

Governance Model for Chulalongkorn University in the Future

Pornchulee Achava-Amrung

ABSTRACT

The integrated qualitative and quantitative research is aimed at (1) surveying structures and models of governance in higher education institutions both in Thailand and abroad; (2) surveying judgments of Chulalongkorn University constituencies to serve as the basis for proposing the model; (3) determining administrative structure using participative decision matrices; and (4) proposing a governance model for Chulalongkorn University in the future. Data were collected from documents, in-depth interviews and judgmental opinionnaires. Samples were 812 constituencies of six types: administrators, faculty members, supporting personnel, students, alumni and retirees. Data analysis included content analysis, descriptive statistical analysis, analysis of variance and factor analysis.

Summary of findings according to model attributes are as follows. Firstly, Chulalongkorn University indentites are to remain a royal university with contrived collegiality with the emphasis on instruction and task cultures. Secondly, relationships between Chulalongkorn University and the government should be co-ordinated by a state unit through a charter legislated specifically for the university. A division should be established for accreditation, and quality assurance. Being under the governmental jurisdiction is preferred. Indirect support is suggested. Cognitive and cultural contributions is expected by the relationship. Thirdly, desirable attributes are categorized in to enablers and results in six pairs, namely (a) Effectiveness in a balanced resource utilization; (b) management mechanism emphasizing in time corrections of mishaps with long-term sustainable support monitored by professional management teams, to enable academic atmosphere of a cultural institution; (c) Mission implementation are knowledge construction and knowledge management for both constituencies and the Thais The university culture is to be amalgamated with the Thai culture and the university academic culture with the purpose of producing quality graduates. (d) Use of computer network in management, curriculum and instruction to enhance academic freedom; (e) Promotion of partnerships and consortia, incorporating experiences from private sectors. Fourthly, the desirable administrative structure should be viable for dynamism,

facilitating swift changeovers appropriate for the knowledge-driven economy with students as consumers the focus of all activities. Moreover, asset planning is an important impetus in driving and monitoring academic affairs, the heart of the university and the supportive lines simultaneously. Thus, the structure is that of bifurcation. Fifthly, administrative standards stress (a) leadership and management; (b) planning (c) risk management by assessment and resources allocations between teaching and research. Any standards adopted should be conducive to maintaining the university culture, wherein opinions are differentiated from authentic needs. Sixthly, the governance model of Chulalongkorn University in the future, consequently, structure in a bifurcation mode with separate academic (faculty and students) and administrative (welfare and services) lines of authority Administration functions serve as a supportive entity as prevalent in Europe, America and some cases in Asia. Management model focuses on students as the core activities. Dynamic model serves in becoming a learning organization and in-time alleviation of mishaps are drawn from cybernetic model. All management endeavors, however, are to be within the frame of reference of indentities, standards and relationships with the government.

Further inquiries are suggested in identifying suitable strategies to move Chulalongkorn University towards the proposed approaches and model in organizational development and political maneuvering as well as actions by constituencies. Recommendations for direct applications are given in form of adjustment measures in the university charter based on the results of this study.

รูปแบบการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในอนาคต

พรชูลี อ้าวอ้าว

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สำรวจรูปแบบและโครงสร้างการบริหารอุดมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (2) สำรวจการพิจารณาตัดสินของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นฐานนำเสนอรูปแบบฯ (3) กำหนดโครงสร้างในการบริหารโดยใช้เมตริกซ์การมีส่วนร่วมของประชาคมและ (4) นำเสนอรูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต โดยเก็บข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ลุ่มลึกและแบบพิจารณาตัดสินของประชาคม ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร นิสิต นิสิตเก่า และข้าราชการบำนาญ จำนวน 812 คน ซึ่งนำไปวิเคราะห์สาระ วิเคราะห์สถิติบรรยาย วิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์ตัวประกอบ

ผลการวิจัยตามองค์ประกอบของรูปแบบ สรุปได้ดังนี้ (1) เอกลักษณะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรรักษาสภาพมหาวิทยาลัยหลวงไว้ สถานะเริ่มแรกที่จัดไว้อันดับสูงสุดคือ การให้อิสระทางความคิดแก่อาจารย์และนิสิต เน้นการเรียนการสอนโดยร่วมมือกันในฐานะเสมอกัน และเป็นวัฒนธรรมงาน (2) ความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับรัฐบาล เน้นให้มีหน่วยงานกลางของรัฐ เพื่อประสานประโยชน์และประสานงาน โดยอาศัยพระราชบัญญัติ ควรให้หน่วยงานของรัฐเพื่อรองรับมาตรฐานจัดกลไกควบคุมดูแล และกำกับคุณภาพ ควรคงสภาพมหาวิทยาลัยในระบบราชการ ซึ่งรัฐเน้นการสนับสนุนทางอ้อม และมีความสัมพันธ์กับรัฐทางด้านปัญหาและวัฒนธรรม (3) องค์ประกอบที่พึงประสงค์ของรูปแบบฯ จำแนกเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผล และองค์ประกอบที่เป็นผล 6 คู่คือ (ก) ประสิทธิภาพในการแปรรูปทรัพยากรอย่างสมดุล (ข) กลไกบริหารจัดการ เน้นการแก้ไขข้อผิดพลาดทันที มีการสนับสนุนระยะยาว บริหารโดยทีมงานอาชีพ ให้เกิดสิ่งแวดล้อมทางวิชาการในลักษณะสถาบันวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย วัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมวิชาการสากล เพื่อพัฒนาบัณฑิตคุณภาพ (ง) ใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารและการจัดหลักสูตรการสอน เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ (จ) สนับสนุนการสร้างพันธมิตรและจัดกลุ่มสถาบัน โดยอาศัยประสบการณ์เอกชน (4) โครงสร้างการบริหารที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะเอื้อต่อความเป็นพลวัต

ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว สอดรับกับยุคเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยความรู้ โดยมีแกนกลางสำคัญคือ งานนิสิตในฐานะผู้บริโภค ทั้งนี้ งานวางแผนทรัพยากรเป็นกลไกสำคัญ เป็นพลังขับเคลื่อนและกำกับดูแลสายงานวิชาการอันเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย และกำกับดูแลสายงานสนับสนุนพร้อม ๆ กัน โครงสร้างนี้จึงมีสถานะเป็นองค์กรคู่ (5) มาตรฐานในการบริหารควรเน้น (ก) การบริหารจัดการและภาวะผู้นำ (ข) การวางแผน (ค) การจัดการความเสี่ยง โดยกลไกการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินสัดส่วน งบประมาณการสอน การวิจัยโดยที่มาตรฐานควรกลมกลืนกับบรรยากาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และแยกแยะความคิดเห็นจากความต้องการที่แท้จริง (6) รูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต มีลักษณะโครงสร้างเป็นองค์กรคู่ที่มีการแบ่งแยกอำนาจในการบริหารงานวิชาการ คือ ฝ่ายวิชาการและฝ่ายนิสิตออกจากการบริหารงานฝ่ายบริหาร บริการและสวัสดิการ ในฐานะสายสนับสนุนเช่นเดียวกับรูปแบบมหาวิทยาลัยในทวีปยุโรป ทวีปอเมริกา และทวีปเอเชียบางแห่ง รูปแบบการจัดการเน้นนิสิตเป็นแกนกลาง และรูปแบบพลวัตที่ปรับเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันทีตามรูปแบบ ไฮเบอร์เนติก ทั้งนี้การบริหารอยู่ในกรอบของเอกลักษณ์ มาตรฐานและความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับรัฐ

ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้มีการวิจัยต่อเนื่องในเรื่องยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการปรับเปลี่ยนจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามรูปแบบและแนวทางที่นำเสนอ ทั้งด้านพัฒนาองค์การองค์ประกอบทางการเมือง และทางด้านปฏิบัติงานที่เน้นประชาคม ส่วนข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้นั้นได้นำเสนอข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตามประเด็นและสาระที่ได้จากผลของการวิจัย

อนาคตของประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง สังคม หรือวัฒนธรรม ย่อมขึ้นอยู่กับบัณฑิต ซึ่งเป็นผลผลิตทางการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ทุกวันนี้ การศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์และเน้นอนาคต ดังนั้น ขณะที่อยู่ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ควรถือความเป็นทั้งการทำนายและโอกาส ที่จะปฏิรูปเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมอีกด้วย

