

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เป้าหมายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย โดยมีกระบวนการวิจัยดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข ปัญหา และกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย
2. เพื่อศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎี หลักการหรือแนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งของไทยและต่างประเทศ
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประเภทมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
4. เพื่อตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์การบริหารการเงินที่เหมาะสมและเป็นไปได้สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
  - 1.1 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการด้านอุดมศึกษา และรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
  - 1.2 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการด้านการเงินอุดมศึกษา การบริหารการเงินสมัยใหม่ เศรษฐศาสตร์การเงิน การบริหารเชิงกลยุทธ์
  - 1.3 สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และกลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยทั้งของไทยและต่างประเทศ
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารการเงินหรือด้านที่เกี่ยวข้อง ของสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งของรัฐและของเอกชน ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการบริหารการเงิน รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม อันได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยของไทยโดยแบ่งประเภทเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย

2.2 แนวทางกลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยทั้ง 3 ประเภท

### กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์

1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

2. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

3. สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน จำนวน 13 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยชินวัตร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก และวิทยาลัยดุสิตธานี

ทั้งนี้โดยรายชื่อกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ตามที่มีปรากฏในบทที่ 3

### การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากเอกสารและการสัมภาษณ์ จะถูกนำมาวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อสรุปเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากนั้นจะนำร่างกลยุทธ์เข้าพิจารณาในการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) ขอข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและนำมาสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์การบริหารการเงินที่สมบูรณ ซึ่งจะผ่านกระบวนการตรวจสอบ และประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) เป็นขั้นตอนสุดท้าย

### การประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group)

ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 ท่าน ได้แก่

- ผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน / แผนงานจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยมหิดล
  - ผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน / แผนงานจากสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย และมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
  - ผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน / แผนงานจากหน่วยงานในภาครัฐ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และธนาคารออมสิน
  - ผู้บริหารด้านการบริหารการเงิน / แผนงานจากหน่วยงานในภาคเอกชน จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ธนาคารชนชาติ และบริษัท คอนอโค จำกัด
- ทั้งนี้โดยรายชื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ตามที่มีปรากฏในบทที่ 3

### การตรวจสอบและประเมินกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship)

ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 22 ท่าน ดังต่อไปนี้

- ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระเจ้าเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน จำนวน 9 ท่าน ได้แก่ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก
- ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้านการศึกษา/การเงินของภาครัฐ จำนวน 6 ท่าน ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงบประมาณ ธนาคารออมสิน และธนาคารไทยพาณิชย์
- ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาคเอกชน จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ บริษัท คอนอโค จำกัด และ บริษัท นารายณ์พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

ทั้งนี้โดยรายชื่อของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามที่มีปรากฏในบทที่ 3

### สรุปผลการวิจัย

1. สรุปสภาพปัจจุบัน สภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาและกลยุทธ์การ

## บริหารเงินของสถาบันอุดมศึกษาของไทย

### 1.1 สรุปสภาพปัจจุบันด้านการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาของไทย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่าในสภาพการณ์ปัจจุบันการจัดการงบประมาณด้านอุดมศึกษาของไทยในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐ ปัจจุบันยังมีการควบคุมที่เคร่งครัดจากภาครัฐโดยมีลักษณะเป็นการพิจารณาจัดสรรตามรายการซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยเกิดความไม่คล่องตัวและไม่ยืดหยุ่นต่อการใช้จ่ายเงินงบประมาณ รวมถึงการที่เป็นระบบราชการซึ่งมีระเบียบปฏิบัติและขั้นตอนมากมาย ทำให้การเบิกจ่ายเงินเกิดความล่าช้า ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงาน ประกอบกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาซึ่งจะส่งผลให้เงินงบประมาณที่จัดสรรให้กับสถาบันอุดมศึกษามีแนวโน้มที่จะลดลงเป็นสาเหตุให้มหาวิทยาลัยต้องพึ่งพาตนเองมากขึ้น ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินโดยตรงจากภาครัฐ แต่จะได้ในลักษณะทางอ้อม โดยจะได้ในรูปแบบของเงินอุดหนุนด้านการวิจัยหรือดำเนินงาน รวมทั้งการยกเว้นและลดหย่อนภาษีเท่านั้น จึงเป็นแรงผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระเบียบวิธีการปฏิบัติงานและแนวการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้น อันจะนำมาซึ่งการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยในระยะยาว โดยการมุ่งเน้นในกลยุทธ์ 4 ด้านที่มีความสำคัญต่อการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านการวางแผนทางการเงิน การระดมทรัพยากรทางการเงิน การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน และการบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน'

### 1.2 สรุปสภาพปัญหา สาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สภาพปัญหาด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ การทำให้งบประมาณจากรัฐบาลไม่เพียงพอและด้านระเบียบวิธีปฏิบัติทางราชการ ซึ่งขั้นตอนมาก ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ รวมถึงปัญหาด้านระบบงานการเงินภายในสถาบัน ซึ่งยังไม่ทันสมัยและขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนมีปัญหาด้านการไม่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินโดยตรงจากรัฐบาล ทำให้ต้องพึ่งพาตนเองมาโดยตลอด บางมหาวิทยาลัยประสบปัญหารายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย รวมทั้งปัญหาด้านการบริหารในแบบครอบครัว หรือรวมอำนาจอยู่ที่เจ้าของ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความเป็นอิสระ

สรุปสาเหตุของปัญหาในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ ระเบียบ กฎเกณฑ์ทางราชการที่เคร่งครัด ไม่มีความยืดหยุ่น ประกอบกับนโยบายของรัฐบาลในการจัดสรรงบประมาณที่ไม่มี

หลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ การที่สภาพเศรษฐกิจตกต่ำและภาวะการแข่งขันที่สูง ทำให้นักศึกษาไม่มีเงินเพียงพอเป็นค่าเล่าเรียนหรือเลือกเรียนในมหาวิทยาลัยที่มีค่าเล่าเรียนถูกกว่า รวมทั้งด้านเงินทุนที่มีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ

สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหา ในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้แก่ การปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ตลอดจนควรมีการปรับปรุงระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมถึงการหาวิธีเพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่าย และมีการวางแผนทางการเงินในทุกระดับ ในส่วนของมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ การพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น การนำหลักการกระจายอำนาจและบริหารระบบมีส่วนร่วมมาใช้ และการที่ภาครัฐควรให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยเอกชนเพิ่มขึ้น รวมทั้งการจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจน

สำหรับสภาพปัญหาในภาพรวมของการเงินอุดมศึกษาแบ่งได้เป็นด้านต่างๆ ได้แก่ สภาพปัญหาเชิงปรัชญาอุดมศึกษา สภาพปัญหาด้านแหล่งที่มีของเงินทุนอุดมศึกษา สภาพปัญหาด้านเสถียรภาพทางการเงิน สภาพปัญหาด้านการพัฒนากิจกรรมหารายได้ และสภาพปัญหาด้านการจัดสรรเงินทุนอุดมศึกษา

### 1.3 สรุปกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนของไทย

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวกลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะพื้นฐานของระบบการเงินของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท โดยมหาวิทยาลัยของรัฐจะมีระบบการเงินที่ไม่ค่อยทันสมัย มีระเบียบกฎเกณฑ์ขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาก เนื่องจากเป็นระบบราชการ แม้จะได้รับการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐ แต่ก็มักมีกระบวนการที่ยุ่งยาก ซับซ้อนและไม่เป็นธรรม ประกอบกับไม่มีระบบการติดตามผลการใช้งบประมาณที่รัดกุม ทำให้การใช้งบประมาณไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้งระบบบริหารจัดการที่เป็นระบบเดิม ไม่มีการนำระบบบริหารจัดการใหม่มาใช้ บุคลากรขาดความกระตือรือร้น เพราะเคยชินกับระบบราชการ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้แนวกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นลักษณะแบบการอนุรักษ์ (Conservative Strategy) ในขณะที่ลักษณะพื้นฐานของมหาวิทยาลัยเอกชน จะมีความเป็นธุรกิจสูงและบริหารการเงินโดยการพึ่งพาตนเองมาโดยตลอด เนื่องจากไม่ได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนจากภาครัฐ รวมทั้งมีการแข่งขันสูง ทำให้นักศึกษาต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงด้านระบบงานต่างๆและด้านบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ

ทัดเทียมกับคู่แข่งชั้น บริหารงานแบบมืออาชีพและมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบ  
 แข่งขัน รวมทั้งมีการหารายได้ที่หลากหลายและการควบคุมต้นทุนที่รัดกุม ส่งผลให้กลยุทธ์การ  
 บริหารการเงินของมหาวิทยาลัยเอกชนมีลักษณะเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)  
 หรือกลยุทธ์การพัฒนา (Development Strategy) หรือกลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy)

2. สรุปแนวคิดเชิงทฤษฎี หลักการหรือแนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงิน  
 ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งของไทยและต่างประเทศ

2.1 สรุปแนวคิดเชิงทฤษฎี หรือหลักการด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับ  
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยและต่างประเทศ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวคิดเชิงทฤษฎีหรือหลักการด้านกลยุทธ์การบริหาร  
 การเงินฯ ของไทยและต่างประเทศมุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัย โดยลดความช่วยเหลือ  
 จากภาครัฐลงและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยและนักศึกษาผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมรับภาระในด้าน  
 การเงินอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น โดยมหาวิทยาลัยจะพิจารณาเก็บค่าเล่าเรียนตามต้นทุนที่แท้จริงของ  
 มหาวิทยาลัย ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับเพิ่มค่าเล่าเรียน สิ่งที่จะติดตามมาก็คือการที่มหาวิทยาลัย  
 จำเป็นต้องหารายได้จากแหล่งอื่นมาเพิ่มเติม รวมทั้งมหาวิทยาลัยต้องจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษา  
 ให้แก่นักศึกษาที่มีฐานะยากจนเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือนักศึกษาให้สามารถ  
 ศึกษาต่อไปได้ ทั้งนี้โดยสรุปแนวคิดเชิงทฤษฎีได้ดังนี้

1. ใช้นโยบายการรับนักศึกษามาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดสรรงบประมาณ
2. ให้สถาบันการศึกษาพยายามหารายได้จากแหล่งภายนอกเพิ่มมากขึ้น
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถาบันการศึกษามีอิสระในการบริหารงานของตนเอง
4. ส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาใช้ทรัพยากรจากภายในและภายนอกสถาบัน  
 อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม

2.2 สรุปแนวปฏิบัติด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับ  
 ของรัฐของไทยและต่างประเทศ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แนวปฏิบัติในด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับ  
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของไทยและต่างประเทศ มีความสอดคล้องกันทั้งในด้านของการวางแผน  
 ทางการเงินที่มีความเป็นแผนเชิงกลยุทธ์และแผนระยะยาวเพิ่มขึ้น โดยใช้ระบบงบประมาณแบบ  
 มุ่งเน้นผลงานแทนแบบตามรายการ ในส่วนของการระดมทรัพยากรจากแหล่งเงินทุนให้ความสำคัญ  
 กับแหล่งเงินทุนจากภาครัฐกิจอุตสาหกรรมและศิษย์เก่าของสถาบันเพิ่มขึ้น โดยมีแนวทางการรับเงิน  
 อุดหนุนแบบตามอุปสงค์ แทนแบบตามอุปทาน รวมทั้งมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งรายได้ต่างๆ  
 เพิ่มขึ้น เช่น จากการบริการวิชาการ จากการบริการด้านวิจัย จากการพัฒนานวัตกรรมใหม่ จากการร่วม

ทุนกับภาคเอกชน จากการเพิ่มค่าเล่าเรียน ฯลฯ โดยมีรูปแบบการจัดองค์กรที่เป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น ได้แก่ ศูนย์กำไร ศูนย์ความรับผิดชอบและหน่วยธุรกิจ ในด้านการจัดสรรทรัพยากร จะพิจารณาตามผลประโยชน์ หรือกิจกรรมที่แต่ละคณะ / หน่วยงานก่อให้เกิดกับสถาบัน รวมทั้งเป็นการจัดสรรตามความสำคัญของโครงการที่นำเสนอ และในด้านการบริหาร / ใช้ทรัพยากรจะมุ่งเน้นการบริหารแบบมีอาชีพและแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ และระบบการเงินโดยใช้คอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่มีความทันสมัยมาช่วยในการจัดทำรายงานและเอกสารต่างๆ ทางการเงิน

### 3. สรุปผลวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแต่ละประเภท

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกประเภทจะมีลักษณะกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การมีลักษณะการบริหารการเงินที่เป็นอิสระ คล่องตัวเพิ่มขึ้น โดยมีการวางแผนทางการเงินที่เน้นแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดและประเมินได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้ ประกอบกับมุ่งเน้นการวางแผนระยะกลางและระยะยาว โดยมีรูปแบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนมาจากเงินบริจาคของศิษย์เก่า และเงินอุดหนุนจากหน่วยงานและธุรกิจภาคเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น เงินอุดหนุนที่ได้จากภาครัฐ มีลักษณะเป็นการจัดสรรตามอุปสงค์หรือตามตัว ผู้เรียน (Demand – Side Financing) ประกอบกับมีการจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้นและกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาและวิจัย เพื่อความมีเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากผลงานด้านการวิจัย ด้านบริการทางวิชาการ และด้านการพัฒนานวัตกรรมใหม่ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ รวมทั้งมีการบริหารทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รูปแบบของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) ศูนย์กำไร (Profit Center) และหน่วยธุรกิจ (Business Unit) การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินจะพิจารณาจากค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา (Cost per Head) แต่ละคณะ โดยใช้การปันส่วนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) การจัดสรรตามกิจกรรม (Activity – Based Approach) และตามต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost & Benefit Approach) โดยคำนึงถึงปรัชญาอุดมศึกษาเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณา รวมทั้งมีแนวโน้มการจัดสรรเพื่อการวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน มีการนำแนวคิด เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เป็นเชิงธุรกิจ เช่น TQM Risk Management Balanced Scorecard และ Benchmarking รวมถึง

การบริหารแบบมีอาชีพ และแบบมีส่วนร่วมมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร ทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

หากพิจารณาแยกตามประเภทของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัยแล้วผลการวิจัยพบว่า

1. ในส่วนของกลยุทธ์การวางแผนการเงิน ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยทุกประเภทจะมี แนวทางกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกัน ทั้งในด้านเนื้อหาสาระของกลยุทธ์ และการจัดเรียงลำดับความสำคัญ ของกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยทั้งหมดที่ผู้วิจัยทำการศึกษา อยู่ในสังกัดของทบวง มหาวิทยาลัย ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดหรือชี้แนะแนวทางในการวางแผนการเงินและงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องอยู่เป็นประจำ จึงเป็นเหตุให้มหาวิทยาลัยดังกล่าวได้รับอิทธิพลด้านแนวคิดในการวางแผนทางการเงินมาจากทบวงมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่

2. ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนและแหล่งรายได้และกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนของเนื้อหาสาระของกลยุทธ์ จะคล้ายคลึงกัน แต่จะแตกต่างกันที่การจัดเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ โดยจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า แนวทางของกลยุทธ์จะสอดคล้องกับแนวทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแต่ละประเภท เช่น มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ จะมุ่งเน้นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับ ด้านวิชาการและการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของ ตลาดเพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง จะมุ่งเน้นรายได้จากการให้บริการทางวิชาการแก่ธุรกิจ อุตสาหกรรม ในขณะที่มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย จะมุ่งเน้นรายได้จากการทำงานวิจัยในรูปของ Research Contract หรือ Research Grant เพิ่มขึ้น

3. ในส่วนของกลยุทธ์ด้านการบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน ผลการวิจัยพบว่าใน ส่วนของเนื้อหาสาระและการจัดเรียงลำดับความสำคัญ จะมีความแตกต่างกันบ้างในบางประเด็นที่ มหาวิทยาลัยแต่ละประเภทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นแตกต่างกันไป เช่น มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ จะมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในการบริหารการเงินเป็นสำคัญ โดยมีระบบการประเมินผลการ บริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอเพิ่มขึ้น ในขณะที่มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง จะมุ่งเน้นการนำเอาเทคนิคการ บริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้เป็นสำคัญ โดยมีการปรับปรุงพัฒนาระบบต่างๆ ด้านการเงิน เช่น ระบบ งานจัดซื้อพัสดุ ระบบการจัดการทรัพย์สิน ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย จะมุ่งเน้นการนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ โดยมีการสรรหาบุคลากรที่มีประสบการณ์และความรู้ ความสามารถด้านการเงินสูงมาดำรงตำแหน่งหัวหน้า งาน ตลอดจนพิจารณาจ้างมีอาชีพจากภายนอก (Outsourcing) มาช่วยในการบริหารการเงินบางด้าน



รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อฝ่ายตรวจสอบภายในเพิ่มขึ้น เพื่อให้ระบบการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างถูกต้องและเชื่อถือได้

4. สรุปผลการวิเคราะห์การประเมินกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านกลยุทธ์การวางแผนทางการเงิน

โดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ด้านการวางแผนทางการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยรวมเท่ากับ 4.30 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยรวมเท่ากับ 3.86 ดังนั้น กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัย จึงถือว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก ทั้งนี้โดยกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมที่สุด ได้แก่ การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ในขณะที่กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การวางแผนการเงินในทุกระดับโดยมุ่งเน้นการวางแผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาวเพิ่มขึ้น ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา และผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ และจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุน โดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยรวมเท่ากับ 4.20 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยรวมเท่ากับ 3.56 ดังนั้น กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยจึงถือว่ามีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก ยกเว้นบางกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์การกู้ยืมเงิน (Leverage Financing) และกลยุทธ์การรับเงินอุดหนุนแบบตามอุปสงค์ (Demand – Side Financing) ซึ่งมีความเป็นไปได้ต่ำกว่าระดับค่าเฉลี่ย 3.5 แต่ก็ยังอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ โดยกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ หรือแลกเปลี่ยนด้านวิชาการกับหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อขอรับการสนับสนุนในรูปแบบเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินกองทุน ฯลฯ ในขณะที่กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจน ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา และผู้บริหารของหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ตลอดจนนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ และจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้ โดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้ของ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยรวม เท่ากับ 4.52 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยรวมเท่ากับ 4.09 ดังนั้น กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยจึงมีความเหมาะสม และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมมากที่สุด ได้แก่ การหารายได้จากบริการทางวิชาการ และการพัฒนาด้านงานวิจัยให้แก่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อจดลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญาเพิ่มขึ้น ในขณะที่กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การจัดการรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการ (Academic-Based Revenue) เพิ่มขึ้นซึ่งจะเห็นว่า กลยุทธ์ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา และผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ และจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน โดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยรวมเท่ากับ 4.38 และมีค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยรวมเท่ากับ 3.86 ดังนั้น กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยจึงมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก ทั้งนี้ โดยกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การจัดสรรเงินทุนให้คณะ / สาขาวิชาซึ่งจะต้องพิจารณาถึงด้านต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับควบคู่กับการคำนึงถึงหลักการและปรัชญาอุดมศึกษาประกอบด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา และผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ตลอดจนนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์และจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านกลยุทธ์การบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงินโดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ด้านการบริหาร /ใช้ทรัพยากรทางการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยรวมเท่ากับ 4.43 และความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้โดยรวมเท่ากับ 3.86 ดังนั้น กลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยจึงถือว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมาก ทั้งนี้ โดยกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมที่สุด ได้แก่ การพัฒนาระบบการเงินโดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้แบบรวมศูนย์ (Integrated System) ในขณะที่กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้สูงที่สุด ได้แก่ การบริหารการเงินที่มีลักษณะที่เป็นมืออาชีพ โดยการพัฒนาจากบุคลากรภายในการคัดสรรจากบุคคลภายนอก รวมถึงการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกมาดำเนินการ (Outsourcing) ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบันการเงิน และผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ตลอดจนนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์และจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

5. สรุปผลการสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามมิติต่างๆ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินทั้งหมดที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากเอกสารทั้งของไทยและต่างประเทศ การสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยของไทย จำนวน 19 แห่ง จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาและการเงิน จำนวน 33 ท่านมาประมวลพิจารณาวิเคราะห์เพื่อแสดงให้เห็นกลยุทธ์ในรูปของมิติต่างๆ ให้เกิดความชัดเจนและเห็นถึงความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่

#### 5.1 การสรุปกลยุทธ์การบริหารการเงินตามมิติของทิศทางการกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้สรุปกลยุทธ์การบริหารการเงินตามมิติของแนวทางกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SPACE Matrix ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัว กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์การพัฒนา โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 40 ถึงตารางที่ 42 ดังนี้

ตารางที่ 40 กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ประเภท

#### ตามแนวทางกลยุทธ์การปรับตัว

กลยุทธ์	มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ	มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง	มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
1. ด้านการวางแผนการเงิน	- การวางแผนการเงินล่วงหน้าระยะปานกลาง และระยะยาว โดยการจัดทำในลักษณะกรอบค่าใช้จ่ายและรายได้ (Medium and Long Term Expenditive Framework) - งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน		
2. ด้านการระดมทรัพยากร	- การบริหารเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) - การระดมเงินทุนจากศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย - การระดมเงินทุนจากการสอนตามอุปสงค์ของผู้เรียน (Demand – Side Financing)		
3. ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน	- การจัดสรรโดยใช้หลักการเงิน 3 มิติ - การจัดสรรโดยคำนึงถึงหลักการและปรัชญาอุดมศึกษา		
4. ด้านการบริหาร / ใช้ทรัพยากร	- การมีระบบประเมินผล การบริหารจัดการอย่าง สม่ำเสมอและมี ประสิทธิภาพ	- การปรับปรุงระบบงาน ด้านการเงิน โดยการ นำระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศที่ ทันสมัยมาใช้	- การให้ความสำคัญต่อการ ควบคุมต้นทุนและการ ตรวจสอบภายในทาง ด้านการเงิน โดยจัดตั้ง หน่วยงานรับผิดชอบ โดยรายงานต่ออธิการบดี หรือสภามหาวิทยาลัย
	- การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) - การใช้ระบบการบริหารจัดการแบบใหม่ เช่น TQM Balanced Scorecard		

ตารางที่ 41 กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ประเภท

ตามแนวทางกลยุทธ์การแข่งขัน

กลยุทธ์	มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ	มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง	มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
1. ด้านการวางแผนการเงิน	- การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ในลักษณะเชิงแข่งขัน (Competitive Strategic Plan) เช่น การวิเคราะห์ 5 forces , การวิเคราะห์ SPACE Matrix ฯลฯ		
2. ด้านการระดมทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การระดมทุนจากศิษย์เก่าหรือภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ในรูปแบบสมาคมศิษย์เก่า หรือสภานักศิษย์เก่า (Alumi Association &amp; Journal) หรือหน่วยงานการตลาดสัมพันธ์ โดยใช้แนวคิดการตลาดเชิงรุก</li> <li>- การจัดตั้งองค์กรแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือหน่วยธุรกิจ (Business Unit)</li> <li>- การจัดตั้งบริษัทมหาวิทยาลัยจำกัด (University Company) หรือบริษัทในเครือ (Umbrella Co.) โดยการที่มหาวิทยาลัยถือหุ้นทั้งหมด หรือเข้าไปถือหุ้นในบริษัท ร่วมกับภาคเอกชนเพื่อรองรับบริการที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย เช่น บริษัทวิจัย บริษัทผลิตสื่อ / อุปกรณ์การศึกษา บริษัทจัดอบรมสัมมนา บริษัทประเมินและจัดอันดับสถาบัน ฯลฯ</li> <li>- การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาหลักสูตรใหม่ ได้แก่ หลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรการเรียนทางไกล หลักสูตร e-Learning</li> <li>- การขยายเครือข่ายหลักสูตรไปในระดับภูมิภาค เช่น โครงการปริญญาโทร่วม (Joint Program) กับประเทศเพื่อนบ้านหรือการขยายวิทยาเขตไปต่างจังหวัด</li> <li>- การปรับเพิ่มค่าเล่าเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดอบรมสัมมนาความรู้เฉพาะทางให้หน่วยงานภาครัฐ / เอกชน</li> <li>- การดำเนินโครงการร่วมกับภาคเอกชน / ภาครัฐ (Public / Private Participation) เช่น โครงการอุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สวนอุตสาหกรรมโรงเรียน โรงงาน ฯลฯ</li> <li>- การจัดตั้งหน่วยงาน / บริษัทที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรม ด้านวิศวกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การหารายได้จากด้านงานวิจัยในลักษณะ Research Grant หรือ Research Contract โดยการจัดตั้งสถาบันวิจัยภายในหรือสถาบันวิจัยร่วมกับต่างประเทศในระดับนานาชาติ</li> <li>- การจัดตั้งบริษัทที่ขายสินทรัพย์ทางปัญหาหรือที่ปรึกษาด้านวิจัย</li> </ul>

ตารางที่ 41 (ต่อ)/

กลยุทธ์	มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ	มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง	มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
3. ด้านการบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน	- การจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก (Outsourcing) ในงานบางด้าน เพื่อลดการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย เช่น บริหารทรัพย์สิน การบริหารพอร์ตการลงทุน		

ตารางที่ 42 กลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 ประเภท

ตามแนวทางกลยุทธ์การพัฒนา

กลยุทธ์	มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ	มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง	มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
1. ด้านการวางแผนการเงิน	- การกำหนดแผนเชิงธุรกิจ (Business Plan) โดยใช้รูปแบบแผนการเงิน (Corporate Treasury) เช่น การประมาณการกำไรขาดทุน กระแสเงินสด รายไตรมาส การบริหารเงินและกลุ่มการลงทุน (Portfolio Management) ฯลฯ		
2. ด้านการระดมทรัพยากร	- การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) กองทุนเพื่อการวิจัยและการพัฒนา กองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่ขาดแคลน - การระดมทุนจากการกู้เงิน (Leverage Financing) หรือการออกหุ้นสามัญ โดยการเข้าไปเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (Initial Public Offering)		
3. ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน	- การจัดสรรเชิงธุรกิจแบบตามกิจกรรม (Activity – Based) ตามต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost & Benefit) โดยใช้วิธีการปันส่วนต้นทุน (Cost Allocation) เพื่อหาค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา - การจัดสรรตามความเป็นไปได้ของโครงการ (Project Based) โดยมุ่งเน้นการวัดผลผลิต (Output – Oriented) ของโครงการ		
	- การเน้นการจัดสรรให้กองทุนเพื่อการศึกษาและพัฒนา	- การเน้นการจัดสรรให้กองทุนเพื่อการพัฒนาอุปกรณ์การเรียนการสอนและเทคโนโลยี	- การเน้นการจัดสรรให้กองทุนเพื่อการวิจัย

ตารางที่ 42 (ต่อ)/

กลยุทธ์	มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ	มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง	มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย
4. ด้านการบริหาร / ใช้ทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารงานแบบมืออาชีพ (Professional Management)</li> <li>- การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์แบบรวมศูนย์ เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพ</li> <li>- การเสริมแรงหรือผนึกกำลังกับพันธมิตร (Synergy) เช่น มหาวิทยาลัยหรือธุรกิจอื่น เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน ได้แก่ สถานที่ อาจารย์ สื่อ คำรา วิชาการ</li> <li>- การขยายตัวเข้าไปในธุรกิจอื่น (Diversification) โดยการเข้าไปร่วมหุ้น (Merger) หรือครอบครองกิจการ (Acquisition) ในบริษัทต่างๆ เช่น บริษัทผลิตสื่อการเรียนการสอน บริษัทผลิตอุปกรณ์ด้านอุตสาหกรรมและเทคโนโลยี บริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมายและธุรกิจ เพื่อขยายธุรกิจและลดการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย</li> </ul>		

### 5.2 การสรุปกลยุทธ์การบริหารการเงินตามมิติของขั้นตอนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้สรุปกลยุทธ์การบริหารการเงินจากแนวทางการปฏิบัติด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและกิจกรรมที่ใช้ประกอบกับสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านนโยบายของรัฐบาล สภาพแวดล้อมภายนอกด้าน การแข่งขันภายนอก ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในส่วนการใช้ทรัพยากรภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการนำแต่ละกลยุทธ์มาใช้ โดยพิจารณาตามลำดับความยากง่ายของกิจกรรมและตามลำดับความสำคัญและเร่งด่วน (Priority) ของแต่ละกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 43 ดังนี้ ตารางที่ 43 แสดงขั้นตอนการนำกลยุทธ์การบริหารการเงินไปใช้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กลยุทธ์	ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Steps of Transition)		
	ระยะที่ 1 (ปีที่ 1) (อิงนโยบาย)	ระยะที่ 2 (ปีที่ 2-3) (อิงกลยุทธ์)	ระยะที่ 3 (ปีที่ 4-5) (อิงธุรกิจ)
1. ด้านการวางแผนการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนระยะปานกลาง (Medium-Term Plan)</li> <li>- การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBBS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan)</li> <li>- การกระจายอำนาจในการวางแผนทางการเงิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนระยะยาว (Long - Term Plan)</li> <li>- การวางแผนเชิงธุรกิจ (Business Plan)</li> </ul>

ตารางที่ 43 (ต่อ)

