

Quality components Standard	Source of the indicator.				
Standard					
The identification / background information of the indicator	ONESQA	OHEC	OPDC Act 2009	Dr. Kaseam	OECD
21. Quality and relevance of the academic and research profiles	√	√	√	√	√
22. Engagement with communities the university was established to serve	√	√	√		√
24. Executive leadership and management is good management					√
25. A good human resource	√	√	√	√	√
26. Council of Governance is a high governance level					√
27. an aggressive marketing strategy					√
28. a good infrastructure building and information technology					√

Result of this comparative showed that three of them had almost the same standard identification except ONESQA does not have no.3 (student development activities) and the rest of two do not measure 3 D (3D: Democracy, Decency and Drug-free.) (the 3 D started in 2010)

The OECD studied the University of the eight countries, namely Australia, England Federal Republic of Germany, Ireland, Sweden, The United States of America, Japan and the United States on the subject of "On the edge: securing a sustainable future for higher education"

Result of this comparative study showed that OECD provided from the famous universities in the 8 developed countries with proactive management , focused on marketing education and finance, including the assessment clearly indicators in the quality of output and outcome. Moreover, taking into account the human resources and. focuses on the University Council Governance.

While Professor Kaseam focused on change management especially the impact of personnel. It would be an important factor for transition. These factors can reduce resistance to change within the organization or reduce conflict in the early changes, but not for universities competitive and survive.

In the same way, three of the rests had almost the same quality assurance components and did not focus on competing at any level whether local or international.

With this study I would like to propose the area which key performance index are as follow:

1. Strategic planning

2. Quality of teaching and learning,

Teaching and learning is a measure of an important one which reflects the potential of teachers and learners. The quality of graduates indicated by 1) Number of graduates with higher rates compared with input 2) Graduates are employed a large number compared to the number of graduates in that year and 3) the graduate employed in a higher salary than the standard amount through the session of the work. 4) the student was booking during the study, 5) the graduate worked on such a professional manner. 6) The graduates are continual studying at a higher level both inside and outside the country. 7) Achievement of higher learning

Learning and teaching potential depend on many factors, which sometimes are difficult to measure input, however, the effectiveness of teaching students who are nit conductive to good , but a good process to product the results come out well.

3. Quality of Research,

Research quality indicate by 1) The research can be useful both for basic research that is beneficial to the new theory or support some research, and the other research is applied research that will be used in commercial. 2) Results of research need to compete with international 3) Research considers the Economic Value Management: EVM or the proportional to the quality cost (this means that research results will be compared with the timing, budgeting, personal, and opportunity cost) or relation with cost variance, schedule variance, cost performance index and schedule performance index 4) Number of the patent research 5) The research has expanded in trade 6) The research can competitive advantage and use for extreme the country's economy. 7) The research should be published both domestically and abroad.

4. Academic service quality

Academic service quality indicate by 1) The use of knowledge can be utilize and have to get repeat more and more. 2) The academic service should be one stop service. 3) Link by internet or have multi service provider. 4) Measure service quality and defined as the difference between customer perceptions and expectations of service. 5) To meet a need or goal that is defined by a community (The service must be related somehow to a real need.) (Kathleen, 1998) 6) Value for money

5. The measure moral system

In ethics, a morality can be defined as having three essential components: (1) a community of responsible agents, for morality concerns our behavior towards others and their behavior towards us; (2) a shared set of nonmaterial values, such as fairness, truth, and compassion, the pursuit of which constitutes one aim of community life (this distinguishes a morality from an economic system); (3) a way of life involving a code of behavior (this distinguishes a morality from, say, a set of aesthetic values <http://encyclopedia.farlex.com/Moral+system>)

6. Competitive business education

The next major source for competitive advantage likely will come from outward orientation toward customers, as indicated by the many calls for organizations to compete on superior customer value delivery. The concept of customer value is two value concepts: High-value customers quantifies the monetary worth of individual customers to the organization, whereas value of an organization quantifies an organization's worth to owners. Customer value, on the other hand, takes the perspective of an organization's customers, considering what they want and believe that they get from buying and using a seller's product. A customer value orientation will mean rethinking organizational culture, structure, and managerial capabilities

Organizations need help to make the transition from a largely internal to a more balance internal and external focus on customer value. Partnerships between business organizations and educational institutions will help advance knowledge and assist in increasing the pace at which that knowledge is diffused into organizations (Woodruff, 1997)

7. Identity of the institute.

The institute should have their own identity for advance profession and careers by having the set of policies, processes and technologies which are used for system access management and digital information

Conclusions

Any business that can compete in the market will be able to survive. As with the university administration can compete in the educational market. It indicated that the appropriate key performance index for Thai university could reach the university assumption that university is an institution of higher education, survive and compete, developed further. That result means that universities can be out of the system

References

- Hoekman, Bernard, and Carlos A. Primo Braga (1997), "Protection and Trade in Services". Policy Research Working Paper, No.1747, The World Bank, Washington D.C.
- Kathleen Maas Weigert, (1998) Academic Service Learning: Its Meaning and Relevance. *New Directions for Teaching and Learning*, no.73, Spring 1998: 3-10.
- Mashayekhi, Mina (2000), "GATS 2000 Negotiations: Option for Developing Countries." Trade-Related Agenda, Development and Equality (T.R.A.D.E) Working Papers No.9, South Center, Dec2000.
- OECD (2001). "Open Service Market Matter". TD/TC/WP(2001)24/Part1/REV1, Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Porntep Benja-apikul (2005), "GATS on Trade in Service" Policy Research, Working Paper No.3, The Thailand Research Fund, May 2005.
- Robert B. Woodruff, (1997) Customer value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997; 25, 2: 139-153.