ความล้มเหลวในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ คืองานวิชาการแบบเดิมๆ ที่คาดหวังว่าจะเกิดกลยุทธ์เพื่ออนาคต แต่ไม่อาจสัมฤทธิ์ผลได้ถ้ายังปฏิบัติอย่างเดิม การปฏิรูปให้พอเหมาะกับกาลสมัย และย่อมหามาถึง “ข้อเลือก”(Singh, 1991) ที่เกิดจากการตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดโครงสร้างและรูปแบบการบริหารใหม่ อันมีลักษณะตามแนววิสัยทัศน์ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเอื้ออำนวยการปฏิรูปทั้งเครือข่าย ในลักษณะที่เป็นการป้องกันปราม (proactive) มากกว่าการแก้ไข (reactive)

กุญแจสำคัญสู่การปฏิรูปที่สัมฤทธิ์ผล คือ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นบุคคลผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ซึ่งนำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง อย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงควรมีจุดกำเนิดและเป็นที่ยอมรับจากระดับล่างสุด หรือระดับรากหญ้า ขณะเดียวกันผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ จากสูงไปต่ำ จำเป็นต้องให้การสนับสนุน กำลังใจและทิศทางด้วย ถ้าปราศจากการประสานงานเป็นทีมในการตัดสินใจร่วมกันดังกล่าวแล้ว การเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมได้รับการต่อต้าน และถึงแม้จะสำเร็จได้ในระดับหนึ่งโดยเผด็จการก็อาจจะคงอยู่อย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทั้งระบบและอำนาจ จัดเปลี่ยนสัญลักษณ์อำนาจและสิทธิพิเศษ มีการสนับสนุนจากผู้ควบคุมทรัพยากรในมหาวิทยาลัยในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร การเงิน ทรัพย์สินทางปัญญา เทคโนโลยี และแหล่งรายได้ต่างๆ

ความเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการภายใน และรวมถึงการกำหนดมาตรฐานทางบัณฑิตด้วย เป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่แสวงหาผลกำไร และมีการควบคุมโดยกฎหมายของรัฐ ดำเนินพันธกิจตามข้อจำกัดของประวัตินามวิทยาลัยที่หลากหลายแตกต่างกัน จัดการเรียนการสอนที่ท้าทายของคณาจารย์ที่ถือว่าเป็นตัวแบบ และนำไปสู่ความก้าวหน้าในทุกด้าน และผลิตนิสิตที่เตรียมพร้อมสู่งานที่มีลักษณะอยากรู้อยากเห็น และแสวงหาสัจธรรมในการประกอบอาชีพเป็นสำคัญ

การสร้างคุณภาพและการทุ่มเทของมหาวิทยาลัย ในบรรยากาศทางวัฒนธรรมการวิจัย กำหนดเป็นพันธกิจและทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน โดยนำหลักธุรกิจเข้ามาใช้ สร้างทีมงาน การมี

เครือข่าย โดยยึดถือมั่นในเสรีภาพและอิสรภาพทางวิชาการ

การบริหารจัดการและการเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย และภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ที่จะดำเนินการได้อย่างคล่องแคล่วและทันการ ความรับผิดชอบสูง และปกครองตนเอง ผู้บริหารทั้งหมดประสานความต้องการภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนที่มีลักษณะพลวัต สามารถประเมินความเสี่ยงและปรับตัวเองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น ทันการณ์ และจะต้องรักษาสภาพของคุณภาพ มิใช่เพื่อจะอยู่รอดเท่านั้น นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้ามีความสำคัญอย่างยิ่งยวด อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย การจัดการที่ดี ควรจะควบคุมทุกด้าน และมีประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบโดยเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการทั่วทั้งมหาวิทยาลัย จากล่างสู่บน และจากบนสู่ล่าง เพื่อให้แน่ใจว่าการตัดสินใจเกิดขึ้น และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ก่อนจะมีการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการสถาบันการศึกษา ผู้นำ ผู้มีอิทธิพลต่อผู้นำผู้ตาม และผู้สนับสนุน จำเป็นต้องพิจารณาตัดสินใจอย่างชัดเจน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และการบริหารจัดการของสถาบันของตน ต่อเมื่อมีประจําติที่เหมาะสมกับเงื่อนไข และบริบทของฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ลักษณะเฉพาะของสังคมหลังอุตสาหกรรม (postindustrial) อย่างเรียบร้อย และชัดเจนแล้ว การปรับปรุงการปฏิบัติงานจึงจะสัมฤทธิ์ผล (Schelechy, 1991)

การปรับเปลี่ยนบทบาท กฎ ระเบียบ ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการจำเป็นต่อการจัดโครงสร้างใหม่ ผู้นำต้องเรียนรู้การนำแบบใหม่ และผู้ตามต้องเรียนรู้การตามแบบใหม่ ผู้นำไม่ควรนำเอาความจงรักภักดีไปสับสนกับการปฏิบัติตามสั่ง ในการปฏิรูปที่ดี ประชาคมมีความจงรักภักดี และยึดมั่นกับหลักการและวิสัยทัศน์มากกว่าตัวผู้นำ และผู้นำควรยึดมั่นกับหลักการอันนำไปสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน (Kelley, 1988)

วัฒนธรรมมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิรูป อาจจะช่วยเสริมหรือเป็นอุปสรรคได้ การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดจากการออกพระราชบัญญัติ หรือกฎ ระเบียบ อันเป็นลักษณะที่กำหนดขึ้นโดย ผู้บริหาร หรือคณะผู้บริหาร (Palfreyman, 1989; Duke, 1992; Fulton and Ellwood, 1989; Reide, 1990) ผู้บริหารระดับกลางในสถาบันอุดมศึกษามักจะคัดค้านการเปลี่ยนแปลง เช่น หัวหน้าภาควิชาหรือคณบดี แต่ยังมีกลุ่มบุคคลที่รวมตัวอย่างไม่เป็นทางการเพื่อต่อต้านอีกด้วย ในทางตรงข้าม หากมีการประสานความเข้าใจตามวิถีวัฒนธรรม พลังด้านเหล่านี้สามารถเปลี่ยนให้กลายเป็นพลังบวกเพื่อสนับสนุนได้ (Duke, 1992)

การปฏิรูปการอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวและการรวมพลังประชาคมอุดมศึกษา และส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบและวิธีการในการบริหารและจัดการอุดมศึกษาภายในโดยตรง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลง และปรับวิธีการของตนเองให้พร้อมรับและเตรียมการไปสู่รูปแบบมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับบริบทใหม่ที่เปลี่ยนไป ซึ่งในการปรับทั้งรูปแบบและวิธีการการบริหารจัดการจะเป็นอย่างไรนั้น จะต้องสอดคล้องและเป็นไปตามข้อพิจารณาตัดสินของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ในฐานะที่เป็นกลุ่มบุคคลผู้ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ที่พึงประสงค์ได้

ในการประมวลความคิดเห็นของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการพิจารณาประกอบการร่างพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันร่างพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการในวาระแรก และการรับฟังความคิดเห็นของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวางเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อพิจารณาตัดสินที่ได้จากประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยแท้จริง และการนำเสนอสภามหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงร่างพระราชบัญญัติฉบับใหม่ ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์และความคิดเห็น โดยส่วนรวมของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงเห็นสมควรให้จัดทำโครงการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคตขึ้นในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