กลยุทธ์	ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Steps of Transition)		
	ระยะที่ 1 (ปีที่ 1) (อิงนโยบาย)	ระยะที่ 2 (ปีที่ 2-3) (อิงกลยุทธ์)	ระยะที่ 3 (ปีที่ 4-5) (อิงธุรกิจ)
2. ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงิน 2.1 จากแหล่งเงินทุน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การระดมเงินทุนจากภาครัฐและเอกชน ในรูปเงินอุดหนุน เงินบริจาค เงินกองทุน ฯลฯ</li> <li>- การบริหารเงินอุดหนุนแบบทั่วไป (Block Grant) อย่างอิสระ</li> <li>- การระดมทุนจากศิษย์เก่าของสถาบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การปรับเปลี่ยนรูปแบบการรับเงินอุดหนุนเป็นแบบได้รับผ่านอุปสงค์หรือความต้องการ (Demand-Side Financing)</li> <li>- การจัดตั้งเงินกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดตั้งกองทุนขอยอดเงินต้น (Endowment Fund)</li> <li>- การระดมเงินทุนโดยการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน</li> </ul>
2.2 จากแหล่งรายได้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดหารายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการเพิ่มขึ้น (Academic-Based Revenue)</li> <li>- การให้บริการทางวิชาการเพิ่มขึ้น (Academic Service)</li> <li>- การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การหารายได้จากด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมใหม่</li> <li>- การบริหารองค์กรในรูปศูนย์ความรับผิดชอบหรือศูนย์กำไร (Responsibility &amp; Profit Center)</li> <li>- การพิจารณาปรับค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดตั้งหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เพื่อแสวงหารายได้เพิ่ม</li> <li>- การร่วมทุนหรือธุรกิจกับหน่วยงานภาคเอกชนหรือสถาบันจากต่างประเทศ</li> </ul>
3. ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดสรรโดยใช้หลักการเงิน 3 มิติเป็นแนวทางในการจัดสรร</li> <li>- การจัดสรรโดยคำนึงถึงหลักการ และปรัชญาอุดมศึกษาประกอบการพิจารณา</li> <li>- การจัดสรรเงินทุนเข้ากองทุนเพื่อการวิจัย หรือเพื่อการศึกษาของนักศึกษาที่ยากจนเพิ่มขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดสรรเงินทุนให้คณะ/หน่วยงานแบบฐานศูนย์ (Zero-Based Method)</li> <li>- การจัดสรรเงินทุนโดยใช้เกณฑ์ค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost Per Head) โดยวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดสรรเงินทุนให้โครงการตามความเป็นไปได้ของแผนงาน (Project-Based Method)</li> <li>- การจัดสรรเงินทุนตามกิจกรรมที่ได้กระทำ (Activity-Based Method) และตามต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost &amp; Benefit Method)</li> </ul>

ตารางที่ 43 (ต่อ)

กลยุทธ์	ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Steps of Transition)		
	ระยะที่ 1 (ปีที่ 1) (อิงนโยบาย)	ระยะที่ 2 (ปีที่ 2-3) (อิงกลยุทธ์)	ระยะที่ 3 (ปีที่ 4-5) (อิงธุรกิจ)
4. ด้านการบริหาร ใช้ทรัพยากรทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำเอาหลักการและเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาใช้ เช่น TQM, Balanced Scorecard</li> <li>- การบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการ (Participative Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาระบบการเงินโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์แบบรวมศูนย์ (Integrated System)</li> <li>- การพิจารณาผลตอบแทนตามภาระหน้าที่และผลงาน โดยมีลักษณะการจ้างแบบสัญญาจ้าง (Contract)</li> <li>- การบริหารและควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารโดยลักษณะมืออาชีพ (Professional Management)</li> <li>- การรวมกับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดการเสริมแรง (Synergy) เพื่อเพิ่มศักยภาพทางด้านธุรกิจและด้านวิชาการ และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง</li> </ul>

### 5.2 การสรุปกลยุทธ์การบริหารการเงินเชิงมิติตัมพันธ์

ในขั้นตอนดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ปัจจัยแต่ละด้าน ได้แก่ แนวคิดด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ตามแนวของเซอร์โต และปีเตอร์ (1991) แนวคิดด้านแนวทางกลยุทธ์การบริหารการเงินของเควิด (อ้างถึงโนศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539) แนวคิดด้านการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้จากการศึกษาข้อมูลเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งกลยุทธ์การบริหารการเงินที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ตามกระบวนการวิจัยที่กำหนด เพื่อเชื่อมโยงและสรุปหาความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวในรูปของตารางมิติตัมพันธ์ โดยตารางดังกล่าวและนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการของมหาวิทยาลัยมีมิติที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. มิติด้านสภาพแวดล้อม (ด้าน A) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ นโยบายด้านการศึกษารัฐบาล ด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม
2. มิติด้านผลสัมฤทธิ์ของกลยุทธ์ (ด้าน B) ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวของมหาวิทยาลัย ความสามารถในการพึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัยและความสามารถในการขยายตัว/เติบโตของมหาวิทยาลัย



3. มิติด้านทิศทาง/แนวทาง กลยุทธ์ด้านการบริหารการเงิน (ด้าน C) ได้แก่ กลยุทธ์การปรับตัว กลยุทธ์การแข่งขันและกลยุทธ์การพัฒนา

4. มิติด้านขั้นตอนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (ด้าน D) ได้แก่ ชั้นอิงนโยบาย (ระยะเวลาปีที่ 1) ชั้นอิงกลยุทธ์ (ระยะเวลาปีที่ 2-3) และชั้นอิงธุรกิจ (ระยะเวลาปีที่ 4-5)

ตารางมิตีสัมพันธ์ สามารถแสดงได้ตามตารางที่ 44 ดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 44 แสดงมิติสัมพันธ์ระหว่างแนวทางกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับสภาพแวดล้อม ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนและผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอน การ ปรับเปลี่ยน เปลี่ยน D	ขั้นที่ 1 (อิง นโยบาย)	สภาพแวดล้อมทั่วไป (นโยบาย, เศรษฐกิจ, สังคม)	สภาพแวดล้อมภายนอก (แรงผลักดันเชิงการแข่งขัน)	สภาพแวดล้อมภายใน (ทรัพยากร, ภาควิหาร)	ผล สัมฤทธิ์ B
	ขั้นที่ 2 (อิง กลยุทธ์)	งบประมาณแบบ PPBS งบประมาณ แบบ PPBS	การระดมเงินลงทุนภายใน การระดมเงินลงทุน เพื่อการวิจัยและการพัฒนา	การจัดสรรเงินทุนเพื่อ การดำเนินงานและ ลงทุน	
	ขั้นที่ 3 (อิงธุรกิจ)	เงินอุดหนุนแบบตามอุปทาน (Supply - Side Financing) เงินอุดหนุนแบบตามอุปสงค์ (Demand - Side Financing) การวางแผนระยะต้น	รายได้ที่เกี่ยวข้อกับ ด้านวิชาการ รายได้จากการวิจัยบริการ การวิชาการและพัฒนวัตกรรใหม่ การจ้างองค์กร แบบไม่มุ่งหวังกำไร	ระบบการเงินแบบ Stand Alone ระบบการเงินแบบรวมศูนย์ (Integrated System)	
		การวางแผนระยะยาว และแผนเชิงธุรกิจ	การจัดองค์กรแบบยกทำ ส่วน หน่วยธุรกิจ ศูนย์กำไร	การบริหารแบบราชการ	ความ ก้าวหน้า/ การขยาย ตัว
		กลยุทธ์การปรับตัว (Turnaround Strategies)	กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies)	กลยุทธ์การพัฒนา (Development Strategies)	
แนวทางกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ					C

## การวิเคราะห์โดยตารางมิติสัมพันธ์

### วิธีการวิเคราะห์

- เริ่มจากการพิจารณามิติด้านสภาพแวดล้อม (ด้าน A) จากนั้นหมุนตามเข็มนาฬิกาไปยังมิติด้านผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย (ด้าน B) มิติด้านแนวทางของกลยุทธ์ (ด้าน C) และมิติด้านขั้นตอนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (ด้าน D) จากนั้นพิจารณากลยุทธ์ในแต่ละช่องของตาราง (ช่อง 1 – 9) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์การบริหารการเงินเดิมของมหาวิทยาลัยและกลยุทธ์ใหม่ที่มหาวิทยาลัยควรนำมาใช้แทนกลยุทธ์เดิมในอนาคต

- กลยุทธ์ดังกล่าวควรจะมีการพิจารณานำมาใช้ โดยเรียงตามลำดับในแต่ละแนวทางกลยุทธ์เริ่มตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น ได้แก่ ขั้นอิงนโยบาย ซึ่งเป็นระยะเวลาปีแรกไปยังขั้นอิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นระยะเวลาปีที่ 2 – 3 และขั้นอิงธุรกิจ ซึ่งเป็นระยะเวลาปีที่ 4 – 5 ตามลำดับ ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยอาจเริ่มดำเนินกลยุทธ์แต่ละแนวทางไม่พร้อมกัน และใช้เวลาในการพัฒนาแต่ละกลยุทธ์ไม่เท่ากัน ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความพร้อมในด้านทรัพยากรต่างๆ ของมหาวิทยาลัย แต่ในท้ายที่สุดแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรจะครบถ้วนสมบูรณ์ทุกด้านโดยสอดคล้องและเป็นไปตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดในตาราง เพื่อให้สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ที่มหาวิทยาลัยต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารการเงิน โดยใช้ตารางมิติสัมพันธ์ สามารถสรุปเป็นแนวทางกลยุทธ์มาใช้ปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยเรียงลำดับตามระยะเวลาที่เหมาะสมดังนี้

### มิติของสภาพแวดล้อมทั่วไป

กรณีที่ 1: ภายใต้สภาพแวดล้อมที่รัฐมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านงบประมาณและการเงิน หากมหาวิทยาลัยต้องการจะปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐเพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่น ไม่มีปัญหาในการประสานงานกับภาครัฐ มหาวิทยาลัยจะใช้แนวทางกลยุทธ์การปรับตัว (Turnaround Strategy) ในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง (ช่วงอิงนโยบาย) โดยการเปลี่ยนระบบงบประมาณจากแบบตามแผนงานและโครงการ (PPBS) เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBBS) เพื่อผลสัมฤทธิ์ในการที่มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

กรณีที่ 2 : ภายใต้สภาพแวดล้อมทั่วไป หากมหาวิทยาลัยต้องการที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการสามารถพึ่งพาตนเองได้ ภายใต้นโยบายของรัฐที่เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์แบบปรับตัว (Turnaround Strategy) โดยช่วงปี 2-3 ของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (ช่วงอิงกลยุทธ์) การเปลี่ยนรูปแบบการรับเงินอุดหนุนจากภาครัฐ จากลักษณะตามอุปทานเป็นแบบตามอุปสงค์

ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัย จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารการเงินเป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยการพิจารณา จัดหลักสูตรการสอนให้ตอบสนองความต้องการของนักศึกษาเพื่อดึงดูดให้เข้ามาศึกษาเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยขอรับเงินอุดหนุนได้ในจำนวนที่เพิ่มขึ้น และสามารถพึ่งพาตนเองได้

**กรณีที่ 3 :** ภายใต้สภาพแวดล้อมทั่วไป หากมหาวิทยาลัยต้องการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการสามารถขยายตัวได้เพิ่มขึ้น ภายใต้นโยบายของรัฐที่เปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยจะใช้แนวทางกลยุทธ์การปรับตัว (Turnaround Strategy) โดยในช่วงปีที่ 4-5 ของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (ช่วงอิงธุรกิจ) มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนจากการวางแผนระยะสั้นมามุ่งเน้นการวางแผนระยะปานกลางและระยะยาว และเป็นการวางแผนเชิงธุรกิจ (Business Plan) โดยการกำหนดเป้าหมายผลการดำเนินงานด้านการเงินในแต่ละช่วงอย่างชัดเจน และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการนำเอารูปแบบการบริหารการเงินของธุรกิจ (Corporate Treasury Model) มาช่วยในการวิเคราะห์ทางการเงินและการลงทุนของมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ เช่น การบริหารเงินสด (Cash Management) การบริหารกลุ่มการลงทุน (Portfolio Management) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

#### มิติของสภาพแวดล้อมภายนอก

**กรณีที่ 4 :** สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงระหว่างมหาวิทยาลัย หากมหาวิทยาลัยต้องการที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ในความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน เพื่อจะสามารถดำเนินงานต่อไปได้ มหาวิทยาลัยจะพิจารณาใช้แนวทางกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยในช่วงปีแรกของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (ช่วงอิงนโยบาย) มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนวิธีการระดมเงินทุนจากภายในมาเป็นการระดมจากแหล่งภายนอกเป็นสำคัญ ได้แก่ การระดมจากศิษย์เก่าของสถาบัน การระดมจากธุรกิจ และอุตสาหกรรมในภาคเอกชน การระดมโดยการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน หรือการออกหุ้นสามัญโดยวิธีการเข้าไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

**กรณีที่ 5 :** ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง หากมหาวิทยาลัยต้องการที่จะรักษาตัวเองให้อยู่รอดได้ภายใต้ภาวะการแข่งขัน มหาวิทยาลัยควรใช้แนวทางกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยในช่วงที่ 2 ของการเปลี่ยนแปลง (ช่วงอิงกลยุทธ์) มหาวิทยาลัยจะปรับเปลี่ยนแนวทางการหารายได้จากด้านวิชาการและการเรียนการสอนมาเป็นการหารายได้จากการวิจัยและบริการทางวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมใหม่เพื่อขายในลักษณะของทรัพย์สินทางปัญญาตลอดจนการให้บริการด้านอื่นที่ไม่เป็นด้านวิชาการ เช่น บริการห้องพัก ร้านอาหาร ที่จอดรถ รวมทั้งการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิด

ประโยชน์สูงขึ้น เพิ่มขึ้น เพื่อผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย คือ ความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้

**กรณีที่ 6 :** ภายได้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง หากมหาวิทยาลัยต้องการที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการขยายตัวให้เติบโตขึ้นได้ในสภาพแวดล้อมดังกล่าว มหาวิทยาลัยควรใช้แนวทางกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดยในช่วงปีที่ 4-5 ของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ (ช่วงธุรกิจ) มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนแนวคิดจากการเป็นองค์กรที่มีได้มุ่งหวังกำไร เป็นองค์กรที่สามารถแสวงหากำไรได้ โดยการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนารายได้ และกำไร ทั้งในรูปแบบของหน่วยงานภายในคณะ หน่วยงานที่เป็นอิสระ บริษัทในเครือบริษัทมหาวิทยาลัย หรือ การร่วมทุนกับสถาบันที่มีชื่อเสียงจากต่างประเทศ ในการดำเนินการเรียนการสอน การบริการวิชาการและการวิจัย

**มิติของสภาพแวดล้อมภายใน**

**กรณีที่ 7 :** ภายได้สภาพแวดล้อมภายในที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หากมหาวิทยาลัยมีความต้องการที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ในด้านความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในได้ มหาวิทยาลัยควรใช้กลยุทธ์การพัฒนา (Development Strategy) โดยในช่วงปีแรกของการปรับกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดสรรเงินทุนเพื่อการวิจัยพัฒนาเพิ่มขึ้นทั้งในด้านการพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อาจารย์และบุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ระบบการบริหารจัดการ ระบบงานการเงิน อาคาร สถานที่ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในส่วนของงานวิจัยให้มีคุณภาพทัดเทียมมาตรฐานสากล

**กรณีที่ 8 :** ภายได้สภาพแวดล้อมภายในที่มีการใช้ทรัพยากรอย่างจำกัด หากมหาวิทยาลัยมีความต้องการที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ในด้านความสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยควรใช้แนวทางกลยุทธ์การพัฒนา (Development Strategy) โดยปีที่ 2-3 ของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบงานด้านการเงินที่มีลักษณะเป็นแบบการแยกระบบงาน (Stand Alone) ให้สามารถเชื่อมต่อกันได้ทุกระบบในแบบรวมศูนย์ (Integrated System) ซึ่งจะช่วยให้ระบบการเงินเกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การออกรายงานทางการเงินจะสามารถครอบคลุมงานทุกด้านทำให้ผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของทั้งระบบ และตรวจสอบรายการทางการเงินได้อย่างละเอียด รวมทั้งสามารถเรียกใช้ข้อมูลที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

