

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ เพื่อพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ดังนี้

1. วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศกับประเทศไทย
2. พัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์จะนำเสนอตามลำดับของวัตถุประสงค์ โดยกำหนดเป็นตอนตามลำดับดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการเปรียบเทียบรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศกับประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาและผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา เรื่องรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 ผลการสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความเห็นในการใช้ตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากข้อค้นพบตอนที่ 1 ถึงตอนที่ 3

ตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สร้างขึ้น และนำไปสอบถามความคิดเห็นในการยอมรับกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 6 ผลการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย พร้อมกับสร้างตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐขึ้น

ตอนที่ 1 ผลการเปรียบเทียบรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศกับประเทศไทย

### ส่วนที่ 1 รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศที่เลือกมาศึกษาเปรียบเทียบจาก 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกา โดยข้อมูลจากเอกสารงานประจำปีและจากอินเทอร์เน็ต พบว่า รูปแบบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศนั้น เป็นดังนี้

1. รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย เน้นความเป็นอิสระในด้านการบริหารวิชาการ บริหารบุคคล บริหารทรัพยากรและงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารและการตัดสินใจ

2. การแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีองค์ประกอบคณะกรรมการที่มาจากบุคคลหลายส่วนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ทั้งจากส่วนกลาง ท้องถิ่น มีวาระ 2-4 ปี

3. รูปแบบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ประเทศ มุ่งเน้นให้มีการบริหารงานที่คล่องตัวและวางระบบความสัมพันธ์ของหน่วยงานของรัฐกับมหาวิทยาลัยไว้ชัดเจน หน่วยงานด้านนโยบายและแผน หน่วยงานด้านจัดสรรงบประมาณรายจ่าย หน่วยติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานและการประกันคุณภาพการศึกษา การรับรองวิทยฐานะ จะเน้นในบทบาทของการส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานเชิงพัฒนามากกว่าการสั่งการ

ประเทศสหราชอาณาจักร มีระบบการกำกับดูแลโดย องค์กรกลางของรัฐ เป็นหน่วยกลางในการจัดสรรงบประมาณ เรียกว่า สภางบประมาณเพื่อการศึกษา (Higher Education Funding Council) ประเทศออสเตรเลีย รัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณบางส่วน โดยมีกระทรวงการศึกษาแรงงานฝึกอบรมและกิจการเยาวชน (Department of Education Employment Training and Youth Affairs : DEETYA) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาลประจำรัฐเป็นผู้สนับสนุนเพิ่มเติม มหาวิทยาลัยมีกลไกการกำกับดูแลโดยสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุด และมีองค์กรด้านประกันคุณภาพรับผิดชอบตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาทุก 5 ปี ประเทศมาเลเซีย มีกรมการอุดมศึกษาในกระทรวงการศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบเชิงนโยบายและการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยตรง ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาเป็นประธาน ประเทศสหรัฐอเมริกา รัฐบาลแต่ละมลรัฐจะเป็นผู้ดำเนินการเชิงนโยบาย การสนับสนุนงบประมาณและการรักษามาตรฐานการศึกษา โดยมีคณะกรรมการบริหารระดับมลรัฐ (State Board) เป็นองค์กรหลักในการกำกับดูแลด้านการประกันคุณภาพ การรับรองวิทยฐานะ รัฐบาลกลางเป็นเพียงกำหนดนโยบาย

รวมของประเทศและสนับสนุนงบประมาณบางส่วน

4. การกำกับดูแลที่จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุผลดีนั้น ประเทศสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกา มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติระหว่างหน่วยงานของรัฐ ดังนี้

4.1 รูปแบบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ให้มีการกำกับด้วยนโยบายและแผนระดับชาติ โดยให้มหาวิทยาลัยจัดทำแผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์เสนอต่อรัฐบาล

4.2 การจัดสรรทรัพยากร สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจหลัก คือ การเรียนการสอน และการวิจัย ให้จัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป

4.3 มีระบบการติดตาม ตรวจสอบผลงานเชิงคุณภาพ มาตรฐานวิชาการ และรายงานเป็นระยะทุกปี

รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 19 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 19 แสดงรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศ



จากแผนภูมิที่ 19 แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศที่ศึกษาเป็นตัวอย่างนั้น มีรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นแนวปฏิบัติชัดเจน และถือว่าสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยและน่านโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติ และจัดระบบการตรวจสอบภายนอกและระบบรายงานผลงานประจำปีที่ตรวจสอบได้อย่างโปร่งใสในตามกระบวนการติดตามและประเมินผล โดยมีตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือเปรียบเทียบผลสำเร็จกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

## รูปแบบการบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ

### 1. การจัดตั้ง

มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในยุโรปจัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มผู้นำทางศาสนาเป็นองค์กรอิสระ ต่อมาได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากรัฐบาลและแปรสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีสภาพเป็นนิติบุคคลสามารถออกกฎเกณฑ์ ระเบียบและวิธีการดำเนินงานภายในเป็นของตนเองแต่ยังอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและควบคุมจากภายนอกโดยผู้แทนของรัฐในลักษณะของการให้คำแนะนำ มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกาได้รับอิทธิพลจากยุโรป โดยเมื่อแรกก่อตั้ง จะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้แทนของผู้แทนของรัฐและกลุ่มพระและนักบวชผู้ก่อตั้งและมีการแต่งตั้งผู้บริหารหนึ่งคนเป็นอธิการบดี

มหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียและประเทศมาเลเซีย มีลักษณะการก่อตั้งที่คล้ายคลึงกันแม้ว่ารูปแบบของความเป็นอิสระจะแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละประเทศ มหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอิสระเต็มรูปแบบตั้งแต่ปี ค.ศ. 1850 ขณะที่มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของประเทศมาเลเซียเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นอิสระในช่วง ปี ค.ศ. 1995-1996 โดยมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาฉบับใหม่ที่ทำให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจสูงสุดในการบริหารและการจัดการในกิจการด้านต่าง ๆ เป็นของตนเองและลดการควบคุมจากรัฐบาล

### 2. การกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร เกือบทั้งหมดเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐได้รับการจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่จากรัฐบาล โดยมีหน่วยงานที่เป็นองค์กรกลางทำหน้าที่ในการจัดสรร ภายใต้ต้นนโยบายของรัฐบาลที่มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้ประกาศนโยบายด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้จัดสรรว่าเป็นไปตามข้อตกลงว่ามีความโปร่งใส และมี

ประสิทธิภาพหรือไม่ เพียงใด มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำรายงานเสนอต่อ สภามหาวิทยาลัย เพื่ออุดมศึกษาเป็นประจำทุกปี โดยมีสำนักงานประกันคุณภาพทำหน้าที่ ประเมินคุณภาพ มาตรฐาน และการพัฒนาของมหาวิทยาลัยร่วมกับองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะด้านทั้งทางด้านการจัดการเรียนการสอนและการวิจัย

มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของประเทศออสเตรเลียเกือบทั้งหมดเป็นของรัฐ เช่นเดียวกัน รัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นเป็นผู้จัดสรรงบประมาณ ดังนั้นรัฐบาลจึงเป็น ผู้กำหนดนโยบายอุดมศึกษาเป็นกรอบให้มหาวิทยาลัยนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ และจัดทำ ข้อมูลมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อตกลงในการเจรจาขอรับการจัดสรรงบประมาณกระทรวง การศึกษา แรงงาน ฝึกอบรมและกิจการเยาวชน โดยกรรมการอุดมศึกษาเป็นผู้ทำการตกลงกับ มหาวิทยาลัยถึงรูปแบบและงบประมาณที่จะจัดสรรให้ การติดตามประเมินผลพิจารณาจากข้อมูล มหาวิทยาลัยที่เสนอในแต่ละช่วง รวมทั้งการประเมินโดยองค์กรภายนอกอื่น ๆ ที่รับผิดชอบด้าน คุณภาพของมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบ การเรียนการสอน การวิจัยและ การบริหารมหาวิทยาลัยในทุก 5 ปี

มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในประเทศมาเลเซีย อยู่ภายใต้การดูแลและ ความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ โดยกองการอุดมศึกษามีรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้กำหนดนโยบาย ภายใต้การให้คำแนะนำของสภาที่ปรึกษาด้าน อุดมศึกษาแห่งชาติและสภาการศึกษาแห่งชาติ และมีคณะกรรมการรับรองวิทยฐานะแห่งชาติ เป็นองค์กรควบคุม คุณภาพเพื่อรับรองหลักสูตร และดูแลในส่วนของประสิทธิภาพการเรียน การสอนและการประกันคุณภาพร่วมกับองค์กรวิชาชีพ ส่วนรูปแบบของการติดตามและประเมินผลยัง ไม่มีความชัดเจน อย่างไรก็ตามได้มีแนวคิดและความพยายามที่จะให้การดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษามีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ ด้วย การบริหารและการจัดการที่ดี

มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาอยู่ภายใต้การดูแลของรัฐบาลท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติ ของมลรัฐ รัฐบาลกลางทำหน้าที่ให้การสนับสนุนและเป็นผู้กำหนดกรอบนโยบายและ จัดสรร งบประมาณเพียงบางส่วนในลักษณะต่างๆ เช่น ทุนการศึกษา เงินกู้ยืม การสนับสนุน งบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย ใช้ผลจากการตรวจสอบจากภายนอกเป็นหลัก การวิจัยต้องมีคุณภาพและมีประโยชน์ใช้สอย มหาวิทยาลัยต้องกำหนดภารกิจของตนเองที่ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและการเปลี่ยนแปลงของตลาดเป็นหลัก มหาวิทยาลัยและ

สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประกอบการดำเนินงานตามภารกิจที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ โดยมีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (Governing Board) หรือคณะกรรมการประสานงานมหาวิทยาลัย (Coordinating Board) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับการแต่งตั้งบุคลากร การให้ความเห็นชอบลงนามในสัญญาจ้างบุคลากร รวมถึงการติดตามการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนด กระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการ แผนงานที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนา นอกจากนี้บางมลรัฐอาจมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา จากท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ

### 3. โครงสร้างมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ควบคุมดูแลการบริหารตามพระราชบัญญัติ มีคณะกรรมการบริหารรับผิดชอบด้านการวางแผนการเงิน บุคลากร อาคารสถานที่ ระบบข้อมูลและสนับสนุนด้านอื่น ๆ คณะกรรมการวิชาการมีหน้าที่รับผิดชอบด้านการเรียนการสอนในหลักสูตรต่าง ๆ มีนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา รวมทั้งผู้อำนวยการในด้านต่าง ๆ ที่อยู่ในส่วนของการสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการ

ในประเทศออสเตรเลีย สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด มีคณะกรรมการในระดับนโยบายสองคณะ ได้แก่ ฝ่ายนโยบาย และฝ่ายบริหารและดำเนินการมีสภาวิชาการทำหน้าที่ดูแลงานด้านวิชาการภายใต้สภามหาวิทยาลัย ส่วนตำแหน่งบริหารอื่น ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกับมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่ในรูปของคณะกรรมการซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลาย เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่หลากหลายและสามารถตรวจสอบได้

ประเทศมาเลเซียเป็นอีกประเทศหนึ่งที่เคยเป็นอาณานิคมของสหราชอาณาจักร รูปแบบการจัดการศึกษาจึงมีความคล้ายคลึงกัน แต่ระบบบริหารและการจัดการที่ผ่านมามีความแตกต่างกัน เนื่องจากประเทศมาเลเซียมีศูนย์กลางการบริหารอยู่ที่รัฐบาลกลาง การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานจึงมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วประเทศ จนกระทั่ง ค.ศ. 1995 ถึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาฉบับใหม่ ที่ทำให้สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษามีความเป็นอิสระมากขึ้นจากการที่เคยอยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ การบริหารภายในมหาวิทยาลัยมีสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ โดยทั่วไปมีลักษณะคล้ายกับมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร

การอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา มีความหลากหลายและแตกต่างกันขึ้นอยู่กับมลรัฐ จึงทำให้โครงสร้างการบริหารอาจใช้ชื่อแตกต่างกัน องค์ประกอบของคณะกรรมการเพื่อกำหนดนโยบายแตกต่างกัน แต่หากพิจารณาตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบแล้วพบว่า อยู่ในรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน โดยที่มหาวิทยาลัยจะมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด อธิการบดี เป็นผู้ดำเนินการบริหาร มีรองอธิการบดีรับผิดชอบงานแต่ละด้าน คณบดี หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการเรียนการสอนในสาขาเฉพาะด้านตามลำดับ และจะมีคณะกรรมการวิชาการเป็นผู้ให้ความเห็นชอบด้านวิชาการก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัย

#### 4. การงบประมาณ

มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร ได้รับการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งจากรัฐบาล โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงได้แก่สภาจัดสรรงบประมาณเพื่ออุดมศึกษา หลักการจัดสรรงบประมาณใช้สูตรในการคำนวณจากองค์ประกอบของจำนวน นักศึกษา และกลุ่มสาขาวิชาที่เรียนสำหรับงบประมาณด้านการเรียนการสอน ส่วนงบประมาณด้านการวิจัยจะได้รับการจัดสรรจากสภาการวิจัยในสาขาวิชาเฉพาะด้านสาขาต่าง ๆ ของประเทศ นอกจากนั้นส่วนหนึ่งได้จากการเรียกเก็บค่าเล่าเรียนจากนักศึกษา และการดำเนินธุรกิจของมหาวิทยาลัย การจัดสรรให้แก่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจัดสรรในลักษณะเงินก้อน (Block Grant) โดยแต่ละหน่วยงานสามารถบริหารงบประมาณของตนเองอย่างอิสระ

การจัดสรรงบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในประเทศออสเตรเลีย ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1989 มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรในลักษณะเงินก้อน (Single Operating Grant) ซึ่งมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระที่จะกำหนดการใช้งบประมาณด้วยตนเอง ส่วนงบประมาณสำหรับดำเนินการอื่น ๆ จะได้รับการจัดสรรบนพื้นฐานของการแข่งขันของมหาวิทยาลัยที่สามารถสนองตอบต่อนโยบายสำคัญด้านอุดมศึกษาของรัฐบาล รวมถึงงบประมาณด้านการวิจัย สิ่งสำคัญที่ใช้ประกอบการจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ ข้อมูลมหาวิทยาลัย (University หรือ Educational Profiles) ที่มหาวิทยาลัยต้องระบุถึงภารกิจและความรับผิดชอบ ขอบเขตของกิจกรรมและเป้าหมาย เพื่อนำไปเจรจาทำความตกลงกับรัฐบาลกลางเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ งบประมาณสำหรับการเรียนการสอนใช้หลักการจัดสรรที่เรียกว่ารูปแบบ Relative Funding Model ซึ่งเป็นการใช้ตารางเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการสอนระหว่างสาขาวิชา ระดับที่จัดการเรียนการสอน และจำนวนนักศึกษา นอกจากนั้นได้มีการนำระบบเงินยืม (Higher Education Contribution Scheme: HECS) มาใช้สำหรับนักศึกษาในประเทศ ดังนั้นแหล่งที่มาของงบประมาณมหาวิทยาลัยจึงประกอบด้วย งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลกลาง มากกว่าร้อยละ 50 ค่าเล่าเรียนที่เรียกเก็บจากนักศึกษาประมาณร้อยละ

15 ค่าใช้จ่ายจาก HECS ประมาณร้อยละ 12 จากรัฐบาลท้องถิ่นไม่เกินร้อยละ 2 และอื่น ๆ อีกประมาณร้อยละ 15

ในประเทศมาเลเซีย รัฐบาลสนับสนุนงบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาเกือบร้อยละ 90 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี 1998 ได้มีการออกพระราชบัญญัติสำหรับมหาวิทยาลัย ให้สามารถหารายได้โดยดำเนินการในรูปของบริษัท ได้โดยที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าเมื่อถึงปี ค.ศ.2010 ประเทศสามารถลดการให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาลงได้เป็นเหลือร้อยละ 90

ในทางกลับกัน การจัดสรรงบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา เป็นความรับผิดชอบของรัฐบาลท้องถิ่นและมหาวิทยาลัยเอง รัฐบาลกลางให้การสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยอาจเสนอโครงการให้ความช่วยเหลือในลักษณะเฉพาะกิจ ขึ้นอยู่กับนโยบายเร่งด่วน เช่น การให้ความช่วยเหลือผู้ปกครองเรื่องค่าใช้จ่ายสำหรับการศึกษาบุตร การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยได้รับจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ค่าเล่าเรียน เงินบริจาค ภาษีอากรของรัฐ การประกอบธุรกิจของมหาวิทยาลัยในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