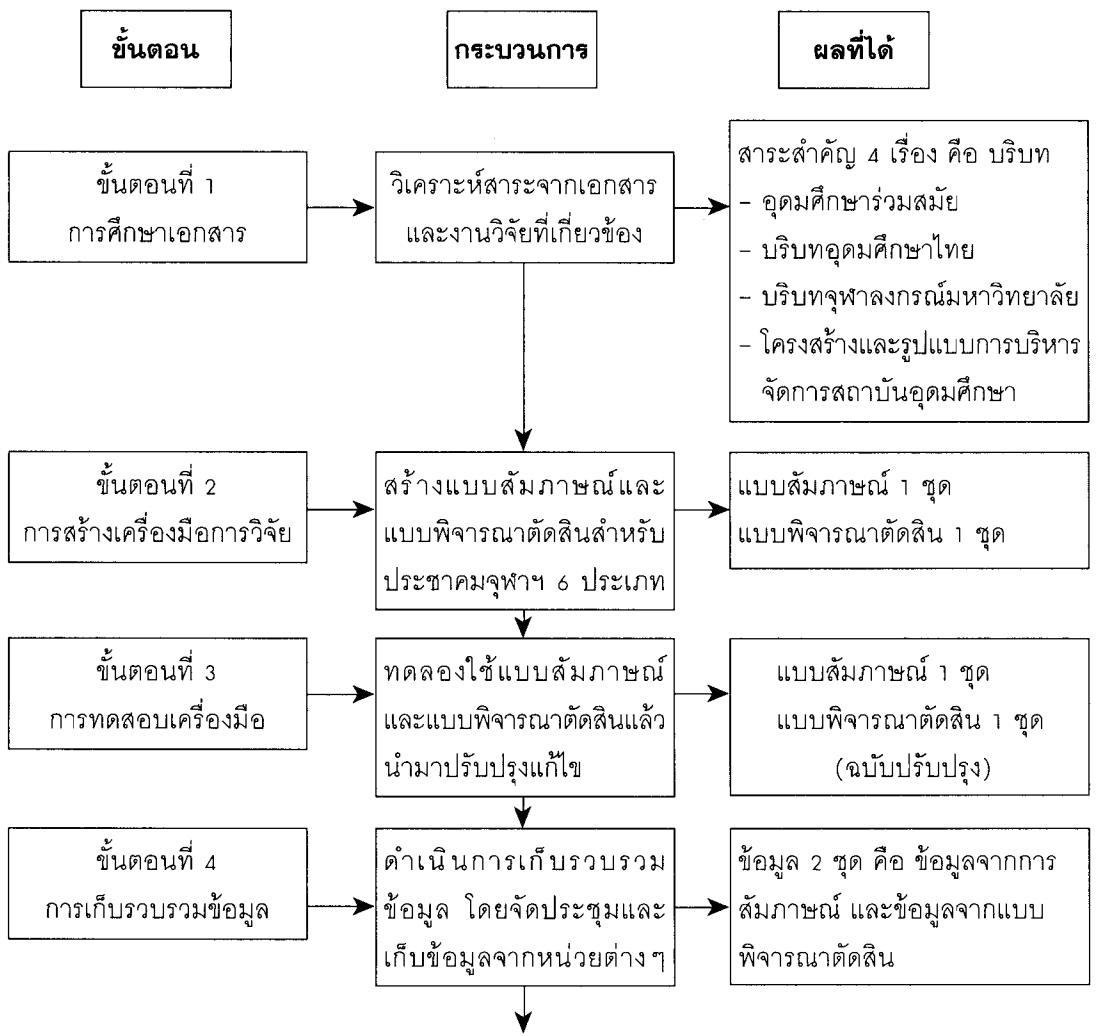
1. เพื่อประมวลรูปแบบและโครงสร้างการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. เพื่อสำรวจการพิจารณาตัดสินของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นฐานในการนำเสนอรูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคตในประเด็นต่อไปนี้
 - 2.1 เอกลักษณะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับรัฐบาล
 - 2.3 รูปแบบการบริหารจัดการ
 - 2.4 มาตรฐานในการบริหารจัดการ
3. เพื่อกำหนดโครงสร้างในการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้เมตริกซ์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของประชาคม

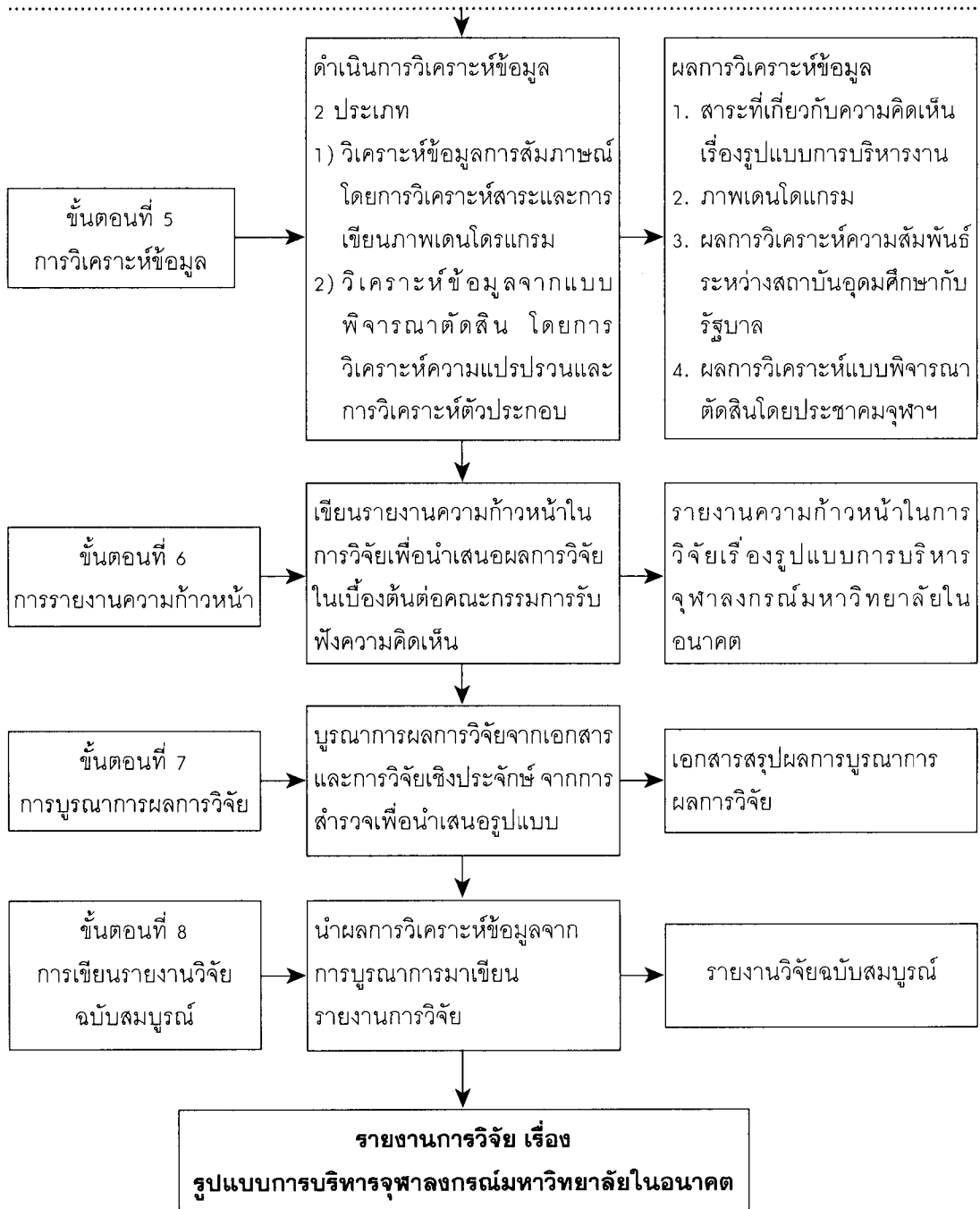
4. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ เป็นการบูรณาการการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยอาศัยข้อมูลจากเอกสาร และประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544 การดำเนินการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเอกสาร และวิจัยสำรวจ **ประชากร และกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย** ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544 ซึ่งจำแนกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ บุคลากร นิสิต นิสิตเก่า และข้าราชการบำนาญ รวมทั้งสิ้น 812 คน โดยดำเนินการตามขั้นตอนตามแผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย





ผลการวิจัยการนำเสนอรูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ของ ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากผลการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ผลการพิจารณาตัดสินของประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบด้านต่าง ๆ ดังนี้

รูปแบบที่ 1: ความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับรัฐบาล สรุปได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ทางการบริหาร เน้นให้สภาอุดมศึกษาของรัฐประสานงานและประสานประโยชน์ระหว่างมหาวิทยาลัยและหน่วยงานของรัฐในระดับชาติ โดยอาศัยพระราชบัญญัติที่กำหนดขึ้น

2. การสนับสนุนจากรัฐบาลเน้นมาตรการสนับสนุนมหาวิทยาลัยทางอ้อม โดยการให้การสนับสนุนนิตินิต เช่น การให้ทุนกู้ยืม การจัดหางานระหว่างเรียน เป็นต้น