**กรณีที่ 9 :** ภายได้สภาพแวดล้อมที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด หากมหาวิทยาลัยมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ในการขยายตัวเพิ่มขึ้น มหาวิทยาลัยควรใช้แนว

ทางกลยุทธ์การพัฒนา (Development Strategy) โดยในช่วงที่ 3 ของการเปลี่ยนแปลง (ช่วงอิงธุรกิจ) มหาวิทยาลัยจะปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยจากเดิมเป็นระบบการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ โดยการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรภายในให้สูงขึ้น ตลอดจนว่าจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญสูงมาบริหารงานด้านการเงินบางด้านแทนมหาวิทยาลัย เช่น การจัดการกองทุน การบริหารศูนย์ธุรกิจ ฯลฯ รวมทั้งพัฒนาระบบบริหารจัดการ และระบบงานการเงินด้านต่างๆ ให้เป็นระบบแบบมืออาชีพ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันและมีความก้าวหน้า สามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องในอนาคต

### อภิปรายผล

การปฏิรูปแนวทางการจัดการศึกษาของประเทศไทย ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาภายใต้หลักเอกภาพด้านนโยบายและหลากหลายในการปฏิบัติ หลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา การจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งหลักการระดมทรัพยากร และมีส่วนร่วมจากทุกส่วนของสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ของสถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติโดยตรง มีความเป็นอิสระ คล่องตัว เพื่อบริหารจัดการศึกษาที่ได้คุณภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง รวมทั้งสามารถพึ่งพาตนเองได้ ในขณะที่บทบาทหน้าที่ของการกำกับดูแลด้านนโยบาย แผนมาตรฐาน รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจะเป็นภารกิจของหน่วยงานส่วนกลาง

ด้วยเหตุนี้ สถาบันอุดมศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาเกี่ยวกับระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผนการเงิน การระดมทรัพยากร การจัดสรรทรัพยากร การบริหารจัดการทรัพยากร รวมทั้งการตรวจสอบติดตาม และประเมินผล เพื่อให้ทรัพยากรถูกจัดสรรไปยังแหล่งบริการการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด จากสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ควรนำมาพิจารณาและอภิปรายผล เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมในการนำไปปฏิบัติได้ ความสอดคล้องกับทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยต่าง ๆ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยมีประเด็นต่าง ๆ ที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านการวางแผนทางการเงินและงบประมาณ

ผลการศึกษาวิจัยในส่วนของกลยุทธ์การวางแผนการเงินและงบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการด้านการเงินและงบประมาณของภาครัฐที่กำลังปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนทางการเงินในระยะปานกลางและระยะยาวเพิ่มขึ้น การวางแผนในเชิงกลยุทธ์และเชิงธุรกิจที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานตามแผน และความสำเร็จของงานมากกว่าการให้ความสำคัญของตัวรายละเอียดแผนงาน และความเป็นไปได้ของแผนรวมทั้งมีความสอดคล้องกับหลักการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBBS) ของไทย (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2544) และประเทศต่าง ๆ ที่มีระบบอุดมศึกษาที่มีความเข้มแข็งและมั่นคง เช่น ประเทศในกลุ่ม OECD ดังจะเห็นได้จากแนวคิดการจัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้อธิบายถึงด้านการวางแผนการเงินและงบประมาณด้านอุดมศึกษาว่า ภายใต้หลักการกระจายอำนาจเพื่อความโปร่งใสและคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากร ควบคู่กับระบบการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการวางแผนทางการเงินด้านงบประมาณใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารหลักการในรูปแบบใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมาย ผลงาน และความรับผิดชอบ โดยการเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting System) รวมถึงมีการจัดทำแผนการเงิน ตลอดจนกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า ทั้งในระยะปานกลาง (Medium Term Plan หรือ Medium Term Expenditive Framework : MTEF) และในระยะยาว (Long-Term Plan หรือ Long-Term Expenditive Framework : LTEF) นอกจากนั้นในกระบวนการวางแผนด้านงบประมาณควรมีการนำเอาหลักการกระจายอำนาจ มาใช้โดยให้หน่วยปฏิบัติเป็นผู้ดำเนินการภายใต้หลักเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งการเพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ (Expanding Budget Coverage) โดยกำหนดจากงบประมาณ เช่น เงินกู้ เงินช่วยเหลือ รายได้ หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การวางแผนการเงินโดยรวมของภาครัฐมีความสมบูรณ์และสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนการเงินได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะได้รับการจัดสรรเงินอุดหนุนแบบทั่วไป นอกจากจะต้องจัดทำกรวางแผนงบประมาณการมุ่งเน้นผลงานแล้วยังจะต้องรายงานผลการดำเนินงานด้านการปรับปรุงความสามารถในการบริหารการเงินตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ (7 Hurdles) ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning)
2. การคำนวณต้นทุนของกิจกรรม (Activity Costing)

3. การจักระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management)
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Budgeting Control)
5. รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Management Report)
6. การบริหารทรัพย์สิน (Asset Management)
7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

นอกจากนั้นในส่วนของจำนวนเงินงบประมาณที่ภาครัฐจะจัดสรรให้กับอุดมศึกษา แม้ในเชิงทฤษฎีการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ (Neo - Liberal Theory) และตัวอย่างที่ได้จากผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารการเงินของประเทศต่าง ๆ ที่มีการพัฒนาระบบงบประมาณการเงินอุดมศึกษาไปแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศสหราชอาณาจักร ประเทศออสเตรเลีย จะมีแนวโน้มที่ลดลงและเปลี่ยนรูปแบบเป็นการจัดสรรตามอุปสงค์หรือตามตัวผู้เรียน ซึ่งวิธีการดังกล่าวมหาวิทยาลัย และตัวผู้เรียนเองจะต้องรับผิดชอบในภาระค่าใช้จ่ายมากขึ้น (จากร้อยละ 70-80 เหลือประมาณร้อยละ 40-45) แต่ในทางปฏิบัติคงจะใช้เวลาอีกนานพอสมควร เนื่องจากในระยะแรกมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะยังคงมีความต้องการ (Demand) ที่จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะด้านเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากปกติอีกประมาณร้อยละ 50-60 เพื่อปรับระบบการให้ผลตอบแทนเป็นแบบใหม่ โดยมีได้มีการพูดถึงการปรับบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานานพอสมควร ประกอบกับสถานภาพทางการเงินของผู้เรียนเอง สภาพวัฒนธรรมองค์กร และระบบบรรณาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยก็มีความแตกต่างไปจากของต่างประเทศ ดังนั้น ช่วงระยะของการปรับเปลี่ยน (Transition Period) ก็จะมี ความแตกต่างกัน สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงมากกว่าเรื่องระยะเวลาที่ใช้ คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงไปอย่างราบรื่นและเกิดสัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ (สำนักงานประมาณ, 2545)

ประเด็นสำคัญอีกประการด้านการวางแผนงบประมาณ คือ การกำหนดกลไกในการจัดสรรงบประมาณจากรัฐให้แก่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งตามหลักการโดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย 4 ระบบใหญ่ๆ ได้แก่

1. ระบบการเจรจาต่อรอง (Negotiated-Based Mechanism)
2. ระบบการจัดสรรตามจำนวนนักศึกษา (Input-Based Mechanism)
3. ระบบการจัดสรรตามจำนวนบัณฑิตที่ผลิตได้ (Output-Based Mechanism)
4. ระบบการจัดสรรตามคุณภาพของนักศึกษาในมหาวิทยาลัย (Quality-Based Mechanism)



สำหรับระบบการจัดสรรตามจำนวนนักศึกษา (Input-Based Mechanism) เป็นระบบที่ประเทศไทยกำลังนำมาใช้ในปัจจุบัน เพื่อทดแทนระบบการเจรจาต่อรองโดยเป็นวิธีการจัดสรรที่ใช้ปัจจัยสำคัญในการวัด Performance ของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากจำนวนนักศึกษาแล้วปรับตัววงน้าหนัก ซึ่งวิธีดังกล่าวจะมีความสอดคล้องกับระบบการให้เงินอุดหนุนแบบตามตัวผู้เรียน (Demand-Side Financing) (นิพนธ์ พัวพงศกร, อ้างถึงในทบทวนมหาวิทยาลัย, 2543) โดยจะมีประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจในการจัดสรรและบริหารทรัพยากรของแต่ละมหาวิทยาลัย รวมทั้งสามารถทำให้รัฐสามารถ Implement นโยบายหลัก ๆ ได้โดยไม่ต้องเข้าไปแทรกแซงการบริหารภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะสอดคล้องกับระบบการให้เงินอุดหนุนแบบทั่วไป (Block Grant) ซึ่งให้อิสระมหาวิทยาลัยในการบริการจัดการเงินงบประมาณที่ได้รับอย่างอิสระ

ในส่วนของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting System) ที่ควรจะนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสอดคล้องกับปรัชญาและแนวคิดของการจัดสรรงบประมาณสำหรับสถาบันการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้สถาบันการศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารทรัพยากร เพื่อจัดการศึกษาที่สนองตอบความต้องการของผู้เรียนและความต้องการงบประมาณมาอย่างส่วนกลาง ซึ่งจะเป็นผู้พิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์ที่มีเป้าหมาย ความรับผิดชอบ และผลผลิตเป็นตัวชี้วัด (สำนักงบประมาณ, 2544) หรือกล่าวโดยสรุปคือ ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นการเปลี่ยนแนวคิดการจัดทำกรอบงบประมาณที่เน้นการควบคุมทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานมาเป็นการประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีลักษณะสำคัญคือ มีการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การควบคุม ต้นทุน ค่าใช้จ่าย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทันเวลาตามที่ต้องการ (สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) และสิ่งสำคัญอีกประการคือ การกระจายอำนาจในการวางแผนทางการเงินให้แก่คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้แผนที่ได้ตรงตามความต้องการและเป้าหมายของแต่ละคณะ/หน่วยงานยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างความมีส่วนร่วมขึ้นในกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

## 2. ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงิน

### 2.1 จากแหล่งเงินทุน

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ในการระดมทรัพยากรจากแหล่งเงินทุนสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนขุดเงินต้น ซึ่งเป็นการช่วยเสริมสร้างเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวการเงินอุดมศึกษาในด้านการจัดหาแหล่งเงินทุน (เทียนฉาย กิระนันท์, 2537) รวมทั้งผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เรื่องการพึ่งตนเองของสถาบันอุดมศึกษา (นริวรรณ จินตกานนท์, 2541) นอกจากนั้น กลยุทธ์อื่นที่ควรนำมาใช้ในการระดมทรัพยากรทางการเงิน ได้แก่ การระดมจากศิษย์เก่าในรูปของเงินบริจาค การระดมจากหน่วยงานภาครัฐและธุรกิจเอกชนในรูปของเงินช่วยเหลือสนับสนุน การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางการหาแหล่งเงินทุนของมหาวิทยาลัย ของสำนักงานงบประมาณ (สมนึก พิมลเสถียร, 2542) และกลยุทธ์ที่ได้รับการเสนอแนะเพิ่มเติมจากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขอรับเงินอุดหนุนจากภาครัฐเป็นแบบตามตัวผู้เรียน (Demand-Side Financing) รวมถึงการจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่มีฐานะยากจนเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้เรียนมากกว่าสถาบันการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545) ดังจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันการระดมทรัพยากรจากแหล่งเงินทุนในรูปของเงินงบประมาณจากภาครัฐ แม้จะยังคงเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ตาม แต่ตามแนวคิดของททบวมมหาวิทยาลัยและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติก็มีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการจัดสรรจากเดิม ซึ่งเป็นการจัดสรรผ่านด้านอุปทานหรือสถาบันการศึกษา (Supply-Side Financing) มาเป็นการจัดสรรผ่านด้านอุปสงค์หรือผู้เรียน (Demand-Side Financing) โดยค่อย ๆ ลดงบประมาณที่จัดสรรให้กับสถาบันการศึกษาและเพิ่มงบประมาณที่จัดสรรให้กับผู้เรียนมากขึ้น เพื่อให้การจัดการศึกษาสนองตอบความต้องการของผู้เรียน และสอดคล้องกับแนวการจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยมีความตื่นตัวในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพด้านวิชาการ และด้านการบริหารจัดการเพื่อดึงดูดให้มีนักศึกษาเข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยแห่งดังกล่าวเพิ่มขึ้น อันจะนำมาซึ่งการได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม จากความคิดเห็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) และผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีความเห็นว่า ในทางปฏิบัติแล้วไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบดังกล่าวได้ในทันทีทันใด เนื่องจากมหาวิทยาลัยแทบจะทุกมหาวิทยาลัยที่ได้รับงบประมาณมีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งมีระบบการบริหารจัดการตามระบบราชการ ซึ่งมีระเบียบปฏิบัติและขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย ประกอบกับมีบุคลากรเดิมอยู่เป็นจำนวนมาก เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยเอกชน บุคลากรดังกล่าวมีความคุ้นเคยกับระเบียบปฏิบัติเดิม และมีทัศนคติเดิมว่าตนเองเป็นข้าราชการ จึงไม่ต้องการที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่บุคลากรเหล่านี้จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และยอมรับระบบการบริหารจัดการใหม่ ๆ รวมถึงระบบการพิจารณาผลงานตามความสามารถและผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ประกอบกับ

แนวโน้มของงบประมาณจากภาครัฐที่จัดสรรให้อุดมศึกษาในอนาคตก็ต่อเค้าที่จะลดลงเรื่อย ๆ ตามแนวทางของการปฏิรูปการศึกษาและการบริหารงบประมาณของประเทศต่าง ๆ ที่เป็นต้นแบบด้านอุดมศึกษา เนื่องจากแนวคิดที่จะให้มหาวิทยาลัยสามารถพึ่งพาตนเองได้ตามแนวทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ (Neo-liberal Theory) ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยจะพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดสรรแบบใหม่นี้แล้ว นอกจากมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรแล้ว ยังต้องปรับปรุงระบบการบริหารจัดการด้านการเงิน การบริหารบุคลากรที่รัดกุมและเข้มงวดขึ้น บุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะถูกเลิกจ้าง หรือปรับเปลี่ยนไปทำงานที่มีผลตอบแทนหรือความก้าวหน้าน้อยลง ในขณะที่บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะได้รับผลตอบแทนและความก้าวหน้าสูงกว่าอย่างชัดเจน ซึ่งระบบดังกล่าวจะสอดคล้องกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance - Based Budgeting) ที่มหาวิทยาลัยจะนำมาใช้ในการวางแผนงบประมาณต่อไป อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวควรเป็นไปในแบบ Smooth Transition คือเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างละมุนละม่อม ค่อยเป็นค่อยไป (ทบทวนมหาวิทยาลัย, 2542)

นอกจากนั้น การนำวิธีการจัดสรรแบบ Demand-Side Financing มาใช้ควรมีการจำแนกออกมาให้ได้ว่า ส่วนใดเป็นความรับผิดชอบที่มหาวิทยาลัยกับผู้บริหารโอกาสหรือผู้เรียนจะต้องรับผิดชอบ ส่วนใดที่รัฐจะต้องรับผิดชอบ ซึ่งจำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจนกำหนดออกมา เพื่อให้เกิดความเหมาะสม เป็นธรรม และเสมอภาคต่อสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง

ในส่วนของการรับบริจาคจากศิษย์เก่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยของไทยส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญเท่ากับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ในการระดมเงินทุนที่สำคัญกลยุทธ์หนึ่งของมหาวิทยาลัยต่างประเทศตามแนวทางกลยุทธ์ที่ได้รวบรวมมา ดังนั้น รัฐบาลควรมีส่วนช่วยสนับสนุนในด้านดังกล่าว โดยการกำหนดมาตรการ เช่น การให้ผู้บริจาคเงินสามารถนำมาหักภาษีเงินได้ได้ทั้งหมด เนื่องจากถือเสมือนว่าเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งมีส่วนช่วยในการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพของประเทศในอนาคตอย่างไรก็ตามการจะนำแนวกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย ก็ควรเริ่มจากมหาวิทยาลัยที่มีปัจจัยด้านต่าง ๆ สนับสนุนอยู่แล้ว เช่น ระยะเวลาการก่อตั้งและดำเนินการที่นานพอสมควร ชื่อเสียงที่ดีของมหาวิทยาลัย คุณภาพของบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยผลิตออกมา รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมหาวิทยาลัยกับศิษย์เก่า ฯลฯ ซึ่งจะสามารถทำให้กลยุทธ์ดังกล่าวเกิดผลได้ในทางปฏิบัติ

ในส่วนของการระดมทรัพยากรจากองค์กรท้องถิ่นตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในทางปฏิบัติแล้วคงจะทำได้ยากในระยะแรก เพราะท้องถิ่นไม่มีเงินเพียงพอ ดังจะเห็นได้ว่าปัจจุบันประเทศไทยยังมีปัญหาช่องว่าง (Gap) ระหว่าง

คนรวยและคนจนสูงมาก และรายได้ต่าง ๆ ก็มีได้มีการกระจายลงไปสู่ท้องถิ่นมากเท่าที่ควร (พูลทรัพย์ ปิยะอนันต์, อ้างถึงในทบทวนมหาวิทยาลัย, 2543)

## 2.2 จากแหล่งรายได้

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในการหารายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความหลากหลายในรูปแบบการหารายได้จากแหล่งต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจากเดิมที่เคยมีสถานะเป็น มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยในมหาวิทยาลัยประเภทสมบูรณแบบกึ่งยังคงให้ความสำคัญกับแหล่งรายได้ที่เกี่ยวกับงานด้านวิชาการ (Academic-Based Revenue) เช่น การเพิ่มหลักสูตรการเรียนการสอนตาม แนวทางการเงินอุดมศึกษาแบบเดิมก่อนแนวคิดปฏิรูปการศึกษา (เทียนฉาย กิระนันท์, 2537) ในขณะที่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประเภทเฉพาะทางให้ความสำคัญกับแหล่งรายได้จากการให้บริการ วิชาการ (Academic Service) และมหาวิทยาลัยประเภทเพื่อการวิจัยให้ความสำคัญกับแหล่งรายได้ จากการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation) มากที่สุด ซึ่งแหล่งรายได้ 2 แหล่งหลังนี้ จะสอดคล้องกับแนวคิดในการหารายได้ที่สรุปได้จากการประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตลอดจนแนวคิดด้านการเงินอุดมศึกษาสมัยใหม่ที่สำคัญของแหล่งรายได้จากบริการวิชาการและการวิจัยเพิ่มขึ้น (ภาวิศ ทองโรจน์, อ้างถึงในทบทวนมหาวิทยาลัย, 2542) และลดความ สำคัญของแหล่งรายได้จากค่าเล่าเรียนลง (นิพนธ์ พัวพงศกร, อ้างถึงในทบทวนมหาวิทยาลัย, 2543) นอกจากนั้นรูปแบบการจัดองค์กรหารายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะเปลี่ยนแปลงไป โดยมีลักษณะโครงสร้างเป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น เช่น การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการหารายได้ (Auxiliary Enterprise Unit) หรือศูนย์กำไร (Profit Center) เพื่อมีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในการพัฒนา รายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นหน้าที่หลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดด้านการเงินธุรกิจ (จิตติวุฒิ สุขพรชัยสกุล, 2536) ที่มุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จเติบโตให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management) และแหล่งเงินทุน (Fund Management) ให้เกิด ประสิทธิภาพ โดยมีระบบการวางแผนและควบคุมทางการเงินที่ดี นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยควรมีการ ปรับเพิ่มค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมการศึกษาให้เหมาะสมเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายของ มหาวิทยาลัยที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องการพึ่งตนเองของสถาบัน อุดมศึกษา (นริวรรณ จินตกานนท์, 2541)

ลักษณะการระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐทุกประเภทจะมีทั้งในลักษณะที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการเอง หรือดำเนินการร่วมกับ หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน หรือโดยการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความ

ชำนาญในด้านดังกล่าวเป็นผู้ดำเนินการแทน เช่น การจัดตั้งหน่วยธุรกิจขึ้นเป็นองค์กรหนึ่งภายในมหาวิทยาลัยเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้บริการและสร้างรายได้เพิ่มขึ้น การร่วมมือกับธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศในการตั้งหน่วยงานหารายได้จากบริการที่ปรึกษาหรือด้านวิจัยในระดับนานาชาติขึ้น การจ้างบริษัทมืออาชีพมาช่วยบริหารสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อหารายได้จากทรัพย์สินทางปัญญาในรูปของการตั้งเป็นศูนย์พัฒนานวัตกรรม (Innovation Center) หรือสถาบันทรัพย์สินทางปัญญา ฯลฯ ซึ่งในอนาคตรายได้ดังกล่าวจะเป็นรายได้หลักของมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญมากกว่าหรือมีได้ยิ่งหย่อนไปกว่ารายได้จากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมของมหาวิทยาลัย ซึ่งก็มีแนวโน้มที่จะต้องปรับเพิ่มขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีคุณภาพสูงขึ้น

ด้วยเหตุดังกล่าวมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงจำเป็นต้องหันมาปรับแนวความคิดใหม่ให้มีความเป็นธุรกิจการศึกษาเพิ่มขึ้น ซึ่งถึงแม้จะไม่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งหวังกำไรสูงสุด (Maximized Profit) ได้ เนื่องจากติดขัดด้วยเหตุผลด้านปรัชญาพื้นฐานและเจตนารมณ์ของอุดมศึกษา แต่ก็ควรให้มหาวิทยาลัยอยู่ในฐานะที่มีสถานภาพทางการเงินที่มีเสถียรภาพและมั่นคงต่อไปในระยะยาว เพื่อสามารถให้บริการด้านการศึกษาอย่างทั่วถึง และรักษาคุณภาพทางด้านวิชาการได้อย่างสม่ำเสมอ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ดังจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน รวมถึงมหาวิทยาลัยของรัฐเองในขณะนี้ มีหลายแห่งที่เริ่มดำเนินการกลยุทธ์แล้ว เช่น การจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ สถาบันบริการวิชาการ การจัดตั้งหน่วยงานธุรกิจ เช่น ศูนย์ธุรกิจ ซอปปิ้ง พลาซ่า U-เซ็นเตอร์ บัณฑิตโฮมโฮฟพักนักศึกษาและอาจารย์ ฯลฯ ขึ้นภายในมหาวิทยาลัย การร่วมทุนกับภาคเอกชนดำเนินโครงการเชิงพาณิชย์ เช่น สวนอุตสาหกรรมและบริษัท IT (Thailand) รวมทั้งการร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันวิจัยที่มีชื่อเสียงของต่างประเทศจัดตั้งสถาบันวิจัยร่วม (Joint Research Institution) เพื่อรับทำงานวิจัยในระดับนานาชาติได้

สำหรับแนวทางการหารายได้ของมหาวิทยาลัยของรัฐในต่างประเทศ จากรายงานของธนาคารโลกกำหนดไว้ 3 วิธีใหญ่ ๆ ได้แก่ จากค่าเล่าเรียน, การรับเงินบริจาคจากศิษย์เก่า และศิษย์ปัจจุบัน และกิจกรรมรายได้ มหาวิทยาลัยในที่ต่าง ๆ ยกเว้นเอเชีย จะมีรายได้จากค่าเล่าเรียนในสัดส่วนที่ต่ำ โดยจะหันไปหารายได้จากแหล่งอื่น ๆ เช่น ค่าบริการให้คำปรึกษาและวิจัย ส่วนในประเทศไทยยังต้องพึ่งแหล่งรายได้จากค่าเล่าเรียนมาก แต่ผู้เรียนกลับไม่ต้องรับภาระมากนักเพราะมีรัฐให้การสนับสนุน ซึ่งพิจารณาตามหลักการแล้วผู้เรียนควรที่จะเป็นผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบมากเนื่องจากเป็นผลประโยชน์ส่วนบุคคลของผู้เรียนระดับมหาวิทยาลัยที่จะสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้นหลังจากจบการศึกษาแล้ว (วิจิตร ศรีสอ้าน, อ้างถึงในทบทวนมหาวิทยาลัย, 2543) ดังนั้น หากพิจารณาตาม

หลักการดังกล่าวแล้วการพิจารณาปรับค่าธรรมเนียมและค่าเล่าเรียนก็เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้ตามความจำเป็นของแต่ละมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากการที่มหาวิทยาลัยปรับค่าเล่าเรียนเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้นักศึกษามีภาระค่าใช้จ่ายสูงขึ้น รายที่มีฐานะยากจนจะไม่มีเงินเพียงพอชำระค่าเล่าเรียนที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นเพื่อเป็นการบรรเทาและแก้ไขปัญหาดังกล่าว มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกองทุนเงินกู้เพื่อการศึกษาสำหรับนักศึกษาที่ยากจนแต่มีผลการเรียนดีเพิ่มขึ้นให้เพียงพอต่อความต้องการ ซึ่งเงินกองทุนดังกล่าวระยะแรกอาจได้รับการจัดสรรมาจากภาครัฐบางส่วน แต่ในอนาคตแล้วควรเป็นหน้าที่ของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดสรรจากเงินทุนของมหาวิทยาลัยเอง เพื่อให้ได้นักศึกษาที่มีคุณภาพเป็นผลผลิตของมหาวิทยาลัย

### 3. ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน

จากผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีการจัดสรรทรัพยากรการเงินหลายวิธีผสมผสานกัน โดยมุ่งเน้นการจัดสรรตามกิจกรรมที่ได้กระทำ (Activity-Based Method) และการจัดสรรตามต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost & Benefit Method) เป็นหลัก (ไพศาล ชัยมงคล, 2526) ทั้งนี้โดยอยู่บนหลักการวิธีการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรม (Unit Cost) หรือการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost Per Head) โดยใช้วิธีการปันส่วนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation Method) ตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) เพื่อให้เกิดความยุติธรรมต่อคณะ/หน่วยงานที่เป็นผู้ใช้หรือรับค่าใช้จ่ายดังกล่าว รวมถึงการจัดสรรให้แก่โครงการและแผนงานต่าง ๆ ที่เป็นภารกิจของมหาวิทยาลัยตามความเป็นไปของแผนงาน (Project-Based Method) ซึ่งจะสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องการบริหารการเงินของบัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กัลยาณี ต้นนุกูล, 2539) และผลงานวิจัยเรื่องรูปแบบงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษา (จิตรา เตมียี่, 2540) รวมทั้งหลักการจัดสรรงบประมาณของอุดมศึกษาไทย (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543)

การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินจากมหาวิทยาลัยลงไปในระดับคณะ/ภาคและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยที่ควรมีลักษณะแบบผสมผสานกันนั้น จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นตรงกันว่า ควรขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้าง วัฒนธรรม พันธกิจ การดำเนินงาน สาขาวิชาที่เปิดสอน จำนวนอาจารย์และนักศึกษา ฯลฯ ของแต่ละมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ เนื่องจากจะทำให้การจัดสรรเงินทุนเป็นไปอย่างตรงความต้องการและสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานภายใต้บริบทที่มีความชัดเจนของแต่ละมหาวิทยาลัย และประการสำคัญที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่งในการจัดสรร ได้แก่ ประชญา แนวคิดด้านอุดมศึกษา ซึ่งมิได้มุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยมีผลกำไรสูงสุดในการดำเนินงานแต่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความ

เป็นเลิศทางวิชาการ และการดูแลรักษาภูมิปัญญาของชาติยิ่งกว่า ดังนั้น การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรทางการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับคณะหรือภาควิชาที่ถึงแม้จะมีจำนวนนักศึกษาน้อย หรือมีรายได้จากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมไม่มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับคณะหรือภาควิชาอื่น ๆ ที่มีนักศึกษานิยมเข้ามาเรียนเป็นจำนวนมาก แต่เป็นคณะหรือภาควิชาที่เปิดสอนในสาขาวิชาที่เป็นพื้นฐานของการอุดมศึกษาหรือมีความจำเป็นต่อการอนุรักษ์ ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม ตลอดจนภูมิปัญญาของชาติไทย เช่น สาขาประวัติศาสตร์ไทย สาขาโบราณคดี สาขาภาษาไทย ฯลฯ ซึ่งมหาวิทยาลัยควรกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรที่เป็นพิเศษแตกต่างจากเกณฑ์โดยทั่วไป (ชาญ ตันติธรรมถาวร, 2545)

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีแนวทางการจัดสรรที่มุ่งผลประโยชน์ที่สามารถเห็นเป็นรูปธรรมในเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพิ่มขึ้น เช่น คุณภาพของหลักสูตร อาจารย์ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย โดยการจัดสรรเงินทุนที่ได้รับให้กับด้านการวิจัย และการพัฒนาบุคลากรเพิ่มขึ้น เพื่อมุ่งเน้นคุณภาพในการผลิตบัณฑิตมากขึ้น โดยเฉพาะในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก และการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้มีมากยิ่งขึ้น

ในขณะที่มหาวิทยาลัยเอกชนจะเข้ามามีบทบาทในการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีเพิ่มขึ้น เพื่อทดแทนจำนวนนักศึกษาที่ลดลงในส่วนของมหาวิทยาลัยของรัฐในระยะแรก และเมื่อมีความพร้อมในด้านทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเพียงพอแล้วก็จะสามารถขยายไปผลิตบัณฑิตในระดับที่สูงขึ้นได้ต่อไป ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้มหาวิทยาลัยเอกชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น

ในส่วนของวิธีการจัดสรรงบประมาณแบบ Zero-Based Approach นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีความเห็นว่า เป็นวิธีที่ไม่ชัดเจนในเชิงปฏิบัติ เพราะมักจะมีปัญหาในการที่ไม่สามารถระบุเป้าหมายได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง รวมทั้งการกำหนดค่าใช้จ่ายที่ไม่สมเหตุสมผล หรือปราศจากหลักการ แต่ก็มีข้อดีในการกำหนดกรอบการใช้จ่ายเงินโดยเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยมีความยืดหยุ่นกว่าแบบ PPBS รวมทั้งเป็นการจัดสรรแบบประชาธิปไตยโดยมีการกระจายอำนาจมายังหน่วยงานเพิ่มขึ้น (ชงชัย ตันติวงษ์, 2535)

#### 4. ด้านการบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐควรมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยนำเอาหลักการและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น หลักการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เทคนิค Balanced Scorecard, Benchmarking, TQM ฯลฯ เพื่อให้การ

บริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในขณะเดียวกัน การบริหารการเงินควรรื้อหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มาใช้ในกระบวนการตัดสินใจด้านการเงินและการลงทุนที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในรูปแบบคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการการลงทุนหรือคณะกรรมการบริหารทรัพย์สิน ฯลฯ รวมทั้งรูปแบบการบริหารงานด้านการสนับสนุนต่าง ๆ ทางการเงิน และด้านการบริหารบุคคลควรรื้อเอาระบบการจัดการแบบมืออาชีพ (Professional/Corporate-type Management) มาใช้ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีในการบริหารจัดการสำหรับมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ (Santos, 1998)

การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในระบบการบริหารการเงินก็เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในยุคของข่าวสารข้อมูลที่ไร้พรมแดน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ระบบการจัดรายงานทางบัญชีและการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และสามารถใช้อ้างอิงข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการวิเคราะห์ตัดสินใจและตรวจสอบได้ ระบบที่นำมาใช้ควรเป็นแบบรวมศูนย์ (Integrated System) ทุกระบบงาน เพื่อให้ระบบงานต่าง ๆ มีความเชื่อมต่อกัน และสามารถเห็นภาพรวมของทั้งระบบได้ นอกจากนี้ กลยุทธ์ด้านการบริหารและควบคุมต้นทุน โดยการนำระบบบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) และระบบเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย (Accrual Basis) มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินด้วยวิธีการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost per Head) และวิธีการในส่วนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) ก็เป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อแนวทางการบริหาร/ใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในอนาคต (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545)

ในด้านการบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงิน นอกจากมหาวิทยาลัยควรรื้อเอาระบบบริหารจัดการที่ดีและทันสมัยมาใช้แล้ว สิ่งที่มีความจำเป็นมิได้ยิ่งหย่อนกว่าก็คือการพัฒนาองค์กรให้มีระบบธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการเกิดความ โปร่งใส ยุติธรรม บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและมุ่งมั่นในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (วิจิตร ศรีสอาน, อ้างถึงในทบทวมหาวิทยาลัย, 2543) อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญในการนำกลยุทธ์ด้านการบริหาร/ใช้ทรัพยากรมาใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผล ได้แก่ การที่จะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้านการเงินให้ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานภายใน ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการบริหารใหม่ ๆ ที่จะนำเข้ามาใช้ รวมถึงเข้าใจวิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามระบบการบริหารดังกล่าว เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

การพิจารณานำวิธีการบริหารโดยมืออาชีพมาใช้ มหาวิทยาลัยต้องเลือกสรรบุคลากรเฉพาะงานที่มีความสำคัญมากและเป็นงานเฉพาะด้าน โดยจะต้องทำในลักษณะค่อยเป็น



ค่อยไป เพื่อไม่ให้บุคลากรภายในเกิดความรู้สึกแตกต่างทั้งในด้านของอัตราผลตอบแทน หรือ ตำแหน่งความก้าวหน้าในการทำงาน ทั้งนี้โดยให้มีความสอดคล้องกับอัตราเงินเดือนและผลตอบแทนแบบใหม่ของมหาวิทยาลัย ซึ่งพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้การพิจารณาจัดผลตอบแทนใหม่ของมหาวิทยาลัยก็จำเป็นต้องคำนึงถึงอัตราผลตอบแทนของตลาด หรือของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เพื่อให้มีความเหมาะสมหรือใกล้เคียงกันตามศักยภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย มิฉะนั้นจะเกิดการดึงตัวบุคลากรที่มีความสามารถจากมหาวิทยาลัยที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำกว่าไปยังมหาวิทยาลัยที่มีอัตราผลตอบแทนที่สูงกว่าได้

ในการจัดทำระบบบัญชีต้นทุนของสถาบันอุดมศึกษาด้วยระบบบัญชีตามเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่ายจำเป็นต้องกำหนดหลักการและนโยบายบัญชี กำหนดผังบัญชี การบันทึกรายการบัญชี เอกสารหลักฐานทางบัญชีและรูปแบบการรายงาน ตามหลักเกณฑ์และมาตรฐานบัญชี และต้องจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานเพื่อการตรวจสอบ อีกทั้งแสดงความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ประกอบด้วย การรายงานผลการดำเนินงาน (Performance audit) รายงานด้านการบริหารจัดการ (Management audit) และรายงานด้านการเงิน (Financial audit) สำหรับการรายงานด้านการเงิน ประกอบด้วย งบกระแสเงินสด (cash flow) งบรายได้-รายจ่าย (operating statement) และ งบดุล (balance sheet) ซึ่งการจัดทำระบบบัญชีดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ ตามแนวทางของระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้วย ซึ่งอุปสรรคสำคัญในการนำระบบบัญชีดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ ทักษะคิดของบุคลากรด้านการเงินที่มีพื้นฐานแนวคิดในการเป็นองค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร รวมทั้งหลักการและมาตรฐานบัญชีต่าง ๆ ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ, 2545)

โดยสรุปแล้ว ปัญหา/แนวคิดของการบริหารจัดการการเงินของสถาบันอุดมศึกษา จึงได้กำหนดคบนฐานของหลักการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้สถาบันอุดมศึกษาเป็นฐานและหลักความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษา และจัดการศึกษาที่ได้คุณภาพมาตรฐาน สนองตอบความต้องการของผู้เรียนตามแนวการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด

ในส่วนของอภิปรายผลโดยสรุปแล้ว จะเห็นว่ากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาขึ้นมาโดยอาศัยกระบวนการและขั้นตอนการวิจัยต่างๆ ได้แก่ การเก็บข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินของมหาวิทยาลัย การจัดประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และการตรวจสอบกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความสอดคล้องกับหลักการและแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลงานวิจัยด้านการเงินอุดมศึกษาและแนวทาง

กลยุทธ์ด้านการบริหารการเงินของสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งแนวทางที่กำหนดโดยหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลด้านการเงินอุดมศึกษา ได้แก่ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงบประมาณ ฯลฯ ประเด็นที่น่าสนใจซึ่งได้จากการศึกษาวิจัย ได้แก่ การเปลี่ยนรูปแบบการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐให้แก่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากวิธีการจัดสรรตามอุปทานหรือสถาบันการศึกษา (Supply – Side Financing) เป็นการจัดสรรตามอุปสงค์หรือตัวนักศึกษา (Demand – Side Financing) การพัฒนากลยุทธ์การหารายได้โดยมุ่งเน้นรายได้จากการวิจัย การให้บริการทางวิชาการและการพัฒนานวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้น การจัดตั้งกองทุนคชชอดเงินต้น และจัดสรรเงินทุนเพื่อการวิจัยและการศึกษาของนักศึกษาที่มีฐานะยากจนในสัดส่วนที่สูงขึ้น การวางแผนทางการเงินแบบเชิงธุรกิจ รวมทั้งการบริหารทรัพยากรทางการเงินแบบมืออาชีพ โดยนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาช่วยร่วมกับการพัฒนาระบบงานการเงินโดยระบบคอมพิวเตอร์แบบรวมศูนย์ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ประสบผลสำเร็จตามที่ได้มุ่งหวังไว้ อันได้แก่ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแต่ละประเภท ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพึ่งพาตนเองและดำเนินงานตามพันธกิจและเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สภาพเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ข้อเสนอแนะในส่วนของเนื้อหาสาระ (Content) ที่ได้จากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดสรรงบประมาณของรัฐให้แก่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### วิธีการจัดสรรงบประมาณ

ดังจะเห็นได้ว่า ปัจจุบันแนวทางการจัดสรรงบประมาณจากภาครัฐให้กับแต่ละมหาวิทยาลัยยังไม่มีการที่เป็นที่ยอมรับสำหรับทุกมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันทั้งในด้านเชิงปริมาณ ได้แก่ ระยะเวลาในการก่อตั้ง ขนาดของมหาวิทยาลัย จำนวนอาจารย์และนักศึกษา จำนวนคณะและภาควิชา อุปกรณ์การเรียนการสอน ฯลฯ และในเชิงคุณภาพ (Qualitative) ได้แก่ คุณวุฒิของอาจารย์และบุคลากร คุณภาพของอาจารย์และนักศึกษา คุณภาพของผลงานวิจัย ชื่อเสียงและภาพพจน์ของมหาวิทยาลัย ฯลฯ จึงเป็นสาเหตุให้การกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณให้กับแต่ละมหาวิทยาลัยให้เกิดความเหมาะสมเท่าเทียมกันกระทำไม่ได้ยาก ดังนั้นการพิจารณาใช้เกณฑ์ในการจัดสรรในมิติเดียวสำหรับทุกมหาวิทยาลัยจึงไม่มีความเหมาะสม

และเป็นที่ยอมรับ แนวทางที่เหมาะสมน่าจะเป็นแนวทางที่มีความยืดหยุ่นในการจัดสรร โดยมีการพิจารณาในหลายด้านหรือหลายมิติ เพื่อให้สามารถครอบคลุมและสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจึงได้สรุปข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดสรรตามข้อคิดเห็นที่ได้จากการหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านการเงินอุดมศึกษาของต่างประเทศของ Carol Every Floyd (1995) ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการจัดสรรควรใช้หลายวิธีประกอบกัน เพื่อให้เหมาะสมและครอบคลุมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอันเป็นผลให้เกิดความแตกต่างระหว่างแต่ละมหาวิทยาลัย

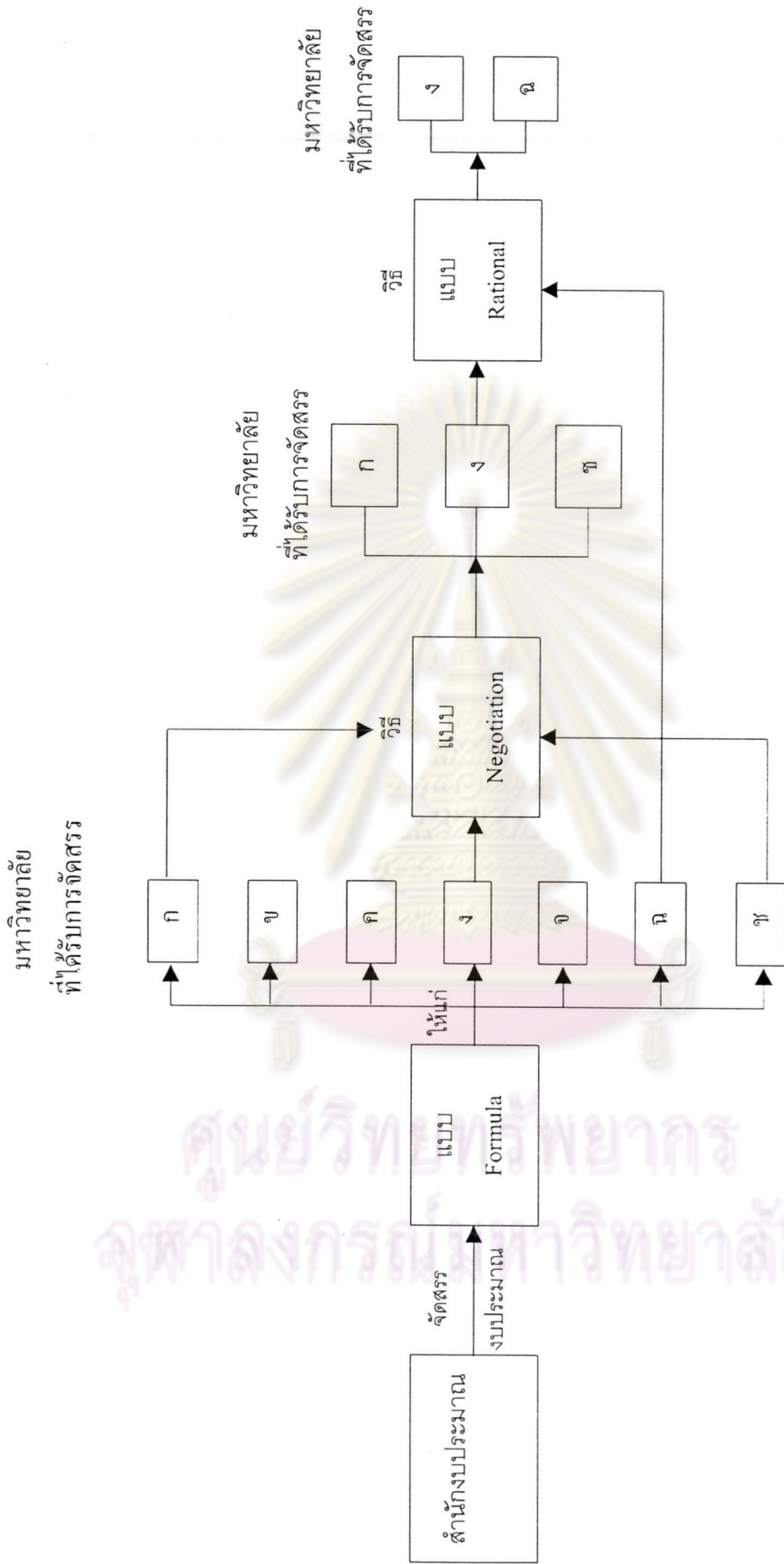
2. วิธีการจัดสรร ประกอบด้วย

2.1 วิธีการจัดสรรที่กำหนดเป็นเกณฑ์หรือโดยสูตรการคำนวณที่แน่นอน (Formula Approach) เพื่อให้เกิดความยุติธรรมสำหรับทุกมหาวิทยาลัย โดยอยู่บนพื้นฐานการคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษาของแต่ละมหาวิทยาลัย

2.2 วิธีการจัดสรรแบบเชิงการต่อรอง (Incremental Approach หรือ Negotiated Approach) ซึ่งเป็นวิธีจัดสรรสำหรับบางมหาวิทยาลัยที่มีการสอนในเฉพาะสาขาวิชาที่มีค่าใช้จ่ายสูงเป็นพิเศษ หรือเปิดสอนตามนโยบายของรัฐบาล หรือเป็นสาขาวิชาที่มีความจำเป็นต่อการอนุรักษ์ ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทยไว้ ก็อาจขอต่อรองเพื่อให้ได้รับการจัดสรรในส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้นจากเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้กับทุกมหาวิทยาลัย

2.3 วิธีการจัดสรรแบบเชิงเหตุผลหรือเชิงนโยบาย (Rational Approach) ซึ่งเป็นวิธีการจัดสรรโดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างแผนงานและพันธกิจของมหาวิทยาลัย กับนโยบายของภาครัฐเป็นสำคัญ ดังนั้นหากเป็นมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจด้านการเรียนการสอน หรือการวิจัยที่สอดคล้องกับแนวนโยบายสำคัญของรัฐบาล ก็จะได้รับ การจัดสรรงบประมาณในส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษจากการจัดสรรใน 2 ส่วนข้างต้น ซึ่งสามารถแสดงในรูปของแผนภูมิ ที่ 14 ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิจัยที่ปรึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 14 ข้อเสนอแนะ : รูปแบบการเจรจาต่อรองงบประมาณ