## 5. การประกันคุณภาพ

มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร มีองค์การอิสระ (Quality Assurance Agency: QAA) ทำหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงาน คุณภาพ มาตรฐานและการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ร่วมกับองค์กรวิชาชีพเฉพาะด้าน ผลการประเมินด้านต่าง ๆ จะนำไปประกอบการจัดสรรงบประมาณในปีต่อ ๆ ไป ทั้งนี้ QAA จะจัดพิมพ์รายงานผลการดำเนินงานในประเด็นต่าง ๆ เช่น คุณภาพ มาตรฐาน การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในของสถาบัน รวมทั้งมาตรฐานการเรียนการสอน ระดับสอนของมหาวิทยาลัย ความร่วมมือกับต่างประเทศ ขณะเดียวกันภายในมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพการศึกษาโดยมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและสัมพันธ์กับการประเมินจากองค์กรภายนอก กลไกการประกันคุณภาพภายในสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย การตรวจสอบคุณภาพภายใน การวิเคราะห์ตนเองของสถาบัน มาตรฐานหลักสูตร การประเมินบุคลากร การติดตามประเมินผลประจำปี การประเมินจากผู้ตรวจสอบจากภายนอก เป็นต้น ซึ่งทุกองค์ประกอบจะได้รับการประเมินจาก QAA และจะจัดทำรายงาน เป็นรายงานของแต่ละมหาวิทยาลัยในทุกหกปี



การประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศออสเตรเลีย เริ่มตั้งแต่ปลายปี ค.ศ. 1970 โดยมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาได้รับการกระตุ้นให้มีการติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินตนเอง จนถึงปี ค.ศ. 1999 รัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นได้มีการตกลงให้มีการก่อตั้งหน่วยประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา แม้ว่ามหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาจัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติ ซึ่งมีอำนาจในการรับรองวิทยฐานะหลักสูตรมาตรฐานวิชาการอยู่แล้วก็ตาม แต่เพื่อให้มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาเป็นที่ยอมรับว่ามีระบบการบริหารที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและการพัฒนาคุณภาพประจำปีผสมผสานกับแผนด้านอื่น ๆ ที่ระบุถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และการรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยได้มีการกำหนดนิยามของคุณลักษณะของผู้สำเร็จจากมหาวิทยาลัย และข้อมูลอื่น ๆ ที่สะท้อนถึงความมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ การประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเริ่มกระบวนการตั้งแต่การรับนักศึกษาเข้าเรียน การเรียนการสอนและการประเมินผล หลักสูตรการเรียนการสอนที่มีการมีการประเมินเพื่อปรับปรุงทุกห้าปี องค์กรการประเมินจากภายนอกและสมาคมวิชาชีพจะเป็นผู้ตรวจสอบโครงสร้างและเนื้อหาทั่วไปของหลักสูตร มาตรฐานทางวิชาการ ขอบเขต ระยะเวลาที่ศึกษา ประสบการณ์เชิงปฏิบัติ ตลอดจนการสนับสนุนให้มีการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย แผนการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยจะได้รับบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลมหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการทำความเข้าใจต่อการจัดสรรงบประมาณ

การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศมาเลเซีย ได้รับอิทธิพลมาจากระบบของสหราชอาณาจักรจากการเป็นหนึ่งในประเทศเครือจักรภพ มาตรฐานการศึกษาส่วนหนึ่งจึงมีมาตรฐานที่เป็นสากลเนื่องจากต้องพัฒนาให้มีความเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันกับประเทศอื่น ๆ จึงทำให้คุณภาพการศึกษาในประเทศมาเลเซียได้รับการยอมรับ นอกจากนั้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาปี ค.ศ. 1995 ที่มุ่งสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา และยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ระดับความเป็นสากล ทำให้มีความพยายามที่จะนำระบบการประกันคุณภาพมาใช้ โดยเริ่มตั้งแต่การเทียบมาตรฐานสากล (Benchmarking) อย่างไรก็ตามถึงวันนี้ประเทศมาเลเซียยังอยู่ในระหว่างการกำหนดระเบียบและการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมา เพื่อดำเนินการด้านการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา มาตรฐานการเรียนการสอน การวิจัย และกระบวนการบริหารและการจัดการ การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งก่อนหน้านี้หลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนได้รับความเห็นชอบจากสภาวิชาการของมหาวิทยาลัย (Board of Study) สภามหาวิทยาลัยและนำเสนอเป็นครั้งสุดท้ายต่อกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีคณะอนุกรรมการอุดมศึกษาที่มีอธิการบดี (Secretary General) เป็นประธาน

การประกันคุณภาพในมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ส่วนใหญ่ ดำเนินการโดยมลรัฐและมีการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน เพื่อเรียนรู้ เปรียบเทียบที่ ก่อให้เกิดการแข่งขันไปสู่การมีมาตรฐานที่เท่าเทียมกัน เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารและการ จัดการมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจแก่ผู้ที่จะสมัคร เข้าศึกษาต่อดังนั้นมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ตลอดจนการ พัฒนาประสิทธิภาพของตนเองด้านการบริหารจัดการ ให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้จาก สาธารณะ สภารับรองวิทยฐานะอุดมศึกษา (Council for Higher Education Accreditation) เป็นหน่วยงานกลางระดับชาติ ซึ่งก่อตั้งโดยกลุ่มอธิการบดีของมหาวิทยาลัยกลุ่มหนึ่ง และได้รับการ อนุมัติรับรองจากสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา เพื่อทำหน้าที่ประสานและกำกับดูแล มาตรฐานการดำเนินการขององค์กรวิทยฐานะ การรับรองวิทยฐานะในระบบอุดมศึกษาของ สหรัฐอเมริกามีสองลักษณะ ได้แก่ การรับรองวิทยฐานะสถาบัน และการรับรองวิทยฐานะ หลักสูตร

## ส่วนที่ 2 รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย ปัจจุบัน มีทั้งหมด 6 มหาวิทยาลัย เป็น มหาวิทยาลัยอยู่ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ ทั้ง 2 แห่ง และมหาวิทยาลัยอยู่ในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัยรวม 4 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยของรัฐทั้ง 4 แห่ง ที่อยู่ในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย มีรูปแบบและ กลไกการกำกับดูแลและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับมหาวิทยาลัย ดังนี้

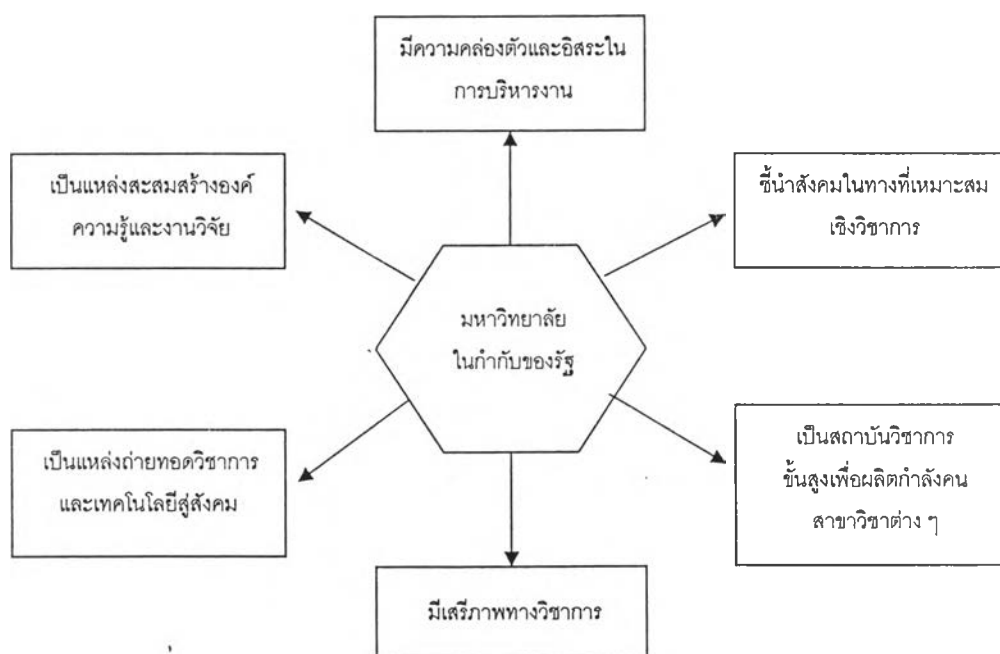
1. รูปแบบการกำกับดูแลตามพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง คือ พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ หรือในการกำกับของรัฐก็ได้ (ม.36) ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานระดับกระทรวงมีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการ พัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา การกำหนดมาตรฐานการศึกษา ติดตามประเมินผล เสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณต่อคณะรัฐมนตรี และพิจารณาจัดตั้ง ปรับปรุง ยุบ รวม และเลิก สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับต่อคณะรัฐมนตรี รวมทั้งการให้อำนาจรัฐมนตรีว่าการ ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่งตามพระราชบัญญัติ จัดตั้งมหาวิทยาลัยทั้งหมด โดยเฉพาะเรื่องที่จะต้องเสนอคณะรัฐมนตรี จะต้องเสนอให้ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

2. สถานภาพของมหาวิทยาลัย ทั้ง 4 แห่ง มีลักษณะและสถานภาพดำเนินงานตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งดังนี้

- 2.1 มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ
- 2.2 เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ โดยทบวง มหาวิทยาลัย
- 2.3 เป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ การจัดสรรงบประมาณให้จัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป และให้ถือว่าเงินอุดหนุนดังกล่าวเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย
- 2.4 มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารงานในมหาวิทยาลัย

สรุป การบริหารและการจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย มีหลักการองค์ประกอบของความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 20 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 20 แสดงหลักการและองค์ประกอบของความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



จากแผนภูมิที่ 20 แสดงให้เห็นถึงหลักการของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในการดำเนินงานที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ คือ มีความคล่องตัวและมีอิสระในการบริหาร ชี้นำสังคมในทางที่เหมาะสมเชิงวิชาการ เป็นสถาบันวิชาการชั้นสูงเพื่อผลิตกำลังคนสาขาวิชาต่าง ๆ มีเสรีภาพทางวิชาการ เป็นแหล่งถ่ายทอดวิชาการและเทคโนโลยีสู่สังคม และเป็นแหล่งสะสมสร้างองค์ความรู้งานวิจัย

จากการที่การบริหารมหาวิทยาลัยในระบบราชการจำเป็นต้องดำเนินการทุกอย่างภายใต้กฎเกณฑ์ของราชการ ที่ได้ถือว่าเป็นบรรทัดฐานเดียวกันทุกส่วนราชการ มีระบบการควบคุมตรวจสอบที่ตายตัว มีระบบการจัดสรรและบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้สำหรับการใช้จ่ายเงินของราชการ โดยเฉพาะมีระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบเดียวกันทั่วประเทศจึงมีความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับมีความหมายและการดำเนินการที่ต่างออกไป กล่าวคือ มหาวิทยาลัยมีความอิสระมากขึ้น การควบคุมและการกำกับของรัฐบาลลดลง หรือมีน้อยที่สุด รัฐบาลจะกำกับเพียงด้านนโยบาย การจัดสรรงบประมาณและคุณภาพเป็นหลัก แต่จะเน้นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน จากการศึกษาสภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยหลักการและแนวทางที่ได้ถือปฏิบัติมา มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมีสถานภาพและลักษณะของการดำเนินการดังนี้ มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยจะปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารการจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยนั้น การบริหารการจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรี ที่จะต้องเสนอรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

การบริหารงานบุคคล หลักการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะมีแนวทาง ดังนี้ บุคลากรของมหาวิทยาลัย จะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในช่วงเวลาการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบจะมีการประเมินศักยภาพบุคคล เพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดกฎเกณฑ์ และแนวทางขึ้นเองได้ พนักงานของมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จะเป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนด

งบประมาณและทรัพย์สิน หลักการในด้านงบประมาณและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยทั่วไปแล้วหลักการด้านการเงินและงบประมาณจะเป็นดังนี้ รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดระบบบริหารงบประมาณการเงินบัญชีและทรัพย์สินของตนเอง โดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วย เงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐจึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินแก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากราชพัสดุได้ รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้ หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้ ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถใช้สอยควบคุมดูแลใช้ประโยชน์จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

การจัดสรรงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับสำนัก งบประมาณ เพื่อให้มีการดำเนินการในหลักการเดียวกัน คือ ให้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัยในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แก่ละมหาวิทยาลัย จะจำแนกงบประมาณออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ค่าใช้จ่ายประจำ และค่าใช้จ่ายลงทุน โดย ค่าใช้จ่ายประจำ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจด้านการจัดการศึกษา โดยรัฐอุดหนุนในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost Per Head) เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐานอย่างน้อยขั้นต่ำ และเพียงพอต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยพิจารณาจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้นำมารวมสมทบเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่เหมาะสม ส่วนค่าใช้จ่ายในภารกิจอื่น ๆ ให้รัฐอุดหนุนตามโครงการหรือกิจกรรม ค่าใช้จ่ายลงทุน ให้รัฐจัดสรรให้ตามโครงการและความจำเป็นตามสภาพของมหาวิทยาลัยและกำลังงบประมาณของประเทศ การจัดตั้งกองทุนคองอดเงินต้น (Endowment Fund) โดยหลักการ คือ ให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจัดตั้งกองทุนคองอดเงินต้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากกองทุนไปใช้ในกิจการของมหาวิทยาลัยที่จำเป็นและเสริมงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับ ในกรณีที่งบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ และเพื่อ

สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้จัดหาเงินสมทบกองทุนเป็นปี ๆ ไป และรัฐอาจจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตามกำลังงบประมาณแผ่นดินเป็นปี ๆ ไป

การบริหารงบประมาณและการรายงาน มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องยึดหลักของความโปร่งใส และประโยชน์ที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดยการบริหารงบประมาณนั้นจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ภายใต้หลักการต่อไปนี้ งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป และถือเป็นเงินรายได้ ดังนั้น จึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยที่จะพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่ได้รับตามแผนงานโครงการที่มหาวิทยาลัยเสนอ โดยอาจนำเงิน รายได้อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย มหาวิทยาลัยมีหน้าที่วางระบบ การเงินและบัญชี งานพัสดุที่เป็นของตนเอง ทั้งนี้ ทบวงมหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะพัฒนาต้นแบบระบบบัญชีต้นทุน สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ตามระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ทบวงมหาวิทยาลัยโดยความร่วมมือของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานประมาณจะพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน ดังนี้

ระบบการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Performance Monitoring System) ระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ (Financial Report System) การรายงานผลงานประจำปี (Annual Report System)

การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้แก้ไขพระราชบัญญัติเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมดูแลและใช้ประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งในกรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็เช่นเดียวกัน โดยมีหลักการสำคัญคือ ให้มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้สามารถจัดหาผลประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ และนำรายได้มาใช้จ่ายในกิจการได้ โดยแยกอสังหาริมทรัพย์เป็น 2 ประเด็น คือ อสังหาริมทรัพย์ที่เป็นราชพัสดุ ที่สาธารณประโยชน์ ที่ป่าสงวนที่มหาวิทยาลัยได้รับมอบหมายให้ใช้ประโยชน์ ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการควบคุมดูแลใช้สอยหาประโยชน์ตามที่เห็นควร เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาอสังหาริมทรัพย์ที่ได้รับจากการบริจาคหรือซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย สามารถนำไปใช้สอย ควบคุม ดูแลใช้ประโยชน์ทางการศึกษา และสามารถจำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนได้

การบริหารวิชาการ การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็จะเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสรีจลันที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แต่การ