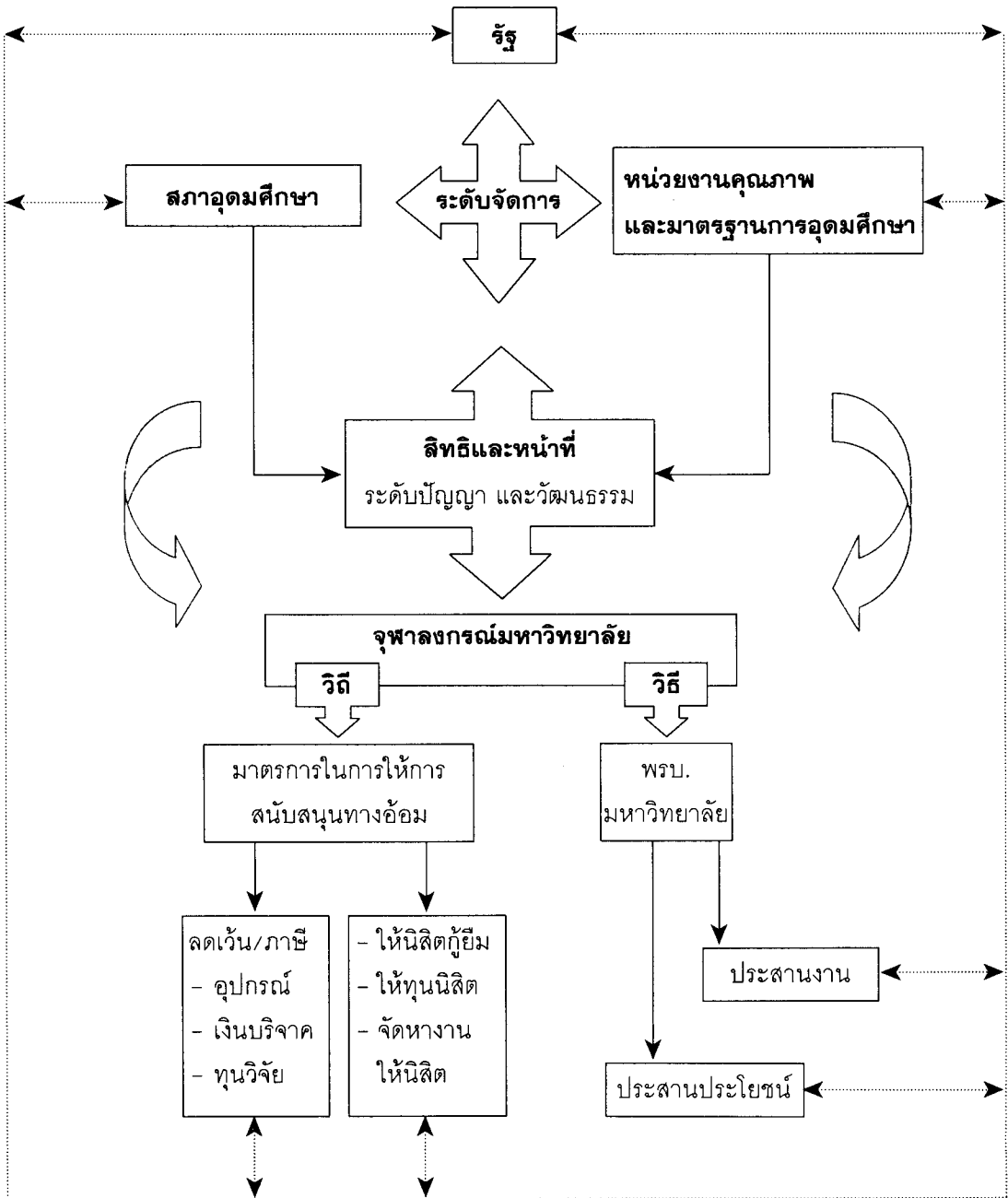
3. รัฐบาลควรจัดตั้งหน่วยงานของรัฐเพื่อรองรับมาตรฐานจัดกลไกควบคุมดูแลและกำกับคุณภาพของมหาวิทยาลัย

4. รูปแบบความสัมพันธ์ เน้นการกำกับดูแลโดยการประสานงาน

5. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีสิทธิและหน้าที่ต่อรัฐบาลโดยเน้นความสัมพันธ์ในระดับปัญญาและในระดับวัฒนธรรม

6. ความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับรัฐ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรคงสภาพมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ โดยมีลักษณะมหาวิทยาลัยหลวงขึ้นตรงกับสถาบันพระมหากษัตริย์

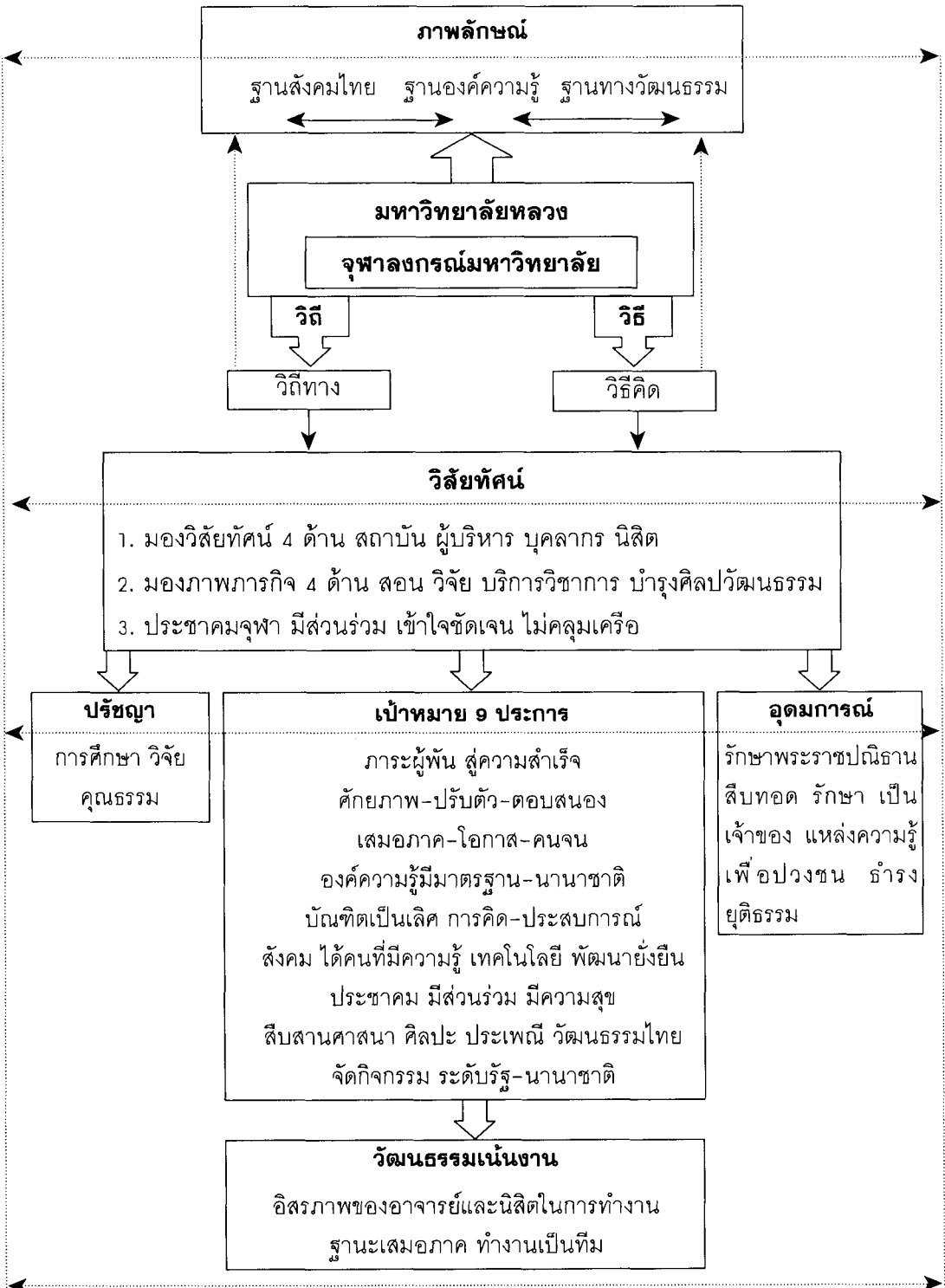
รูปแบบที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับรัฐ



รูปแบบที่ 2: เอกลักษณ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปลักษณะได้ดังนี้

1. ครอบครัวยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยหลวงไว้
2. ลักษณะเริ่มแรกของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 7 ประการนั้น อันดับสูงสุดได้แก่ การให้อิสระภาพในความคิดและการแสดงความคิดเห็นแก่อาจารย์และนิสิต
3. วัฒนธรรมสถาบัน เน้นการเรียนการสอน โดยให้มีการร่วมมือกัน และปฏิบัติงานร่วมกันในฐานะเสมอกันตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (contrived collegiality)
4. ประเภทวัฒนธรรมเน้นวัฒนธรรมงาน (task culture) โดยถือว่าสถาบันเป็นแมตริกซ์ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มและทีมงานที่หลากหลาย ซึ่งต่างก็ประสบความสำเร็จในการทำงานตามแผนงานที่มีพิสัยต่างกันเพื่อแก้ปัญหาขององค์กร

รูปแบบที่ 2 เอกลักษณ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปแบบที่ 3: โครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหารออกแบบโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบจากการพิจารณาตัดสินของประชาชน โดยมีกรอบในการกำหนดโครงสร้างดังต่อไปนี้