ภาคผนวก ฉ

ตำแนประกาศนียบัตรภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ

Unitec New Zealand

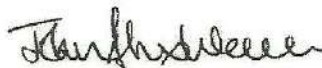
Would like to acknowledge and thank

Miss Smate Nilvisase

For your participation in a one day workshop in
Restructuring Society; Sustainability and the Role of Technology
Presented by Dr Logan Muller



*He aha te mea nui o te ao? Maaku e Ki atu. He tangata, he tangata, he tangata.
What is the greatest thing in the world? I will say it is people, it is people, it is people*



Dr John Webster
President



Jude Lydia
Director, International

Presented April 2007

Faculty of Education

This is to certify that

Miss Smati Nilvisase

has participated in the PhD Seminar:

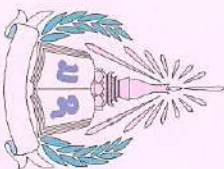
RESEARCHING ON TECHNOLOGY FOR SUSTAINABILITY

from 11th April 2007 – 16th April 2007

A handwritten signature in black ink, reading 'Bob Elliott', is positioned above the printed name.

Associate Professor Bob Elliott
Director, International Development
Faculty of Education
16 April 2007

LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC
PEACE INDEPENDENCE DEMOCRACY UNITY PROSPERITY



NATIONAL UNIVERSITY OF LAOS

CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

Miss. SMATI NILVISASE

Has participated in Training on
“ Educational Development and Strategic Planning
for Sustainable Forest management in Lao PDR ”

On behalf of the National University of Laos



Assoc. Prof. Lammai PHIPHAKHAVONG
Vice President

Bansomdejchoapraya Rajabhat University
Bangkok, Thailand



This is to certify

Miss Smati Nilwisase

As a Presentater at The 2nd BSRU International Conference 2011

"The Innovation and Technology for Sustainable Development"

25 - 27 March 2011

At Somdej Thani Hotel, Bansomdejchoapraya Rajabhat University
Bangkok, Thailand

W. Chaichankul

Assoc.Prof.Dr. Wanwadee Chaichankul

Director

Research and Development Institute

Supol Wuthisen

Professor Dr. Supol Wuthisen

President

Bansomdejchoapraya Rajabhat University

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

วุฒินัตรฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางสาวสมจิ นิลวิเศษ

ได้นำการอบรมหลักสูตร

การจัดการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการสื่อสาร

ระหว่างวันที่ ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๕๐ - 16 กันยายน ๒๕๕๐

ชุดโดย สำนักส่งเสริมและบริหารวิชาการพระจอมเกล้าลาดกระบัง



(รองศาสตราจารย์สุลี นรารังจิตร)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและบริหารวิชาการพระจอมเกล้าลาดกระบัง

This is to certify that

Smati Nilvisase

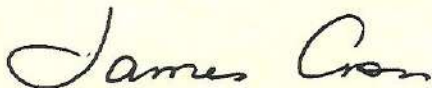
Attended

Academic English for Technology Management

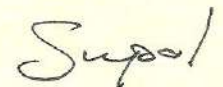
Short Course

From

6th April 2006 – 19th April 2006



Associate Professor Jim Cross
Associate Dean
International & Commercial
Edith Cowan University



Dr Supol Wuthisen
President
Bansomdejchaopraya
Rajabhat University

UNIVERSITY OF SOCIAL SCIENCES AND HUMANITIES-HANOI
is pleased to present this



CERTIFICATE

to **MISS. SMATI NILVISASE**

in recognition of the attendance of the training course on
“Technology Application in Global Living: Vietnamese Case”
from 14 to 16 August 2006

Hanoi, August 16th 2006

Prof. Dr. Nguyen Van Khanh
Rector

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN-HÀ NỘI



GIẤY CHỨNG NHẬN

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN
chứng nhận

Bà SMATI NILVISASE

đã tham gia khóa học về
“Ứng dụng Công nghệ trong đời sống toàn cầu: Trường hợp của Việt Nam”
từ ngày 14 đến ngày 16 tháng 8 năm 2006

Hà Nội, ngày 16 tháng 8 năm 2006

PGS. TS. Nguyễn Văn Khánh
Hiệu trưởng



ประวัติผู้วิจัย

ข้อมูลส่วนตัว

นางสาวสมานธิ นิลวิเศษ
เกิดวันที่ 3 พฤษภาคม 2496
สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2542 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)
พ.ศ. 2546 วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(เศรษฐศาสตร์เกษตร) (วท.ม.)
พ.ศ. 2555 ดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยี (ปร.ด.)

สถานที่ทำงาน

การทำเรือแห่งประเทศไทย

ตำแหน่งปัจจุบัน

หัวหน้าแผนกการเงินสโมสร กองสวัสดิการ