### หลักการ/กลไกในการจัดสรรงบประมาณของภาครัฐ

หากพิจารณาในมุมมองที่เฉพาะด้านเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณแบบ Formula จากการอภิปรายผลข้างต้น จะเห็นได้ว่า หลักการ/กลไกในการจัดสรรงบประมาณของไทยในปัจจุบันมีลักษณะเป็นระบบการจัดสรรตามจำนวนนักศึกษา (Input-Based Mechanism) ซึ่งมีลักษณะเป็นการจัดสรรจากจำนวนนักศึกษาเต็มเวลาของมหาวิทยาลัย โดยมีการจำแนกตามสาขาวิชาและระดับการศึกษาปริญญาตรี โท เอก ซึ่งในทางทฤษฎีแล้วจะมีประโยชน์ในการสร้างแรงจูงใจในการจัดสรรทรัพยากรของแต่ละมหาวิทยาลัย และสามารถทำให้รัฐสามารถ Implement นโยบายหลัก ๆ ได้โดยไม่ต้องเข้าไปแทรกแซงการบริหารภายในมหาวิทยาลัย แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวจะไม่ค่อยคำนึงถึงด้านประสิทธิภาพและการลดต้นทุนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมากนัก ซึ่งหากสามารถนำแนวคิดและหลักการของระบบ Output-Based และ Quality-Based มาใช้ประกอบกันโดยนำเอาจำนวนบัณฑิตที่ผลิตได้ และคุณภาพของนักศึกษามาเป็นเกณฑ์หรือเป็นตัวชี้วัดเพิ่มขึ้น โดยมีการถ่วงน้ำหนักอย่างเหมาะสมก็จะทำให้ระบบกลไกในการจัดสรรงบประมาณในภาพกว้างมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการกำหนดเกณฑ์ที่เป็นตัวชี้วัดในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามตารางที่ 45 ดังนี้

ตารางที่ 45 เกณฑ์ตัวชี้วัดในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ

ระยะที่	ช่วงเวลา (ปี)	ตัวชี้วัด
ปัจจุบัน	-	- จำนวนนักศึกษาเต็มเวลา (FTES) จำแนกสาขาวิชาและระดับการศึกษา
1	2	- จำนวนนักศึกษาเต็มเวลา (FTES) จำแนกสาขาวิชาและระดับการศึกษา - จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา
2	3	- จำนวนนักศึกษาเต็มเวลา (FTES) จำแนกสาขาวิชาและระดับการศึกษา - จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา - คุณภาพของนักศึกษาและบัณฑิต
3	3	- จำนวนนักศึกษาเต็มเวลา (FTES) จำแนกสาขาวิชาและระดับการศึกษา - จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่มีงานทำ - คุณภาพของนักศึกษาและบัณฑิต - คุณภาพของผลงานวิจัยและบุคลากรวิจัย - จำนวนผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์

## การบริหารเงินงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant)

ในส่วนของการจัดสรรงบประมาณในลักษณะของเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ซึ่งให้อิสระแก่มหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการเงินทุนดังกล่าวเอง ในทางปฏิบัติ ระยะเวลาควรมีการกำหนดกรอบหรือหลักเกณฑ์กว้าง ๆ ไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย เช่น การกำหนดให้มหาวิทยาลัยจัดสรรในโครงการเฉพาะกิจ (Ad hoc Project) ได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือกำหนดให้มหาวิทยาลัยจัดสรรให้กับงานด้านวิจัยไม่ต่ำกว่ากี่เปอร์เซ็นต์ ซึ่งน่าจะเป็นผลดีต่อมหาวิทยาลัยมากกว่าการที่มีได้มีการกำหนดแนวทางใดให้เลย นอกจากนี้ วิธี การจัดสรรงบอุดหนุนทั่วไปจำเป็นต้องให้มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นธรรม และโปร่งใส โดยจะต้องจัดทำในรูปของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันพิจารณาโดยใช้เกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันทุกฝ่าย

### 2. ข้อเสนอแนะด้านการหารายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในส่วนของการหารายได้ของมหาวิทยาลัยจากการขายบริการทางวิชาการ ตั้งแต่การ จัดอบรม/สัมมนา การเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทเอกชน การลงทุนของมหาวิทยาลัยเอง รวมทั้ง การร่วมหุ้นร่วมทุนกับธุรกิจภาคเอกชน เพื่อให้เกิดผลตอบแทนหรือรายได้ที่เพิ่มขึ้นนั้นต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยและกฎระเบียบของการจัดหารายได้ที่มีการปรับปรุงให้เอื้ออำนวย และสนับสนุนต่อการดำเนินการ รวมทั้งมีการจัดตั้งองค์กรในมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบในด้านดังกล่าว ทั้งนี้โดยมีปัจจัยเสริมที่สำคัญได้แก่

1. ความเข้มแข็งภายในของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านระบบการบริหารจัดการและการเงิน ซึ่งจะช่วยเหลือหนุนในการหารายได้เป็นอย่างมาก
2. การได้รับการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย ซึ่งควรมีบทบาทในการสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะ และแนวทางที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน
3. ความเชื่อมั่นของประชาชน (Public Confidence) ที่มีต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละมหาวิทยาลัยสั่งสมมาเป็นเวลานาน หรือสร้างให้เกิดขึ้นมา ซึ่งจะส่งผลต่อการหารายได้ของมหาวิทยาลัย

#### แนวทางการจัดตั้งองค์กรหารายได้

1. การจัดโครงสร้างของมหาวิทยาลัยให้มีความเอื้ออำนวยต่อการหารายได้ โดยมีการปรับโครงสร้างด้านภารกิจทางการศึกษาให้เปลี่ยนเป็นโครงสร้างที่มุ่งในการหารายได้เพิ่มขึ้น เช่น การปรับเปลี่ยนภารกิจในการบริการตนเองภายในมหาวิทยาลัยหรือบริการนักศึกษา เป็นภารกิจในการบริการสู่สังคมภายนอกเพิ่มขึ้น ตลอดจนการปรับเปลี่ยนลักษณะขององค์กรประเภทใช้เงิน

(Expending Organization) เช่น การตั้งฟาร์มการเกษตร หรือสตูดิโอขึ้นมาในคณะเกษตรศาสตร์ หรือคณะนิเทศศาสตร์โดยมีภารกิจในการรองรับการเรียนการสอนของนักศึกษาภายในคณะ แต่คณะเดียวกันก็สามารถให้บริการในเชิงพาณิชย์แก่บุคคลหรือธุรกิจภายนอกที่สนใจจะมาใช้บริการได้

2. การเสริมโครงสร้างในการหารายได้เพิ่มขึ้นจากโครงสร้างปกติ โดยการจัดตั้งองค์กรหรือตำแหน่งที่มีหน้าที่หลักในการหารายได้เพิ่มขึ้น เช่น การจัดตั้งสำนักงานบริหารทรัพย์สิน อุทยานเทคโนโลยี หรือสวนอุตสาหกรรมขึ้น โดยมีลักษณะการจัดการแบบศูนย์กำไร (Profit Center) หรือการจัดตั้งตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา (Vice President for Development) ขึ้นเพื่อมีหน้าที่ในการระดมเงินทุน และบริหารเงินทุนให้เกิดประสิทธิผลที่สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย

3. ในส่วนของการปรับเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา มหาวิทยาลัยควรมีแผนการปรับค่าธรรมเนียมการศึกษาล่วงหน้าเป็นระยะเวลาประมาณ 5 ปี เพื่อให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถหารายได้เพิ่มได้เป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด รวมทั้งจัดทำแผนการระดมรายได้ทั้งสิ้นของมหาวิทยาลัย ตลอดจนแผนรายจ่ายเพื่อให้เห็นถึงสถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินและการลงทุนของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

4. รูปแบบการหารายได้จากการศึกษา ควรมีลักษณะเป็น Public-Private Participant คือการวิจัยร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน หรือเป็นการวิจัยร่วมกับสถาบันที่มีชื่อเสียงของต่างประเทศ โดยมีนักวิจัยที่มีประสบการณ์สูงจากต่างประเทศมาร่วมงานด้วย ซึ่งจะเป็นการช่วยยกระดับความสามารถของบุคลากรด้านวิจัยและผลงานวิจัยให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับและต้องการของสาธารณะได้

### 3. ข้อเสนอแนะด้านการจัดตั้งกองทุนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

หลักการทั่วไปของการบริหารจัดการกองทุนฯ ต่าง ๆ ทั้งที่จัดตั้งโดยภาครัฐและโดยมหาวิทยาลัยเอง จะต้องมุ่งให้กองทุนฯ สามารถดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายและเจตนารมณ์ของการจัดตั้งกองทุนฯ นั้น ๆ อีกทั้งต้องมุ่งให้กองทุนฯ สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืนหรือเป็นกองทุนหมุนเวียน (Revolving Fund) โดยไม่เป็นการกระทบงบประมาณของรัฐและมหาวิทยาลัยในระยะยาว การให้กองทุนฯ สามารถดำรงสภาพของกองทุนฯ ได้อย่างยั่งยืนนั้น กองทุนฯ จะต้อง มีเงินทุนขนาดใหญ่เพื่อให้เพียงพอกับการบริหารจัดการและการดำเนินงานตามเจตนารมณ์ของแต่ละกองทุนฯ โดยจะมีลักษณะเป็นกองทุนประเภทคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยมีเสถียรภาพและคล่องตัวมากขึ้น แต่สืบเนื่องจากสถานะเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังผ่านพ้นช่วงวิกฤติและเริ่มฟื้นตัวส่งผลให้การคลังภาครัฐรวมถึงการ

เงินของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่อยู่สถานะที่จะจัดสรรงบประมาณให้กองทุนต่าง ๆ เพื่อการจัดตั้งเป็นกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund) ได้อย่างเพียงพอ

ดังนั้น เพื่อให้กองทุนต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและที่เป็นของมหาวิทยาลัยเองสามารถดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดไว้ ในช่วงเวลาดังกล่าวจึงควรสนับสนุนงบประมาณให้แก่กองทุนในรูปแบบของเงินทุนหมุนเวียน เพื่อการบริหารจัดการและดำเนินการตามภารกิจของแต่ละกองทุนไปก่อน จนกว่าสถานะเศรษฐกิจทั้งของประเทศและของมหาวิทยาลัยเองจะมีเสถียรภาพมากขึ้น จึงจะดำเนินการในลักษณะของกองทุนคงยอดเงินต้นต่อไป

ในส่วนของ การจัดตั้งกองทุนเพื่อช่วยเหลือนักศึกษาที่ยากจนแต่มีผลการเรียนดี อาจพิจารณาดำเนินการได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

1. การให้กู้ดอกเบี้ยต่ำ โดยมีกำหนดชำระคืนเป็นจำนวนที่แน่นอนในแต่ละปี
2. การให้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ โดยกำหนดให้ชำระคืนตามอัตราร้อยละของรายได้
3. การให้ทุนฟรี หรือให้ทุนโดยแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้มหาวิทยาลัย

- การให้กู้ดอกเบี้ยต่ำโดยให้ชำระคืนในจำนวนเงินที่แน่นอน การที่จะปฏิรูประบบการบริหารการเงินมีความจำเป็นต้องสร้างระบบนี้ขึ้นมาให้เข้มแข็งเพื่อแก้ปัญหาเรื่องความไม่เท่าเทียม เพราะระบบที่มีในปัจจุบันคงยังไม่เพียงพอ อาจารย์ มหาวิทยาลัยยังกังวลในเรื่องความไม่เท่าเทียมกัน จึงมีความจำเป็นต้องสร้างระบบที่เข้มแข็งขึ้นมาอย่างจริงจัง เพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ เช่น การที่ระบบที่มีการชำระคืนเป็นจำนวนเงินที่แน่นอนมีปัญหาต่อผู้ชำระเงินที่ยังไม่มีรายได้หรือ การที่ระบบส่วนใหญ่ที่สร้างขึ้นมามีปัญหาคือดอกเบี้ยต่ำ ในหลายกรณีดอกเบี้ยต่ำจนกระทั่งอัตราดอกเบี้ยแท้จริงติดลบหรือเป็นศูนย์ ซึ่งจะส่งผลให้กองทุนล้มได้ เรื่องดอกเบี้ยจึงเป็นเรื่องสำคัญ หลายประเทศที่ใช้วิธีนี้ประสบปัญหาคือนักศึกษาที่จบแล้วไม่ยอมชำระคืน โดยมีอัตราการชำระเงินคืนต่ำมากในบางประเทศ นอกจากนี้ ปัญหาการเพิ่มประสิทธิภาพของกองทุน เป็นเรื่องที่ทำได้ยากในเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่จะทำหน้าที่ในการติดตามการชำระเงินคืน ดังนั้นการสร้างระบบงานที่ดีจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อรองรับปัญหาดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

- ระบบที่ให้คืนตามเปอร์เซ็นต์ของรายได้ ส่วนใหญ่คืน 1-3% ของรายได้ วิธีนี้ต้นทุนในการบริหารต่ำ แต่ระบบนี้จะได้ผลต่อเมื่อประเทศมีระบบการจัดเก็บภาษีเงินได้ที่มีประสิทธิภาพ โดยการให้กรมสรรพากร หรือกองทุนประกันสังคมช่วยในการติดตามหนี้จากเงินรายได้ของผู้กู้ ระบบนี้ใช้ได้ดีในประเทศที่พัฒนาแล้ว สำหรับในประเทศไทยค่อนข้างมีปัญหาในด้านระบบการจัดเก็บภาษีที่ยังไม่มีประสิทธิภาพสมบูรณ์ ข้อดีอีกอย่างหนึ่งคือ สอดคล้องกับหลักความสามารถในการจ่ายคืน (ability to pay) คือมีน้อยจ่ายน้อย มีมากจ่ายมาก



ระบบเงินทุนให้ฟรี ระบบนี้เป็นหลักประกันกับนักศึกษาที่ยากจนแต่เรียนดี โดยเฉพาะคนที่มาจากครอบครัวที่ยากจน เพราะคนที่มาจากครอบครัวยากจน การให้เงินกู้ยืมอย่างเดียวไม่เพียงพอเพราะระหว่างที่มาเรียนจะเกิดการสูญเสียโอกาสแสวงหารายได้ (income flow gone) ไม่สามารถทำงานได้ และไม่มีเงินเลี้ยงครอบครัว ระบบนี้อาจจะต้องให้เงินอุดหนุนมากกว่าจำนวนค่าเล่าเรียน โดยการอุดหนุนรวมค่าใช้จ่ายด้วย เพื่อให้ นักศึกษามีเงินได้เพียงพอในช่วงที่กำลังศึกษาต่อ