กรอบโครงสร้างที่ 1

ตำแหน่งหน่วยงาน=ตัวประกอบที่ 1: ผู้บริหารทรัพย์สินทางปัญญา

- ประกอบด้วย
- ประธานสภาคณาจารย์
 - คณบดี
 - นายกสิโมสรอาจารย์
 - สภามหาวิทยาลัย
 - หัวหน้าภาควิชา
 - อธิการบดี
 - ผู้บริหารทรัพย์สินทางปัญญา

งานที่ต้องตัดสินใจ=ตัวประกอบที่ 1: การสรรหา การพัฒนา และการประเมิน

- ประกอบด้วย
- การสรรหากรรมการสภาผู้บริหาร ประธานคณะกรรมการ และกรรมการต่าง ๆ
 - การประเมินตนเองของสภามหาวิทยาลัย
 - การประเมินการทำงานของคณบดี
 - การตรวจสอบและอนุมัติขั้นสุดท้าย
 - การยอมรับข้อตกลงที่มีผู้เสนอให้ใหม่ ๆ
 - การปฏิรูประบบกรรมการสภาใหม่
 - การชำระรักษาอาจารย์ไว้
 - การวางนโยบาย และกระบวนการปฏิบัติมาตรฐานวิชาการ
 - การเลื่อนชั้น เลื่อนอันดับ เลื่อนตำแหน่ง
 - การสรรหาและแต่งตั้งอาจารย์
 - การประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์
 - งบประมาณดำเนินการรายปี ที่มีการตรวจสอบอำนาจของสภา
 - พิธีพระราชทานปริญญาบัตร
 - การดำเนินการอนุมัติ ลาศึกษาต่อ หรือลาเพื่อเพิ่มพูนความสามารถทางวิชาการ

- การพัฒนาแนวทางการวางแผน
- โปรแกรมการพัฒนาอาจารย์
- การจัดจ้างที่ปรึกษา
- การยกเลิกข้อตกลงที่มีผู้สนับสนุน
- การทบทวนโปรแกรมหลักสูตร และวิชาการต่างๆ
- การพัฒนาแผน เพื่อการสนับสนุนวิชาการด้านต่างๆ
- การอนุรักษ์พลังงาน

กรอบโครงสร้างที่ 2

ตำแหน่งหน่วยงาน= ตัวประกอบที่ 2: การวางแผนทรัพย์สินและกองทุนตามนิติกรรม

- ประกอบด้วย
- ฝ่ายทรัพย์สินและอสังหาริมทรัพย์
 - ฝ่ายกองทุน และนิติกรรมสัญญา
 - ฝ่ายวางแผน

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 2: การจัดการการเงิน

- ประกอบด้วย
- การจัดการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน
 - กระบวนการเกี่ยวกับการนิเทศ หรือแหล่งรายได้เสริม
 - กระบวนการบัญชี
 - การประมาณการรณรงค์หารายได้ และการวางแผนระยะยาว
 - การจัดการเกี่ยวกับหน่วยงานเสริมรายได้
 - กิจกรรมเกี่ยวกับการซื้อและระบบบัญชี
 - กระบวนการจัดการเกี่ยวกับการรณรงค์หารายได้ ที่ไม่สัมพันธ์กับโปรแกรม และการได้รับทุน หรือเงินบริจาค
 - โครงการอสังหาริมทรัพย์
 - การจัดการเกี่ยวกับเงินกองทุน
 - การจัดซื้ออุปกรณ์ ตามข้อตกลงที่มีผู้สนับสนุน
 - การจัดสรรค่าใช้จ่ายใหม่ ตามข้อตกลงที่มีผู้สนับสนุน
 - การจัดสรรงบประมาณใหม่ ตามข้อตกลงที่มีผู้สนับสนุน
 - การพัฒนาและทบทวน โดยกำหนดตัวแทนในการจัดสรรงบประมาณรายปี

- การเดินทางและจัดหา ตามข้อตกลงที่มีผู้สนับสนุน
- การเสนอขอทุน หรือสัญญาที่มีข้อกำหนดพิเศษ

กรอบโครงสร้างที่ 3

ตำแหน่งหน่วยงาน=ตัวประกอบที่ 3: การบริหารเทศะและสวัสดิการ

- ประกอบด้วย
- ฝ่ายรักษาความปลอดภัย
 - ฝ่ายเทศะ
 - หอพัก/สวัสดิการ
 - ฝ่ายประชาสัมพันธ์

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 8: การบริหารเทศะ

- ประกอบด้วย
- การรักษาความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย
 - ที่จอดรถในมหาวิทยาลัย
 - บริการทำนุบำรุงรักษา
 - บริการดูแลภูมิทัศน์

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 11: หอพัก

- ประกอบด้วย
- การจัดการหอพักนิสิต
 - การจัดการหอพักคณาจารย์ และบุคลากร

กรอบโครงสร้างที่ 4

ตำแหน่งหน่วยงาน = ตัวประกอบที่ 4: งานวิชาการ

- ประกอบด้วย
- ฝ่ายทะเบียน
 - ฝ่ายวิชาการ
 - ฝ่ายบริการ

**งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 4: งานทะเบียน/ปฏิทินวิชาการ ที่สัมพันธ์กับการ
ธำรงรักษานิสิต**

- ประกอบด้วย
- การลงทะเบียน
 - การเปลี่ยนสถานภาพในการลงทะเบียน
 - การรายงานทางวิชาการและใบรายงานผลการเรียน
 - การทบทวนปฏิทินวิชาการ
 - การวิเคราะห์การธำรงรักษานิสิตไว้

กรอบโครงสร้างที่ 5

ตำแหน่งหน่วยงาน = ตัวประกอบที่ 5: การเผยแพร่งานวิชาการ

- ประกอบด้วย - สำนักพิมพ์
- ศูนย์หนังสือ

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 7: การพัฒนาแผนงานวิชาการ ที่สัมพันธ์กับการผลิตผลงานทางวิชาการ

- ประกอบด้วย - การตัดสินใจในการจัดพิมพ์เอกสารต่าง ๆ
- การพัฒนาแผนหลักสูตร หรือโปรแกรมทางวิชาการ

กรอบโครงสร้างที่ 6

ตำแหน่งหน่วยงาน = ตัวประกอบที่ 6: งานนิสิต

- ประกอบด้วย - สนับสนุนการเงินแก่นิสิต
- ประธานสภานิสิต
- การสรรหาและรับนิสิตใหม่

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 4: งานทะเบียน/ปฏิทินวิชาการที่สัมพันธ์กับการดำรงรักษานิสิต

- ประกอบด้วย - การลงทะเบียน
- การเปลี่ยนสถานภาพ และการลงทะเบียน
- การรายงานทางวิชาการและใบรายงานผลการเรียน
- การทบทวนปฏิทินวิชาการ
- การวิเคราะห์การดำรงรักษานิสิตไว้

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 5: การบริหารการเงิน ที่เน้นการสนับสนุนนิสิต

- ประกอบด้วย - การจัดการเกี่ยวกับเงินกู้โดยตรง สำหรับนิสิต
- การจัดการเกี่ยวกับการบริหารการเงิน
- กระบวนการให้ทุนสนับสนุนทางการเงินเบื้องต้น
- กระบวนการทบทวนการให้ทุนสนับสนุน
- การจัดจ้างนิสิต
- การพัฒนาแผนการให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และการนำไปปฏิบัติ

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 6: การสรรหาและพัฒนานิสิต

- ประกอบด้วย
- กิจกรรมนิสิต และสภานิสิต
 - การบริหารจัดการเกี่ยวกับงานนิสิต
 - การจัดการเกี่ยวกับสภานิสิต
 - การปฐมนิเทศนิสิตใหม่
 - การพัฒนากฎระเบียบว่าด้วยการพัฒนานิสิต
 - การจัดตั้งโครงการให้คำปรึกษา ที่ไม่ใช่วิชาการ
 - กรอบการสรรหา และรับนิสิตเข้าเรียน

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 11: หอพัก

- ประกอบด้วย
- การจัดการหอพักนิสิต
 - การจัดการหอพักคณาจารย์ และบุคลากร

กรอบโครงสร้างที่ 7

ตำแหน่งหน่วยงาน = ตัวประกอบที่ 7: งานอนามัยและโภชนาการ

- ประกอบด้วย
- บริการโภชนาการ
 - อนามัย

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 9: อนามัย

- ประกอบด้วย
- การทบทวนโปรแกรมอนามัย
 - บริการดูแลรักษาความสะอาด
 - การจัดการเกี่ยวกับโภชนาการ

กรอบโครงสร้างที่ 8

ตำแหน่งหน่วยงาน = ตัวประกอบที่ 8: งานกีฬา

- ประกอบด้วย
- กีฬามหาวิทยาลัย

งานที่ต้องตัดสินใจ = ตัวประกอบที่ 10 : กีฬา

- ประกอบด้วย
- การวางนโยบายและกระบวนการปฏิบัติมาตรฐานเกี่ยวกับกีฬามหาวิทยาลัย
 - โปรแกรมกีฬาระหว่างมหาวิทยาลัย