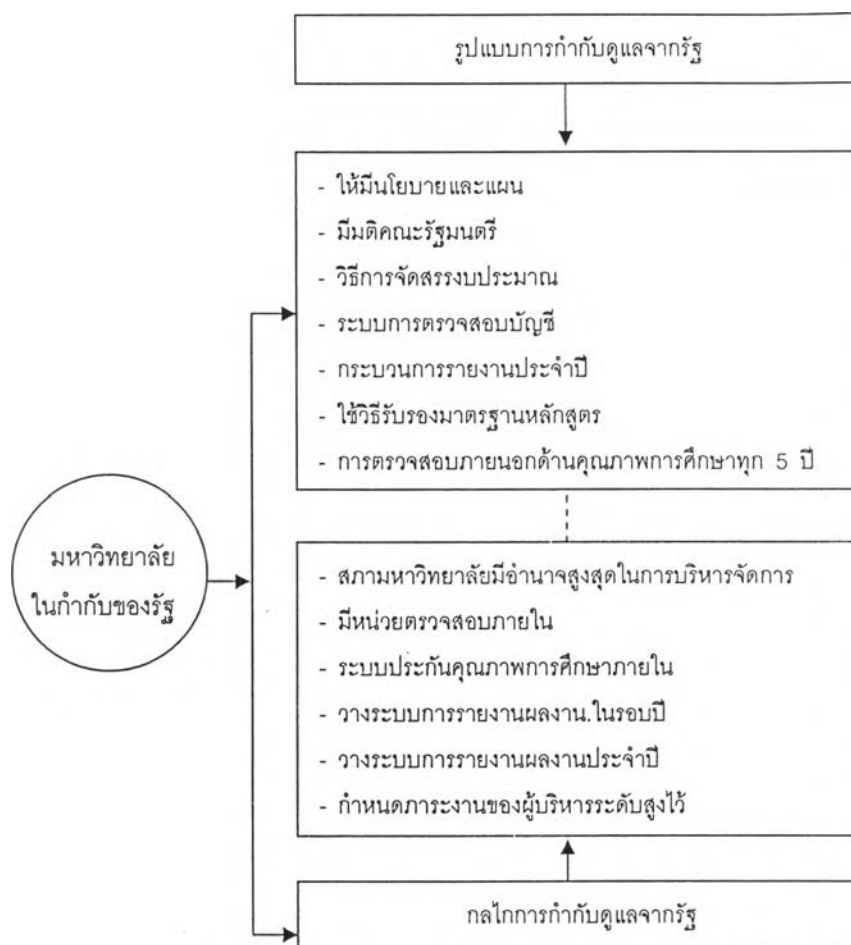
ดำเนินงานทางวิชาการจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง ทั้งนี้แนวทางในการดำเนินการอาจเป็นได้ ดังนี้ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติหลักสูตรการศึกษา และอนุมัติการเปิดสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานและแผนที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย

การกำกับตรวจสอบ การกำกับตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารภายในสถาบัน โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล การกำกับตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก การกำกับจากภายนอกนั้น จะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับของรัฐซึ่งจะเป็นการกำกับที่เป็นระบบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงบประมาณ เป็นต้น การกำกับกลไกงบประมาณ จากการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการจัดสรร ทบวงมหาวิทยาลัยจะร่วมมือกับสำนักงบประมาณ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกผลักดันให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน

การกำกับด้านนโยบายของรัฐบาล ในขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนา อาจมีนโยบายพิเศษเฉพาะกิจเฉพาะด้านของรัฐบาล ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการทั้งในกรณีมีงบประมาณสนับสนุนและไม่มีการสนับสนุน

การกำกับด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งสร้างระบบการประกันคุณภาพของตนเอง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ผลจากการดำเนินการในระบบประกันคุณภาพการศึกษา จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารมหาวิทยาลัยที่อาจต้องปรับปรุง เพื่อให้ผลผลิตได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ดังรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังแผนภูมิที่ 21 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 21 แสดงรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของประเทศไทย



จากแผนภูมิที่ 21 แสดงให้เห็นถึงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยขณะนี้ มีรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ยังคงขาดการใช้ตัวบ่งชี้มาเป็นเครื่องชี้วัด เปรียบเทียบความสำเร็จของงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมี 4 หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติด้านนโยบายและแผน การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบบัญชีและรายงานผลงานประจำปี รวมทั้งการตรวจสอบภายนอกด้านคุณภาพการศึกษาทุก 5 ปี

**ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของต่างประเทศกับประเทศไทย**

ผลการวิเคราะห์รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในประเทศ สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกาเปรียบเทียบกับประเทศไทย ดังตารางที่ 7 ต่อไปนี้



ตารางที่ 7 เปรียบเทียบรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในต่างประเทศกับประเทศไทย

รูปแบบและกลไกการกำกับดูแล	ประเทศ				
	สหราชอาณาจักร	ออสเตรเลีย	มาเลเซีย	สหรัฐอเมริกา	ประเทศไทย
ด้านนโยบายและแผนพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลมีองค์รกรกลาง คือ กระทรวงการศึกษาและการจ้างงานเป็นหน่วยกำหนดนโยบายการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลดำเนินนโยบายปฏิรูปการให้บริการเพื่อการมีงานทำ</li> <li>• กระทรวงการมีงานทำ การศึกษา การฝึกอบรม และกิจการเยาวชน (DEETYA) ดูแลการบริหารนโยบายและแผนระดับประเทศ โดยมี กองการอุดมศึกษา รับผิดชอบดูแลลงไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีกระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบการศึกษา ระดับอุดมศึกษา โดยมีกรมอุดมศึกษาดูแลด้านการเงิน และการบริหารจัดการ และการวางนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลกลางเป็นผู้กำหนดกฎหมายการศึกษาอเมริกา ปี 2000 โดยเน้นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาทั้งประเทศ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและให้ความช่วยเหลือ</li> <li>• รัฐบาลมลรัฐรับผิดชอบในการบริหารและพัฒนาการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบวงมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับดูแล โดยอาศัยแผนพัฒนา และนโยบายของรัฐบาล</li> <li>• มีแผนระยะยาว 10 ปี ระดับประเทศเป็นแนวทางในการกำกับการนโยบายให้บรรลุผล</li> </ul>
ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลมีองค์กรอิสระในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย เรียกว่า สำนักงานผู้ตรวจการการศึกษา และฝึกอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาเน้นคุณภาพการศึกษา และคุณภาพด้านบริการสนับสนุน</li> <li>• มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาทุกปี</li> <li>• มีภาคเอกชนทำหน้าที่ประเมินและจัดอันดับมหาวิทยาลัยออกเผยแพร่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลมีความมุ่งมั่นในการให้การอุดมศึกษาของประเทศมีคุณภาพ โดยจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีคณะกรรมการปฏิรูปและประกันคุณภาพการศึกษา รับผิดชอบด้านคุณภาพการศึกษา</li> <li>• มีองค์กรอิสระในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2539</li> <li>• มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายนอก</li> </ul>

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รูปแบบและกลไก การกำกับดูแล	ประเทศ				
	สหราชอาณาจักร	ออสเตรเลีย	มาเลเซีย	สหรัฐอเมริกา	ประเทศไทย
ด้านการจัดสรรทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้วิธีการจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้กับมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากจำนวนนักศึกษาและคุณภาพการศึกษา</li> <li>จัดสรรแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) เพื่อการเรียนการสอน 2) เพื่อการวิจัย และ 3) งบประมาณพิเศษ</li> <li>รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้โดยผ่านสภาการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษาแห่งอังกฤษ โดยมีหลักการว่า การจัดสรรงบประมาณต้องมีความโปร่งใส มีความยุติธรรม และเป็นธรรม สามารถตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน</li> <li>สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินแห่งชาติ (Nation Audit Office) เป็นผู้ตรวจบัญชี และรับรองงบดุลของมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงจัดสรรงบประมาณอุดหนุนไปที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยตรง</li> <li>มีการจัดสรรใช้ Unit Cost FTES และผลงานที่ผ่านมา</li> <li>ใช้ระบบรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัยและกองอุดมศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รัฐบาลจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนให้แก่มหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รัฐบาลกลางจัดงบประมาณช่วยเหลือเฉพาะโครงการ</li> <li>รัฐบาลมลรัฐจัดสรรงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัย</li> <li>ท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณด้วยภาษีที่เก็บได้บางส่วน เช่น ภาษีทรัพย์สิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รัฐบาลจัดสรรงบประมาณไปยังมหาวิทยาลัยโดยตรง โดยมีสำนักงานงบประมาณทำหน้าที่วิเคราะห์จัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นรายปี</li> <li>ทบวงมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เสนอแนะการจัดสรรต่อรัฐบาล</li> </ul>

ตารางที่ 7 (ต่อ)

รูปแบบและกลไก การกำกับดูแล	ประเทศ				
	สหราชอาณาจักร	ออสเตรเลีย	มาเลเซีย	สหรัฐอเมริกา	ประเทศไทย
ด้านมาตรฐานการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กระทรวงรับผิดชอบด้านมาตรฐานการศึกษา เช่น หลักสูตร บุคลากร ประสิทธิภาพ ทักษะ การฝึกอบรม</li> <li>• มีกองทุนอุดหนุนมาตรฐานการศึกษา</li> <li>• มีการจัดทำรายงานด้านจุดอ่อนจุดแข็ง และสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานประกอบการตรวจสอบทุกปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของภารกิจไว้เป็นมาตรฐานในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สมาคมวิชาชีพกำกับรับรองในการประกอบอาชีพ</li> <li>• กรมการอุดมศึกษากำหนดมาตรฐานด้านหลักสูตรและรับรองมาตรฐานการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลมลรัฐเป็นกำหนดมาตรฐานการศึกษาในแต่ละมลรัฐ</li> <li>• รัฐบาลมลรัฐรับผิดชอบและแบ่งเขตการศึกษาตามลักษณะพื้นที่และประชากร</li> <li>• คณะกรรมการบริหารการศึกษาของมลรัฐรับผิดชอบด้านมาตรฐานการศึกษาและการพัฒนาการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดมาตรฐานการศึกษาเป็นแนวทางการศึกษาเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงาน เช่น               <ol style="list-style-type: none"> <li>1). มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญา</li> <li>2). มาตรฐานด้านบุคลากร</li> <li>3). มาตรฐานด้านกิจการนักศึกษา</li> </ol> </li> </ul>

จากตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของประเทศสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกา กับประเทศไทย มีดังนี้

1. การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยด้านนโยบายและแผนพัฒนา พบว่า ประเทศสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และมาเลเซีย มีรัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศ ทั้งในระยะยาวและระยะปานกลาง สำหรับประเทศสหรัฐอเมริกา รัฐบาลกลางเป็นผู้ออกกฎหมายการศึกษาของประเทศ มีรัฐบาลมลรัฐรับผิดชอบในการบริหารพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลกลาง ลักษณะการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ประเทศ มีความคล้ายคลึงกันกับประเทศไทย ที่มีทบวงมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับดูแลโดยอาศัยนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว

2. การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต พบว่า ประเทศสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกา มีการประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยทุกประเทศ โดยประกาศเป็นนโยบายในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยรัฐกำหนดให้มีการตรวจสอบคุณภาพภายในและภายนอก การรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยและสาธารณะทุกปี ยกเว้นประเทศออสเตรเลียและสหรัฐอเมริกา ที่มีภาคเอกชนทำหน้าที่ประเมินและจัดอันดับมหาวิทยาลัยออกเผยแพร่ สำหรับประเทศไทยได้มีการส่งเสริมมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาขึ้นในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 โดยมีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายนอก

3. การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยด้านการจัดสรรทรัพยากร พบว่า ประเทศสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และมาเลเซีย จัดสรรงบประมาณในลักษณะเป็นเงินอุดหนุนให้กับมหาวิทยาลัยโดยตรง โดยผ่านหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบ การจัดสรรงบประมาณ เช่น ประเทศสหราชอาณาจักร รัฐบาลจัดสรรเงินเป็นก้อน ผ่านสภาการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษา (Higher Education Funding Council for England : HEFCE) สำหรับประเทศสหรัฐอเมริการัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณเฉพาะโครงการพิเศษให้กับมหาวิทยาลัย และมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผู้บริหารให้กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ งบประมาณที่เหลือส่วนใหญ่ได้มาจากรัฐบาลมลรัฐที่จัดสรรให้ และงบประมาณจากองค์กรท้องถิ่นสนับสนุนอีกจำนวนหนึ่งนอกเหนือจากค่าเล่าเรียนที่ได้เรียกเก็บจากนักศึกษา การจัดสรรงบประมาณของ 4 ประเทศนี้ ได้จัดสรรงบประมาณในลักษณะเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปให้กับมหาวิทยาลัย โดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายต่อหัว จำนวนนักศึกษาเต็มเวลา และการ

ประเมินผลงานที่ผ่านมาเป็นหลัก เมื่อสิ้นปีงบประมาณจะมีหน่วยงานของรัฐเข้าไปตรวจสอบการใช้จ่ายเงินและผลงานที่ผ่านมาในรอบปี เช่น ประเทศสหราชอาณาจักรมีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินแห่งชาติ เป็นผู้ตรวจบัญชี และรับรองงบดุลของมหาวิทยาลัย สำหรับประเทศไทยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณไปยังมหาวิทยาลัยโดยตรง โดยมีสำนักงานประมาณทำหน้าที่วิเคราะห์ จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้กับมหาวิทยาลัยเป็นรายปี โดยมีทบวงมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เสนอแนะการจัดสรรงบประมาณ ให้กับมหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล และมีสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นหน่วยตรวจสอบบัญชีและรับรองงบดุลของมหาวิทยาลัย

4. การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยด้านมาตรฐานการศึกษา พบว่า ประเทศสหราชอาณาจักร มีกระทรวงการศึกษาและการจ้างงาน รับผิดชอบด้านมาตรฐานการศึกษา เช่น หลักสูตรบุคลากร มีกองทุนอุดหนุนมาตรฐานการศึกษา เพื่อให้การศึกษาทุกระดับของประเทศมีมาตรฐานการศึกษาที่ดี ตรวจสอบได้ ประเทศออสเตรเลีย มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้เป็นเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย ประเทศมาเลเซีย มีกรมการอุดมศึกษา ซึ่งอยู่ในกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดมาตรฐานการศึกษา เช่น หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และประเทศสหรัฐอเมริกา รัฐบาลมลรัฐเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการศึกษาในแต่ละมลรัฐ สำหรับประเทศไทย มีทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน เช่น มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาและอนุปริญญา มาตรฐานบุคลากร และมาตรฐานกิจการนักศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็น จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาและผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา เรื่องรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา เรื่องรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 17 คน (รายละเอียดการสัมภาษณ์อยู่ในภาคผนวก ข) ได้ให้ข้อคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ สรุปได้ดังตารางที่ 8 ต่อไปนี้