#### 4. ข้อเสนอแนะด้านการบริหาร/ใช้ทรัพยากรทางการเงิน

ในการนำเทคนิควิธีการบริหารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับให้เข้ากับลักษณะพื้นฐานและปรัชญาอุดมศึกษาเป็นสำคัญ เนื่องจากเทคนิควิธีการดังกล่าวจะมีลักษณะเป็นเชิงธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยมุ่งหวังผลกำไรเป็นประการสำคัญ ซึ่งจะแตกต่างจากอุดมศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ไม่ได้มุ่งเน้นกำไร ดังนั้น การกำหนดปัจจัยความเสี่ยงในเรื่องของการบริการความเสี่ยง (Risk Management) การกำหนดค่าตัวชี้วัดหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ในด้านของวิธีการ Balanced Scorecard และ Benchmarking จึงควรปรับให้มีความเหมาะสมกับลักษณะของอุดมศึกษา เช่น การกำหนดปัจจัยความเสี่ยงในด้านชื่อเสียงและภาพพจน์ของสถาบันอุดมศึกษา และการกำหนดตัวชี้วัดหรือปัจจัยที่ใช้ในการเปรียบเทียบ คือ จำนวนบัณฑิตที่ผลิตได้ คุณภาพของบัณฑิต อัตราส่วนของบัณฑิตที่มีงานทำ คุณภาพและจำนวนผลงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยได้ต่อปี ฯลฯ ซึ่งจะเกิดความเหมาะสมมากกว่าการประเมินความเสี่ยงหรือกำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากผลกำไร (Net Profit Margin) หรือผลตอบแทนทางการเงิน (Internal Rate of Return หรือ Return on Assets) เป็นสำคัญ

#### 5. ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปใช้

จากผลของการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 3 ประเภท ได้แก่ มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง และมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย ดังที่ได้สรุปผลและอภิปรายผลข้างต้นแล้วนั้น พบว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ในประเทศไทย ทั้งที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน รวมถึงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเองได้เริ่มเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินว่ามีความจำเป็นอย่างมากต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์ที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือวิธีการนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมาไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการเงินของ

มหาวิทยาลัย การประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ต่างก็มีข้อเสนอแนะที่ตรงกันต่อวิธีการนำกลยุทธ์การบริหารการเงินไปใช้ ดังต่อไปนี้

5.1 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย ดังจะเห็นได้ว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติและค่านิยมแบบเดิมคือ การเป็นเจ้าของหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการซึ่งจะมีสิทธิพิเศษในด้านต่าง ๆ เช่น สวัสดิการ เงินบำนาญ ฯลฯ รวมทั้งมีความมั่นคงในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ประกอบอาชีพอื่น การปฏิบัติงานมีลักษณะที่เป็นไปตามนโยบายและระเบียบราชการมากกว่าลักษณะเชิงแข่งขันในภาคธุรกิจเอกชน ฯลฯ ด้วยเหตุนี้ บุคลากรเหล่านี้จึงไม่ยอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น เนื่องจากยังพอใจในระบบเดิมที่มีความมั่นคงมากกว่า ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของหน่วยงานในภาครัฐที่เกี่ยวข้องและกำกับดูแลที่จะชี้แจงให้มหาวิทยาลัยดังกล่าวเกิดทัศนคติที่ถูกต้องถึงความจำเป็นที่จะต้องออกนอกระบบ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมีความเข้าใจในรูปแบบและลักษณะการดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะต้องปรับเปลี่ยนไปเมื่อมีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับแนวคิดและหลักการใหม่ และพยายามปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเข้ามาในชีวิตการทำงานในอนาคต เช่น ระบบงานที่ทันสมัยขึ้น และมีการควบคุมที่ดี วิธีการปฏิบัติงานที่มีขั้นตอนลดน้อยลงและรวดเร็วขึ้น การวัดประเมินผลงานตามความสามารถ (Merit System) ที่มีผลต่ออัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนของพนักงาน รวมถึงสถานะและสิทธิพิเศษบางประการที่เปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

5.2 การใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Smooth Transition) เนื่องจากการเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิรูประบบการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลกระทบในหลายด้านของสังคม และเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ไม่สามารถจะเปลี่ยนได้ในทันทีทันใด แต่ควรใช้การเปลี่ยนแปลงแบบนุ่มนวลค่อยเป็นค่อยไป (Smooth Transition) โดยควรมีการกำหนดขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง (Steps of Transition) เป็นระยะ ๆ ตามลำดับความยากง่าย และตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Priority) ของแต่ละกลยุทธ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด (5 ปี) โดยในระยะแรกกลยุทธ์ควรนำมาปรับใช้ควรเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมีความคุ้นเคยอยู่แล้วพอสมควร เช่น กลยุทธ์ด้านการวางแผนการเงิน โดยใช้ระบบงบประมาณแบบ PBBS การวางแผนในระยะปานกลางเพิ่มขึ้นจากแผนประจำปี หรือกลยุทธ์ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน โดยใช้แนวคิดการเงิน 3 มิติ และการจัดการรายได้จากงานด้านวิชาการและบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น ฯลฯ จากนั้นในระยะต่อไปการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มนำแนวคิดทางธุรกิจเข้ามาประกอบและสอดแทรกในวิธีการปฏิบัติงาน เช่น กลยุทธ์

ด้านการระดมทรัพยากรทางการเงิน โดยการจัดตั้งหน่วยธุรกิจและศูนย์กำไรเพื่อมีหน้าที่ในการแสวงหารายได้เพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย และการบริหารงานโดยมีอาชีพมากขึ้น ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงในระยะแรก ระบบการบริหารการเงินอุดมศึกษา ยังคงมีลักษณะเป็นรัฐกิจอุดมศึกษาโดยแนวทางต่าง ๆ ยังมีลักษณะสอดคล้องและที่อิงกับแนวนโยบาย และระเบียบปฏิบัติของภาครัฐเป็นสำคัญ ส่วนในระยะที่ 2 ลักษณะกลยุทธ์การบริหารการเงินจะเริ่มมีความเป็นองค์กรที่อิสระมากขึ้น และมีความชัดเจนในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น และเริ่มนำแนวคิดทางธุรกิจข้างต้นเข้ามาใช้ในบางกิจกรรม ซึ่งจะทำให้บุคลากรทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเริ่มมีความคุ้นเคยกับระบบงานหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และในระยะที่ 3 การเงินอุดมศึกษาจะมีลักษณะเป็นรัฐกิจอุดมศึกษา โดยนำเอาแนวคิด หลักการ และเทคนิคต่าง ๆ ในด้านธุรกิจเข้ามาใช้ เพื่อพัฒนา สักยภาพในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยให้สูงขึ้น ในระดับที่สามารถพึ่งพาตนเองได้โดยยังคงรักษาแนวคิด ปรัชญา อุดมศึกษาไว้ควบคู่กันไป

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายใต้กรอบแนวคิดและบริบทของแนวทางการปฏิรูปการศึกษาตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผลที่ได้รับจากการวิจัยจะเป็นกลยุทธ์การบริหารการเงินในเชิงกว้าง โดยเป็นการมองภาพรวมของกลยุทธ์ที่จะนำมาปรับใช้กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งระบบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบงานต่าง ๆ ด้านการบริหารการเงิน เพื่อปรับปรุงให้ระบบด้านการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัว รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในด้านการบริหารจัดการและด้านการให้บริการกับผู้เรียนและหน่วยงานภายนอกให้เพิ่มสูงขึ้น เช่น ระบบคอมพิวเตอร์แบบรวมศูนย์ (Integrated System) สำหรับงานการเงินตามมาตรฐานการเงิน 7 ประการ (7 Hurdles) ฯลฯ

2. ควรมีการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การบริหารการเงินแต่ละด้านในเชิงลึกเพิ่มขึ้น เช่น กลยุทธ์ด้านการจัดตั้งศูนย์กำไรหรือหน่วยธุรกิจ โดยเปรียบเทียบกับแนวทางของธุรกิจภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ด้านการบริหารสินทรัพย์และเงินลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือด้านกลยุทธ์ด้านการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินในส่วนของการจัดสรรตามค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษาว่าควรมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาจัดสรรปัจจัยชีวิต ค่าถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่

เกี่ยวข้อง ฯลฯ อย่างไรก็ตามจะมีความเหมาะสมที่สุดและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย รวมทั้งการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบงบประมาณที่มีความเหมาะสมกับระบบอุดมศึกษาไทยมากที่สุด

3. ควรมีการศึกษาวิจัยกลยุทธ์ด้านอื่นที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น กลยุทธ์ด้านการบริหารบุคคลและผลตอบแทน กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหลักสูตรการเรียนการสอนและการวิจัย หรือกลยุทธ์ด้านการประเมินและควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

4. ควรมีการศึกษาวิจัยปัญหาและอุปสรรคที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประสบหลังจากที่ได้ออกนอกระบบไปแล้ว และเปรียบเทียบผลดีและผลเสียจากการออกนอกระบบในเชิงวิเคราะห์เปรียบเทียบกับก่อนออกนอกระบบ ทั้งในด้านคุณภาพของบุคลากร ทัศนคติของบุคลากร ผลตอบแทนที่ได้รับ คุณภาพของงานวิชาการและงานวิจัย ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ความพอใจของนักศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเองและกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และต่างประเทศ ฯลฯ เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการ ตลอดจนกลยุทธ์การดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น



ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัลยาณี ตันนุกูล. การบริหารการเงินของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- เกษม วัฒนชัย. กลไกการควบคุมหน่วยงานของรัฐ. รายงานการประชุมวิชาการประจำปี ทบวงมหาวิทยาลัย, 2541. (อัดสำเนา)
- จิตรา เตมีย์. การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรศษุฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. รายงานการวิจัยเรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศญี่ปุ่น. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: ที.พี. พรินท์, 2542.
- ชาญ ตันติธรรมถาวร. หลักการและแนวความคิดการจัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545. (อัดสำเนา)
- ชูเวช ชาญสง่าเวช. รายงานการวิจัยเรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2543.
- จิตติวุฒิ สุขพรชัยกุล. กลยุทธ์ทางการเงินสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2536.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. คู่มือการบัญชีลักษณะ 3 มิติ สำหรับผู้บริหารในมหาวิทยาลัย / สถาบันของรัฐ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา ส่วนวิเคราะห์งบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัย, มิถุนายน 2543.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. นโยบาย – ยุทธศาสตร์ – โครงสร้างแผนงานและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำค่าของงบประมาณ ปี 2546. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2546.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ (พ.ศ. 2539). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2539.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการประชุมวิชาการเรื่อง สุ่มมหาวิทยาลัยนอกระบบฯ. จัดโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอภก.) ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ทปอ.), 2543.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการวิจัยเรื่อง สถานภาพทางการเงินและงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การเงินอุดมศึกษาต่างประเทศ. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.

- ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการอภิปรายเรื่อง ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งองค์กร เพื่อหารายได้ของมหาวิทยาลัย, 2543.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการอภิปรายเรื่อง แนวทางการปฏิรูปการเงินและการระดมทรัพยากรเพื่อการอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. รายงานการอภิปรายเรื่อง มุมมองจากผู้กำกับและสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ, 2542.
- ทบวงมหาวิทยาลัย. หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. การอุดมศึกษา อุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 : วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ. รายงานการประชุมระดับโลก 5 – 9 ตุลาคม ณ สำนักงานใหญ่ยูเนสโก กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส , 2541. (อัครา)
- เทียนฉาย กิระนันท์. การเงินอุดมศึกษา – รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- นริวรรณ จินตกานนท์. รายงานการวิจัยเรื่อง การพึ่งพาตนเองของสถาบันอุดมศึกษา. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. กรุงเทพมหานคร, 2541.
- นภาพรณี หะวานนท์. การจัดกลุ่มสนทนา : ข้อคิด แนวทางและประสบการณ์การของรองศาสตราจารย์ ดร. นภาพรณี หะวานนท์. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยนโยบายของการศึกษา คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์. และไพฑูรย์ สีนลารัตน์. ทิศทางการศึกษาของโลกลในศตวรรษที่ 21. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: ที.พี.พรินท์, 2542.
- พรทิพย์ ดีสมโชค. แนวความคิดและพัฒนาการเกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย : การวิเคราะห์เชิงประวัติศาสตร์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- พันธศักดิ์ พลสารมัย. การพัฒนากระบวนการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- เพชร ชุมทรัพย์. หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2536.
- รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. โดยที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- วิจิตร ศรีสอาน. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2518. (อัครา)

- วิโรจน์ สารรัตตะ. การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, 2542.
- สิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ ชวลิต ประภานนท์ จิระศักดิ์ จิยะจันทน์ และลัทธิกาล ศรีวระรัมย์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนาการศึกษา, 2539.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2543.
- สมนึก พิมลเสถียร. การปฏิรูปการเงินอุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ, 2541. (อัดสำเนา)
- สุชาติ เมืองแก้ว. “การเตรียมการให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรในกำกับของรัฐบาล”. อนุสารอุดมศึกษา. 26, 264. (มิถุนายน 2543).:หน้า กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.
- สำนักงบประมาณ. การปรับปรุงระบบการจัดการงบประมาณ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ, 2545.
- สำนักงบประมาณ. งบประมาณโดยสังเขป ประจำปี 2541. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ, 2541.
- สำนักงบประมาณ. งบประมาณโดยสังเขป ประจำปี 2542. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ, 2542.
- สำนักงบประมาณ. งบประมาณโดยสังเขป ประจำปี 2543. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ, 2543.
- สำนักงบประมาณ. งบประมาณโดยสังเขป ประจำปี 2544. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ, 2544.
- สำนักงบประมาณ. งบประมาณโดยสังเขป ประจำปี 2545. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ, 2545.
- สำนักงบประมาณ. งบประมาณโดยสังเขป ประจำปี 2546. กรุงเทพมหานคร: สำนักงบประมาณ, 2546.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ที.พี.พริ้นท์, 2542.
- อุทุมพร จามรมาน. “การวิเคราะห์เนื้อเรื่อง.” วารสารวิธีวิทยาการวิจัย ฉบับพิเศษ (กรกฎาคม 2533.): หน้า
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเรื่อง “สู่มหาวิทยาลัยนอกระบบ” วันที่ 6 – 7 มีนาคม 2543 ณ อาคารเฉลิมพระบารมี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2543.

## ภาษาอังกฤษ

- Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. Strategic Management : Concept and Application. New York: McGraw – Hill, 1991.
- Cheit, Earl F. The New Depression in Higher Education: A Study of Financial Condition at 41 Colleges and University. California: The Carnegie Commission on Higher Education, 1991.
- King, David. Fiscal Tiers : The Economics of Multilevel Government. London: George Allen & Unwin Publisher Ltd., 1984.
- Morgan, David. Planning Focus Groups. SAGE Publication, Inc. California, 1998.
- Neave, G and et.al. Government and Higher Education Relationships Across Three Countries. Great Britain: IAU Bress, 1994.
- Ross, M.G. The University the Anatomy of Academic. New York: McGraw-Hill, 1976.
- Santos, Filippe & Heitor, Manuel V. & Caraca, Joao. “Organizational Challenges for the Universities” Higher Education Management. 10,3(1998) : 87 – 107
- Sanyal, Bikas C. Strategic Management in Higher Education. Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education, Bangkok: Faculty of Education, Chulalongkorn University and Semeo Rihed, 1999.
- Sporn, Barbara. Adaptive University Structures. London: Jessica Kingsley Pubisher, 1999.
- Stewart, David, W. and Shamolasani, Prem N. Focus Gropus : Theory and Practice – 2<sup>nd</sup> ed. United State of America, 1991.
- Warner, David and Palfreyman, David. Higher Education Management. Buckingham: SRHE and Open University Press, 1996.
- Weber, R.P. Basic Content Analysis. Beverly Hills, California: Sage, 1985.
- Williams, Gareth. Changing Patterns of Finance in Higher Education. Buckingham: SRHE and Open University Press, 1992.