กรอบโครงสร้างที่ ๑

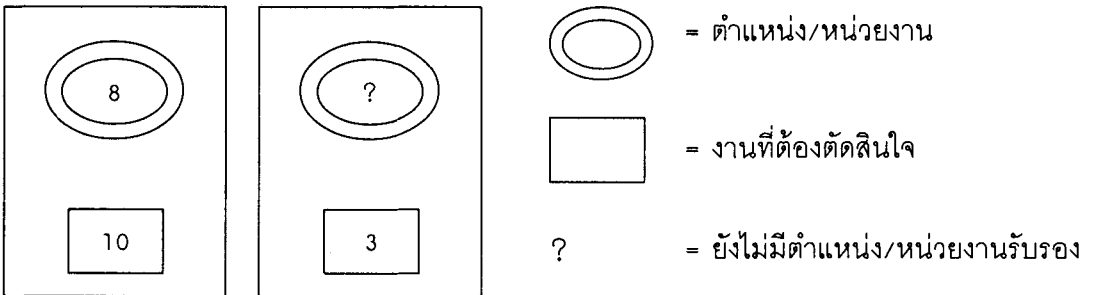
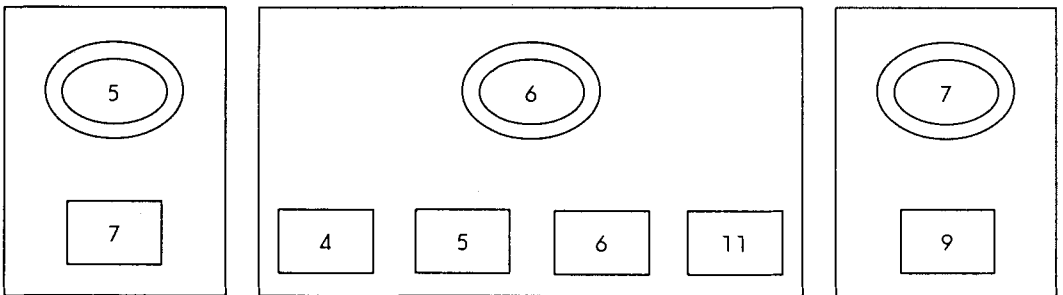
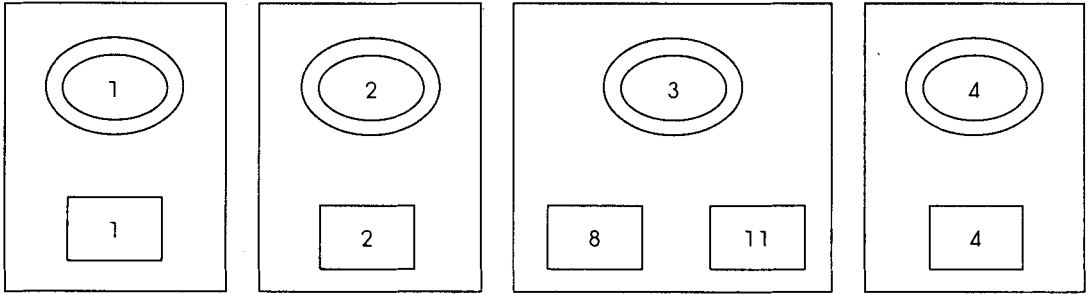
ตำแหน่งหน่วยงาน = ตัวประกอบที่ ๑: ยังไม่มีหน่วยงานรองรับ

- ประกอบด้วย
- สนับสนุนการเงินแก่นิสิต
 - ประธานสภานิสิต
 - การสรรหาและรับนิสิตใหม่

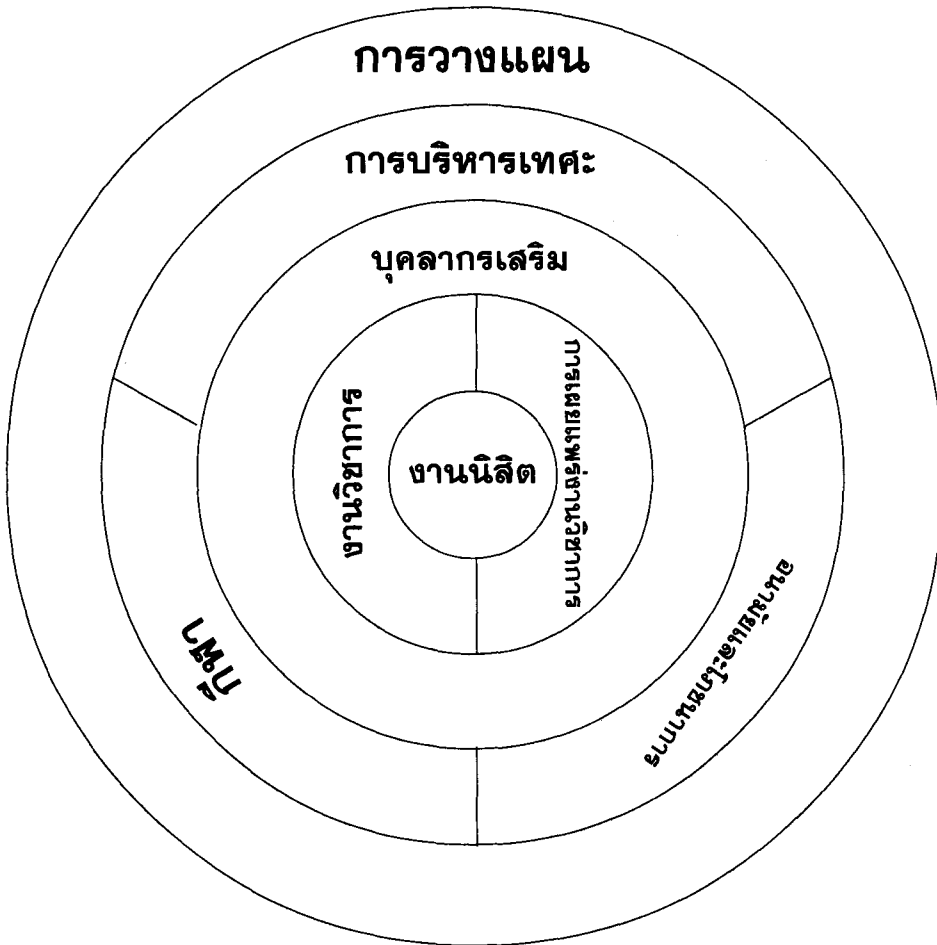
งานที่ต้องตัดสินใจได้แก่

- การเปลี่ยนแปลงสถานภาพบุคลากรเสริม
- การจัดการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ ของบุคลากรเสริม
- การจัดจ้างบุคลากรเสริม
- การจัดการทางวินัยและการเลิกจ้างบุคลากร
- การประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรเสริม
- โปรแกรมการจัดการเกี่ยวกับเงินเดือน และค่าจ้างพื้นฐานของบุคลากรเสริม
- การวางนโยบายและกระบวนการปฏิบัติมาตรฐานเกี่ยวกับบุคลากรเสริม
- กระบวนการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรประจำ
- การรายงานการใช้เวลาและพลังในการปฏิบัติต่าง ๆ

กรอบในการสร้างโครงสร้างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอดีต



รูปแบบที่ 3 : โครงสร้างการบริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต

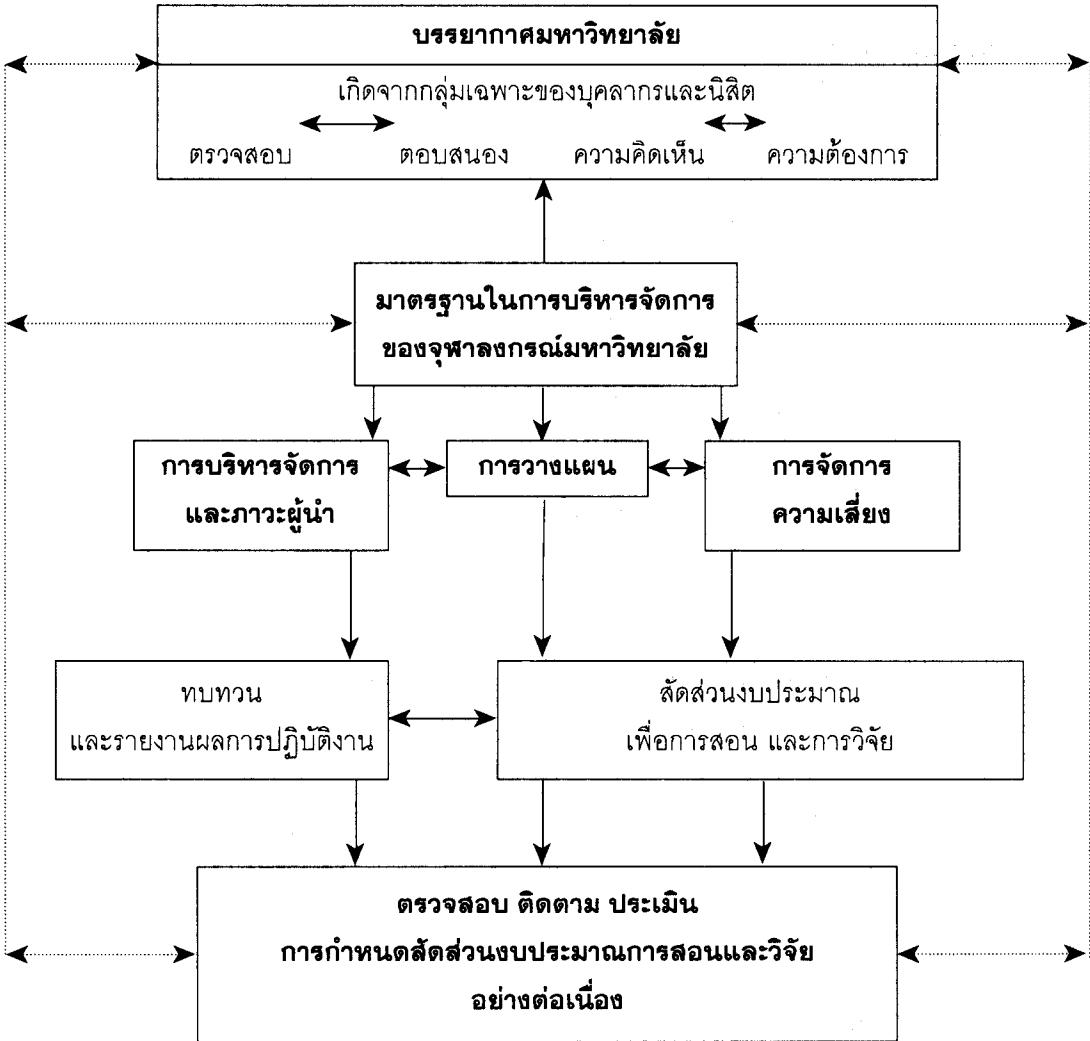


รูปแบบที่ 4: มาตรฐานและกลุ่มรูปแบบที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการ สรุปได้ดังนี้

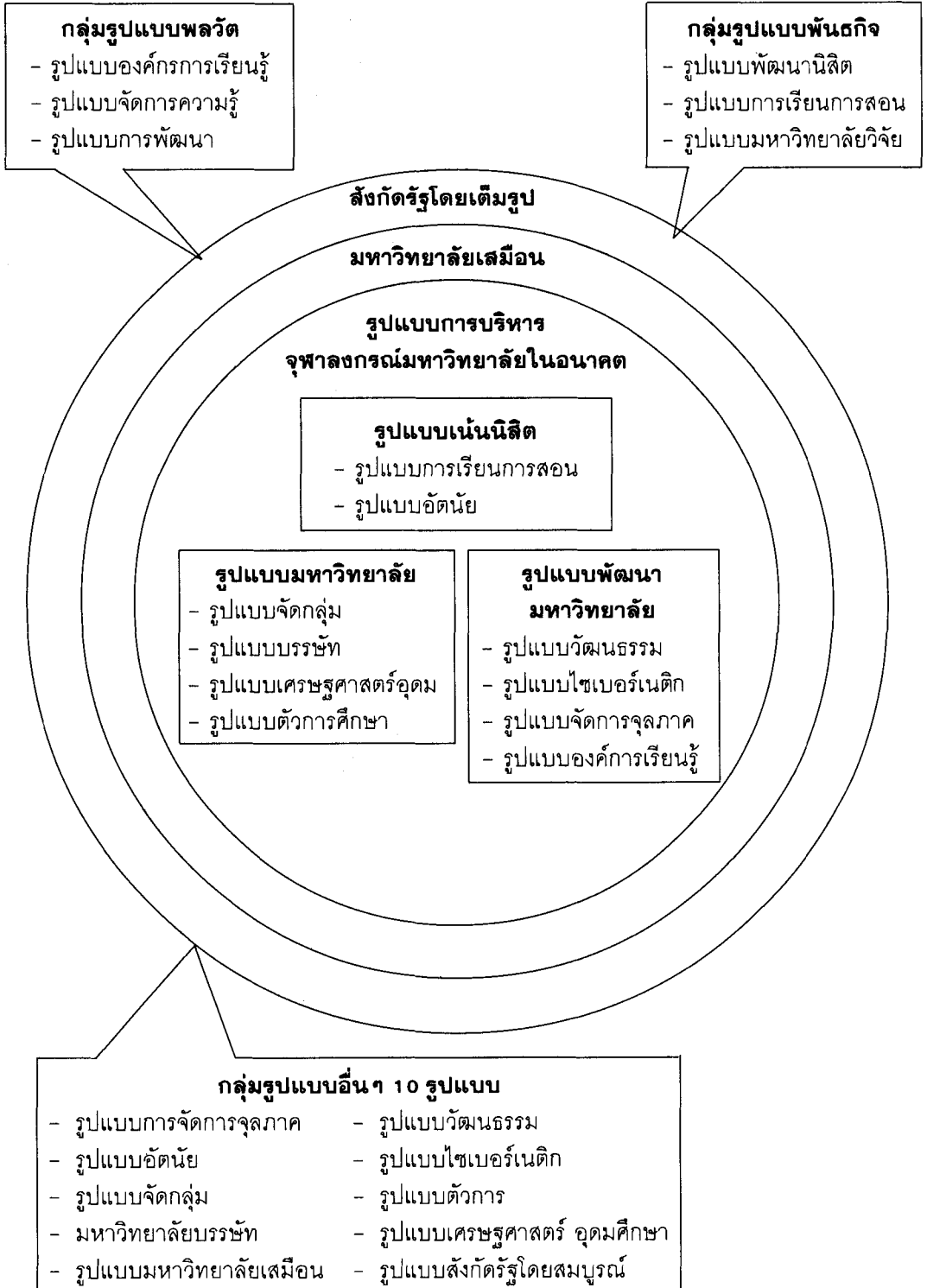
1. ในด้านวัฒนธรรมการเรียนการสอน เน้นการปฏิบัติงานร่วมกันในฐานะเสมอกันตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (contrived collegiality)
2. ในด้านประเพณีวัฒนธรรม เน้นวัฒนธรรมงาน (task culture) อุปมาเหมือนตารางคือสถาบันเป็นเมตริกซ์ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มและทีมงานที่หลากหลาย ซึ่งต่างก็ประสบความสำเร็จในการทำงานตามแผนงานที่มีพิสัยต่าง ๆ กันเพื่อแก้ปัญหาขององค์การ
3. ในด้านความสัมพันธ์โดยการสนับสนุนจากรัฐบาล เน้นมาตรการสนับสนุนมหาวิทยาลัยโดยตรงในฐานะสถาบันที่มีคุณประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม รัฐบาลมีมาตรการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นครั้งคราวตามสมควร เช่น การลดหย่อนภาษีอุปกรณ์การศึกษา เงินบริจาค ทุนวิจัย ฯลฯ

4. ในด้านสิทธิและหน้าที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล เน้นระดับการจัดการ
 5. ในกลุ่มสังกัดรัฐโดยเต็มรูป เน้นรูปแบบจุลภาค
 6. ในกลุ่มวัฒนธรรมองค์กร เน้นรูปแบบวัฒนธรรมและรูปแบบอัตนัย
 7. ในกลุ่มความร่วมมือ/การมีส่วนร่วม เน้นรูปแบบไซเบอร์เนติกและรูปแบบจัดกลุ่ม
 8. ในกลุ่มธุรกิจ เน้นรูปแบบตัวการและรูปแบบมหาวิทยาลัยบริษัท
 9. ในกลุ่มพลวัต เน้นรูปแบบเศรษฐศาสตร์อุดมศึกษา รูปแบบมหาวิทยาลัยพลวัต และรูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือน
10. เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มรูปแบบ 9 กลุ่มที่จัดประเภทจาก 70 รูปแบบย่อยพบว่า เป็นรูปแบบพลวัตคู่กับรูปแบบสังกัดรัฐโดยเต็มรูป
11. ในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ เน้นการทบทวนและการรายงานประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ
12. ในการวางแผนของมหาวิทยาลัย เห็นว่าควรจะมีการพัฒนาทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยที่มีความเข้าใจว่าจะต้องให้ชุมชนมหาวิทยาลัยมีความเกี่ยวข้องกันในทุก ๆ ด้าน
13. ในการจัดการความเสี่ยง เน้นว่ามหาวิทยาลัยควรมีกระบวนการประเมินความเสี่ยง อย่างเป็นทางการ เช่น มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งนำเสนอผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการ หรือสภาเพื่อตรวจสอบภายใน
14. สำหรับสัดส่วนงบประมาณเพื่อการสอนและการวิจัย เน้นให้มีการตรวจสอบและติดตามการกำหนดสัดส่วนระหว่างงบประมาณการสอนและงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนที่มหาวิทยาลัยใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด
15. ในเรื่องบรรยากาศของมหาวิทยาลัยนั้น เน้นให้มีการตรวจสอบและตอบสนองต่อความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรและนิสิตอย่างสม่ำเสมอ โดยการใช้แบบสอบถามและกลุ่มเฉพาะ (focus group)

รูปแบบที่ 4 มาตรฐานในการบริหารจัดการ



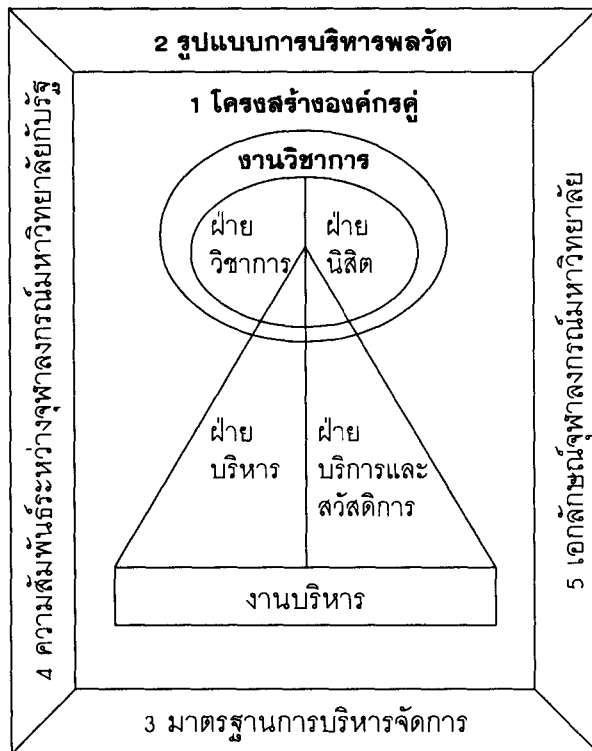
รูปแบบที่ 5 กลุ่มรูปแบบการบริหารที่พึงประสงค์



ผู้วิจัยได้บูรณาการข้อสรุปจากผลการวิจัยทุก ๆ ด้านและนำเสนอรูปแบบการบริหาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอนาคต ที่มีโครงสร้างองค์กรคู่ขนานบริหารแยกจากงานวิชาการ โดยที่ งานบริหารมีโครงสร้างแบบลดหลั่นเป็นชั้น ๆ แบบระบบราชการ ประกอบด้วยฝ่ายบริหารงาน ส่วนกลางและฝ่ายบริหารและสวัสดิการ เป็นฐานสนับสนุนงานวิชาการ ซึ่งมีโครงสร้างเป็นแนวราบ ในลักษณะไม่มีใครเหนือใครในชุมชนวิชาการ หรือที่เรียกว่า วัฒนธรรมมหาวิทยาลัย (collegiality) ผู้บริหารวิชาการ เช่น คณบดีเป็นที่หนึ่งในบรรดานักวิชาการที่เสมอกัน งานวิชาการประกอบด้วย ฝ่ายวิชาการที่ควบคุมคณะ ศูนย์ และสถาบันต่าง ๆ รวมทั้งหลักสูตร การสอน การวิจัย และงาน บริการชุมชน และสถาบันวิทยบริการ

การบริหารมหาวิทยาลัยทุกด้านอยู่ในกรอบของความเปลี่ยนแปลงให้ทันการ คือ มีพลวัตมีความสัมพันธ์ กับรัฐในด้านการจัดการมีมาตรฐานการบริหารจัดการ และทำนุบำรุง อนุรักษ์ เอกลักษณ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยไว้ด้วย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 รูปแบบการบริหารที่พึงประสงค์



แผนภูมิที่ 2 กรอบโครงสร้างองค์กรคู่

ฝ่ายบริหาร

ตำแหน่ง: ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานสนับสนุน

งาน: อำนาจบริหารในการสรรหา การพัฒนา และการประเมิน

การวางแผน กองทุน และนิติกรรม----- อสังหาริมทรัพย์

การจัดการเงินและรายได้----- ทรัพย์สินทางปัญญา

ฝ่ายวิชาการ

ตำแหน่ง: รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและหน่วยงานสนับสนุน

หน่วยงานเผยแพร่งานวิชาการ----- สำนักพิมพ์

ศูนย์หนังสือ

งาน: การบริหารงานวิชาการ

การพัฒนาแผนงานวิชาการ

ฝ่ายนิสิต

ตำแหน่ง: รองอธิการบดีฝ่ายนิสิต และหน่วยงานสนับสนุน

งาน : การสรรหาและพัฒนา นิสิต

งานทะเบียน/ประชุมวิชาการที่สัมพันธ์กับการธำรงรักษานิสิต

การบริหารการเงินที่เน้นการสนับสนุนนิสิต

ฝ่ายบริหารและสวัสดิการ

ตำแหน่ง: รองอธิการบดี

หน่วยงานบริการและสวัสดิการ

หน่วยงานอนามัย และโภชนาการ

หน่วยงานกีฬา

งาน : งานบริหารพิเศษ

งานอนามัย

งานกีฬา

แผนภูมิที่ 3 รูปแบบการบริหารพลวัต ประกอบด้วยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผล

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผล (enabler)	องค์ประกอบที่เป็นผล (results)
<p>1. การแปรรูปทรัพยากรเพื่อผลทางวิชาการอย่างรวดเร็ว</p> <p>2. กลไกบริหารจัดการ เน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การแก้ไขข้อผิดพลาดทันที - การสนับสนุนระยะยาวให้เกิดความต่อเนื่องทุก ๆ ด้านในสถาบัน - การบริหารโดยทีมงานวิชาชีพ <p>3. การปฏิบัติพันธกิจ เน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การบริหารความรู้ - ประโยชน์ของกลุ่มประชาคม - ประโยชน์ต่อสังคม - การบูรณาการวัฒนธรรมมหาวิทยาลัยและวัฒนธรรมไทยตลอดจนวัฒนธรรมวิชาการสากล <p>4. การใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในลักษณะมหาวิทยาลัยเสมือน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการ - การจัดหลักสูตร การสอน - การจัดตั้งเครือข่ายจากหลายหน่วยงาน หลายสถาบัน เพื่อการปฏิบัติเกิดหลายพันธกิจร่วมกัน 	<p>1. ประสิทธิภาพร่วมสมัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ - ความสมดุลในสถาบันทุก ๆ ด้าน <p>2. สิ่งแวดล้อมทางวิชาการ อันมีลักษณะเป็นสถาบัน วัฒนธรรม เพื่อก่อให้เกิดผลต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผลจากการบริหารเทศะเพื่องานวิชาการ - แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ - ผลการบูรณาการวัฒนธรรมเพื่อประโยชน์ทางสังคม - ลักษณะ e-university - องค์ความรู้ใหม่ <p>3. นิสิตและบัณฑิตที่มีคุณภาพ จากกระบวนการพัฒนาทุก ๆ ด้านของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำตนเองได้ - การรู้จักใช้พลังในฐานะผู้บริโภคในการประเมินและการตรวจสอบหลักสูตรการสอน <p>4. เสรีภาพทางวิชาการของอาจารย์และนิสิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีอิสระจากอิทธิพลการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ รวมทั้งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในสถาบัน - การมีเสรีภาพทางวิชาการในการปฏิบัติพันธกิจ - การมีอิสระในการปกครองตนเอง โดยเฉพาะทางวิชาการ ทรัพย์สิน และการเงินตลอดจนการบริหารบุคลากร

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผล (enabler)	องค์ประกอบที่เป็นผล (results)
<p>5. การกำกับดูแลคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินจากผลการปฏิบัติงาน - การประเมินคุณภาพวิชาการโดยวิธีการที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ - การตรวจสอบทั้งภายในและจากภายนอกหน่วยงานนอกสถาบัน เพื่อปรับปรุงคุณภาพ - การกำกับดูแลในบริบทธรรมชาติ 	<p>5. การสร้างเครือข่าย/การจัดกลุ่มสถาบัน และการสร้างพันธมิตร โดยอาศัยประสบการณ์เอกชน</p>