ตารางที่ 8 สรุปความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
1. ศ.ดร.สิปปนนท์ เกตุทัต อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลใช้ระบบการจัดสรรงบประมาณเป็นการกำกับดูแลของนโยบาย โดยอาศัยการประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การบริหารที่ให้อำนาจสภามหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณภาพการสอน</li> <li>• อาจารย์โดยรวมมีคุณวุฒิต่ำ</li> <li>• ขาดแคลนนักวิจัย</li> <li>• การกำกับดูแลไม่ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มหาวิทยาลัยมีจำนวนมากกระจายอยู่ทั่วประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดระบบมหาวิทยาลัยใหม่แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้                         <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มหาวิทยาลัยวิทยาลัยที่เปิดสอนปริญญาตรีเป็นระดับท้องถิ่นรูปแบบเป็นหลัก</li> <li>2) เปิดปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอกในขอบเขตกว้างขึ้น</li> <li>3) ทำการวิจัย เปิดสอนปริญญาโท ปริญญาเอกเป็นหลัก</li> </ol> </li> </ul>
2. ศ.นพ.ประเวศ วะสี อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกระจายอำนาจไปสู่มหาวิทยาลัย</li> <li>• ทบวงกำหนดกรอบทิศทางพัฒนามีการรายงานผลเน้นคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบจัดสรรงบประมาณกำกับนโยบาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณภาพบัณฑิตยังขาดความรู้คุณธรรม</li> <li>• ขาดความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยภายในประเทศ</li> <li>• การกระจายอำนาจไปสู่มหาวิทยาลัยยังมีการกำกับบางเรื่องโดยเฉพาะเรื่องงบประมาณจำกัด</li> <li>• ระบบการตรวจสอบยังไม่ดีพอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มหาวิทยาลัยกระจายอยู่ต่างจังหวัด สามารถรับใช้ชุมชนได้มาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรมีผู้แทนของหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย</li> <li>• มหาวิทยาลัยต้องรับใช้ชุมชนและท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเลือกทุ่มเทบางสาขาที่เข้มข้นเพื่อแข่งขันกับประเทศอื่นๆ</li> <li>• ต้องมีระบบตรวจสอบได้ดี</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
3. ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอาน อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	<ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลการจัดการศึกษาต้องมีระบบการบริหารที่ได้มาตรฐาน โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การคลังองค์กรในการทำงาน</li> <li>ปลอดภัยจากการเมือง มีความยืดหยุ่นในด้านการบริหารสูง</li> <li>การพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงช้า</li> <li>คุณภาพมาตรฐานการศึกษาต้องเร่งพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการทำงานที่คล่องตัวปลอดจากการเมือง</li> <li>การบริหารมีการยืดหยุ่นสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ควรมีหน่วยงานของรัฐทำหน้าที่ประสานนโยบายและมีการสำรวจเพียงจุดเดียวจะทำให้ลดต้นทุนด้านบริหารลงไปได้</li> </ul>
4. ผศ.ดร.ทวี เลิศปัญญาวิทย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	<ul style="list-style-type: none"> <li>สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยกำกับดูแลไม่ซับซ้อน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้ระบบการจัดสรรงบประมาณการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รูปแบบการกำกับดูแลซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีเอกภาพในการประสานงานในมหาวิทยาลัย</li> <li>องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยมาจากหลากหลายหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ควรทำในระดับชาติและมหาวิทยาลัยและจะต้องสอดคล้องกับเอกภาพในการทำงาน</li> <li>มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะเพิ่มมากขึ้น</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
5. รศ.ดร.ทองอินทร์ วงศ์โสธร อธิการบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเป็นหน่วยงานกลางระดับประเทศ</li> <li>คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับในระดับปฏิบัติการ</li> <li>หน่วยงานนอกคอยตรวจสอบคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลใช้มาตรการของการจัดสรรงบประมาณและดูแลผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการเรียนและการวิจัยเป็นหลัก</li> <li>การบริหารภายในกรรมการบริหารสภามหาวิทยาลัยดำเนินการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลยังเป็นวัฒนธรรมใหม่</li> <li>รูปแบบการกำกับดูแลซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สภามหาวิทยาลัยมีองค์ประกอบที่หลากหลาย</li> <li>มีการกำหนดนโยบายวางแผนการพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลเป็นวัฒนธรรมใหม่สำหรับคนไทยควรดำเนินการดังนี้</li> <li>1. พัฒนาในระยะเริ่มแรก</li> <li>2. กำหนดรูปแบบไม่ให้ซับซ้อน</li> <li>3. ไม่ควรลงไปดูทุกเรื่อง</li> <li>4. ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบาย แผนพัฒนาอุดมศึกษา</li> <li>5. สภามหาวิทยาลัยกำกับดูแล</li> </ul>
6. รศ.ดร.ปริญญา จินดาประเสริฐ อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>แบ่งออกเป็น 2 ระดับ</li> <li>1. ระดับประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลโดยผ่านสภามหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ควรใช้ระบบราชการกับมหาวิทยาลัยมากเกินไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับด้านวิชาการจะมีการตรวจสอบโดย</li> <li>- การประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul>



ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
6. รศ.ดร.ปริญญา จินดาประเสริฐ อธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ต่อ)	2. ระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้หลักมหาวิทยาลัย ต้องมีความคล่องตัวใน การบริหารงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีผู้แทนหน่วยงานของรัฐเข้าร่วมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วย</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>การตรวจสอบภายใน ภายนอก เป็นการยกระดับคุณภาพมาตรฐานโดยกำหนดว่าอยู่ในระดับใด</li> </ul>
7. รศ.ดร.สุมนทา พรหมบุญ อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ	• รัฐเป็นศูนย์กลางกำหนดนโยบายทิศทางการพัฒนา	• จัดสรรงบประมาณเป็นมาตรฐานโดยปฏิบัติตามนโยบาย	• วิธีกา ร จั ด ส ร ร งบประมาณยังไม่ชัดเจน	• มีหน่วยงานกลางดูแลด้านนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้แต่ละมหาวิทยาลัยเอาใจใส่อย่างเข้มแข็ง</li> <li>มหาวิทยาลัยจะต้องมีผู้บริหารทุกระดับที่มีความสามารถมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความสัมพันธ์กับวิธีการทำงานของมหาวิทยาลัยในเชิงบวก</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
8. รศ.ดร.รัชชัย สุมิตร อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดบทบาทให้ชัดเจน</li> <li>การรายงานชัดเจนและใช้ประเมินผลตามนโยบายได้ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหลัก</li> <li>รายงานผลงานให้รัฐบาล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บทบาทของทบวงมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานหลัก</li> <li>มีการวางระบบการทำงานที่สอดคล้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดบทบาทของทบวงมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางมหาวิทยาลัย(ประสานและตอบรับ)</li> <li>ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการแข่งขันในทางวิชาการ</li> </ul>
9. ศ.นพ.จรัส สุวรรณเวลา อดี้อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้รัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแล</li> <li>ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา</li> <li>มหาวิทยาลัยเสนอแผนงานทบวง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สภามหาวิทยาลัยดูแลด้านนโยบายและมาตรฐานการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพการศึกษาไม่ดีพอ</li> <li>ระบบงบประมาณต้องปรับปรุงใหม่</li> <li>การทำวิจัยยังไม่แพร่หลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวและมีความเป็นอิสระในการบริหารงาน</li> <li>มหาวิทยาลัยมีการตอบรับของสังคมมากขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบงบประมาณจะต้องปรับปรุงใหม่</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
10. นายอมเรศ ศิลาอ่อน อดีตรองอธิการบดี ทบวงมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางกำกับดูแลอย่างมีระบบที่ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีระบบการตรวจสอบภายนอก</li> <li>• มีการรายงานระบบข้อมูลเชิงพัฒนาประกอบการสนับสนุนงบประมาณ</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีระบบการกำกับที่ต้องวางเป็นแนวปฏิบัติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบวงมหาวิทยาลัยจะต้องมีบทบาทในเชิงประสานให้มากเพื่อผลิตบัณฑิตเป็นทั้งคนเก่งและคนดีของสังคมของโลก</li> </ul>
11. ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย อดีตนายกรัฐมนตรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สภามหาวิทยาลัยควบคุมดูแลประสานเชิงนโยบาย</li> <li>• ปลอดจากการแทรกแซงทางการเมือง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การดำเนินงานสภามหาวิทยาลัย มีบุคคลภายนอกร่วมเป็นกรรมการคนภายในรับนโยบาย</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิชาการ</li> <li>2. การเรียนการสอน</li> <li>3.- หลักสูตร</li> <li>4. วิจัย</li> <li>5. พัฒนาการศึกษามากๆ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยอ่อนแอ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยดำเนินการที่แสดงถึงนโยบาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดให้หน่วยงานเดียวเป็นผู้กำกับดูแล นโยบาย มาตรฐาน ติดตามผล</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อน จุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศ ได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐที่เหมาะสมใน อนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
12. ผศ.ไพโรจน์ อินทรวัดดี อธิการบดีมหาวิทยาลัยทักษิณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหลักในการกำกับดูแล</li> <li>• มหาวิทยาลัยพึ่งตนเองในเรื่องของการจัดการงบประมาณ การรักษามาตรฐานวิชาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำกับดูแลนโยบายไปสู่การปฏิบัติ</li> <li>• ทำงานอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ กลไกขึ้นอยู่กับธรรมชาติ วัฒนธรรมภูมิหลังขององค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รูปแบบการบริหารขาดความคล่องตัว</li> <li>• ยังขาดตัวชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบสภาพมหาวิทยาลัยมีองค์ประกอบหลากหลาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เน้นความคล่องตัวระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานของรัฐ</li> <li>• กำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำในการกำกับไว้เป็นแนวทาง</li> <li>• มีตัวชี้วัดและประเมินเชิงปริมาณและคุณภาพ</li> </ul>
13. รศ.ดร.วันชัย ศิริชนะ อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นความยืดหยุ่นสูงภารกิจกระจายไปยังมหาวิทยาลัยรับผิดชอบมากที่สุด</li> <li>• มหาวิทยาลัยรับเงินในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป</li> <li>• มีระบบการตรวจสอบและรายงานเชื่อถือได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เน้นมาตรฐานวิชาการเป็นหลักไม่คุมเข้มมหาวิทยาลัยจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลงานวิจัยยังมีเป็นประโยชน์ต่อสังคม</li> <li>• รูปแบบการกำกับมหาวิทยาลัยขาดความยืดหยุ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความผูกพันที่มหาวิทยาลัยมีต่อชุมชนและท้องถิ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นตัวอย่างในกำกับของรัฐในการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส</li> <li>• มีคุณภาพมาตรฐานทางวิชาการ</li> <li>• สร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมในการผลิตบัณฑิตอย่างมีคุณภาพ</li> <li>• ผลงานวิจัยที่จะเป็นประโยชน์ของส่วนรวมความผูกพันที่มหาวิทยาลัยมีต่อสังคม ท้องถิ่น</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
14. ศ.ดร.สุจินต์ จินายนต์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานของรัฐ (ทบวง) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยเชิงนโยบาย และแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย</li> <li>มหาวิทยาลัยโดยสภา มหาวิทยาลัยบริหาร จัดการเองโดยมี แผนพัฒนาและเป็นหลักที่ ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มหาวิทยาลัยดำเนินการ บริหารจัดการ ทั้งด้าน วิชาการและการประสาน กับหน่วยงานภายนอก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความไม่ชัดเจนเรื่อง การจัดสรรงบประมาณ สนับสนุน</li> <li>ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ยังขาดประสบการณ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประสานเชิง นโยบายและแผนพัฒนา มีความชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายหลักในการ บริหารจัดการในลักษณะเป้าหมาย หลักที่ชัดเจนในการกำหนด ผลผลิตและการสนับสนุนจากรัฐ กำหนดว่ามหาวิทยาลัยจะต้องพึ่ง ตนเองอย่างไรทำได้</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
15. ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความคล่องตัว</li> <li>• มีอิสระ</li> <li>• มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน คนวิชาการ และหลักสูตร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดรูปแบบให้มีลักษณะ ซึ่งมีให้มีรูปแบบราชการ</li> <li>• สามารถเปรียบเทียบคุณภาพมาตรฐาน ผลการเรียนรู้การสอน คุณภาพอาจารย์ คุณภาพสิ่งแวดล้อม คุณภาพทางการวิจัยในการแข่งขันกันมาก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความไม่ชัดเจนเรื่อง การกำกับดูแลของทบวง กับมหาวิทยาลัย</li> <li>• มีหลายหน่วยงานที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการประสานงาน ข้ำซ้อนขาดความคล่องตัว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มหาวิทยาลัยมีการพัฒนารูปแบบการบริหารที่ทันสมัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้องมีการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนชุมชน ห้องถิ่น สถานประกอบการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและจัดการศึกษาโดยมีการทำงานที่พร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบจากภายนอกได้ทุกโอกาส</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
16. ศ.ดร.นักสิทธิ์ คุว์ฒนาชัย อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี</li> <li>ความโปร่งใสในการตรวจสอบผลงาน</li> <li>การมุ่งดูแลผลลัพธ์ของงานให้อิสระแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัยบริหารงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการ โดยลดบทบาทของรัฐในเรื่องของการกำกับดูแล</li> <li>รูปแบบเล็ก กะทัดรัด และรวดเร็ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รูปแบบการกำกับดูแลยังไม่ชัดเจน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการเปลี่ยนวิธีการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารจัดการ ควรดูตัวอย่างจากประเทศที่พัฒนาแล้วประสบความสำเร็จ</li> <li>ลดบทบาทในการกำกับดูแลจากหน่วยงานของรัฐเลย รัฐต้องไว้วางใจผู้แทนที่เป็นกรรมการสภา</li> <li>มหาวิทยาลัยให้อิสระในการบริหารงาน</li> </ul>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน				
	1. ท่านคิดว่า รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรเป็นอย่างไร		2. การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทยมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้างที่จะทำให้การแข่งขันกับต่างประเทศได้ดี		3. วิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร
	รูปแบบ	กลไก	จุดอ่อน	จุดแข็ง	
17. ศ.ดร.พรชัย มาตังคสมบัติ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความคล่องตัว</li> <li>• มีอิสระและเสรีภาพในความคิด</li> <li>• รัฐกำหนดนโยบายและจัดสรรงบประมาณเพียงหน่วยงานเดียว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำกับดูแลจัดสรรทรัพยากร</li> <li>• ดูแลผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ</li> <li>• เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คล่องตัว ยืดหยุ่นและเป็นอิสระภายในการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีหน่วยงานที่จะประสานงานกับมหาวิทยาลัยทำให้ขาดความคล่องตัวสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มหาวิทยาลัยในการกำกับมีการทำงานยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหลักในการปฏิบัติการ โดยมีรัฐเป็นผู้กำหนดนโยบาย</li> <li>• สามารถจัดสรรงบประมาณสนับสนุนและติดตามผล</li> </ul>



สรุปผลการสัมภาษณ์แนวคิดในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวน 11 คน ผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงจากภาครัฐและเอกชนจำนวน 6 คน ได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำต้องมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงาน เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่พัฒนา ก้าวหน้าด้านวิชาการ
2. ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย
3. การบริหารงานมหาวิทยาลัยจะต้องมีความยืดหยุ่นสูงทั้งด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ และงบประมาณ ลดระบบราชการลงให้มากที่สุด
4. รัฐควรปรับปรุงวิธีการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใหม่โดยให้มีหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเป็นหลักในการกำกับดูแล เช่น ทบวงมหาวิทยาลัย เป็นต้น
5. ใช้กระบวนการจัดสรรงบประมาณผ่านทบวงมหาวิทยาลัยไปยังมหาวิทยาลัย เพื่อลดขั้นตอนการทำงานและมีเอกภาพมากขึ้น
6. ควรมีระบบการติดตามประเมินผลงานและรายงานผลงานประจำปี ซึ่งเป็นเครื่องมือตรวจสอบงานตามภารกิจเชิงนโยบายตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น
7. การติดตามผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ควรเน้นทั้งคุณภาพและปริมาณ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายนอกเข้ามาเป็นผู้ประเมินและรายงานผลงาน โดยเฉพาะการให้สมาคมวิชาชีพมามีบทบาทมากขึ้น ในการประเมินคุณภาพการผลิตบัณฑิตสาขาวิชาต่าง ๆ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถวิเคราะห์หรือออกเป็นประเด็นสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็นในแต่ละประเด็นทั้ง 17 คน ดังตารางที่ 9 ต่อไปนี้

ตารางที่ 9 วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รูปแบบและกลไกการกำกับดูแล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	ผู้ทรงคุณวุฒิ																	
	1. ศ.ดร.สิปปนนท์	2. นายแพทย์ประเวศ	3. ศ.ดร.วิจิตร	4. ผศ.ดร.ทวี	5. รศ.ดร.ทองอินทร์	6. รศ.ดร.ปริญญา	7. รศ.ดร.สุนันทา	8. รศ.ดร.รัชชัย	9. ศ.นายแพทย์จักร์	10. นายอมเรศ	11. ศ.นายแพทย์เกษม	12. ผศ.ไพโรจน์	13. รศ.ดร.วันชัย	14. ศ.ดร.สุจินต์	15. ดร.กฤษณพงศ์	16. ศ.ดร.นักสิทธิ์	17. ศ.ดร.พรชัย	รวม
1. การใช้แผนพัฒนามากำกับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
2. การใช้งบประมาณสนับสนุนนโยบาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
3. มีการตรวจสอบคุณภาพภายในและภายนอก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
4. มีการทำงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	4
5. องค์กรวิชาชีพมีส่วนร่วมประเมินมาตรฐานหลักสูตร	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	2
6. มีระบบรายงานผลการปฏิบัติประจำปีที่รวดเร็ว	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	13
7. ระบบการเรียนการสอนมีมาตรฐาน	-	✓	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	9
8. มีองค์กรหลักรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	16
9. มีผู้แทนรัฐบาลเป็นกรรมการสภา	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	13
10. มีการกระจายอำนาจให้สภามหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
11. มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ	-	-	✓	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
12. มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	4
13. มีเสรีภาพทางวิชาการ	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
14. มีอิสระในการบริหารจัดการ	-	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
15. มีการประเมินผลงาน	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	9

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นของผู้คุณวุฒิ เกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 17 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเรื่อง การใช้แผนพัฒนามหาวิทยาลัย การใช้งบประมาณสนับสนุนนโยบาย มีการตรวจสอบคุณภาพภายในและภายนอก และการกระจายอำนาจให้สภามหาวิทยาลัย

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 16 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเรื่อง ควรมีองค์กรหลักในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยเพียงองค์กรเดียวก็เพียงพอ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเรื่อง มีผู้แทนรัฐบาลเป็นกรรมการสภา และมีระบบรายงานผลการปฏิบัติประจำปีที่รวดเร็ว

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเรื่อง มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และมีอิสระในการบริหารจัดการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเรื่อง ระบบการเรียนการสอนมีมาตรฐาน มีเสรีภาพทางวิชาการ และมีการประเมินผลงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเรื่อง มีการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ

และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในเรื่อง องค์กรวิชาชีพมีส่วนร่วมประเมินมาตรฐานการศึกษาของหลักสูตร

ตอนที่ 3 ผลการสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความเห็นในการใช้ตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามสำหรับให้มหาวิทยาลัยของรัฐ 15 คน ได้แสดงความคิดเห็นว่าตัวบ่งชี้ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสำคัญในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคตอยู่ในระดับใด และให้เลือกตัวบ่งชี้ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและแผนพัฒนา ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต ด้านการจัดสรรทรัพยากร และด้านมาตรฐานการศึกษา จากแบบสอบถาม ปรากฏดังตารางที่ 10 ต่อไปนี้

ตารางที่ 10 แสดงผลการวิเคราะห์การเลือกตัวบ่งชี้ของผู้บริหารระดับสูงในการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

N=15คน

ตัวบ่งชี้	ระดับค่าความเหมาะสม			รวมคะแนน	ผลลัพธ์
	+1 (แน่ใจว่ามี ความ เหมาะสม)	0 (ไม่แน่ใจว่า มีความ เหมาะสม)	-1 (แน่ใจว่าไม่ มีความ เหมาะสม)		
<b>1. ด้านนโยบายและแผนพัฒนา</b>					
1.1 มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาระยะยาว 10 ปี	15	-	-	1.00	A
1.2 มหาวิทยาลัยมีแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแนวทางในการบริหารงาน	13	2	-	.87	A
1.3 ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารงานมหาวิทยาลัยชัดเจน	10	5	-	.67	A
1.4 รัฐบาลมีนโยบายในการรับนักศึกษาชัดเจน	4	6	5	-.67	R
1.5 รัฐบาลมีแผนกลยุทธ์ระดับชาติในการพัฒนาอุดมศึกษา	12	3	-	.80	A
1.6 สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน	13	1	1	.80	A
<b>2. ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต</b>					
2.1 บัณฑิตมีความรู้คุณธรรม	13	2	-	.87	A
2.2 นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้บัณฑิตสูงกว่าปกติ	11	2	2	.60	A

ตารางที่ 10 (ต่อ)

N=15คน

ตัวบ่งชี้	ระดับค่าความเหมาะสม			รวม คะแนน	ผล ลัพธ์
	+1 (แน่ใจว่ามี ความ เหมาะสม)	0 (ไม่แน่ใจว่า มีความ เหมาะสม)	-1 (แน่ใจว่าไม่ มีความ เหมาะสม)		
<b>2.ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต (ต่อ)</b>					
2.3 บัณฑิตที่สำเร็จไปแล้วผู้จ้าง พึงพอใจมาก	14	1	-	.93	A
2.4 บัณฑิตไม่เรียนรู้อยู่เสมอ	11	3	1	.67	A
2.5 มีระบบการวัดผลการศึกษาที่ดี	10	3	2	.53	A
2.6 วิธีการรับนักศึกษาเข้มงวด	1	-	14	-.87	R
2.7 กระบวนการเรียนการสอนเน้น การพัฒนาสร้างสรรค์	7	8	-	.47	R
2.8 อาจารย์เอาใจใส่นักศึกษาในการ ให้คำแนะนำต่าง ๆ โดยสม่ำเสมอ และใกล้ชิด	9	6	-	.60	A
2.9 ความมีชื่อเสียงของหลักสูตร สาขาวิชา	13	2	-	.87	A
2.10 ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	10	2	3	.47	R
2.11 ความมีชื่อเสียงของคณะ	6	8	1	.33	R
2.12 มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยที่ มีคุณภาพสูง	12	3	-	.80	A
<b>3. ด้านการจัดสรรทรัพยากร</b>					
3.1 มีระบบการวางแผนการใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า	14	1	-	.93	A
3.2 มีบุคคลที่เป็นมืออาชีพเข้ามา บริหารจัดการทรัพยากร	12	1	2	.67	A
3.3 มีความร่วมมือกับธุรกิจและหน่วยงาน ของรัฐในการใช้ทรัพยากรร่วมกันมาก	11	3	1	.73	A
3.4 มีความสามารถในการหารายได้สูง	10	3	2	.53	A
3.5 จำนวนเงินทุนสะสมในกองทุนต่างๆ มีจำนวนมาก	14	1	-	.93	A

ตารางที่ 10 (ต่อ)

N=15คน

ตัวบ่งชี้	ระดับค่าความเหมาะสม			รวมคะแนน	ผลลัพธ์
	+1 (แน่ใจว่ามี ความ เหมาะสม)	0 (ไม่แน่ใจว่า มีความ เหมาะสม)	-1 (แน่ใจว่าไม่ มีความ เหมาะสม)		
3.6 ผู้บริหารมีความเข้าใจการบริหาร ทรัพยากรและงบประมาณดี	10	4	1	.60	A
3.7 มีความโปร่งใสในการบริหาร ทรัพยากรและงบประมาณดี	9	5	1	.53	A
3.8 ผู้บริหารเข้าใจเรื่องระบบการบริหาร งานบุคคลดี	7	2	6	.07	R
3.9 มีระบบการตรวจสอบทรัพยากรและ การเงินดี	11	3	1	.67	A
3.10 มีการประหยัดการใช้ทรัพยากรสูง	6	8	1	.33	R
3.11 มีระบบการบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ดี	8	4	3	.33	R
4. <u>ด้านมาตรฐานการศึกษา</u>					
4.1 จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาได้ ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	14	1	-	.87	A
4.2 วุฒิของอาจารย์ประจำสูงกว่าและ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	15	-	-	1.00	A
4.3 มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี	15	-	-	1.00	A
4.4 ภาระงานสอนของอาจารย์ประจำอยู่ ในเกณฑ์ที่กำหนด	11	4	-	.73	A
4.5 อัตราการสำเร็จการศึกษาแต่ละรุ่น อยู่ในระดับสูง	14	1	-	.93	A
4.6 มีเกณฑ์การอนุมัติผู้สำเร็จการศึกษา ที่ดี	11	2	2	.60	A
4.7 การยอมรับผลงานวิจัยจากหน่วยงาน ภายนอก	14	1	-	.93	A
4.8 มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย อยู่เสมอ	12	3	-	.80	A

ตารางที่ 10 (ต่อ)

N=15คน

ตัวบ่งชี้	ระดับค่าความเหมาะสม			รวม คะแนน	ผล ลัพธ์
	+1 (แน่ใจว่ามี ความ เหมาะสม)	0 (ไม่แน่ใจว่า มีความ เหมาะสม)	-1 (แน่ใจว่าไม่ มีความ เหมาะสม)		
4.9 จำนวนผู้สมัครเรียนต่อมีแนวโน้ม มากขึ้นทุกปี	11	3	1	.67	A
4.10 ระบบการวัดผลการศึกษามี มาตรฐานดี	10	3	2	.53	A
4.11 ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ ผู้สอนสูง	9	6	-	.60	A
4.12 สภาพห้องเรียนสะดวกสบายดี	10	5	-	.67	A
4.13 มีระบบการสนับสนุนการศึกษา ให้แก่นักศึกษาที่เข้าเรียนในปีแรกที่ดี	11	2	2	.60	A
4.14 การจัดห้องสมุดแหล่งค้นคว้า และ ศูนย์การเรียนรู้มีพอเพียง	12	3	-	.80	A
4.15 ความสัมพันธ์ของศิษย์เก่ากับ มหาวิทยาลัยมีสูง	8	4	3	.33	R
4.16 ลักษณะการจัดกิจกรรมบริการทาง วิชาการได้รับการยอมรับจาก หน่วยงานต่าง ๆ	13	1	-	.87	A
4.17 การจัดสภาพแวดล้อมกายภาพ ภายในมหาวิทยาลัยเหมาะสม ร่มรื่น และน่าอยู่	9	4	4	.33	R
4.18 หลักสูตรมีหลายรูปแบบ	6	8	1	.33	R

ผลลัพธ์ค่า A หมายความว่า ยอมรับตัวบ่งชี้ นั้น ๆ

ผลลัพธ์ค่า R หมายความว่า ไม่ยอมรับ/ปฏิเสธใช้ตัวบ่งชี้ นั้น ๆ

จากตารางที่ 10 แสดงการวิเคราะห์การเลือกตัวบ่งชี้ของผู้บริหารระดับสูงในการติดตามผล  
การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยพิจารณาจากรูปแบบตัวบ่งชี้เป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านนโยบายและแผนพัฒนา ได้จัดกลุ่มตามความสำคัญของตัวบ่งชี้ที่สมควรได้รับการพัฒนา กลุ่มที่ 1 ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาระยะยาว 10 ปี และมหาวิทยาลัยมีแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแนวทางในการบริหารงาน กลุ่มที่ 2 ได้แก่ รัฐบาลมีแผนกลยุทธ์ระดับชาติในการพัฒนาอุดมศึกษา และสภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารงานมหาวิทยาลัยชัดเจน นอกนั้นไม่แน่ใจว่าตัวบ่งชี้ไม่มีความเหมาะสมและไม่นำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ ได้แก่ รัฐบาลมีนโยบายในการรับนักศึกษาชัดเจน

ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต ได้จัดกลุ่มตามความสำคัญของตัวบ่งชี้ที่สมควรได้รับการพัฒนา กลุ่มที่ 1 ได้แก่ บัณฑิตที่สำเร็จไปแล้วผู้จ้างพึงพอใจมาก บัณฑิตมีความรู้คุณธรรม และความมีชื่อเสียงของหลักสูตร/สาขาวิชา กลุ่มที่ 2 ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยที่มีคุณภาพสูง และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ บัณฑิตใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้บัณฑิตสูงกว่าปกติ อาจารย์เอาใจใส่ต่อนักศึกษาในการให้คำแนะนำต่าง ๆ โดยสม่ำเสมอและใกล้ชิด และมีระบบการวัดผลการศึกษาที่ดี นอกนั้นไม่แน่ใจว่าตัวบ่งชี้ไม่มีความเหมาะสมและไม่นำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ ได้แก่ กระบวนการเรียนการสอนเน้นการพัฒนาสร้างสรรค์ ความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ความมีชื่อเสียงของคณะ และ วิธีการรับนักศึกษาเข้มงวด

ด้านการจัดสรรทรัพยากร ได้จัดอันดับตามความสำคัญของตัวบ่งชี้ที่สมควรพัฒนา กลุ่มที่ 1 ได้แก่ มีระบบการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และจำนวนเงินทุนสะสมในกองทุนต่าง ๆ มีจำนวนมาก กลุ่มที่ 2 ได้แก่ มีความร่วมมือกับธุรกิจและหน่วยงานของรัฐในการใช้ทรัพยากรร่วมกันมาก และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ มีระบบการตรวจสอบทรัพย์สินและการเงินดี มีบุคคลที่เป็นมืออาชีพเข้ามาบริหารจัดการทรัพย์สิน ผู้บริหารมีความเข้าใจการบริหารทรัพย์สินและงบประมาณดี มีความโปร่งใสในการบริหารทรัพย์สินและงบประมาณดี และมีความสามารถในการหารายได้สูง นอกนั้นไม่แน่ใจว่าตัวบ่งชี้ไม่มีความเหมาะสมและไม่นำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ ได้แก่ มีการประหยัดการใช้ทรัพยากรสูง มีระบบการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ดี และผู้บริหารเข้าใจเรื่องระบบการบริหารงานบุคคลดี

ด้านมาตรฐานการศึกษา ได้จัดอันดับตามความสำคัญของตัวบ่งชี้ที่สมควรพัฒนา กลุ่มที่ 1 ได้แก่ วุฒิของอาจารย์ประจำสูงกว่า และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ดี อัตราการสำเร็จการศึกษาแต่ละรุ่นอยู่ในระดับสูง การยอมรับผลงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก จำนวนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ และลักษณะการจัด กิจกรรมบริการทางวิชาการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ กลุ่มที่ 2



ได้แก่ การจัดห้องสมุดแหล่งค้นคว้าและศูนย์การเรียนรู้มีพอเพียง มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ และภาระงานสอนของอาจารย์ประจำอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ สภาพห้องเรียนสะดวกสบายดี จำนวนผู้สมัครเรียนต่อมีแนวโน้มมากขึ้นทุกปี ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ ผู้สอนสูง มีระบบการสนับสนุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาที่เข้าเรียนในปีแรกที่ดี มีเกณฑ์การอนุมัติผู้สำเร็จการศึกษาที่ดี และระบบการวัดผลการศึกษามีมาตรฐานดี นอกนั้นไม่แน่ใจว่าตัวบ่งชี้ไม่มีความเหมาะสมและไม่นำมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของศิษย์เก่ากับมหาวิทยาลัยมีสูง การจัดสภาพแวดล้อมกายภาพภายในมหาวิทยาลัยเหมาะสม ร่มรื่น น่าอยู่ และหลักสูตรมีหลายรูปแบบ

### สรุปผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ทั้ง 47 ตัว ใน 4 ด้าน มีระดับความเหมาะสมที่สมควรเลือกไว้เป็นตัวบ่งชี้จำนวน 36 ตัว ดังตารางที่ 11 ต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แสดงผลการเลือกตัวบ่งชี้ไปพัฒนาใช้ตามความเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ตัวบ่งชี้ด้าน	จำนวนตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้น	จำนวนตัวบ่งชี้ที่ควรพัฒนาขึ้นใช้ตามความเห็นของผู้บริหาร
1. ด้านนโยบายและแผนพัฒนา	6	5
2. ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต	12	8
3. ด้านการจัดสรรทรัพยากร	11	8
4. ด้านมาตรฐานการศึกษา	18	15
รวม	47	36

จากตารางที่ 11 แสดงผลการเลือกตัวบ่งชี้ที่ควรพัฒนาขึ้นมาใช้ตามความเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีรายละเอียดตามรายด้าน ปรากฏดังตารางที่ 12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 12 แสดงผลการเลือกตั้งवंชี่ ตามความเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ด้าน	จำนวน ตัวवंชี่	ตัวवंชี่
นโยบายและแผนพัฒนา	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มหาวิทยาลัยมีแผนระยะยาว 10 ปี</li> <li>2. มหาวิทยาลัยมีแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน</li> <li>3. ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารมหาวิทยาลัยชัดเจน</li> <li>4. รัฐบาลมีแผนกลยุทธ์ระดับชาติในการพัฒนาอุดมศึกษา</li> <li>5. สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน</li> </ol>
คุณภาพการศึกษาและ ผลผลิต	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บัณฑิตมีความรู้ควบคู่คุณธรรม</li> <li>2. บัณฑิตที่สำเร็จไปแล้วนายจ้างพึงพอใจ</li> <li>3. นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้บัณฑิตสูงกว่าปกติ</li> <li>4. บัณฑิตไม่เรียนไม่ร้ออยู่เสมอ</li> <li>5. มีระบบวัดผลการศึกษาที่ดี</li> <li>6. อาจารย์เอาใจใส่ต่อนักศึกษาในการให้คำแนะนำต่าง ๆ โดยสม่ำเสมอและใกล้ชิด</li> <li>7. ความมีชื่อเสียงของหลักสูตรหรือโปรแกรมวิชาในมหาวิทยาลัย</li> <li>8. ผลงานวิจัยในมหาวิทยาลัยมีคุณภาพสูง</li> </ol>
การจัดสรรทรัพยากร	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความร่วมมือกับธุรกิจและหน่วยงานของรัฐในการใช้ทรัพยากรร่วมกันมาก</li> <li>2. มีความสามารถในการหารายได้สูง</li> <li>3. มีระบบการวางแผนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li> <li>4. จำนวนเงินสะสมในกองทุนต่าง ๆ มีจำนวนมาก</li> <li>5. มีความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรและงบประมาณดี</li> <li>6. มีบุคคลที่เป็นมืออาชีพเข้ามาบริหารและจัดการทรัพย์สิน</li> <li>7. มีระบบตรวจสอบทรัพย์สินและการเงินดี</li> <li>8. ผู้บริหารมีความเข้าใจ การบริหารทรัพย์สินและงบประมาณดี</li> </ol>
มาตรฐานการศึกษา	15	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วุฒิอาจารย์ประจำสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>2. สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้</li> <li>3. มีระบบประกันคุณภาพที่ดี</li> <li>4. ภาระงานสอนอาจารย์ประจำอยู่ในเกณฑ์กำหนดไว้</li> <li>5. อัตราการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษาแต่ละรุ่นอยู่ในระดับสูง</li> <li>6. มีเกณฑ์ในการอนุมัติผู้สำเร็จที่ดี</li> <li>7. มีการยอมรับผลงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก</li> <li>8. ลักษณะการจัดกิจกรรมบริการทางวิชาการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ</li> <li>9. มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ</li> <li>10. จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาต่อมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี</li> <li>11. มีมาตรฐานของการสอบวัดผลการศึกษามีองค์ประกอบหลากหลายวิธี</li> <li>12. ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ผู้สอนสูง</li> <li>13. การจัดห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้มีพอเพียง</li> <li>14. สภาพห้องเรียนมีความสะอาดและสบายดี</li> <li>15. มีการจัดระบบสนับสนุนการศึกษาให้กับนักศึกษาที่เข้าเรียนในปีแรกดี</li> </ol>

ตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากข้อค้นพบตอนที่ 1 ถึงตอนที่ 3

รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีกระบวนการสร้างจากการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ศึกษาจากหลักการแนวคิดทฤษฎีของความเป็นมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป จากเอกสารผลงานวิจัยและข้อมูลที่ได้จากอินเทอร์เน็ต
2. ศึกษารูปแบบและกลไกการบริหารมหาวิทยาลัย ในประเทศกลุ่มตัวอย่าง 4 ประเทศ คือ สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซียและสหรัฐอเมริกา
3. วิเคราะห์รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยในปัจจุบัน
4. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาและที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 17 คน
5. แบบสอบถามผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อคิดเห็นการสร้างตัวบ่งชี้เพื่อกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 15 คน

กระบวนการตามข้อ 1-5 มีข้อสรุปสำหรับการสร้างรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังต่อไปนี้

เนื่องด้วยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ.2542 ในด้านการปรับระบบบริหารและโครงสร้างการบริหารการศึกษานั้นกำหนดให้มีการจัดตั้งกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมขึ้นโดยการยุบรวมกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ภายในระยะเวลา 3 ปี ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้นให้มีคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่พิจารณา กำหนดนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ รวมทั้งสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระ และความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นบทบาทของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน จะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกฎหมายภายในปี พ.ศ.2545 โดยจะมีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทำหน้าที่แทนทบวงมหาวิทยาลัย

เมื่อมีการประกาศจัดตั้งกระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในปี พ.ศ.2545 ขึ้นแล้ว บทบาทการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของทบวงมหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานใหม่ ที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาระดับ

ปริญญาทั่วประเทศ คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องนั้น มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล 3 หน่วยงานคือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและยังมีสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อประเมินคุณภาพภายนอก

เนื่องจากเป็นนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งจะปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้เสร็จสิ้นภายในปี พ.ศ.2545 โดยมุ่งหวังว่าเมื่อมหาวิทยาลัยทุกแห่งเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ (Autonomous University) แล้วจะสามารถปฏิบัติภารกิจที่นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้อย่างต่อเนื่อง (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542)

ตามสาระในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย ทั้ง 4 แห่งนั้น มีการกำหนดบทบาทเกี่ยวกับการกำกับดูแลของทบวงมหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

### 1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.2533 หมวด 4 ว่าด้วยการกำกับและควบคุม มีการกำหนดไว้ใน 2 มาตรา คือ มาตรา 39 และมาตรา 40 ดังนี้

มาตรา 39 ให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่กำกับและควบคุมโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามมาตรา 5 และให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลหรือมติของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 40 บรรดาเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยจะต้องเสนอไปยังคณะรัฐมนตรี ตามความในพระราชบัญญัตินี้ ให้รัฐมนตรีเป็นผู้เสนอ

### 2. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2535 หมวด 4 ว่าด้วยการกำกับและดูแล มีการกำหนดไว้ใน 2 มาตรา คือ มาตรา 39 และมาตรา 40 มีสาระเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีทุกประการ

### 3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ.2541 มีการกำหนดว่าด้วย การกำกับและดูแลมหาวิทยาลัยไว้ในหมวด 4 รวม 2 มาตรา คือ มาตรา 46 และมาตรา 47 ดังนี้

มาตรา 46 รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีหน้าที่กำกับและดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 7 และให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล หรือมติของคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

มาตรา 47 บรรดาเรื่องที่มหาวิทยาลัยจะต้องเสนอไปยังคณะรัฐมนตรี ตามความในพระราชบัญญัตินี้ ให้รัฐมนตรีเป็นผู้เสนอ

#### 4. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ.2541 มีการกำหนดเรื่องการกำกับและดูแลไว้ในหมวด 4 รวม 2 มาตราคือ มาตรา 43 และมาตรา 44 ดังนี้

มาตรา 43 ให้รัฐมนตรีที่มีอำนาจและหน้าที่กำกับและดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามมาตรา 5 และให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

มาตรา 44 บรรดาเรื่องต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยจะต้องเสนอไปยังคณะรัฐมนตรีตามพระราชบัญญัตินี้ ให้รัฐมนตรีเป็นผู้เสนอ

จากสาระบัญญัติว่าด้วยการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้ง 4 มหาวิทยาลัยข้างต้น พอสรุปได้ว่า ให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการกำกับและดูแล หรือการกำกับและควบคุมโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ริเริ่มเปลี่ยนแปลง ถ่ายทอดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

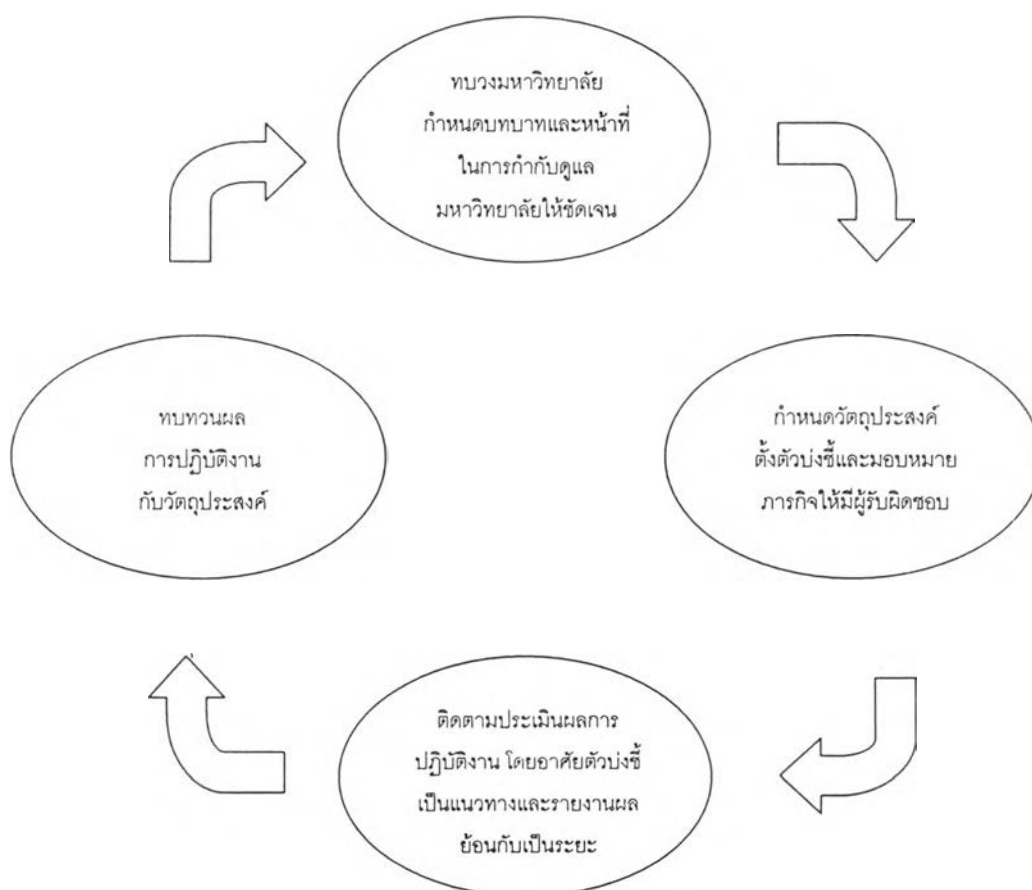
รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 องค์กร ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานประมาณ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และยังประกอบด้วยองค์คณะบุคคลที่เกิดขึ้นตามกฎหมาย ได้แก่ คณะรัฐมนตรีในฐานะเป็นผู้บริหารประเทศ และสภามหาวิทยาลัยในฐานะเป็นองค์กรสูงสุดในมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ทบวงมหาวิทยาลัย เป็นองค์กรหลักในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่กำหนดอำนาจให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และจะต้องพิจารณาเรื่องที่จะต้องนำเสนอคณะรัฐมนตรี ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง ซึ่งมีลักษณะแนวทางในการปฏิบัติที่จะต้องนำเสนอทบวงมหาวิทยาลัย ในเรื่องสำคัญ ๆ ดังนี้

- 1.1 การขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 1.2 การของบประมาณผูกพันข้ามปี
- 1.3 การเสนอเพื่อโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ศาสตราจารย์และศาสตราจารย์พิเศษ
- 1.4 เสนอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

นอกจากนี้รัฐบาลยังมีแนวทางในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับได้โดยการกำหนดเป็นนโยบายผ่านไปยังทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อมอบให้มหาวิทยาลัยรับไปดำเนินการในแต่ละเรื่องที่สำคัญ และต้องปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จ และทบวงมหาวิทยาลัยควรเป็นหน่วยงานกลางของรัฐเพียงหน่วยงานเดียวในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการประสานงานทั้งระดับนโยบายและการปฏิบัติ ดังแผนภูมิที่ 22 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 22 แสดงวงจรการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามบทบาทของทบวงมหาวิทยาลัย



2. สำนักงานประมาณ เป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติวิธีงบประมาณ พ.ศ. 2502 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2525 การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี รัฐต้องจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 แห่ง ซึ่งกำหนดไว้ว่า รายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากเงินงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ในลักษณะเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป

รัฐบาลอาจมอบให้สำนักงานประมาณจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่สนองนโยบายการพัฒนาการศึกษาของประเทศในแต่ละปีงบประมาณอีกทางหนึ่งได้ สำนักงานประมาณจึงจัดเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ใช้กลไกการจัดสรรงบประมาณส่งเสริมการดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้บรรลุผลสำเร็จมากขึ้น

3. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน มีหน้าที่ในการตรวจสอบบัญชีและการบริการใช้จ่ายเงินรายได้ทุกประเภทของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งได้กำหนดให้ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นหน่วยงานของรัฐ ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบในเรื่องการใช้จ่ายเงิน ระบบบัญชีรายรับรายจ่ายและการควบคุมภายใน เพื่อให้กระบวนการบริหารการเงินงบประมาณ มีความโปร่งใสและสอดคล้องกับหลักการที่ทำให้มีการบริหารที่มีความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability)

ดังนั้นในทุกสิ้นปีทางบัญชี สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จะเข้าไปตรวจสอบบัญชีฐานะการเงิน รายรับรายจ่าย แล้วรายงานให้คณะรัฐมนตรีทราบผลงานกับค่าใช้จ่ายที่รัฐบาลได้ให้การสนับสนุน จึงถือเป็นอีกบทบาทหนึ่งในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยใช้กระบวนการตรวจสอบผลงานทางด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

4. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมอ.) เป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาทุกระดับ เพื่อมุ่งพัฒนาและส่งเสริมการพัฒนาการศึกษาให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพสูง โดยบทบาทหน้าที่ของ สมอ. จะเข้าไปตรวจสอบคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง โดยกำหนดไว้ว่าทุก 5 ปี มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะต้องได้รับการตรวจสอบจาก สมอ. และ สมอ. จะรายงานต่อรัฐบาลและสาธารณะ ว่าคุณภาพและมาตรฐานและสมรรถนะของมหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่งอยู่ในระดับใด

การให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ตามมาตรา 47 ถึงมาตรา 51 จึงเป็นรูปแบบและกลไกหนึ่งที่รัฐบาลถือเป็นการกำกับดูแลด้านมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศให้ได้มาตรฐาน มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

5. คณะรัฐมนตรี เป็นผู้บริหารประเทศตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายการบริหารของกระทรวง ทบวง ในฐานะเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง การกำหนดนโยบายจะต้องผ่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวง/ทบวง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ หน่วยปฏิบัติในระดับกระทรวง/ทบวง คือ กรม กอง หรือหน่วยงานที่เทียบเท่า หรือรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐที่กฎหมายบัญญัติไว้ ความรับผิดชอบของคณะรัฐมนตรีในการบริหารประเทศ หลังจากแถลงนโยบายต่อรัฐบาลแล้ว จะต้องให้รัฐมนตรีที่รับผิดชอบกระทรวง/ทบวงนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุมดูแล การกำกับดูแลและการประสานงานระหว่างหน่วยปฏิบัติระดับกรม

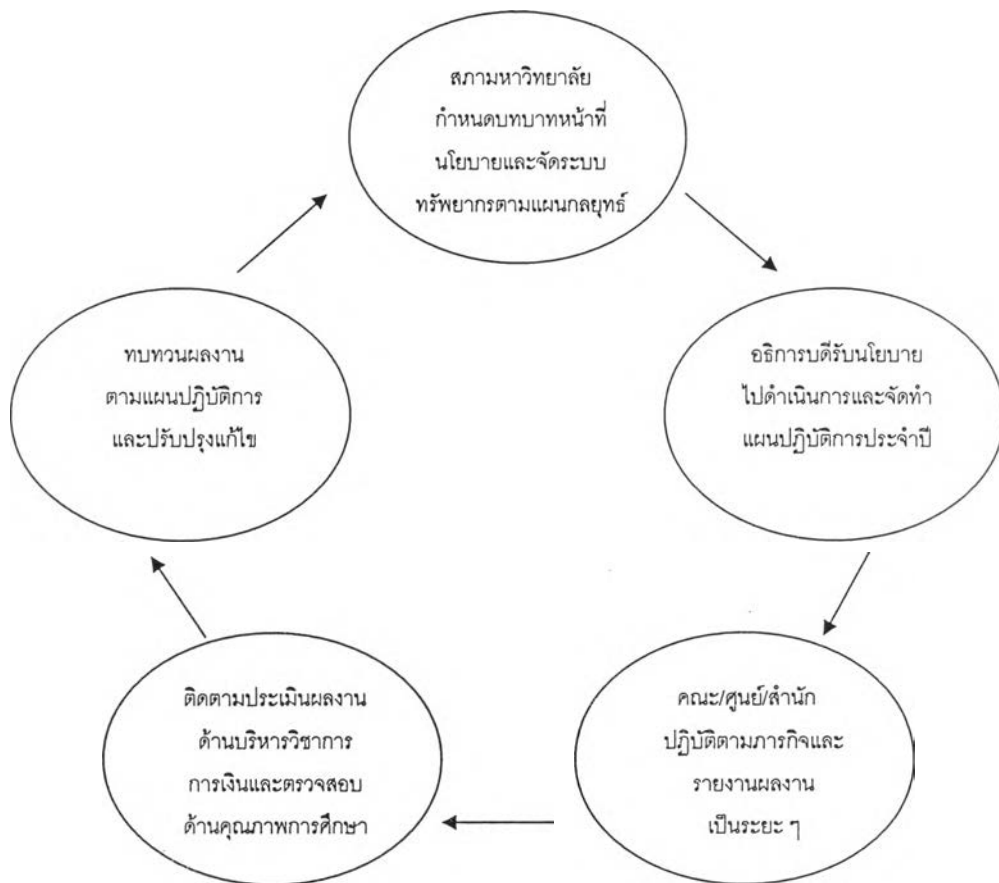
ในระดับทบวงมหาวิทยาลัย คณะรัฐมนตรีได้มอบนโยบายการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาผ่านรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ให้สั่งการ บังคับบัญชา กำกับดูแลและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รัฐมนตรีเป็นผู้กำกับดูแลตามพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งโดยตรง และรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้รายงานผลงานเชิงนโยบาย หรือภารกิจสำคัญที่ได้ปฏิบัติไป ต่อคณะรัฐมนตรี

6. สภามหาวิทยาลัย ในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้กำหนดให้มีสภามหาวิทยาลัยขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัยที่ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า ฯ แต่งตั้ง จากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อุปนายก กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการที่เป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยตามจำนวน หลักเกณฑ์วิธีการได้มาและคุณสมบัติตามสภามหาวิทยาลัยกำหนด สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กร ที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย ที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป โดยเฉพาะด้านนโยบายและแผน งบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล การอนุมัติตำแหน่งทางวิชาการ การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และการอนุมัติปริญญา เป็นต้น

ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจึงองค์กรสูงสุดในระดับมหาวิทยาลัย ที่จะรับนโยบายจากทบวงมหาวิทยาลัย หรือรัฐบาลไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ระบบสนับสนุน ส่งเสริม และประสานงานระหว่างสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย และทบวงมหาวิทยาลัยจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระดับชาติ สำหรับกลไกการกำกับดูแลในระดับมหาวิทยาลัย ให้สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาด้านอุดมศึกษาโดยรวมของประเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย จะเป็นแนวทางหนึ่งในการกำกับด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา และผลผลิตของมหาวิทยาลัย ปราบกฏดังแผนภูมิที่ 23 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 23 แสดงวงจรการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระดับมหาวิทยาลัย



การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงเน้นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล โดยมหาวิทยาลัยจะต้องมีรูปแบบและกลไกการบริหารงานภายในชัดเจนและเป็นรูปแบบที่ปฏิบัติได้และสอดคล้องกับหน่วยงานของรัฐที่ร่วมกันรับผิดชอบทั้งทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานประมาณและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลคุณภาพการศึกษา จึงได้กำหนดการกำกับดูแลไว้ 4 ด้าน คือ

- |                                |               |                    |
|--------------------------------|---------------|--------------------|
| 1. ด้านนโยบายและแผนพัฒนา       | มีกลไก 3 กลไก | มีตัวบ่งชี้ 5 ตัว  |
| 2. ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต | มีกลไก 4 กลไก | มีตัวบ่งชี้ 8 ตัว  |
| 3. ด้านจัดสรรทรัพยากร          | มีกลไก 4 กลไก | มีตัวบ่งชี้ 8 ตัว  |
| 4. ด้านมาตรฐานการศึกษา         | มีกลไก 4 กลไก | มีตัวบ่งชี้ 15 ตัว |

การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน มีรายละเอียดของแต่ละด้าน ปรากฏดังตารางที่ 13 ต่อไปนี้

ตารางที่ 13 แสดงรูปแบบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 ด้าน

ด้าน	กลไกการกำกับดูแล	ตั้งบ่งชี้การกำกับดูแล	
1. นโยบายและแผนพัฒนา	1. กำหนดการพัฒนาในระยะยาว 10ปีในระดับชาติและระดับมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาในระยะยาว 10 ปี มหาวิทยาลัยมีแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแนวทางในการบริหารงาน	
	2. จัดทำแผนพัฒนา(ระยะ 5 ปี) ในระดับชาติและระดับมหาวิทยาลัย	ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารงานมหาวิทยาลัยชัดเจน	
	3. จัดทำสมรรถนะความสำเร็จ (Benchmarking) ของการพัฒนาในระยะยาว 10 ปี	รัฐบาลมีแผนกลยุทธ์ระดับชาติในการพัฒนาอุดมศึกษา สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงาน	
2. คุณภาพการศึกษาและผลผลิต	1. การกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์	บัณฑิตมีความรู้คุณธรรม บัณฑิตที่สำเร็จไปแล้วนายจ้างพึงพอใจ นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้บัณฑิตสูงกว่าปกติ	
	2. จัดกระบวนการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยทันสมัย	บัณฑิตไม่เรียนรู้อยู่เสมอ มีระบบการวัดผลการศึกษาที่ดี อาจารย์เอาใจใส่ต่อนักศึกษา ในการให้คำแนะนำต่าง ๆ โดยสม่ำเสมอและใกล้ชิด	
	3. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ	ความมีชื่อเสียงของหลักสูตร/โปรแกรมวิชาในมหาวิทยาลัย	
	4. ส่งเสริมงานวิจัยในมหาวิทยาลัย	ผลงานวิจัยในมหาวิทยาลัยมีคุณภาพสูง	
3. การจัดสรรทรัพยากร	1. จัดทำเป้าหมายการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในแผนปฏิบัติการประจำปี	มีความร่วมมือกับธุรกิจและหน่วยงานของรัฐในการใช้ทรัพยากรร่วมกันมาก มีความสามารถในการหารายได้สูง	
	2. จัดทำข้อมูลค่าใช้จ่ายต่อนักศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ	มีระบบการวางแผนใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	
	3. จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาประเทศ	จำนวนเงินทุนสะสมในกองทุนต่าง ๆ มีจำนวนมาก มีความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากรและงบประมาณดี ผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารทรัพย์สินและงบประมาณดี มีบุคคลที่เป็นมืออาชีพเข้ามาบริหารและจัดการทรัพย์สิน	
	4. จัดทำรายงานผลงานและฐานะการเงินประจำปี	มีระบบตรวจสอบทรัพย์สินและการเงินดี	
4. มาตรฐานการศึกษา	1. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษภายในมหาวิทยาลัย	วุฒิอาจารย์ประจำสูงกว่าและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ มีระบบการประกันคุณภาพที่ดี ภาระงานสอนของอาจารย์ประจำอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้ อัตราสำเร็จการศึกษาของนักศึกษาแต่ละรุ่นอยู่ในระดับสูง มีเกณฑ์ในการอนุมัติผู้สำเร็จที่ดี มีการยอมรับผลงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอก ลักษณะการจัดกิจกรรมบริการทางวิชาการ ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ	
		2. เปิดสอนหลักสูตรที่ได้มาตรฐานและรับรองหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ	มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาต่อมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทุกปี มีมาตรฐานของการสอบวัดผลการศึกษาเบื้องต้นประกอบด้วยหลากหลายวิธีดี
		3. พัฒนาอาจารย์ประจำตามเป้าหมายในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ผู้สอนสูง
		4. จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และพื้นที่ห้องเรียนห้องปฏิบัติการในมหาวิทยาลัย	การจัดห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้มีพอเพียง สภาพห้องเรียน มีความสะดวกและสบายดี มีการจัดระบบสนับสนุนการศึกษาให้กับนักศึกษาที่เข้าเรียนในปีแรกดี

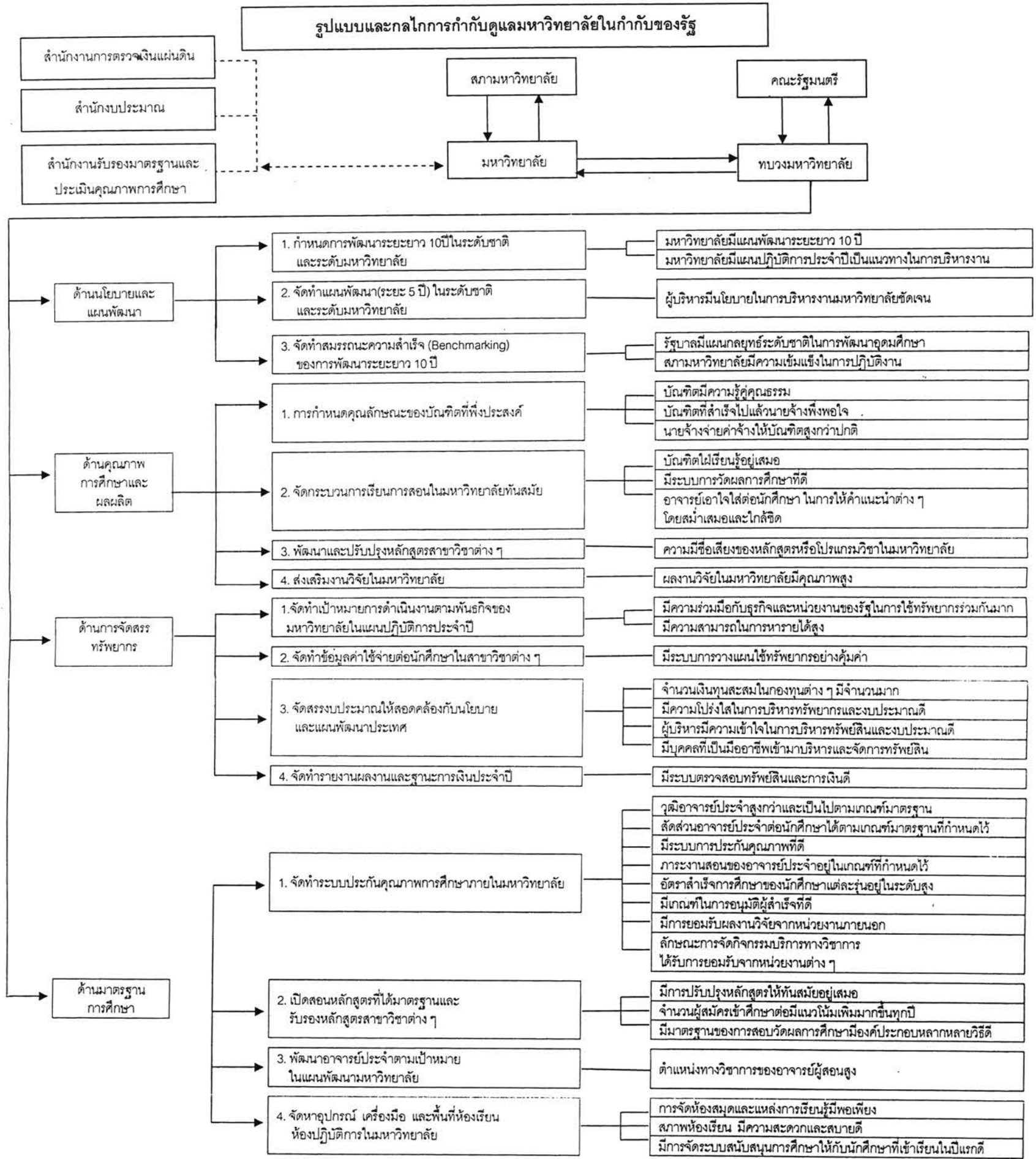
รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผลการศึกษาวิเคราะห์พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 4 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบปฏิบัติราชการทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2520 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537 และพระราชบัญญัติสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2542 แล้ว พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานของรัฐตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ต่าง ๆ ดังนี้

หน่วยงาน	เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย
1. ทบวงมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลด้านนโยบายและแผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษา การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามประเมินผล</li> </ul>
2. สำนักงานงบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดสรรงบประมาณสนับสนุนตามนโยบายและแผนพัฒนา</li> </ul>
3. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบบัญชีงบดุลประจำปี</li> </ul>
4. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบภายนอกด้านประกันคุณภาพการศึกษา</li> </ul>

หน่วยงานทั้ง 4 แห่ง มีบทบาทหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในบทบาทที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามความสัมพันธ์ของรูปแบบและกลไกพร้อมกับตัวบ่งชี้ ที่สร้างขึ้นแล้ว จะเป็นความสัมพันธ์ของรูปแบบและกลไกในแต่ละด้านพร้อมตัวบ่งชี้ ที่จะใช้ในการกำกับดูแลในแต่ละรูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลได้ชัดเจนขึ้น

การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยังเน้นความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหาร และควรมีเสรีภาพทางวิชาการ ตามหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่นเดียวกับการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกา ซึ่งจากการวิเคราะห์ศึกษาขั้นต้น สามารถแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 24 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 24 แสดงรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น



ตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สร้างขึ้น และนำไปสอบถามความคิดเห็นในการยอมรับกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย

นำเสนอรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สร้างขึ้น และนำไปสอบถามความคิดเห็นในการยอมรับกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในวันที่ 24 ธันวาคม พ.ศ.2544 และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในวันที่ 28 ธันวาคม 2544 โดยผู้วิจัยได้จัดประชุมกลุ่มย่อย ในลักษณะ อธิบายรูปแบบที่ได้มา และให้กลุ่มทดลองที่เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นในการยอมรับ รูปแบบกลไก และตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ว่าสามารถยอมรับได้หรือไม่ เหมาะสม และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง ได้รับความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นในการยอมรับ ปรากฏดังตารางที่ 14 ต่อไปนี้

ตารางที่ 14 แสดงความคิดเห็นในการยอมรับรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย

รูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ การกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ	ความคิดเห็นในการยอมรับรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย																						
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี												มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี										
	1.คศ.วิ	2.คศ.ทวิช	3.คศ.คณ.บญชว	4.คศ.เกษม	5.คศ.กฤชณะ	6.คศ.ช.บุญชัย	7.คศ.ประสพาท	8.คศ.ทนต์ศักดิ์	9.คศ.สุเทพ	10.คศ.ชวกร	11.คศ.ช.บุญเกิด	12.นางหทัยศิริ	1.นายชัชวาล	2.คศ.วิศ	3.คศ.อภิจิต	4.คศ.เศร	5.คศ.บันเทิง	6.นายเนติ	7.คศ.ศ.ช.ช.วิ	8.คศ.จ.บุญ	9.คศ.สมรดา	10.คศ.ช.ช.ช.ช.ช.	11.คศ.ช.ช.ช.ช.ช.
<b>ด้านนโยบายและแผนพัฒนา</b>																							
1. กำหนดการพัฒนาระยะยาว 10 ปี ในระดับชาติ และระดับมหาวิทยาลัย																							
1.1 มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาระยะยาว 10 ปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 มหาวิทยาลัยมีแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแนวทางในการบริหารงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ.....	✓			✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓	✓							✓
2. จัดทำแผนพัฒนา (ระยะ 5 ปี) ในระดับชาติ และระดับมหาวิทยาลัย																							
2.1 ผู้บริหารมีนโยบายในการบริหารงาน มหาวิทยาลัยชัดเจน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ.....												✓	✓			✓	✓	✓					
3. จัดทำสมรรถนะความสำเร็จ (Benchmarking) ของพัฒนาระยะยาว 10 ปี																							
3.1 รัฐบาลมีแผนกลยุทธ์ระดับชาติ ในการพัฒนาการศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2 สภามหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง ในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ.....												✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ การกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ	ความคิดเห็นในการยอมรับรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย																						
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี											มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี											
	1. ศ.พท	2. ศ.ท.ทวิช	3. ผศ.ดร.นันทพร	4. ศ.ดร.เกษม	5. รศ.ดร.ฤชณะ	6. ศ.ดร.ชาญชัย	7. รศ.ประสิทธิ์	8. ศ.ร.ทรงศักดิ์	9. ผศ.รุ่งเทพ	10. ดร.อรุณ	11. ผศ.ดร.ชัชวาล	12. นางหญิงศิริ	1. ศ.ดร.ชัชวาล	2. ศ.ดร.ทริศ	3. รศ.อภิจิต	4. รศ.เศศ	5. รศ.บัณฑิต	6. รศ.ดร.ฤชณะ	7. ผศ.ดร.ชัชวาล	8. รศ.จรัส	9. รศ.จรัส	10. รศ.จรัส	11. ศ.ดร.จรัส
<b>ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต</b>																							
1. การกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์																							
1.1 บัณฑิตมีความรู้ควบคู่คุณธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 บัณฑิตที่สำเร็จไปแล้วนายจ้างพึงพอใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 นายจ้างจ่ายค่าจ้างให้บัณฑิตสูงกว่าปกติ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ.....			✓		✓		✓								✓					✓			
2. จัดกระบวนการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยทันสมัย																							
2.1 บัณฑิตไม่เรียนไม่รู้เรื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 มีระบบการวัดผลการศึกษาที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.3 อาจารย์เอาใจใส่นักศึกษาในการให้คำแนะนำต่างๆ โดยสม่ำเสมอและใกล้ชิด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ.....	✓															✓							✓
3. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ																							
3.1 ความมีชื่อเสียงของหลักสูตรหรือโปรแกรมวิชาในมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ.....														✓		✓							
4. ส่งเสริมงานวิจัยในมหาวิทยาลัย																							
4.1 ผลงานวิจัยในมหาวิทยาลัยมีคุณภาพสูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ.....																							

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ การกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ	ความคิดเห็นในการยอมรับรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย																					
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี												มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี									
	1.ค.ทวี	2.ค.ทวีช	3.ค.เทคโนโลยีพระ	4.ค.เกษม	5.ค.กฤษณะ	6.ค.ชาญชัย	7.ค.ประสพาท	8.ค.รัตนศักดิ์	9.ค.เจษฎา	10.ค.อรุณ	11.ค.ศ.รัตนประทีป	12.ค.นงนิตย์	1.ค.นงนิตย์	2.ค.ทวี	3.ค.อภิชาติ	4.ค.เดว	5.ค.นันทิมา	6.ค.ไพฑูริย์	7.ค.ประจักษ์	8.ค.จตุร	9.ค.ประทีป	10.ค.ประทีป
<b>ด้านการจัดสรรทรัพยากร</b>																						
1. จัดทำเป้าหมายการดำเนินงานตามพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยในแผนปฏิบัติการประจำปี																						
1.1 มีความร่วมมือกับธุรกิจและหน่วยงาน ของรัฐในการใช้ทรัพยากรร่วมกันมาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 มีความสามารถในการหารายได้สูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ชื่อเสนอแนะ.....																						
2. จัดทำข้อมูลค่าใช้จ่ายต่อนักศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ																						
2.1 มีระบบการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ชื่อเสนอแนะ.....																						
3. จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนาประเทศ																						
3.1 จำนวนเงินทุนในกองทุนต่างๆ มีจำนวนมาก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.2 มีความโปร่งใสในการบริหารทรัพยากร และงบประมาณดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 ผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารทรัพยากร และงบประมาณดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.4 มีบุคคลที่เป็นมืออาชีพเข้ามาบริหารและ จัดการทรัพยากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ชื่อเสนอแนะ.....	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



ตารางที่ 14 (ต่อ)

รูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ การกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ	ความคิดเห็นในการยอมรับรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย																						
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี												มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี										
	1. ผศ.ทวี	2. รศ.ทวี	3. ผศ.และ น.ดร.	4. รศ.เกษม	5. ผศ. กฤษณะ	6. ผศ. รชชัญชีย์	7. รศ. ประสาท	8. ดร. ทนงค์ศักดิ์	9. ผศ. กุฑมิต	10. ผศ. อรุณ	11. ผศ. ดร. ชัยกฤษ	12. นางทัศนีย์ศรี	1. นายปริญญาพันธ์	2. รศ. นันท	3. รศ. อภิรัตน์	4. รศ. เศษ	5. ผศ. บัณฑิต	6. นางปิยะกมล	7. รศ. ประภาวดี	8. รศ. จุฬารัตน์	9. รศ. งามธนา	10. ผศ. ประทีป	11. รศ. ทัศนีย์
<b>ด้านการจัดสรรทรัพยากร (ต่อ)</b>																							
4. จัดทำรายงานผลงานและฐานะการเงินประจำปี																							
1.1 มีระบบตรวจสอบทรัพย์สินและการเงินดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ.....																							
<b>ด้านมาตรฐานการศึกษา</b>																							
1. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัย																							
1.1 ุฒิอาจารย์ประจำสูงกว่าและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 สัดส่วนอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 มีระบบการประกันคุณภาพที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 ภาระงานสอนของอาจารย์ประจำอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดไว้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.5 ชีตรายการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษาแต่ละรุ่นอยู่ในระดับสูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.6 มีเกณฑ์ในการอนุมัติผู้สำเร็จการศึกษาที่ดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.7 มีการยอมรับผลงานวิจัยจากหน่วยงานนอก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.8 ลักษณะการจัดกิจกรรมบริการทางวิชาการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่าง ๆ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ข้อเสนอแนะ.....																							

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ การกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ	ความคิดเห็นในการยอมรับรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย																					
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี												มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี									
	1. ผศ.ทวี	2. ผศ.ทวี	3. ผศ.ดร.วิจิตร	4. ผศ.เกษม	5. ผศ.กฤษณะ	6. ผศ.ชอุทัย	7. ผศ.ประสิทธิ์	8. ผศ.ทนต์ศักดิ์	9. ผศ.สุเทพ	10. ผศ.อรุณ	11. ผศ.ดร.วิบูลย์	12. นางงษ์เพ็ญศรี	1. นายปิยะวัฒน์	2. ผศ. นริศ	3. ผศ. นภิศิต	4. ผศ. เดช	5. ผศ. มิ่งเมือง	6. นายปณิธิ	7. ผศ.ประจักษ์	8. ผศ. จารุญ	9. ผศ. สมชาย	รองศาสตราจารย์
<b>ตัวมาตรฐานการศึกษา (ต่อ)</b>																						
2. เปิดสอนหลักสูตรที่ได้มาตรฐานและรับรอง หลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ																						
2.1 มีการปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2 จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาต่อมีแนวโน้มเพิ่ม มากขึ้นทุกปี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.3 มีมาตรฐานของการวัดผลการศึกษา มีองค์ประกอบหลากหลาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ชื่อเสนอแนะ.....																						
3. พัฒนาอาจารย์ประจำตามเป้าหมายใน แผนพัฒนามหาวิทยาลัย																						
3.1 ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ผู้สอนสูง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ชื่อเสนอแนะ.....																						
4. จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และพื้นที่ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการในมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.1 การจัดห้องสมุดและแหล่งการเรียนรู้มีเพียงพอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2 สภาพห้องเรียนมีความสะอาดสบายดี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.3 มีการจัดระบบสนับสนุนการศึกษาให้กับ นักศึกษาที่เข้าเรียนในปีแรก	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ชื่อเสนอแนะ.....																						

1. ผลการนำเสนอรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นำไปสอบถามความคิดเห็นในการยอมรับกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 11 คน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 12 คน เห็นด้วยและให้การยอมรับรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สร้างขึ้น ทั้ง 4 ด้าน คือด้านนโยบายและแผนพัฒนา ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต ด้านการจัดสรรทรัพยากร และด้านมาตรฐานการศึกษา

2. ผลทดลองรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการนำรูปแบบกลไกและตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ไปสอบถามความคิดเห็นในการยอมรับกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า เห็นด้วยและให้การยอมรับรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ยังขาดความสมบูรณ์และเหมาะสม และเสนอแนะว่าควรเพิ่มเติมการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ในด้านการบริหารจัดการขึ้นอีกหนึ่งด้าน

ข้อเสนอแนะผลการนำเสนอรูปแบบและกลไกและตัวบ่งชี้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำไปสอบถามความคิดเห็นในการยอมรับกับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย กับกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ทั้ง 2 มหาวิทยาลัย เห็นชอบกับรูปแบบ กลไก และตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พร้อมมีข้อเสนอแนะให้เพิ่มรูปแบบอีก 1 ด้าน คือด้านบริหารจัดการ พร้อมทั้งกลไก และตัวบ่งชี้ในด้านนั้น เนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยแตกต่างออกไปจากส่วนราชการโดยทั่วไปที่มีแต่การแต่งตั้ง เพราะมีวาระการดำรงตำแหน่ง และมีการสรรหาผู้บริหาร ดังนั้นระบบบริหารจัดการจึงต้องเปลี่ยนไป ตามสถานการณ์ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในประเทศที่พัฒนาแล้ว ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบกลไกและตัวบ่งชี้ในด้านการบริหารจัดการ ดังตารางที่ 15 ต่อไปนี้

ตารางที่.15..แสดงข้อเสนอแนะรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ ด้านการบริหารจัดการ

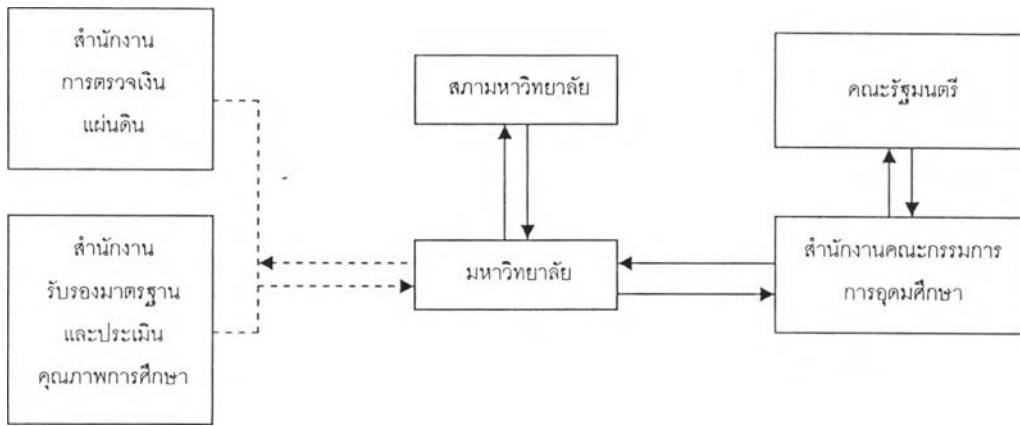
ด้าน	กลไก	ตัวบ่งชี้
การบริหารจัดการ	1. มีกระบวนการจัดทำแบบแผน ไปสู่การปฏิบัติ 2. การปฏิบัติงานของสภา มหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง 3. มีระบบการติดตามประเมินผล ภายในมหาวิทยาลัย	1. ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภายใน มหาวิทยาลัยด้านบริหารบุคคลและบริหารงานทั่วไปดี 2. องค์ประกอบกรรมการสภามหาวิทยาลัย มาจากบุคคลที่มีประสบการณ์ทางวิชาการ และบริการ ที่หลากหลายประเภทหน่วยงานและสาขาวิชา 3. ผลการประชุมสภามหาวิทยาลัยนำไปสู่การปฏิบัติจริง 4. วิธีการได้มาซึ่งอธิการบดีและคณบดี มีความเหมาะสม

2. ผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 2 มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหาร ทั้ง 5 ด้าน จะช่วยให้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัย มีความเหมาะสมตามหลักการกำกับดูแลบริหาร มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ที่เน้นความเป็นอิสระคล่องตัว และมีเสรีภาพทางวิชาการ จึงสมควร ให้กำหนดหน่วยงานที่ควรกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับดูแลของรับขึ้นใหม่ โดยให้ ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยการที่รับผิดชอบรูปแบบ และกลไกทั้ง 5 ด้าน เบ็ดเสร็จองค์การเดียว จะเป็นการช่วยให้การประสานงานและอำนวยความสะดวกเชิงนโยบาย และมีแนวปฏิบัติที่ รวดเร็ว ลดงานด้านธุรการลงโดยเฉพาะด้านงบประมาณและระบบการตรวจสอบบัญชี และการเงิน ซึ่งมหาวิทยาลัยมีหน่วยตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้ ดังนั้นบทบาท ของสำนักงานงบประมาณ จึงสมควรปรับบทบาทหน้าที่ให้ไปทบวงมหาวิทยาลัย คงเหลือแต่ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ดัง ได้เสนอรูปแบบกลไกและตัวบ่งชี้ ที่พัฒนาและปรับปรุงรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้ การกำกับดูแล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย

ตอนที่ 6 ผลการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย พร้อมกับสร้างตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐขึ้น

ผลการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการนำข้อเสนอแนะรูปแบบ กลไกและตัวบ่งชี้การกำกับดูแลจากกลุ่มตัวอย่าง 2 มหาวิทยาลัย ตามตอนที่ 5 มาพัฒนาและปรับปรุงได้รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐที่พัฒนาแล้วและเหมาะสมกับประเทศไทย ปราบกฏตั้งแผนภูมิที่ 25 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 25 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์ของหน่วยงานของรัฐที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย



เนื่องจากการปรับปรุงโครงสร้างของทบวงมหาวิทยาลัย ไปเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม พ.ศ. .... ซึ่งสำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาไปแล้ว ได้เสนอให้โอนอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการของทบวงมหาวิทยาลัยไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (มาตรา 67 – 68) และให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่ พิจารณาเสนอโยกย้าย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม แห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา และมีอำนาจในการออกระเบียบหลักเกณฑ์และประกาศ เพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ นอกจากนี้ยังให้คณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่ให้คำปรึกษา คำแนะนำ และความเห็น แก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในเรื่องต่าง ๆ ตามที่ กฎหมายกำหนดไว้ ตลอดทั้งให้มีอำนาจเสนอแนะ และให้ความคิดเห็นในการจัดสรรเงินอุดหนุน ทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาระดับปริญญา ทั้งที่เป็นสถานศึกษาในสังกัดและในกำกับแก่ คณะรัฐมนตรี และคณะกรรมการสิทธิการวิสามัญพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ด้วย

ดังนั้น ทบวงมหาวิทยาลัยจะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในปี พ.ศ. 2545 โดยมีบทบาทตามที่กฎหมายกำหนดไว้

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน มีความเห็นส่วนมากกว่า บทบาทของทบวงมหาวิทยาลัยในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐนั้น จะต้องสอดคล้องกันกับที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และร่างพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

พ.ศ. .... ซึ่งเสนอให้หน่วยงานของรัฐ คือ ทบวงมหาวิทยาลัยทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณ แทนสำนักงบประมาณ เพื่อให้การติดต่อประสานงานรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรมีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ให้โอนอำนาจหน้าที่การจัดสรรเงินให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไปเป็นของทบวงมหาวิทยาลัย หรือ คณะกรรมการการอุดมศึกษาในอนาคต เช่นเดียวกับสภาการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักร

จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของประเทศสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกา พบว่า ประเทศสหราชอาณาจักร และออสเตรเลีย มีการจัดสรรงบประมาณผ่านองค์กรเฉพาะด้านในกระทรวงการศึกษา ทำหน้าที่วิเคราะห์ จัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง โดยพิจารณาจัดสรรเป็นงบผลิตบัณฑิต งานวิจัย และงบโครงการเชิงนโยบายพิเศษ อาศัยหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่กำหนดไว้ เช่น จำนวนนักศึกษาเต็มเวลา (Unit Cost) และผลงานในรอบปีที่ผ่านมา ซึ่งมีคณะกรรมการประเมินผลและรายงานผลงานประกอบการพิจารณา จัดสรรงบประมาณ

ผลการนำรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไปสอบถามความคิดเห็นในการยอมรับจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีข้อเสนอแนะจากการอภิปรายในการประชุม สรุปได้ดังนี้

1. การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องให้ทบวงมหาวิทยาลัย มีบทบาทโดยตรงทางด้านนโยบายและแผนพัฒนา ด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านมาตรฐานการศึกษา และด้านการติดตามประเมินผล เพื่อให้การติดต่อประสานงาน และการสร้างความเข้าใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีบทบาทด้านการจัดสรรทรัพยากร แทนสำนักงบประมาณ ภายใต้ความรับผิดชอบคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งมีผู้แทนจากมหาวิทยาลัย สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง และคณะกรรมการการอุดมศึกษา ร่วมเป็นกรรมการ

2. การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรกำหนดบทบาทของทบวงมหาวิทยาลัยกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ชัดเจน โดยเน้นให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากที่สุด การกำกับดูแลควรเน้น output และ outcomes มากกว่ามาตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน

3. ตัวบ่งชี้ในการกำกับดูแลแต่ละกลไก ควรมีการกำหนดให้มีความเที่ยงตรง วัดได้ เชื่อถือได้ เพราะต้องใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน หากเป็นไปได้ควรมีการจัดกลุ่มว่า ตัวบ่งชี้ใดบ้างที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้มากที่สุด

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมี 3 หน่วยงาน คือ

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่

- 1). กำหนดนโยบายและแผนพัฒนา
- 2). จัดสรรทรัพยากรให้แก่มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งในกำกับและนอกสังกัด
- 3). จัดทำมาตรฐานการศึกษา
- 4). ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน

1.2 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ทำหน้าที่ ตรวจสอบบัญชี และงบดุล บัญชี

1.3 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่

- 1). ตรวจสอบภายนอกด้านคุณภาพ
- 2). ส่งเสริมพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา
- 3). รายงานผลการตรวจสอบคุณภาพต่อรัฐมนตรี และสาธารณะ

2. รัฐควรมีการแก้ไขกฎหมาย และปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปี จากสำนักงบประมาณไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษาชั้นคณะหนึ่ง เช่นเดียวกับสภาการจัดสรร งบประมาณเพื่อการอุดมศึกษาแห่งอังกฤษ คณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษา จะต้องมียกข้อประกอบที่เหมาะสม จากผู้แทนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยที่เป็น สำนักราชการ สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา

คณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษา จะต้องกำหนดเงื่อนไขการ จัดสรร เกณฑ์การจัดสรรในแต่ละแผนงาน - โครงการกิจกรรม ไว้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน เช่นเดียวกับหน่วยงานจัดสรรของงบประมาณเพื่อมหาวิทยาลัยในประเทศสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และสหรัฐอเมริกา

รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศ ไทย จึงแสดงได้ดังแผนภูมิที่ 26 ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 26 แสดงรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทย

