

ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ  
คณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม



นางชจี พงศธรวิบูลย์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

FUTURE IMPACT OF THE CHANGE OF STATUS TO  
THE AUTONOMOUS UNIVERSITY SYSTEM OF FACULTY OF NURSING:  
AN EX-ANTE MIXED IMPACT ASSESSMENT METHODS

Mrs. Khachee Pongsathonviboon



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Measurement and  
Evaluation

Department of Educational Research and Psychology

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2014

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการ ประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม
โดย	นางขจี พงศธรวิบูลย์
สาขาวิชา	การวัดและประเมินผลการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล ว่องวาณิช

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. โชติกา ภาษีผล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล ว่องวาณิช)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณิชฎฐภรณ์ หลาวทอง)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กมลวรรณ ตั้งชนกานนท์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(นาวาตรีหญิง ดร. ฤทัย อัจจุฑ)

ขจี พงศธรวิบูลย์ : ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม (FUTURE IMPACT OF THE CHANGE OF STATUS TO THE AUTONOMOUS UNIVERSITY SYSTEM OF FACULTY OF NURSING: AN EX-ANTE MIXED IMPACT ASSESSMENT METHODS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ดร. ศิริเดช สุชีวะ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ. ดร. สุวิมล ว่องวานิช, 317 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ 1. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัยกระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2. ประเมินผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ ที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3. จัดทำข้อเสนอแนะทางเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในอนาคต และ 4. เพื่อถอดบทเรียนสำหรับเสนอตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนวมินทราชินี ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ศิษย์เก่า คณะพยาบาลศาสตร์ เกื้อการุณย์ ผู้บริหารและอาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่ง อดีตผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล รพ.สังกัดสำนักการแพทย์และคณะแพทยศาสตร์ชิพพยาบาล รวม 73 คน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง สัมภาษณ์เชิงลึก สนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ผลการศึกษาพบว่า

1. นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่งผลให้สถาบันมีการเปลี่ยนแปลง 1) ด้านปัจจัย (1) งบประมาณ มีโอกาสได้รับจากรัฐลดลงแต่มีโอกาสในการหารายได้มากขึ้น (2) บุคลากรมีหลายสถานภาพ แต่ละกลุ่มมีรายได้และสวัสดิการแตกต่างกัน (3) นักศึกษา มีโอกาสเป็นข้าราชการเมื่อสำเร็จการศึกษาลดลง (4) อาคารสถานที่พื้นที่ใช้สอยเท่าเดิมแต่จำนวนนักศึกษามากขึ้น 2) ด้านกระบวนการในทุกพันธกิจสถาบันยังคงดำเนินการตามในลักษณะงานประจำ 3) ด้านผลผลิต ผลผลิตบัณฑิตเมื่อสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพยังไม่ปรากฏเพราะนักเรียนรุ่นแรกที่สถาบันเปลี่ยนสถานภาพจะสำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2557 สำหรับผลผลิตจากพันธกิจบริการวิชาการต่อสังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอยู่ในระดับดีทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ผลผลิตด้านงานวิจัยทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพอยู่ในระดับต้องการการพัฒนาอย่างมาก

2. เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันในทางบวกมากที่สุด ได้แก่ คุณภาพสถาบันสูงขึ้น ค่าผลกระทบไขว้ 7.19 เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันในทางลบมากที่สุด ได้แก่ สถาบันมีรายจ่ายสูงขึ้นค่าผลกระทบไขว้ -3.34

3. แนวทางรองรับผลกระทบ สรุปได้ 3 แนวทางคือ 1) บูรณาการการหารายได้เข้ากับพันธกิจของสถาบัน 2) ให้ข้อมูลเกณฑ์ภาระงานแก่บุคลากรทุกประเภท และประเมินผลงานตามภาระงานอย่างยุติธรรม ร่วมกับการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามัคคีในหน่วยงาน 3) การสร้างกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศที่รองรับการทำงาน ทั้ง 3 แนวทางต้องการการบริหารงานจากผู้นำที่มีธรรมาภิบาล

4. ตัวบ่งชี้ผลกระทบในอนาคตทั้งหมดรวม 31 ตัวบ่งชี้ จากผลกระทบต่อสถาบัน 10 เหตุการณ์

ภาควิชา	วิจัยและจิตวิทยาการศึกษา	ลายมือชื่อนิติ	.....
สาขาวิชา	การวัดและประเมินผลการศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก	.....
ปีการศึกษา	2557	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม	.....

# # 5384205927 : MAJOR EDUCATIONAL MEASUREMENT AND EVALUATION

KEYWORDS: FUTURE IMPACT AUTONOMOUS UNIVERSITY

KHACHEE PONGSATHONVIBOON: FUTURE IMPACT OF THE CHANGE OF STATUS TO THE AUTONOMOUS UNIVERSITY SYSTEM OF FACULTY OF NURSING: AN EX-ANTE MIXED IMPACT ASSESSMENT METHODS. ADVISOR: ASSOC. PROF. SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. SUWIMON WONGWANICH, Ph.D., 317 pp.

The present study was conducted with the following four objectives: 1. To analyze changes in components concerning the aspects of input, processes and output of autonomous university policies; 2. To assess future impact on the Faculty of Nursing caused by autonomous university policies; 3. To prepare guideline recommendations in order to be ready to prevent or support future impact and 4. To extract lessons learned for proposing indices for impact assessment. The informants were composed of 73 people who were executives at Navamindradhiraj University, nurse faculty, staff, alumni from the Kuakarun Faculty of Nursing, executives and nurse faculty from three other Faculty of Nursing in autonomous universities, a former executive of Kuakarun Nursing College, the Chiefs of Nursing from hospitals under the Medical Service Department Bangkok, Metropolitan Administration and the Faculty of Medicine Vajira Hospital. Data were collected through structured interviews, in-depth interviews and group discussions. Data were analyzed by performing content analysis and cross impact analysis. According to the findings:

1. Autonomous university policies have caused institutions to undergo changes in three aspects described as follows: 1) Input: (a) university budgets from the government will be reduced with more opportunities to generate revenue; (b) Faculty's personnel have many statuses with different income and benefits for each group; (c) students opportunities to become civil servants after graduation were reduced; (d) Faculty usable area have the same with more students; 2) Process: institutions continue to follow every obligation process as routine work; 3) Output: graduates are produced when whether or not universities have adjusted status is not apparent, because the first group of students graduating after the institution changed its status will graduate in the 2014 academic year. The results from academic service obligations to society with preservation of art and culture were good both before and after changing status. Both before and after the change in status, research products were in dire need of improvement.

2. The incident that caused the most positive future cross impacts on the institution was the institution quality improved with a cross impact value of 7.19. The incident causing the greatest negative future cross impact on the institution was the institution had higher expenses with a cross impact value of -3.34

3. With regard to guidelines for supporting impact, a total of three guidelines were obtained as follows: 1) integrating income with institution obligations; 2) providing data on workload criteria for every type of personnel and fairly assessing results by workload in addition to organizing activities to promote organizational unity and 3) creating rules/regulations/procedures/notifications that support work. All three guidelines require management by a leader with good governance skills.

4. A total of 31 indices were obtained from impact on the institution in 10 incidents.

Department: Educational Research and Psychology Student's Signature .....

Field of Study: Educational Measurement and Evaluation Advisor's Signature .....

Evaluation Co-Advisor's Signature .....

Academic Year: 2014

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุขีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ศาสตราจารย์ ดร. สุวิมล ว่องวานิช อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้ความเมตตา ให้ข้อคิดเห็น ชี้แนะแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาการทำวิทยานิพนธ์ นิสิตขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

กราบขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์สำหรับการเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานให้มีคุณค่ามากขึ้น กราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาการวัดและประเมินการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้โอกาสนิสิตเข้าศึกษาเล่าเรียนและเป็นต้นแบบของครูที่ดีให้ศิษย์ได้นำไปเป็นแบบอย่าง

กราบขอบพระคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยนวมินทราชินราชนครินทร์ ผู้บริหาร และอาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์เกี่ยวกับการรณรงค์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล ที่กรุณาให้ข้อมูลวิจัยและเสนอข้อคิดเห็นที่มีคุณค่า ด้วยความเมตตาจิตที่ผู้วิจัยสัมผัสได้

ขอบคุณ เจ้าหน้าที่ ศิษย์เก่า คณะพยาบาลศาสตร์เกี่ยวกับการรณรงค์ที่เอื้อเพื่อเวลาอันมีค่า แสดงข้อคิดเห็นและข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัย และขอขอบคุณทุนการศึกษาจาก คณะพยาบาลศาสตร์เกี่ยวกับการรณรงค์ ทุนการทำวิทยานิพนธ์จากกองทุน 90 ปี รัชดาภิเษกสมโภช และ ทุนการนำเสนอผลงานจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบพระคุณ ขอขอบคุณคณาจารย์ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยกรรมศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์เกี่ยวกับการรณรงค์ในความกรุณาบริการงานสอนทั้งหมดของผู้วิจัยตลอดช่วงเวลากการลาศึกษา ขอขอบคุณกัลยาณมิตร นางสาวดารุวรรณ ศรีแก้ว นางสาวสิริกร โตสติ และนิสิตสาขาการวัดและประเมินผลการศึกษาทุกท่าน ที่เป็นเพื่อนร่วมทางในการฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ไปด้วยกัน

ท้ายที่สุดกราบบูชาพระคุณพ่อ แม่ ที่ให้ชีวิต ปลุกฝังให้ลูกรู้คิดมีจิตใฝ่ศึกษา กราบขอบพระคุณครูอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา และขอบคุณสามีที่เป็นทั้งผู้สนับสนุน ผลักดัน ให้กำลังใจ และรับภาระการดูแลครอบครัว จนผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาในครั้งนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ .....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
ขอบเขตการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
ตอนที่ 1 การประเมินผลกระทบ.....	7
1.1 ความหมายของผลกระทบและการประเมินผลกระทบ .....	7
1.2 รูปแบบการประเมินผลกระทบ.....	12
1.3 องค์ประกอบของการประเมินผลกระทบ.....	18
1.4 ขั้นตอนการประเมินผลกระทบ .....	30
ตอนที่ 2 การประเมินแบบผสม (mixed methods evaluation).....	36
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-Impact Analysis).....	43
ประเภทของการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้.....	43
ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้.....	46

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสม.....	49
ตอนที่ 4 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	53
4.1 ความหมาย ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	53
4.2 ผลกระทบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	68
4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล .....	79
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	82
ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง.....	82
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross impact analysis).....	84
ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ .....	88
ขั้นตอนที่ 4 ถอดบทเรียนหาตัวบ่งชี้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต.....	89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
ตอนที่ 1 บริบทของคณะพยาบาลศาสตร์เพื่อการุณย .....	90
1.1 ประวัติความเป็นมาของสถาบัน .....	90
1.2 พันธกิจของสถาบัน .....	91
1.3 การบริหารสถาบัน .....	97
ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	100
2.1 การเปลี่ยนแปลงด้านปัจจัย.....	100
2.1.1 งบประมาณ.....	101
2.1.2 บุคลากร .....	109
2.1.3 นักศึกษา .....	129



2.1.4 อาคารสถานที่ .....	153
2.2 การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ .....	156
2.2.2 กระบวนการผลิตบัณฑิต.....	156
2.2.2 กระบวนการสร้างงานวิจัย .....	162
2.2.3 กระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคม .....	165
2.2.4 กระบวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม .....	168
2.2.5 การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการในภาพรวม .....	169
2.3 การเปลี่ยนแปลงด้านผลผลิต .....	174
2.3.1 ผลผลิตจากพันธกิจผลิตบัณฑิต.....	175
2.3.2 ผลผลิตจากการวิจัย .....	178
2.3.3 ผลผลิตจากพันธกิจการให้บริการวิชาการต่อสังคม.....	180
2.3.4 ผลผลิตจากพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม.....	182
2.3.5 การเปลี่ยนแปลงด้านผลผลิตในภาพรวม .....	182
2.4 สรุปผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	183
ตอนที่ 3 ผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ .....	189
3.1 การคัดเลือกเหตุการณ์สำคัญ .....	191
3.2 วิเคราะห์ผลกระทบไขว้.....	193
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะทางเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในอนาคต .....	201
แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทางบวก.....	201
แนวทางการเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบทางลบ .....	212
แนวทางการเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในภาพรวม .....	222
ตอนที่ 5 ตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ .....	229
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	234

สรุปผลการวิจัย.....	235
1. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง.....	235
2 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้.....	240
3 จัดทำข้อเสนอแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในอนาคต ...	240
4. ตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ .....	243
อภิปรายผล.....	243
1. ผลกระทบในอนาคตจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	243
ผลกระทบในทางบวก.....	243
ผลกระทบในทางลบ.....	244
2. แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ .....	247
3 ตัวบ่งชี้ผลกระทบในอนาคต .....	256
ข้อเสนอแนะ .....	260
รายการอ้างอิง .....	267
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย .....	276
ภาคผนวก ข ข้อมูลประกอบการวิจัย.....	280
ภาคผนวก ค รายนามผู้ให้ข้อมูล.....	295
ภาคผนวก ง เอกสารรับรองโครงการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย .....	300
ภาคผนวก จ ตัวอย่างเครื่องมือวิจัย .....	307
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	317

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2. 1	ความต่างสองชั้น.....	28
ตารางที่ 2. 2	ขั้นตอนการประเมินผลกระทบเปรียบเทียบตามแนวคิดของนักวิชาการ.....	31
ตารางที่ 2. 3	ตัวอย่างของคำถามการประเมินที่สำคัญสำหรับการประเมินผลกระทบ .....	33
ตารางที่ 2. 4	เปรียบเทียบลักษณะแบบแผนการวิจัยแบบผสม.....	41
ตารางที่ 2. 5	ตัวอย่างเมทริกซ์ที่ใช้ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้.....	44
ตารางที่ 2. 6	ตัวอย่างเมทริกซ์ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ที่มีทิศทางและระดับ ....	45
ตารางที่ 2. 7	ตัวอย่างเมทริกซ์ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ที่ประมาณ ค่าความน่าจะเป็น .....	46
ตารางที่ 2. 8	ค่าความน่าจะเป็นการเกิดเหตุการณ์.....	47
ตารางที่ 2. 9	ระดับและทิศทางของผลกระทบ.....	51
ตารางที่ 2. 10	ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบตามมา .....	52
ตารางที่ 2. 11	รายนามสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ณ วันที่ 22 มีนาคม 2558 .....	63
ตารางที่ 3. 1	คุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลการวิจัยแต่ละขั้นตอน.....	80
ตารางที่ 3. 2	ตัวอย่างตารางแสดงค่าความน่าจะเป็นตั้งต้นและทิศทางและความรุนแรง .....	85
ตารางที่ 3. 3	ตัวอย่างที่แบบสัมภาษณ์.....	86
ตารางที่ 4. 1	เปรียบเทียบพันธกิจของสถาบันระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ.....	92
ตารางที่ 4. 2	งบประมาณรายรับของสถาบัน ปีงบประมาณ 2549-2556.....	104
ตารางที่ 4. 3	งบประมาณรายจ่ายของสถาบัน ปีงบประมาณ 2549-2556.....	107
ตารางที่ 4. 4	ประเภทและจำนวนบุคลากรก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ...	112
ตารางที่ 4. 5	วิธีการและจำนวนการรับนักศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2551-2557.....	131
ตารางที่ 4. 6	ภูมิลาเนาของนักศึกษา ปีการศึกษา 2551- 2556 แยกตามภูมิภาค.....	134
ตารางที่ 4. 7	เปรียบเทียบอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาและสวัสดิการด้านสุขภาพนักศึกษา ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	135

ตารางที่ 4. 8	รายได้ต่อเดือนของผู้ปกครองนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ปีการศึกษา 2551-2556 .....	138
ตารางที่ 4. 9	จำนวนและร้อยละของผู้กู้ยืมเงินจากกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของรัฐบาล ปีการศึกษา 2551-2556 .....	140
ตารางที่ 4. 10	ค่าเล่าเรียนต่อปีโดยประมาณเพื่อการวางแผนการศึกษา ปีการศึกษา 2554.....	141
ตารางที่ 4. 11	คะแนน admission ผ่านหน่วยงานกลางในการรับสมัครเข้าศึกษาในสถาบัน พยาบาล ปีการศึกษา 2553-2556 จัดลำดับตามคะแนนสูงสุด .....	148
ตารางที่ 4. 12	คะแนน admission ผ่านหน่วยงานกลางในการรับสมัครเข้าศึกษาในสถาบัน พยาบาล ปี .....	149
ตารางที่ 4. 13	ค่าเฉลี่ยคะแนนวิชาเคมีของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ปีการศึกษา 2552-2556 .....	150
ตารางที่ 4. 14	เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสถานที่ .....	153
ตารางที่ 4. 15	เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการผลิตบัณฑิต.....	157
ตารางที่ 4. 16	เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการสร้างงานวิจัย.....	163
ตารางที่ 4. 17	เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการในการให้บริการวิชาการ แก่สังคม .....	166
ตารางที่ 4. 18	เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	168
ตารางที่ 4. 19	คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินตามพันธกิจของสถาบัน ปีการศึกษา 2552-2556.....	170
ตารางที่ 4. 20	ผลผลิตจากพันธกิจการผลิตบัณฑิตปีการศึกษา 2552-2556 .....	175
ตารางที่ 4. 21	ผลผลิตจากพันธกิจการวิจัยปีการศึกษา 2552-2556.....	179
ตารางที่ 4. 22	ผลผลิตจากพันธกิจการให้บริการวิชาการต่อสังคมปีการศึกษา 2552-2556 .....	181
ตารางที่ 4. 23	ผลผลิตจากพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมปีการศึกษา 2552-2556 .....	182
ตารางที่ 4.24	ผลคูณระหว่างความน่าจะเป็นกับทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบ .....	191
ตารางที่ 4. 25	เมทริกซ์ A ความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดต่อสถาบัน .....	194
ตารางที่ 4. 26	ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ผลกระทบ .....	195
ตารางที่ 4. 27	ผลกระทบไขว้ .....	196
ตารางที่ 4. 28	ตัวบ่งชี้ผลกระทบ .....	230

ตารางที่ 5. 1	แนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคต.....	242
ตารางที่ 5. 2	ตัวชี้วัดการจัดอันดับของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาระดับนานาชาติ.....	257
ตารางที่ ผ. 1	เปรียบเทียบองค์ประกอบและหน้าที่การบริหารงานของคณะกรรมการภายใน วิทยาลัย/คณะฯ .....	281
ตารางที่ ผ. 2	เปรียบเทียบองค์ประกอบและหน้าที่การบริหารงานของคณะกรรมการระดับ สำนัก/มหาวิทยาลัย.....	283
ตารางที่ ผ. 3	เงื่อนไขเมื่อสำเร็จการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังก่อนการปรับเปลี่ยน สถานภาพ .....	284
ตารางที่ ผ. 4	เมทริกซ์ A ความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดต่อสถาบัน .....	285
ตารางที่ ผ. 5	เมทริกซ์ B ค่าเฉลี่ยความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ทั้ง 30 เหตุการณ์เมื่อเหตุการณ์ ในแนวสมมติทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถว.....	289
ตารางที่ ผ. 6	เมทริกซ์ X ผลคูณระหว่างทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบกับ ค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบที่อยู่ในตำแหน่งสมมติและแถว เดียวกัน .....	292

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2. 1	องค์ประกอบโมเดลตรรกะแบบพื้นฐาน .....	21
ภาพที่ 2. 2	องค์ประกอบเส้นทางการเปลี่ยนแปลงในโมเดลทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง .....	22
ภาพที่ 2. 3	การเปรียบเทียบก่อน – หลัง (before versus after).....	26
ภาพที่ 2. 4	การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการ .....	27
ภาพที่ 2. 5	การเปรียบเทียบความแตกต่างสองชั้น .....	28
ภาพที่ 2. 6	รูปแบบวิจัยแบบผสม 6 แบบแผน .....	40
ภาพที่ 2. 7	ตัวอย่าง ผลกระทบที่เกิดขึ้นเนื่องจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	74
ภาพที่ 2. 8	กรอบแนวคิดในงานวิจัย .....	78
ภาพที่ 3. 1	ขั้นตอนการวิจัย .....	89
ภาพที่ 4. 1	พันธกิจของสถาบันก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ.....	97
ภาพที่ 4. 2	โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ .....	98
ภาพที่ 4. 3	โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ .....	98
ภาพที่ 4. 4	การบริหารงานของสถาบันก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ .....	100
ภาพที่ 4. 5	แหล่งงบประมาณของสถาบันก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ .....	103
ภาพที่ 4. 6	กราฟแสดงงบประมาณรายรับและรายจ่ายของสถาบัน .....	108
ภาพที่ 4. 7	ความแตกต่างด้านงบประมาณภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ .....	109
ภาพที่ 4. 8	ความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับอาจารย์ภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ.....	119
ภาพที่ 4. 9	เส้นทางการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ เกี่ยวข้องกับอาจารย์.....	122
ภาพที่ 4. 10	ความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ .....	127
ภาพที่ 4. 11	เส้นทางการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ .....	129

ภาพที่ 4. 12 กราฟแสดงอัตราการแข่งขันเข้าศึกษาโดยสถาบันเป็นผู้นําเนินการ (admission ตรง) ปีการศึกษา 2552-2557 .....	131
ภาพที่ 4. 13 กราฟแสดงอัตราการแข่งขันการเข้าศึกษา.....	133
ภาพที่ 4. 14 กราฟแสดงร้อยละของนักศึกษาปี 1 จำแนกตามภูมิภาค ปีการศึกษา 2551-2556 .....	134
ภาพที่ 4. 15 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยรายได้ผู้ปกครองนักศึกษาปีที่ 1 ปีการศึกษา 2551-2556 .....	139
ภาพที่ 4. 16 กราฟเปรียบเทียบคะแนนสูงสุด-ต่ำสุด ของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ .....	150
ภาพที่ 4. 17 .ความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ.....	151
ภาพที่ 4. 18 เส้นทางเปลี่ยนแปลงจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ นักศึกษา.....	152
ภาพที่ 4. 19 เส้นทางเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ เกี่ยวข้องกับนักศึกษาและอาคารสถานที่ .....	156
ภาพที่ 4. 20 ความแตกต่างของกระบวนการผลิตบัณฑิตภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ..	162
ภาพที่ 4. 21 กระบวนการวิจัยภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ.....	165
ภาพที่ 4. 22 ความแตกต่างของกระบวนการบริหารจัดการภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยน สถานภาพ .....	170
ภาพที่ 4. 23 กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินกระบวนการตามพันธกิจของสถาบัน.....	171
ภาพที่ 4. 24 เส้นทางเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ เกี่ยวกับพันธกิจของสถาบัน .....	174
ภาพที่ 4. 25 ความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับบัณฑิตภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ.....	178
ภาพที่ 4. 26 แสดงเส้นทางเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ ปัจจัย และกระบวนการ ในปัจจุบัน ก่อให้เกิดผลกระทบในอนาคต .....	188
ภาพที่ 4. 27 สรุปเหตุการณ์เส้นทางผลกระทบที่เป็นไปได้ในอนาคต.....	190
ภาพที่ 4. 28 แนวทางการหารายได้ แนวการลดรายจ่าย และแนวทางแก้ไขปัญหาสังคมคาดหวัง	210
ภาพที่ 4. 29 แนวทางส่งเสริมให้เกิดผลกระทบไว้ในทางบวก.....	211
ภาพที่ 4. 30 แนวทางรองรับผลกระทบไว้ในทางลบ .....	221

ภาพที่ 4. 31 คุณลักษณะผู้นำของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	222
ภาพที่ 4. 32 คุณลักษณะอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	223
ภาพที่ 4. 33 คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนและบุคลากรโตนรวมในมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ .....	223
ภาพที่ 4. 34 แนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคต .....	228
ภาพที่ 4. 35 นโยบาย 3 สมดุล .....	262
ภาพที่ ผ. 1 ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบ .....	294





## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาความสำคัญของปัญหา

ในประเทศไทยสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาดำเนินการภายใต้กฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนของทางราชการ ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับบริบทของพันธกิจมหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินการแตกต่างไปจากหน่วยราชการอื่น ๆ (ธีระพร วีระถาวร, 2549) การแก้ปัญหาความไม่คล่องตัวในการบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้ระบบราชการจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ. 2507 โดยมีความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเป็นประเด็นสำคัญส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานภายในมากกว่าส่วนราชการอื่น นโยบายการพัฒนาความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ปรากฏอยู่ชัดเจนในแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547) โดยทบวงมหาวิทยาลัยในขณะนั้นได้มีข้อเสนอแนะต่อรัฐบาล หนึ่งในหกข้อคือ "รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีกับรัฐ โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้วให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัวมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง ("มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ," 2549; รัชฎาพร วิสุทธากร, 2553)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าวัตถุประสงค์และหลักการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะมุ่งให้เกิดผลดีต่อมหาวิทยาลัยซึ่งจะขยายผลสู่สังคมในที่สุด แต่การปรับเปลี่ยนสภาพของมหาวิทยาลัยนั้นดำเนินไปท่ามกลางกระแสการตอบรับและการต่อต้านนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เมื่อใดที่มหาวิทยาลัยของรัฐมีการปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ชาวที่ออกสู่สาธารณะที่พบเสมอคือการร้องเรียนจากนักศึกษา นิสิต ของแต่ละสถาบันแสดงความขัดแย้งกับนโยบายดังกล่าว ข้อห่วงใยและวิตกกังวลมากคือการเพิ่มภาระทางการเงินของนิสิตนักศึกษาและผู้ปกครอง ความเสมอภาคของโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ การลดโอกาสทางการศึกษาของประชาชนไทย การสร้างสังคมธุรกิจการศึกษาลดคุณค่าปริญญา การสูญเสียสิทธิและเสรีภาพในทางวิชาการของคณาจารย์และท้ายที่สุดคือการทำลายสังคมไทย ในทางตรงกันข้ามส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการและสถาบันการศึกษาให้การสนับสนุนการออกนอกระบบหรือปรับเปลี่ยนสถานะของมหาวิทยาลัยไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ, 2555; พิเศษฐ์ โจทยะกั้ง, 2547; สหพันธ์นิสิตนักศึกษาแห่งประเทศไทย (สนนท.) และกลุ่มแนวร่วมนิสิต-นักศึกษา, 2554) จึงอาจกล่าวได้ว่าการปรับเปลี่ยนสภาพของ

มหาวิทยาลัยเป็นปัญหาสำคัญของอุดมศึกษา ซึ่งแม้ว่าจะมีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางในเรื่องของผลกระทบการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ก็ยังไม่มีการศึกษาใดที่เน้นในเรื่องการประเมินผลกระทบของการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างเป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช เป็นหนึ่งในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นผลจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2553 เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร พัฒนาองค์ความรู้ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นและพัฒนามหานคร รวมทั้ง ให้โอกาสทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนเขตเมือง บริการทางวิชาการ และร่วมมือกับชุมชนรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในการฝึกและพัฒนาอาชีพ การบำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น พระราชบัญญัติ ฯ กำหนดให้วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครปรับเปลี่ยนเป็นคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ดำเนินงานภายใต้การกำกับของกรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร, 2553) การปรับเปลี่ยนสถานภาพครั้งนี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต ของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลกระทบระยะยาวในอนาคตของสถาบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผลในระยะยาว (outcome) ที่เกิดขึ้นนั้นนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความว่าเป็น “ผลกระทบ (impact)” มีความหมายถึงผลที่เกิดขึ้นเป็นได้ทั้งผลเกิดขึ้นอย่างตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ หรือเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและลบ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ นิคม ตั้งคะพิภพ, 2528; ทิวัดธ์ มณีโชติ, 2542; เยาวดี รามชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2553; Garbarino and Holland, 2009; Rogers, 2012) ซึ่งสำหรับการดำเนินงานของสถาบันแล้ว การประเมินผลกระทบของนโยบายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (future impact assessment) มีความสำคัญมาก เพราะผลที่ได้จากการศึกษาเป็นข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะปรับปรุงองค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการ การวางแผนเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างไร การประเมินสามารถทำได้โดย ศึกษา ณ สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลด้านบวกหรือลบ หรือโอกาสที่จะเกิดปัญหาอุปสรรคของนโยบายในอนาคต (Khandker, Koolwal, & Samad, 2010; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551)

การประเมินผลกระทบเป็นกระบวนการในการตัดสินใจคุณค่าของผลของโครงการที่เกิดขึ้นในระยะยาว เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับข่าวสารที่สำคัญเกี่ยวกับผลกระทบนั้น ๆ เพื่อใช้

ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ การประเมินผลกระทบต้องการทราบว่า นอกเหนือจากผลของโครงการที่อาจเกิดขึ้นในระยะต่าง ๆ ของการดำเนินโครงการแล้ว โครงการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง บริบทสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้บ้างหรือไม่ และอย่างไร (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และนิคม ตั้งคะพิภพ, 2528; เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี 2553) การประเมินผลกระทบของนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับ จึงเป็นการศึกษาถึงปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างก่อนและหลัง การปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน ข้อมูลในลักษณะนี้มีความละเอียด ลึกซึ้ง สัมพันธ์เชื่อมโยงกับ บุคคล เวลา เหตุการณ์แวดล้อม วิธีการได้มาของข้อมูลต้องอาศัยวิธีการเชิงคุณภาพ รวบรวมข้อมูล โดยการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นเดียวกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์เนื้อหาตามระเบียบวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เชิงคุณภาพ อย่างไรก็ตาม การประเมินผลจะที่เกิดขึ้นในอนาคตอันเนื่องมาจากนโยบายมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ มุ่งเน้นการประเมิน “ผลกระทบที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น” จึงมีความจำเป็นต้องประยุกต์วิธีวิจัย ในเชิงปริมาณประมาณค่าตัวเลขความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์หนึ่งส่งผลให้เกิดเหตุการณ์อื่นตาม ตามลำดับ นำมาวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (cross impact analysis) อาจกล่าวได้ว่าการประเมิน ผลกระทบในอนาคตมีความจำเป็นต้องใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันทั้งการวิจัย เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (mixed methods assessment) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ นำไปสู่การ วางแผนรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อไป

จากข้อมูลข้างจึงอาจกล่าวได้ว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งดำเนินการมาเป็น ระยะเวลาเกือบ 50 ปี วัตถุประสงค์หลักคือเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ แต่กลับเป็นประเด็นที่มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางในเรื่องผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการศึกษาในประเด็นของการประเมินผลกระทบในอนาคต ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ศึกษาการประเมินผลกระทบในอนาคตที่จะเกิดขึ้นจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดย ศึกษาในกรณีของสถาบันอุดมศึกษาทางการพยาบาลที่อยู่ในระยะเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนมาเป็น คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประยุกต์ใช้แนวทางการวิจัยอนาคต การวิเคราะห์ ผลกระทบไขว้มาใช้ในการคาดคะเนความน่าจะเป็นของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และทำการศึกษาทั้ง วิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมจุดเน้นของการประเมินผลกระทบใน ประเด็นของการอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบาย และโอกาสในการเกิดผลกระทบจาก นโยบาย ซึ่งยังไม่เคยมีการศึกษาในลักษณะเช่นนี้มาก่อน สารสนเทศที่ได้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการ นำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ วางแผน กำหนดกลยุทธ์นำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ ที่จะเกิดขึ้นต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. ประเมินผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. จัดทำข้อเสนอแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับคณะพยาบาลศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
4. เพื่อถอดบทเรียนสำหรับเสนอตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาผลกระทบของนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต (future impact assessment) ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ในการวางแผนดำเนินการรองรับผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาที่อยู่ในระยะเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ หรือเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของสถาบันการศึกษาที่อยู่ในระหว่างดำเนินการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำการศึกษาเฉพาะกรณี คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ที่อยู่ในระยะเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนเป็นคณะหนึ่งในมหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานคร ไม่ได้มุ่งหวังที่จะประเมินผลกระทบจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เกิดขึ้นแล้วกับสถาบันการศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาก่อนคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ เช่น คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยบูรพา เนื่องจากมีความแตกต่างกันในบริบทของสถาบัน ในประเด็นหลักได้แก่ การบริหารจัดการ วิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์อยู่ ภายใต้สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร เมื่อปรับเปลี่ยนไปเป็น คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานคร การบริหารงานโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นปรากฏการณ์ใหม่สำหรับสถาบัน ซึ่งมีความแตกต่างจากคณะพยาบาลศาสตร์อื่น ๆ ที่ทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ คณะพยาบาลศาสตร์อื่นดำเนินงานภายใต้สภามหาวิทยาลัยไม่เปลี่ยนแปลง

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ผลกระทบในอนาคต** หมายถึง ผลในทางบวกและทางลบที่คาดว่าจะมีขึ้นในอนาคต อันเกิดจาก นโยบาย โครงการ โปรแกรม แผน ในการศึกษาครั้งนี้คือ ได้แก่ นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับ

ของรัฐ ซึ่งนโยบายนั้นมีผลให้วิทยาลัยพยาบาลกึ่งการุณย์ ปรับเปลี่ยนไปเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ กึ่งการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

**การประเมินผลกระทบในอนาคต** หมายถึง การศึกษาถึงผลในทางบวกและทางลบที่คาดว่าจะมีขึ้นในอนาคต อันเกิดจาก นโยบาย โครงการ โปรแกรม แผน ในการศึกษาครั้งนี้คือ ได้แก่ นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลให้วิทยาลัยพยาบาลกึ่งการุณย์ ปรับเปลี่ยนไปเป็นคณะพยาบาลศาสตร์กึ่งการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช โดยดำเนินการ 2 ขั้นตอนคือ 1) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง 2) การวิเคราะห์ผลกระทบไว้

**มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่เป็นส่วนราชการที่ไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลที่มีอิสระในการบริหารงานภายใน ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้งบประมาณจากรัฐเป็นรายปีและรัฐมีหน้าที่ในการตรวจสอบ มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร

**ปัจจัย** หมายถึง สิ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการตามพันธกิจของสถาบัน ได้แก่ งบประมาณ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา อาคารสถานที่

**กระบวนการ** หมายถึง การดำเนินการตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของสถาบัน ได้แก่ กระบวนการผลิตบัณฑิต กระบวนการสร้างงานวิจัย กระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคม และกระบวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศึกษาจากตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการในแต่ละพันธกิจ ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

**ผลผลิต** หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของสถาบัน ได้แก่ บัณฑิตจากพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต งานวิจัยของคณาจารย์จากพันธกิจด้านการวิจัย การจัดการอบรมสัมมนา การจัดประชุมวิชาการจากพันธกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมจากพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบัน ศึกษาจากตัวบ่งชี้เชิงผลผลิตในแต่ละพันธกิจ ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สภาการพยาบาล

**สถาบัน** หมายถึง สถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีการเปลี่ยนสถานภาพจากวิทยาลัยพยาบาลกึ่งการุณย์ ไปเป็นคณะพยาบาลศาสตร์กึ่งการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช การปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร

**ตัวบ่งชี้** หมายถึง สารสนเทศที่สังเกตได้เชิงปริมาณหรือเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มีงวัด สถานะของสิ่งที่มีงวัดในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ได้แก่ เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีต่อคณะพยาบาลศาสตร์กึ่งการุณย์

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### ประโยชน์เชิงนโยบาย

ทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือเตรียมความพร้อมในการรองรับกับผลกระทบในอนาคตที่จะเกิดขึ้นต่อคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานคร และสถาบันอุดมศึกษาอื่น ที่อยู่ในช่วงการดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตลอดจนผู้กำหนดนโยบายการศึกษาระดับอุดมศึกษา

### ประโยชน์ทางวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นตัวอย่างในการนำวิธีการประเมินผลกระทบในอนาคต ที่ประยุกต์วิธีวิทยาของการวิจัยอนาคตได้แก่ วิธีวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (cross impact analysis) และการประเมินแบบผสม มาใช้โดยศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ทราบถึงเส้นทางการเปลี่ยนแปลงของแต่ละเหตุการณ์ส่งผลกระทบต่อสถาบัน นำไปสู่การวางแผนรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้น และนอกจากนั้นบทเรียนจากการศึกษาทำให้ผู้วิจัยทราบถึงตัวบ่งชี้สำหรับการกำกับติดตามประเมินผลกระทบในอนาคต ซึ่งผู้สนใจสามารถนำไปปรับใช้ในการประเมินผลกระทบในอนาคตของการจัดทำ นโยบาย หรือโครงการอื่นได้ตามที่สนใจ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 การประเมินผลกระทบ ตอนที่ 2 การประเมินโดยใช้วิธีการแบบผสม ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ตอนที่ 4 มหาวิทยาลัยในกำกับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ตอนที่ 1 การประเมินผลกระทบ

การนำเสนอแนวคิดการประเมินผลกระทบ แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ 1.1) ความหมายของผลกระทบและการประเมินผลกระทบ 1.2) รูปแบบการประเมินผลกระทบ 1.3) องค์ประกอบของการประเมินผลกระทบ 1.4) ขั้นตอนการประเมินผลกระทบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1.1 ความหมายของผลกระทบและการประเมินผลกระทบ

พจนานุกรม Oxford Advanced Lerner's Dictionary (2010) ระบุความหมายของคำว่าผลกระทบ (impact) หมายถึง 1) ผลที่เกิดจากแรงพลังอย่างมากที่มีต่อบางสิ่งหรือบางคน 2) การกระทำของบางสิ่งที่กระทบต่อสิ่งอื่น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และ นิคม ตั้งคะพิภพ (2528) ให้ความหมายของคำว่า “ผลกระทบ” (impact) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว (long range outcome) ซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ที่มุ่งมั่นต้องการให้เกิดขึ้น (intended outcome) หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ (unintended outcome) นอกจากนี้ยังแบ่งเป็นทิศทาง เป็นผลกระทบทางบวกและทางลบ ซึ่งการให้ความหมายในลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับ Garbarino and Holland (2009) ให้ความหมายของคำว่า “ผลกระทบ” (impact) ตามการนิยามของ Organization for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee definition (OECD, DAC) ในกรณีที่ใช้ในการประเมินว่า หมายถึงผลระยะยาว เป็นผลทางบวกและทางลบ ผลในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิที่เกิดจากการจัดกระทำทั้งทางตรงหรือทางอ้อมทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ

เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2553) ให้ความหมายของคำว่า “ผลกระทบ” หมายถึง ผลของโครงการซึ่งเกิดขึ้นในระยะยาวหรือในระยะหนึ่งหลังจากที่โครงการนั้น ๆ ได้สิ้นสุดลงแล้ว โดยครอบคลุมถึงผลที่โครงการตั้งใจจะให้เกิดขึ้น และผลที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดคิดมาก่อนด้วย ผลดังกล่าวอาจเป็นที่พึงประสงค์หรือไม่เป็นที่พึงประสงค์ของผู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการก็ได้ และยังหมายรวมถึงผลที่เกิดขึ้นและกระทบโดยตรงต่อบริบทที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับโครงการ หรือที่เรียกกันว่า “ผลกระทบทางตรง” ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นและกระทบต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในวงกว้าง ซึ่งมีได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการนั้น ๆ หรือที่เรียกกันว่า “ผลกระทบทางอ้อม”

พงศ์เทพ สุธีรัฐดี และคณะ (2557) ได้ให้ความหมายของ “ผลกระทบ” (impact) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการแล้วทำให้เกิดการขยายผลทั้งในเชิงนโยบายมาตรการทางสังคมหรือในเชิงระบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบ วิธีการทำงาน การจัดความสัมพันธ์ใหม่หรือในเชิงกลุ่มเป้าหมายที่มีการขยายผลไปมากกว่ากลุ่มเป้าหมายของโครงการ หรือในเชิงพื้นที่ที่มีการขยายผลไปมากกว่าพื้นที่ที่กำหนดไว้ในโครงการ ผลกระทบอาจจะเกิดขึ้นได้ในระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานไม่จำเป็นต้องเป็นผลจากการดำเนินที่แล้วเสร็จและอาจจะเป็นได้ทั้งทางบวกและลบ

ทิวต์ล มณีโชติ (2542) ได้ให้ความหมายของ “ผลกระทบ” ในกรณีของผลกระทบโครงการ หมายถึง ผลที่เกิดจากการดำเนินโครงการในส่วนที่ไม่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งผลทางบวกและผลทางลบ แยกเป็นผลกระทบปัจจุบัน (immediate impact) คือ ผลของโครงการที่ไม่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ และเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการและ/หรือระยะสิ้นสุดโครงการ และผลกระทบระยะยาว (long-term impact) คือ ผลที่เกิดต่อเนื่องจากผลของโครงการหรือต่อเนื่องจากผลกระทบทันที ส่วนเกณฑ์ตัดสินว่าระยะเวลาแค่ไหนเป็นผลกระทบทันทีหรือผลกระทบระยะยาวไม่มีผู้กล่าวถึง คงขึ้นอยู่กับลักษณะโครงการ

Rogers (2012) กล่าวว่า ผลกระทบโดยทั่วไปมักเกิดขึ้นภายหลังและเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะกลาง ตัวอย่างเช่น การพัฒนาการคมนาคมเพื่อเข้าสู่ท้องถิ่นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะกลางคือการเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของชุมชน แล้วมีส่วนทำให้เกิดผลกระทบระดับสุดท้ายคือสุขภาพและสุขภาวะของคนในท้องถิ่นดีขึ้น คำว่า ผลลัพธ์ (outcomes) และผลกระทบ (impacts) จึงสามารถเทียบเคียงกันได้ขึ้นอยู่กับการระบุวัตถุประสงค์ของการจัดกระทำหรือโครงการ

International Association for Impact Assessment (IAIA, 2009) ให้ความหมายของคำว่า “impact” (ผลกระทบ) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากการจัดกระทำกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นถ้าไม่มีการจัดกระทำ

จากความหมายของ ผลกระทบ (impact) ที่นักวิชาการหลายท่านได้ระบุไว้พอสรุปความหมายของผลกระทบ (impact) คือ ผลที่เกิดจากการจัดกระทำในปัจจุบันซึ่งการจัดกระทำนั้นอาจเป็นการจัดกระทำที่ตั้งใจให้เกิดขึ้น เช่น นโยบาย โครงการ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเช่นภัยธรรมชาติต่าง ๆ ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นได้ทั้งผลเกิดขึ้นอย่างตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ และเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและลบ

สมสุดา ผู้พัฒน์ และ จุฬารัตน์ วัฒนะ (2554) กล่าวว่า การประเมินผลลัพธ์ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Outcome Evaluation” และคำนี้ใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า การประเมินผลกระทบ ซึ่งตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Impact Evaluation” และ “Result Evaluation” คำว่าการประเมินผลลัพธ์นิยมใช้ในทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ สำหรับคำว่า การประเมินผลกระทบนิยมใช้



กับโครงการขององค์กรระหว่างประเทศ เช่น UN, AusAID, European Commission สำหรับ UNICEF ใช้คำว่า “Result-Based Evaluation” การประเมินผลลัพธ์เป็นกระบวนการที่ทำอย่างเป็นระบบเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างกิจกรรมกับผลที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพที่เกิดกับกลุ่มเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นคุณ-โทษมีทั้งที่ต้องการ-ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อการพัฒนาโครงการ/นโยบายต่อไป การประเมินผลงานโครงการจึงเป็นการวินิจฉัยว่าโครงการได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่กลุ่มเป้าหมายได้จริงหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

White (2010) กล่าวว่า การประเมินผลกระทบหมายถึงการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดกระทำ ตามความหมายนี้การประเมินผลกระทบจึงครอบคลุมถึงการกำกับติดตามผลลัพธ์ (outcome monitoring) ตลอดจนการประเมินผลที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และผลกระทบ (outcomes and impacts) เช่น การประเมินผลกระทบแบบมีส่วนร่วม (participatory impact assessment)

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และนิคม ตั้งคะพิภพ (2528); เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี (2553) กล่าวว่า การประเมินผลกระทบเป็นกระบวนการในการตัดสินคุณค่าของผลของโครงการที่เกิดขึ้นในระยะยาว เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับข่าวสารที่สำคัญเกี่ยวกับผลกระทบนั้น ๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการประเมินผลกระทบคือ ต้องการทราบว่า นอกเหนือจากผลของโครงการที่อาจเกิดขึ้นในระยะต่าง ๆ ของการดำเนินโครงการแล้ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบริบทสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้บ้างหรือไม่ และอย่างไร เนื่องจากผลกระทบของโครงการ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระยะยาวในสภาพธรรมชาติของสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงเป็นการยากมากที่จะแยกผลกระทบของโครงการออกจากเหตุการณ์อื่น ทำให้ไม่สามารถสรุปได้ว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นผลของของโครงการใดหรือไม่ ดังนั้นการประเมินผลกระทบของโครงการ จึงเป็นการอธิบายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งแสดงความเกี่ยวข้องที่อาจเป็นไปได้ระหว่างผลลัพธ์กับโครงการ การประเมินผลกระทบจึงสรุปได้เพียงว่าบริบทและสภาพแวดล้อมนั้น ต้องเปลี่ยนไปเพราะมีสาเหตุมาจากสิ่งใดบ้าง และโครงการที่จัดทำขึ้นนั้น มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวบ้างหรือไม่ ซึ่งนับว่าเป็นลักษณะของการบรรยายสภาพที่เกิดขึ้นเท่านั้น

International Association for Impact Assessment ให้ความหมายของการประเมินผลกระทบ (Impact Assessment [IA]) ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการศึกษาถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเกิดจากการกระทำที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งการประเมินผลกระทบมีธรรมชาติอยู่สองลักษณะ คือ 1) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ผลของกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผน เช่น นโยบาย แผน แผนงาน แผนกิจกรรม หรือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้อยู่ในแผน เช่น ภัยธรรมชาติ สงครามและความ

ขัดแย้ง เพื่อเตรียมข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ 2) เป็นวิธีการที่สถาบันองค์กร เชื่อมโยงกระบวนการตัดสินใจเข้ากับการวางแผนงาน (International Association for Impact Assessment, 2009)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการและองค์กรที่ทำงานด้านการประเมินผลกระทบ เช่น World Bank ให้คำจำกัดความของการประเมินผลกระทบในขอบเขตที่แคบลง โดยนิยามคำว่า “การประเมินผลกระทบ” หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของภาวะที่เกิดขึ้น เนื่องจากการจัดกระทำของโครงการ หรือโปรแกรม นั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พยายามที่จะค้นหาผลที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นที่สามารถอ้างว่าได้เกิดขึ้นเนื่องจากการจัดกระทำตามโครงการมิได้เกิดจากปัจจัยอื่น การประเมินผลกระทบมีจุดเน้นที่ผลกระทบที่ถ่ายทอดของกรอบแนวคิดเชิงตรรกะ ความท้าทายในการประเมินผลกระทบ คือการค้นหาผลลัพธ์ในทางตรงข้าม (counterfactual) หรือสถานการณ์ที่ผู้เข้าร่วมโครงการจะมีประสบการณ์อย่างไรถ้าพวกเขาไม่เข้าร่วมโครงการ (Khandker et al., 2010)

Waddington และ Snilstveit (2010) ให้ความหมายของการประเมินผลกระทบ (impact evaluation) ว่าเป็นวิธีวิทยาในการประเมินผลลัพธ์ที่สามารถสังเกตได้ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโครงการ (project) โปรแกรม (program) หรือ การจัดกระทำตามนโยบาย (policy intervention) ผลลัพธ์นี้อาจส่งผลกระทบต่อบริการสาธารณะ สภาวะทางโภชนาการ คะแนนจากการทดสอบ รายได้ที่สูงขึ้น และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งคำจำกัดความนี้มีความหมายสอดคล้องกับ International Initiative for Impact Evaluation (International Initiative for Impact Evaluation (3ie), 2012) ที่ให้ความหมาย “การประเมินผลกระทบอย่างเคร่งครัด” (rigorous impact evaluation) ว่าเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสุทธิของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มที่มีส่วนร่วมหรือกลุ่มประชากรที่ได้รับการจัดกระทำจากโครงการ โดยใช้วิธีวิทยาที่ดีที่สุดที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาได้ รวมทั้งมีความเป็นไปได้ที่จะนำมาใช้และใช้ได้อย่างเหมาะสมทั้งกับคำถามการประเมินและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะเรื่องนั้น การประเมินผลกระทบของ World Bank และ 3ie จึงมีจุดเน้นที่ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งประเมินเมื่อมีการจัดกระทำและไม่มีการจัดกระทำ ผลกระทบคือผลต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งประเมินในกรณีที่มีการจัดกระทำกับการไม่จัดกระทำ ผลกระทบตามความหมายนี้มีความหมายสอดคล้องกับคำว่า “ผลลัพธ์ในทางตรงข้าม” “counterfactual” ตามการนิยามของ OECD (Garbarino & Holland, 2009) ระบุว่า ผลลัพธ์ในทางตรงข้าม หมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับบุคคล องค์กร ในกรณีที่ไม่มีการจัดกระทำหรือไม่มีโครงการเกิดขึ้น การประเมินผลกระทบจะหมายถึงการศึกษาผลที่เกิดขึ้นในทางตรงกันข้ามในกรณีที่ไม่มีการจัดกระทำ ซึ่งเป็นแนวคิดเชิงปริมาณในการประเมิน (White, 2010) วิธีการมาตรฐานในการประเมิน (gold stand) คือวิธีการวิจัยเชิงทดลองที่ใช้การสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มควบคุมและกลุ่มจัดกระทำ (RCT)

แม้ว่าความหมายของผลกระทบจะมีความแตกต่างกันตามคำจำกัดความของแต่ละองค์กร แต่ทั้งสองแนวคิดก็มีส่วนร่วมกันที่การประเมินผลกระทบเป็นการศึกษาผลลัพธ์ (outcomes) ที่เกิดขึ้นจากการจัดกระทำ (White, 2010) จากจุดร่วมกันของการประเมินผลกระทบที่มุ่งเน้น ประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการจัดกระทำ จึงอาจสรุปความหมายการประเมินผลกระทบ หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบเพื่อประเมินผลจากการจัดกระทำในปัจจุบันที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย ผลนั้นดูได้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีทั้งการเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นคุณ-โทษมีทั้งที่ต้องการ-ไม่ ต้องการให้เกิดขึ้น การประเมินผลกระทบนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อดำเนินการ ปรับปรุง การพัฒนา ยุติ โครงการ/นโยบายต่อไป จุดเน้นที่สำคัญที่การประเมิน 2 มีลักษณะคือ 1) อธิบายความเป็นเหตุเป็น ผลของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการจัดกระทำ และ 2) การประเมินผลลัพธ์ในทางตรงข้าม (counterfactual) หรือพยายามที่จะวัดสิ่งที่เกิดขึ้นในกรณีที่มีการจัดกระทำเปรียบเทียบกับสิ่งที่ เกิดขึ้นในกรณีที่ไม่มีการจัดกระทำ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลกระทบ (International Association for Impact Assessment, 2009; Rogers, 2012)

- 1) เตรียมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ซึ่งข้อมูลนั้นได้วิเคราะห์กายภาพ ชีวภาพ สังคม เศรษฐกิจ และผลของกิจกรรมของสถาบัน องค์กรนั้น
- 2) เพื่อสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของสาธารณะในการตัดสินใจ
- 3) เพื่อระบุถึงแนวคิดและวิธีในการกำกับติดตามผลที่จะเกิดขึ้นจากนโยบาย แผนงานตาม วงรอบ
- 4) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 5) เพื่อตัดสินใจให้ทุนสนับสนุนการจัดกระทำหรือโครงการ การประเมินก่อนเริ่มดำเนินการ เพื่อประเมินผลกระทบที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นและให้ข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณในการ ดำเนินการตามโครงการ
- 6) เพื่อตัดสินใจว่าสมควรดำเนินการตามโครงการต่อไปหรือไม่
- 7) เพื่อเรียนรู้จากการสร้างโครงการนำร่องและการดำเนินโครงการซ้ำภายหลังโครงการแรก
- 8) เพื่อเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรให้โครงการสำเร็จและนำไปปรับใช้กับโครงการในบริบทอื่นที่ เหมาะสมต่อไป
- 9) เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่โครงการตั้งใจให้เป็นผู้ได้รับประโยชน์และชุมชน เกี่ยวกับวิธีการที่โครงการจะนำประโยชน์สู่ชุมชน
- 10) เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ให้ทุน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริจาคและผู้เสียภาษี ว่างบประมาณถูกนำไปใช้อย่างรอบคอบสมเหตุผล เนื่องจากในการประเมินผลกระทบจะทำให้องค์กร

เรียนรู้ว่าอะไรดำเนินการต่อไปได้อะไรมีปัญหาในการดำเนินการ และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินการและการตัดสินใจลงทุนในอนาคต

## 1.2 รูปแบบการประเมินผลกระทบ

รูปแบบการประเมินผลกระทบสามารถจำแนกได้หลายรูปแบบแล้วแต่หลักเกณฑ์ในการจำแนกในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอ 1) การจำแนกโดยการใช้ช่วงเวลาในการประเมิน 2) จำแนกตามลักษณะข้อมูล

**1.2.1. จำแนกตามช่วงเวลาในการทำการประเมิน** การประเมินผลกระทบอาจแบ่งเป็นการประเมินผลกระทบในบริบทของการศึกษาความเป็นไปได้เพื่อตัดสินใจดำเนินการซึ่งทำการประเมินก่อนการดำเนินโครงการ หรือนโยบาย และการประเมินผลกระทบในบริบทของหลังช่วงระยะสิ้นสุดโครงการไปแล้ว ดังนี้

**1.2.1.1 ประเมินผลกระทบก่อนการดำเนินโครงการ (ex ante impact evaluation)** เป็นการพยายามวัดผลกระทบของโปรแกรมหรือนโยบายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ในขอบเขตที่โครงการหรือนโยบายนั้นครอบคลุม โดยวัด ณ สถานการณ์ปัจจุบันหรืออาจสร้างเป็นสถานการณ์สมมุติขึ้นตามเงื่อนไขที่ต้องการ การประเมินก่อนเริ่มโครงการมักอยู่บนพื้นฐานทางเศรษฐกิจเพื่อศึกษาว่าการดำเนินงานโครงการใด ๆ นั้นจะเกิดความคุ้มค่าแก่การลงทุน (cost effectiveness) หรือจะเกิดผลกระทบต่อระบบสิ่งแวดล้อม ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ประชากร เทคโนโลยี และระดับนโยบายหรือไม่ หากได้ทำการศึกษารอบคอบแล้วอาจจะคาดการณ์ได้ล่วงหน้าว่าจะเกิดประโยชน์หรือโทษอย่างไร ปัญหาอุปสรรคเป็นอย่างไร เพื่อผู้เป็นเจ้าของโครงการจะได้ตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะเลิกโครงการหรือปรับปรุงองค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการโครงการอย่างไรเพื่อให้เกิดผลดี (Khandker et al., 2010) ซึ่งตามความหมายนี้ “ex ante impact evaluation” การประเมินผลกระทบก่อนการดำเนินการจะมีความหมายตรงกับคำว่า “impact assessment” ตามความหมายของ International Association for Impact Assessment ให้ความหมายของการประเมินผลกระทบ (Impact Assessment [IA]) ไว้ว่า เป็นกระบวนการในการศึกษาถึงผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งเกิดจากการกระทำที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (International Association for Impact Assessment, 2009)

ตัวอย่างการประเมินผลกระทบเพื่อการตัดสินใจก่อนการดำเนินโครงการที่เห็นได้ชัดได้แก่ การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากโครงการต่าง ๆ ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้อาจรวมเอาการประเมินผลกระทบต่อสังคม การประเมินผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนในเขตพื้นที่โครงการครอบคลุมไว้ด้วย เช่น โครงการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมอ่างเก็บน้ำคลองพร้าว จังหวัดตราด ของกรมชลประทาน ปี 2553 โดยบริษัทครีเอทีฟเทคโนโลยี จำกัด บริษัทเอ็นแคด

คอนซัลแตนท์ จำกัด ได้ศึกษาและจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) โดยประเด็นการศึกษาให้ครอบคลุมทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากการพัฒนาโครงการ ด้านกายภาพ ด้านชีวภาพ ด้านคุณค่าการใช้ประโยชน์ของมนุษย์และด้านคุณค่าต่อคุณภาพชีวิต รวมทั้งการประเมินผลกระทบด้านสุขภาพ (Health Impact Assessment [HIA]) การประเมินผลกระทบด้านสังคม (Social Impact Assessment [SIA]) และการจัดทำการศึกษาสัมพันธภาพและการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบด้วยการศึกษาสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม การกำหนดมาตรการป้องกันแก้ไข และมาตรการติดตามตรวจสอบผลกระทบสิ่งแวดล้อม และการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันแก้ไขและแผนติดตามตรวจสอบผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIMP) การวิเคราะห์เศรษฐศาสตร์สิ่งแวดล้อม โดยแสดงให้เห็นถึงกรณีมีและไม่มีโครงการ

1.2.1.2 การประเมินผลกระทบภายหลังการดำเนินโครงการ (ex post impact evaluations) เป็นการวัดผลกระทบที่แท้จริงเกิดขึ้นจากการดำเนินการจัดกระทำ เมื่อโครงการสิ้นสุดมีประโยชน์และสะท้อนถึงผลที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง การประเมินลักษณะนี้มีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าการประเมินก่อนเริ่มโครงการเนื่องจากต้องเก็บรวบรวมข้อมูลผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงทั้งกลุ่มที่โครงการครอบคลุมและกลุ่มที่โครงการไม่ครอบคลุม ประกอบกับปัจจัยทางเศรษฐกิจและสังคมที่ต่างกันตามระยะเวลา ร่วมกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นถ้าโครงการนั้นล้มเหลว (Khandker et al., 2010) ตัวอย่างงานวิจัยประเมินผลกระทบภายหลังดำเนินโครงการ เช่น การประเมินผลกระทบจากมาตรการใช้สิทธิตามสิทธิบัตรยาในประเทศไทยระหว่างปี 2549-2551 โดย อินทิรา ยมาภัย และคณะ (2552) วัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบจากการที่รัฐบาลไทยโดยกระทรวงสาธารณสุขประกาศใช้มาตรการใช้สิทธิตามสิทธิบัตร (Compulsory Licensing [CL]) ในช่วงปี พ.ศ. 2549-2551 สำหรับยา 7 รายการ โดยมุ่งประเมินผลกระทบด้านสุขภาพเศรษฐกิจและสังคมจิตวิทยาในกรอบระยะเวลา 5 ปี ภายหลังประกาศใช้มาตรการดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่ามาตรการใช้สิทธิตามสิทธิบัตรทำให้ผู้ป่วยที่เข้าถึงยาได้จำนวนมากทำให้มีคุณภาพชีวิตและอายุยืนยาวขึ้น

**1.2.2 จำแนกตามลักษณะข้อมูล** โดยทั่วไป การประเมินผลกระทบสามารถจำแนกตามลักษณะข้อมูลได้ 3 รูปแบบคือ การประเมินผลกระทบเชิงปริมาณ การประเมินผลกระทบเชิงคุณภาพ และการประเมินผลกระทบแบบผสมระหว่างปริมาณและคุณภาพ (Asian Development Bank, 2006; Khandker et al., 2010; Leeuw & Vaessen, 2009)

1.2.2.1 การประเมินผลกระทบเชิงปริมาณ (quantitative impact assessments) ตามแนวคิดเชิงปริมาณ ต้องการแสวงหาผลการประเมินที่สามารถแจ่มชัดเป็นตัวเลขได้ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลกระทบเชิงปริมาณคือการหาผลที่ต่างของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในกรณีที่ไม่มีโครงการเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงตามโครงการ (counterfactual analysis) แต่การค้นหาคำตอบว่า

ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไรถ้าไม่มีโครงการเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ตอบได้ยาก เพราะผู้ที่ตอบคำถามนี้ได้ดีคือผู้ที่เข้าร่วมโครงการและไม่เข้าร่วมโครงการในเวลาเดียวกัน ซึ่งในความเป็นจริงแล้วเป็นไปได้ เพราะเวลาหนึ่ง คนหนึ่งคนเป็นไปได้ในทางใดทางเดียวเท่านั้นว่าจะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมโครงการ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในทางตรงข้ามหรือในกรณีที่ไม่มีโครงการจึงไม่สามารถสังเกตได้จริง ความท้าทายในการประเมินผลกระทบของโครงการจึงอยู่ที่การค้นหาให้ได้ว่าอะไรเป็นผลจากโครงการที่แท้จริง มิได้เกิดจากปัจจัยอื่น แนวคิดการประเมินผลกระทบเชิงปริมาณอาจสามารถออกแบบการประเมิน (evaluation designs) ได้เป็น 3 แบบ คือ แบบทดลอง กึ่งทดลอง และไม่ทดลอง ทั้งสามแบบของการประเมินมีหลากหลายตามความสะดวกค่าใช้จ่าย ระดับของความชัดเจนและเที่ยงตรงของผล และระดับของการยอมรับความลำเอียง (World Bank, 2011; มยุรี อนุมานราชชน, 2551)

1) การประเมินแบบการทดลอง (experimental designs) การประเมินผลกระทบ โดยออกแบบการประเมินแบบทดลอง ถือได้ว่าวิธีการมาตรฐานที่ดีที่สุด “gold standard” ของการประเมิน (Waddington & Snilstveit, 2010) ผู้ประเมินสามารถจัดตัวแปรภายนอกของโครงการที่อาจจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงจากการมีโครงการได้เกือบทั้งหมด ดำเนินการโดยการสุ่มจากประชากรที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มทดลองหรือกลุ่มเข้าร่วมโครงการ และ 2) กลุ่มไม่เข้าร่วมโครงการให้เป็นกลุ่มควบคุม ลักษณะของผู้ถูกสุ่มเข้าเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจะมีลักษณะใกล้เคียงกันหรือคล้ายคลึงกันหรือไม่แตกต่างกัน หากประชากรที่เป็นหน่วยวิเคราะห์มีขนาดใหญ่การกระจายสุ่มเป็นเทคนิคที่ใช้จัดตัวแปรแทรกซ้อนหรือตัวแปรภายนอกให้หมดไป เมื่อโครงการยุติลง ผู้ประเมินสามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการสังเกตกลุ่มทั้ง 2 กลุ่ม ข้อสรุปของการประเมินผล จะมีความตรงภายใน คือการวัดได้ในสิ่งที่ต้องการวัด มีความตรงภายนอกจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากหน่วยวิเคราะห์มีโอกาสที่จะถูกคัดเลือกมาเท่า ๆ กันโดยปราศจากอคติใด ๆ การกระจายการสุ่มอาจใช้วิธีการจับสลากซึ่งเป็นแบบง่าย หรือใช้ตารางตัวเลขสุ่มในการคัดเลือกหน่วยวิเคราะห์ก็ได้ตามความเหมาะสม การประเมินแบบนี้จัดได้ว่าเป็นการประเมินที่น่าเชื่อถือที่สุดเพราะปราศจากความลำเอียงจากการเลือก (selection bias) แต่ละกลุ่มมีความเท่าเทียมกัน ในทางทฤษฎีกลุ่มควบคุมที่ได้รับการสุ่มเข้ากลุ่มถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่ให้ข้อเท็จจริงในทางตรงข้าม (counterfactual) หรือกลุ่มที่ให้ข้อเท็จจริงในกรณีไม่มีโครงการเกิดขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามการประเมินในลักษณะนี้พบว่ามีปัญหาได้ในประเด็น 1) การสุ่มอาจขาดจริยธรรมในการประเมิน เนื่องจากการปฏิเสธการประเมินอาจมีผลต่อประโยชน์หรือบริการที่กลุ่มตัวอย่างควรได้รับตามโครงการนั้น ๆ 2) ในเชิงนโยบายนั้นการจัดกระทำตามโครงการเป็นเรื่องที่ทำได้ยากว่าจะดำเนินงานตามนโยบายกับกลุ่มใดหรืองดเว้นไม่ให้กลุ่มใดเข้าร่วมโครงการเพราะเป็นนโยบายสาธารณะ 3) กลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองอาจมีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน เช่น ประชาชนย้ายเข้า-ออกจากพื้นที่โครงการไปอยู่ในกลุ่มไม่เข้าร่วมโครงการไม่ครอบคลุม หรือ

สลักกัน 4) เป็นการยากที่จะแน่ใจได้ว่าเป็นการสุ่มอย่างแท้จริง เช่น อาจมีผู้บริหารตั้งใจจัดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเสี่ยงสูงที่จะทำให้ผลของโครงการเป็นไปในทิศทางลบออกจากกลุ่มทดลอง และ 5) รูปแบบการประเมินแบบทดลอง มีโอกาสที่จะมีค่าใช้จ่ายสูงและใช้เวลาในการประเมินนาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) การประเมินแบบกึ่งทดลอง (quasi-experimental designs) (World Bank, 2011) การประเมินแบบกึ่งทดลองมีลักษณะคล้ายประเมินเชิงทดลองแต่ไม่มีการสุ่มตัวอย่างเข้ากลุ่มซึ่งมักพบในการดำเนินโครงการตามชีวิตจริงทั่วไป ในกรณีที่ผู้ประเมินไม่สามารถทำการสุ่มเพื่อขจัดอิทธิพลของตัวแปรภายนอกจึงควบคุมอิทธิพลของตัวแปรภายนอกโดยใช้การจับคู่ระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการกับ ผู้ไม่เข้าร่วมหรืออยู่ในพื้นที่ที่ไม่ได้รับการดำเนินโครงการ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกัน โดยคู่ที่นำมาเปรียบเทียบมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันตั้งแต่หนึ่งคุณลักษณะที่สำคัญตามที่ระบุไว้แล้ว จากนั้นจึงทำการศึกษาด้านความแตกต่างในช่วงระหว่างก่อนและหลังการดำเนินงานโครงการ การประเมินกึ่งทดลองพยายามออกแบบให้เกิดความตรงภายในโดยมีวิธีการควบคุมประเภทต่าง ๆ เพื่อขจัดอิทธิพลของตัวแปรภายนอกต่าง ๆ เช่น วิธีการจับคู่ด้วยความน่าจะเป็นในการเข้าร่วมโครงการ (Propensity Score Matching [PSM]) และวิธีการหาผลต่างสองชั้น (Double Difference [DD]) เพื่อให้ประเมินผลกระทบของโครงการได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3) การประเมินแบบไม่ทดลอง (non-experimental designs) (World Bank, 2011) การประเมินแบบไม่ทดลองสามารถใช้เมื่อไม่สามารถที่เลือกกลุ่มควบคุม หรือหากกลุ่มที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบในกรณีใช้วิธีจับคู่เปรียบเทียบ ผู้ประเมินจะนำกระบวนการทางสถิติมาขจัดปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการจัดกระทำ โดยใช้การวิเคราะห์แบบพหุหรือหลายปัจจัย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างโครงการหรือตัวแปรต้นกับผลที่เกิดขึ้นหรือตัวแปรตาม การอ้างอิงถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปร ผู้ประเมินจะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าการดำเนินงานที่เกิดจากตัวแปรต้นของตัวโครงการสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการได้ โดยใช้กระบวนการทางสถิติเพื่อจำกัดผลกระทบจากตัวแปรอื่น ถ้าตัวแปรภายนอกมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงต่อตัวแปรตามซึ่งเป็นผลลัพธ์หรือผลกระทบของโครงการ จนทำให้ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในตอนแรกระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามกลายเป็นไม่มีความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์เดิมระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่หายไปนี้เรียกว่าความสัมพันธ์หลง ซึ่งเป็นผลมาจากการทดสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ หรือ ตัวแปรภายนอก โดยทำการควบคุมตัวแปรดังกล่าวนั่นเอง

1.2.2.2 การประเมินผลกระทบเชิงคุณภาพ (qualitative impact assessments) (World Bank, 2011) การประเมินเชิงคุณภาพมีบทบาทสำคัญสำหรับการประเมินผลกระทบ ในประเด็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อความเข้าใจในสังคมวัฒนธรรมและบริบทของสถาบัน สังคม ชุมชน

รายละเอียดเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมโครงการ สารสนเทศในเชิงคุณภาพจะช่วยระบุถึงกลไกที่อาจส่งผลให้เกิดผลกระทบ สร้างความเข้าใจในกระบวนการที่อยู่เบื้องหลังผลที่สังเกตได้ และสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปตามการรับรู้ของประชาชน และการประเมินเชิงคุณภาพสามารถใช้ในการยืนยันคุณภาพของการประเมินเชิงปริมาณโดยช่วยขยายความการประเมินเชิงปริมาณให้ชัดเจนยิ่งขึ้น การประเมินผลกระทบเชิงคุณภาพไม่ได้ใช้เพื่อการวิเคราะห์ผลที่จะเกิดถ้าไม่มีโครงการแต่ใช้ทำความเข้าใจกระบวนการของการเกิดผลกระทบ เช่น ถ้า A ถูกทำให้เกิดขึ้นแล้ว B จะเกิดขึ้น และต่อจากนั้น C จะเกิดขึ้น จากการสังเกตพฤติกรรม (เช่น การมาเข้ารับการรักษาที่โรงพยาบาล) การสังเกตเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (เช่น การเปลี่ยนแปลงแนวการระบายน้ำในคลองก่อให้เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นตามมามากได้บ้าง) และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับประโยชน์ของโครงการตามความเห็นของแต่ละบุคคล การอภิปรายกลุ่มผู้สนใจ ศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีเช่นเอกสาร รายงานต่างๆ การประเมินเชิงคุณภาพเป็นเรื่องราวและบริบทภายในว่าเกิดอะไรขึ้นในโครงการ ข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงอัตนัย ไม่มีการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม และขาดความน่าเชื่อถือทางสถิติเพราะใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลขนาดเล็กซึ่งมักถูกการวิพากษ์ถึงความตรงภายในที่ขาดหายไป

เทคนิควิธีในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อการประเมินผลกระทบมีลักษณะเช่นเดียวกับเทคนิควิธีในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในการวิจัยทั่วไป แต่มีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงที่ต้องการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระทำหรือโครงการที่ต้องการประเมิน ดังนี้ (เบญญา ยอดดำเนิน-แอ็ดติกัจ และกาญจนา ตั้งชลทิพย์, 2552; World Bank, 2011)

1) การสัมภาษณ์ (interview) การสัมภาษณ์หมายถึงการพูดคุยหรือสนทนาระหว่างคนสองคน หรือมากกว่า ซึ่งเป็นการพูดคุยสองทาง การพูดคุยซักถามจะทำให้ผู้ประเมิน หรือผู้สัมภาษณ์ได้ทราบและเข้าใจว่าผู้ให้ข้อมูลหรือผู้ให้สัมภาษณ์คิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร มีพฤติกรรมในเรื่องนั้น ๆ อย่างไร และอะไรเป็นเหตุจูงใจให้คิดและปฏิบัติเช่นนั้น การสัมภาษณ์ในการประเมินผลกระทบอาจใช้การสัมภาษณ์ในลักษณะที่เจาะลึก (in-depth interviews) โดย ผู้สัมภาษณ์ซักถามจนได้คำตอบที่กระจ่างจัดในประเด็นที่สนใจ คำถามเป็นคำถามปลายเปิดกระตุ้นให้ผู้ตอบแสดงความรู้สึกตามการรับรู้ของตนด้วยคำพูดของตน

2) การจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เป็นวิธีการเก็บข้อมูลโดยจัดให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีพื้นฐานหรือประสบการณ์ใกล้เคียงกันมีปฏิสัมพันธ์เองและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ดำเนินการอภิปรายหรือผู้ดำเนินการสนทนา (moderator) ตามประเด็นที่กำหนดขึ้นมาอย่างเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยพลวัตในกลุ่มจะช่วยกระตุ้นให้กลุ่มได้แสดงความคิดเห็นออกมาอย่างเปิดเผย (เบญญา ยอดดำเนิน-แอ็ดติกัจ และกาญจนา ตั้งชลทิพย์, 2552; ทวีศักดิ์ นพเกษตร, 2551; สุวิมล ว่องวานิช, 2550)



3) การสังเกต (observation) การสังเกตคือการเฝ้าดูอย่างเป็นระบบ ข้อมูลจากการสังเกต ช่วยให้เกิดความเข้าใจในบริบทของโครงการในแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้น ช่วยให้เห็นสิ่งสำคัญของผู้เข้าร่วมโครงการที่อาจถูกกลบเกล็นไปอย่างตั้งใจหรือไม่ตั้งใจจากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ช่วยให้ผู้ประเมินได้นำเสนอมุมมองที่เป็นการสรุปรวมตามมุมมองของผู้เข้าร่วมกับของตนเอง การประเมินโดยการสังเกตเป็นงานที่yakต้องการทักษะ การฝึกฝนและผู้ประเมินที่มีสมรรถนะเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพ เพราะมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นได้มากมายสำหรับวิธีการนี้ วิธีการสังเกตมี 2 วิธี คือการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (non-participant observation)

4) การทบทวนเอกสาร (document review) ผู้ประเมินทำการวิเคราะห์เอกสารสื่อต่าง ๆ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ สัญญา บันทึกต่าง ๆ บันทึกประจำวัน เอกสารเหล่านี้มีประโยชน์ในการเป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมของโครงการ กระบวนการของโครงการ และ นำสู่การสร้างคำถามในการสัมภาษณ์และการสังเกต การทบทวนเอกสารให้ข้อมูลให้ผู้ประเมินไม่สามารถสังเกตได้ ข้อมูลขณะที่โครงการยังไม่เริ่มขึ้น ข้อดี ก็คือเอกสารได้ถูกสร้างขึ้นและในเวลาเดียวกับการดำเนินโครงการ ไม่สูญหายหรือลืมนั่นเองจากความจำเหมือนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ข้อด้อยคืออาจมีการเลือกเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ด้วยความลำเอียง

1.2.2.3 การประเมินผลกระทบวิธีการแบบผสม (Mixed-methods impact assessments) (Carvalho and White, 1997 cited in Garbarino & Holland, 2009) การประเมินผลกระทบสามารถใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งการประเมินเชิงปริมาณและการประเมินเชิงคุณภาพ การประเมินเชิงปริมาณมักให้ความสำคัญกับสิ่งที่มีความสัมพันธ์กัน รูปแบบความสัมพันธ์ คำถามการวิจัยมักมีประเด็นที่ปริมาณความมากน้อยของสิ่งที่สนใจ การทดสอบสมมุติฐาน การอธิบายความสัมพันธ์ ใช้การวิเคราะห์ผลข้อมูลเปรียบเทียบกรณีที่มีการจัดกระทำกับกับกรณีสมมุติว่าไม่มีการจัดกระทำหรือโครงการเกิดขึ้นและการพยากรณ์ มีการออกแบบทางสถิติมาเกี่ยวข้อง การประเมินเชิงคุณภาพสามารถให้ข้อมูลที่เชิงลึกเกี่ยวกับบริบท เช่นการประเมินในสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความไว้วางใจ การให้ความเคารพเชื่อถือ การเสริมพลังอำนาจและความปลอดภัย การประเมินเชิงคุณภาพมีบทบาทสำคัญในการอธิบายความแตกต่างของผลลัพธ์ แสดงให้เห็นถึงเหตุของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม ให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เป็นพลวัตมากกว่าการวิเคราะห์เฉพาะผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น การประเมินผลกระทบในเชิงคุณภาพจึงช่วยทำให้แน่ใจว่าการประเมินบรรลุเป้าหมายดีขึ้น การวิเคราะห์เชิงคุณภาพได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในการวิเคราะห์นโยบายเศรษฐกิจ นโยบายการปฏิรูป เพราะการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญต่างๆ ถ้าขาดการวิเคราะห์ที่ลุ่มลึกถึงกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดกระทำของโครงการ ผู้ประเมินอาจพลาดข้อมูลที่เป็นจริงและสาระสำคัญของสิ่งที่ต้องการประเมิน

การประยุกต์ใช้วิธีการประเมินแบบผสมสามารถช่วยผสมผสานข้อดีของทั้งสองวิธีเข้าด้วยกัน ความน่าเชื่อถือในการประเมินมีมากขึ้น มีความเข้าใจการจัดกระทำ นโยบาย โครงการอย่างลึกซึ้งถึง ว่าทำไมและอย่างไร การจัดกระทำจึงประสบผลสำเร็จหรือไม่ประสบผลสำเร็จ และถ้าจะทำให้เกิด การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องทำอะไรเพื่อให้มีประสิทธิภาพผลมากกว่า การประเมินผล กระบวนการที่ดีจึงมักผสมรวมวิธีการทั้งสองวิธีเข้าด้วยกัน

### 1.3 องค์ประกอบของการประเมินผลกระทบ

การจัดกระทำ นโยบาย โครงการ ฯลฯ มีธรรมชาติและบริบทที่แตกต่างกัน การประเมินผลกระทบจึงมีวัตถุประสงค์และรายละเอียดแวดล้อมที่ไม่เหมือนกัน การออกแบบวิธีการประเมินจึง ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เหมาะสม วิธีประเมินควรมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์การประเมิน คำถาม การประเมิน แหล่งทรัพยากรที่หาได้ และธรรมชาติของสิ่งที่มุ่งประเมิน แต่อย่างไรก็ตามในการ เลือกใช้วิธีการประเมินแบบใด ผู้ประเมินจำเป็นต้องคำนึงถึงคือ 1) การสร้างความชัดเจนใน คุณประโยชน์ของการประเมิน 2) สร้างและหรือทดสอบทฤษฎี 3) การวัดหรือการบรรยายผลกระทบ และตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการและบริบท 4) การอธิบายว่าการจัดกระทำหรือโครงการเป็น สาเหตุของผลกระทบที่ประเมินได้หรือไม่ 5) สังเคราะห์ หลักฐานเชิงเพื่อประกอบการตัดสินใจเชิง ประเมินในภาพรวม 6) รายงานผลที่ค้นพบและข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปใช้ (Rogers, 2012)

**1.3.1 การสร้างความชัดเจนในคุณประโยชน์ของการประเมิน (clarifying the values)** (Rogers, 2012) การประเมินผลกระทบเป็นการให้ข้อสรุปเกี่ยวกับระดับความสำเร็จหรือล้มเหลวของ สิ่งที่มุ่งประเมิน ดังนั้นจึงมีความสำคัญมากในการระบุให้ชัดเจนว่าสิ่งที่มุ่งประเมินนั้นบรรลุผลหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นจากโครงการ เช่น การตัดสินใจคุณค่าของโครงการสร้างถนน สามารถตัดสินใจได้จาก ประชาชนมีถนนสัญจรสะดวกขึ้นเทียบกับผลกระทบในทางลบได้แก่การสูญเสีย แหล่งที่อยู่อาศัยและความหลากหลายทางชีวภาพที่เกิดจากการตัดถนน นำมาพิจารณาอย่าง สมเหตุสมผลกับงบประมาณการสร้างถนน เปรียบเทียบสิ่งที่ได้มากับสิ่งที่เสียไปว่าสามารถยอมรับได้ ในระดับใด หรือ ตัดสินจากการกระจายผลประโยชน์ได้อย่างทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใน การตัดสินใจความสำเร็จของผลกระทบและการกระจายผลประโยชน์ที่ต้องการให้เกิด ผู้ประเมินอาจใช้ ประโยชน์จากความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาช่วยในการตัดสินใจ โดยใช้วิธีการแสดงความรู้สึก จากผู้เกี่ยวข้อง และวิธีการตัดสินใจระหว่างคุณค่าสิ่งๆที่ต่างไปจากเดิม

วิธีการแสดงความรู้สึกจากผู้เกี่ยวข้อง สามารถทำได้หลายวิธี 1) การสืบสอบเชิงชื่นชม (appreciative inquiry) ขอให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนสำคัญ (รวมถึงเจ้าหน้าที่ของโครงการ) คิด ทบทวนถึงช่วงเวลาขณะที่กำลังดำเนินการตามโครงการแล้วให้บอกถึงคุณค่าของโครงการ โดย ยกตัวอย่างประกอบช่วงเวลานั้นผู้ประเมินต้องใช้ทักษะในการสืบสอบเชิงชื่นชมในการปฏิบัติการ

ประเมิน 2) สำรวจชุมชน (community surveys) ให้ประชาชนในชุมชนเป็นผู้เสนอหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เห็นว่าสำคัญ 3) การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (most significant change) เป็นการเลือกเรื่องราวของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการจัดกระทำ จากการให้ข้อมูลจากบุคคลหรือกลุ่มคนที่ให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ผลลัพธ์หรือผลกระทบที่สำคัญที่สุด

วิธีการตัดสินระหว่างคุณค่าที่แตกต่าง สามารถทำได้โดย 1) เดลฟาย (Delphi) กระบวนการซึ่งตัดสินคุณค่าผ่านการเขียนโต้ตอบโดยผู้ที่แสดงความเห็นไม่ต้องเผชิญหน้า ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนสำคัญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเห็นว่าสำคัญ ผลที่ได้เป็นผลจากการสรุปความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน และ 2) การออกเสียงลงคะแนน (sticky dot voting) เป็นการประชุมแบบเผชิญหน้าของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ลงมติในเรื่องที่สนใจ

**1.3.2 สร้างและหรือทดสอบทฤษฎี (developing and/or testing a theory)** (Rogers, 2012) การประเมินผลกระทบต้องการข้อมูลเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการจัดกระทำ นโยบายหรือโครงการที่ควรจะดำเนินไป จึงมีประโยชน์มากในสร้างทฤษฎีหรือโมเดลเพื่ออธิบายว่าการจัดกระทำหรือโครงการนั้นทำงานอย่างไร ก่อให้เกิดผลกระทบที่ตั้งใจได้อย่างไร อาจเรียกทฤษฎีหรือโมเดลนี้ว่า ทฤษฎีโปรแกรม (program theory) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (theory of change [ToC]) ห่วงโซ่ผลลัพธ์หรือโมเดลเชิงตรรกะ (results chain or a logic model) ซึ่งสามารถสร้างขึ้นจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ ศึกษาเอกสารโครงการ โครงการหรืองานวิจัยที่มีการจัดกระทำ หรือที่คล้ายคลึงกัน หรือถามจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กลุ่มต่าง ๆ โดยถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการทำงานของทฤษฎีโปรแกรมที่สร้างขึ้น

โมเดลตรรกะ (logic model) หมายถึง ห่วงโซ่ที่แสดงความสัมพันธ์เชิงตรรกะ อธิบายความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดผล เป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันเริ่มตั้งแต่ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ระยะสั้น ผลลัพธ์ระยะยาวและผลกระทบ เปรียบเสมือนแผนที่นำทาง (roadmap) ที่แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับขั้นต่อขั้น ปัจจัยนำเข้าเป็นสาเหตุของกิจกรรม กิจกรรมเป็นเหตุให้เกิดผลผลิต ผลผลิตเป็นเหตุให้เกิดผลลัพธ์ระยะสั้น ผลลัพธ์ระยะสั้นเป็นเหตุให้เกิดผลลัพธ์ระยะยาวหรือผลกระทบ (World Bank, 2007) รายละเอียดขององค์ประกอบและขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2552)

ส่วนที่ 1 แผนงานที่จะทำ เป็นการบรรยายแหล่งทรัพยากรของโปรแกรมที่คิดว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต้องใช้และคาดว่าจะต้องดำเนินการได้แก่

1) แหล่งทรัพยากรในที่นี้รวมถึงบุคคล งบประมาณองค์กรและทรัพยากรในชุมชนที่โปรแกรมสามารถจัดหาได้ เพื่อมุ่งให้งานของโปรแกรมสามารถดำเนินการได้ซึ่งในบางครั้งองค์ประกอบที่เป็นแหล่งทรัพยากรนี้อาจเรียกว่าปัจจัย

2) กิจกรรมของโปรแกรมเป็นสิ่งที่โปรแกรมกระทำกับแหล่งทรัพยากร ในที่นี้ กิจกรรมเป็นกระบวนการ เครื่องมือ สถานการณ์ เทคโนโลยี และการปฏิบัติซึ่งเป็นสิ่งที่โปรแกรมต้องใช้ในการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือผลที่คาดหวังของโปรแกรม

ส่วนที่ 2 ผลที่ต้องการให้เกิดในที่นี้รวมถึงผลที่พึงเกิดขึ้นทั้งหมดของโปรแกรม (ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่คาดหวังและผลกระทบ) ได้แก่

3) ผลผลิตเป็นผลที่เกิดขึ้นโดยตรงของกิจกรรมในโครงการและอาจรวมถึงประเภท ระดับและเป้าหมายของบริการที่ต้องการจัดให้โดยโปรแกรม

4) ผลลัพธ์ที่คาดหวังเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะของผู้มีส่วนร่วมกับโปรแกรม เกี่ยวกับพฤติกรรมความรู้ทักษะสภาพและระดับของการทำหน้าที่ ผลลัพธ์ที่คาดหวังในระยะสั้นควรเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 1-3 ปี ในขณะที่ผลลัพธ์ที่คาดหวังในระยะยาวควรเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลา 4-6 ปี นอกจากนี้ความก้าวหน้าอย่างเป็นเหตุเป็นผลระหว่างผลลัพธ์ที่คาดหวังในระยะสั้นกับผลลัพธ์ที่คาดหวังในระยะยาวควรสะท้อนให้เห็นผลกระทบได้ภายในระยะเวลาประมาณ 7-10 ปี

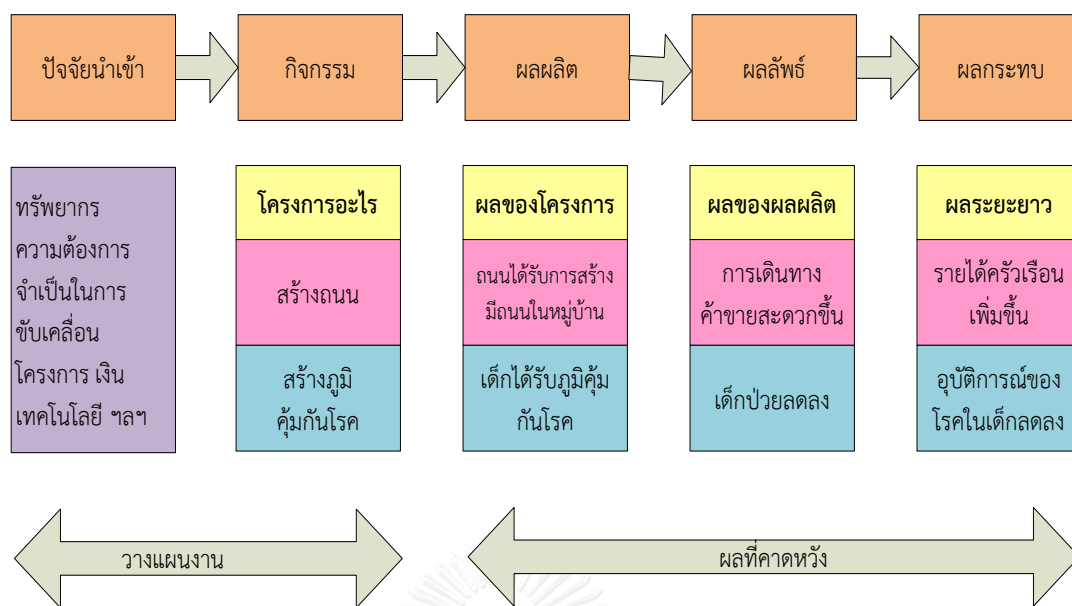
5) ผลกระทบเป็นการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังให้เกิดขึ้นหรือไม่คาดหวังให้เกิดขึ้นโดยพื้นฐานที่ปรากฏในองค์กรชุมชนหรือระบบซึ่งเป็นผลของกิจกรรมในโปรแกรมภายในระยะเวลาประมาณ 7-10 ปี

โมเดลตรรกะนี้เป็นแนวคิดสำคัญของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงซึ่งหมายความว่าหากดำเนินการตามแบบจำลองนี้ย่อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การออกแบบกิจกรรมในโครงการ/ตามนโยบายโดยยึดตามแบบจำลองนี้ทำให้ทราบว่า (World Bank, 2007)

1) ความสำเร็จของผลงานอยู่ตรงไหนมีลักษณะอย่างไรซึ่งก็คือผลลัพธ์ (outcome)

2) กระบวนการ-กิจกรรมที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์นั้นประกอบด้วยขั้นตอนและกิจกรรมใดทำไมเราจึงกำหนดขั้นตอนและวิธีการเช่นนั้น ขั้นนี้เป็นการตอบคำถาม“ทำไม” (Why Question) นอกจากเป็นการทำให้ทราบว่าใครจะต้องทำอะไร (What) กับใคร (Who) อย่างไร (How) ที่ไหน (Where) เมื่อไหร่ (When)

3) ผลงานที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนมีอะไรบ้างและผลงานนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่



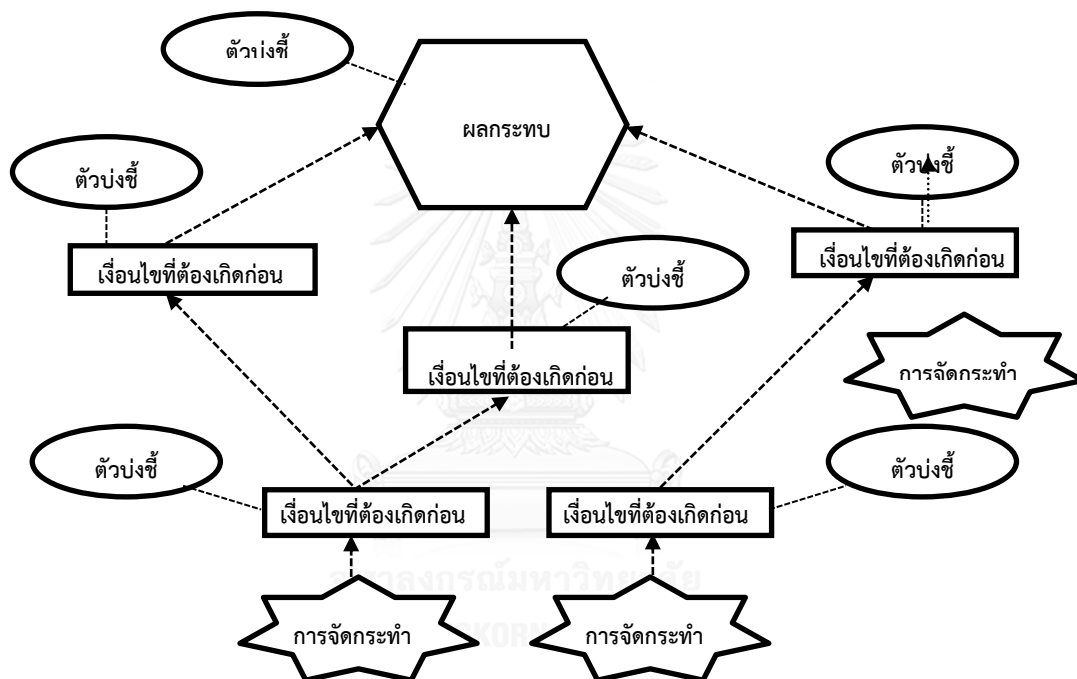
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบโมเดลตรรกะแบบพื้นฐาน

ที่มา ปรับปรุงจาก World Bank (2007)

จากภาพที่ 2.1 การทำความเข้าใจโมเดลตรรกะจะเริ่มที่ปัจจัยนำเข้าที่มีความต้องการจำเป็นในการสร้างถนน เป็นสาเหตุทำให้เกิดโครงการ/กิจกรรมการสร้างถนน เมื่อสร้างถนนแล้ว จึงเกิดเป็นถนนให้ประชาชนได้ใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดผลลัพธ์คือการติดต่อค้าขายสะดวกสบายขึ้น เมื่อการค้าคล่องตัวรายได้ครัวเรือนของประชาชนก็เพิ่มขึ้นเป็นผลกระทบที่ตามมา แต่ในทางกลับกันการออกแบบโมเดลมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อที่ว่าโครงการควรขับเคลื่อนด้วยผลลัพธ์ไม่ใช่กิจกรรมเป็นตัวนำโครงการ กิจกรรมควรถูกกำหนดขึ้นด้วยผลลัพธ์ที่ต้องการให้เป็น ถ้าต้องการให้ผลเช่นใด ต้องตั้งคำถามว่าจะทำกิจกรรมใดให้เกิดผลที่ต้องการและนำคำตอบที่ได้ไปปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนรูปไปให้อยู่ในรูปของห่วงโซ่ความสัมพันธ์เชิงตรรกะ โดยเริ่มต้นด้วยผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นตัวกำหนด กิจกรรม และปัจจัยนำเข้า เป็นเสมือนตรรกะที่กลับด้านจากล่างขึ้นบน จากตัวอย่างข้างต้น การออกแบบโมเดลตรรกะจะเริ่มที่คำถามว่า ถ้าต้องการให้รายได้ครัวเรือนเพิ่มขึ้น ต้องมีสาเหตุจากอะไร คำตอบคือ ถ้าประชาชนค้าขายสะดวกสบายขึ้นก็จะทำให้รายได้เพิ่มขึ้น คำถามต่อไปคือ ถ้าต้องการให้ค้าขายคล่องตัวขึ้นสามารถมีสาเหตุได้จากอะไร คำตอบคือมีถนนที่สัญจรไปมาได้สะดวก คำถามต่อไปคือ จะทำอย่างไรให้มีถนน คำตอบคือก็ต้องสร้างถนน และคำถามสุดท้ายจะสร้างถนนต้องใช้ทรัพยากรใดบ้าง เพื่อก่อให้เกิดผลตามที่คาดหวัง คำตอบก็คือทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็นสำหรับการสร้างถนน

ห่วงโซ่ผลลัพธ์/ ลำดับผลลัพธ์/ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (outcomes chain/outcomes hierarchy/theory of change) ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง มีจุดเริ่มต้นมาจาก

เทคนิคการวางแผนการประเมิน เช่นเดียวกับ โมเดลตรรกะ ทั้งทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและโมเดลตรรกะถูกออกแบบมาเพื่อช่วยในการวางแผนการวัดหรือโครงการที่ซับซ้อนมากกว่าวิธีการอื่น เพราะสามารถแสดงถึงรายละเอียดความสัมพันธ์เชิงเหตุผลที่ใช้อธิบายว่า ทำไมการวัดหรือโครงการนั้นสามารถทำงานได้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในระยะยาวที่อาศัยสมมติฐานที่สามารถทดสอบได้หรือความรู้ทางวิชาการเป็นพื้นฐาน แล้วถ่ายทอดออกมาในรูปตรรกะความเชื่อมโยงการวัดหรือโครงการไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับผลผลิต ผลลัพธ์และผลการเปลี่ยนแปลงในระดับผลกระทบหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้น (Kail & Lumley, 2012) แสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2. 2 องค์ประกอบเส้นทางการเปลี่ยนแปลงในโมเดลทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง  
ที่มา Anderson (2005)

ประโยชน์ของการสร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงต่อการประเมิน (Rogers, 2012)

ประโยชน์ต่อผู้ประเมิน การสร้างทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนโครงการจะช่วยผู้ประเมินในการทำงานได้มากโดย

1) ช่วยในการค้นหาผลลัพธ์ระยะกลางหรือผลกระทบได้ เนื่องจากผลลัพธ์ระยะกลางเป็นต้นเหตุของผลกระทบระยะยาวซึ่งเป็นผลจากการวัดที่ตั้งใจให้เกิดขึ้นตามกรอบเวลาการประเมิน

2) ในกรณีที่การจัดกระทำหรือโครงการไม่ประสบผลสำเร็จ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง จะช่วยในการค้นหากระบวนการที่ไม่ทำงานหรือทำงานไม่ได้

3) จำแนกความแตกต่างระหว่างความล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติและความล้มเหลวทางทฤษฎี ความล้มเหลวในการนำไปปฏิบัติคือผลกระทบไม่เกิดขึ้นอย่างที่ตั้งใจเพราะการจัดกระทำหรือโครงการนั้นมีการนำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม ความล้มเหลวทางทฤษฎีคือการจัดกระทำหรือโครงการไม่ก่อให้เกิดผลกระทบตามที่ตั้งใจแม้ว่าการนำไปปฏิบัติได้ดำเนินการเป็นอย่างดี

4) เป็นการระบุตัวแปรสำคัญ ซึ่งควรระบุในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และรายงานเพื่อสร้างความเข้าใจความแปรปรวนในผลกระทบ

5) เป็นการเตรียมกรอบมโนทัศน์ในการทำงานเพื่อการรวมหลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการซึ่งรวบรวมจากจัดกระทำที่หลากหลายของโครงการเข้าด้วยกัน

ประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะมีประโยชน์แก่ผู้ประเมินและตามที่กล่าวข้างต้นแล้วสำหรับหลายองค์กร/มูลนิธิ ที่มีความต้องการวัดผลกระทบแต่ไม่สามารถทำได้เพราะไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นที่ใด ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยในการสร้างกรอบการทำงานที่สามารถใช้ประเมินว่าการจัดกระทำหรือโครงการนั้นดำเนินการตามแผนหรือไม่และสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร โดย (Kail & Lumley, 2012)

1) สร้างความเข้าใจในผลลัพธ์ที่คาดหวังทั้งหมด สำหรับกรอบการวัดการประเมิน ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้วัดในสิ่งที่ควรวัด เพราะแสดงถึงขั้นตอนที่ทำให้บรรลุเป้าหมายและบอกว่าเป็นไปตามการวางแผนหรือไม่ ถ้าการวัดไม่ได้อยู่บนฐานทฤษฎี อาจมีความเสี่ยงที่จะวัดในสิ่งที่ไม่สำคัญไม่จำเป็นที่ต้องวัดก็เป็นได้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสามารถระบุถึงผลลัพธ์ ที่สำคัญซึ่งควรวัดเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งอาจเป็นผลลัพธ์ระยะกลางที่นำสู่ผลลัพธ์อื่น ๆ หรืออาจเป็นผลลัพธ์ ที่ทำให้การจัดกระทำต่างจากปกติที่เคยปฏิบัติกันมา

2) สร้างความมั่นใจว่าผลลัพธ์นั้นมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริง หลายหน่วยงานมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่เช่น บรรเทาความยากจน แต่เป้าหมายนั้นกว้างใหญ่เกินกว่าจะทำให้บรรลุได้ด้วยตัวของหน่วยงานนั้นเพียงหน่วยงานเดียว ดังนั้นจึงไม่มีเหตุผลนักที่จะคิดถึงการวัดตามเป้าหมายนั้น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้หน่วยงานได้เห็นถึงประเด็นสำคัญที่เป็นรูปธรรม ช่วยในการระบุเป้าหมายและผลลัพธ์ซึ่งน่าจะสามารถวัดได้

3) สร้างความเข้าใจว่าผลลัพธ์เชื่อมโยงกันอย่างไร หน่วยงานที่ประเมินโดยใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นฐานสามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นได้ นั่นหมายความว่าหน่วยงานใช้การวัดผลลัพธ์เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กรในการสร้างความมั่นใจว่าได้จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมหรือไม่ และยังแปลความหมายต่อไปได้อีกว่าหน่วยงานสามารถประยุกต์

โครงการให้เข้าทำงานและพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำหรือโครงการของหน่วยงาน

4) สร้างความเข้าใจในการดำเนินสู่เป้าหมายปลายทาง บางหน่วยงานมีเป้าหมายสุดท้ายที่ยากที่จะสามารถวัดได้ เพราะมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ละน้อยเกินกว่าจะวัดได้ หรือการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในกลุ่มประชาชนที่ยากแก่การติดตามเข้าถึง แต่ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนช่วงกลางระหว่างทางที่นำไปสู่เป้าหมายสุดท้าย ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจึงช่วยให้หน่วยงานทำงานต่อไปหรือสร้างหนทางใหม่ที่นำไปสู่เป้าหมาย โดยการวัดผลลัพธ์ในระยะกลางระหว่างทาง นอกจากนี้ยังช่วยจัดเตรียมหลักฐานเพื่อตอบคำถามที่ว่าทำไมผลลัพธ์ระยะกลางจึงเป็นทางผ่านที่ดีที่สุดสัมฤทธิ์ที่เป้าหมายระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้ผู้ให้ทุนแน่ใจได้ว่าหน่วยงานมีการทำงานที่ก้าวหน้า เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานเกี่ยวกับการรณรงค์หาทุนหรือการสนับสนุนงาน

**1.3.3 การวัดหรือการบรรยายผลกระทบและตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้อง** (measuring or describing) (Rogers, 2012) การประเมินผลกระทบต้องการหลักฐานที่เชื่อถือได้ทั้งแสดงถึงผลกระทบและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบ ข้อมูลที่ดีจะแสดงให้เห็นว่าการจัดกระทำหรือโครงการนั้นได้ถูกนำไปปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใดทำให้แยกแยะสาเหตุได้ในกรณีถ้ามีความล้มเหลวเกิดขึ้น ความล้มเหลวนั้นเกิดจากการนำโครงการไปปฏิบัติได้ไม่ดี หรือความล้มเหลวเกิดจากทฤษฎีที่นำมาใช้ไม่เหมาะสม นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบริบทแวดล้อมเพื่อทำความเข้าใจว่าการจัดกระทำหรือโครงการทำงานได้ดีในบางสถานการณ์ที่มีความเฉพาะเจาะจงหรือไม่

ผู้ประเมินสามารถรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่เกี่ยวกับผลกระทบ ได้จาก การสังเกตการณ์ ปฏิบัติการตามแผน สังเกตบริบทจากแหล่งข้อมูลจริง เช่น สถิติหน่วยงาน เอกสารเกี่ยวกับโครงการ และผลการประเมินหรือโครงการที่มีมาก่อน นอกจากนี้ยังสามารถรวบรวมข้อมูลที่ขาดหายไปแต่มีความจำเป็นต่อการประเมินโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสังเกต และวัดโดยตรง เช่น การวัดคุณภาพน้ำเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานนานาชาติ

**1.3.4 อธิบาย** (explaining) การจัดกระทำหรือโครงการเป็นสาเหตุของผลกระทบหรือไม่ (Rogers, 2012) การประเมินผลกระทบเป็นการรวบรวมหลักฐานการเกิดขึ้นของผลกระทบ และเป็น การพยายามเข้าใจบทบาทของการจัดกระทำหรือโครงการที่สร้างผลกระทบเหล่านั้นขึ้น เนื่องจากมีน้อยกรณีที่โครงการหรือการจัดกระทำเดียวจะเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่มีบริบทหรือปัจจัยอื่นร่วมด้วย จึงต้องพิจารณาจากความสมเหตุสมผล (plausible contribution) ของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นซึ่งสามารถทำได้ 3 วิธีคือ 1) วิธีการที่เป็นไปได้ในการพิจารณาข้อเท็จจริง 2) การประมาณผลในทางตรงข้าม ว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าไม่มีการจัดกระทำหรือโครงการ 3) การสืบค้นและตัด เหตุผลอื่น ๆ ออก



1.3.4.1 วิธีการที่เป็นไปได้ในในการพิจารณาข้อเท็จจริง การสืบค้นข้อเท็จจริงเพื่อเปรียบเทียบกับผลที่เกิดขึ้นจริงกับผลที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นถ้าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นจริงโดยพยายามหาคำตอบว่าผลกระทบนั้นเกิดขึ้นเมื่อไหร่ ที่ไหนและโดยใครเป็นผู้สร้างให้เกิดผลกระทบขึ้น โดยผลที่เกิดขึ้นเป็นเหมือนเดิมทุกครั้งเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงสาเหตุตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงที่เขียนไว้หรือไม่ (มีความสม่ำเสมอเป็นเช่นเดิมทุกครั้ง consistent)

1) ศึกษาเปรียบเทียบเป็นรายกรณี (comparative case studies) ศึกษาว่าการจัดกระทำเท่านั้นเป็นสาเหตุของผลนั้นจริงหรือไม่ เมื่อองค์ประกอบที่จำเป็นอื่นๆ ไม่เกี่ยวข้องถูกจัดให้ขึ้นอยู่กับที่

2) ศึกษาการตอบสนองต่อการจัดกระทำที่มีมากกว่าหนึ่งการจัดกระทำ (dose-response) หมายถึงศึกษาว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นผลที่ได้รับจากการเข้าร่วมกลุ่มเข้าร่วมโครงการมากกว่าหนึ่งโครงการหรือไม่ เช่น โครงการหนึ่งสนับสนุนโครงการอื่น

3) ศึกษาจากผู้รับผลประโยชน์ (beneficiary/expert attribution) ผู้เข้าร่วมโครงการ/ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญว่าการจัดกระทำ/โครงการนั้นก่อให้เกิดความแตกต่างหรือไม่ และผู้ให้ข้อมูลมีเหตุผลที่น่าเชื่อถือหรือไม่ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

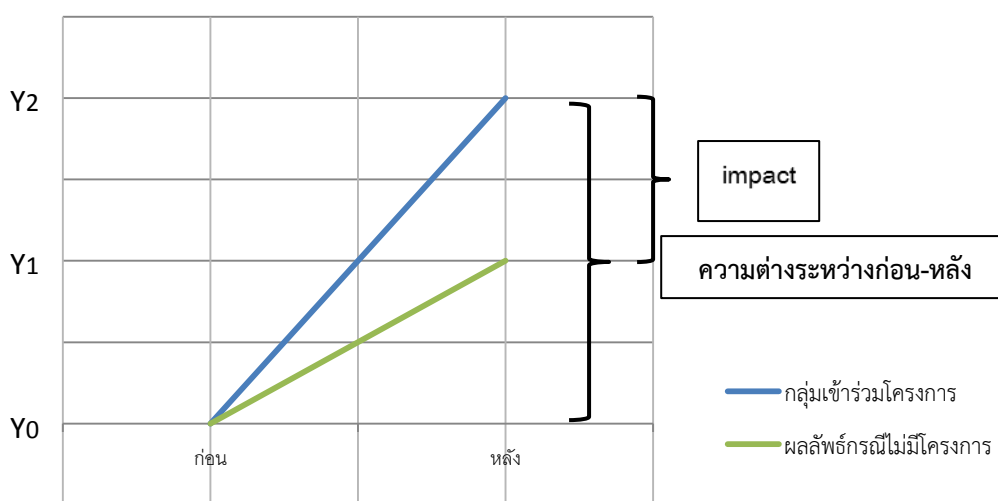
4) ศึกษาจากการพยากรณ์ (predictions) ผู้เข้าร่วมโครงการพยากรณ์ถึงการบรรลุผลกระทบสูงสุดหรือไม่อย่างไร โดยพิจารณาตามคุณภาพของการปฏิบัติตามโครงการและหรือบริบทที่เกี่ยวข้อง ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถอธิบายสิ่งที่แตกต่างไปจากปกติได้อย่างไร

5) ศึกษาว่าผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะชั่วคราวหรือถาวร (temporality) ผลกระทบนั้นเกิดขึ้น ณ เวลานั้น เป็นลักษณะถาวรเดิมที่มีอยู่แล้วก่อนการนำโครงการสู่การปฏิบัติหรือไม่

1.3.4.2. การประมาณผลในทางตรงข้าม (counterfactual) การประมาณว่าอะไรจะเกิดขึ้นในกรณีที่ไม่มีการจัดกระทำ

1) การเปรียบเทียบก่อน-หลัง (before versus after) (Khandker et al., 2010) วิธีการหนึ่งที่สามารถหาข้อเท็จจริงในกรณีที่ไม่มีการจัดกระทำได้ก็คือการเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างก่อนและหลังดำเนินโครงการ ซึ่งสามารถสำรวจข้อมูลเอาไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการ หรือถ้าไม่ได้เตรียมการประเมินไว้ตั้งแต่เริ่มโครงการก็ใช้วิธีศึกษาข้อมูลย้อนหลัง การประเมินผลกระทบโดยการเปรียบเทียบก่อน - หลัง แสดงได้ดังภาพที่ 2.3 แสดงถึงรายได้ของผู้เข้าร่วมโครงการในระยะก่อนร่วมโครงการ Y0 และหลังร่วมโครงการ Y2 ผลกระทบของโครงการประมาณได้จากความต่างระหว่างก่อน- หลัง คือ Y0- Y2 การเปรียบเทียบในลักษณะนี้เรียกว่า วิธีการสะท้อนกลับของผลกระทบ (reflexive method of impact) วิธีการนี้ให้ข้อสรุปแบบง่าย แต่ในบางกรณีอาจไม่ถูกต้องทั้งหมด เพราะในความเป็นจริงมีหลายปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การไม่สามารถควบคุมปัจจัยอื่น ๆ ได้ จะทำให้การสรุปผลลัพธ์ของโครงการอาจไม่ถูกต้อง เช่น จากภาพ ถ้า Y0 เป็นรายได้ ณ

จุดเริ่มต้นก่อนกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการ ภายหลังการเข้าร่วมโครงการกลุ่มผู้เข้าร่วมได้รับการจ้างงานมี รายได้เพิ่มขึ้นเป็น Y2 การได้รับการจ้างงานอาจเป็นเพราะเข้าโครงการ หรืออาจเป็นเพราะเศรษฐกิจ กำลังฟื้นตัวจากสภาวะวิกฤตพอดี ทำให้อัตราการจ้างงานกำลังเพิ่มขึ้น ซึ่งถ้าหากจากสภาวะเศรษฐกิจ เพียงอย่างเดียวทำให้กลุ่มตัวอย่างได้รับการจ้างงานในอัตรารายได้เป็น Y1 ผลกระทบของโครงการจึง ควรเป็น Y2 – Y1 ดังนั้นการเปรียบเทียบในเชิงสะท้อนกลับไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่าง ผลที่เกิดจากโครงการและผลจากภายนอกได้อย่างแท้จริง

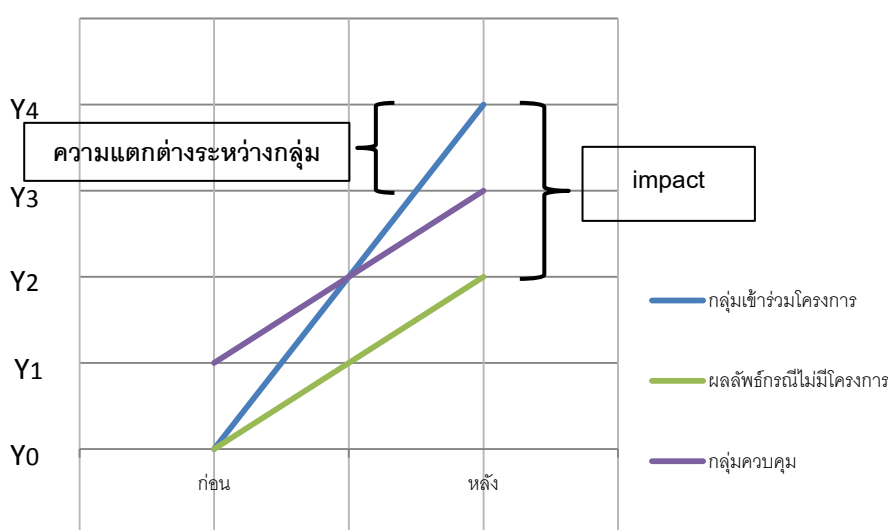


ภาพที่ 2.3 การเปรียบเทียบก่อน – หลัง (before versus after)

ที่มา Khandker, Koolwal, and Samad (2010)

2) การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการกับกลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ (with versus without) (Khandker et al., 2010) การเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการหรือกลุ่มที่โครงการครอบคลุมกับกลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการหรือกลุ่มที่โครงการไม่ครอบคลุม โดยที่ทั้งสองกลุ่มต้องมีลักษณะใกล้เคียงคลึงกัน แต่ในโลกของความเป็นจริง กลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันเป็นไปได้ยาก เหตุผลที่ชัดเจนคือ กลุ่มที่เข้าร่วมโครงการกับกลุ่มที่ไม่เข้าร่วมโครงการ มีเหตุผลในตัวเองที่จะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วม ทำให้กลุ่มทั้งสองจึงมีความต่างกันโดยปริยาย ตัวอย่างเช่น โครงการกองทุนหมู่บ้าน ผู้เข้าร่วมโครงการคือกลุ่มผู้ยืมเงินจากกองทุนและผู้ไม่เข้าร่วมโครงการคือผู้ไม่ยืมเงินจากกองทุน ทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันในเจตนาที่จะยอมรับความเสี่ยงในการบริหารจัดการเงินมาตั้งแต่ต้น จะเห็นได้ว่าการเปรียบเทียบสองกลุ่มนี้ไม่สามารถควบคุมความแตกต่างที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ การประมาณค่าผลกระทบจึงมีความลำเอียงจากตัวแปรแฝงที่อยู่ในกลุ่มอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ตัวอย่างเช่น ภาพที่ 2.4 Y0 แสดงถึงรายได้ของผู้เข้าร่วมโครงการ และ Y1 แสดงถึงรายได้ของกลุ่มควบคุมในระยะก่อนดำเนินโครงการ Y4 เป็นรายได้ของกลุ่มเข้าร่วม

โครงการ Y3 เป็นรายได้ของกลุ่มควบคุม หลังการดำเนินโครงการ การวัดผลของโครงการคือ Y4-Y3 การวัดวิธีนี้อาจเป็นการประมาณผลของโครงการที่ไม่เหมาะสม เพราะเป็นการวัดภายใต้ปัจจัยที่แฝงอยู่ในกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม ผู้ประเมินไม่ทราบว่าทำไมบางกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมโครงการ ในขณะที่อีกกลุ่มควบคุมไม่เข้าร่วมโครงการ การเปรียบเทียบผลลัพธ์ในลักษณะนี้อาจไม่ใช่ผลลัพธ์ที่แท้จริง เพราะไม่สามารถรู้ได้ว่า Y3 เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในกรณีที่ไม่มีโครงการจริงหรือไม่ ถ้าสามารถรู้ได้ว่าผลลัพธ์ในกรณีไม่มีโครงการเป็น (Y0, Y2) การประมาณค่าที่แท้จริงของผลที่เกิดขึ้นจากโครงการก็จะ เป็น Y4-Y2 ไม่ใช่ Y4-Y3 ที่ได้สรุปไว้ข้างต้น



ภาพที่ 2. 4 การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการกับกลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ (with versus without)

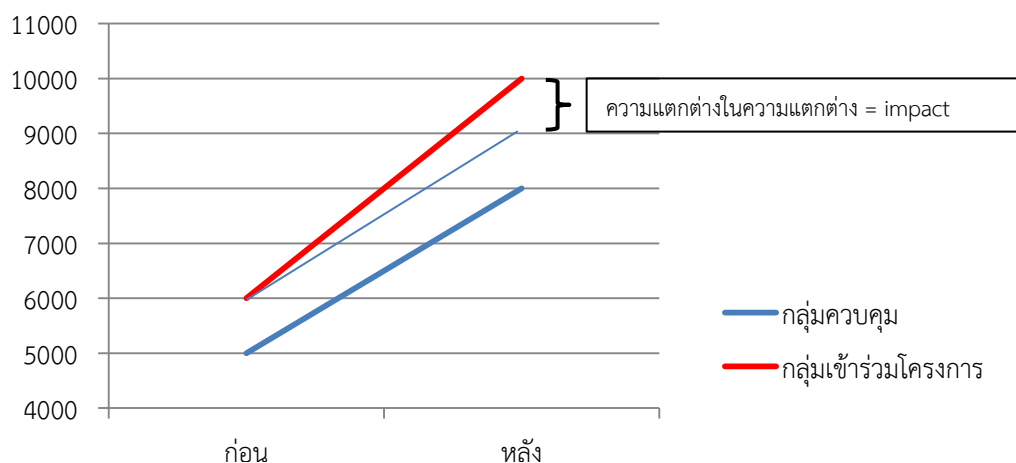
ที่มา ปรับปรุงจาก Khandker, Koolwal, and Samad (2010)

3) การเปรียบเทียบความต่างสองชั้นหรือความต่างในความต่าง (Double difference or Difference-in-Difference) (European Commission, 2009; Khandker et al., 2010) เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีการเปรียบเทียบทั้งสองวิธีที่กล่าวข้างต้น จึงเกิดวิธีการเปรียบเทียบความต่างสองชั้นโดยดำเนินการทั้งเปรียบเทียบความแตกต่างของผลลัพธ์ระหว่างกลุ่มเข้าร่วมโครงการกับกลุ่มไม่เข้าร่วมโครงการ (ความแตกต่างลำดับที่ 1) และเปรียบเทียบแบบก่อนและหลังโครงการ (ความแตกต่างลำดับที่ 2) เช่น ตัวอย่างข้อมูลตามตารางที่ความแสดงตามตารางที่ 2.2 ถ้าพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม จะเห็นได้ว่าก่อนเข้าร่วมโครงการทั้งกลุ่มเข้าร่วมโครงการและกลุ่มควบคุมมีรายได้ต่างกันอยู่ 1,000 บาท เมื่อโครงการดำเนินไปจนเสร็จสิ้น ทั้งสองกลุ่มมีรายได้ต่างกัน 2,000 บาท ดังนั้นรายได้ที่ต่างกันที่เกิดจากโครงการจึงเป็น  $2,000 - 1,000 = 1,000$  บาท ในทำนองเดียวกันถ้าพิจารณาเปรียบเทียบระยะเวลาก่อน-หลังการดำเนินโครงการ ทั้งกลุ่มเข้าร่วม

โครงการมีความต่างของรายได้ก่อน-หลังอยู่ 4,000 บาท กลุ่มไม่เข้าร่วมโครงการมีความต่างของรายได้ ก่อน-หลัง 3,000 บาท ดังนั้นรายได้ที่ต่างกันที่เกิดจากโครงการจึงเป็น  $4,000 - 3,000 = 1,000$  บาท การเปรียบเทียบในลักษณะจึงเป็นการเปรียบเทียบความต่างถึงสองมิติทั้งความต่างของเวลา และความต่างระหว่างกลุ่มในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะให้ค่าผลลัพธ์ที่มีความมั่นใจได้มากขึ้นว่าผลลัพธ์ที่ได้เกิดขึ้นจากการจัดกระทำของโครงการอย่างแท้จริง แสดงได้ดังตารางที่ 2.1 และภาพที่ 2.5

ตารางที่ 2.1 ความต่างสองชั้น

กลุ่ม	การเปลี่ยนแปลงรายได้ต่อเดือน(บาท)		ความแตกต่างระหว่างช่วงเวลา (ความแตกต่างลำดับที่ 2) ผลกระทบ = ความแตกต่างสองชั้น
	ก่อน	หลัง	
กลุ่มเข้าร่วมโครงการ	6,000	10,000	4,000
กลุ่มควบคุม	5,000	8,000	3,000
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม (ความแตกต่างลำดับที่ 1)	1,000	2,000	1,000



ภาพที่ 2.5 การเปรียบเทียบความต่างสองชั้น

ที่มา ปรับปรุงจาก Khandker, Koolwal, and Samad (2010)

1.3.4.3 การสืบค้นและตัดเหตุผลอื่น ๆ ออก (understanding causal linkages are to investigate and rule out alternative explanations) พิจารณาเรื่องอื่นที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดขึ้นแล้วสืบค้นว่าเรื่องใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลกระทบสามารถตัดออกได้ (Rogers, 2012)

1) ค้นหาหลักฐานที่ไม่ยืนยันว่าเป็นผลกระทบของโครงการหรือการจัดกระทำ (searching for disconfirming evidence) ตัวอย่างเช่น การประเมินผลกระทบของการออกกฎหมายสวมหมวกนิรภัยพบว่า ผู้ขับขี่รถจักรยานยนต์ที่ได้รับบาดเจ็บที่ศีรษะมีจำนวนลดลงอย่าง

มีนัยสำคัญ ซึ่งตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงควรเป็นเช่นนั้น แต่ผู้ประเมินต้องพิจารณาให้รอบคอบว่ามีเรื่องอื่นที่นำมาอธิบายการลดลงของจำนวนผู้บาดเจ็บที่ศีรษะด้วยหรือไม่ เช่น ในขณะที่ประกาศใช้กฎหมายสวมหมวกนิรภัย พบว่ามีการสร้างช่องทางเฉพาะสำหรับรถจักรยานมากขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน เมื่อติดตามจำนวนผู้บาดเจ็บมาเป็นระยะ ๆ พบว่าในขณะที่ระดับของการบาดเจ็บที่ศีรษะลดลงในช่วงเวลานั้น แต่จำนวนของการบาดเจ็บอื่น ๆ คงเดิม อนุมานได้ว่าแม้สร้างช่องทางรถจักรยานแล้วก็ไม่ทำให้จำนวนอุบัติเหตุจนทำให้ได้รับบาดเจ็บประเภทอื่นลดลง แต่การบาดเจ็บที่ศีรษะลดลงจึงแปลว่าหมวกนิรภัยมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2) ทบทวนหลักฐานจากหลายแหล่งข้อมูลและหลายระดับ (multiple lines and levels of evidence [MLLE]) นำหลักฐานจากหลากหลายแหล่งข้อมูลมาทบทวนพิจารณาถึงความสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับตัดสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องออก ทบทวนหลักฐานตามความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดกระทำกับผลกระทบที่สังเกตได้ พิจารณาถึงความสม่าเสมอ ความเฉพาะเจาะจง การคงอยู่เพียงชั่วคราวหรือถาวร ความสมเหตุสมผล ของสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อมีโครงการตามหลักฐานที่ยอมรับได้ และเปรียบเทียบกับการจัดกระทำหรือโครงการที่คล้ายคลึงกัน

3) การวิเคราะห์ส่วนต่าง (contribution analysis) ระหว่างแนวคิดเชิงระบบที่พัฒนาเป็นทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลที่มีอยู่ตามความเป็นจริง ผู้ประเมินต้องค้นหาช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับเหตุการณ์และการรวบรวมเหตุการณ์หลักฐานเพิ่มเติมที่จะอธิบายถึงช่องว่างนั้น

4) การรายงานผลลัพธ์ร่วม (collaborative outcomes reporting) เป็นแนวคิดใหม่ที่รวมเอาการวิเคราะห์ส่วนต่างและการทบทวนหลักฐานจากหลากหลายแหล่งข้อมูล (MLLE) เข้าด้วยกัน นำมาสร้างแผนภูมิข้อมูลที่มีอยู่เปรียบเทียบกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ทำให้เห็นช่องว่างที่สำคัญที่ต้องรวบรวมข้อมูลที่เป็นเป้าหมายเพิ่มเติม และรวมการทบทวนจากผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาชุมชนมาตรวจสอบเหตุการณ์ที่น่าเชื่อถือพิจารณาว่าอะไรคือผลกระทบที่เกิดขึ้นและพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงจากการจัดกระทำหรือโครงการนั้น

**1.3.5 สังเคราะห์ (synthesizing)** หลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อประกอบการตัดสินใจเชิงประเมินในภาพรวม (Rogers, 2012) วิธีการที่ใช้โดยทั่วไปคือการสร้างมาตรวัดถ่วงน้ำหนัก โดยที่มาตรวัดนั้นอยู่ในรูปร้อยละของคะแนนความสำเร็จในภาพรวมแยกออกเป็นมิติแต่ละมิติ อย่างไรก็ตาม มาตรวัดถ่วงน้ำหนักที่เป็นตัวเลขมักมีปัญหา ในเรื่องการกำหนดน้ำหนักตามความรู้สึกและขาดความสนใจในองค์ประกอบที่สำคัญทางเลือกอีกทางคือการสร้างมาตรการประเมินโดยใช้การเห็นพ้องร่วมกันหรือ รุบริก มาตรการประกอบด้วยการระบุหรือกำหนดลักษณะในแต่ละคะแนน (เช่น ไม่ประสบผลสำเร็จ ประสบผลสำเร็จเป็นบางส่วน ประสบความสำเร็จดี) และอธิบายว่าแต่ละคำมีลักษณะอย่างไร

**1.3.6 รายงานผลที่ค้นพบและข้อเสนอแนะการนำผลไปใช้** (reporting findings and supporting their use) (Rogers, 2012) การจัดทำรายงานผลการประเมินควรมีการตกลงร่วมกัน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนการประเมิน บางองค์กรมีแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐาน รายงานที่ดีควรอ่านทำความเข้าใจได้ง่ายและนำมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย แม้ว่าการประเมินนั้นจะทำโดยผู้ประเมินภายนอกที่เป็นอิสระ แต่คุณภาพของรายงานการประเมินจะมีมากขึ้นถ้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมด้วยอย่างเหมาะสมโดยการให้ข้อเสนอแนะ ในส่วนของข้อเสนอแนะของรายงานการประเมิน จำเป็นต้องมีหลักฐานเชิงประจักษ์จากข้อค้นพบมารองรับในเรื่องความเป็นไปได้และความเหมาะสม นอกจากนี้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นไปได้แล้ว ผู้ประเมินควรการสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกว่าเป็นข้อเสนอของตนและเป็นพันธะสัญญาที่จะต้องนำไปปฏิบัติต่อไป

#### 1.4 ขั้นตอนการประเมินผลกระทบ

การตอบคำถามการประเมินผลกระทบเป็นกระบวนการที่พยายามในการวัดผลกระทบทั้งหมดที่เป็นไปได้ ซึ่งไม่่ง่ายนักที่จะหาคำตอบ ในทางปฏิบัติการประเมินผลกระทบเป็นการกำหนดขอบเขตและจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบ ตามความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ (Leeuw & Vaessen, 2009) การเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและตารางเวลาในการเก็บข้อมูล จะต้องพิจารณาทั้งเรื่องแนวคิดและทุน เวลา ผู้เชี่ยวชาญและกฎระเบียบต่าง ๆ ตามความเป็นจริง (Guerra-Lo'pez & Toker, 2012) จากการทบทวนเอกสารมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอขั้นตอนในการประเมินผลกระทบดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2. 2 ขั้นตอนการประเมินผลกระทบเปรียบเทียบตามแนวคิดของนักวิชาการ

Guerra-Lopez, and Toker (2012: 222-235)	Ton (2012: 5-25)	สมสุดา ผู้พัฒนา และจุฬารัตน์ วัฒนะ (2554: 32-36)	เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี (2553: 271-274)	สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และนิคม ตั้งคะพิภพ (2528: 44-45)
1. ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความคาดหวัง	1. ทำความเข้าใจคำถามการประเมินอย่างถ่องแท้บนฐานเชิงเหตุผลของการจัดกระทำ	1. การกำหนดวัตถุประสงค์	1. กำหนดและนิยามผลกระทบของโครงการ	1. นิยามผลกระทบที่ต้องการติดตามให้ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์	2. นำวิธีการแบบผสม (mix of methods) มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบคำถามการประเมิน เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงกับคำถามมากที่สุด	2. การกำหนดตัวบ่งชี้		
3. สร้างตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้		3. การกำหนดค่าเป้าหมาย		
4. ระบุแหล่งข้อมูล		4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	2. เลือกเทคนิควิธีเพื่อนำมาใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล	2. กำหนดวิธีการวัดผลกระทบ
5. เลือกเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล			3. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	3. ประมวลและวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้
6. เลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล	3. การขยายขอบเขตของข้อค้นพบสู่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้พิจารณาถึงประสิทธิผลของโครงการ เพื่อให้ผลกระทบประเมินนั้นมีประโยชน์มากขึ้น โดยการพยายามเทียบเคียงกับกรณีศึกษาอื่นที่เคยมี	5. การทบทวนและรายงานการประเมินผลงาน	4. สรุปผลการประเมิน	4. สรุปผลกระทบของโครงการในเชิงการบรรยายสภาพและเหตุผลที่เป็นไปได้ของผลกระทบ
7. เผยแพร่ข้อค้นพบจากการประเมินและข้อเสนอ				

จากตารางที่ 2.2 อาจพอสรุปได้ว่าขั้นตอนในการประเมินผลกระทบที่นักวิชาการแต่ละท่านได้ เสนอมีความคล้ายคลึงกัน และอาจกล่าวได้ว่าแนวคิด Guerra-Lo´pez และ Toker (2012) ได้ ครอบคลุมแนวคิดของนักวิชาการทุกท่าน ผู้วิจัยจึงขอแสดงขั้นตอนการประเมินผลกระทบตามแนวคิด ของนักวิชาการดังนี้

**1.4.1 ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความคาดหวัง** (identify stakeholders and expectations) ผู้ประเมินต้องระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนสำคัญ ได้แก่ ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เกี่ยวกับกระบวนการประเมินหรือเกี่ยวกับผลลัพธ์การประเมิน ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจมักเป็นผู้ให้ ทุนสนับสนุนการประเมินแต่ถ้าบางครั้งไม่ใช่ผู้ให้ทุน ผู้ประเมินก็ต้องระบุไว้ด้วย รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วน เสียอื่น ๆ ที่มีผลต่อการประเมินในระดับกระบวนการ ระดับผลลัพธ์ การระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะทำให้การวางแผนการประเมินและการปฏิบัติในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลง่ายขึ้น คำถามที่ใช้ใน การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ ใครคือผู้ได้รับหรืออาจได้รับผลการประเมิน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าเป็น บุคคลหรือเป็นกลุ่มบุคคล ผู้ประเมินจำเป็นต้องทำความเข้าใจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่มีต่อการประเมินให้เข้าใจตรงกัน เพราะถ้าไม่ได้ทำความเข้าใจเรื่องความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียให้ชัดเจน อาจเกิดข้อสงสัยหรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**1.4.2 กำหนดวัตถุประสงค์** (determine key decisions and objectives) วัตถุประสงค์ โครงการควรวิเคราะห์ตีความให้กระจ่างว่าผลงาน/ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินโครงการมีอะไรบ้าง และสามารถวัดได้ ตารางวิเคราะห์โครงการ (project Logframe) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำให้ ผู้ประเมินผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีความคิด เข้าใจตรงกัน และมองโครงการอย่างทะลุปรุโปร่งเห็น ความสอดคล้อง-ขัดแย้ง ความเป็นเหตุเป็นผล-ความไม่สมเหตุสมผลของ 1) สถานการณ์ที่เป็นปัญหา 2) กิจกรรมที่นำมาแก้ปัญหา 3) วัตถุประสงค์ 4) ปัจจัยดำเนินการจัดกิจกรรม 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ และ 7) ผลกระทบ ผู้ประเมินต้องสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นที่ชัดเจนเกี่ยวกับ ความต้องการนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องใด ต้องอภิปรายถึงเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ ตลอดจนสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อนำมาสร้างเป็นข้อคำถามการ ประเมินและสร้างเป็นวัตถุประสงค์การประเมิน

สำหรับขั้นตอนที่ 1.4.1 และ 1.4.2 สามารถสรุปรวมได้สอดคล้องขั้นตอนที่ 1 ตามแนวคิด ของ Ton (Ton, 2012) ที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลกระทบอย่างมีส่วนร่วม โดยผู้ประเมินควร กระตุ้นให้ทีมประเมินสร้างคำถามการประเมินที่มีความเฉพาะเจาะจง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ต้องการใช้ ผลการประเมินมีส่วนร่วมในการสร้างคำถาม ขั้นตอนแรกของกระบวนการนี้คือ กำหนดขอบเขตการ ประเมินใช้โมเดลเชิงตรรกะ/ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ที่สร้างขึ้นโดยมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วน เกี่ยวข้อง การศึกษาห่วงโซ่ความสัมพันธ์ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ทุกคนได้คิดถึงผลลัพธ์ที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นในทิศทางต่างๆ ได้ครอบคลุมมากขึ้น และทุกคนในทีมได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างมี



ศักยภาพ การทำงานในขั้นตอนนี้ทำให้ผู้ประเมินได้ทราบถึงเหตุและกระบวนการเปลี่ยนแปลงจนเกิดเป็นผลกระทบ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปการปฏิบัติการรวบรวมข้อมูลตามสมมติฐานที่สำคัญเกี่ยวกับกิจกรรมที่แปลงไปเป็น ผลลัพธ์ที่คาดหวังตามห่วงโซ่เชิงเหตุผลที่ทุกคนได้ทบทวนร่วมกันในแต่ละขั้นตอนจะทำให้เห็นถึงคำถามการวิจัยที่เกิดขึ้น คำถามการวิจัยแต่ละคำถามสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ที่ต่างกัน คำถามที่ใช้กระบวนการเป็นฐานของการตั้งคำถาม แต่ละคำถามต่างๆ อาจได้คำตอบจากระบบการประเมินและการกำกับติดตาม คำถามต่างกันต้องใช้วิธีการในการค้นหาคำตอบที่มีความเฉพาะเหมาะสมกับแต่ละคำถาม หลายคำถามอาจจำเป็นต้องใช้ผู้ประเมินภายนอกเป็นผู้พิจารณาตั้งคำถาม

คำถามการประเมินที่สำคัญควรเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับ ผลกระทบในภาพรวม ธรรมชาติของผลกระทบและการกระจายของผลกระทบ การดำเนินโครงการตลอดจนการตอบสนองความต้องการแก่ผู้เป็นกลุ่มเป้าหมาย คำถามเหล่านี้มีความเฉพาะเจาะจง เป็นคำถามระดับสูงที่ควรใช้ในการประเมิน คำถามอื่นที่เกี่ยวข้องอาจใช้ประกอบได้ในขณะสัมภาษณ์หรือใช้แบบสอบถาม ข้อคำถามจำนวนน้อยแต่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์จะช่วยผู้ประเมินได้ดีกว่ากระจายข้อคำถามจำนวนมาก ๆ ตัวอย่างของคำถามการประเมินผลกระทบมีแสดงได้ดังตารางที่ 2.3 (Rogers, 2012)

**ตารางที่ 2. 3** ตัวอย่างของคำถามการประเมินที่สำคัญสำหรับการประเมินผลกระทบ

หัวข้อคำถาม	ข้อคำถาม
1.ผลกระทบในภาพรวม (overall impact)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการหรือโครงการนั้นเป็นไปตามที่วางแผนหรือไม่ (ทำงานได้ตามที่ต้องการหรือไม่) โครงการนั้นก่อให้เกิดผลกระทบที่ตั้งใจในช่วงเวลาสั้น ปานกลาง หรือยาวนาน</li> <li>2. สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการหรือผู้ได้รับผลจากโครงการ วิธีการและสภาพแวดล้อมอย่างไรที่ทำให้โครงการนั้นดำเนินต่อไปได้ดี</li> <li>3. อะไรคือผลกระทบที่ตั้งใจให้เกิด (ทั้งทางบวกและทางลบ) และการจัดการหรือโครงการนั้นเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลกระทบนั้นหรือไม่</li> </ol>
2. ธรรมชาติของผลกระทบและการกระจายของผลกระทบ (nature of impacts and their distribution)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลกระทบมีแนวโน้มที่จะคงอยู่อย่างยั่งยืนหรือไม่</li> <li>2. ผลกระทบเข้าถึงผู้ได้รับประโยชน์ที่เป็นเป้าหมายหรือไม่</li> <li>3. อิทธิพลของปัจจัยอื่นที่มีต่อผลกระทบ</li> <li>4. โครงการหรือการจัดการนั้นดำเนินการร่วมกับโครงการ โปรแกรมหรือบริการอื่นเพื่อให้บรรลุผลได้อย่างไร</li> <li>5. อะไรที่สนับสนุนหรือขัดขวางโครงการในการบรรลุผลกระทบเหล่านั้น</li> </ol>
3. การจัดการหรือโครงการมี การทำงานอย่างไร (how it works)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการหรือโครงการก่อให้เกิดผลกระทบที่ตั้งใจได้อย่างไร</li> <li>2. อะไรคือลักษณะเด่นเฉพาะของการจัดการหรือโครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>

หัวข้อคำถาม	ข้อความคำถาม
	3. มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในการนำไปปฏิบัติ 4. อะไรคือลักษณะพิเศษของการปฏิบัติตามแผนในการปฏิบัติงานแต่ละพื้นที่ที่ต่างกัน 5. อะไรคือความแตกต่างของผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินโครงการ
4. การสนองความต้องการจำเป็น (match of intended impacts to needs)	ผลกระทบอะไรสนองต่อความต้องการจำเป็นของผู้ที่เป็นเป้าหมายในการได้รับผลประโยชน์หรือไม่

ที่มา Rogers (2012)

**1.4.3 สร้างตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้** (deriving measurable indicators) จากการกำหนดวัตถุประสงค์ในข้อ 1.4.2 เป้าหมายมักเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง จำเป็นต้องวัดด้วยมาตรที่มีลักษณะเฉพาะ ในการบ่งชี้ถึงความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ๆ ผู้ประเมินจำเป็นต้องสร้างตัวบ่งชี้ที่สามารถอ้างได้ว่าเป็นการวัดสิ่งที่ต้องการวัด ข้อมูลที่ต้องการรวบรวมจึงเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ สิ่งที่จะต้องตระหนักก็คือ ตัวบ่งชี้ต้องให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ตัวบ่งชี้จะต้องเหมาะสมกับเวลาที่ทำให้เห็นผลงานได้ชัด หากผิดเวลาเช่น วัดผลงานก่อนที่ผลงานจะเกิด หรือวัดหลังจากที่ผลงานได้หมดไปแล้วก็จะทำให้ไม่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผลงาน การเลือกตัวบ่งชี้ควรเลือกให้น้อยที่สุดแต่เป็นตัวที่สะท้อนผลงานได้มากที่สุด และเมื่อกำหนดตัวบ่งชี้แล้วจะต้องกำหนดค่าเป้าหมายแห่งความสำเร็จของผลงานว่าจะต้องทำให้สำเร็จเท่าใด เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดความสำเร็จของผลงานหากทำได้สำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายก็ถือว่าโครงการประสบความสำเร็จ

**1.4.4 ระบุแหล่งข้อมูล** (identifying data sources) จากข้อ 1.4.3 ด้วยการจัดทำรายการตัวบ่งชี้จะทำให้ทราบถึงข้อมูลที่จำเป็นต้องรวบรวมตามตัวบ่งชี้แต่ละตัว ในขั้นแรกผู้ประเมินต้องกำหนดหรือระบุให้ได้ว่าจะหาข้อมูลได้ที่ไหน หรือที่ไหนคือแหล่งข้อมูลที่เหมาะสม ข้อมูลที่ต้องการอาจอยู่ในหน่วยงาน ๆ ในหน่วยงานเดียวกัน เช่น เอกสารบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ด้วยวัตถุประสงค์การรวบรวมที่ต่างกันออกไป เช่น รายงานประจำปี แผนโครงการ การศึกษาของบริษัทที่ปรึกษา รายงานการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล และสื่อต่าง ๆ ที่ได้รับการเผยแพร่จากหน่วยงานราชการ หน่วยงานระหว่างประเทศต่าง ๆ

ในขั้นตอนที่ 1.4.3 – 1.4.4 สามารถสรุปรวมได้สอดคล้องขั้นตอนที่ 2 ตามแนวคิดของ Ton (2012) ที่เสนอให้การนำวิธีการแบบผสม (mixed of methods) มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อตอบคำถามการประเมิน เพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงกับคำถามมากที่สุด การใช้วิธีการแบบผสมรวมความถึงการ

สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้วิธีหนึ่งเสริมข้อด้อยของแต่ละวิธี ข้อมูลที่ได้จะได้เป็นข้อมูลที่มีความตรงมากที่สุด ทั้งความตรงในการสรุปรวมในเชิงสถิติ (statistical conclusion validity) ความตรงภายใน (internal validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) ความตรงภายนอก (external validity) รวมทั้งมีความเป็นปรนัย (objectivity) ความเที่ยง (reliability) สามารถนำไปใช้ประโยชน์ (utilization)

#### 1.4.5 เลือกเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล (selecting data collection instruments)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องและเครื่องมือที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ประเมินได้มาซึ่งข้อมูลที่ดี หน้าที่ของผู้ประเมินคือการเลือกเครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสม ถ้ากำหนดการรวบรวมด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพราะไม่ทราบวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการอื่น ข้อมูลที่ได้อาจไม่สมบูรณ์และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ไม่ถูกต้อง ผู้ประเมินจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล พิจารณาข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธี รวมถึงพิจารณาถึงความเหมาะสมของเครื่องมือในการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ลักษณะเฉพาะของตัวอย่าง ตลอดจนประสบการณ์การใช้เครื่องมือแต่ละชนิดที่มีมาก่อนหน้านี้ และความเป็นไปได้ในการนำเครื่องมือมาใช้

#### 1.4.6 เลือกเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล (selecting data analysis tools) โดยทั่วไป

การวิเคราะห์ข้อมูลมักหมายถึงเป็นการประมวลผลตัวเลขต่าง ๆ ด้วยคอมพิวเตอร์ แต่ในความเป็นจริงแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลมีความหมายรวมถึงการค้นหารูปแบบและข้อโต้แย้งหรือข้อสนับสนุนข้อสรุปผลการประเมิน ผู้ประเมินต้องสรุปรวมข้อมูลที่มีอยู่เป็นจำนวนมากให้อยู่ในรูปแบบที่มีความหมายสามารถนำไปใช้ในประกอบการสื่อสารให้เข้าใจได้ในเวลาสั้น ๆ อาจกล่าวได้ว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเกิดขึ้นก่อนการรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะของข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้ในการเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม

เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลขึ้นอยู่กับชนิดของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจในข้อมูลที่รวบรวมได้ การวิเคราะห์ การนำเสนอและการรายงาน วิธีการส่วนใหญ่ที่ใช้คือการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ตามตัวบ่งชี้แต่ละตัวที่ระบุไว้

#### 1.4.7 เผยแพร่ข้อค้นพบจากการประเมินและข้อเสนอแนะ (communication of results and recommendations)

การสื่อสารข้อมูลกระบวนการประเมินให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบทำให้พวกเขาทราบว่าทีมประเมินกำลังทำอะไรและทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มความไว้วางใจและสื่อให้เห็นถึงความพยายามในการทำงานของทีมประเมิน รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เสนอข้อมูลย้อนกลับที่มีคุณค่าแก่ทีมประเมิน เมื่อถึงเวลารายงานผลครั้งสุดท้ายเอกสารรายงานจึงไม่ใช่สิ่งที่ทีมประเมินเป็นผู้กำหนดแต่เปรียบเสมือนเป็นสิ่งที่ทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมือช่วยกันสร้างขึ้น ด้วยเหตุนี้การต่อต้านผลที่ค้นพบและข้อเสนอแนะจึงมีแนวโน้มที่จะมีการต่อต้านน้อย

## ตอนที่ 2 การประเมินแบบผสม (mixed methods evaluation)

การประเมินการจัดกระทำ นโยบาย โครงการ ถ้าผู้ประเมินต้องการข้อมูลในเชิงลึก คำนึงถึงบริบทของสิ่งที่ต้องการประเมิน วิธีการที่เหมาะสมคือวิธีการเชิงคุณภาพแม้ว่าข้อมูลที่ได้มาจะมีความน่าเชื่อถือต่ำและก่อให้เกิดความสงสัยในผลการประเมิน เพราะมีความเป็นอัตนัยของผู้ประเมิน ในทางตรงกันข้ามถ้าต้องการข้อมูลที่แม่นยำชัดเจน มีความน่าเชื่อถือสูง แต่ข้อมูลมีลักษณะเป็นภาพกว้าง สรุปอ้างอิงไปสู่ประชากรได้ วิธีการที่เหมาะสมในการนำมาใช้คือวิธีการเชิงปริมาณ แต่ในความเป็นจริง การประเมินการจัดกระทำ นโยบาย หรือสิ่งที่มุ่งประเมินใด ๆ ต้องการข้อมูลที่ซับซ้อนหลายแง่มุมเกินกว่าวิธีการแบบใดแบบเดียวจะสามารถตอบคำถามการประเมินได้ครอบคลุม ผู้ประเมินจึงจำเป็นต้องสร้างแนวทางใหม่ๆ จากหลอมรวมกรอบแนวคิด เครื่องมือ และเทคนิควิธี ในการประเมินต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เป็นเหตุให้เกิดแนวคิดวิธีการแบบผสม (mixed methods approaches) ที่การบูรณาการจุดเด่นของแนวคิด วิธีการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลข้อมูล ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน (Carvalho and White, 1997 cited in Garbarino and Holland, 2009; Bamberger, 2012; รัตนะ บัวสนธ์. 2555)

วิธีการวิจัยแบบผสมเริ่มมีการอ้างอิงถึงในปี 1959 โดย Campbell และ Fiske นำการวัดในเชิงปริมาณแบบพหุมาใช้ในการศึกษาลักษณะของบุคคลและเรียกวิธีการนี้ว่า การวิจัยแบบพหุลักษณะ หรือพหุวิธี (multitrait or multimethod research) ในปี ค.ศ. 1966 Webb และคณะ นำเสนอการตรวจสอบสามเส้า (triangulation) เพื่อเพิ่มความตรงของข้อค้นพบ (Symonds & Gorard, 2008) ค.ศ. 1985 Cook นำเสนอแนวคิด พหุนิยม (multiplism) เพื่อใช้ตรวจสอบผลการประเมินให้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้นโดยใช้วิธีเชิงคุณภาพในการประเมินกระบวนการของโปรแกรมและใช้วิธีปริมาณในการประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม (Greene, Caracelli, & Graham, 1989)

### แบบแผนของการประเมินแบบผสม (mix method evaluation designs)

แบบแผนของการประเมินแบบผสมได้มีการจัดจำแนกโดยนักวิชาการหลายท่าน ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันตามลำดับดังนี้ (Creswell & Clark, 2011)

Greene, Caracelli และ Graham (1989) สังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินที่ใช้วิธีการแบบผสม จัดแบ่งแบบแผนการประเมินที่ใช้วิธีการแบบผสมได้ 5 แบบคือ (รัตนะ บัวสนธ์, 2555)

1. ตรวจสอบสามเส้า (triangulation) เป็นการค้นหาความสอดคล้อง เป็นไปในทางเดียวกัน ของผลการประเมิน โดยใช้วิธีการที่ต่างกัน

2. ส่งเสริมเติมเต็ม (complementary) เป็นความพยายามอธิบายรายละเอียด สร้างความน่าเชื่อถือ สร้างความชัดเจน และจัดจำแนก ผลการประเมินจากวิธีการหนึ่งด้วยผลของอีกวิธีการหนึ่ง

3. พัฒนา (development) เป็นความพยายามที่จะใช้ผลจากวิธีการแรกนำไปพัฒนา หรือให้แนวทางการศึกษาวิธีการหลัง สร้างความเข้าใจในการกำหนดตัวอย่าง การดำเนินการประเมิน ตลอดจนการตัดสินใจในการวัด

4. ริเริ่มสิ่งใหม่ (initiation) เป็นความพยายามที่จะค้นหามุมมองใหม่ของกรอบการทำงาน ข้อคำถามใหม่ ๆ หรือผลจากวิธีการหนึ่งนำไปศึกษาในอีกวิธีการหนึ่ง

5. ขยายออก (expansion) เป็นความพยายามขยายขอบเขตข้อคำถามให้กว้างขึ้นโดยใช้วิธีการที่ต่างกันตอบศึกษาองค์ประกอบที่ต่างกัน

Caracelli และ Greene (1997) แบ่งการประเมินแบบผสมออกได้ 2 กลุ่มใหญ่ โดยพิจารณาจากระดับของวิธีการผสมผสานและวิธีการค้นหาคำตอบในการประเมินของวิธีการผสมผสานและวิธีการค้นหาคำตอบในการประเมินซึ่งในแต่ละกลุ่มก็ประกอบด้วยแบบแผนย่อย ๆ ตามลำดับดังนี้ (รัตนะ บัวสนธ์, 2551)

1. แบบแผนแบบองค์รวม (component designs) หมายถึงการประเมินแบบผสมที่นำวิธีการประเมินเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ศึกษาการจัดกระทำหรือนโยบาย โครงการ ในลักษณะแยกกันศึกษาในประเด็นต่าง ๆ จนกระทั่งสิ้นสุดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลโดยจะมีการผสมผสานในขั้นตอนการสรุปและตีความผลการศึกษาเท่านั้น ในกลุ่มแบบแผนองค์ประกอบมีแบบแผนย่อย ๆ 3 แบบแผนคือ

1.1 แบบแผนสามเส้า (triangulation Design) หมายถึง วิธีการประเมินแบบผสมที่ใช้วิธีการแตกต่างกันเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นเดียวกัน แต่กระทำให้ลักษณะต่างกัน แยกกันศึกษาหาคำตอบแล้วนำผลวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาด้วยวิธีการที่แตกต่างมารวมกันสรุปตีความในประเด็นนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ความถูกต้อง ครอบคลุมผลการประเมินเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับการประเมินในประเด็นหรือแง่มุมต่างๆ ให้มากที่สุด

1.2 แบบแผนส่งเสริมเติมเต็ม (complementarity design) วิธีการประเมินเชิงผสมผสานที่ใช้แบบแผนส่งเสริมเติมเต็มในการดำเนินงานประเมิน หมายถึง การใช้ผลการประเมินที่นำวิธีการหนึ่งมาช่วยตีความ อธิบายผลการประเมินที่ได้มาจากอีกวิธีการหนึ่ง โดยกำหนดออกแบบให้มีวิธีการหนึ่งเป็นวิธีการหลักและมีอีกวิธีการหนึ่งเป็นวิธีการรอง วิธีที่ใช้การประเมินไม่เท่าเทียมกัน

1.3 แบบแผนขยายออก (expansion design) แบบแผนการประเมินที่ใช้วิธีการที่แตกต่างกันเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมินในแง่มุมที่ต่างกัน โดยแยกศึกษาแล้วจึงนำผลที่ได้มาวิเคราะห์สรุปผลร่วมกัน

2. แบบแผนบูรณาการ (integrated designs) หมายถึง การประเมินที่ใช้วิธีการแบบผสมที่ใช้ผลที่ได้จากวิธีการประเมินแบบหนึ่งไปสร้างความเข้าใจพัฒนาไปสู่การประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งหนึ่ง มีการใช้ผลการประเมินตรวจสอบสลับกันไปมาก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมินมากที่สุด วิธีการเชิงปริมาณและเชิงปริมาณผสมผสานเป็นเนื้อเดียวกัน

2.1 แบบแผนหมุนเวียนสลับ (iterative design) เป็น การประเมินแบบผสมที่ผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณกับคุณภาพที่ต่อเนื่องกันไปเป็นพลวัตร มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ใช้ผลการประเมินจากวิธีการหนึ่งตรวจสอบผลที่ได้จากวิธีการหนึ่ง และเมื่อตรวจสอบแล้วนำไปประเมินไปสู่การกำหนดประเด็นการประเมิน การเลือกกลุ่มเป้าหมาย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการประเมินอีกวิธีการหนึ่ง ดำเนินการสลับกันไปมา จนกระทั่งได้คำตอบครอบคลุมคำถามการประเมิน

2.2 แบบแผนรองรับภายใน (embedded or nested design) เป็นการผสมผสานโดยมีวิธีการหนึ่งเป็นหลักและมีอีกวิธีการหนึ่งเป็นวิธีการรอง โดยวิธีการรองแทรกอยู่ในวิธีการหลัก และใช้สำหรับดำเนินการประเมินในแง่มุมอื่น ๆ เพื่อเสริมหรือนำไปสู่การประเมินด้วยวิธีการหลักต่อไป

2.3 แบบแผนองค์รวม (holistic design) เป็นการประเมินที่ใช้วิธีการที่ต่างกัน ร่วมกันทำการประเมินหรือศึกษาปรากฏการณ์ต่างๆ ไปพร้อมๆ กันเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่มุ่งประเมินได้อย่างครอบคลุมทุกแง่มุม โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดกรอบแนวคิด (conceptual framework) การประเมินร่วมกันแล้วจึงแตกเป็นวัตถุประสงค์การประเมิน ประเด็นการประเมิน วิธีการประเมินและนำเสนอผลการประเมินตามกรอบแนวคิดการประเมินนั้น

2.4 แบบแผนการเปลี่ยนแปลง (transformative design) เป็นการประเมินที่ใช้วิธีการที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสิ่งที่มุ่งประเมินในประเด็นต่างกัน วิธีการที่ใช้ประเมินเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตรวจสอบ (dialectic) ผลการประเมินในแต่ละประเด็นที่ได้จากวิธีการประเมินที่ต่างกันซึ่งผลที่ได้จากการตรวจสอบนำไปสู่การหาคำตอบประเด็นใหม่

Greene (2007) ได้เขียนหนังสือเรื่อง วิธีการแบบผสมกันการวิจัยสังคม (mixed method in social inquiry) แบ่งการประเมินแบบผสมออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ เช่นเดียวกับในปี ค.ศ. 1997 แต่มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังนี้

### 1. แบบแผนแบบองค์รวม (component designs) แบ่งออกเป็น

1.1 แบบแผนลู่เข้า (convergence design) มีลักษณะ เช่นเดียวกับ แบบแผนสามเส้า (triangulation) ใช้วิธีการที่แตกต่างในการวัดปรากฏการณ์เดียวกัน นำหนักความสำคัญของวิธี

การศึกษาแต่ละวิธีมีความเท่าเทียมกัน กระบวนการในการศึกษาเกิดขึ้นพร้อมกัน ผลการประเมินจากวิธีการทั้งสองวิธีนำมาเปรียบเทียบยืนยัน ตรวจสอบสามเส้าซึ่งกันและกัน

1.2 แบบแผนขยายออก (extension design) ศึกษาปรากฏการณ์ต่างกันด้วยวิธีการที่ต่างกันเพื่อขยายความข้อค้นพบที่ได้ โดยที่น้ำหนักความสำคัญของวิธีการอาจเท่าเทียมกันหรือไม่เท่ากันเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม เช่นเดียวกับกระบวนการในการศึกษาที่เกิดขึ้นพร้อมกันหรือไม่พร้อมกันได้ วิธีการใดจะดำเนินการก่อนหรือหลังขึ้นอยู่กับผู้วิจัย และในส่วนของผลการวิจัย สามารถเชื่อมโยงผลการวิจัยทั้งสองวิธีเข้าหากันหรือแยกจากกันก็ได้

2. แบบแผนบูรณาการ (integrated designs) เป็นการออกแบบที่ตั้งใจให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างวิธีการระหว่างช่วงเวลาที่ทำการศึกษา

2.1 แบบแผนหมุนเวียนสลับ (iteration designs) เป็นการศึกษาโดยวิธีการแบบผสมที่มีวัตถุประสงค์สำคัญคือการนำผลการศึกษาที่ได้จากวิธีการหนึ่งไปพัฒนาอีกวิธีการหนึ่ง เช่น นำผลการศึกษาเชิงคุณภาพไปใช้ในการสร้างเครื่องมือ การเลือกตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ การดำเนินการจึงเป็นลำดับขั้น เมื่อวิธีการหนึ่งสิ้นสุดจึงจะสามารถพัฒนาอีกวิธีการหนึ่งขึ้นได้ น้ำหนักความสำคัญของวิธีการทั้งสองจึงควรเท่าเทียมกัน ข้อมูลที่ได้นำเสนอด้วยกัน

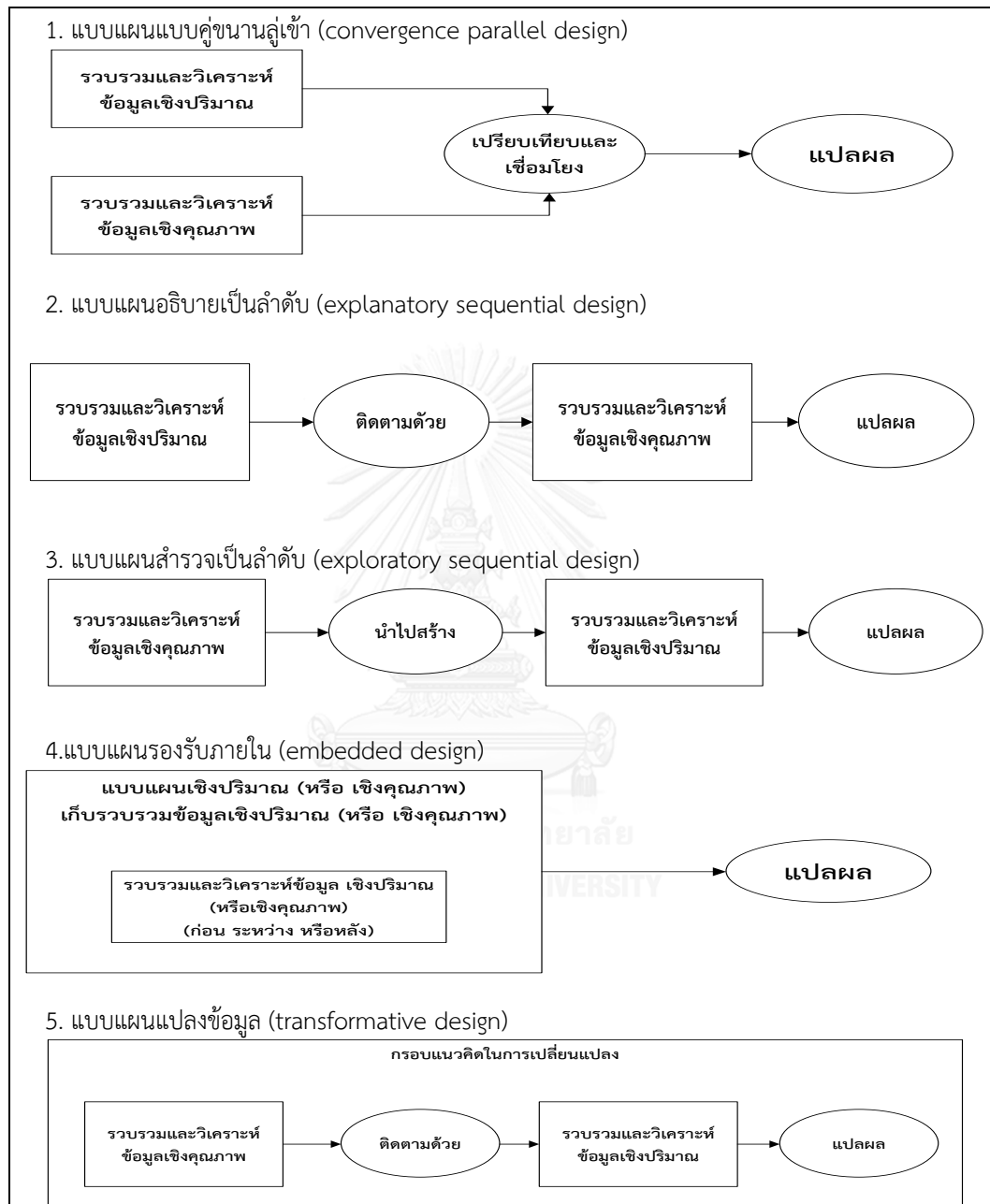
2.2 แบบแผนรวมเข้าด้วยกัน (blending designs) เป็นวิธีการที่ใช้มากในทางปฏิบัติ ใช้วิธีการตั้งแต่สองวิธีขึ้นไปประเมินปรากฏการณ์เดียวกันที่มีความซับซ้อน การดำเนินการศึกษาไปพร้อมกันทั้งสองวิธี น้ำหนักความสำคัญของแต่ละวิธีมีความเท่าเทียมกัน และร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากทั้งสองวิธีหรือเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกระบวนการวิเคราะห์

2.3 แบบแผนรองรับภายใน (nesting or embedding designs) เป็นการผสมผสานโดยมีวิธีการหนึ่งเป็นหลักและมีอีกวิธีการหนึ่งเป็นวิธีการรองสอดรับกันภายในวิธีการหลัก น้ำหนักความสำคัญของแต่ละวิธีจึงไม่เท่าเทียมกัน ดำเนินการศึกษาไปพร้อมกันทั้งสองวิธี และร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากทั้งสองวิธีหรือเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกระบวนการวิเคราะห์

2.4 แบบแผนผสมคุณค่า (mixing for reasons of substance or values designs) หรือแบบแผนองค์รวม (holistic design) ใช้วิธีการทั้งสองวิธีในการสร้างกรอบคิดในการศึกษาโดยที่น้ำหนักความสำคัญของแต่ละวิธีมีความเท่าเทียมกัน การดำเนินการศึกษาอาจเป็นไปได้ทั้งพร้อมกันหรือ เป็นลำดับขั้นก็ได้ ข้อมูลที่ได้จากสองวิธีนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบร่วมกันหรือเปรียบเทียบกัน หรือเชื่อมโยงกันในระหว่างการวิเคราะห์

การประเมินเชิงผสมผสาน เป็นการใช้วิธีการประเมินเชิงปริมาณและคุณภาพร่วมกัน ศึกษาหาข้อมูลเพื่อให้ตัดสินคุณค่าของสิ่งประเมิน แนวคิดวิธีการประเมินเชิงผสมผสานมีพัฒนาการควบคู่มากับวิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน ซึ่งเห็นได้จากแบบแผนการประเมินเชิงผสมผสานบางแบบที่มีลักษณะเช่นเดียวกับการวิจัยเชิงผสมผสาน (รัตนะ บัวสนธ์, 2555) Creswell and Clark (2011) ได้

นำเสนอการออกแบบวิจัยแบบผสม 6 แบบแผน ตามภาพที่ 2.6 แต่ละแบบแผน สามารถสรุปเปรียบเทียบได้ตามตารางที่ 2.4



ภาพที่ 2. 6 รูปแบบวิจัยแบบผสม 6 แบบแผน  
ทีมา รัตน์ะ บัวสนธ์ (2555)



ตารางที่ 2. 4 เปรียบเทียบลักษณะแบบแผนการวิจัยแบบผสม

แบบแผน	คู่ขนานคู่เข้า (convergence parallel)	อธิบายเป็น ลำดับ (explanatory sequential)	สำรวจเป็น ลำดับ (exploratory sequential)	รองรับภายใน (embedded)	แปลงข้อมูล (trans formative)	หลายระยะ (multi- phase)
นิยาม	รวบรวมข้อมูล เชิงคุณภาพ และเชิง ปริมาณทำไป พร้อมกันแยก วิเคราะห์ ข้อมูลเชิง คุณภาพและ เชิงปริมาณ แล้วนำผลที่ ได้มารวมกัน เปรียบเทียบ หาความ สัมพันธ์แปล ผลร่วมกัน	เริ่มด้วยการ เก็บข้อมูลและ วิเคราะห์ ข้อมูลเชิง ปริมาณ จากนั้นตาม ด้วยการ รวบรวมและ วิเคราะห์ ข้อมูลเชิง คุณภาพ แปล ผลที่ได้	เริ่มด้วยการ รวบรวมและ วิเคราะห์ ข้อมูลด้วย วิธีการเชิง คุณภาพเพื่อ ศึกษาปรากฏ การณ์ที่สนใจ แล้วนำผลที่ได้ รับมาศึกษา รวมรวมและ วิเคราะห์ ข้อมูลด้วย วิธีการเชิง ปริมาณ แปล ผลที่ได้	เก็บรวบรวม ข้อมูลเป็น ลำดับขั้นหรือ พร้อมกันทั้ง เชิงคุณภาพ และปริมาณก็ ได้ และแยก วิเคราะห์ ข้อมูลนำมา สนับสนุน ข้อมูลวิจัย หลัก	สร้างกรอบ (framing) การรวบรวม และวิเคราะห์ ข้อมูลแบบ ลำดับขั้นหรือ พร้อมกันก็ได้ แล้วแปลง ข้อมูลแบบ หนึ่งไปสู่อีก แบบหนึ่งตาม กรอบทฤษฎีที่ วางไว้	รวม (combining) การรวบรวม และวิเคราะห์ ข้อมูลแบบ เป็นลำดับขั้น และหรือพร้อม กัน ภายได้ โปรแกรม การศึกษาที่มี หลายระยะ
วัตถุประสงค์	- เพื่อทำ ความเข้าใจใน เรื่องที่ศึกษา อย่าง สมบูรณ์ - เพื่อ ตรวจสอบ ความตรง หรือหา ข้อมูล สนับสนุน มาตรที่ใช้วัด ข้อมูลเชิง ปริมาณ	- เพื่ออธิบาย ผลของการ วิจัยเชิง ปริมาณ	- เพื่อทดสอบ ข้อค้นพบที่ ได้จากการ วิจัยเชิง คุณภาพ	- เพื่อสำรวจ เบื้องต้น ก่อนที่จะ ศึกษาหรือ ทดลอง - เพื่อความ เข้าใจอย่าง ถ่องแท้ใน เรื่องที่ศึกษา หรือทดลอง เช่น ด้าน กระบวนการ และผลลัพธ์ - ต้องการติด ตามอธิบาย ความ เพิ่มเติม หลังจากการ ทดลอง	- เพื่อนำสู่ การศึกษาซึ่ง บ่งชี้และทำ หาความไม่ เท่าเทียมกัน ในสังคม	- เพื่อนำไป ปฏิบัติตาม โปรแกรมที่มี กิจกรรมที่มี เป็นระยะ เช่น โปรแกรม การประเมิน

แบบแผน	คูขนานลู่เข้า (convergence parallel)	อธิบายเป็น ลำดับ (explanatory sequential)	สำรวจเป็น ลำดับ (exploratory sequential)	รองรับภายใน (embedded)	แปลงข้อมูล (trans formative)	หลายระยะ (multi- phase)
น้ำหนักความ สำคัญ	เท่าเทียมกัน	เน้นเชิง ปริมาณ	เน้นเชิง คุณภาพ	เน้นเชิง ปริมาณหรือ เชิงคุณภาพ แบบใดแบบ หนึ่ง	เท่าเทียมกัน หรือเน้นเชิง ปริมาณหรือ เชิงคุณภาพ แบบใดแบบ หนึ่ง	เท่าเทียมกัน
ระยะ เวลา	เกิดขึ้นพร้อม กัน	- เป็นลำดับ ชั้น - เริ่มที่เชิง ปริมาณ	- เป็นลำดับ ชั้น - เริ่มที่เชิง คุณภาพ	เกิดขึ้นพร้อม กันหรือเป็น ลำดับชั้นอย่าง ใดอย่างหนึ่ง	เกิดขึ้นพร้อม กันหรือเป็น ลำดับชั้นอย่าง ใดอย่างหนึ่ง	รวมกันหลาย ระยะ
การผสมกล ยุทธ์เบื้องต้น	รวม (merging) สองแนวคิด เข้าด้วยกัน - เกิดขึ้น หลังจาก แยกกัน วิเคราะห์ ข้อมูล - วิเคราะห์ เพิ่มเติม (เปรียบเทียบ หรือ เปลี่ยนรูป)	เชื่อมโยง (connecting) สองแนวคิดเข้า ด้วยกัน - จากการ วิเคราะห์ ข้อมูลเชิง ปริมาณสู่ การรวบรวม ข้อมูลเชิง คุณภาพ - ใช้ผลเชิง ปริมาณ กำหนด ปัญหาวิจัย การสุ่ม ตัวอย่างและ การรวบรวม ข้อมูลใน ระยะที่ 2	เชื่อมโยง (connecting) สองแนวคิดเข้า ด้วยกัน - จากการ วิเคราะห์ ข้อมูลเชิง คุณภาพสู่ การรวบรวม ข้อมูลเชิง ปริมาณ - ใช้ผลเชิง คุณภาพ กำหนด ปัญหาวิจัย การสุ่ม ตัวอย่าง การรวบรวม ข้อมูลใน ระยะที่ 2	รองรับ (embedding) แนวคิดหนึ่ง ด้วยอีกแนวคิด หนึ่ง - ก่อน ระหว่าง หรือหลัง แนวคิดหลัก - ใช้ผลของ แนวคิดที่มา รองรับ สร้าง เสริมความ เข้าใจหรือ อธิบาย เพิ่มเติม แนวคิดหลัก	ผสม (mixed) กรอบแนวคิด เชิงทฤษฎี - รวม เชื่อมโยง หรือรองรับ แนวคิดทั้ง สองด้วยการ แปลงข้อมูล สู่มุมมองเชิง ทฤษฎี	ผสม (mixed) วัตถุประสงค์ ของโปรแกรม กับกรอบ แนวคิดเข้า ด้วยกัน - เชื่อมโยง (connecting) และผสม (merging) และหรือ รองรับ (embedding) แนวคิดตาม วัตถุประสงค์ ของ โปรแกรม

ที่มาจาก Creswell and Clark (2011)

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-Impact Analysis)

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ เป็นหนึ่งในวิธีการวิจัยอนาคตที่มีลักษณะข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ในเชิงปริมาณ ในเชิงวิจิจฉัย หรือใช้เพื่อตอบคำถามว่า “มีอะไรบ้างที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตสิ่งนั้น เป็นสิ่งที่ต้องการหรือไม่” (วิชุดา กิจจรธรรม สิริพันธุ์ สุวรรณามรรคา และพฤทธ์ สิริบรรณพิทักษ์., 2549) พัฒนาขึ้นโดย Gordon และ Helmer ในปี ค.ศ. 1966 (Gordon, 1994) โดยมีพื้นฐาน ความคิดที่สำคัญว่า เมื่อมีเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นจะทำให้มีเหตุการณ์อื่นเกิดขึ้นตามมาดังที่พบเห็นได้ใน ชีวิตประจำวัน ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์สามารถนำมาเขียนเป็นเมทริกซ์  $n \times n$  ได้ ตัวอย่างเช่น มี เหตุการณ์ 3 เหตุการณ์

$$\begin{bmatrix} a(1,1) & a(1,2) & a(1,3) \\ a(2,1) & a(2,2) & a(2,3) \\ a(3,1) & a(3,2) & a(3,3) \end{bmatrix}$$

$a(1,2)$  หมายถึง โอกาสที่เหตุการณ์ที่ 1 ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ 2 (เหตุการณ์ในแนวนอนทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวตั้ง) หรือนักวิชาการบางท่านให้ความหมายของเซลล์ (1,2) ว่าหมายถึง ความ น่าจะเป็นของเหตุการณ์ 2 ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ 1 (เหตุการณ์ในแนวตั้งทำให้เกิดเหตุการณ์ใน แนวนอน) ซึ่งทั้งสองกรณี ผลของการประมาณค่าในเมทริกซ์จะได้ค่าที่เหมือนกันแต่เป็นเมทริกซ์กลับ ด้านกันเท่านั้น (Chao, 2008)

#### ประเภทของการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทดังนี้ (Chao, 2008)

1) อธิบายแนวโน้มเหตุการณ์ (qualitative description of the trend-scenario) ใช้ใน การอธิบายแนวโน้มของภาพเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพให้เห็นภาพ ของปฏิสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์มีได้ 3 แบบ คือ 1) ไม่มีความสัมพันธ์กัน (unrelated) เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือการ เกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ 1 จะไม่ส่งผลต่อความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ 2 ขึ้น ค่าดัชนีในเมทริกซ์ เป็นศูนย์ 2) แบบส่งเสริมกัน (enhancing) การเกิดของเหตุการณ์หนึ่งส่งผลเพิ่มค่าความน่าจะเป็นใน ทางบวกต่อเหตุการณ์อื่น หรือ การเกิดขึ้นของเหตุการณ์ 1 ช่วยเพิ่มความน่าจะเป็นที่จะกระตุ้นหรือ ก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่ 2 ค่าดัชนีในเมทริกซ์ เป็นบวก 3) แบบปิดกั้น (inhibiting) การเกิดของ เหตุการณ์หนึ่งส่งผลลดค่าความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์อื่น หรือ การเกิดขึ้นของเหตุการณ์ 1 ทำให้ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ 2 ลดลง ค่าดัชนีในเมทริกซ์ เป็นลบ (Gordon และ Helmer 1978 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช 2550) ตัวอย่างงานวิจัยที่ใช้เทคนิคนี้ เช่น การศึกษา

อนาคตภาพของการจัดการศึกษาโดยครอบครัวในกรุงเทพมหานคร ของ นิลวรรณ แซ่จิว (2543) ผู้วิจัยให้สมาชิกที่มอนาคตภาพคัดเลือกผลกระทบที่สำคัญที่สุดจากวงล้ออนาคต นำมาสร้างเป็นตารางเมทริกซ์ผลกระทบไขว้ แล้วให้ทีมพิจารณาปฏิสัมพันธ์ของแนวโน้มต่าง ๆ ในกรณี que เห็นว่าผลกระทบหลักที่อยู่ในแนวตั้งทำให้มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลกระทบหลักที่อยู่ในแนวนอน ให้เติมเครื่องหมายบวก (+) ในกรณีตรงกันข้ามหรือผลกระทบในแนวตั้งมีแนวโน้มที่จะไปยับยั้งการเกิดผลกระทบในแนวนอน ให้เติมเครื่องหมายลบ (-) ส่วนในกรณีที่ผลกระทบในแนวตั้งไม่มีผลต่อผลกระทบอื่นให้ใส่เครื่องหมายศูนย์ (0) ตัวอย่างดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างเมทริกซ์ที่ใช้ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

ทิศทางของเหตุการณ์แนวนอนที่ตามมา	ถ้าเหตุการณ์แนวตั้งเกิดขึ้น			
	1	2	3	4
1. มีธุรกิจหลักสูตรสำเร็จรูป		+	+	-
2. พ่อหรือแม่ทำหน้าที่เลี้ยงดูครอบครัวลำพัง	0		0	0
3. เด็กในโรงเรียนมีจำนวนลดลง	-	+		-
4. รัฐเข้ามาควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น	+	0	0	

ที่มา นิลวรรณ แซ่จิว (2543: 33)

จากตารางที่ 2.5 ผู้วิจัยกำหนดให้เหตุการณ์ในแนวตั้งส่งผลให้เกิดเหตุการณ์ในแนวนอน ตัวอย่างการแปลความหมาย เช่น เหตุการณ์ที่ 1) มีธุรกิจหลักสูตรสำเร็จรูปไม่มีผลกระทบต่อเหตุการณ์ที่ 2) พ่อหรือแม่ทำหน้าที่เลี้ยงดูครอบครัวลำพัง แต่ส่งผลยับยั้งโอกาสเกิดเหตุการณ์ที่ 3) เด็กในโรงเรียนมีจำนวนลดลง และส่งผลเพิ่มโอกาสเกิดเหตุที่ 4) รัฐเข้ามาควบคุมคุณภาพการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น

2) บอกขนาดและทิศทางผลกระทบ (trend value) ให้ข้อมูลในเชิงปริมาณ บอกขนาดและทิศทางของของผลกระทบ ผู้วิจัยทำการกำหนดมาตรฐานประมาณค่า ขนาดของผลกระทบ ที่ลดหลั่นกันเป็นระดับ และกำหนดทิศทางของผลกระทบของเหตุการณ์ที่เกิดตามมา เช่น การศึกษาแบบจำลอง การตัดสินใจเพื่อการลงทุนสำหรับที่อยู่อาศัยโดยใช้ การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ กรณีศึกษาเมืองเชียงใหม่ ของ ธีระภัทร์ แต้มติ่ม (2550) ศึกษาโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (cross-impact analysis) ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อโครงการการลงทุนที่อยู่อาศัยในเขตเมืองเชียงใหม่ เพื่อหาผลกระทบของปัจจัยเหล่านั้นว่าจะส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ของโครงการอย่างไร โดยการสอบถามข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และความเข้าใจในประเด็นที่ปัญหาวิจัย 7 ราย ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงของ (purposive sampling) สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญโดยใช้

เทคนิคคือดีเอฟอาร์ และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ผู้วิจัยกำหนดความสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างเหตุการณ์ กำหนดมาตรฐาน ที่มีทิศทางปฏิสัมพันธ์ 2 ทิศทาง แบ่งเป็น 3 ระดับดังนี้

SIG+ = significantly in the same direction

MOD+ = moderately in the same direction

SLI+ = slightly in the same direction

SLI- = slightly in the opposite direction

MOD- = moderately in the opposite direction

SIG- = significantly in the opposite direction

กระทบรุนแรง (Significantly) SIG+ = +3, SIG- = -3

กระทบปานกลาง (Moderately) MOD+ = +2, MOD- = -2

กระทบน้อย (Slightly) SLI+ = +1, SLI- = -1

ตารางที่ 2. 6 ตัวอย่างเมทริกซ์ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ที่มีทิศทางและระดับ

CIA Pattern relationships (Column were Occurred)	การเมือง	เศรษฐกิจ	อัตราดอกเบี้ย	เงินออม/รายได้	ความต้องการ	รายได้ของโครงการ
การเมือง	1					
เศรษฐกิจ	+3	2				
อัตราดอกเบี้ย		+3	3			
เงินออม/รายได้		+3		4		
ความต้องการ			+3	+3	5	
รายได้ของโครงการ					+3	6

ทีมา อีระภัทร์ แต้มตี๋ม (2551)

จากระดับปฏิสัมพันธ์ที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้น สามารถสรุป (โดยกำหนดการอ่านในแนวตั้งมีผลต่อเหตุการณ์ในแนวนอน) ได้ดังนี้ การเมืองมีผลระดับรุนแรงต่อระบบเศรษฐกิจ ระบบเศรษฐกิจมีผลระดับรุนแรงต่ออัตราดอกเบี้ยและเงินออมรายได้ของผู้บริโภค อัตราดอกเบี้ยมีผลระดับรุนแรงต่อความต้องการของผู้บริโภค ความต้องการของผู้บริโภคมีผลระดับรุนแรงต่อรายได้ของโครงการ ทุกเหตุการณ์มีทิศทางไปในทางเดียวกันคือ ถ้าเหตุการณ์ตั้งต้นมีทิศทางเป็นบวกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามมาก็มีทิศทางไปทางเดียวกัน เช่นถ้าเศรษฐกิจดีอัตราดอกเบี้ยก็จะสูง

3) ประเมินค่าความน่าจะเป็นโอกาสเกิดเหตุการณ์ (conditional probability) ให้ข้อมูลในเชิงปริมาณในการประมาณค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ และ

ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์หนึ่งขึ้นจะทำให้เหตุการณ์อื่นที่ตามมาความน่าจะเป็นที่จะขึ้นเท่าใด เช่น การศึกษาการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้เพื่อกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยของ ธิตาพร โตสติ (2546) ให้กำหนดตัวเลขข้างหน้าแทนเหตุการณ์ในแถวอนด้านซ้ายมือที่เกิดขึ้น และตัวเลขข้างหลังแทนเหตุการณ์ในแนวตั้งด้านขวามือที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากเหตุการณ์แรก ด้วยตัวเลขค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละเซลล์ ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ตัวอย่างเมทริกซ์ในงานวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ที่ประมาณค่าความน่าจะเป็น

ถ้าเหตุการณ์นี้เกิด	ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดตามมา			
	เหตุการณ์ที่	1	2	3
1.จัดกิจกรรมให้ได้พบปะพูดคุย ศึกษาบุคคลต้นแบบที่ดั่งงามอย่างน้อยภาคการศึกษาละหนึ่งครั้ง	1		(1,2) 45%	(1,3) 63%
2.จัดกิจกรรมพัฒนาทัศนคติการใช้ชีวิตวัยรุ่นอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง	2	(2,1) 15%		(2,3) 72%
3. จัดกิจกรรมให้รุ่นพี่เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อถ่ายทอดคุณธรรมที่ดีให้แก่น้อง ๆ อย่างน้อย 1 กิจกรรมในแต่ละปีการศึกษา	3	(3,1) 0%	(3,2) 10%	

ที่มา ธิตาพร โตสติ (2546)

จากตารางที่ 2.7 อธิบายได้ว่า ในเซลล์ (1,2) เหตุการณ์ 1) จัดกิจกรรมให้ได้พบปะพูดคุย ศึกษาบุคคลต้นแบบที่ดั่งงามอย่างน้อยภาคการศึกษาละหนึ่งครั้ง มีโอกาสทำให้เกิดเหตุการณ์ 2) จัดกิจกรรมพัฒนาทัศนคติการใช้ชีวิตวัยรุ่นอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ร้อยละ 45

ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ โดยการประมาณค่าความน่าจะเป็น มีขั้นตอนดังนี้ (Gordon, 1994; จุฑาทิพย์ สว่างสุวรรณ, 2541; สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

1. ระบุเหตุการณ์ที่จะนำมาวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ 10-40 เหตุการณ์ เลือกเหตุการณ์ที่มีความสำคัญต่อการเกิดผลกระทบอย่างแท้จริงเพื่อป้องกันการวิเคราะห์ที่ซ้ำซ้อนอย่างไม่จำเป็น (จำนวนคู่ปฏิสัมพันธ์เท่ากับ  $n^2 - n$  โดย  $n$  คือจำนวนเหตุการณ์ที่จะนำมาวิเคราะห์)

2. ประมาณค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ ยังไม่คิดถึงปฏิสัมพันธ์สัมพันธ์กันระหว่างเหตุการณ์ โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ค่าที่ได้อยู่ระหว่าง 0-1 ถ้ากำหนดให้  $E_1, E_2, E_3, \dots, E_n$  แทนเหตุการณ์ 1, 2, 3, ..., n

$$P(1) = \text{ความน่าจะเป็นของการเกิด } E_1$$

$$P(2) = \text{ความน่าจะเป็นของการเกิด } E_2$$

$P(3)$  = ความน่าจะเป็นของการเกิด  $E_3$

$P(n)$  = ความน่าจะเป็นของการเกิด  $E_n$

3. ประมาณค่าความน่าจะเป็นตามเงื่อนไข ถ้าเหตุการณ์ 1 เกิดขึ้น จะทำให้ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ 2 เป็นเท่าใด (เหตุการณ์ในแนวนอนก่อให้เกิดเหตุการณ์ในแนวตั้ง) ตามตารางที่ 2.8 แทนเซลล์ของเมทริกซ์

ตารางที่ 2.8 ค่าความน่าจะเป็นการเกิดเหตุการณ์

ถ้าเหตุการณ์ ด้านแถว เกิดขึ้น	โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ด้านสมมุติตามมา				
	ความน่าจะเป็นการเกิดเหตุการณ์ $P \in$	E1	E2	E3	$E_n$
E1	$P(1)$		$P(1/2)$	$P(1/3)$	$P(1/n)$
E2	$P(2)$	$P(2/1)$		$P(2/3)$	$P(2/n)$
E3	$P(3)$	$P(3/1)$	$P(3/2)$		$P(3/n)$
$E_n$	$P(n)$	$P(n/1)$	$P(n/2)$	$P(n/3)$	

จากตาราง

$P(1/2)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_1$  ทำให้เกิด  $E_2$

$P(1/3)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_1$  ทำให้เกิด  $E_3$

$P(1/n)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_1$  ทำให้เกิด  $E_n$

$P(2/1)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_2$  ทำให้เกิด  $E_1$

$P(2/3)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_2$  ทำให้เกิด  $E_3$

$P(2/n)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_2$  ทำให้เกิด  $E_n$

$P(3/1)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_3$  ทำให้เกิด  $E_1$

$P(3/2)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_3$  ทำให้เกิด  $E_2$

$P(3/n)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_3$  ทำให้เกิด  $E_n$

$P(n/1)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_n$  ทำให้เกิด  $E_1$

$P(n/2)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_n$  ทำให้เกิด  $E_2$

$P(n/3)$  หมายถึง ความน่าจะเป็นที่  $E_n$  ทำให้เกิด  $E_3$

4 นำค่าที่ได้มาตรวจสอบและปรับค่าความเป็นไปได้ของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบ เพื่อป้องกันการกำหนดค่าความน่าจะเป็นของผลกระทบสูงหรือต่ำกว่าค่าที่สามารถกำหนดได้ตามค่าความน่าจะเป็นของการเกิดคู่ที่ต้องการหาผลกระทบเช่น ถ้าต้องการหาค่าความน่าจะเป็นของการเกิด

E1 แล้วทำให้เกิด E2 สามารถกำหนดขอบเขตค่าความน่าจะเป็นของการเกิดผลกระทบได้ โดยอาศัยสูตรในการคำนวณค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์คือ (จุฑาทิพย์ สว่างสุวรรณ, 2541)

$$P(1) = [P(2) * P(1/2)] + [P(\bar{2}) * P(1/\bar{2})]$$

โดย

P(1)	หมายถึง ความน่าจะเป็นของการเกิด E1
P(2)	หมายถึง ความน่าจะเป็นของการเกิด E2
P(1/2)	หมายถึง ความน่าจะเป็นที่ E1 ทำให้เกิด E2
P( $\bar{2}$ )	หมายถึง ความน่าจะเป็นที่ E2 จะไม่เกิดหรือ 1-P(2)
P(1/ $\bar{2}$ )	หมายถึง ความน่าจะเป็นที่ E1 ไม่ทำให้เกิด E2

สามารถแปลงสูตรให้อยู่ในรูปการหาค่าความน่าจะเป็นการทำให้เกิดเหตุการณ์ หรือ P(1/2) คือ

$$P(1/2) = \frac{P(1) - [P(\bar{2}) * P(1/2)]}{P(2)}$$

สามารถหาค่าต่าง ๆ ของสมการจากการกำหนดในขั้นเริ่มต้น ยกเว้นค่า P(1/2) และ P(1/ $\bar{2}$ ) ถ้าแทนค่า P(1/ $\bar{2}$ ) ด้วย 0 ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดที่เป็นไปได้ จะทำให้สามารถหาค่าสูงสุดของ P(1/2) ดังนี้

$$P(1/2) \leq \frac{P(1)}{P(2)}$$

ในขณะเดียวกัน ถ้าคูณ P(1/ $\bar{2}$ ) ด้วย 1 ซึ่งเป็นค่าสูงสุดที่จะเป็นไปได้ สามารถหาค่าต่ำสุดของ P(1/2) ได้เท่ากับ

$$P(1/2) \geq \frac{P(1) - 1 + P(2)}{P(2)}$$

ดังนั้นขอบเขตความน่าจะเป็นที่ E1 สามารถส่งผลกระทบต่อ E2 หรือ P(1/2) มีค่าเท่ากับ

$$\frac{P(1) - 1 + P(2)}{P(2)} \leq P(1/2) \leq \frac{P(1)}{P(2)}$$

5 คำนวณหาค่าดัชนีบ่งชี้ผลกระทบของแต่ละเหตุการณ์ทั้งสองกรณี โดยเริ่มจากการหาอัตราส่วนแต้มต่อ (odds) ของเหตุการณ์เริ่มต้นและเหตุการณ์ผลกระทบ ทั้งนี้อัตราส่วนแต้มต่อคำนวณได้จากอัตราส่วนระหว่างความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์กับความน่าจะเป็นที่จะไม่เกิดเหตุการณ์นั้น หลังจากนั้นทำการหาค่าดัชนีบ่งชี้ผลกระทบของการที่เหตุการณ์หนึ่งทำให้เกิด



เหตุการณ์อื่นโดยคำนวณหาอัตราส่วนระหว่างอัตราส่วนแตรัมต่อของการที่เหตุการณ์หนึ่งทำให้เกิดเหตุการณ์อื่นกับอัตราส่วนแตรัมต่อของการที่เหตุการณ์อื่นเกิดขึ้นตามปกติ ดังนี้

$$Odds = \frac{Probability}{1 - Probability}$$

$$\text{ดัชนีบ่งชี้ผลกระทบ} = \frac{\text{odds ของเหตุการณ์หนึ่งที่ทำให้เกิดเหตุการณ์อื่น}}{\text{odds ของเหตุการณ์อื่นที่เกิดขึ้นตามปกติ}}$$

6 พิจารณาให้มีความสำคัญกับค่าดัชนีที่มีค่ามากกว่า 1 แสดงว่าเหตุการณ์นั้นมึผลกระทบต่อทำให้เกิดเหตุการณ์อื่น เพราะอัตราส่วนแตรัมต่อของการที่เหตุการณ์หนึ่งทำให้เกิดเหตุการณ์อื่นมีค่ามากกว่าอัตราส่วนแตรัมต่อของการที่เหตุการณ์อื่นจะเกิดขึ้นตามปกติ สรุปเหตุการณ์เรียงลำดับความสำคัญเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเหตุการณ์อื่น

#### การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสม

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้มีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดที่ว่า การเกิดเหตุการณ์หนึ่งส่งผลให้เกิดเหตุการณ์หนึ่งตามมา ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นไปได้ทั้งทางบวกและลบ และในขณะเดียวกันการเกิดเหตุการณ์เริ่มต้นส่งผลต่อความน่าจะเป็นของเหตุการณ์อื่นที่จะเกิดตามมา ซึ่งปรากฏการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นพร้อมกัน แต่ในวิธีวิเคราะห์ในการศึกษาที่ผ่านมา การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ จะแยกศึกษาในประเด็น การบอกขนาดและทิศทางผลกระทบ (trend value) และการประมาณค่าความน่าจะเป็นโอกาสเกิดเหตุการณ์ (conditional probability) ออกจากกัน Chao (2008) ได้เสนอแนวการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสม โดยรวมการวิเคราะห์ระดับและทิศทางผลกระทบ (trend value) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ประเภทที่ 2 และการประมาณค่าความน่าจะเป็นโอกาสเกิดเหตุการณ์ (conditional probability) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ประเภทที่ 3 วิเคราะห์พร้อมกัน โดยมีขั้นตอนเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ของ Gordon (1994) ดังนี้

1) กำหนดจำนวนเหตุการณ์ที่จะนำมาวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ตัวอย่างเช่น ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในครอบครัวมี 3 ปัจจัยคือ ชีวิตสมรสที่ไม่ประสบความสำเร็จ เศรษฐกิจครอบครัวดี เด็กมีความสามารถโดดเด่น

2) กำหนดค่าความน่าจะเป็นเริ่มต้นของแต่ละเหตุการณ์เช่นเดียวกับ เมทริกซ์ของค่าความน่าจะเป็นเริ่มต้น Gordon (1994) สมมติว่ามีเหตุการณ์ทั้งหมด 3 เหตุการณ์ เหตุการณ์ที่ 1) ชีวิตสมรสที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น 0.70 เหตุการณ์ที่ 2) เศรษฐกิจค่อนข้างดี มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น 0.5 และเหตุการณ์ที่ 3) เด็กมีความสามารถโดดเด่น มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น 0.4 เขียนได้เป็นเวกเตอร์  $1 \times 3$  ดังนี้

$$P = \begin{bmatrix} 0.7 \\ 0.5 \\ 0.4 \end{bmatrix}$$

3. กำหนดขนาดและทิศทางผลกระทบ (trend value) จากตัวอย่างเช่น กำหนดค่าระดับและทิศทางของผลกระทบ - 5 ถึง + 5

- 5 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางลบต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงมากที่สุด
- 4 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางลบต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงมาก
- 3 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางลบต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงปานกลาง
- 2 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางลบต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงน้อย
- 1 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางลบต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงน้อยที่สุด
- 0 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นไม่ส่งผลกระทบกับเหตุการณ์ที่เกิดตามมา
- + 1 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางบวกต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงน้อยที่สุด
- + 2 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางบวกต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงน้อย
- + 3 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางบวกต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงปานกลาง
- + 4 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางบวกต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงมาก
- + 5 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดอีกเหตุการณ์หนึ่งตามมาแล้วปรากฏการณ์นี้ส่งผลกระทบในทางบวกต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงมากที่สุด

## ตารางที่ 2.9 ระดับและทิศทางของผลกระทบ

ทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวนอนตามมา	ถ้าเกิดเหตุการณ์ในแนวตั้งเกิดขึ้น		
	E1	E2	E3
E1 ชีวิตสมรสที่ไม่ประสบความสำเร็จ	-5	-3	2
E2 เศรษฐกิจครอบครัวดี	2	3	4
E3 เด็กมีความสามารถโดดเด่น	-2	2	5

ที่มา Chao, 2008

จากตาราง 2.9 สมมติให้เก็บข้อมูลสอบถามแม่เลี้ยงเดี่ยว มีรายได้สูงเลี้ยงดูครอบครัวได้โดยลำพังไม่จำเป็นต้องพึ่งพาสามีที่ติดสุรา ได้ข้อมูล เซล (1,1) ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จเป็นเหตุการณ์ในทางลบที่ส่งผลกระทบต่อความสุขในครอบครัวรุนแรงมากที่สุดเซล (1,2) เศรษฐกิจในครอบครัวดีทำให้ชีวิตสมรสที่ไม่ประสบความสำเร็จ (ภรรยาไม่รายได้ดีเลี้ยงครอบครัวได้ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาสามี ตัดสินใจหย่าขาดจากสามีได้ง่าย) เมื่อเกิดปรากฏการณ์นี้ขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงปานกลาง เซล (2,3) เด็กมีความสามารถโดดเด่นทำให้เกิดเศรษฐกิจในครอบครัวดี (เด็กสามารถสอบชิงทุนค่าเล่าเรียนได้จึงช่วยเหลือเศรษฐกิจในครอบครัวได้) เมื่อเกิดปรากฏการณ์นี้ขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความผาสุกในครอบครัวรุนแรงมาก เป็นต้น จากตารางที่ 2.9 เขียนเป็นเมทริกซ์ A ได้ดังนี้

$$A = \begin{bmatrix} -5 & -3 & 2 \\ 2 & 3 & 4 \\ -2 & 2 & 5 \end{bmatrix}$$

4. กำหนดความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ในแนวตั้งทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวนอน ในการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้โดยการประมาณค่าความน่าจะเป็นโดยวิธีการของ Gordon (1994) ในแนวทแยงของเมทริกซ์ จะถูกละไว้ไม่ใส่ค่า แต่วิธีการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ของ Chao (2008) กำหนดให้ค่าความน่าจะเป็นในแนวทแยงของเมทริกซ์ มีค่าเป็น 1 จากพื้นฐานที่ว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นแล้ว ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นย่อมเป็น 1 หรือเกิดขึ้นร้อยละ 100 หรือกล่าวได้ว่า เหตุการณ์ใดที่เกิดขึ้นแล้ว ความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นย่อมเกิดขึ้นแน่นอน

ตารางที่ 2. 10 ความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบตามมา

ถ้าเกิดเหตุการณ์ในแนวตั้ง ทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวนอนตามมา	ความน่าจะเป็นการเกิด เหตุการณ์ P∈ เริ่มต้น	เหตุการณ์เริ่มต้น		
		E1	E2	E3
E1 ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จ	0.7	1	0.8	0.5
E2 เศรษฐกิจครอบครัวดี	0.5	0.7	1	0.4
E3 เด็กมีความสามารถโดดเด่น	0.4	0.6	0.5	1

จากตาราง 2.10 ตัวอย่าง เซล (2,1) ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดเหตุการณ์เศรษฐกิจครอบครัวดี ด้วยความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.7 และจะทำให้เกิดเหตุการณ์เด็กมีความสามารถโดดเด่นด้วยความน่าจะเป็น 0.6 (เซล 3,1) เศรษฐกิจครอบครัวดีจะทำให้เกิดเหตุการณ์ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จ ด้วยความน่าจะเป็น 0.8 (เซล 1,2) และจะทำให้เกิดเหตุการณ์เด็กมีความสามารถโดดเด่น ด้วยความน่าจะเป็น 0.5 (เซล 3,2) เด็กมีความสามารถโดดเด่นจะทำให้เกิดเหตุการณ์ชีวิตสมรสไม่ประสบความสำเร็จ ด้วยความน่าจะเป็น 0.5 (เซล 1,3) และจะทำให้เกิดเหตุการณ์เศรษฐกิจครอบครัวดีด้วยความน่าจะเป็น 0.4 (เซล 2,3) จากตารางที่ 2.10 เขียนเมทริกซ์ B ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์

$$B = \begin{bmatrix} 1 & 0.8 & 0.5 \\ 0.7 & 1 & 0.4 \\ 0.6 & 0.5 & 1 \end{bmatrix}$$

5. สร้างเมทริกซ์ผลกระทบไขว้แบบผสม X ที่แสดงถึงระดับ ทิศทางและความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบโดย นำค่าที่บอกระดับและทิศทางของเหตุการณ์ผลกระทบในเมทริกซ์ A คูณด้วยค่าความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ผลกระทบในเมทริกซ์ B ที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน

$$X = AB = \begin{bmatrix} -5 & -2.4 & 1 \\ 1.4 & 3 & 1.6 \\ -1.2 & 1 & 5 \end{bmatrix}$$

ต่อจากนั้น คูณ X ด้วยความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ตั้งต้น P

$$S = XP = \begin{bmatrix} -5 & -2.4 & 1 \\ 1.4 & 3 & 1.6 \\ -1.2 & 1 & 5 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.7 \\ 0.5 \\ 0.4 \end{bmatrix}$$

$$S = \begin{bmatrix} -4.3 \\ 3.12 \\ 1.66 \end{bmatrix}$$

จากการกำหนดจำนวนเหตุการณ์ที่จะนำมาวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ปัจจัยที่มีผลต่อความสุขในครอบครัวมี 3 ปัจจัยคือ ชีวิตสมรสที่ไม่ประสบความสำเร็จ เศรษฐกิจครอบครัวดี เด็กมีความสามารถโดดเด่น เวกเตอร์ S แสดงถึงผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น อธิบายได้ว่า เหตุการณ์ที่ 1) ชีวิตสมรสที่ไม่ประสบความสำเร็จมีผลต่อความสุขในครอบครัวในทางลบ (-4.3) เหตุการณ์ที่ 2) เศรษฐกิจดีมีผลต่อความสุขในครอบครัวในบวก (3.12) เหตุการณ์ที่ 3) เด็กมีความสามารถโดดเด่นมีผลต่อความสุขในครอบครัวในบวก (1.66) เมื่อพิจารณาาร่วมกันทั้งระดับและความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ เปรียบเทียบกันทั้งสามเหตุการณ์ พบว่า เหตุการณ์ที่ควรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ เหตุการณ์ที่ 1) ชีวิตสมรสที่ไม่ประสบความสำเร็จ รองลงมาคือ เหตุการณ์ที่ 2) เศรษฐกิจดี และ เหตุการณ์ที่ 3) เด็กมีความสามารถโดดเด่น ตามลำดับ

ข้อดีในการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสมของ Chao (2008) จากเวกเตอร์ S ทำให้ทราบถึงลำดับความสำคัญของเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดผลกระทบ และภาพรวมของเหตุการณ์ทั้งหมดที่ส่งผลต่อความสุขในครอบครัว ซึ่งในการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบเดิมไม่สามารถบอกได้ และการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสมของ Chao (2008) ยังเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ที่เป็นไปตามสภาพความเป็นจริงในประเด็น ของการเกิดของเหตุการณ์ผลกระทบมีความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ ทิศทางและขนาดความรุนแรงเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ผู้วิจัยจึงสนใจในการนำวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสมของ Chao (2008) มาประยุกต์ใช้กับการประเมินผลกระทบในอนาคตของนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับ

#### ตอนที่ 4 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การนำเสนอเนื้อหามหาวิทยาลัยในกำกับ แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ 4.1) ความหมาย ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับ 4.2) ผลกระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4.3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1 ความหมาย ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ความหมาย** มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึงมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการที่สามารถพัฒนาระบบบริหารเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย มีความเบ็ดเสร็จในตัว ลักษณะเช่นนี้ตรงกับคำว่า “Autonomy” ซึ่งมีได้หมายความว่า เป็นอิสระ (independence) โดยไม่ต้องถูกกำกับและตรวจสอบโดยกลไกของรัฐ (“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”, 2549) แต่หมายความว่า มีอิสระในการบริหารจัดการตนเองภายใต้กลไกการตรวจสอบของรัฐ

วรมน เนาวจโรจน์ (2544) ให้คำจำกัดความ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล หมายถึงมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลที่มีอิสระในการบริหารงาน

ภายใน ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ โดยทบวงมหาวิทยาลัย ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดิน บุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล จะมีสภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย และอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของแต่ละมหาวิทยาลัย

นิพนธ์ กัลยา (2547) ให้คำจำกัดความมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า มหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย มีการตัดสินใจสิ้นสุดที่ระดับสภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แยกการตัดสินใจและการวินิจฉัยด้านการบริหารและวิชาการระดับสูงออกจากกัน เน้นการบริหารในรูปคณะบุคคลในแต่ละระดับ ใช้ระบบรวมการบริหารแต่แยกภารกิจ มีระบบการเงินที่คล่องตัว ตรวจสอบได้ในภายหลัง จากงบประมาณแบบอุดหนุนและมีอำนาจปกครองดูแล บำรุงรักษา และใช้จัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยได้ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และรัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้เท่าที่จำเป็น

เมธี ดิสวัสดิ์ และคณะ (2551) ให้คำจำกัดความมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง สถาบันการศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลที่ไม่ใช่ส่วนราชการและไม่ใช่วิชาการ และเป็นองค์กรสาธารณะไม่แสวงหากำไร มีความอิสระในการบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารการเงินและพัสดุ โดยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่าง ๆ สิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยภายในกรอบกฎหมายพิเศษเฉพาะที่กำหนดไว้

กองเพชร สุนทรภักดิ์ (2552) ให้คำจำกัดความมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นสมาชิกของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย

อัมเรศ เนตาสีทธิ์ (2553) ให้คำจำกัดความมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย มีสภาพเป็นนิติบุคคล มีระบบการบริหารงานที่ไม่ใช่ส่วนราชการ มีระบบงานบริหารบุคคล การเงิน และวิชาการเป็นอิสระ คล่องตัว โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณสนับสนุนเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร รัฐมีหน้าที่เข้าไปตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานได้

จากคำจำกัดความของมหาวิทยาลัยในกำกับของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ไม่เป็นส่วนราชการที่ไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลที่มีอิสระในการบริหารงานภายใน ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้งบประมาณจากรัฐเป็นรายปีและรัฐมีหน้าที่ในการตรวจสอบ มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยนากำกับของรัฐ (ภาวิช ทองโรจน์, 2550; "มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ," 2549; วรมน เนาวโรจน์, 2544; สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2554) มหาวิทยาลัยใน

กำกับของรัฐในประเทศไทยแยกได้เป็น 2 ประเภท ประเภทแรกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่แรกตั้ง อีกประเภทหนึ่งเป็นการพัฒนาจากมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้คำที่ใช้เรียกกันอยู่หลายคำ เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐนอกระบบราชการ มหาวิทยาลัยนอกระบบ มหาวิทยาลัยอิสระ มหาวิทยาลัยในกำกับ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เป็นต้น ไม่ว่าจะเรียกว่าอะไรก็ตามความหมายสั้น ๆ ก็คือเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการที่สามารถพัฒนาระบบบริหารเป็นของตนเองที่สอดคล้องกับปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยมีความเบ็ดเสร็จในตัวลักษณะเช่นนี้ตรงกับคำว่า “Autonomy” ซึ่ง Autonomy นั้นมิได้หมายความว่า เป็นอิสระ (independence) โดยไม่ต้องถูกกำกับและตรวจสอบโดยกลไกของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีจุดเริ่มต้นของความคิดที่จะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐโดยการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการได้เริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2507 คือ ได้มีการจัดสัมมนาเรื่องปัญหาและบทบาทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสัมมนารั้งนี้ ได้มีการพิจารณาปัญหาการบริหารมหาวิทยาลัยในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งได้โยงไปสู่ความคิดที่ว่ามหาวิทยาลัยควรจะออกจากระบบราชการ ซึ่งมหาวิทยาลัยในที่นี้หมายถึงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาซึ่งมีทั้ง “มหาวิทยาลัย” และ “สถาบัน”

จากการสัมมนาเมื่อปี พ.ศ. 2507 ที่คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ส่งผลให้มีการสัมมนาที่สววงคินิวาส จังหวัดสมุทรปราการ อีก 3 ครั้ง คือ ในปี พ.ศ. 2509 พ.ศ. 2510 และ พ.ศ. 2513 โดยสำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะในการสัมมนารั้งที่ 3 ได้มีการหยิบยกเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับมาพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วประมวลสรุปข้อคิดเห็นเสนอซึ่งคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2514 ได้ลงมติเห็นชอบในหลักการและมอบให้สภาการศึกษาแห่งชาติจัดทำรายละเอียดพร้อมทั้งยกร่างพระราชบัญญัติที่จะให้เป็นไปตามแนวคิดดังกล่าว เมื่อแล้วเสร็จสภาการศึกษาแห่งชาติได้นำเสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติพิจารณาผ่านสำนักนายกรัฐมนตรีในปี พ.ศ. 2515 ซึ่งสำนักนายกรัฐมนตรีเห็นว่าเรื่องดังกล่าวมีผลเปลี่ยนแปลงการบริหารและสถานะของมหาวิทยาลัย จากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจึงได้ส่งเรื่องให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ พิจารณารายละเอียดพร้อมทั้งเสนอความเห็นและข้อสังเกตต่าง ๆ เพื่อที่สำนักนายกรัฐมนตรีจะได้ประมวลเสนอสภาบริหารคณะปฏิวัติต่อไป ผลการพิจารณาปรากฏว่ามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยและคณะปฏิวัติยังไม่พร้อมที่จะให้การดำเนินการปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยตามแนวทางดังกล่าวเรื่องจึงชะงักลง

จากการปฏิรูปการศึกษาใน พ.ศ. 2517 แนวคิดเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลได้รับการรื้อฟื้นขึ้นมาพิจารณาอีกครั้ง เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อการศึกษาปฏิรูปการศึกษา ในปี พ.ศ. 2517 แต่คณะกรรมการคิดว่าต้องการเวลาสร้างความพร้อมทั้งทางด้านรัฐบาลและ

มหาวิทยาลัย จึงมุ่งสร้างระบบอุดมศึกษาที่เป็นส่วนของระบบราชการแต่ให้มีเอกภาพในการบริหาร มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานและมีการประสานงานระหว่างสถาบันอุดมศึกษาให้ดีขึ้น รวมทั้งมีการเสนอให้จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาใหม่ พัฒนาตลาดวิชาและดำเนินการให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นระบบอิสระไม่เป็นส่วนราชการในระยะต้นแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 5 แต่ความคิดดังกล่าวมิได้บรรลุผล หลังจากนั้นก็ได้มีความพยายามใด ๆ ที่เป็นรูปธรรมอื่นนอกจากมีการประชุมสัมมนากันอีกหลายครั้งในแต่ละครั้งได้หยิบยกเรื่องความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยขึ้นมาวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งได้ส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายระเบียบหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานภายในมากกว่าส่วนราชการอื่น แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมิได้ทำให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระตามลักษณะความจำเป็นและความเหมาะสมของสถาบันวิชาการ

### ความเชื่อมโยงระหว่างการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบกับนโยบายการศึกษาของรัฐ

**1 แผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533 - 2547)** ทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 -2547) ขึ้นในปี พ.ศ. 2530 โดยมุ่งหวังให้การจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาวดังกล่าวมีลักษณะเป็นแผนรุกไปสู่อนาคต โดยมีฐานอยู่บนข้อมูลการวิจัยเชิงนโยบายเกี่ยวกับสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ของประเทศ ตลอดจนเป็นแผนที่ไวต่อการปรับตัวและมีกลไกการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แผนดังกล่าวได้มีข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลข้อหนึ่งในหกข้อคือ “รัฐบาลพึงให้การสนับสนุนการปฏิรูปความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีกับรัฐ โดยพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่มีอยู่แล้วให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นส่วนราชการ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งใหม่ให้มีฐานะและรูปแบบเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการตั้งแต่แรกตั้ง”

**2.การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการในช่วงแผนอุดมศึกษาระยะยาว** ในปี พ.ศ. 2534 รัฐบาลในสมัยของ นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรีได้มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น โดยได้กำหนดแนวแนวทางหนึ่งคือแก้ไขพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยให้มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่ส่วนราชการ ในครั้งนี้มีมหาวิทยาลัยยืนยันที่จะออกนอกระบบราชการและได้เสนอร่างพระราชบัญญัติต่อคณะรัฐมนตรีจำนวน 16 แห่ง (จากจำนวน 20 แห่ง) คณะรัฐมนตรีได้นำร่างพระราชบัญญัติทั้ง 16 ฉบับเสนอสภานิติบัญญัติแห่งชาติ แต่ไม่ได้รับการพิจารณาเนื่องจากสภานิติบัญญัติแห่งชาติเห็นว่าพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบ จึงมีมติให้เลื่อนการพิจารณาออกไป จนกระทั่งสภานิติบัญญัติแห่งชาติได้หมดอายุลงจึงทำให้



ร่างพระราชบัญญัติตกไป ในช่วงที่ร่างพระราชบัญญัติอยู่ระหว่างการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ กระแสคัดค้านจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัยได้ปรากฏให้ทราบทางสื่อสิ่งพิมพ์อย่างสม่ำเสมอประเด็นสำคัญ ๆ ที่เป็นข้อกังวลของบุคคลเหล่านั้นสรุปได้ดังนี้

- 1) ความต่อเนื่องของนโยบายรัฐบาล คือไม่มั่นใจว่านโยบายของรัฐบาลที่มาจากกาเลือกตั้งจะเป็นไปในแนวทางเดียวกันมากนักน้อยเพียงใด
- 2) การยอมรับหลักการให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) หลักเกณฑ์การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลยังไม่ชัดเจน
- 4) การบริหารงานบุคคล เช่น ไม่มั่นใจในระบบบริหารงานบุคคลที่เข้ายากออกง่ายเพราะคิดว่าไม่มั่นคงเหมือนระบบราชการ เงินเดือนและผลประโยชน์ก็อยู่ยังไม่มียละเอียดชัดเจนการมีระบบคู่ขนานในหน่วยงานเดียวกัน เป็นต้น
- 5) การสรรหาผู้บริหารในระดับต่างๆ
- 6) การเร่งรัดนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการให้เสร็จทันภายในวาระของรัฐบาล ทำให้ไม่มั่นใจว่าได้มีการกระทำด้วยความรอบคอบและละเอียดถี่ถ้วนเพียงใด อย่างไรก็ตาม ภายในช่วงระยะเวลาแผนอุดมศึกษาระยะยาวได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย เป็นผลสำเร็จเมื่อปี พ.ศ. 2533 พ.ศ. 2535 และ พ.ศ. 2541 ตามลำดับ นอกจากนี้ใน พ.ศ. 2541 ยังได้เปลี่ยนสถานภาพของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่เป็นส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**3. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542** ทิศทางการพัฒนาความเป็นอิสระและความมีประสิทธิภาพของอุดมศึกษายังคงมีความต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้ชัดเจนว่ามาตรา 36 ของพระราชบัญญัติฯ กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลมีทางเลือกระบบบริหารได้ 2 ทางคืออาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐก็ได้ โดยให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการได้โดยอิสระสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองมีความคล่องตัวมีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ

**4. เงื่อนไขการกู้เงินจากธนาคารพัฒนาเอเชีย** คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 ให้ความเห็นชอบเงื่อนไขการกู้เงินจากธนาคารพัฒนาเอเชียโดยมีกรอบนโยบายสำคัญที่ทบวงมหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบดำเนินการประกอบด้วย

- 1) มหาวิทยาลัยจะได้รับมอบอำนาจการบริหารงบประมาณในส่วนงบดำเนินการที่มีใช้เงินเดือนตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไป โดยสร้างระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด

ความเชื่อมั่นในเรื่องความสามารถในการตรวจสอบได้และความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

2) มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งจะได้รับการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ (Autonomous University) หรือมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลภายในปี 2545 โดยที่ภายใน ธันวาคม 2541 จะมีมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างน้อย 1 แห่งปรับสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### 5. การเตรียมการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาต่อมหาลัยในกำกับของรัฐ

5.1 การกำหนดหลักการการจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทบวงมหาวิทยาลัยได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักการจัดสรรงบประมาณ ให้แก่มหาวิทยาลัยที่อยู่ระหว่างการเตรียมการปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และหลักการการจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเมื่อเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2541 สรุปได้ดังนี้

5.1.1 ในระยะที่เตรียมการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การ จัดสรรงบประมาณยังคงใช้เกณฑ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ส่วนการบริหารงบประมาณมหาวิทยาลัยสามารถ โอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณส่วนที่มีค่าใช้จ่ายเดือนได้ และให้ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด ระเบียบกลางในการบริหารงบประมาณโดยเริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2542 เป็นต้นไปพร้อมทั้งให้มี ระบบการกำกับติดตามและการตรวจสอบด้วย

5.1.2 เมื่อเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว รัฐจะจัดสรรงบประมาณ อุดหนุนในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปเพื่ออุดหนุนกองทุนคงยอดเงินต้นที่มหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นและ อุดหนุนค่าใช้จ่ายประจำปีทั้งที่เป็นค่าใช้จ่ายประจำและค่าใช้จ่ายลงทุน โดยแสดงรายการงบประมาณ เฉพาะค่าใช้จ่ายลงทุนที่ต้องผูกพันข้ามปีงบประมาณเท่านั้น

5.1.3 ให้ทบวงมหาวิทยาลัยรับข้อสังเกตของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและ คณะรัฐมนตรี โดย ทบวงมหาวิทยาลัยควรมีระบบการกำกับและดูแลการใช้จ่ายเงินอุดหนุนทั่วไปโดย ไกล่ลชิด และควรกำหนดเงื่อนไขให้มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาระบบงบประมาณให้เอื้อต่อการวางแผน และการประเมินผลระบบต้นทุนที่ให้ข้อมูล ใช้ประเมินผลระบบการประเมินผลที่สามารถประเมิน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัด และความคุ้มค่าอย่างเป็นรูปธรรม ระบบการตรวจสอบ ภายในและภายนอก ที่ครอบคลุมด้านการเงินการบริหารและผลงาน จากมติคณะรัฐมนตรีในข้อ 5.1 ทบวงมหาวิทยาลัยได้ออกระเบียบทบวงมหาวิทยาลัยว่าด้วยการโอนเงินประจำงวดของ สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2542 เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2542

**5.2 การมอบอำนาจการบริหารงานบุคคล** คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ได้มอบอำนาจการบริหารงานบุคคลในส่วนที่ยังอยู่ในอำนาจหน้าที่ของ ก.ม. ให้ อ.ก.ม. มหาวิทยาลัยดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เช่นการบรรจุการรับโอนการเปลี่ยนระดับตำแหน่งการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้นการกำหนดให้มีตำแหน่งระดับชำนาญการเชี่ยวชาญและชำนาญการพิเศษระดับ 9 การยกเว้นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งการเปลี่ยนเงื่อนไขการบรรจุเป็นต้น

**5.3 การปรับระบบการบรรจุบุคลากร** จากมาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ ข้าราชการที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2541 ที่ไม่ในส่วนราชการเพิ่มอัตราใหม่ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 และให้ส่วนราชการยุบเลิกตำแหน่งไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนตำแหน่งที่ว่างลงจากเกษียณอายุราชการ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 20 ให้นำมารวมกันแล้วมอบให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) พิจารณาจัดสรรให้ส่วนราชการที่มีความจำเป็นและมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐที่ต้องการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐไม่ให้เพิ่มขึ้น ที่คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2541 และวันที่ 29 ธันวาคม 2541 โดยให้ใช้บังคับตั้งแต่ปีงบประมาณ 2541 -2544 มาตรการดังกล่าวกำหนดให้ทุกส่วนราชการระงับข้อเสนอเปลี่ยนแปลงเงินเดือนเงินประจำตำแหน่ง สวัสดิการหรือค่าตอบแทนอื่นใด สำหรับตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่และระงับการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ มาตรการเหล่านี้ถึงแม้เป็นมาตรการที่ดีที่จะให้ส่วนราชการปรับลดบทบาทภารกิจและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ก็กระทบต่อบทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการดังกล่าวและเป็นการเตรียมการรองรับการปรับเปลี่ยนระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่มีใช้ส่วนราชการหรือเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายในปี 2545 ทบวงมหาวิทยาลัยจึงได้เสนอคณะรัฐมนตรีขอปรับปรุงระบบการบรรจุบุคลากรใหม่ ซึ่งคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2542 และ 31 สิงหาคม 2542 ได้อนุมัติในหลักการให้มหาวิทยาลัยจ้างลูกจ้างในลักษณะการจ้างพิเศษที่มีวาระการจ้างที่กำหนดเวลาชัดเจนแทนการบรรจุข้าราชการใหม่โดยให้สำนักงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการจ้าง ในหมวดเงินอุดหนุนเงินอุดหนุนทั่วไปจนกว่ามหาวิทยาลัยจะปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามจำนวน

- 1) อัตราว่างที่เกิดจากการเกษียณอายุราชการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2541 เป็นต้นมา
- 2) อัตราว่างโดยเหตุอื่นที่มีใช้ว่างจากเกษียณอายุราชการ
- 3) อัตรานักเรียนทุนที่มีข้อผูกพันตามสัญญา
- 4) อัตราเพิ่มใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่และอยู่ระหว่างการพัฒนาโดยจัดสรรในอัตราข้าราชการแรกบรรจุบวกด้วยอัตราเพิ่มอีกร้อยละ 70 ของอัตราแรกบรรจุสำหรับ

บุคลากรสาย ก ส่วนบุคลากรสาย ข จัดสรรในอัตราข้าราชการแรกบรรจุบวกด้วยอัตราเพิ่มอีกร้อยละ 50 ของอัตราแรกบรรจุ ทั้งนี้ให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดจำนวนบุคลากรที่จะจ้างและอัตราค่าจ้าง ตามวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรโดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย

#### 5.4 การสนับสนุนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย

5.4.1 จัดทำแผนปฏิบัติการในการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทบวงมหาวิทยาลัยได้ขอให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งพิจารณาว่าจะมีแผนการในการปรับเปลี่ยน สถานภาพอย่างไร โดยเน้นให้แต่ละมหาวิทยาลัยสร้างความเข้าใจกับประชาคมในมหาวิทยาลัยเป็น เบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และร่วมกันปรับปรุงโครงสร้างระบบ บริหารด้านต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยตามหลักการที่ตกลงร่วมกัน ให้สามารถปกครองตนเองได้อย่าง มีประสิทธิภาพสูงสุด และรองรับการตรวจสอบจากสังคมด้วย แล้วจึงยกร่าง พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย ใหม่ให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าว หลังจากนั้นให้มหาวิทยาลัยเสนอแผนปฏิบัติการของแต่ละแห่ง ต่อทบวงมหาวิทยาลัยเพื่อประมวลเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่งคณะรัฐมนตรีใน การประชุมเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการตามที่ทบวงมหาวิทยาลัย เสนอและเนื่องจากมหาวิทยาลัยบางแห่งไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนทบวงมหาวิทยาลัยจึงขอให้ มหาวิทยาลัยปรับแผนและทบวงมหาวิทยาลัยได้เสนอขอทบวงมติคณะรัฐมนตรีเพื่อปรับปรุง แผนปฏิบัติการเป็นครั้งที่ 2 (มติ ครม.เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2543) โดยในแผนปฏิบัติการดังกล่าว กำหนดไว้ว่าจะได้ร่างพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลจำนวน 20 แห่งดังนี้

1) ภายในปี 2542 เดิมจำนวน 5 แห่งขอปรับใหม่เป็น 2 แห่งได้แก่มหาวิทยาลัย นครสวรรค์และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) ภายในปี 2543 เดิมมีจำนวน 6 แห่งขอปรับปรุงใหม่เป็นจำนวน 8 แห่งได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยทักษิณ

3) ภายในปี 2544 เดิมจำนวน 6 แห่งขอปรับใหม่เป็น 8 แห่งได้แก่มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาและสถาบันบัณฑิต พัฒน บริหารศาสตร์

4) ภายในปี 2545 มีจำนวน 2 แห่งคือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

5.4.2 การให้การสนับสนุนและการทำความเข้าใจกับประชาคมภายในมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดทำสมุดปกขาวเรื่อง **”หลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับ รัฐบาล”** เมื่อเดือนกันยายน 2541 และได้จัดสัมมนาในระดับชาติเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2541 เพื่อทำความเข้าใจในหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและนโยบายรัฐบาลให้ตรงกันรวมทั้ง ได้จัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยนำไปทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจและเผยแพร่หลักการและ แนวปฏิบัติต่อประชาคมมหาวิทยาลัย และกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การทำประชาพิจารณ์ร่างพระราชบัญญัติ การเตรียมร่างระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในร่างพระราชบัญญัติ การเตรียมความพร้อมระบบบริหารในด้านต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นตามแนวทางของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การประชาสัมพันธ์ การออก นอกระบบราชการด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

**5.5 มติคณะรัฐมนตรีต่อข้อเสนอของทบวงมหาวิทยาลัย** คณะรัฐมนตรีได้ประชุม ปรีกษาหารือเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2543 ลงมติเห็นชอบในหลักการตามที่ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอทั้ง 3 ข้อคือ หลักการการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แหล่งงบประมาณของมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ และการจัดเงินกองทุนคงยอดเงินต้นโดย

- 1) การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ให้อิสระกับมหาวิทยาลัยนั้นให้ทุก มหาวิทยาลัยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุดคือคุณภาพของการศึกษา
- 2) โดยหลักการไม่ควรมีบุคลากร 2 ประเภท (ข้าราชการและพนักงาน) ใน หน่วยงานเดียวกันควรมีประเภทเดียวแต่หากมีความจำเป็นในระยะแรกก็อาจให้มีบุคลากร 2 ประเภท ไปก่อนโดยกำหนดกรอบเวลาการปรับเปลี่ยนให้มีประเภทเดียว
- 3) ให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแก้ไขระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย เครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้ข้าราชการที่ปรับเปลี่ยนเป็นพนักงานมีสิทธิได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ต่อเนื่อง
- 4) ให้สำนักงบประมาณพิจารณาจัดสรรงบประมาณในการจัดตั้งกองทุนคงยอดเงิน ต้นตามความจำเป็นเหมาะสมและสอดคล้องกับฐานะทางการเงินการคลังของประเทศ
- 5) การยกเว้นภาษีเงินได้ให้แก่มหาวิทยาลัยที่จะปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นไม่มีกรณีที่จะต้องดำเนินการยกเว้นภาษีเงินได้
- 6) ให้กระทรวงการคลังรับไปพิจารณากำหนดไว้ในกฎหมายภาษีอากรที่ออกตาม ความในประมวลรัษฎากร ให้ผู้บริจาคเงินได้หรือทรัพย์สินให้แก่มหาวิทยาลัยได้รับสิทธิและประโยชน์ ทางภาษีเช่นเดียวกับก่อนที่จะมีการเปลี่ยนสภาพ

7) ให้คณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการแก้ไขพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญ พ.ศ. 2539 ให้ “ข้าราชการ” รวมถึงพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย

8) ให้กระทรวงการคลังร่วมกับทบวงมหาวิทยาลัยและสำนักงานประมาณ พิจารณาการจัดสรรงบประมาณในหมวดเงินเดือนเพิ่มร้อยละ 60 จากอัตราเงินเดือนปัจจุบันของข้าราชการ โดยคำนึงถึงสัดส่วนบุคลากรที่เป็นพนักงานต่อข้าราชการแล้วเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

9) ให้มหาวิทยาลัยต้องรายงานรายรับและรายจ่ายให้รัฐบาลและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งควรเร่งรัดการสร้างระบบบริหารจัดการรวม 7 ประการตามความเห็นของสำนักงานประมาณด้วย

10) เห็นชอบให้คงสิทธิการค้าประกันหรือสิทธิการประกันตัวของบุคคลที่เป็นพนักงานถาวรของมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับข้าราชการ

11) เมื่อได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐชัดเจนแล้ว สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาควรเร่งรัดการพิจารณาและมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ก็ควรเร่งรัดร่างกฎหมายให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาตามกำหนดเวลา

12) กระทรวงการคลังควรปรับปรุงกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาให้มีการตอบสนองความต้องการในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น เพื่อมิให้มีการปิดกั้นโอกาสแก่ผู้มีความรู้ความสามารถที่มีฐานะยากจน

13) ให้ทบวงมหาวิทยาลัยและรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ) ติดตามการดำเนินงานแล้วรายงานความคืบหน้าปัญหาอุปสรรคต่างๆ ให้คณะรัฐมนตรีทราบเป็นระยะๆ

**5.6 การดำเนินการนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ** มีขึ้นอีกครั้งในสมัย รัฐบาลทักษิณ ชินวัตร แต่มีการคัดค้าน ดังนั้น จึงยังไม่มี การนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบในช่วงนั้น ต่อมาในสมัย รัฐบาล พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์ โดย ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน รัฐมนตรีศึกษาธิการ ก็ได้เสนอ ครม.และ สนช. ให้ผ่านร่าง พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของแต่ละมหาวิทยาลัย ข้อมูลจาก วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี ณ วันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2558 ประเทศไทยมีสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับของรัฐ 16 โดยในจำนวนนี้มี 6 แห่งที่เป็นสถาบันในกำกับของรัฐบาลตั้งแต่ก่อตั้ง ส่วนที่เหลือนั้นเป็นสถาบันใน กำกับของรัฐบาลโดยการแปรสภาพด้วยผลของกฎหมาย

**ตารางที่ 2. 11** รายนามสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ณ วันที่ 22 มีนาคม 2558

รายนามสถาบัน	วันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา
1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*	27 กรกฎาคม พ.ศ. 2533
2 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*	29 มีนาคม พ.ศ. 2535
3 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	21 กันยายน พ.ศ. 2540
4 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย	21 กันยายน พ.ศ. 2540
5 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง*	19 กันยายน พ.ศ. 2541
6 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541
7 มหาวิทยาลัยมหิดล	7 ตุลาคม พ.ศ. 2550
8 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	9 ธันวาคม พ.ศ. 2550
9 มหาวิทยาลัยบูรพา	29 ธันวาคม พ.ศ. 2550
10 มหาวิทยาลัยทักษิณ	31 มกราคม พ.ศ. 2551
11 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	31 มกราคม พ.ศ. 2551
12 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551
13 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551
14 มหาวิทยาลัยพะเยา*	12 กรกฎาคม พ.ศ. 2553
15 มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร*	4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553
16 สถาบันดนตรีกัลปยานีวัฒนา*	11 พฤษภาคม พ.ศ. 2555

หมายเหตุ \* หมายถึง ออกนอกกระบบตั้งแต่แรกเริ่มก่อตั้งสถาบัน

ที่มา วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2558)

**5.7 หลักการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ ภายใต้การกำกับของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ การบริหารงานต่าง ๆ จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารงานบุคคลบริหารงบประมาณและทรัพย์สินและบริหารวิชาการโดยสรุปดังนี้

1) การบริหารงานบุคคล สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารงานบุคคลซึ่งรวมถึงการสรรหาการบรรจุแต่งตั้งการพ้นจากตำแหน่งการได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เงินเดือนและค่าตอบแทนการวางแผนกำลังคนการพัฒนาบุคลากรและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารงานบุคคล

2) การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดระบบบริหารการเงินการงบประมาณและทรัพย์สิน ซึ่งรวมถึงการวางแผนการจัดหาการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรกำหนดระเบียบวิธีและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดหาจัดสรรและการใช้ทรัพยากร ทั้งจากงบประมาณแผ่นดินและเงินได้จากแหล่งต่าง ๆ

3) การบริหารวิชาการสภามหาวิทยาลัย มีอำนาจในการอนุมัติหลักสูตร การเปิดสอนหลักสูตร การจัดตั้งยุบเลิกหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาและการดำเนินการทางวิชาการอื่น ๆ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ และต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลาง รายละเอียดปรากฏในหลักการและแนวปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจัดทำโดยสำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

### 5.8 หลักการกลางมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพการศึกษา

2) การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต้องมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคมนโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้การผลิตบัณฑิตต้องให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3) ความคล่องตัวของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้เองภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

4) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย กำหนดให้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายใน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจาก บุคคลภายนอก 1 คน ซึ่งจะต้องสรรหาจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอโดยการบริหารมหาวิทยาลัยให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย การได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดีต้องเป็นกระบวนการที่โปร่งใสไม่ใช้วิธีการเลือกตั้ง แต่ให้ใช้วิธีการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

5) การบริหารมหาวิทยาลัย ให้ใช้หลักบริหารจัดการที่ดี (good governance) ในการออกระเบียบข้อบังคับและแนวทางในการดำเนินกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย



6) การบริหารงานบุคคล เมื่อเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แล้วข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสามารถเลือกสถานภาพได้ตามความสมัครใจหากสมัครใจเปลี่ยนสถานภาพภายหลังกฎหมายใช้บังคับก็จะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยและให้คงสิทธิการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนด ซึ่งการบริหารงานบุคคลให้ตราเป็นข้อบังคับโดยมีองค์กรบริหารงานบุคคลที่บุคลากรมีส่วนร่วม ยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (merit system) มีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่โปร่งใส

7) งบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนที่เพียงพอเพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล และการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้ถือว่าเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย กรณีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น ทั้งนี้รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง มหาวิทยาลัยสามารถถือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ได้ รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้ทูลให้หรือได้มาโดยการซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุและให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย โดยให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้จัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ และรายได้ที่เกิดขึ้นให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงินและระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนด การจ่ายเงินต้องทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัยและมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

8) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยและระหว่างสถาบันการศึกษา ชุมชน สถานประกอบการและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

9) การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสรีจสีนที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุดทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนดโดยให้สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมชุมชนและประเทศชาติ

10) การกำกับตรวจสอบให้มีการกำกับตรวจสอบโดยกลไกภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

การกำกับตรวจสอบภายในให้สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบและกลไกเพื่อควบคุม ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม

การกำกับตรวจสอบภายนอก ให้กระทำโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลไกงบประมาณนโยบายของรัฐบาล และระบบการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในกรณีที่การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขัดต่อความสงบเรียบร้อยศีลธรรมอันดีหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัยหากปล่อยทิ้งไว้จะเกิดความเสียหายต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม ให้รัฐมนตรีที่กำกับดูแลนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาสั่งการ

## 5.9 จากหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปจุดแข็งและจุดอ่อนได้ดังนี้

### จุดแข็ง

1) มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายในขอบเขตหนึ่ง การดำเนินงานทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้นต้องอาศัยความเป็นอิสระและการมีเสรีภาพทางวิชาการอย่างมาก เพื่อที่จะได้ค้นคว้าหาความรู้ใหม่และถ่ายทอดความรู้นั้นให้เกิดประโยชน์แก่สังคม อย่างไรก็ตาม ความเป็นอิสระนั้นได้กำหนดให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ เพื่อป้องกันมิให้มหาวิทยาลัยใช้ประโยชน์จากความเป็นอิสระจนเกินขอบเขต

2) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถกำหนดเป้าหมายทิศทางการรวมทั้งกำหนดวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทัน่วงที

3) มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถพัฒนาระบบบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับลักษณะงานและธรรมชาติของมหาวิทยาลัยได้เองดังนี้

3.1) การจัดโครงสร้างองค์กร มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดรูปแบบขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยและมีอำนาจจัดตั้งและกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรต่างๆ เหล่านี้

3.2) การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดและดำเนินการสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง รวมทั้งการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ฯลฯ ซึ่งทำให้คล่องตัวและสามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้

3.3) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการเปิดหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ กำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน คุณสมบัติของผู้สอน ฯลฯ ที่

สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลาง เช่น มาตรฐานหลักสูตรการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นต้น

3.4) การบริหารการเงิน มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีความคล่องตัวยืดหยุ่นเพื่อให้เหมาะสมกับงานมหาวิทยาลัยและวิทยาการที่ปรับเปลี่ยนใหม่ นอกจากนี้การกำหนดให้รัฐจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป ย่อมทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านตามนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าการจัดสรรงบประมาณตามวิธีการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4) การกำหนดให้การดำเนินงานสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัยโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ขั้นตอนในการดำเนินงานน้อยลง ส่งผลให้ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

5) มหาวิทยาลัยกับรัฐบาลยังมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากมหาวิทยาลัยยังรับเงินอุดหนุนจากรัฐแต่ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะการกำกับดูแลมากกว่าการบังคับบัญชา

6) การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพเพราะกระจายอำนาจการบริหารให้แก่สถานศึกษาทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพขึ้น

### จุดอ่อน

1) มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการมานานอาจมีผลทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยมีจิตใจผูกติดอยู่กับระบบราชการ (bureaucratic mentality) คือมีความคิดที่ยึดติดกับระเบียบจนกระทั่งคิดว่ากฎระเบียบสำคัญกว่าจุดมุ่งหมาย และหากคนเหล่านี้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมได้ อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยที่ต้องการดำเนินงานในลักษณะที่ไม่ยึดติดกับระบบราชการ

2) การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งบุคลากรก็ต้องเปลี่ยนไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยอาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพเมื่อเปรียบเทียบกับระบบราชการซึ่งเป็นระบบที่ให้ความมั่นคงมาก

3) การให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดกฎเกณฑ์หรือระเบียบในเรื่องต่าง ๆ เองถ้ามีความแตกต่างกันมากอาจทำให้เกิดการแข่งขันสูงหรือเกิดการไหลจากมหาวิทยาลัยหนึ่งไปสู่มหาวิทยาลัยหนึ่ง

4) การกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัยโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ถ้าหากสภามหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็งก็จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบผลสำเร็จได้

5) ยังมีความไม่เข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ความไม่เข้าใจนี้ นำมาซึ่งทัศนคติเชิงลบ เช่น มีความคิดว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคิดค่าเล่าเรียนแพงรัฐไม่ให้งบประมาณสนับสนุน ผู้มีฐานะดีเท่านั้นจึงจะได้เรียนมีการสอนเฉพาะวิชาที่เป็นความต้องการของตลาด เป็นต้น

จากหลักการและจุดแข็งจุดอ่อนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้วิเคราะห์มาข้างต้น ยังคงมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐแต่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจเป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับของรัฐโดยทบวงมหาวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ การบริหารงานต่าง ๆ จะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และบริหารวิชาการ

#### 4.2 ผลกระทบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อความอิสระคล่องตัวในการบริหารงานและความเป็นเลิศทางวิชาการ แต่กลับประเด็นการแสดงความคิดเห็นในทางโต้แย้งและกังวลต่อผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นดังนี้ (พิศิษฐ์ โจทย์กิ่ง, 2547; สหพันธ์นิสิตนักศึกษาแห่งประเทศไทย [สนนท.] และกลุ่มแนวร่วมนิสิต-นักศึกษา, 2554; สนนิก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2554; พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ, 2555)

1. การเพิ่มภาระเงินงบประมาณของประเทศโดยไม่จำเป็น ทันทีที่มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เนื่องจากข้าราชการซึ่งส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ซึ่งเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนเพิ่มเกือบเท่าตัวเพื่อชดเชยการเสียสิทธิจากการเป็นข้าราชการ แต่ในความเป็นจริงแล้วพนักงานของมหาวิทยาลัยยังเป็นข้าราชการ บำนาญและสิทธิทางสวัสดิการสำหรับตนและครอบครัว ได้เช่นเดิม การก้าวกระโดดไปปรับเงินเดือนสูงกว่าเดิมของผู้บริหารที่มาจากอาจารย์ซึ่งไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ การได้รับเงินเดือนในระดับสูงต่อเนื่องแม้เมื่อพ้นตำแหน่งผู้บริหารและกลับมาอยู่ในสายวิชาการ รวมทั้งการให้ได้รับเงินค่าตอบแทนตำแหน่งทางวิชาการ (เดิมผู้บริหารต้องเลือกรับค่าตอบแทนตำแหน่งบริหารหรือวิชาการเพียงอย่างเดียวจึงกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารไว้สูง) ควบกับค่าตอบแทนตำแหน่งบริหารโดยดเว้นไม่ต้องทำภาระงานวิชาการ

2. การเพิ่มภาระทางการเงินของนิสิตนักศึกษาและผู้ปกครอง นอกจากเงินงบประมาณจากรัฐแล้ว มหาวิทยาลัยนอกระบบทุกแห่งยังจะต้องหารายได้ให้เพียงพอกับรายจ่ายที่เพิ่มมากขึ้น เพราะผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับได้ปรับเงินค่าตอบแทนตำแหน่งบริหารสูงขึ้น มีคำกล่าวที่ว่าผู้ดำรง

ตำแหน่งอธิการบดีจะได้รับเงินแต่ละเดือนมากกว่าเงินเดือนนายกรัฐมนตรีเสียอีก จึงเป็นที่มาของการขึ้นค่าเรียนและค่าธรรมเนียมทุกประเภท บางมหาวิทยาลัยก็เลยไปขึ้นราคาทางอ้อมไม่ให้รู้ตัวโดยเก็บค่าเรียนแบบเหมาจ่ายซึ่งผู้ที่รับภาระผู้ปกครองและนักศึกษา

3. การสร้างสังคมธุรกิจการศึกษาลดคุณค่าปริญญา เมื่อมหาวิทยาลัยต้องใช้เงินมากขึ้น การขึ้นเพื่อแข่งขันกันรับนักศึกษา สถาบันต้องสร้างรูปแบบการดึงดูดใจนักศึกษา มีหลักสูตรหลากหลาย การเรียนการสอนที่สะดวกสบายที่นักศึกษาพึงพอใจ จะถูกคิดค้นมาแข่งขันกันขยายอาณาเขตเปิดสอนทั้งในเมืองชนบท รวมไปถึงประเทศเพื่อนบ้านโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกระบบ มหาวิทยาลัยจะสามารถมีอิสระในการบริหารจัดการสามารถเปิดหลักสูตรเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานเพียงอย่างเดียว สิ่งที่ตามมาคือ การปิดตัวลงของคณะหรือหลักสูตรที่ไม่คุ้มทุนในการสอน เช่นคณะศิลปกรรมศาสตร์ ที่มีค่าอุปกรณ์ที่สูงแต่ความต้องการของตลาดแรงงานกลับน้อยลง เท่ากับเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มทุน คณะเหล่านี้มีความเป็นไปได้สูงที่จะต้องปิดตัวลงไป

นอกจากนี้ แต่ละมหาวิทยาลัย จะโฆษณาว่าสามารถรับประกันการมีงานทำเนื่องจากมีบริษัทห้างร้าน ในเครือข่ายของมหาวิทยาลัยจำนวนมากมาย ทำให้มหาวิทยาลัยมุ่งเจาะตลาดอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการ เพื่อดึงดูดนักศึกษา นักการเมืองที่มีธุรกิจการศึกษาจะมีโอกาสหรืออิทธิพลมากกว่าในการเชื่อมหาเครือข่ายบริษัทห้างร้าน ตามระบบอำนาจและระบบอุปถัมภ์ของสังคมไทยทำให้มีโอกาสแข่งขันได้มากกว่า มีลูกค้ามากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ท้ายที่สุดมหาวิทยาลัยของรัฐก็ไม่ต่างกับมหาวิทยาลัยเอกชนเพราะต้องแข่งขัน เพื่อเอาตัวรอดอยู่ในกลไกตลาด

เนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมาย ว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น จึงต้องเสียภาษีแบบนิติบุคคลทั่วไปเช่น ค่าใช้ที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ ภาษีโรงเรือน ภาษีที่ดิน ภาษีเงินรายได้ ภาษีบำรุงท้องที่ ซึ่งจะส่งผลทำให้การคิดต้นทุนการศึกษาแพงมากขึ้นทำให้นักศึกษาต้องจ่ายเงินค่าเล่าเรียนสูงขึ้น

การที่มหาวิทยาลัย จะไม่ได้รับรายได้ในหมวดเงินงบประมาณแต่จะได้รับในหมวดเงินอุดหนุนทั่วไปจะทำให้ความมั่นคงทางการเงินที่จะได้รับจากรัฐบาลไม่แน่นอน เพราะเป็นเงินที่เหลือจากการจัดงบประมาณของปีนั้น ๆ และในกรณีที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินมาใช้ได้อย่างเพียงพอ รัฐบาลจะพิจารณาให้ความช่วยเหลือเท่าที่รัฐเห็นว่าจำเป็นเท่านั้นไม่ได้เป็นไปตามความจำเป็นของมหาวิทยาลัย แม้ว่าการจัดงบประมาณอุดหนุนทั่วไปจะมีข้อดี คือความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการใช้จ่าย แต่เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ บุคลากรของมหาวิทยาลัย จะมีสถานภาพเป็นลูกจ้างตามสัญญาจ้างความผูกพัน หรือจงรักภักดีต่อองค์กรจะเหลือน้อยลง หากมหาวิทยาลัยอื่นมีเงื่อนไขสัญญาดีกว่าก็พร้อมจะลาออกได้ทันที ภาะระดังกล่าว จะกระทบกระเทือนต่อนักศึกษา เนื่องจากจะขาดอาจารย์อย่างกะทันหัน การจะสร้างบุคลากรหรือพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพึ่งตนเองด้านวิชาการจะเป็นไปได้น้อย เนื่องจากบุคลากรพร้อมที่จะออกจากองค์กรได้ทุกเมื่อตามกระแสกลไกตลาดเงินทุน

การที่แต่ละมหาวิทยาลัย สามารถกำหนดบัญชีเงินเดือนของบุคลากรได้เองตามการหารายได้ จะนำไปสู่การทำธุรกิจศึกษาอย่างเต็มตัวเพราะต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ตามกลไกตลาด มหาวิทยาลัยที่ใหญ่กว่าจะเพิ่มแรงดึงดูดใจอาจารย์ ด้วยเงินเดือนที่แพงกว่ามหาวิทยาลัยที่เล็กกว่าก็จะหันไปร่วมหุ้น ร่วมทุนกับนายทุนทั้งในและต่างประเทศ ดังอำนาจและหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ระบุไว้ว่ามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่กระทำการต่าง ๆ ดังนี้

1) กู้ยืมเงิน และให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สินและลงทุนหรือร่วมลงทุน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย การกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงิน การลงทุนหรือการร่วมลงทุน ถ้าเป็นจำนวนเงินเกินวงเงินที่รัฐมนตรีกำหนดต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อน

2) ซื้อ ขาย จ้าง รับจ้าง สร้าง จัดหา โอน รับโอน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ แลกเปลี่ยน และจำหน่ายหรือทำนิติกรรมใด ๆ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย ตลอดจนถือกรรมสิทธิ์มีสิทธิครอบครองหรือมีทรัพย์สินต่าง ๆ ในทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและจำหน่ายทรัพย์สินทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร

4. โอกาสทางการศึกษาของประชาชนไทย จากแนวคิดของผู้ผลักดันนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เห็นว่านักศึกษามหาวิทยาลัย 97% ฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างดีและมีบุตรหลานเกษตรกร เพียง 3% เท่านั้น ที่เรียนมหาวิทยาลัย อีกทั้งผู้เรียนอุดมศึกษาได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าที่สังคมได้รับ นำไปสู่การมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547 ที่กำหนดให้ผู้เรียนต้องรับภาระค่าธรรมเนียมการเรียนตามต้นทุนค่าใช้จ่ายดำเนินการ 100% (จากเดิมที่ผู้เรียนจ่าย 25% รัฐสนับสนุน 75%) และรัฐเลิกการกำหนดเพดานค่าเล่าเรียน (price regulation) โดยรัฐอ้างว่าจะจัดกองทุนให้กู้ยืมแบบใหม่ ที่เรียกว่ากองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาที่ผูกกับรายได้ในอนาคต ซึ่งจะเริ่มใช้ตั้งแต่ปีการศึกษา 2549 เป็นต้นไป

กองทุนเงินกู้ยืมเฉพาะผู้เรียนระดับอุดมศึกษา กู้ได้เฉพาะค่าธรรมเนียมการศึกษาซึ่งเป็นเงินจำนวนไม่เกินค่ามาตรฐานตามเกณฑ์ที่กองทุนจะกำหนด โดยคาดว่าสาขาแพทยศาสตร์ จะกู้ได้ไม่เกิน 200,000 บาท/คน/ปี ในขณะที่ต้นทุนค่าใช้จ่ายดำเนินการผลิตนักศึกษาแพทย์ เมื่อปี พ.ศ. 2542 คิดเป็นเงินอยู่ระหว่าง 350,000-550,000 บาท/คน/ปี (แปรผันตามต้นทุนของแต่ละมหาวิทยาลัย) ดังนั้น จึงมีความเป็นไปได้ที่ผู้ปกครองผู้เรียนคณะแพทยศาสตร์ต้องหาเงินมาจ่ายเพิ่ม 150,000-

350,000 บาท/ปี หากสถานการณ์เป็นไปตามที่คาดการณ์ ก็จะทำให้โอกาสทางการศึกษาของประชาชนไทยลดลง เกิดความไม่เท่าเทียมกันของโอกาสการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย คนจน คนฐานะปานกลางน่าจะหมดโอกาสในการที่จะได้เป็นแพทย์

เมื่อระบบการศึกษาถูกกำหนดด้วยเงิน ความเท่าเทียมกันในด้านการศึกษาคงเป็นไปได้ยาก และเมื่อค่าเล่าเรียนที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นการตัดโอกาสทางการศึกษาผู้ที่มีรายได้น้อยแม้จะมีความสามารถ แต่โอกาสที่จะได้เรียนที่ดี ๆ

5. ธรรมนูญบาลในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การกำหนดไว้ว่า “กิจการของมหาวิทยาลัยไม่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานกฎหมาย ว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน แต่พนักงานมหาวิทยาลัยต้องได้รับการคุ้มครองและประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน”

แสดงว่าองค์กรที่มีอำนาจสูงสุด คือสภามหาวิทยาลัย จะดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยและออกข้อบังคับเพื่อคุ้มครอง และให้ประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่ากฎหมาย 3 ฉบับ ดังกล่าวข้างต้น

ประเด็นปัญหาคือ การที่ตัดไม่ให้นักงนมหาวิทยาลัยได้รับการคุ้มครองจากกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ก็จะเป็นเหตุให้นักงนมหาวิทยาลัยไม่สามารถตั้งสหภาพแรงงานพนักงานมหาวิทยาลัยมาดูแลสิทธิประโยชน์ และความมั่นคงของพนักงานได้ เท่ากับว่าเป็นลูกจ้างตามสัญญาจ้างที่สภามหาวิทยาลัยจะแก้ไขสัญญาจ้างอย่างไรก็ได้ แม้จะอ้างว่ามีสภาพพนักงาน หรือสภาบุคลากร แต่ก็ปรากฏว่าสภาพพนักงานไม่มีอำนาจหรือหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามความโปร่งใสในการบริหารงานมหาวิทยาลัย และไม่สามารถดูแลความก้าวหน้ามั่นคง และสิทธิประโยชน์ของพนักงานมหาวิทยาลัยได้จึงไม่มีอำนาจถ่วงดุลกับผู้บริหารมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ การที่ไม่มีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิก็เสี่ยงต่อการเกิดระบบผูกขาดอำนาจการบริหารมหาวิทยาลัย รวมทั้งการที่ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยเพื่อเผยแพร่แก่สาธารณชน และการที่นายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ถือว่าเป็นเจ้าหน้าที่ตามประมวลกฎหมายอาญาและเป็นเจ้าหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยการรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ก็จะทำให้ไม่สามารถเอาผิดทางละเมิดได้

ข้าราชการที่ยังคงอยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่สามารถดำรงตำแหน่งบริหารใดๆ ได้ ไม่มีองค์กรตัวแทนในมหาวิทยาลัยถือว่าการกระทำที่ขัดหลักการปกครองที่ดีของประเทศ

โดยสรุปเมื่อการปกครองขัดกับหลักธรรมนูญบาลก็จะนำไปสู่อำนาจเบ็ดเสร็จของกลุ่มบุคคล พนักงานมหาวิทยาลัยจะเกรงกลัวผู้บริหารมากเนื่องจากกลัวว่าจะถูกเลิกจ้าง หากมีความเห็นขัดแย้ง

กับผู้บริหาร ในขณะที่นักการเมืองจะมีอิทธิพลครอบงำวงการมหาวิทยาลัยมากขึ้นเนื่องจากมีการกำหนดไว้ว่า “ในกรณีที่มีปัญหาข้อขัดแย้งในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยซึ่งอาจเกิดความเสียหายแก่ส่วนรวม ให้รัฐมนตรีเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาเมื่อคณะรัฐมนตรีวินิจฉัยเป็นประการใดแล้วให้ผู้เกี่ยวข้องมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของคณะรัฐมนตรี”

6. การทำลายระบบคุณธรรม ดังคำกล่าวที่ว่า “ชนชั้นใดออกกฎหมายย่อมเป็นไปเพื่อชนชั้นนั้น” มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีกฎระเบียบ เช่น การตั้งคณะหรือหน่วยงานใหม่ ที่ไม่จำเป็นเพียงเพื่อให้มีตำแหน่งเป็นบำเหน็จรองรับพวกพ้องและเพื่อให้มีสิทธิมายกมือเลือกกันเองในตำแหน่งต่าง ๆ เข้าทำนองแบบ “สภาเกาหลี”

7. การทำลายสังคมไทย มหาวิทยาลัยนอกระบบจะกีดกันคนชั้นกลางและคนยากไร้ให้ด้อยโอกาสเข้าเรียนระดับอุดมศึกษา ทุนนิยมจะครอบงำการผลิตบัณฑิต อนาคตของชาติจะมีแต่บัณฑิตที่มาจากครอบครัวร่ำรวยมีเงินจ่ายแพงรับจบเพื่อมาลงทุนไม่มีเวลาคิดถึงส่วนรวม ลูกศิษย์คือลูกค้า ครูอาจารย์จะกลายเป็นผู้รับจ้างสอน ไม่มีความรักความผูกพันฉันทศิษย์กับครูบทบาทของมหาวิทยาลัยในการขึ้นำสิ่งที่ถูกต้องแก่สังคม เช่น ยุค 14 ตุลา ๆ ก็จะไม่เลือนหาย

8. สิทธิและเสรีภาพในทางวิชาการ เพื่อขึ้นำสังคมหรือตรวจสอบนโยบายสาธารณะ เมื่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องแข่งขันกันเพื่อหารายได้ ให้พอเพียงตามบัญชีเงินเดือนบุคลากรที่แต่ละมหาวิทยาลัยกำหนดกันเอง และผู้บริหารมหาวิทยาลัย มีอำนาจเบ็ดเสร็จ ขาดองค์กรถ่วงดุลและตรวจสอบจากบุคลากรมหาวิทยาลัย เนื่องจากบุคลากรมีฐานะเป็นเพียงลูกจ้างตามสัญญาจ้างและสภาพพนักงานไม่ได้มีอำนาจหน้าที่หรือความรับผิดชอบใด ๆ ในการตรวจสอบความโปร่งใสการบริหารงานของมหาวิทยาลัย สาเหตุโดยรวมดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกรงกลัวผู้บริหารมาก ไม่กล้าวิพากษ์วิจารณ์หรือเสนอความเห็นแย้งผู้บริหารเนื่องจากเกรงว่าจะถูกเลิกจ้างดังนั้น ความกล้าหาญทางวิชาการที่จะพูด จะเขียน จะคิด จะค่อย ๆ ลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ไม่สนใจสังคมภายนอกมหาวิทยาลัย เพราะบุคลากรทุกคนจะต้องถูกกำหนดให้ทำงานเพื่อหารายได้มาเลี้ยงมหาวิทยาลัยให้อยู่ได้ นักการเมือง จะมีนโยบายสาธารณะอย่างไร นักวิชาการของมหาวิทยาลัยจะวิพากษ์วิจารณ์น้อยลงจนในที่สุด จะไม่มีการตรวจสอบนโยบายสาธารณะของประเทศจากลูกจ้างตามสัญญาจ้างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

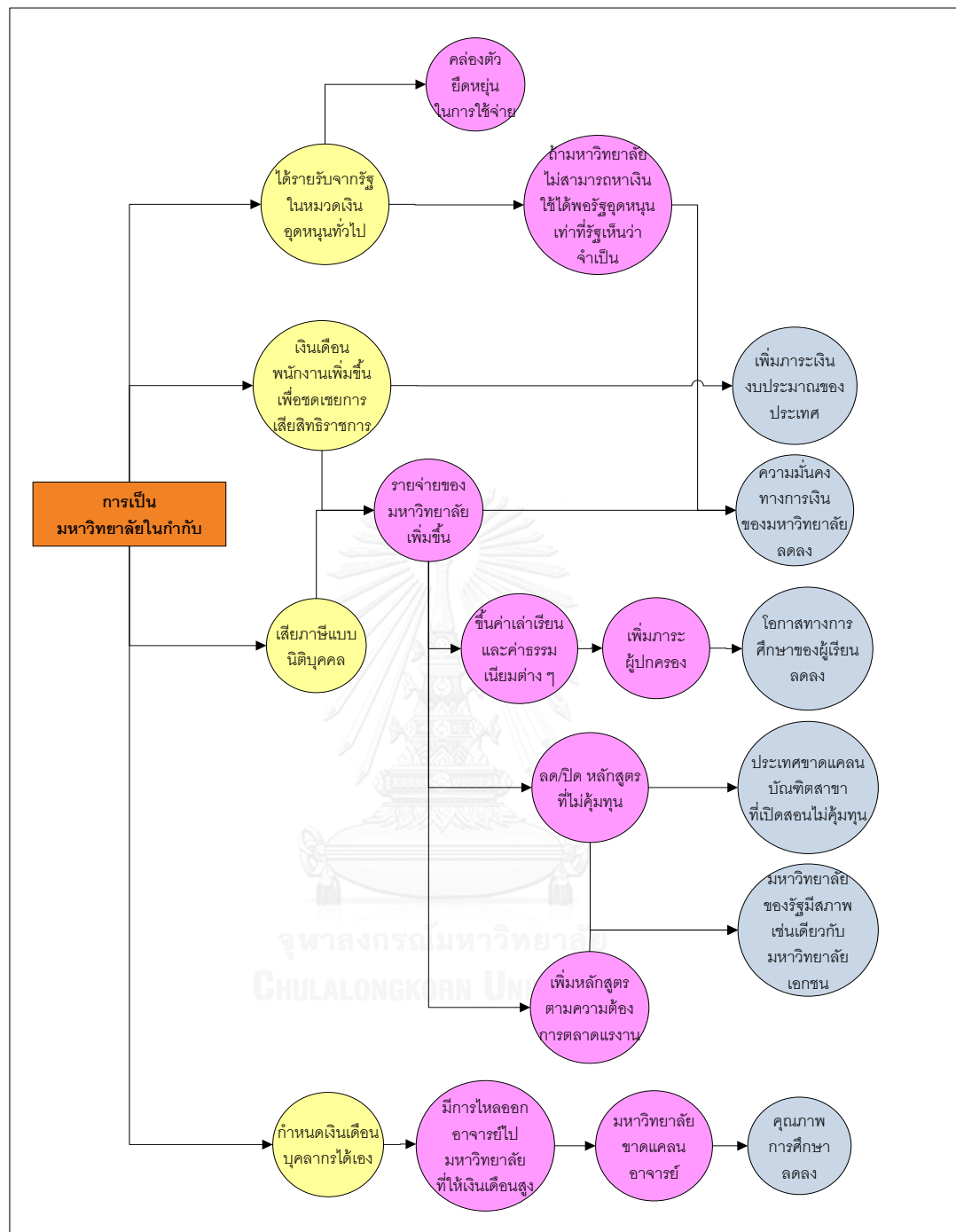
นอกจากนี้ การที่กำหนดในร่าง พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไว้ว่า “รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับ และดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแต่ละมหาวิทยาลัย และให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเป็นการเฉพาะ ในกรณีที่มีปัญหาข้อขัดแย้งในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยซึ่งอาจเกิดความเสียหายแก่ส่วนรวม ให้รัฐมนตรีเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาเมื่อคณะรัฐมนตรีวินิจฉัยเป็นประการใดแล้ว ให้ผู้เกี่ยวข้องมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำวินิจฉัยของคณะมนตรี” จะทำให้นักการเมืองเข้ามามี



อิทธิพลต่อกิจการมหาวิทยาลัยมากขึ้น คุกคามต่อการทำหน้าที่ตรวจสอบนโยบายสาธารณะของประเทศ ยกตัวอย่าง เช่น เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติให้เปิดบ่อนเล่นการพนันเสรี โดยถูกกฎหมายหากนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยจะทำวิจัยเรื่องนี้ นักการเมืองก็อาจจะใช้มาตรการนี้สั่งการมายังอธิการบดี โดยอ้างว่าขัดมติคณะรัฐมนตรี

ผลกระทบของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามที่กล่าวมาข้างต้น อาจพอสรุปได้เป็นตัวอย่างของผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ตามภาพที่ 2.7





ภาพที่ 2. 7 ตัวอย่าง ผลกระทบที่เกิดขึ้นเนื่องจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุวรรณ นิมะเจริญ (2544) ศึกษาการยอมรับของคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล กลุ่มตัวอย่าง คืออาจารย์ในคณะพยาบาลศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์

และคณะสาธารณสุขศาสตร์ จำนวน 78 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหา t-test และ One – way Analysis of Variance ผลการศึกษาพบว่า การยอมรับของคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล อยู่ในระดับปานกลาง และการยอมรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ไม่มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ การศึกษา รายได้ ตำแหน่งทางวิชาการ คณะที่สอน อายุราชการ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลและความคาดหวังของคณาจารย์ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล

วรมน เนาวโรจน์ (2544) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล โดยการวิจัยเอกสาร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นมา หลักการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ตลอดจนการเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล อันมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นกรณีศึกษา ขอบเขตการศึกษาเริ่มตั้งแต่การมีแนวคิดที่จะพัฒนาระบบบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐให้มีอิสระมากขึ้น (พ.ศ. 2507) จนถึงสิ้นสุดการบริหารประเทศของรัฐบาล นายชวน หลีกภัย ครั้งที่ 2 (19 กุมภาพันธ์ 2544) ซึ่งในรัฐบาลชุดนั้นได้มีการประกาศใช้นโยบายการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เพื่อผลักดันให้มหาวิทยาลัยของรัฐเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

นิพนธ์ กัลยา (2547) ศึกษาความคิดเห็นของอาจารย์ ข้าราชการ/ลูกจ้าง และ นักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่างได้แก่อาจารย์ จำนวน 327 คน ข้าราชการ/ลูกจ้างจำนวน 375 คน นักศึกษาจำนวน 390 คน รวมทั้งสิ้น 1,092 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของ คณาจารย์ ข้าราชการ/ลูกจ้าง และนักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้ง 7 ด้านคือด้านโครงสร้าง สถานภาพและรูปแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ ด้านวิธีการได้มาซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารการเงินงบประมาณและทรัพย์สิน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ และด้านการกำกับตรวจสอบและติดตามประเมิน พบว่าอาจารย์ ข้าราชการ/ลูกจ้างและนักศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ดุขฎิ ไชยชนะ (2550) ศึกษาการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือจำนวน 262 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดย การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอม

เกล้าพระนครเหนือ มีระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ที่มี เพศ และคณะ/หน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความรู้สึกมั่นคงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริรัตน์ ขาวสะอาด (2551) ศึกษาการยอมรับต่อการปฏิรูประบบราชการกรณีศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของข้าราชการคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการสาย ก จำนวน 62 คน ข้าราชการสาย ข จำนวน 133 คน และข้าราชการสาย ค จำนวน 169 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดย t-test และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัยในเรื่อง ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบระหว่างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ความเข้ากันได้ในการบริหารงานกับค่านิยมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนี้ และพบว่าวุฒิการศึกษา ระดับชั้น (ซี) ในการปฏิบัติงานอัตราเงินเดือนสายการปฏิบัติงาน ความได้เปรียบเชิงปฏิบัติงานและความเข้ากันได้ในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพของมหาวิทยาลัย

กองเพชร สุนทรภักดิ์ (2552) ศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยที่มีต่อบทบาทสภาคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารในการบริหารกิจการทั้งปวงของมหาวิทยาลัย ด้านการเป็นตัวแทนของบุคลากร ด้านการเป็นองค์กรกลางและกลไกธรรมาภิบาลผู้บริหาร และด้านการส่งเสริมจรรยาบรรณบุคลากรสร้างและส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร เปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยที่มีต่อบทบาทของสภาคณาจารย์และพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร กรรมการสภาคณาจารย์และพนักงาน และผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 6 แห่ง จำนวน 653 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามการรับรู้และความคาดหวังต่อบทบาทสภาคณาจารย์และพนักงาน 4 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการรับรู้ถึงการปฏิบัติตามบทบาทของสภาคณาจารย์และพนักงานในภาพรวม บุคลากรมีการรับรู้ระดับปานกลางทุกด้าน โดยรู้ว่าสภาคณาจารย์และพนักงานได้มีการปฏิบัติในด้านการส่งเสริมจรรยาบรรณบุคลากรสร้างและส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรมากที่สุด 2) ด้านความคาดหวังต่อบทบาทสภาคณาจารย์และพนักงานในภาพรวม พบว่ามีความคาดหวังในระดับมากทุกด้าน และ 3) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการรับรู้และความคาดหวังต่อ

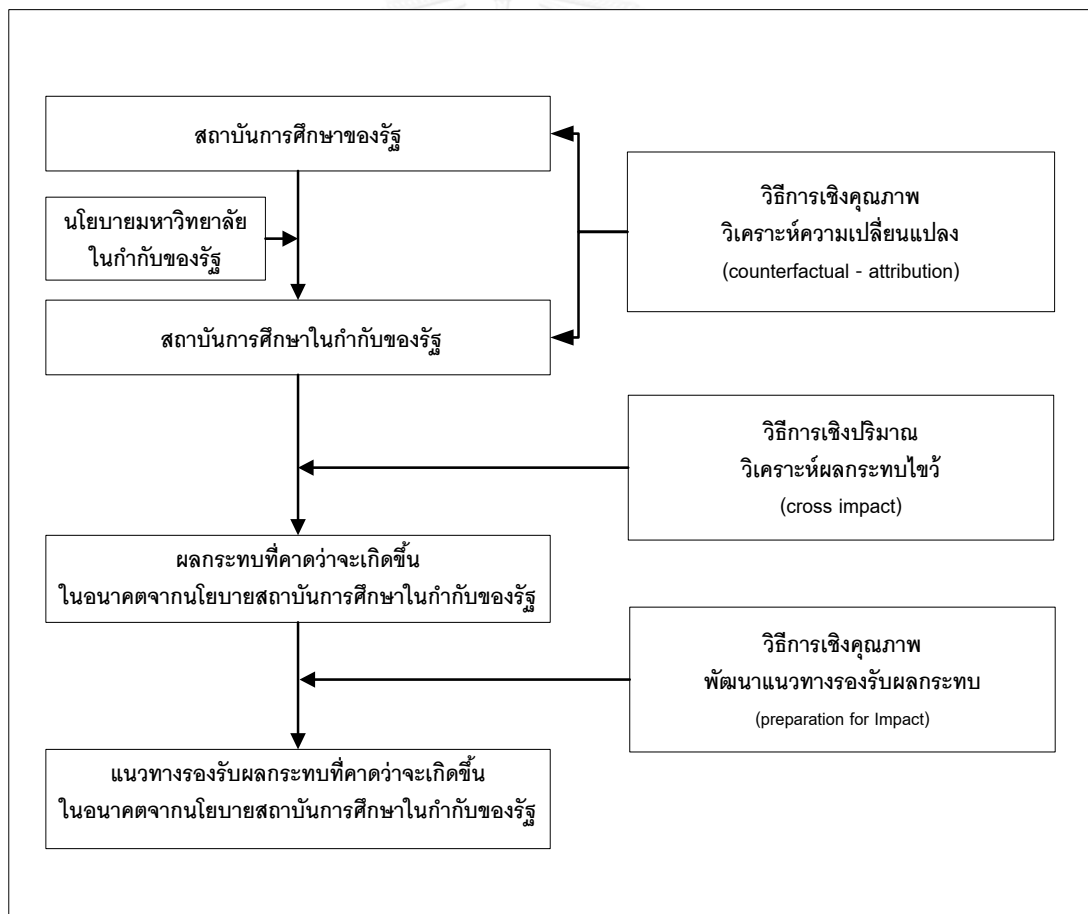
บทบาทสภาคณาจารย์และพนักงาน ของกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มกรรมการสภาคณาจารย์และพนักงาน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ในภาพรวมพบว่า มีการรับรู้และมีความคาดหวังต่อบทบาทของสภาคณาจารย์ และพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีการรับรู้และมีความคาดหวังต่อบทบาทของสภาคณาจารย์และพนักงานไม่แตกต่างกัน

อัมเรศ เนตาสีทธิ (2553) ศึกษา การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ เพื่อวิเคราะห์วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ พัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทยและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มตัวอย่างคือ เอกสารข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งไทยและต่างประเทศจำนวน 5 มหาวิทยาลัย และประเภทข้อมูลจากบุคคลได้แก่ อธิการบดีและรองอธิการบดี และผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับผู้อำนวยการขึ้นไป และผู้ทรงคุณวุฒิ ผลพบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมกับประเทศไทยประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยวิสัยทัศน์ได้แก่ สร้างงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรประกอบของรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ประกอบไปด้วย 4 องค์กรประกอบหลัก ได้แก่การบริหารจัดการ พันธมิตรและเครือข่าย นวัตกรรมเทคโนโลยี และการผลิตองค์ความรู้ โดยในแต่ละองค์กรประกอบหลักจะประกอบไปด้วย องค์กรประกอบย่อยรวมทั้ง 12 องค์กรประกอบ ได้แก่ 1) แนวทางการบริหาร 2) สภามหาวิทยาลัย 3) สภาวิชาการ 4) ความร่วมมือกับต่างประเทศ 5) ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในประเทศ 6) ความร่วมมือกับชุมชน/ภาคอุตสาหกรรม 7) เทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ 8) การเรียนการสอน 9) หลักสูตร 10) การสนับสนุนการวิจัย 11) งานวิจัย และ 12) การนำองค์ความรู้ที่ผลิตไปใช้/การบริหารวิชาการ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลกระทบพบว่า ประเด็นความสำคัญของการประเมินผลกระทบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากสิ่งที่มีประเมิน โดยการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นระหว่างกรณีที่มีนโยบายกรณีไม่มีนโยบาย (counterfactual) และการอธิบายเส้นทางการเปลี่ยนแปลง (attribution) จากนโยบาย โครงการ หรือการกระทำสู่ผลกระทบ วิธีการประเมินที่เหมาะสมคือ การประเมินแบบผสม (mixed methods) เพื่อช่วยให้ตอบคำถามการประเมินได้ครอบคลุม การศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน เป็นการศึกษาถึงบริบทของสถานศึกษาที่เปลี่ยนไป มีความเหมาะสมที่จะใช้วิธีการวิจัยในเชิง

คุณภาพ รวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเนื่องการประเมินผลจะที่เกิดขึ้นในอนาคตเนื่องจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มุ่งเน้นการประเมิน “ผลกระทบที่ยังไม่ได้เกิดขึ้น” จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ คาดคะเนเหตุการณ์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยประยุกต์วิธีวิจัยอนาคต สอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดตัวเลขความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์หนึ่งส่งผลให้เกิดเหตุการณ์อื่นตามตามลำดับ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าจนถึงผลกระทบ นำมาวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (cross impact analysis) ผลที่ได้ นำไปสู่การวางแผนรองรับผลกระทบที่เหมาะสม วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (mixed methods assessment) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ นำไปสู่การวางแผนรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อไป เขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ คณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม เป็นการวิจัยเชิงประเมินและวิจัยอนาคต (future research) สํารวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นของผลกระทบจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (cross impact analysis) ศึกษาเฉพาะกรณี (case study) ผลกระทบที่จะเกิดกับสถาบันอุดมศึกษาทางการพยาบาล ที่มีการปรับเปลี่ยนมาเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการศึกษาคั้งนี้คือ คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ โดยใช้การวิจัยเชิงประเมินแบบผสมเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (mixed methods evaluation) การดำเนินการเป็นลำดับขั้น ทั้งหมด 4 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นที่ 1) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ อันเนื่องมาจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) ศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนการวิจัยเชิงคุณภาพมาสร้างเครื่องมือในวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ เพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ผลกระทบที่สำคัญที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 3) ศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ เพื่อหาแนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และ 4) นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาสร้างตัวบ่งชี้ผลกระทบในอนาคต

#### ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล

ผู้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลคือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพสถาบัน อันเนื่องมาจากนโยบายการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ศิษย์เก่า และผู้ใช้บัณฑิต

เลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างเฉพาะเจาะจงจากผู้ยินดีเข้าร่วมในการวิจัย จำนวนและเป็นผู้มีคุณสมบัติแสดงได้ดังตารางที่ 3.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3. 1 คุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลการวิจัยแต่ละขั้นตอน

ผู้ให้ข้อมูลและคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล	ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลง	ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ ผลกระทบ ไขว้	ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแนวทาง เตรียมความ พร้อมรองรับ ผลกระทบ																				
1. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง 1.1.ผู้บริหารมหาวิทยาลัย - นายกสภามหาวิทยาลัย - อธิการบดี - รองอธิการบดี 3 คน - ผู้ช่วยอธิการบดี 4 คน		✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓																				
1.2 ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ - คณบดี - รองคณบดี (4 คน) - อาจารย์ เป็นผู้ปฏิบัติงานในคณะพยาบาลศาสตร์ เกื้อการุณย์ทั้งในช่วงก่อนการปรับเปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างน้อย 2 ปี และ หลังปรับเปลี่ยนจนถึงปัจจุบัน จำนวน 15 คน - เจ้าหน้าที่ เป็นผู้ปฏิบัติงานในคณะพยาบาล ศาสตร์เกื้อการุณย์ทั้งในช่วงก่อนการปรับเปลี่ยน เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างน้อย 2 ปี และหลังปรับเปลี่ยนจนถึงปัจจุบัน จำนวน 9 คน - ศิษย์เก่าที่มีประสบการณ์การศึกษาในสถาบันทั้งช่วง ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 14 คน	✓ ✓ ✓ (12 คน) ✓ (9 คน) ✓ (3,5,5 เรียง ตามลำดับ รหัส 51,52,53)	✓ ✓ ✓ (11 คน) ✓ (8 คน) ✓ (2,5,5 เรียง ตามลำดับ รหัส 51,52,53)	✓ (10 คน) ✓ (8 คน)																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">ศิษย์เก่า</th> <th style="width: 15%;">ชั้นปี</th> <th style="width: 15%;">2</th> <th style="width: 15%;">3</th> <th style="width: 15%;">4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>รหัส 51 (3 คน)</td> <td></td> <td colspan="2" style="background-color: #f8d7da;">ก่อน</td> <td style="background-color: #d1ecf1;">หลัง</td> </tr> <tr> <td>รหัส 52 (5 คน)</td> <td></td> <td colspan="2" style="background-color: #f8d7da;">ก่อน</td> <td style="background-color: #d1ecf1;">หลัง</td> </tr> <tr> <td>รหัส 53 (6 คน)</td> <td></td> <td style="background-color: #f8d7da;">ก่อน</td> <td colspan="2" style="background-color: #d1ecf1;">หลัง</td> </tr> </tbody> </table>	ศิษย์เก่า	ชั้นปี	2	3	4	รหัส 51 (3 คน)		ก่อน		หลัง	รหัส 52 (5 คน)		ก่อน		หลัง	รหัส 53 (6 คน)		ก่อน	หลัง				
ศิษย์เก่า	ชั้นปี	2	3	4																			
รหัส 51 (3 คน)		ก่อน		หลัง																			
รหัส 52 (5 คน)		ก่อน		หลัง																			
รหัส 53 (6 คน)		ก่อน	หลัง																				



ผู้ให้ข้อมูลและคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล	ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลง	ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ ผลกระทบ ไขว้	ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแนวทาง เตรียมความ พร้อมรองรับ ผลกระทบ
2.2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับรองในฐานะผู้ใช้บัณฑิตได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานการแพทย์ 8 โรงพยาบาล ได้แก่ รพ. กลาง, รพ. ตากสิน, รพ. ราชพิพัฒน์ รพ. สิรินคร, รพ. เจริญกรุงประชา รักษา, รพ. เวชการุณรต์มี รพ. ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร, รพ. หลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินธโร อุทิศ และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล		✓  (9 คน)	
3) ผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ของ คณะพยาบาลศาสตร์ที่เปิดสอนนักศึกษาในระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี ได้แก่ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดย ผู้ให้ข้อมูลต้องปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยดังกล่าว ทั้งในช่วงก่อนการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างน้อย 2 ปี และหลังปรับเปลี่ยนจนถึงปัจจุบัน จำนวน คณะละ 2 คน เป็นผู้บริหารคณะ 1 คน และอาจารย์พยาบาล 1 คน รวมจำนวน 6 คน	✓  (6 คน)	✓  (6 คน)	✓  (6 คน)
4) ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ได้แก่อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์จำนวน 6 คน			✓  (6 คน)
รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูล (73 คน)	40	60	32

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การดำเนินการเป็นลำดับขั้น ทั้งหมด 3 ขั้นตอน 1) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง 2) วิเคราะห์ผลกระทบไขว้ และ 3) พัฒนาแนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ 4) ถอดบทเรียนสำหรับเสนอตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ รายละเอียดของวิธีการ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล เสนอแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง (counterfactual and attribution)

ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ ที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยการเปรียบเทียบความแตกต่าง (counterfactual) ด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตระหว่างก่อน-หลังการปรับเปลี่ยนเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ ตามนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (attribution) จากปัจจุบันสู่นาคต เมื่อความมีความแตกต่างขององค์ประกอบดังกล่าว ดำเนินศึกษาโดย

1.1 สสำรวจสภาพปัจจุบันของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ โดยผู้วิจัยทำการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในฐานะคนในของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ 1) ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ จำนวนนักศึกษา จำนวนอาจารย์ จำนวนเจ้าหน้าที่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สภาพทางกายภาพของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ 2) ด้านกระบวนการตามพันธกิจของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ได้แก่ กระบวนการในผลิตภัณฑ์ การสร้างงานวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 3) ด้านผลผลิตที่เกิดขึ้นตามพันธกิจของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ได้แก่ บัณฑิต ผลงานวิจัย ผลงานวิชาการ กิจกรรมการให้บริการวิชาการ และกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.2 ศึกษาเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง กับ ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตสถาบันทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น รายงานประจำปี รายงานการประเมินตนเองเพื่อรับการตรวจรับรองคุณภาพจาก สมศ. สกอ. และเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากแหล่งปฐมภูมิของสถาบัน และการสืบค้นผ่านอินเทอร์เน็ต

1.3 สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์การทำงานในสถาบันทั้งในช่วงก่อนและหลังการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2 กลุ่มคือ

1.3.1 ผู้บริหารและอาจารย์ของคณะพยาบาลศาสตร์ที่เปิดสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาแล้ว 5 ปี รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นรายบุคคล

1.3.2 ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) และสนทนากลุ่ม (focus group discussion) อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และศิษย์เก่ารหัส 51, 52, และ 53

เครื่องมือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ประเด็นคำถามในการรวบรวมข้อมูลคือนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้สถาบันเปลี่ยนสถานภาพเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต อย่างไร เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างก่อน-หลังการปรับเปลี่ยนเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ (counterfactual) และ เส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นน่าจะเป็นอย่างไร (attribution) โดยแยกประเด็นคำถามต่างกันตามลักษณะกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือ

- ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล คณะพยาบาลมหาวิทยาลัย มหิดล บุรพา เชียงใหม่ ประเด็นคำถามคือ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้นในอดีตก่อให้เกิดผลกระทบอะไรบ้างในปัจจุบัน ในด้าน บัณฑิต งานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

- ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ศิษย์เก่า คณะพยาบาลศาสตร์เก็บข้อมูล ประเด็นคำถามคือ มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเมื่อสถาบันมีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดผลกระทบในอนาคตอะไรบ้าง ในด้าน บัณฑิต งานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นน่าจะเป็นอย่างไร

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ได้รับการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา 3 ท่าน มีค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 1 รายงานผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏอยู่ในภาคผนวก ข

1.4 วิเคราะห์ข้อมูล จากเอกสาร จากการสำรวจโดยการสังเกต และ จากการสัมภาษณ์ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา แยกแยะประเด็น ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เปรียบเทียบก่อน-หลังการปรับเปลี่ยนเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเส้นทางการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลกระทบ

1.5 สรุป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับ ในด้าน ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต และสรุปเหตุการณ์เป็นเส้นทางการเปลี่ยนแปลงจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสู่ผลกระทบ

## ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross impact analysis)

ขั้นตอนนี้ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อประเมินผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบาย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 สรุปรูปเหตุการณ์ที่สำคัญ ผู้วิจัยสรุปรูปเหตุการณ์จากเหตุการณ์ทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นตามเส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 สรุปรได้ 30 เหตุการณ์

2.2 ประเมินผลกระทบในอนาคต นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ในข้อ 2.1 มาสร้างตารางเมทริกซ์เหตุการณ์ตั้งต้น (30x1) และเมทริกซ์ผลกระทบไขว้ (30x30) ในรูปแบบสัมภาษณ์การประเมินผลกระทบในอนาคต

เครื่องมือ แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลังผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ประเมินความน่าจะเป็นที่ตั้งต้นที่แต่ละเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นและทิศทางและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีต่อสถาบันถ้าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น โดยระบุค่าความน่าจะเป็นที่ตั้งต้นของแต่ละเหตุการณ์ ลงในช่อง “P” โดยความน่าจะเป็นมีค่าตั้งแต่ 0.00-1.00

0.00 หมายถึง ไม่มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น

1.00 หมายถึง มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น 100%

ระบุทิศทางและความรุนแรงลงในช่อง “S” โดย ทิศทางและความรุนแรงมี 5 ระดับ มีค่าตั้งแต่ -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3

-3 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นนั้นส่งผลต่อสถาบันในทางที่ “ลบ” ระดับมาก

-2 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นนั้นส่งผลต่อสถาบันในทางที่ “ลบ” ระดับปานกลาง

-1 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นนั้นส่งผลต่อสถาบันในทางที่ “ลบ” ระดับน้อย

0 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นนั้นไม่ส่งผลต่อสถาบันทั้งในทิศทางที่ “บวก” และในทางที่ “ลบ”

1 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นนั้นส่งผลต่อสถาบันในทางที่ “บวก” ระดับน้อย

2 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นนั้นส่งผลต่อสถาบันในทางที่ “บวก” ระดับปานกลาง

3 หมายถึงเหตุการณ์ตั้งต้นนั้นส่งผลต่อสถาบันในทางที่ “บวก” ระดับมาก

ตารางที่ 3. 2 ตัวอย่างตารางแสดงค่าความน่าจะเป็นตั้งต้นและทิศทางและความรุนแรง

ลำดับ	เหตุการณ์	P	S
1	สถาบันมีโอกาสได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครลดลงแต่มีช่องทางการหารายได้เพิ่มขึ้น เช่น การขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษา การเปิดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ		
2	ผู้เรียนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่มีโอกาสเข้าเรียนลดลง		
3	สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้		
4	สถาบันถูกสังคมคาดหวังมากขึ้น		
5	คำตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย (พม.) ไม่พอใจบุคลากรใหม่		

ส่วนที่ 3 ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากเหตุการณ์ตั้งต้นและทิศทางและความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นต่อสถาบันเมื่อเกิดปรากฏการณ์ดังกล่าว โดยให้ผู้ให้ข้อมูล

1) ระบุค่าความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามมาเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้วลงในช่อง “ความน่าจะเป็น (P)” โดยกำหนดระดับ ตั้งแต่ 0.00-1.00 หรือ 0%-100% (เมทริกซ์ B) 0.00 หรือ 0% หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วไม่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในแนวแถวของตารางตามมา

1.00 หรือ 100% หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วโอกาสที่เหตุการณ์ที่อยู่ในแนวแถวของตารางเกิดขึ้นตามมาอย่างแน่นอน 100%

2) ระบุทิศทางและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีต่อสถาบันเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในตารางเกิดตามมา ลงในช่อง “ทิศทางและความรุนแรง (S)” (เมทริกซ์ A) โดยกำหนด

ทิศทาง + หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้แต่ละเหตุการณ์ทั้ง 29 เหตุการณ์ที่อยู่ในแนวแถวของตารางเกิดตามมานั้นส่งผลในทางที่ “บวก” ต่อสถาบัน

ทิศทาง - หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้แต่ละเหตุการณ์ทั้ง 29 เหตุการณ์ที่อยู่ในแนวแถวของตารางเกิดตามมานั้นส่งผลในทางที่ “ลบ” ต่อสถาบัน

โดยกำหนดความรุนแรง 4 ระดับ ตั้งแต่ ระดับ 0 ถึง 3

0 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในตารางเกิดตามมาโดยไม่มีผลต่อสถาบันทั้งในทางบวกและลบ

- 1 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในแนวแถวของตารางเกิดตามมาด้วยความรุนแรงในระดับน้อยต่อสถาบัน
- 2 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในแนวแถวของตารางเกิดตามมาด้วยความรุนแรงในระดับปานกลางต่อสถาบัน
- 3 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในแนวแถวของตารางเกิดตามมาด้วยความรุนแรงในระดับมากต่อสถาบัน

### ตารางที่ 3.3 ตัวอย่างที่แบบสัมภาษณ์

1.สถาบันมีโอกาสได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครลงแต่มีช่องทางการหารายได้เพิ่มขึ้น เช่น การขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษา การเปิดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ

	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามมา	P	S
1			
2	ผู้เรียนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีมีโอกาสเข้าเรียนลดลง		
3	สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้		
4	สถาบันถูกสังคมคาดหวังมากขึ้น		
5	ค่าตอบแทน,สวัสดิการพนักงานมหาวิทยาลัย (พม.) ไม่จูงใจบุคลากรใหม่		

**2.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ** โดยนำเครื่องมือไปผู้ให้ข้อมูลของสถาบัน 3 ท่าน ทดลองใช้แล้วปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ใช้งานผู้ใช้มีมติตรงกันว่าสามารถนำไปใช้ได้ จึงนำเครื่องมือ นั้นไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

**2.4 รวบรวมข้อมูล** นำแบบสอบถามไปใช้รวบรวมข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่มดังนี้

1) ผู้บริหารและอาจารย์ของคณะพยาบาลศาสตร์ที่เปิดสอนนักศึกษาระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์อย่าง มีโครงสร้าง

2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับเปลี่ยนเป็นคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ ได้แก่

2.1) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ได้แก่

- ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ รวบรวม ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง

- อาจารย์ เจ้าหน้าที่ คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ รวบรวมข้อมูลโดยการ สนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยมีประเด็นการสนทนาตามแบบสัมภาษณ์อย่างมี โครงสร้าง

- ศิษย์เก่ารหัส 51, 52 รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง และ ศิษย์เก่ารหัส 53 รวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) โดยมีประเด็นการสนทนาตามแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง

2.2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับรองในฐานะผู้ใช้บัณฑิต ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลในสังกัดสำนักการแพทย์ 8 โรงพยาบาล และคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง

## 2.4.วิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 คัดเลือกเหตุการณ์สำคัญจากเหตุการณ์ตั้งต้น โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยความน่าจะเป็น (เมทริกซ์ P) และหาฐานนิยมของทิศทางและความรุนแรง (S) นำค่า S กับค่า P ของเหตุการณ์เดียวกันคูณกันเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาว่าเหตุการณ์ตั้งต้นใดเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญในการก่อให้เกิดผลกระทบต่อสถาบัน

### 2.4.2 วิเคราะห์ผลกระทบไขว้

2.4.2.1. หาค่าฐานนิยมเหตุการณ์ผลกระทบของเหตุการณ์สำคัญ สร้างเป็นเมทริกซ์ A บอกระดับและทิศทางของเหตุการณ์ผลกระทบ

2.4.2.2 หาค่าเฉลี่ยความน่าจะเป็นเหตุการณ์ผลกระทบทั้ง เหตุการณ์ของสำคัญ ตรวจสอบและปรับค่าความเป็นไปได้ของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบ เพื่อป้องกันการกำหนดค่าความน่าจะเป็นของผลกระทบสูงหรือต่ำกว่าค่าที่สามารถกำหนดได้ตามค่าความน่าจะเป็นของการเกิดคู่ที่ต้องการหาผลกระทบด้วยสูตร แล้วสร้างเป็นเมทริกซ์ B ที่ปรับค่าแล้ว

$$\frac{P(1) - 1 + P(2)}{P(2)} \leq P(1/2) \leq \frac{P(1)}{P(2)}$$

2.4.2.3 สร้างเมทริกซ์ความน่าจะเป็นและทิศทางและความรุนแรง (เมทริกซ์ X) ที่แสดงถึงความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ ระดับความรุนแรง ทิศทางของผลกระทบของเหตุการณ์สำคัญโดย นำค่าทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบ คูณค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบที่อยู่ในตำแหน่งสตมภ์และแถวเดียวกัน

2.4.3 นำเหตุการณ์ที่ได้จาก 2.4.2 มาวิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสมตามแนวคิดของ Chao (2008) คูณด้วยเมทริกซ์ P ซึ่งเป็นเมทริกซ์ความน่าจะเป็นตั้งต้นของการเกิดเหตุการณ์ ผลที่ได้คือได้เมทริกซ์ S ซึ่งเป็นเมทริกซ์ สรุปผลกระทบ ดังตัวอย่างสมมุติ

$$A = \begin{bmatrix} -5 & -3 & 2 \\ 2 & 3 & 4 \\ -2 & 2 & 5 \end{bmatrix}$$

กำหนดให้เมทริกซ์ B เป็นเมทริกซ์ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบที่ปรับค่าเรียบร้อยแล้ว โดยความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ในแนวทแยง (diagonal) มีค่าเป็น 1 บนพื้นฐานว่าถ้าเหตุการณ์ใด ๆ เกิดขึ้นความน่าจะเป็นของเหตุการณ์มีค่าเท่ากับ 1 เพราะเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว

$$B = \begin{bmatrix} 1 & 0.8 & 0.5 \\ 0.7 & 1 & 0.4 \\ 0.6 & 0.5 & 1 \end{bmatrix}$$

$$X = AB = \begin{bmatrix} -5 & -2.4 & 1 \\ 1.4 & 3 & 1.6 \\ -1.2 & 1 & 5 \end{bmatrix}$$

เมทริกซ์ S เป็นเมทริกซ์ สรุปผลกระทบที่เหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์

$$S = XP = \begin{bmatrix} -5 & -2.4 & 1 \\ 1.4 & 3 & 1.6 \\ -1.2 & 1 & 5 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0.7 \\ 0.5 \\ 0.4 \end{bmatrix}$$

$$S = \begin{bmatrix} -4.3 \\ 3.12 \\ 1.66 \end{bmatrix}$$

### ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ

ขั้นตอนนี้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อพัฒนาแนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ จากขั้นตอนการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ทำให้ทราบว่าเหตุการณ์ใดเป็นเหตุการณ์ผลกระทบต่อสถาบัน เพื่อหาแนวทางรองรับผลกระทบ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผู้บริหาร อาจารย์ คณะพยาบาลพยาบาลศาสตร์ที่เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับก่อนหน้า ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ และสนทนากลุ่ม อาจารย์ เจ้าหน้าที่คณะพยาบาลศาสตร์ เกื้อการุณย์ เพื่อหาแนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ

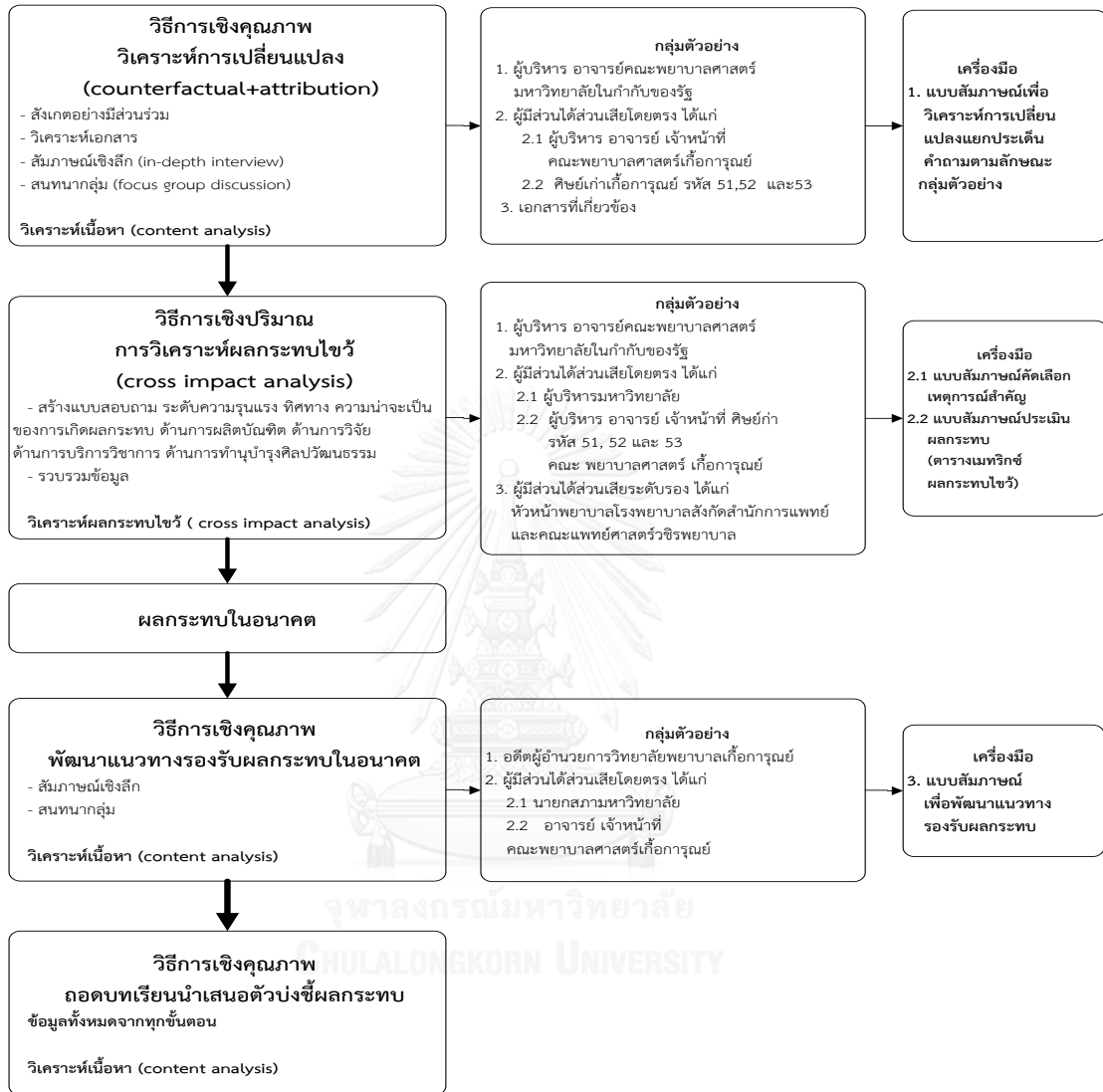
เครื่องมือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ประเด็นคำถามในการรวบรวมข้อมูลคือ มีแนวทางใดในการเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในอนาคตที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3.2 วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ข้อมูลทั้งหมดจากทุกขั้นตอน

3.3 สรุป แนวทางในการป้องกันหรือเตรียมความพร้อมในการรับมือกับผลกระทบในอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับคณะพยาบาลศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุป ขั้นตอนการวิจัยได้ดังภาพที่ 3.1



ขั้นตอนที่ 4 ถอดบทเรียนหาตัวบ่งชี้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต วิเคราะห์เนื้อหา  
ข้อมูลจากทุกขั้นตอน



ภาพที่ 3. 1 ขั้นตอนการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม เป็นการวิจัยเชิงประเมินและวิจัยอนาคต (future research) สํารวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นของผลกระทบจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (cross impact analysis) ศึกษาเฉพาะกรณี (case study) ผลกระทบที่จะเกิดกับสถาบันอุดมศึกษาทางการพยาบาล ที่มีการปรับเปลี่ยนมาเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในการศึกษาครั้งนี้คือ คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช โดยใช้การวิจัยเชิงประเมินแบบผสมเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (mixed methods evaluation) รวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้อง การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาที่ได้แบ่งออกเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 บริบทของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์

ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 3 ผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะทางเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับคณะพยาบาลศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

ตอนที่ 5 ตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ

#### ตอนที่ 1 บริบทของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริบทของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ นำเสนอใน 3 ส่วนคือ 1.1) ประวัติความเป็นมาสถาบัน 1.2) พันธกิจของสถาบัน 1.3) การบริหารของสถาบัน

##### 1.1 ประวัติความเป็นมาของสถาบัน

คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช เดิมคือ วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ จัดตั้งขึ้นเมื่อ วันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2519 เกิดจากการรวมโรงเรียนพยาบาลผดุงครรภ์และอนามัยวชิรพยาบาล จัดตั้งเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2497 และโรงเรียนพยาบาลโรงพยาบาลกลาง ตั้งเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2513 เข้าด้วยกันเนื่องจากสังกัดสำนักการแพทย์และมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตพยาบาลให้

กรุงเทพมหานครเช่นเดียวกัน .พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชได้พระราชทานนามสถาบันว่า “วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์”

ปี พ.ศ. 2531 ได้เข้าเป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 106 ตอนที่ 120 ลงวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2532

ปี พ.ศ. 2536 ได้เข้าเป็นสถาบันสมทบของมหาวิทยาลัยมหิดล ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 111 ตอนพิเศษ 44 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2537

ปี พ.ศ. 2553 วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ได้รับการยกวิทยฐานะขึ้นเป็น “คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์” ภายใต้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนที่ 69 ก ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553

3 มิถุนายน พ.ศ. 2554 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร” เป็น “มหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช” ตามหนังสือสำนักราชเลขาธิการ ที่ รล 002.4/9396 ลงวันที่ 17 มิถุนายน 2554

ปัจจุบันคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ เปิดสอน หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต มีปรัชญา มุ่งให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน รับผิดชอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง สนใจใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต คิดอย่างมีวิจารณญาณพึ่งตนเองได้ มีความรู้ ความสามารถ และเพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม มีภาวะผู้นำ ให้บริการด้วยจิตเมตตาแก่ผู้ใช้บริการ มีปณิธานในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีความรู้ คู่คุณธรรม มีวิสัยทัศน์ พยาบาลเก่ง คุณธรรมเด่น เน้นสุขภาพคนเมือง

## 1.2 พันธกิจของสถาบัน

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา ในปี 2551 สถาบันจัดเป็นสถาบันอุดมศึกษาประเภท ค) 2 เน้นให้การศึกษาในระดับปริญญาตรีเฉพาะกลุ่มสาขาวิชาวิชาชีพเฉพาะทาง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554) สถาบันมุ่งผลิตบัณฑิตและพัฒนา ศักยภาพพยาบาลให้มีความเชี่ยวชาญด้านการดูแลสุขภาพ มุ่งพัฒนางานวิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคมที่มีเครือข่ายทุกระดับ อนุรักษ์ค่านิยมและศิลปวัฒนธรรมไทย ตลอดจนพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันมีผลให้สถาบันได้ปรับเปลี่ยนพันธกิจโดย ในระยะก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันมีภารกิจหลักในการผลิตบัณฑิตพยาบาลที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของประชาชนให้กับหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ที่มีการขยายบริการมากขึ้นทั้งในส่วนสำนักงานการแพทย์และสำนักอนามัย มีพันธกิจหลัก 4 ด้านคือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สำหรับในระยะหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ เพื่อให้การดำเนินการจัดการเรียนการสอน หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับอุดมศึกษาและสอดคล้องตามความต้องการของสังคมตลอดจนแผนพัฒนาการศึกษาสาขาพยาบาลศาสตร์ของประเทศ สถาบันได้มีการปรับปรุงเพิ่มเติมพันธกิจด้านประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีหน้าที่รับผิดชอบหลักของสถาบันจึงมี 5 ด้าน คือ ด้านการจัดการศึกษา ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ด้านการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา

พันธกิจของสถาบันของสถาบันทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง สามารถเปรียบเทียบระหว่าง ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสามารถแสดงได้ดังตาราง 4.1

ตารางที่ 4.1 เปรียบเทียบพันธกิจของสถาบันระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ

วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ (ก่อนการปรับเปลี่ยน)	คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ (หลังการปรับเปลี่ยน)
1. ด้านการเรียนการสอน มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะเชิงวิชาชีพ เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม สนใจใฝ่รู้ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม มีความรัก ศรัทธาในวิชาชีพและสถาบัน สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข	1. ด้านการจัดการศึกษา จัดการเรียนการสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต เพื่อผลิตพยาบาลวิชาชีพให้มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อสังคม เจตนาภรณ์ในการจัดการศึกษาของคณะฯ คือ คุณภาพของผู้เรียนที่มีการพัฒนาทั้งด้านกาย จิตสังคม และปัญญา บัณฑิตพยาบาลจะต้องมีความสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณในการปฏิบัติหน้าที่ต่อสังคม ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรม
ความเหมือน สร้างพยาบาลที่มีความรู้คุณธรรม	ความต่าง คุณภาพของผู้เรียนที่มีการพัฒนาทั้งด้านกาย จิตสังคม และปัญญา บัณฑิตพยาบาลจะต้องมีความสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณในการปฏิบัติหน้าที่ต่อสังคม
2. ด้านการวิจัย มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ทางการพยาบาล การเรียนการสอน และคุณภาพการพยาบาล โดยประสานความร่วมมือทั้งจากภายในและภายนอกสถาบัน	2. ด้านการวิจัย ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ทำการวิจัย ตลอดจนนำผลการวิจัยมาใช้หรือปรับปรุงเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาการบริการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ความเหมือน มุ่งวิจัยเพื่อให้ได้องค์ความรู้ทางการพยาบาลและการเรียนการสอน	ความต่าง ระบุให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบพันธกิจ
3. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการส่งเสริมการดูแลตนเองของผู้ใช้บริการในเขตกรุงเทพมหานคร	3. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม สนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ประจำของคณะฯ ได้เผยแพร่ความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาวิจัย การค้นคว้า หรือจากประสบการณ์ที่

วิทยาลัยพยาบาลกึ่งการุณย์ (ก่อนการปรับเปลี่ยน)	คณะพยาบาลศาสตร์กึ่งการุณย์ (หลังการปรับเปลี่ยน)
การบริการทางด้านวิชาการแก่พยาบาลวิชาชีพ และศิษย์เก่าฯ	ปฏิบัติงานตามความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาการ พยาบาล และหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องให้แก่ประชาชน ทั่วไป และบุคลากรในวิชาชีพเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตของประชาชน และความเจริญก้าวหน้าของ สังคม
ความเหมือน ให้บริการวิชาการเพื่อพัฒนา คุณภาพชีวิตประชาชน	ความต่าง ระบุให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบพันธกิจ
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมุ่งเน้น กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกสถาบันในการ ส่งเสริมทำนุ บำรุง และฟื้นฟูวัฒนธรรม ประเพณีอันดีงามของสังคมไทย	4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สนับสนุน ร่วมมือ ส่งเสริม และจัดกิจกรรมต่างๆ ในด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของชาติ ตลอดจนกิจกรรมที่ ส่งเสริมความมีคุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษา ทั้งนี้เพื่อ ดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของชาติ
ความเหมือน เน้นทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอัน ดีของชาติ	ความต่าง เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ของนักศึกษา
ไม่ระบุ สถาบันดำเนินการประกันคุณภาพตามเกณฑ์ สมศ. สกอ. และสภาการพยาบาล	5. ด้านการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา คณะ พยาบาลศาสตร์กึ่งการุณย์ ได้กำหนดนโยบายการ ประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการ ดำเนินการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มี ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่เน้น องค์ประกอบสำคัญในการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ของสภาการพยาบาล สมศ. และ สกอ. ระบบ ประกันคุณภาพการศึกษา คณะฯ ได้ใช้รูปแบบของ ทฤษฎีระบบมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการอธิบาย กระบวนการผลิตบัณฑิต คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยเน้น การพัฒนากระบวนการควบคุมคุณภาพ ระบบข้อมูล ย้อนกลับ และกลไกที่ส่งเสริม คุณภาพ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ (Outcome) คือความพึงพอใจของผู้ใช้บริการตามภารกิจ ของคณะฯ
ความเหมือน สถาบันดำเนินการพันธกิจด้าน การประกันคุณภาพทั้งก่อนและหลังการ ปรับเปลี่ยนสถานภาพ	ความต่าง มีการระบุพันธกิจด้านการประกันคุณภาพ อย่างชัดเจนภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ก่อนการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ สถาบันมีพันธกิจ 4 ด้าน ภายหลังการเปลี่ยนแปลง สถาบันเพิ่มพันธกิจด้านการประกันคุณภาพการศึกษาให้มีความชัดเจนขึ้น พันธกิจแต่ละด้านมีความเหมือนและความแตกต่างกันระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน ดังนี้

- 1) พันธกิจด้านการเรียนการสอนในระยะก่อนการปรับเปลี่ยน หรือด้านการจัดการเรียนการสอนในระยะหลังการปรับเปลี่ยน มีจุดที่เหมือนกันคือเรื่องการสร้างพยาบาลที่มีคุณธรรม จริยธรรม
- 2) พันธกิจด้านการวิจัย ทั้งในระยะก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน มีจุดเน้นที่การพัฒนาองค์ความรู้ทางการพยาบาล การเรียนการสอน และการพยาบาล ต่างกันตรงที่ระยะหลังการปรับเปลี่ยนสถาบันมีการระบุชัดเจนให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่ในการทำวิจัย
- 3) พันธกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ทั้งในระยะก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน มีจุดเน้นที่การให้บริการวิชาการแก่สังคมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ต่างกันตรงที่ในระยะหลังการปรับเปลี่ยนสถาบันระบุชัดเจนให้อาจารย์เป็นผู้เผยแพร่ความรู้เพื่อสังคม โดยนำความรู้จากการวิจัย ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญของตนเอง
- 4) พันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งในระยะก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน มีจุดเน้นที่ศิลปวัฒนธรรมอันดีงามของประเทศชาติ ต่างกันตรงที่ในระยะหลังการปรับเปลี่ยนสถาบันเพิ่มเติมการเน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี ซึ่งสนับสนุนพันธกิจด้านการจัดการศึกษาซึ่งเป็นพันธกิจหลักของสถาบัน
- 5) พันธกิจด้านการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นพันธกิจใหม่ที่เกิดขึ้นในระยะหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน สถาบันใช้ระบบและกลไกการประกันคุณภาพในการขับเคลื่อนพันธกิจทุกด้าน เพื่อให้การจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ของสภาการพยาบาล สมศ. และ สกอ. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจเนื่องมาจากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554) ได้มีการระบุให้ผู้ที่มีความสำคัญต่อระบบและกลไกการประกันคุณภาพของสถาบัน ได้แก่ คณะกรรมการระดับนโยบายและผู้บริหารสูงสุดของสถาบันจะต้องให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายการประกันคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนและเข้าใจร่วมกันทุกระดับ จึงอาจกล่าวได้ว่าเพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพการศึกษา การปรับเปลี่ยนสถานภาพจึงเป็นโอกาสดีของสถาบัน ในการเพิ่มการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาเข้าเป็นพันธกิจหนึ่งของสถาบันและใช้กลไกการประกันคุณภาพให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินการทุกพันธกิจของสถาบัน

#### **วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในแต่ละพันธกิจ**

การเปลี่ยนแปลงในพันธกิจด้านการเรียนการสอนและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่เน้นเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ที่มีความเด่นชัดขึ้น เป็นความเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับ ภาระหน้าที่

ของมหาวิทยาลัยนวมินทราชินราช ที่ระบุไว้ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร มาตราที่ 7 วรรค 2) ความว่า มหาวิทยาลัย ฯ มีภาระหน้าที่ผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนากรุงเทพมหานครและแผนความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น โดยมุ่งเน้นให้บัณฑิตมีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสำคัญต่อสังคมและมีความใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง

การเปลี่ยนแปลงในพันธกิจด้านการวิจัยและการบริการวิชาการแก่สังคม มีความสอดคล้องกับภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ฯ ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ฯ มาตราที่ 7 วรรค 1) ความว่า มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ทำการวิจัย ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย เพื่อสร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้ที่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนากรุงเทพมหานคร สังคม และประเทศชาติ การเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนของทั้งสองพันธกิจคือการระบุให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบพันธกิจ

การเปลี่ยนแปลงในพันธกิจด้านการวิจัย สาเหตุหนึ่งอาจเนื่องมาจาก การประกันคุณภาพการศึกษาโดยองค์กรวิชาชีพ และหน่วยงานมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ ได้ให้ความสำคัญกับงานวิจัยเป็นอย่างมาก ดังนี้

สภาการพยาบาลได้จัดให้การวิจัยอยู่ในเกณฑ์สำคัญ องค์กรประกอบที่ 6 ของการพิจารณารับรองสถาบันการศึกษาการพยาบาล โดยมีดัชนีได้แก่ สถาบันต้องมีการพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารทางวิชาการที่มี Peer Review ตามมาตรฐานสากล หรือมีการเสนอผลงานวิจัยในการประชุมวิชาการระดับชาติที่มีเอกสาร/สิ่งพิมพ์/สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ที่รวมสาระเนื้อหาการประชุม ไม่น้อยกว่า 20% ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมดต่อปี (เฉลี่ยย้อนหลัง 3 ปี) น้าหนักคะแนนในองค์กรประกอบนี้สูงถึง 15 คะแนนจาก 100 คะแนน (สภาการพยาบาล, 2556) แสดงถึงความสำคัญของงานวิจัยที่สภาวิชาชีพกำหนดให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบ

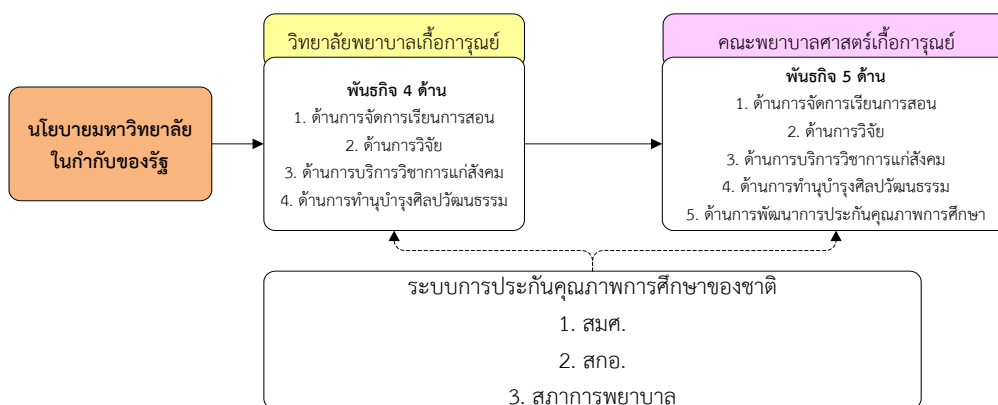
สมศ. (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2551) ได้ให้ความสำคัญกับผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นงานนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูง การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง ในมาตรฐานงานวิจัย มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 7 ตัวบ่งชี้ มีตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ประจำในฐานะนักวิจัยถึง 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ 2.1 ร้อยละของงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ และ/หรือนำไปใช้ประโยชน์ ตัวบ่งชี้ 2.2 เงินสนับสนุนงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ของสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ ตัวบ่งชี้ 2.3 เงินสนับสนุนงานวิจัย และงานสร้างสรรค์จากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ ตัวบ่งชี้ 2.4 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนทำวิจัย หรืองานสร้างสรรค์จากภายในสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ ตัวบ่งชี้ 2.5 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนทำวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จากภายนอกสถาบันต่อจำนวนอาจารย์ประจำ ตัวบ่งชี้ 2.6 ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (citation) ใน refereed

journal หรือในฐานะข้อมูลระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ จึงอาจกล่าวได้ว่า เนื่องจากอาจารย์เป็นจักรกลสำคัญสำหรับมาตรฐานนี้ ประกอบกับในการประเมินคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านการวิจัยของวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ ในปีการศึกษา 2550, 2551, 2552 มีคะแนน 2, 1.75 และ 2.25 จากคะแนนเต็ม 3 ผล การประเมินอยู่ในระดับพอใช้ พอใช้และดี ตามลำดับ และในปีการศึกษา 2553 มีคะแนน 3.18 จาก คะแนนเต็ม 5 ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ จึงอาจเป็นสาเหตุให้สถาบันใช้โอกาสในการ ปรับเปลี่ยนสถานภาพ ระบุให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติพันธกิจให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้มาตรฐานด้านการวิจัยของคณะพยาบาลศาสตร์ฯ พัฒนาในระดับสูงขึ้น อันจะนำมาซึ่งการ พัฒนาในพันธกิจอื่น ๆ ให้สูงยิ่งขึ้นตามมา (วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 2551a, 2551b, 2552, 2553)

การเปลี่ยนแปลงในพันธกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ภายหลังปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันมีการระบุให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบหลักของพันธกิจ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจเนื่องมาจาก การ ประเมินการศึกษาภายนอกโดย สมศ.ในการประเมินรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) ในมาตรฐานที่ 3 การบริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ เป็นที่พึ่งและเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการและวิชาชีพ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2551) ในมาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 7 ตัวบ่งชี้ มีตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ประจำ 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ 3.1 ร้อยละของกิจกรรม/ โครงการบริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของ สังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ ตัวบ่งชี้ 3.2 ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นที่ บริการ เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน เป็นกรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพใน ระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำตัวบ่งชี้ 3.6 รายรับของสถาบันในการให้บริการ วิชาการและวิชาชีพในนามสถาบันต่ออาจารย์ประจำ จึงอาจกล่าวได้ว่า เนื่องจากอาจารย์มี ความสำคัญสำหรับมาตรฐานนี้จึงนำไปสู่การระบุให้อาจารย์ผู้รับผิดชอบพันธกิจอย่างชัดเจนเมื่อมีการ ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์

จากการข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า พันธกิจของสถาบันมีการเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากนโยบาย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและปัจจัยอื่นที่อาจมีส่วนร่วมได้แก่ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ของชาติ ของหน่วยงาน สมศ. สกอ. และ สภาการพยาบาล มีผลทำให้สถาบันเพิ่มพันธกิจ จาก 4 เป็น 5 พันธกิจ และกำหนดให้อาจารย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานในแต่ละพันธกิจอันจะนำไปสู่ การกำหนดเกณฑ์ภาระงานของอาจารย์ในที่สุด เส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจแสดง ได้ดังภาพที่ 4.1





ภาพที่ 4. 1 พันธกิจของสถาบันก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ

### 1.3 การบริหารสถาบัน

ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร โดย กรุงเทพมหานครและสำนักงานการแพทย์มีส่วนร่วมในการบริหารงานของวิทยาลัย ฯ ตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัย สำหรับบริหารงานภายในวิทยาลัย ผู้อำนวยการวิทยาลัยเป็นผู้บริหารสูงสุดมีภาระหน้าที่ในการบริหารวิทยาลัย ร่วมกับรองผู้อำนวยการวิทยาลัยฯ 4 คน หัวหน้าฝ่าย 3 คน หัวหน้าภาค 8 คน ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจเพื่อให้วิทยาลัยฯ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในรูปของคณะกรรมการประจำวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์

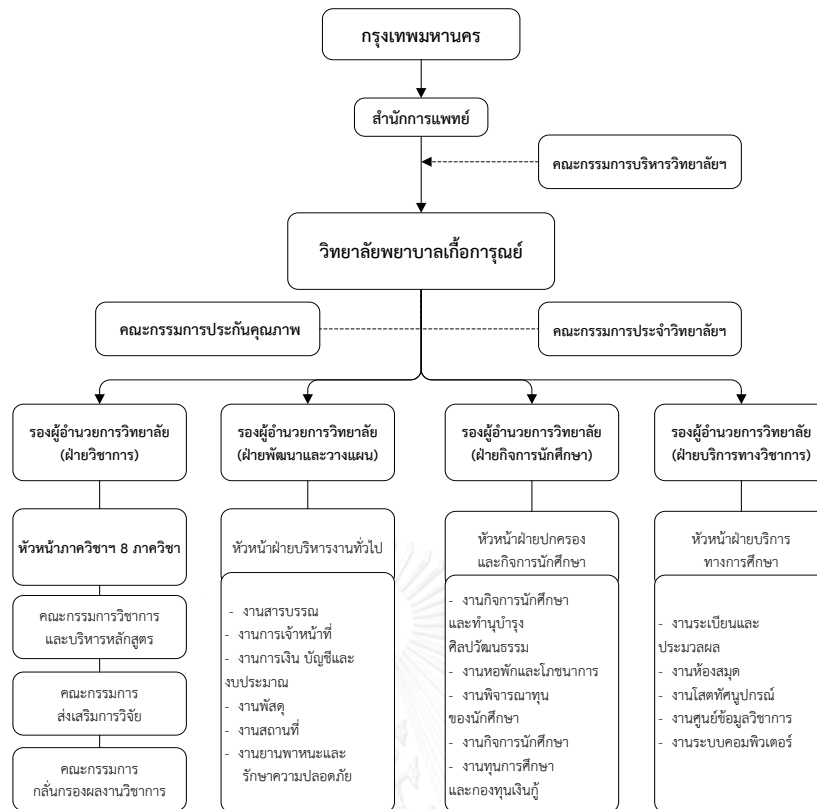
ภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันมีสถานภาพเป็นคณะหนึ่งของมหาวิทยาลัย นวมินทราชินา การดำเนินการภายในของคณะฯ มีคณะกรรมการประจำคณะ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร 5 คน หัวหน้าภาควิชา 6 คน ผู้แทนอาจารย์ 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2 ท่าน ในส่วนของมหาวิทยาลัย ดำเนินงานภายใต้ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ฯ มาตราที่ 21, 24 และ 25 ดังนี้

มาตรา 21 กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

มาตรา 24 กำหนดให้สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ เช่น

- 1) เสนอแนะการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาทางวิชาการของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย
- 2) กำหนดคุณภาพและมาตรฐานวิชาการของมหาวิทยาลัยเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัย

มาตรา 25 ให้มีคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยคณะหนึ่ง หน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาและสนับสนุนการดำเนินงานรวมทั้งหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหารงานก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพแสดงได้ดังภาพที่ 4.2 และ 4.3



ภาพที่ 4. 2 โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ

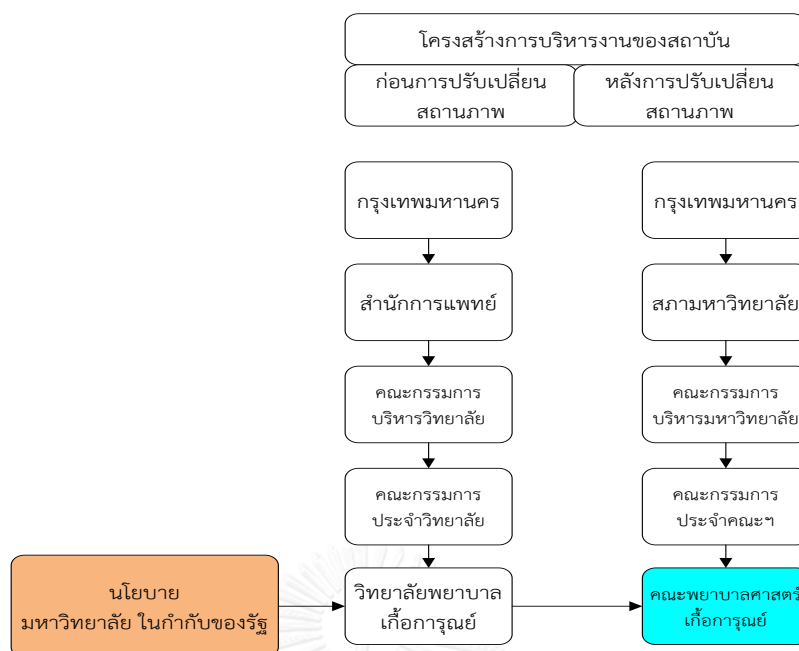


ภาพที่ 4. 3 โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ

โครงสร้างการบริหารงานของสถาบันก่อนการเปลี่ยนแปลงสถานภาพแสดงได้ดังภาพที่ 4.2 และหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพแสดงได้ดังภาพที่ 4.3 สำหรับระดับการบริหาร องค์ประกอบของคณะกรรมการแต่ละระดับ และหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานและองค์ประกอบของคณะกรรมการสถาบันมีการปรับเปลี่ยนไป ดังนี้

การบริหารงานระดับภายในสถาบัน มีการเปลี่ยนแปลงในส่วนของจำนวนกรรมการที่มาจากหัวหน้าภาควิชา การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นเนื่องจากมีการยุบ ภาควิชาการศึกษาทั่วไป ภาควิทยาศาสตร์ และเปลี่ยนภาควิชาการพยาบาลพื้นฐานไปเป็นภาควิชาการบริหารการพยาบาลและพื้นฐานวิชาชีพ จำนวนหัวหน้าภาค ฯ ที่เคยมีอยู่ทั้งหมด 8 ภาควิชา จึงลดลงเหลือ 6 ภาควิชา สำหรับส่วนภาระหน้าที่ของคณะกรรมการมีความชัดเจนขึ้นเมื่อเทียบกับก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ในประเด็นของคณะกรรมการ ที่เดิมมีหน้าที่เป็น “ผู้เสนอความคิดเห็น” เปลี่ยนเป็น “ผู้ร่วมปฏิบัติกิจกรรม” ตามหน้าที่ในแต่ละข้อ ทำให้คณะกรรมการมีบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้น

ในส่วนของการดำเนินการในระดับสูงกว่าระดับภายในวิทยาลัยฯ/คณะฯ ในระยะก่อนการปรับเปลี่ยน สถาบันดำเนินการภายใต้คณะกรรมการบริหารของวิทยาลัยฯ คณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารของวิทยาลัยฯ และผู้บริหารของสำนักการแพทย์ หน้าที่สำคัญของคณะกรรมการได้แก่การกำหนดนโยบายการผลิต ซึ่งมีความแตกต่างจาก ระยะหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันดำเนินการภายใต้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารของคณะแพทยศาสตร์ฯ และคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ หน้าที่ของคณะกรรมการครอบคลุมทั้งด้านการกำหนดนโยบายและแผน การดำเนินการให้เป็นไปตามแผน ตลอดจนการพัฒนาาระบบงบประมาณ และพัฒนาระบบบริการด้านวิชาการและวิชาชีพ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล รายละเอียดการเปรียบเทียบขององค์ประกอบและหน้าที่การบริหารงานของคณะกรรมการภายในวิทยาลัย/คณะฯ และระดับสำนัก/มหาวิทยาลัยของสถาบันระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพแสดงดังตารางที่ ผ.1 และ ผ.2. ในภาคผนวก และสรุปการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานของสถาบันสามารถได้ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4. 4 การบริหารงานของสถาบันก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ

## ตอนที่ 2 การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์เชิงลึก
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง
  - 2.1 ผู้บริหารคณะพยาบาลเกื้อการุณย์ รวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์เชิงลึก
  - 2.2 อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ศิษย์เก่ารหัสของสถาบัน 51, 52, 53 รวบรวมข้อมูลโดยสนทนากลุ่ม

การนำเสนอผลการวิจัยในตอนนี้ แบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ปัจจัย 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) สรุปการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามลำดับดังนี้

### 2.1 การเปลี่ยนแปลงด้านปัจจัย

ปัจจัย หมายถึง สิ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องนำเข้ามาเพื่อใช้ในการดำเนินการตามพันธกิจของคณะพยาบาลศาสตร์ ในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะกรณีคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ นำเสนอ

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้าของสถาบัน 4 เรื่องดังนี้ 1) งบประมาณ 2) บุคลากร 3) นักศึกษา 4) อาคารสถานที่ ดังนี้

**2.1.1 งบประมาณ** จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับงบประมาณของสถาบันได้แก่ 1) แหล่งงบประมาณ และ 2) จำนวนงบประมาณ

#### 2.1.1.1 แหล่งงบประมาณ

ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครผ่านสำนักการแพทย์ และรายรับจากเงินบำรุงวิทยาลัยซึ่งได้จากการเก็บค่าเล่าเรียนนักศึกษาแบบเหมาจ่ายรายปี หลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน โดยอาศัยความตามมาตรา 15 ของ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2553 แหล่งงบประมาณของสถาบัน มีดังต่อไปนี้

- 1) เงินอุดหนุนที่กรุงเทพมหานครจัดสรรให้เป็นรายปี
- 2) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- 3) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้ทูลเกล้าฯ ให้แก่มหาวิทยาลัย
- 4) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการดำเนินการตามมาตรา 14 (4) และ (7) และจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- 5) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุหรือจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล ใช้ หรือจัดหาประโยชน์
- 6) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ตามความจำเป็นและเหมาะสมผ่านกรุงเทพมหานคร
- 7) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น

เงินอุดหนุนตาม 1) นั้น ให้กรุงเทพมหานครจัดสรรในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปแก่มหาวิทยาลัยโดยตรงซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัยสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา

เงินอุดหนุนทั่วไปตามข้อ 6) ให้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณเป็นรายการส่วนหนึ่งของงบประมาณรายจ่ายที่จัดสรรให้แก่กรุงเทพมหานครตามภารกิจที่รัฐบาลมอบหมายหรือเห็นชอบ

รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ และไม่ต้องนำส่งเป็นเงินรายรับของกรุงเทพมหานครตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

ในกรณีที่รายได้ตามวรรคหนึ่งมีจำนวนไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ กรุงเทพมหานครจึงจัดสรรเงินอุดหนุนเพิ่มเติมให้แก่มหาวิทยาลัยตามความจำเป็น

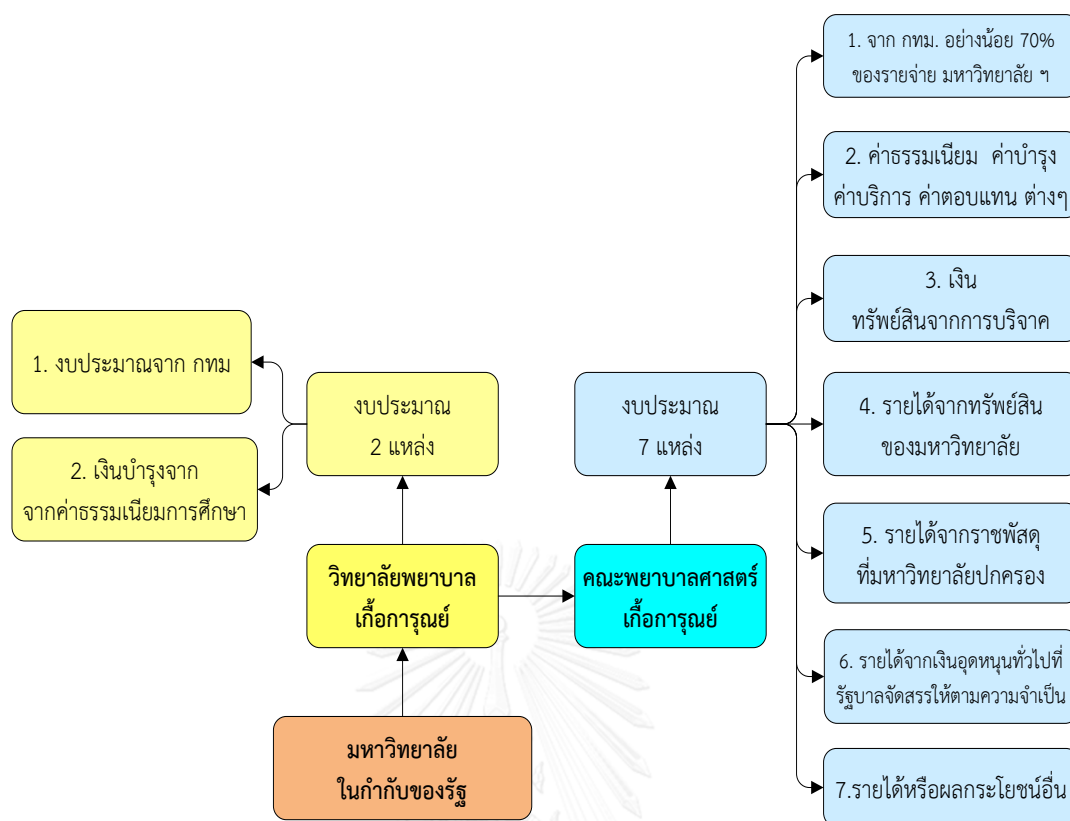
มาตรา 16 บรรดาอสังหาริมทรัพย์ซึ่งมหาวิทยาลัยได้มาจากการให้ หรือซื้อด้วยเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย หรือแลกเปลี่ยนกับทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย หรือได้มาโดยวิธีอื่นไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุและให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย

มาตรา 17 ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยที่ใช้เพื่อประโยชน์เกี่ยวกับการศึกษา การวิจัยและการบริการทางวิชาการโดยตรงไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดีทั้งปวง รวมทั้งการบังคับทางปกครอง และบุคคลใดจะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับมหาวิทยาลัยในเรื่องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมิได้

มาตรา 18 บรรดารายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยต้องจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามมาตรา 6

เงินและทรัพย์สินที่มีผู้ทูลเกล้าฯ ให้แก่มหาวิทยาลัยต้องจัดการตามเงื่อนไขที่ผู้ทูลเกล้าฯ ให้กำหนดไว้แต่ถ้ามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขดังกล่าว ต้องได้รับความยินยอมเป็นหนังสือจากผู้ทูลเกล้าฯ ให้หรือทายาท หากไม่มีทายาทหรือทายาทไม่ปรากฏต้องได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย

จากการข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลทำให้สถาบันมีแหล่งงบประมาณหลายแหล่งมากขึ้น จาก 2 แหล่ง เป็น 7 แหล่ง ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานครกำหนด ซึ่งแหล่งงบประมาณทั้ง 7 แหล่งนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 3 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ยกเว้นข้อ 1) เงินอุดหนุนรายปี มหาวิทยาลัย ฯ ได้รับจาก กรุงเทพมหานครจัดสรรให้เป็นรายปี และข้อ 6) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ตามความจำเป็นและเหมาะสม มหาวิทยาลัย ฯ ได้รับผ่านกรุงเทพมหานคร ต่างจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 3 แห่งข้างต้นที่ได้รับจากรัฐบาลโดยตรง การเปลี่ยนแปลงของแหล่งงบประมาณของสถาบันแสดงได้ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4. 5 แหล่งงบประมาณของสถาบันก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ

#### 2.1.1.2 จำนวนเงินงบประมาณ

จากการศึกษาย้อนหลังในเรื่องงบประมาณที่สถาบันได้รับจากกรุงเทพมหานครตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 จนถึง 2556 โดยค่าที่ปรากฏในตารางเป็นตัวเลขโดยประมาณ ค่าที่  $< 0.005$  ไม่นำมาคิด ค่า  $\geq 0.005$  นับเป็น 0.01 ตารางที่ 4.2-4.3 แสดงให้เห็นว่า ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 จนถึง 2551 สถาบันแยกการรับจ่ายงบประมาณตามพันธกิจ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในปีงบประมาณ 2552 สถาบันเริ่มแยกงบประมาณ เป็น 6 ด้านตามยุทธศาสตร์ที่เพิ่มขึ้นตามแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร 4 ปี (2552-2555) ด้านที่เพิ่มขึ้นได้แก่ 5) การบริหารจัดการและ 6) ด้านการประกันคุณภาพ ต่อมาในปีงบประมาณ 2554 สถาบันได้แยกงบประมาณตามภารกิจหลักและแผนยุทธศาสตร์ทางการเงิน งบประมาณโดย 1) ด้านการผลิตบัณฑิตแยกเป็น 2 หมวดได้แก่ การจัดการเรียนการสอนและงบประมาณอาจารย์เรียนต่อ ป.เอกและ ป.โท 2) เพิ่มงบประมาณด้านการพัฒนานักศึกษาและ 3) เพิ่มงบประมาณด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมงบประมาณทั้งหมดมี 8 ด้าน ดังตารางที่ 4.2





จากตาราง 4.2 แสดงงบประมาณรายรับของสถาบัน ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ปีงบประมาณ 2549-2553 สถาบันได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานคร 76.78 – 99.19 ล้านบาท เฉลี่ย 85.47 ล้านบาท หลังการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับปีงบประมาณ 2554-2556 ได้รับ 114.79 200.55 ล้านบาท เฉลี่ย 150.26 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 64.79 ล้านบาท หรือคิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ  $(64.79/84.57) \times 100 = 75.80$  สำหรับงบประมาณจากเงินบำรุงในช่วงปีงบประมาณ 2549-2553 ได้รับ 5.29 – 9.55 ล้านบาท เฉลี่ย 8.18 ล้านบาท หลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันในช่วงปีงบประมาณ 2554 - 2556 ได้รับ 12.02 -27.93 ล้านบาท เฉลี่ย 20.11 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 11.93 ล้านบาท หรือคิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ  $145.84 ((11.93/8.18) \times 100 = 145.84)$

สำหรับเงินอุดหนุนรัฐบาล ก่อนการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับสถาบันไม่เคยได้รับ งบประมาณสนับสนุน จนกระทั่งในปีงบประมาณ 2555 เป็นปีแรกที่สถาบันได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล จำนวน  $26.46 \times 10^6$  บาท และปีงบประมาณ 2556 ยังคงได้รับต่อเนื่องอย่างต่อเนื่อง

ทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนเป็นสถานภาพ สถาบันได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานคร และจากเงินบำรุงที่ได้รับจากค่าธรรมเนียมการศึกษาจากนักศึกษา งบประมาณหมวดการจัดการเรียน การสอน เป็นหมวดที่ได้รับการจัดสรรมากที่สุดทั้งจากงบประมาณของกรุงเทพมหานครและจากเงิน บำรุง และได้รับเพิ่มมากขึ้นทุกๆ ปี ยกเว้นในภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ปีงบประมาณ 2554 ที่สถาบันได้แยก งบประมาณหมวดการพัฒนาอาจารย์ หมวดการบริหารจัดการ การพัฒนานักศึกษา และการพัฒนาเทคโนโลยี แจกแจงตามแผนยุทธศาสตร์การเงินของสถาบัน ทำให้งบประมาณใน หมวดการจัดการเรียนการสอนลดลง แต่งบประมาณในภาพรวมทุกหมวดสูงขึ้นเช่นเดียวกับทุกปีที่ผ่านมา จนกระทั่งในปีการศึกษา 2555 งบประมาณในภาพรวมที่ได้รับลดลงเมื่อเทียบกับปี 2554 แสดงให้เห็นได้ดังรูปกราฟที่ 4.6 มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า

“งบประมาณอย่างปีแรกเนียพอ พ.ร.บ.ออกปลาย 53 ไซ้ใหม่ พองบประมาณจะปิด ก็ทำ ล่วงหน้าไป งบประมาณของปี 55 น่ะ ลดลง เพราะล่วงหน้า 2 ปี คือถูกตัดหมด เพราะคุณออกเป็น มหาวิทยาลัยแล้ว พอมาปีที่ 2 งบประมาณ 56 เข้าใจแล้วที่นี้ก็ให้หมดเลย”

(ผู้บริหารคณะ, 1 พ.ค. 56)

ในปีงบประมาณ 2553 มีรายรับสูงกว่าทุกปีที่ผ่านมาแต่รายจ่ายกลับน้อยกว่าทุกปี อย่างไรก็ตาม ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์กับช่วงเวลาในการเปลี่ยนแปลง ในช่วงเวลาของปีงบประมาณ 2553 นั้นเป็นช่วงที่สถาบันกำลังดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพ อยู่ในระหว่างช่วงของการวางแผน ศึกษา ร่าง สร้าง กฎระเบียบต่าง ๆ ของคณะและมหาวิทยาลัย กฎระเบียบในการใช้จ่ายงบประมาณ ยังไม่ชัดเจน การใช้จ่ายเงินงบประมาณจึงมีอุปสรรคมาก ทำให้ไม่สามารถใช้จ่ายเงินได้ ความต่าง ระหว่างรายจ่ายกับรายรับในปีการศึกษา 2555 จึงมีมากที่สุดเมื่อเทียบกับปีอื่นๆ มีผู้ให้ข้อมูลแสดง ความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า

“...กฎระเบียบต่าง ๆ ควรจะมีตั้งนานแล้ว แต่ก็มีคำพูดกันอยู่เรื่อยว่าเราเกิดเร็วไปกฎนั้นก็ไม่  
มี กฎนี้ก็ไม่มี ก็ใช้ของ กทม. โดยอนุโลม แต่ก็ใช้อนุสรณ์”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

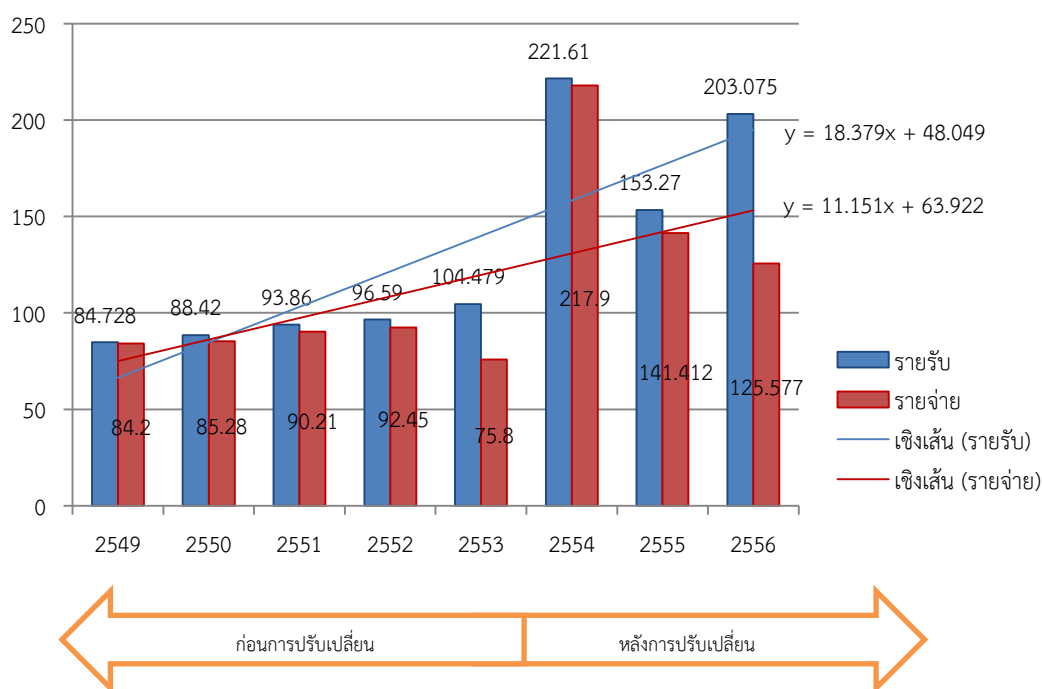


ตารางที่ 4. 3งบประมาณรายจ่ายของสถาบัน ปีงบประมาณ 2549-2556

แหล่ง งบประมาณ	ปีงบประมาณ	ประเภทการใช้งบประมาณ									รวม	ช่วงเวลา		
		การผลิตบัณฑิต		การวิจัย	การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	การบริการวิชาการ	การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	การพัฒนานักศึกษา	การบริหารจัดการ	การประกันคุณภาพ				
		การจัดการเรียนการสอน	การพัฒนาอาจารย์											
จำนวนเงินที่ใช้จ่าย (x 10 <sup>6</sup> )	งบ กทม	49	75.56	0	0	0	0.2	0.49	0	0	0	76.25	ก่อน	
		50	75.27	0	0	0	0.05	0.4	0	0	0	75.72		
		51	80.66	0	0	0	0.19	0.45	0	0	0	81.3		
		52	84.43	0	0.63	0	0.06	0.45	0	0.68	0	86.25		
		53	69.199	0	0.4	0	0.69	0.47	0	0.297	0.074	71.13		
		เฉลี่ย												78.13
		sd												5.79
	54	4.8	26.46	0.2	3	0	0	1.66	164.43*	0	200.55	หลัง		
	55	2.8	11.72	3.5		0	0.84		95.93	0.082	114.87			
	56	-	4.17	0.64		-	1.32		101.653	0.126	107.92			
	เฉลี่ย												141.11	
	sd												51.59	
	55	11.76	14.7	0	0	0	0	0	0	0	26.46			
	56	0.94	7.26	0	0	0	0	0	0	0	8.21			
	เฉลี่ย											17.34		
	sd											12.90		
	จาก เงิน บำรุง	ก่อน	49	5.47	0	0	0	1.88	0.597	0	0	0	7.95	
			50	8.69	0	0.04	0	0	0.82	0	0	0	9.55	
			51	8.77	0	0.11	0	0.03	0	0	0	0	8.91	
			52	8.24	0	0.22	0	0	0	0	0.72	0.02	9.2	
53			4.33	0	0.21	0	0.26	0	0	0.49	0	5.29		
เฉลี่ย													8.18	
sd													1.72	
หลัง		54	0	0	0	0	1.46	0.02	0	14.90	0.68	17.06		
		55	0	0	0	0	0	0	0	0.08	0	0.08		
		56					0.79			8.658		9.45		
เฉลี่ย											8.86			
sd											8.51			
รวมจำนวนเงิน ที่ใช้จ่าย ทั้งหมด (หมายเหตุ * รวมค่าสร้าง อาคาร 105.00)	ก่อน	49	81.03	0	0	0	2.08	1.09	0	0	0	84.2		
		50	83.96	0	0.04	0	0.05	1.23	0	0	0	85.28		
		51	89.43	0	0.11	0	0.22	0.45	0	0	0	90.21		
		52	89.66	0	0.86	0	0.06	0.45	0	1.4	0.02	92.45		
		53	73.53	0	0.61	0	0.33	0.47	0	0.79	0.07	75.8		
		เฉลี่ย											86.15	
		sd											9.04	
	หลัง	54	4.8	26.46	0.2	3	1.46	0.02	1.66	179.62*	0.68	217.9		
		55	14.56	26.42	3.5	0	0	0.84		96.01	0.082	141.41		
		56	0.94	11.442	0.642	0	0.79	1.32		110.31	0.126	125.33		
เฉลี่ย											161.63			
sd											49.37			

จากตาราง 4.3 แสดงการใช้จ่ายงบประมาณของสถาบัน ก่อนการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับปีงบประมาณ 2549-2553 สถาบันใช้จ่ายงบประมาณจากกรุงเทพมหานคร 71.13 – 86.25 ล้านบาท เฉลี่ย 78.13 ล้านบาท หลังการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปีงบประมาณ 2554-2556 ใช้จ่าย 107.94 – 200.55 ล้านบาท เฉลี่ย 141.11 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 62.98 ล้านบาท หรือคิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ  $(62.98/78.13) \times 100 = 80.61$  สำหรับงบประมาณจากเงินบำรุงในช่วงปีงบประมาณ 2549 - 2553 ใช้จ่าย 5.29 – 9.55 ล้านบาท เฉลี่ย 8.18 ล้านบาท หลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันในช่วงปีงบประมาณ 2554-2556 ใช้จ่าย 0.08 - 17.14 ล้านบาท เฉลี่ย 8.86 ล้านบาท เฉลี่ยเพิ่มขึ้น 62.98 ล้านบาท หรือคิดเป็นเพิ่มขึ้นร้อยละ  $(6.98/8.18) \times 100 = 80.61$

แต่อย่างไรก็ตามในภาพรวมแล้วแนวโน้มของการใช้รับและใช้จ่ายเงินงบประมาณยังสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนรายรับ-รายจ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ 2549-2556 แสดงให้เห็นได้ดังภาพกราฟที่ 4.6

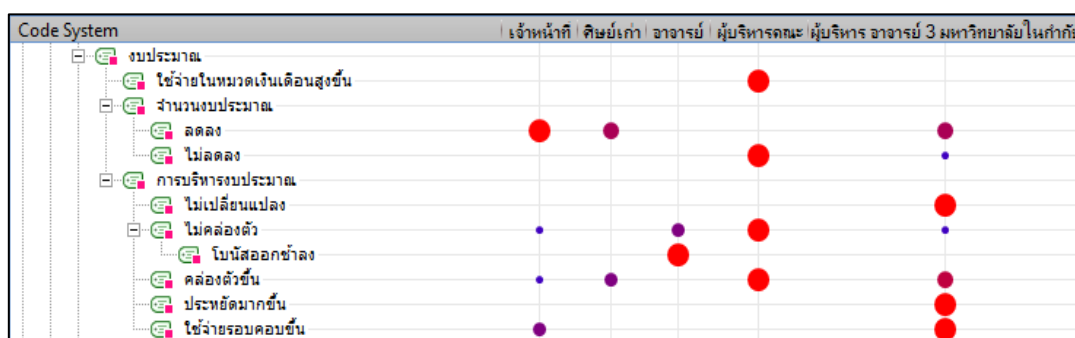


ภาพที่ 4. 6 กราฟแสดงงบประมาณรายรับและรายจ่ายของสถาบัน

จึงพอสรุปได้ว่าแม้สถาบันมีเปลี่ยนสถานภาพเป็นคณะหนึ่งในมหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานครแล้วงบประมาณที่ได้จากกรุงเทพมหานครไม่ลดลง แต่ในเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณยังมีอุปสรรคด้านระเบียบที่มหาวิทยาลัยอยู่ในระหว่างการร่าง กฎ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ทำให้สถาบัน ยังต้องใช้ระเบียบเดิมของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปีแรกของการ

ปรับเปลี่ยนสถานภาพ หลังจากปี 2554 ระเบียบต่าง ๆ เริ่มมีความชัดเจน ระบบการเงินและงบประมาณของคณะพยาบาลศาสตร์ถือการุณย์ สามารถดำเนินไปได้คล่องตัวขึ้น

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม แสดงถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับงบประมาณเมื่อสถาบันมีสถานภาพมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แสดงได้ดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 ความแตกต่างด้านงบประมาณภายหลังจากสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ

หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลน้อย

### 2.1.2 บุคลากร

ภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องประเภทบุคลากร ตามมาตรา 3 ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดบุคลากรของมหาวิทยาลัยไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่

“พนักงานมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร

“ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการซึ่งปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย

มาตรา 70 ให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งสังกัดวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาลถือการุณย์ ในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 และลูกจ้างของส่วนราชการซึ่งสังกัดวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล และวิทยาลัยพยาบาลถือการุณย์ในสังกัดสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ลูกจ้าง พ.ศ. 2535 อยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ยังคงเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 หรือลูกจ้างของส่วนราชการตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ลูกจ้าง พ.ศ. 2535 ต่อไป และให้ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัตินี้ โดยให้ถือ

ว่าการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะลูกจ้างของส่วนราชการ แล้วแต่กรณี

เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างของส่วนราชการตามวรรคหนึ่ง ให้ถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนราชการ และให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างของส่วนราชการดังกล่าวอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของอธิการบดี และหัวหน้าส่วนงานตามพระราชบัญญัตินี้ และรับเงินเดือน ค่าจ้าง และเงินอื่น ผ่านมหาวิทยาลัยโดยเบิกจ่ายจากเงินอุดหนุนที่กรุงเทพมหานครจัดสรรให้แก่มหาวิทยาลัย โดยให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร และข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครว่าด้วยลูกจ้างมาใช้บังคับ แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครว่าด้วยลูกจ้างมาใช้บังคับ แต่บทบัญญัติดังกล่าวไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินี้ หรือมีกรณีที่ไม่อาจนำมาใช้บังคับได้ด้วยเหตุใดๆ ให้การดำเนินการในส่วนที่ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัตินี้ หรือในส่วนที่ไม่อาจนำมาใช้บังคับได้ เป็นไปตามข้อบังคับที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

มาตรา 71 ข้าราชการกรุงเทพมหานครหรือลูกจ้างของส่วนราชการตามมาตรา 70 ผู้ใด

(1) แสดงเจตนาเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัตินี้ ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้มหาวิทยาลัยดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในทันที

(2) แสดงเจตนาเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัตินี้ ภายหลังจากกำหนดเวลาตาม (1) แต่ไม่เกินสองปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับเมื่อมหาวิทยาลัยได้ประเมินแล้วเห็นว่ามีความรู้ความสามารถตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้บรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้โดยไม่ต้องทดลองปฏิบัติงาน

(3) แสดงเจตนาเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัตินี้ ภายหลังจากกำหนดเวลาตาม (2) แต่ไม่เกินห้าปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับเมื่อมหาวิทยาลัยได้ประเมินแล้วเห็นว่ามีความรู้ความสามารถตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้รับเข้าทดลองปฏิบัติงานเป็นเวลาหนึ่งปี เมื่อพ้นกำหนดแล้วเห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะบรรจุเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยก็ให้บรรจุได้

(4) แสดงเจตนาเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัตินี้ ภายหลังจากกำหนดเวลาตาม (3) ถ้ามหาวิทยาลัยเห็นว่าการรับบุคคลนั้นเข้าทำงานจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและมีอัตราที่จะรับเข้าทำงานได้ให้ดำเนินการตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย การแสดงเจตนาตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและเมื่อได้ยื่นแสดงเจตนาแล้วจะถอนมิได้

มาตรา 72 ในกรณีที่ตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างของส่วนราชการตามมาตรา 70 ตำแหน่งใดว่างลงตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้ยุบเลิกตำแหน่งนั้น

มาตรา 73 ในระหว่างที่ยังมีข้าราชการกรุงเทพมหานครตามมาตรา ๗๐ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัตินี้ ให้ข้าราชการกรุงเทพมหานครดังกล่าวมีสิทธิเป็นสมาชิกหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสภาคณาจารย์และพนักงาน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

มาตรา 74 ผู้ซึ่งมหาวิทยาลัยรับเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามมาตรา 71 ให้ได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นไม่น้อยกว่าที่เคยได้รับอยู่ก่อนเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

มาตรา 75 ข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งมหาวิทยาลัยรับเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามมาตรา 71 ให้ถือว่าเป็นการให้ออกจากราชการเพราะทางราชการเลิกหรือยุบตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ นับแต่วันที่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยลูกจ้างของส่วนราชการซึ่งเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามมาตรา 71 ให้ถือว่าเป็นการออกจากการเพราะทางราชการยุบตำแหน่ง และให้มีสิทธิได้รับบำเหน็จตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยบำเหน็จและเงินช่วยเหลือค่าทำศพของลูกจ้าง

จากพระราชบัญญัติตามมาตราที่กล่าวข้างต้นทำให้บุคลากรของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2554 การเปลี่ยนสถานภาพของบุคลากรยังไม่ชัดเจนเนื่องจากปีแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน เป็นช่วงเวลาแห่งการตัดสินใจของบุคลากร และเป็นช่วงเวลาที่คณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ได้ดำเนินการบรรจุข้าราชการกรุงเทพมหานครหรือลูกจ้างที่ต้องการออกจากราชการไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2555 พบว่า ถ้าจำแนกประเภทตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ฯ สถาบันมีบุคลากร 2 ประเภทคือ 1) ข้าราชการ แยกย่อยเป็นอาจารย์ และสายสนับสนุน 2) พนักงานมหาวิทยาลัย แยกย่อยเป็นอาจารย์และสายสนับสนุน หรือถ้าจำแนกโดยใช้สายงาน คณะพยาบาลศาสตร์ ฯ มีบุคลากร 2 ประเภทคือ 1) สายอาจารย์ แยกย่อยเป็น ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัย 2) สายสนับสนุน แยกย่อยเป็น ข้าราชการ/ลูกจ้างกับพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งในการนำเสนอผลการวิจัยจะได้นำเสนอประเภทของบุคลากรตามสายงานตามตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4. 4 ประเภทและจำนวนบุคลากรก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน

ปีการศึกษา	บุคลากร	อัตรากำลังสายวิชาการ (101)			อัตรากำลังสายสนับสนุน (132)					รวม	
		อาจารย์			ข้าราชการ			ลูกจ้าง			
								ประจำ	ชั่วคราว		รวม
ก่อน	2549	86			29			84	13	97	126
	2550	88			29			84	1	85	114
	2551	84			30			82	10	92	122
	2552	85			25			78	9	87	112
	2553	86			24			87	1	88	112
หลัง	2554	85			18			86	0	86	104
	2555	ข้าราชการ	พม.	รวม	ข้าราชการ	พม.	รวม	ลูกจ้าง	พม.		
		24	56	80	11	10	21	75	7	82	103
2556	18	62	80	8	27	35	63	19	82	117	

**2.1.2.1 อาจารย์** สถาบันมีอัตรากำลังในตำแหน่งอาจารย์ 101 คน และไม่เคยมีการครองตำแหน่งเต็มอัตรา จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า ปีการศึกษา 2549-2556 บุคลากรสายวิชาการ คืออาจารย์พยาบาลมีจำนวน 80-88 คน ในปีการศึกษา 2550 มีอาจารย์ครองตำแหน่งมากที่สุด จำนวน 88 คน ปีการศึกษา 2555-2556 มีอาจารย์น้อยที่สุด 80 คน แสดงให้เห็นว่าจำนวนอาจารย์โดยรวมลดลงอย่างต่อเนื่อง และลดลงอย่างรวดเร็วนับตั้งแต่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน อาจารย์สามารถเลือกรับราชการต่อไปหรือเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยได้ ในปี 2554 เป็นช่วงเวลาของการดำเนินการทางเอกสาร ผลของการดำเนินการเปลี่ยนสถานภาพของไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยปรากฏชัดเจน ในปี 2555 มีอาจารย์ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย 56 คน เป็นข้าราชการ 24 คน และในปี 2556 มีอาจารย์ที่เป็นข้าราชการเพียง 18 คน ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการลดลงของจำนวนอาจารย์โดยรวมไว้น่าสนใจว่า

“อาจารย์เราไม่ได้ลาออกโอนย้าย แต่คือเกษียณๆ แล้วมีช่องว่าง ตอนนี้พยาบาลทั่วประเทศขาดสามหมื่นคน มีอาจารย์อยู่แค่ 4,147 คน คือพยาบาลขาด อาจารย์ก็ยิ่งขาดสาหัสกว่าที่นี้อาจารย์ก็ขาด ทุกที่ขาดหมดเลย”

(ผู้บริหารคณะ, 30 พ.ค. 56)

“จำนวนอาจารย์ขาดเยอะมากตอนนี้ที่ถามว่าเยอะเพราะอะไร ที่คิดเองนะ เป็นผลต่อเนื่องสะสมมา ตั้งแต่พอมีคนเกษียณแล้วเราก็ไม่ได้รับใหม่ แล้วถามว่าทำไมถึงไม่รับใหม่ เพราะตอนนั้นกฎ ระเบียบ อะไรต่าง ๆ ก็ไม่แน่นอน คนโอนย้ายมา โอนย้ายมาแล้วจะได้อะไร จะเป็นพนักงานตรงไหน จะเป็นอะไร แล้วมันเหมือนอยู่ในยุคที่โดนบล็อกไป น่าจะปีหรือเกือบ 2 ปี ด้วยซ้ำ



ที่ไม่มีการรับอาจารย์ใหม่เข้ามา แล้วก็ขาดสะสมๆ เรื่อย ๆ ก็พยายามแก้ปัญหากันให้ได้ไปเรื่อย ๆ โดยที่เหมือนกับภาวะที่เต็มกลืนของแต่ละภาค อันนี้คือปริมาณขนาด แล้วที่เขาพูดกันจริง ๆ คือขาดทั่วประเทศ เพราะ คุรุพยาบาลจะต้องมี Requirements มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปริญญาโท ซึ่งพอเรา คนที่เขาจบโทที่ไหนเขาก็มีกันมีต้นสังกัดเขาอยู่ก่อนแล้ว การที่เราจะไปช่วงชิงครูที่เขาจบจากที่อื่นบางครั้งก็เหมือนเรตกปลาในบ่อเพื่อน ก็ลำบากใจ”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

“กระแสของความขาดแคลนเดิมอยู่แล้วทั้งคุรุพยาบาล ทั้งพยาบาลก็ขาดอยู่แล้วโดยปกติ แต่พอออกนอกระบบ คือคนที่จะมาเป็นอาจารย์ก็มี condition อีก ว่าจะต้องเรียนโทซึ่งอันนี้ Strict เข้าไปอีก เพราะเป็น พ.ร.บ ที่ออกมาเหมือนกับว่าเขาต้องกำหนดเกณฑ์คุณวุฒิไทยอย่างเดียวไม่รับตรี แล้วที่นี้ พยาบาลค่าใช้จ่ายหมายถึงว่าเงินทองเขาได้มากกว่าอาจารย์ เขาจะมีโน่นนี่นั่นค่าวงค่าเวร ค่าเวรเดี่ยวนี่ตั้งเท่าไร่ เพราะฉะนั้นเขาอยู่เป็นพยาบาล เขาได้เยอะกว่ากับการมาเป็นอาจารย์พยาบาล ก็เลยบวกกันสองกระแส”

(อาจารย์, 12 ก.พ. 56)

“เรื่องปรับเปลี่ยนจากราชการเป็นกำกับนะคะอันหนึ่งที่เห็นชัดเจนคือหาอาจารย์ยากมาก เพราะว่าเด็กรุ่นใหม่คือ บางส่วนที่ย้ายเข้ามาเพื่อเป็นราชการยังมีพอสมควรแต่พอย้ายมา มาสมัคร มาอยู่ไม่มีตำแหน่งราชการแล้ว เพราะว่าทุกคนเข้ามาใหม่ก็คือเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยก็เลยหายากคะอยากภาควิชา..(ชื่อภาควิชา).....หามาเยอะแยะมากก็ยังหาไม่ได้ ด้วยข้อจำกัดตรงนี้ว่าไม่สามารถที่จะจากโรงพยาบาลย้ายเข้ามาเป็นราชการต่อไปได้เพราะฉะนั้นเข้ามาเป็นพนักงานก็โอกาสที่จะได้สวัสดิการอะไรต่างๆ เหมือนข้าราชการนั้นก็ไม่น้อย”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

ข้อมูลข้างต้นมี การขาดแคลนอาจารย์พยาบาลของสถาบันมีสาเหตุจากการเกษียณอายุราชการแล้วไม่สามารถหาอาจารย์ใหม่ได้ เนื่องจาก 1) ระเบียบการรับอาจารย์ใหม่ไม่ชัดเจนในช่วงแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน 2) อาจารย์ที่รับเข้าใหม่ต้องมีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำปริญญาโทและไม่ได้ดำรงตำแหน่งข้าราชการ ปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ของสถาบันมีลักษณะเช่นเดียวกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ทั้ง 3 มหาวิทยาลัย ข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“ช่วงนั้นนะเราก็ขาดคนไปเราก็ต้องหาใหม่เปิดรับสมัครไปเรื่อยๆ...ขาดคนนี้ก็ลำบาก... ก็เปิดรับไปเรื่อยๆ พอมาในระยะหลังๆ ก็คือน้องรุ่นใหม่เนี่ย คนรุ่นใหม่เนี่ยเขาจะรับได้ว่าเป็นพนักงานของรัฐนะคะก็คือเขาก็จะรับในเงื่อนไขอันนี้ แต่ถ้าว่าสมมติเป็นคนรุ่นสมัยก่อนอะไรอย่างเนี่ยเขาก็จะไม่มา”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 2 ก.ย. 56)

“เรื่องของอาจารย์ของเราบ่อยลงมัย.. เผอิญเป็นช่วงวิกฤตของตัวเอง เพราะว่าเอ่อ อาจารย์อาวุโสเนี่ยก็อยู่ภายในวัยที่จะเกษียณใน 5 ปีนี้เยอะมากนะคะแล้วก็เราจริงๆ เราวางแผนที่จะรับอาจารย์เข้ามาทดแทนเป็นระยะเวลาอันยาวนานก็คือประกาศรับแต่เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงก็คือตัวมหาวิทยาลัยเองมากำหนดคุณสมบัติของอาจารย์... กำหนดไว้ว่าคนที่จะมาเป็นอาจารย์ต้องจบปริญญาเอก ซึ่งอันนี้ไม่ได้มาจากตัวมหาวิทยาลัยหรือมาจาก... สกอก. ไซม์ย่ะคะนั่นเป็นแผนนะ แผนในการพัฒนาอาจารย์ เขาต้องการให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้นมีวุฒิในระดับปริญญาเอกก็เลยส่งผลกระทบมาที่การสร้างอาจารย์ว่าเราต้องการที่จะให้คนมาเป็นอาจารย์นั้นเราต้องรับอาจารย์ที่จบปริญญาเอกซึ่งมันยาก เพราะว่าอาจารย์ที่จบปริญญาเอกนั้นส่วนใหญ่จะมีต้นสังกัด ก็คือสังกัดส่งมาเรียนจากโทแล้วมาเรียนเป็นเอกพอเวลาเราประกาศรับว่าเราต้องการอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอกก็ประกาศไปหลายปีไม่มีใครมาสมัครเลยนะคะ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 16 ต.ค. 56)

“ตอนนี้พยาบาลขาดแคลนถึงอยากได้ยังไงก็ไม่มีคนมาเป็นครูพยาบาล”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 ต.ค. 56)

จากข้อมูลข้างต้นพอสรุปได้ว่า การขาดแคลนอาจารย์เป็นปัญหาเรื้อรังของสถาบันที่มีอยู่เดิมเช่นเดียวกับสถาบันการศึกษาพยาบาลแห่งอื่น ๆ เพราะพยาบาลขาดแคลนทั่วประเทศไทย แต่เมื่อปรับเปลี่ยนเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ ปัญหากลับรุนแรงขึ้นเนื่องจากไม่สามารถหาอาจารย์ทดแทนตำแหน่งที่ขาดไปได้ อาจารย์ที่เหลืออยู่ต้องทำงานทดแทนอาจารย์ที่ตำแหน่งว่างลงทั้งหมด อาจารย์ทำงานหนักมากขึ้น สถาบันแก้ไขปัญหานี้ในระยะสั้นด้วยการจ้างครุคลินิก (preceptor) สอนนักศึกษา เฉพาะภาคปฏิบัติและจ้างอาจารย์เกษียณอายุให้ปฏิบัติงานต่อ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนการเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน การแก้ไขปัญหาระยะยาวทำโดยการเปิดรับสมัครอาจารย์ใหม่ แต่เนื่องด้วยสถานภาพของสถาบันเปลี่ยนไปการรับบุคคลเข้าเป็นอาจารย์มีเงื่อนไขมากขึ้น จากเดิมที่สามารถรับพยาบาลวุฒิปริญญาตรีเข้ามาเป็นอาจารย์พยาบาลและส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทได้ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพ มหาวิทยาลัยมีประกาศต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอาจารย์ ต้องมี วุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือเอก สาขาการพยาบาล โดยมีพื้นฐานปริญญาตรีทางการพยาบาล ตามประกาศมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร เรื่อง การรับสมัครคัดเลือกบุคคลเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งอาจารย์ คณะพยาบาลเกื้อการุณย์ โดยวิธีพิเศษ ลงวันที่ 26 ต.ค. 56 ผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจะมาเป็นอาจารย์ยังมีความเป็นไปได้น้อยลง ภาวะขาดแคลนอาจารย์จึงมีความรุนแรงมากขึ้น

นอกจากนี้สถานภาพพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นไปตาม พ.ร.บ. มาตราที่ 72 ในกรณีที่ตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างของส่วนราชการ ตำแหน่งใดว่างลงตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ให้ยุบเลิกตำแหน่งนั้นตั้งนั้นอาจารย์ที่จะเข้ามาใหม่ต้องมีสถานภาพเป็น

พนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเมื่อเทียบรายได้กับพยาบาลปฏิบัติในโรงพยาบาลต่าง ๆ การเป็นอาจารย์พยาบาลจะได้รับรายได้ที่น้อยกว่าเนื่องจากไม่มีเงินได้พิเศษ ต่าง ๆ เช่น เงินค่าตอบแทนเวรวิกาล เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของผู้ปฏิบัติงานด้านการสาธารณสุข (พ.ต.ส) เงินประจำตำแหน่งพยาบาลระดับ 7 รายรับโดยรวมในฐานะพนักงานมหาวิทยาลัยจึงไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะมาเป็นอาจารย์พยาบาล ทำให้อาจารย์พยาบาลขาดแคลนมากขึ้น

สำหรับอาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งข้าราชการอยู่เดิม การปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันทำให้มีอาจารย์จำนวนหนึ่ง เปลี่ยนจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากมีแรงจูงใจจาก พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร มาตรา 71 ว่าด้วยเรื่อง ข้าราชการกรุงเทพมหานครหรือลูกจ้างของวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ที่แสดงเจตนาเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตามมาตราที่ 74 ผู้ซึ่งมหาวิทยาลัยรับเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตามมาตรา 71 ให้ได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นไม่น้อยกว่าที่เคยได้รับอยู่ก่อนเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และตามมาตรา 75 ข้าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งมหาวิทยาลัยรับเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามมาตรา 71 ให้ถือว่าเป็นการให้ออกจากราชการเพราะทางราชการเลิกหรือยุบตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการกรุงเทพมหานคร ลูกจ้างของส่วนราชการซึ่งเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ให้ถือว่าเป็นการออกจากงานเพราะทางราชการยุบตำแหน่ง และให้มีสิทธิได้รับบำเหน็จตามระเบียบกรุงเทพมหานครว่าด้วยบำเหน็จและเงินช่วยเหลือค่าทำศพของลูกจ้าง

การออกจากงานเพราะทางราชการยุบตำแหน่งมีผลทำให้อาจารย์ได้เงินเดือนเพิ่มมากขึ้น 1.5 เท่าของเงินเดือนเดิม และได้รับสวัสดิการจากกรุงเทพมหานครในฐานะข้าราชการบำนาญซึ่งจำนวนเงินเดือนที่ได้รับขึ้นอยู่กับจำนวนปีที่รับราชการแต่ขั้นต่ำสุดไม่น้อยกว่า 6,000 บาท สำหรับสิทธิการรักษาได้สิทธิเช่นเดียวกับตำแหน่งข้าราชการที่ดำรงอยู่ก่อนเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น ถ้าอาจารย์ที่มีเงินเดือนขณะเป็นข้าราชการก่อนการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ 14,000 บาท เมื่อเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือน  $(14,000 \times 1.5 = 21,000)$  + บำนาญ 6,000 บาท รวมเป็น 27,000 บาท รายรับต่อเดือนที่สูงขึ้นจึงเป็นแรงจูงใจให้อาจารย์ออกจากราชการไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับข้อมูลการลดลงของอาจารย์ที่เป็นข้าราชการในปี 2555 มีอาจารย์ที่เป็นข้าราชการ 24 คน ในปี 2556 มีอาจารย์ที่เป็นข้าราชการ 18 คน ผู้ให้ข้อมูลแสดงความเห็นในประเด็นแรงจูงใจเรื่องค่าตอบแทนสูงขึ้น และการไม่เสียสิทธิประโยชน์ในสวัสดิการการรักษาพยาบาล เป็นเหตุการณ์ให้ข้าราชการเปลี่ยนไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยดังนี้

“บางกลุ่มใหญ่เลยทีเดียวนแหละก็ตัดสินใจออกเพราะเนื่องมาจากการที่จะเป็นมหาวิทยาลัย ผลได้ ได้มากกว่า ได้เงินเดือนเป็น 1.5 เท่าส่วนผลเสียแทบจะไม่มีเพราะใช้สิทธิบำนาญ

ทุกอย่างการเบกสิทธิ์อะไรต่างๆ ก็ไปอยู่ที่กองบำนานู ดังนั้นจำนวน 80% เลยทีเดียว ก็คิดว่า การเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยน่าจะดีกับตนเองในแง่ของการ ในด้านการเงิน”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

“ทีนี้ส่วนของการเป็นพนักงาน สิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัย สังเกตได้จากอาจารย์กลุ่มที่อายุมาก อายุราชการเหลือไม่กี่ปี ไม่ถึง 5 ปี ส่วนใหญ่จะตัดสินใจออกเป็นพนักงานเลย เมื่อมองดูแล้วอนาคตข้างหน้า มหาวิทยาลัยจะดีหรือไม่ดีกระทบกับเข้าน้อยมาก แต่ผลที่ได้คือจำนวนเงินมาก”

(ผู้บริหารคณะ, 1 พ.ค. 56)

จากข้อมูลข้างต้นกล่าวได้ว่าการปรับเปลี่ยนสถานภาพของอาจารย์จากข้าราชการไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจึงส่งผลให้ภาวะเศรษฐกิจของอาจารย์ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 3 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลแสดงความความคิดเห็นดังนี้

“เห็นหลายคนออกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยซื้อบ้าน ซื้ออะไรเขาก็มีเงินซื้อเขาก็มีเงินเยอะนะ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ก.ย. 56)

“ถ้าเป็นพนักงานเงินเดือนของมหาลัย...ก็ขึ้นเป็น 1.4 เท่าแล้วก็สวัสดิการอะไรต่างๆ ยังคิดส่วนของข้าราชการอยู่เป็นข้าราชการบ้านานูก็ได้บ้านานู...”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 13 ก.ย. 56)

การเพิ่มขึ้นของเงินเดือนของบุคลากรที่ปรับเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีผลทำให้งบประมาณเงินเดือนของคณะพยาบาลศาสตร์เกือบารุณย์ ซึ่งเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งแสดงความเห็นว่าเป็นว่า

“งบที้ถูกเอามาที่ได้มาเป็นค่าใช้จ่าย เป็นหมวดเงินเดือน สิ่งก่อสร้าง หมวด เงินเดือนชะส่วนใหญ่...หมวดเงินเดือนเยอะมาก จะมีเงินเดือน เงินตำแหน่ง เงินโอทีพนักงานอะไรทั้งหลาย”

(ผู้บริหารคณะ, 1 พ.ค. 56)

และเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทนอาจารย์ดังกล่าวข้างต้น นอกจากทำให้งบประมาณรายจ่ายของสถาบันเพิ่มขึ้นแล้ว ยังส่งผลถึงความรู้สึกของอาจารย์ในแง่ของการถูกคาดหวังจากสังคมด้วย มีอาจารย์ที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยให้ข้อมูลว่า

“... คือจริงๆ เราก็ยอมรับนะการเป็นวิทยาลัยพยาบาลกับคณะพยาบาลเราต้องยอมรับเลย ว่าความต่างตรงนี้มีแน่นอน เป็นวิทยาลัยก็บอกเป็นวิทยาลัย เป็นคณะนี่คือดูยิ่งใหญ่ เพราะฉะนั้นความคาดหวังเกิดขึ้นบัณฑิตเขาก็คาดหวัง...งานวิจัยเขาก็จะคาดหวังว่าคุณเป็นคณะพยาบาลคุณก็ต้องผลิตงานวิจัยออกมาให้ได้หรือแม้แต่บริการวิชาการ ทำนุบำรุงอะไรพวกนี้ซึ่งคุณเป็นคนทำหมด”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“เรื่องคุณภาพนี่คิดว่ากดดันพอสมควร...ก็จะคิดว่าเรารับเงินเขาเยอะขึ้น เราก็ควรจะทำงานให้เขาเยอะขึ้น เราก็ควรจะทุ่มเทมากกว่าเดิม เราควรจะมีความเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมากกว่าเดิม”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

“สำหรับมุมมองก็คือตอนก่อนเป็นมหาลัยก็รู้สึกว่าการเป็นข้าราชการ ยังไงถ้าไม่ได้ทำผิดพลาดอะไรงานไม่ได้เดินมากแต่ทำไปตามหน้าที่...เราก็ไม่โดนให้ออกหรือไม่มีการประเมินอะไรเข้มข้น แต่พอปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยแล้วนี่เหมือนกับเราจะต้องแข่งขันสูงขึ้นและเรื่องของความคาดหวังของสังคมรอบๆ ข้างคะเอาแค่นักศึกษาก็คาดหวังว่าคุณครูระดับมหาลัยต้อง โอโห มีตำแหน่ง ผศ. ต้องจบคือเอกเตอร์”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

จากข้อมูลข้างต้นจึงพอสรุปได้ว่า อาจารย์มีความเครียดเพราะรู้สึกว่าคุณสังคมคาดหวังในการทำงานให้มีคุณภาพเหมาะสมกับรายได้ที่ได้รับ ประกอบกับสถาบันมีการระบุดัดเงินให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบพันธกิจของอุดมศึกษานำไปสู่เกณฑ์ภาระงานที่มหาวิทยาลัยต้องสร้างขึ้นตามที่ระบุไว้ใน พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ฯ หมวด การประกันคุณภาพและการประเมิน มาตรา 42 ให้อธิการบดีจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงานและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยตามหลักเกณฑ์วิธีการ และระยะเวลาที่กำหนดในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้อาจารย์ต้องตระหนักถึงความสำคัญในการทำงานให้ตนเองผ่านเกณฑ์การประเมิน และถ้าไม่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ก็จะส่งผลถึงความมั่นคงในการมีงานทำการดำรงชีพ ทำให้ทุกคนต้องพยายามทำงานตามที่เกณฑ์กำหนดเป็นอันแรก งานที่ไม่ได้ระบุในภาระงาน งานที่ส่วนรวม จะมีความสำคัญน้อยลง การช่วยเหลือเกื้อกูลในงานส่วนรวมลดลง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะเป็นแบบแข่งขัน ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลจากคณะพยาบาลศาสตร์ที่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปก่อนหน้านี้มีดังนี้

“ถ้าเป็นกำกับของรัฐก็ดีนะแต่เป็นพี่น้องกันความสัมพันธ์ก็จะน้อยลงสัมพันธ์ภาพอะไรก็จะน้อยลง เพราะน้องก็ไม่มาเคารพพี่หรอกเพราะว่าก็นับๆเท่าๆกัน ... พี่ก็ต้อง active มากขึ้นเพื่อที่จะให้ผ่าน PA ของตัวเอง ซึ่งก็ดี ดีคนละอย่าง แต่ว่าความสัมพันธ์ก็อาจจะไม่มีเท่าเมื่อก่อนที่อยู่กันเป็นพี่น้องๆ ก็เอื้อให้กัน”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 ต.ค. 56)

อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในด้านบวกที่เกิดขึ้นเนื่องจากความขาดแคลนอาจารย์พยาบาล ดังนี้

“เหนื่อยมากขึ้น ทุกคนก็ต้องช่วยกันก็โอเคนะ จำนวนคนทำงานลดลงคือคนออกไปเยอะ...แล้วก็ได้ตำแหน่งมา เพราะฉะนั้นก็มีงานงานก็เยอะ คนก็มีน้อย ก็เลยต้องทำงานเหนื่อยหน่อยก็

รู้สึกว่าการรักใคร่กันมี ไม่เป็นไรช่วยเหลือกันอย่างนี้ค่ะก็ไม่ได้ถึงกับว่าเหนื่อยจนเราทำไม่ได้ทนไม่ได้ มันไม่ใช่”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ก.ย. 56)

เนื่องจากมีเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากขึ้นทำให้อาจารย์ต้องมีความกระตือรือร้นมากขึ้นในการปฏิบัติตามพันธกิจหลักของสถาบัน งานที่ตอบสนองเกณฑ์การวัดที่ชัดเจน เช่น งานวิจัย งานบริการวิชาการ จะได้รับการให้ความสำคัญ สนใจและทุ่มเทจากอาจารย์ เพราะผูกโยงกับความเจริญก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งวิชาการที่สูงขึ้น ในขณะที่งานการเรียนการสอนที่เป็นพันธกิจสำคัญที่สุดของสถาบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอนบนหอผู้ป่วย ซึ่งต้องการอาจารย์ที่ใส่ใจ นักศึกษา ทุ่มเทในการสอน อาจเป็นพันธกิจที่อาจารย์ลดความสำคัญลงเพราะในทางปฏิบัติงานเหล่านี้การวัดประเมินอย่างชัดเจนเป็นไปได้ยาก และยากที่ผู้บริหารจะดำเนินการนิเทศ งานส่วนที่ไม่ได้เป็นส่วนประกอบเพื่อตำแหน่งวิชาการหรือการประเมินรางวัลพิเศษจะไม่ได้รับการให้ความสำคัญ อาจารย์ต้องแข่งขันกันทำงานมากขึ้น นึกถึงประโยชน์ส่วนตัวก่อนเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ภาระงาน จริยธรรมความเป็นครูอาจถูกละเลย มีข้อมูลน่าสนใจว่า

“...คือเครียดไปหมด พุดง่าย ๆ คือครูต้องทำ อะไรก็ต้องทำ แล้วยิ่งถ้ามี performance agreement ขึ้นมาอีก ต้องทำอย่างนี้ ๆ เพราะฉะนั้น เรื่องส่วนรวมที่จะทำ..แล้วไม่มีคนมา support ด้วย ก็ยังไม่มีคนทำ แล้วยิ่งสำคัญคือ...เรื่องการเรียนการสอนโดยเฉพาะการขึ้น ward จะเข้มข้นจริงจัง มากหรือเปล่า เพราะว่าไม่มีการวัดตรงนั้น มีแต่วัดงานวิชาการ งานวิจัย แต่ไม่ได้ว่าการวัดคุณภาพการขึ้น ward กับนักศึกษา ทุ่มเทหรือไม่”

(อาจารย์, 25 พ.ค. 56)

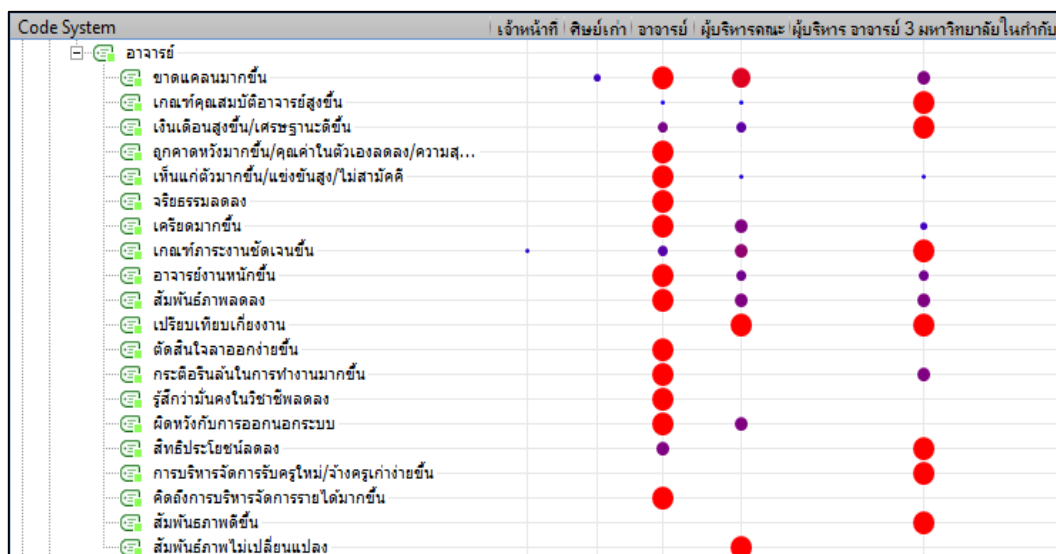
การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์ภาระงานอาจมีผลต่อผลผลิตของสถาบันทำให้สถาบันได้ผลผลิตในด้านงานวิจัย งานบริการวิชาการตามที่สถาบันต้องต้องการ ในขณะที่คุณภาพบัณฑิตอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางลดลง เพราะเกณฑ์ภาระงานมีผลต่ออาจารย์ โดยอาจารย์ที่มีผลงานไม่ผ่านเกณฑ์ถูกคัดออกจากระบบ โดยเฉพาะอาจารย์ที่มีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ไม่มีข้อผูกพันเกี่ยวกับผลประโยชน์เรื่องการรับบำนาญมีโอกาสที่จะลาออก โอนย้ายสูง ส่งผลให้สถาบันเกิดภาวะขาดอาจารย์ได้ ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า

“เราอยู่ในระบบนะเขาก็ยังเอ่อ..เหมือนเห็นใจยังอะไรยังรู้สึกเอ่อ..ยังประนีประนอม ... แต่พอเป็น พม.เป็นมหาลัยแล้วรู้สึก คือบางทีรู้สึกคุยกันด้วยผลประโยชน์ เพราะฉะนั้นความรู้สึกของความผูกพันหรือความรู้สึกของการที่เราตัดสินใจลาออกเนี่ยจะง่ายขึ้นค่ะ”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ข้อมูลบางท่านแสดงความรู้สึกว่าการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีความมั่นคงในวิชาชีพลดลงกว่าการเป็นข้าราชการ สิทธิประโยชน์น้อยกว่าข้าราชการ ทำให้ต้องตระหนักถึงการบริหารจัดการรายได้ในปัจจุบันเพื่ออนาคต

ข้อมูลเชิงคุณภาพมีสนับสนุนความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับอาจารย์เมื่อสถาบันมีสถานภาพเป็นคณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานคร แสดงได้ดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4. 8 ความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับอาจารย์ภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ

หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่าจำนวนข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่าจำนวนข้อมูลน้อย

จากข้อมูลจากกล่าวได้ว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลต่ออาจารย์ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการเปลี่ยนแปลงใน 2 เรื่องคือ 1) สถานภาพบุคลากร 2) พันธกิจของสถาบัน สรุปการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับได้ดังนี้

1) สถานภาพของอาจารย์ อาจารย์ต้องเลือกสถานภาพของตนจาก 2 ทางเลือก ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร ได้แก่

1.1) ดำรงตำแหน่งข้าราชการต่อไป ซึ่งเมื่ออาจารย์ลาออก โอนย้ายหรือเกษียณอายุ ตำแหน่งนี้จะหมดไป อาจารย์ที่จะเข้าใหม่ต้องบรรจุในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งไม่ได้สวัสดิการในระยะยาวเมื่อเกษียณอายุ และเมื่อเทียบค่าตอบแทนระหว่างการเป็นอาจารย์พยาบาลกับพยาบาลประจำการแล้วอาจารย์มีรายรับรายเดือนที่น้อยกว่า การรับโอนย้ายพยาบาลที่เป็นข้าราชการมาเป็นอาจารย์จึงยากมากขึ้นมีผลในทางอ้อมทำให้อาจารย์พยาบาลขาดแคลนรุนแรงขึ้น

1.2) อาจารย์เปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้รับเงินเดือนสูงขึ้นและสวัสดิการ เช่นเดิมจากตำแหน่งข้าราชการบำนาญที่ได้รับเนื่องจากส่วนวิทยาลัยพยาบาลถือการรณียุบสภาพ ค่าตอบแทนรายเดือนที่สูงขึ้นก่อให้เกิดผลตามมาใน 4 ประเด็นคือ

1.2.1) เศรษฐกิจของอาจารย์ดีขึ้น

1.2.2) เป็นแรงจูงใจอาจารย์ใหม่ สำหรับบุคคลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสวัสดิการบำนาญของข้าราชการ และไม่ได้เป็นพยาบาลในภาครัฐอยู่เดิม อัตราเงินเดือนในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยของสถาบันไม่น้อยกว่าอัตราเงินเดือนของสถาบันอื่น จูงใจให้อาจารย์ใหม่ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับตำแหน่งข้าราชการเข้ามาทำงาน ทำให้มีอาจารย์มีความหลากหลายเพราะมาจากต่างสถาบัน ต่างไปจากเดิมที่เป็นอาจารย์ในสถาบันส่วนใหญ่จบการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลถือการรณียุบ

แต่อย่างไรก็ตามการรับอาจารย์ใหม่อาจไม่สามารถทดแทนภาวะขาดแคลนอาจารย์ได้ เนื่องจากมีปัจจัยอื่นที่สำคัญคือภาวะอาจารย์พยาบาลและพยาบาลขาดแคลนทั่วประเทศ การขาดแคลนอาจารย์ทำให้คณะพยาบาลศาสตร์ต้องดำเนินการ 2 วิธีเพื่อให้มีอาจารย์เพียงพอแก่นักศึกษา โดย 1) จ้างครุคลินิก (preceptor) ให้ทำการสอนนักศึกษาภาคปฏิบัติบนหอผู้ป่วยชดเชยภาวะการขาดแคลนอาจารย์ ผลของการจ้างครุคลินิกทำให้ภาระเงินงบประมาณรายจ่ายของสถาบันมากยิ่งขึ้น วิธีที่ 2) คือ เร่งรับอาจารย์ใหม่อย่างต่อเนื่องด้วยอัตราค่าตอบแทนไม่น้อยกว่าสถาบันพยาบาลแห่งอื่น ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะรับอาจารย์ใหม่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับตำแหน่งข้าราชการ ในอัตราค่าจ้างที่สูง ซึ่งมีผลเพิ่มภาระรายจ่ายของสถาบัน ส่งผลต่อเนื่องกับการจ่ายงบประมาณเงินเดือนของสถาบัน

1.2.3) เพิ่มภาระงบประมาณเงินเดือนของสถาบัน ส่งผลให้สถาบันต้องหารายได้มากขึ้น แหล่งรายได้ของสถาบันตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร มี 7 แหล่ง 3 แหล่งสำคัญ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมการศึกษาจากนักศึกษา งบประมาณจากกรุงเทพมหานคร และงบอุดหนุนจากรัฐบาล การขึ้นค่าธรรมเนียมและการใช้เงินงบประมาณแผ่นดินเพื่อเป็นค่าจ้างเงินเดือนให้อาจารย์ทำให้อาจารย์รู้สึกว่าคุณค่าคาดหวังจากสังคมที่ต้องทำงานให้คุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่ได้รับทำให้อาจารย์เครียดมากขึ้น ประกอบกับผลของเกณฑ์ภาระงานจากพันธกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้อาจารย์มุ่งงานให้ผ่านเกณฑ์ กระทั่งถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความยึดมั่นผูกพันระหว่างคนในองค์กรลดลง การลาออกโอนย้ายของอาจารย์มีโอกาสมากขึ้นซึ่งจะทำให้อาจารย์ขาดแคลนในที่สุด

2) พันธกิจของสถาบันมีการระบุอย่างชัดเจนให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบพันธกิจการวิจัย การบริการวิชาการและถูกนำมาสร้างเป็นเกณฑ์การประเมินภาระงานของอาจารย์ที่ผูกโยงกับการพิจารณาค่าจ้างตอบแทนตามการคาดหวังของสังคมที่รัฐต้องเพิ่มค่าจ้างตอบแทนอาจารย์ในอัตราที่สูงขึ้น เกณฑ์ภาระงานจึงมีผลต่อการสร้างงานตามพันธกิจของอาจารย์ ซึ่งผลของงานจะกำหนดการต่อสัญญาทำงาน และการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ ก่อให้เกิดผลตามมาใน 2 ประเด็น



2.1) สัมพันธ์ภาพของอาจารย์ได้รับผลกระทบโดยตรงจากพันธกิจและผลจากความเครียดของอาจารย์และจากความคาดหวังของสังคม ทำให้อาจารย์ต้องมีการแข่งขันกันมากขึ้น ความเอื้ออาทรระหว่างกันลดลง โอกาสในการลาออก โอนย้ายมีมากขึ้น ส่งผลให้อาจารย์ขาดแคลนมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการขาดแคลนอาจารย์อาจมีผลทางบวกต่อสัมพันธ์ภาพของอาจารย์ให้มีความช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากขึ้นเพื่อให้สร้างงานตามพันธกิจให้ลุล่วงไปได้

2.2) การสร้างงานตามพันธกิจที่กำหนดโดยเกณฑ์ภาระงาน งานในพันธกิจที่วัดในเชิงปริมาณและภาระงานสำคัญในการขอตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ จำนวนงานวิจัย จะได้รับการให้ความสำคัญจากอาจารย์ จำนวนงานวิจัยมีมากขึ้น งานบริการวิชาการงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อาจไม่เพิ่มขึ้นเพราะไม่มีผลต่อตำแหน่งวิชาการ หรือค่าตอบแทน ตลอดจนงานการเรียนการสอน ภาควิชาปฏิบัติที่ต้องอาศัยความทุ่มเทจากอาจารย์เป็นอย่างมาก อาจได้รับความสำคัญลดลงเพราะการวัดประเมินเป็นนามธรรม ประเมินยากและขาดผู้ประเมิน เพราะอาจารย์ในทุกระดับขาดแคลนผู้บริหาร มีภาระงานมากเกินกว่าจะดำเนินการประเมินคุณภาพการเรียนการสอนอาจารย์ได้ ในภาพรวมของทุกพันธกิจแล้วสรุปได้ว่า งานวิจัย งานบริการวิชาการจะมากขึ้นแต่คุณภาพการเรียนการสอนภาควิชาปฏิบัติลดลง ส่งผลต่อนักศึกษาในที่สุด

สรุปได้ว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลต่ออาจารย์โดยมีเส้นทางการเปลี่ยนแปลง แสดงได้ดังภาพที่ 4.9



**2.1.2.2 เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน** จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าในระยะก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันมีอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ 2 ประเภทคือ ข้าราชการ กทม และลูกจ้าง ทั้งหมด 132 อัตรา และสถาบันไม่เคยมีเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนเต็มอัตรากำลัง การขาดแคลนเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องจึงเป็นปัญหาเรื้อรังของสถาบัน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่มีผลต่อจำนวนอัตรากำลัง แต่มีผลต่อสถานภาพของบุคลากร เนื่องจาก ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ฯ เจ้าหน้าที่ที่สามารถเลือกที่จะเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยหรือคงสถานภาพข้าราชการ/ลูกจ้าง กทม.เช่นเดิม และมีผลให้ตำแหน่งลูกจ้างประจำหมดไปเปลี่ยนเป็นลูกจ้าง กทม. และตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวของ กทม. ยุบไป มีตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยแทน

จำนวนข้าราชการ กทม.สายสนับสนุนลดลงอย่างชัดเจนสองช่วงเวลาคือ 1) ปีการศึกษา 2552 ลดลงจาก ปีการศึกษา 2551 จำนวน 5 คน ระยะเวลาอันนั้นเป็นช่วงของการร่าง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย มีข่าวเรื่องการเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน การให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ยังไม่มีความชัดเจน ไม่แน่นอน มีผลต่อความมั่นใจทำให้เจ้าหน้าที่โอนย้ายไปอย่างมาก 2) ช่วงที่สองปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นช่วงที่ปีแรกของการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ข้าราชการมีการโอนย้ายไปหน่วยราชการอื่น จนเหลืออยู่ 18 คน จากอัตรากำลัง 39 อัตรา เป็นภาวะที่ขาดแคลนข้าราชการสายสนับสนุนรุนแรงที่สุดของสถาบัน สาเหตุของการโอนย้าย ได้แก่ ความไม่มั่นใจเกี่ยวกับความมั่นคงตามตำแหน่งหน้าที่ ดังเช่นผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นที่น่าสนใจว่า

“คือปกติฝ่ายบริหารงานคน move ตลอดอยู่แล้ว... คือเขาก็ต้องการซีเพิ่มขึ้น ต้องการพัฒนาตัวเอง จะเห็นได้ว่าคนที่อยู่ที่นี้ move ตลอดอยู่แล้วแหละ แต่เมื่อเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับก็ move เร็วมาก คือมาแล้วไปเลย มาแล้วไปเลย”

(อาจารย์, 25 พ.ค. 56)

“นี่ที่ออกมายังไม่มั่นใจเลยนะ คือออกมาว่าจะเอาเงินเป็นค่าตอบแทนที่เปลี่ยนคือค่าตอบแทนเราสูงขึ้น เท่านั้นแหละ แต่ความมั่นใจลึกลง แล้วยังไม่มั่นใจ คือยังมีเปอร์เซ็นต์ที่ไม่มั่นใจอยู่บ้าง 10%”

(เจ้าหน้าที่, 2 พ.ค. 56)

“เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนเราขาดนะ โดยเฉพาะทางด้านบริหารทั่วไป ขาด เพราะว่ามีการโอนย้าย เพียงเพราะอยากไปรับราชการ เขาไม่ต้องการออกนอกระบบ คนที่ออกไปเป็นคนหลัก ๆ ก็หลายคน กลายเป็นออกไปจนจะหมดอยู่แล้ว เพราะว่าไม่อยากจะมาเป็นพนักงาน อยากเป็นข้าราชการก็พากันย้ายออกไป แล้วคนใหม่ก็เข้ามาเรียนรู้งานกันไม่เท่าไร มีทางไปเขาก็ไป เพราะว่าปัจจุบันคนต้องการความมั่นคงเยอะ”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

“ด้วยความไม่มั่นคงไม่มีอะไรแน่นอนตั้งแต่แรกเลยเนี่ยเขาก็รู้สึกว่าเขาไปอยู่ที่อื่นดีกว่าก็เลยส่งผลกระทบต่อภายหลังของการออกนอกระบบก็คือการโอนย้ายนะคะ ส่วนใหญ่จะเป็นโอนย้ายมากกว่าลาออกนะคะ แต่คนที่ลาออกเลยจะเป็นคนที่ไม่ได้เป็นข้าราชการจะเป็นพวกลูกจ้างแล้วเขาก็ไปสมัครสอบที่อื่นเพื่อบรรจุเป็นข้าราชการที่อื่น เพราะฉะนั้นตอนนี้เหมือนใบไม้ร่วงที่เหลืต้นเกือบจะยืนตายแล้ว มีใบไม้อยู่เล็กน้อยใบนั้นก็แก่เต็มทีเตรียมจะร่วง (หัวเราะ) นะคะ

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

การขาดแคลนเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน มีผลต่อการทำงานทั้งระบบของสถาบัน เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนที่ยังคงอยู่ในตำแหน่งต้องรับภาระงานทั้งหมดของผู้ที่ลาออกโอนย้าย ภาระงานที่เกินกว่าเจ้าหน้าที่จำนวนน้อยที่มีอยู่จะสามารถรับผิดชอบได้ มีผลทำให้อาจารย์ต้องรับภาระงานแทนเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนไปดำเนินการ เช่น งานพิมพ์งาน หรือแม่แต่งานสถานที่ เพราะเพื่อให้สถาบันดำเนินงานต่อไปได้ดึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็นดังนี้

“ก็เลยเป็นผลกระทบที่เราารู้สึกว่ารุนแรง แล้วผลกระทบจากตัวเจ้าหน้าที่นี่คะกระทบมาทุกๆ จุดของทุกๆ ปัจจัยเลยคะไม่ว่าจะเป็นนักศึกษาอาจารย์นะคะสถานที่งบประมาณอะไรอย่างนี้ ก็เลยมองว่าเจ้าหน้าที่นี่ค่อนข้างมีความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้นะคะ”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“เพราะว่าคนน้อย เพราะว่างานหนัก ... อย่างทำหนังสือ ทำเอกสารอย่างคุณ..... (ชื่อเจ้าหน้าที่)... คนเดียว hold ทั้งหมดอย่างนี้ ...จะไม่ไหวแล้ว ทำอยู่คนเดียว..แค่คุณ. .... (ชื่อเจ้าหน้าที่)...พักร้อน ก็ไม่มีใครทำ”

(อาจารย์, 25 พ.ค. 56)

การขาดแคลนเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนซึ่งกระทบระบบการทำงานทั้งระบบ ทำให้สถาบันเร่งรับเจ้าหน้าที่ใหม่โดยเปิดรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต มีผู้มาสมัครสอบเป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่มีผู้ว่างงานในอัตราสูง ทำให้มีผู้ที่คุณสมบัติสูงเกินกว่าที่สถาบันต้องการเข้ามาสมัครงาน ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นในคณะพยาบาลศาสตร์เกี่ยวกับการดูแลและคณะพยาบาลศาสตร์ ที่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปก่อนหน้านี้ เช่นเดียวกัน มีผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“แต่ก็มองดูนะจากการที่สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ใหม่ มีคนอยากเข้ามาทำงานเยอะมาก เป็นคนดี ๆ ที่มีวุฒิปริญญาโท แต่ก็ยอมมาทำปริญญาตรี”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

“เวลาสมัครที่เห็นนะคะตำแหน่งเดียวคนสมัครเป็นหลายร้อยเลย สองสามร้อยอย่างนี้ คนมาสอบเยอะแยะเลยเอาคนสองคนอย่างนี้นะคะ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ก.ย. 57)

การมีผู้สมัครเข้ารับตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมากจึงเป็นโอกาสดีของสถาบัน ที่จะรับบุคลากรที่มีคุณภาพตรงตามลักษณะงานมาทำงานในสายสนับสนุน อีกทั้งเจ้าหน้าที่ใหม่ยังกระตุ้นการทำงานของเจ้าหน้าที่เก่าให้กระตือรือร้นส่งผลให้งานฝ่ายสนับสนุนมีประสิทธิภาพลดภาระงานสายสนับสนุนออกจากอาจารย์ทำให้อาจารย์ได้ทำงานของอาจารย์อย่างเต็มประสิทธิภาพ มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นดังนี้

“...คนใหม่ที่มาเท่าที่ดูก็น่าจะเป็นผู้นำในเรื่องของความแปลกใหม่หรืออย่างน้อยที่สุดบรรยากาศในการทำงาน มีคนใหม่เข้ามาอย่างน้อยที่สุดคนเก่าก็ต้องตื่นตัว”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

“เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ที่เรารับ แต่พี่ว่าก็ดีขึ้น จะทำให้งานของครูคล่องขึ้น หรือว่ามีระบบระเบียบ มีสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูมากขึ้น เพราะฉะนั้นครูก็อาจจะมีเวลาทุ่มเทกับเด็ก หรือให้เวลากับเด็กมากขึ้น ไม่ต้องมานั่งทำงานเป็นธุรการ ไม่ต้องมานั่งทำงานที่เป็น ไม่ใช่งานของตัวเอง”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

การรับเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนเข้าทำงาน ช่วยการปลดภาระงานที่ไม่ใช่งานอาจารย์ออกจากอาจารย์ได้มาก ปรากฏให้เห็นในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เปลี่ยนไปก่อนหน้า ดังข้อมูลต่อไปนี้

“การเปลี่ยนโครงสร้างเนี่ยเพื่อเป็นฝ่ายสนับสนุนที่รองรับงานบริหารจัดการงานเอกสารงานการเงินงานอะไร ให้ดึงงานอะไรเหล่านี้ออกจากอาจารย์ให้มากที่สุด”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ส.ค. 56)

“เพราะฉะนั้นบุคลากรเราก็เลยมีการรับเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นมาถ้าเทียบกับสมัยก่อนเมื่อเป็นมหาลัยที่ไม่ได้อยู่ในมหาลัยในกำกับเนี่ยตอนเนี่ยเรารับบุคลากรเข้ามาทำงานแทนอาจารย์ในหลาย zone มากเลยในหลาย area เพื่อให้อาจารย์ทำงานวิชาการ...สายสนับสนุนของเราเยอะมากเพราะเหตุที่ว่าต้องการให้อาจารย์สามารถทำงานทางด้านวิชาการได้ดี ด้านบริการวิชาการอันนี้ก็เลยจำนวนเยอะขึ้นอย่างมากมาย ...ถามว่าเป็นเพราะว่าเราเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมั๊ยพี่ก็ว่าคงมีส่วน ส่วนที่จะมาทำตรงนี้นะคะ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 16 ต.ค. 56)

อย่างไรก็ตามในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3 แห่งที่เปลี่ยนไปก่อนหน้า ทุกคณะมีเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนจำนวนมากกว่าคณะพยาบาลศาสตร์เกือบารุณย์ มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน ดังนี้

“ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่ ไม่ได้เป็นผล เพราะงานข้างนอกลำบากกว่าค่ะหายากกว่า คนจบเยอะกว่าใช่ไหมคะ ถ้ามาอยู่ในคณะเราอย่างน้อยๆ ก็ยังมีคนคงกว่าใครคะ เพราะคณะเราไม่เห็นเคยไล่ใครออกเลย (หัวเราะ) คนเข้ามาอยู่คณะก็มีความสุขกันนะคะ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ก.ย. 56)

“สำหรับเจ้าหน้าที่ถ้าเป็นบุคลากรสายสนับสนุนไม่เปลี่ยนแปลงนะคะ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 2 ก.ย. 56)

“ถ้าพี่ดูเรื่องของเจ้าหน้าที่ พี่ไม่คิดว่าเป็นเพราะมหาลัยในกำกับอีกเหมือนกันนะพี่คิดว่า เป็นพลวัตก็คือว่าเนื่องจากตัวมหาลัยเองพยายามที่จะ push ให้อาจารย์มีผลงานออกมาในทุกๆ ด้าน”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 16 ต.ค. 56)

แต่ในทางกลับกันจากสถานภาพพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งมีค่าตอบแทนสูงขึ้นก่อให้เกิดการเปรียบเทียบปริมาณงานระหว่างบุคคลที่เป็นข้าราชการเดิมกับพนักงานมหาวิทยาลัย ส่งผลถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ส่งถึงปริมาณและคุณภาพงานได้ ดังข้อคิดเห็นที่ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวไว้ว่า

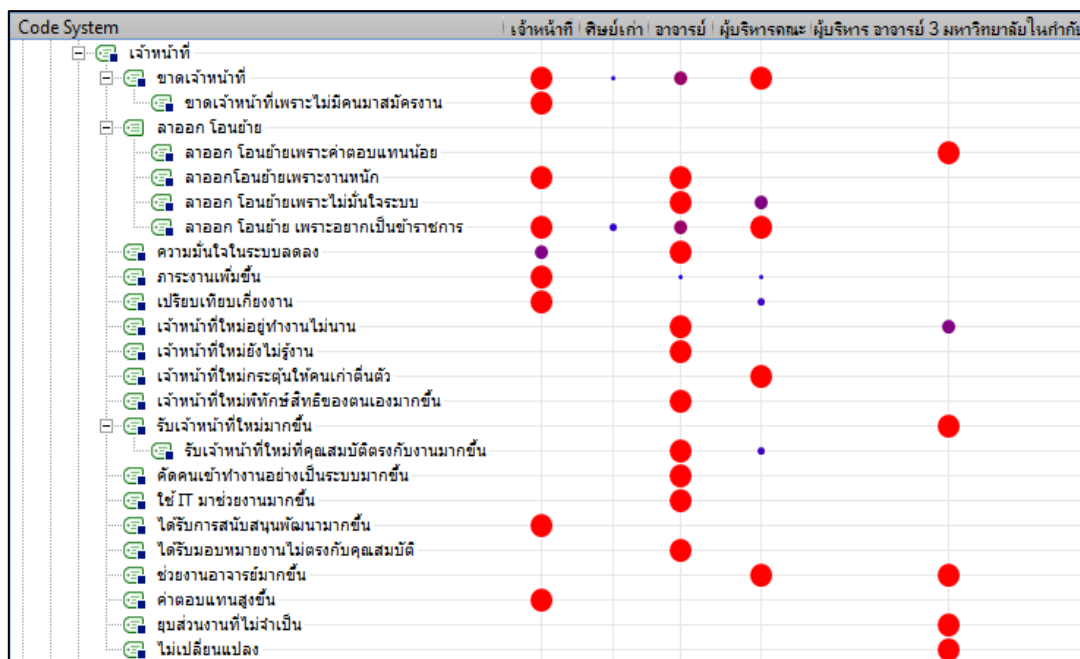
“คนที่ออก (ออกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย) ไปแล้ว คือเขาได้เยอะเงินเยอะกว่า เราได้แค่นี้ เราทำแค่นี้ เราก็พอแล้ว เราก็ถือว่าเราทำเยอะให้คุ้มกับเงินเดือนของเราแล้ว ...บางคนเขาเอาแค่นี้เอง เขาแค่จำนวนเงิน จำนวนเงินแค่นี้จะเอาแค่นี้ ในเมื่ออีกคนหนึ่ง ๆ นะทำเหมือน แต่เงินเดือนเขาได้ถึงนั้น แล้วเราจะทำเท่าเขาทำไม เราก็ทำแค่นี้ก็พอละ”

(เจ้าหน้าที่, 2 พ.ค. 56)

“แล้วก็ไปเทียบกับคนเงินเดือนเยอะไง ทีนี้ฉันก็ไม่ทำฉันไม่สบายฉันไม่ทำ อะไรอย่างนี้ คนเงินเดือนเยอะเป็นสาวอยู่ทำไปอย่างนี้”

(เจ้าหน้าที่, 2 พ.ค. 56)

ข้อมูลเชิงคุณภาพมีสนับสนุนความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนเมื่อสถาบันมีสถานภาพเป็นคณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานคร แสดงได้ดังภาพที่ 4.10



ภาพที่ 4. 10 ความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ภายหลังจากสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ

หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่า มีจำนวนข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่า มีจำนวนข้อมูลน้อย

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลต่อสถานภาพของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนให้มีทางเลือก ได้ 2 ทางเลือก

1) ดำรงตำแหน่งข้าราชการหรือลูกจ้างต่อไป ซึ่งเมื่อลาออก โอนย้ายหรือเกษียณอายุตำแหน่งนี้จะหมดไป ซึ่งในระยะช่วงหนึ่งปีแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน มีเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่รับทราบข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงแล้วมีความไม่มั่นใจในความมั่นคงแน่นอนจึงโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นจำนวนมากจนทำให้เกิดภาวะขาดแคลนเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน เจ้าหน้าที่ที่เหลืออยู่จำนวนน้อยต้องทำงานทดแทนผู้ที่โอนย้ายไม่สามารถปฏิบัติแบบรับภาระงานได้ทั้งหมด ส่งผล 2 ทางคือ

1.1) เจ้าหน้าที่ลาออกโอนย้ายมากยิ่งขึ้นส่งผลให้ภาระงานตกอยู่กับคนที่คงอยู่ในสถาบันมากยิ่งขึ้น

1.2) ทำให้อาจารย์ต้องรับภาระงานที่ไม่ใช่งานของอาจารย์เพื่อให้พันธกิจของสถาบันดำเนินต่อไปได้ เป็นการเพิ่มภาระงานอาจารย์ มีผลให้ใน 2 ด้านคือ

1.2.1) การผลักดันให้รับเจ้าหน้าที่ใหม่เข้ามาให้เต็มอัตรากำลัง เป็นโอกาสดีของสถาบัน ที่จะได้รับคนที่มีความสามารถตรงกับงานเข้ามาในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย

1.2.2) อาจารย์ไม่สามารถสร้างงานตามพันธกิจได้เต็มศักยภาพ ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของสถาบันในที่สุด

2) เปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้รับเงินเดือนสูงขึ้นและสวัสดิการตามตำแหน่งที่บรรจุ ก่อให้เกิดผลตามมาใน 4 ประเด็นคือ

2.1) เศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ดีขึ้น

2.2) เพิ่มงบประมาณเงินเดือนของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มงบประมาณรายจ่ายของประเทศ

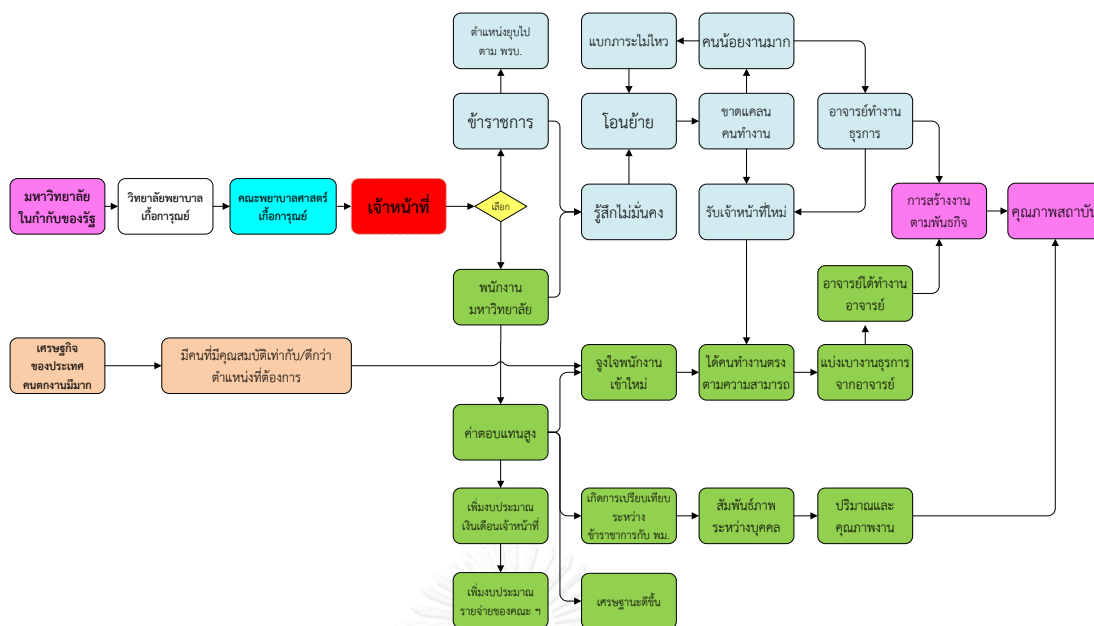
2.3) เป็นแรงจูงใจพนักงานใหม่ ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่มีภาวะคนว่างงานจำนวนมาก ทำให้มีคนที่มีความสามารถสูงกว่าตำแหน่งที่สถาบันต้องการเข้ามาสมัครงาน เป็นโอกาสดีของสถาบันได้เลือกคนที่มีความรู้ สามารถแบ่งเบางานธุรการที่อาจารย์รับภาระไว้ ทำให้อาจารย์ได้ปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ได้ตรงตามพันธกิจ

2.4) เกิดการเปรียบเทียบปริมาณงานระหว่างเจ้าหน้าที่ข้าราชการ/ลูกจ้าง กับพนักงานมหาวิทยาลัยเนื่องจากค่าตอบแทนต่างกัน ทำให้มีปัญหาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ส่งผลถึงปริมาณและคุณภาพงานของสถาบัน ที่อาจลดลงทั้งปริมาณและคุณภาพงาน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าวเกิดขึ้นทั้งจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเกิดขึ้นเป็นปกติเพื่อมุ่งสร้างงานให้บรรลุตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

สรุปได้ว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลต่อเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนโดยมีเส้นทางการเปลี่ยนแปลงแสดงได้ดังภาพที่ 4.11





ภาพที่ 4. 11 เส้นทางการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่

### 2.1.3 นักศึกษา

นักศึกษาเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญสำหรับสถาบันในการผลิตบัณฑิตพยาบาลให้กับหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันได้ดำเนินการคัดเลือกบุคคลทั่วไปเข้าศึกษาในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต โดยเปิดรับสมัครผู้มีคุณสมบัติ 1) สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย แผนการเรียนวิทยาศาสตร์ (หรือผู้ที่กำลังเรียนปีสุดท้ายของชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย แผนการเรียนวิทยาศาสตร์) 2) มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ ไม่เป็นโรคหรืออาการของโรคที่ขัดต่อระเบียบการศึกษาของสถาบัน 3) มีผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ ของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งผลการทดสอบทางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (O-NET) และผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นสูง (A-NET) พร้อม GPA, GPAX 5 ภาคเรียน (กรณีสำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายให้ใช้ GPA, GPAX 6 ภาคเรียน)

จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ได้แก่ 1) จำนวนบุคคลที่รับเข้าศึกษา และ 2) ลักษณะของนักศึกษา ดังนี้

#### 2.1.3.1 จำนวนบุคคลที่รับเข้าศึกษา

ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานะของสถาบัน วิทยาลัยพยาบาลเชิงการุณย์ รับบุคคลทั่วไปเข้าศึกษาในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตโดยวิธีการคัดเลือก 2 วิธี ได้แก่

1. วิทยาลัยพยาบาลถือการุณย์เป็นผู้ดำเนินการรับสมัครผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทาง เว็บไซต์ <http://www.kcn.ac.th> (admission ตรง) โดยใช้คะแนน O-NET, A-NET และ GPA, GPAX 5 ภาคเรียน (กรณีสำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายให้ใช้ GPA, GPAX 6 ภาคเรียน)

2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก (admission กลาง)

ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันเปิดรับนักศึกษา ในปีการศึกษา 2552 รับ 120 คน ในปีการศึกษา 2553 รับ 140 คน

หลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันเปิดรับนักศึกษา ในปีการศึกษา 2554 ถึง 2555 โดยวิธีการเช่นเดียวกับช่วงระยะเวลาก่อนปรับเปลี่ยนสถานะ ต่อมาในปีการศึกษา 2556 สถาบันปรับลดจำนวนการรับ ระบบ admission กลาง จาก 60 คน เหลือ 40 คน และ ระบบ admission ตรง ในปีการศึกษา 2554, 2555 เพิ่มจำนวนการรับจาก 140 คน เป็น 160 คน และเพิ่มระบบโควตาในปี 2556 โดย ผู้มีสิทธิ์สมัครในระบบโควตา ต้องมีคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

1 เป็นผู้ศึกษาในโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่มัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ได้แก่ โรงเรียนดังต่อไปนี้

- |                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| 1) โรงเรียนวิสุทธิ                 | เขตดินแดง   |
| 2) โรงเรียนมัธยมขนาดนาอูปลัมภ์     | เขตสวนหลวง  |
| 3) โรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ | เขตประเวศน์ |
| 4) โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์       | เขตจตุจักร  |
| 5) โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ        | เขตบางกะปิ  |
| 6) โรงเรียนมัธยมวัดสุทธาราม        | เขตคลองสาน  |
| 7) โรงเรียนมัธยมปทุมมาวาส          | เขตทวีวัฒนา |

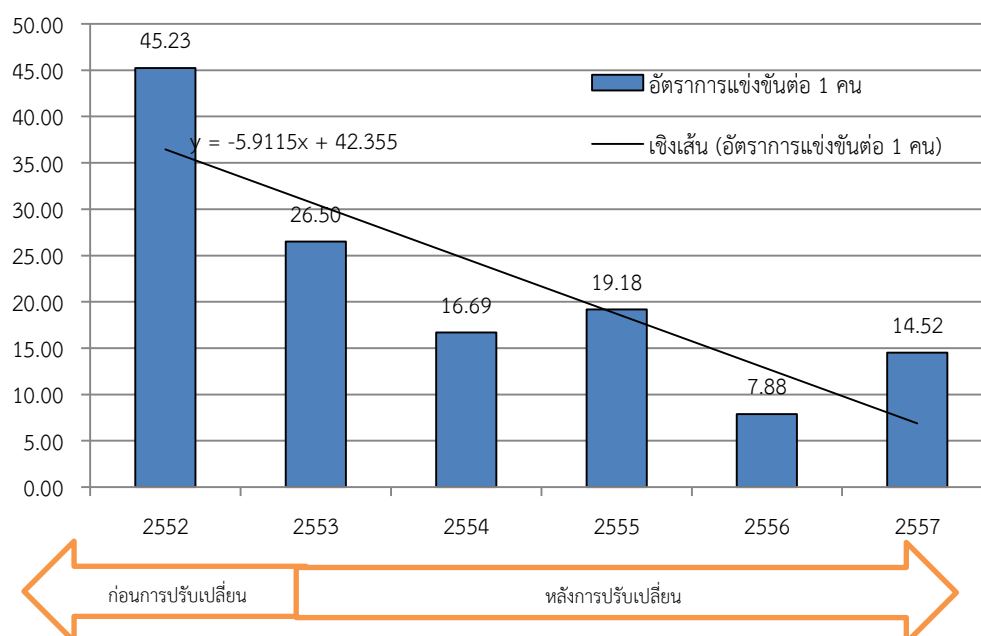
2. เป็นบุตรของข้าราชการ/ลูกจ้างประจำสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่รับราชการ ต่อเนื่องกันไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือพนักงานมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร ที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครต่อเนื่อง (รวมขณะเป็นราชการไม่น้อยกว่า 10 ปีกรณีเป็นบุตรบุญธรรม ต้องจดทะเบียนรับรองบุตรไม่น้อยกว่า 10 ปี)

วิธีการและจำนวนการรับนักศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2551-2557 แสดงดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4. 5 วิธีการและจำนวนการรับนักศึกษาตั้งแต่ปีการศึกษา 2551-2557

วิธีการรับ น.ศ.		สถาบันดำเนินการรับสมัคร (ระบบ Admission ตรง)			สกอ./สอท. ดำเนินการคัดเลือก (ระบบ Admission กลาง)			รวม รับ
		จำนวนที่รับ	จำนวน ผู้สมัคร	อัตรา การ แข่งขัน	จำนวนที่ รับ	จำนวน ผู้สมัคร	อัตราการแข่งขัน	
ก่อน การปรับ เปลี่ยน	2552	120	5427	1:45.23	60	1077	1:17.95	180
	2553	140	3710	1:23.19	60	1230	1:20.5	200
	เฉลี่ย			1: 35.87			1:19.23	
	SD			13.24			1.80	
หลัง การ ปรับ เปลี่ยน	2554	160	2670	1:16.69	40	1354	1:33.85	200
	2555	160	3068	1:9.18	40	764	1:19.1	200
	2556	165+โควตา15	1419	1:7.88	40	495	1:12.36	220
	2557	160+โควตา20	2613	1: 14.52	40	408	1: 10.2	220
	เฉลี่ย			1:14.57			1:18.88	
	SD			4.85			10.67	

ที่มา ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์



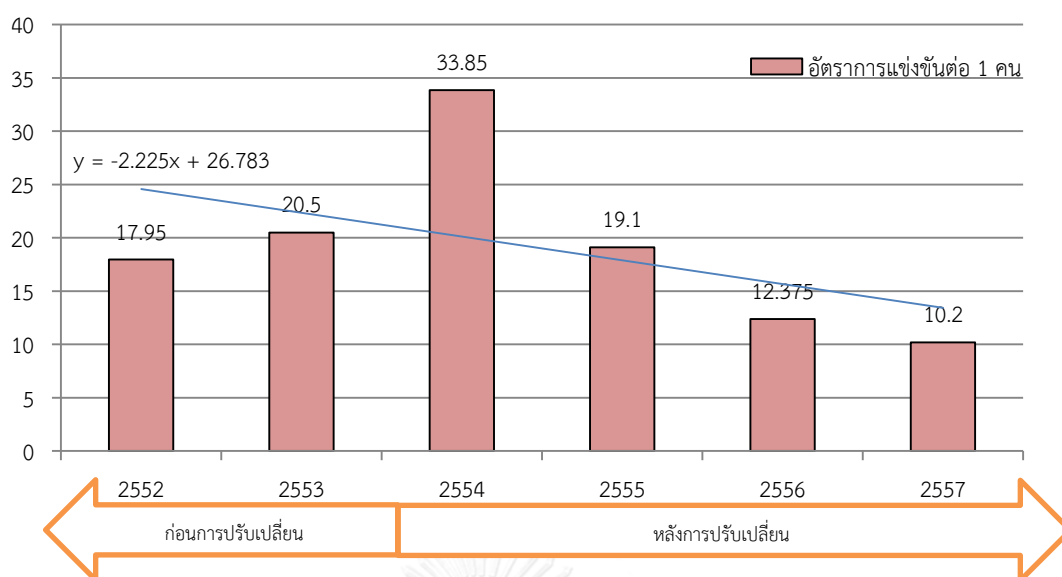
ภาพที่ 4. 12 กราฟแสดงอัตราการแข่งขันเข้าศึกษาโดยสถาบันเป็นผู้ดำเนินการ (admission ตรง)  
ปีการศึกษา 2552-2557

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าระบบการเปิดรับสมัครเข้าศึกษาทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันมี 2 ระบบ คือการเปิดรับผ่านหน่วยงานกลางและเปิดรับโดยสถาบันเองโดยตรง สถาบันมีการเปิดรับนักศึกษาเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีการศึกษา 2552 เปิดรับ 180 ปีการศึกษา 2553-2555 เปิดรับ 200 คน ในปีการศึกษา 2556 เปิดรับเพิ่มขึ้นเป็น 220 คน ในระบบการเปิดรับตรงมีปรับเพิ่มการรับนักศึกษาโควตา 15 คน รับตรงแบบปกติ 165 คน และในปีการศึกษา 2557 มีการปรับเพิ่มรับระบบโควตามากขึ้น เป็น 20 คน ลดการรับตรงปกติเหลือ 160 คน

สำหรับการเปิดรับสมัครเข้าศึกษาโดยสถาบันเป็นผู้ดำเนินการเอง (admission ตรง) จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ในปีการศึกษา 2552 มีผู้สมัครเข้าศึกษา จำนวนมากที่สุดถึง 5,427 คน สถาบันรับได้ 120 คน มีอัตราการแข่งขันสูงที่สุดถึง 1:45.23 และหลังจากปีการศึกษา 2552 อัตราการแข่งขันลดลงทุกปีอย่างต่อเนื่อง และต่ำที่สุด 1: 7.88 ในปีการศึกษา 2556 ซึ่งเป็นปีแรกที่สถาบันเปิดรับในระบบโควตา หลังจากนั้นในปีการศึกษา 2557 อัตราการแข่งขันสูงขึ้นเป็น 1: 14.52 เมื่อพิจารณาตลอด 6 ปี อัตราการแข่งขันมีแนวโน้มลดลง แสดงได้ดังกราฟที่ 4.12

การเปิดรับสมัครโดยหน่วยงานกลาง (admission กลาง) ได้แก่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือสมาคมอธิการบดีแห่งประเทศไทยเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ปีการศึกษา 2552-2553 เปิดรับจำนวน 60 คน จำนวนผู้สมัคร 1,077 และ 1,230 คน ตามลำดับ อัตราการแข่งขันมีแนวโน้มสูงขึ้น อัตราการแข่งขันเฉลี่ย 1:19.23

ภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ปีการศึกษา 2554 - 2557 สถาบันเปิดรับ 40 คน ในปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีแรกของการเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน เป็นปีที่มีผู้สมัครเข้าศึกษามากที่สุดคือ 1,354 คน อัตราการแข่งขันสูงที่สุดคือ 1:33.85 แนวโน้มการสมัครลดลงอย่างต่อเนื่อง และต่ำที่สุดในปีการศึกษา 2557 มีจำนวนผู้สมัคร 408 คน อัตราการแข่งขัน 1 : 10.2 เมื่อพิจารณาตลอด 6 ปี อัตราการสมัครเข้าศึกษาผ่านหน่วยงานกลางมีแนวโน้มลดลง แสดงได้ดังกราฟที่ 4.13



ภาพที่ 4.13 กราฟแสดงอัตราการแข่งขันการเข้าศึกษา

ผ่านหน่วยงานกลาง (admission กลาง) ปีการศึกษา 2552-2557

จากกราฟภาพที่ 4.12 และ 4.13 แสดงให้ทราบว่าจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษา โดยสถาบันเป็นผู้ดำเนินการและผ่านหน่วยงานกลางมีแนวโน้มลดลง

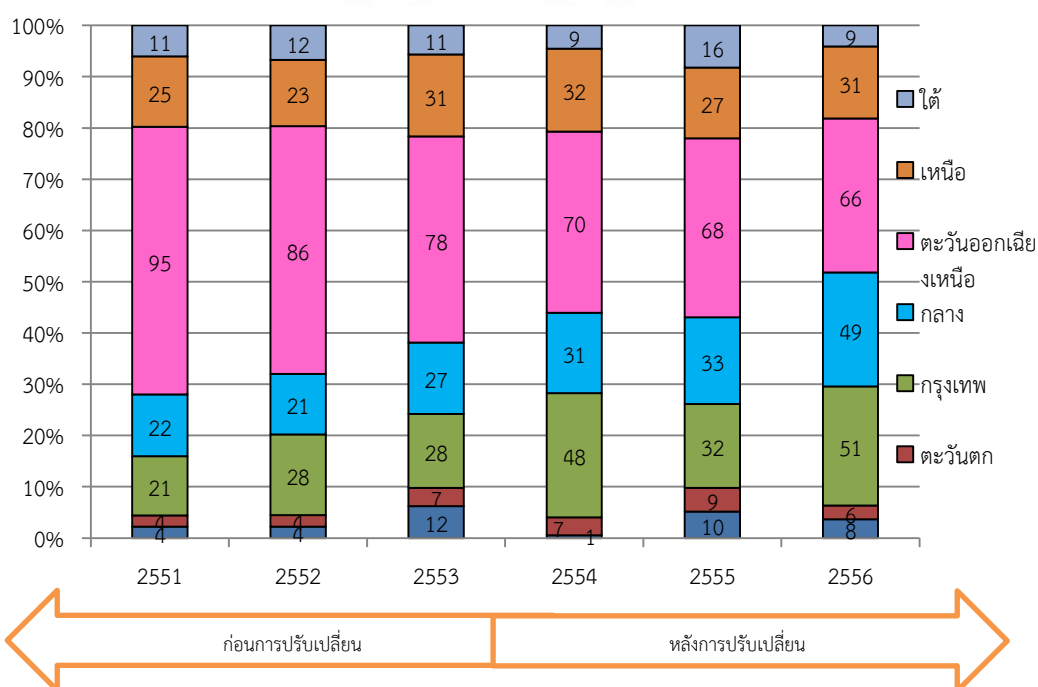
สาเหตุของจำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาที่ลดลง ที่มีความเป็นไปได้คือ 1) การรับโควตา 2) ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้น 3) เจือจางในการบรรจุเข้าทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษา 4) ชื่อสถาบันที่เปลี่ยนไป รายละเอียดดังนี้

1) การรับโควตา นักเรียนในเขตกรุงเทพมหานครและบุตรข้าราชการกรุงเทพมหานครจากการรวบรวมข้อมูลพบว่าเมื่อสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ จำนวนนักศึกษาต่างจังหวัดทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เคยมีมาก กลับมีจำนวนลดลงผกผันกับจำนวนนักศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและจังหวัดในเขตภาคกลางที่เคยมีน้อยกลับมีจำนวนมากขึ้น จากความคิดเห็นการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้รวบรวมภูมิปัญญาของนักศึกษาที่เข้ามาศึกษาในสถาบัน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551 - 2556 ได้ข้อมูลดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ภูมิลำเนาของนักศึกษา ปีการศึกษา 2551- 2556 แยกตามภูมิภาค

ช่วงเวลา ปีการศึกษา ภาค	ก่อนปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน						หลังปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน					
	2551		2552		2553		2554		2555		2556	
	จน.	ร้อยละ	จน.	ร้อยละ	จน.	ร้อยละ	จน.	ร้อยละ	จน.	ร้อยละ	จน.	ร้อยละ
ตะวันออก	4	2.20	4	2.25	12	6.19	1	0.51	10	5.13	8	3.64
ตะวันตก	4	2.20	4	2.25	7	3.61	7	3.54	9	4.62	6	2.73
กรุงเทพฯ	21	11.54	28	15.73	28	14.43	48	24.24	32	16.41	51	23.18
กลาง	22	12.09	21	11.80	27	13.92	31	15.66	33	16.92	49	22.27
ตะวันออก เฉียงเหนือ	95	52.20	86	48.31	78	40.21	70	35.35	68	34.87	66	30.00
เหนือ	25	13.74	23	12.92	31	15.98	32	16.16	27	13.85	31	14.09
ใต้	11	6.04	12	6.74	11	5.67	9	4.55	16	8.21	9	4.09
รวม	182	100	178	100	194	100	198	100	195	100	220	100

ตารางที่ 4.6 พบว่าผู้เข้าเรียนมีภูมิลำเนาเดิมจากทุกภาคทั่วประเทศไทย ภูมิภาคที่มีผู้เข้าเรียนในสถาบันมากที่สุดภาคตะวันออกเฉียงเหนือร้อยละ 52.2, 48.31, 40.21, 35.35, 34.87 และ 30.00 ในปีการศึกษา 2551-2556 ตามลำดับ แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในทางลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี ในทางกลับกันพบว่า ผู้เรียนจากกรุงเทพมหานครและ ภาคกลาง กลับมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แสดงได้ดังกราฟ 4.14



ภาพที่ 4.14 กราฟแสดงร้อยละของนักศึกษาปี 1 จำแนกตามภูมิลำเนา ปีการศึกษา 2551-2556

จากกราฟภาพที่ 4.14 แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นของผู้เรียนจากกรุงเทพมหานครเข้าศึกษาในสถาบัน โดยในปีการศึกษา 2556 สถาบันปรับวิธีการรับสมัครเพิ่มระบบโควตาที่เอื้อต่อผู้สมัครจากกรุงเทพ ฯ มากกว่าต่างจังหวัด อาจทำให้ผู้สมัครจากต่างจังหวัดคำนึงถึงโอกาสในการเข้าศึกษาต่อในสถาบันมีน้อยลง จึงทำให้นักเรียนจากต่างจังหวัดเข้าศึกษาน้อยลง นอกจากนี้สาเหตุที่ทำให้มี ผู้มาสมัครเรียนลดลงอาจเนื่องจากพยาบาลเป็นวิชาชีพขาดแคลน จึงมีการเปิดสถาบันการศึกษาการพยาบาลในต่างจังหวัดและในกรุงเทพฯ เพิ่มขึ้นมาก ในปี พ.ศ. 2556 มีสถาบันพยาบาลทั่วประเทศที่สภาการพยาบาลให้การรับรองทั้งหมด 83 แห่ง และเพิ่มเป็น 85 แห่งในปี พ.ศ. 2558 (สภาการพยาบาล, 2558a, 2558b) ทำให้ผู้เรียนผู้ที่มีภูมิลำเนาในต่างจังหวัดมีทางเลือกมากขึ้นไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนวิถีชีวิตเพื่อมาศึกษาในกรุงเทพมหานคร จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มีผู้มาสมัครเรียนลดลง

2) ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาเพิ่มขึ้นสวัสดิการสุขภาพนักศึกษาลดลง เนื่องจาก พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ฯ มาตราที่ 19 ระบุว่า รายได้หลักของมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากเงินอุดหนุนที่กรุงเทพมหานครจัดสรรให้ มหาวิทยาลัยสามารถหารรายได้จาก ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สถาบันดำรงอยู่ได้ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน สถาบันจึงประกาศขึ้นค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาในหลายรายการ ค่าใช้จ่ายดังกล่าวและปรับเปลี่ยนสวัสดิการสุขภาพที่ให้แก่นักศึกษา เปรียบเทียบบระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันได้ดังตาราง 4.7

ตารางที่ 4. 7 เปรียบเทียบอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาและสวัสดิการด้านสุขภาพนักศึกษาก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายการ	ก่อนการปรับเปลี่ยน	หลังการปรับเปลี่ยน	ส่วนต่าง	
			เกิดใหม่	ปรับขึ้น
<b>หมวดค่าบำรุงการศึกษา</b>				
ค่าบำรุงการศึกษา	$3,000 \times 8^* = 24,000$	$3,000 \times 8^* = 24,000$	-	
ค่าบำรุงห้องสมุด	$400 \times 4^* = 1,600$	$400 \times 4^* = 1,600$	-	
ค่าบำรุงห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	$300 \times 4^* = 1,200$	$300 \times 4^* = 1,200$	-	
<b>ค่าหน่วยกิตตลอดหลักสูตร</b>			33,400	
- รายวิชาบรรยาย (ปกติ) และวิชาปฏิบัติทางคลินิก 200 บาท /หน่วย 117 หน่วยกิต		23,400		
- รายวิชาภาคปฏิบัติ (ปกติ) 400 บาท/ หน่วย 25 หน่วยกิต		10,000		

รายการ	ก่อนการเปลี่ยนแปลง	หลังการเปลี่ยนแปลง	ส่วนต่าง	
			เกิดใหม่	ปรับขึ้น
<b>ค่าธรรมเนียม</b>				
ค่าบริการสุขภาพ	$200 \times 4^* = 800$			2,000
ค่าประกันสุขภาพ		$350 \times 8^* = 2,800$		
ค่าประกันอุบัติเหตุ	$250 \times 4^* = 1,000$	$300 \times 4^* = 1,200$		200
ค่าบำรุงการกีฬา	$300 \times 4^* = 1,200$			1,600
ค่ากิจกรรมนักศึกษาด้านกีฬา		$350 \times 8^* = 2,800$		
ค่ากิจกรรมนักศึกษาด้าน		$150 \times 8^* = 1,200$	1,200	
ศิลปวัฒนธรรมและนันทนาการ				
ค่าเอกสารลงทะเบียน		$50 \times 8^* = 400$	400	
ค่าพัฒนาจิตปัญญาการศึกษา		$2,000 \times 4^* = 8,000$	8,000	
ค่าอาหาร	$3,000 \times 8^* = 24,000$	$4,000 \times 8^* = 32,000$		8,000
ค่าหอพัก	$1,800 \times 8^* = 14,400$			9,600
ค่าบำรุงหอพัก		$3,000 \times 8^* = 24,000$		
ค่าเช่าหอพักของคณะ ฯ เดือนละ		$500 \times 48 = 24,000$	24,000	
รวมตลอดหลักสูตร 4 ปี	68,200	156,600	67,000	21,400
			88,400	
เฉลี่ยต่อปีการศึกษา	17,050	39,150		
สวัสดิการด้านสุขภาพ	สิทธิตามระเบียบ กทม.	สิทธิการรักษาเดิม.		
ค่าสมัครเข้าศึกษา	200	400		200

หมายเหตุ 4\* หมายถึง สี่ปีการศึกษา 8\* หมายถึง แปดภาคการศึกษา

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

(1) เพิ่มรายการค่าใช้จ่ายที่ไม่เคยมีมาก่อนมี 5 รายการ ได้แก่ ค่าหน่วยกิต ตลอดหลักสูตร ค่ากิจกรรมนักศึกษาด้านศิลปวัฒนธรรมและนันทนาการ ค่าเอกสารลงทะเบียน ค่าพัฒนาจิตปัญญาการศึกษา ค่าเช่าหอพักของคณะ ฯ รวมค่าใช้จ่ายตลอดหลักสูตรที่เพิ่มขึ้นในรายการที่ไม่เคยมีมาก่อน 67,000 บาท

(2) ปรับค่าใช้จ่ายในรายการที่เคยมีอยู่ให้สูงขึ้นมี 6 รายการ ได้แก่ ค่าบริการสุขภาพหรือค่าประกันสุขภาพ ค่าประกันอุบัติเหตุ ค่าบำรุงการกีฬาหรือค่ากิจกรรมนักศึกษาด้านกีฬา ค่าอาหาร ค่าหอพักหรือค่าบำรุงหอพัก รวมค่าใช้จ่ายในรายการที่เคยมีอยู่แต่ปรับเพิ่มขึ้น 21,400 บาท รวมค่าธรรมเนียมการศึกษา เพิ่มขึ้น 88,400 บาท/4 ปี เท่ากับ 22,100 บาทต่อปี จากเดิมเฉลี่ยปีการศึกษาละ 17,050 บาท รวมเป็น 31,950 บาท หรือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 87.39



ประเด็นเรื่องค่าใช้จ่ายในการเข้ารับการศึกษาที่เพิ่มขึ้นมีผลทำให้ผู้สมัครเข้าเรียนน้อยลงมีผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็น ที่น่าสนใจไว้ดังนี้

“เมื่อก่อนเรื่องการอุณยนี่ถือว่าติดอันดับถูกอันดับต้นๆ ของประเทศปีหนึ่งสามพันอะไรอย่างไม่มีที่ไหนแล้ว ตอนนี้อาจจะเทียบกับสถาบันอื่นซึ่งค่าเทอมไม่เกิดความแตกต่าง เพราะถ้าไม่เกิดความแตกต่างปีเรามีในเรื่องของความไม่แน่ใจที่เราเปลี่ยนออกนอกกรอบ ในกำกับ ก็อาจเป็น effect อันหนึ่งที่ทำให้เด็กไม่มาเลือก ผู้ปกครองก็เห็นว่า จั้นค่าเทอมพอๆ กัน ไปเรียนสถาบันนี้ดีกว่าอะไรต่างๆ พวกที่ ๆ เจอนะคะ”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“เด็กเกือบ 100 เปอร์เซนต์ ที่มาเรียนที่เรา จุดประสงค์อันแรกเลยทำไมถึงเลือกกิจการุณยนักเรียนบอกว่าค่าเทอมถูก เป็นอันแรกเลย เพราะฉะนั้นก็เลยเป็นทำให้โอกาสตรงนี้หายไป เพราะว่าค่าเทอม ณ ปัจจุบัน ก็มากขึ้น”

(อาจารย์, 14 พ.ค. 56)

(3) สวัสดิการด้านสุขภาพ กรุงเทพมหานคร देंสิทธิด้านการรักษา นักศึกษาต้องใช้สิทธิเดิมของตนเองเช่น สิทธิเบิกจากจากกรมบัญชีกลางในฐานะบุตรข้าราชการ (ถ้ามี) หรือใช้สิทธิตามโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้าหรือโครงการ 30 บาท รักษาทุกโรค นักศึกษาทุกคนต้องโอนย้ายเข้ามาอยู่ในทะเบียนบ้านของคณะพยาบาลศาสตร์กิจการุณยน โดยมิคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลรองรับการใช้สิทธิ

(4) ค่าสมัครเรียนสูงขึ้น นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายตามตารางที่ 4.7 แล้ว ค่าสมัครเรียนได้ปรับเพิ่มขึ้น ก่อนการเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันเรียกเก็บค่าสมัคร 200 บาท หลังการปรับเปลี่ยนสถาบันเรียกเก็บ 400 บาท อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มีผู้สมัครเรียนเข้าเรียนลดลง แต่อย่างไรก็ตาม มีผู้ให้ข้อมูลในทางตรงกันข้ามว่าค่าสมัครเรียนในอัตราใหม่ไม่อยู่ในระดับใกล้เคียงกับค่าสมัครเข้าศึกษาในสถาบันอื่น ค่าสมัครเรียนที่สูงขึ้นจึงอาจไม่ใช่สาเหตุของการลดลงของผู้สมัครเข้าเรียน ดังตัวอย่างข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ค่าสมัครเป็น 400 ถามว่าเด็กรู้ข้อมูลกิจการุณยนี่ด้วยจาก พ.ร.บ.ที่เปลี่ยนไปกับเงินที่มันเพิ่มขึ้นมามันเป็นตัวแปรที่ 2 อย่าง เราเลยเดาไม่ได้ว่าเกิดจากที่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัย หรือเกิดจากที่ขึ้นค่าสมัคร เพราะมีเด็กโทรมาหาปีนี้ 400 เลยหรอ มัน 100 เปอร์เซนต์ จาก 200”

(เจ้าหน้าที่, 30 เม.ย. 56)

“เราเพิ่มค่าสมัครแต่ก็เป็นไปตามมาตรฐานของสถาบันอื่นจาก 200 - 400 ในขณะที่อื่นเก็บ 500 -600 ซึ่งอันนี้ก็คุยกกันเยอะ ก็มองถึงว่าการที่เราจะต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายจาก 200 เป็น 400 นั้น เป็นไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน”

(ผู้บริหารคณะ, 24 เม.ย. 56)

จากข้อมูลดังกล่าวมีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมถึงผลของการขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษาทำให้เป็นภาระผู้ปกครองไว้ดังนี้

“...พ่อแม่บางทีก็หาเช่ากินค่าก็คิดว่าคงส่งลูกไหว พอเปลี่ยนปีค่าเทอมเปลี่ยนหมดทุกอย่าง พอสัมภาษณ์ เด็ก 30 กว่าคน มีปัญหาเรื่องการเงิน”

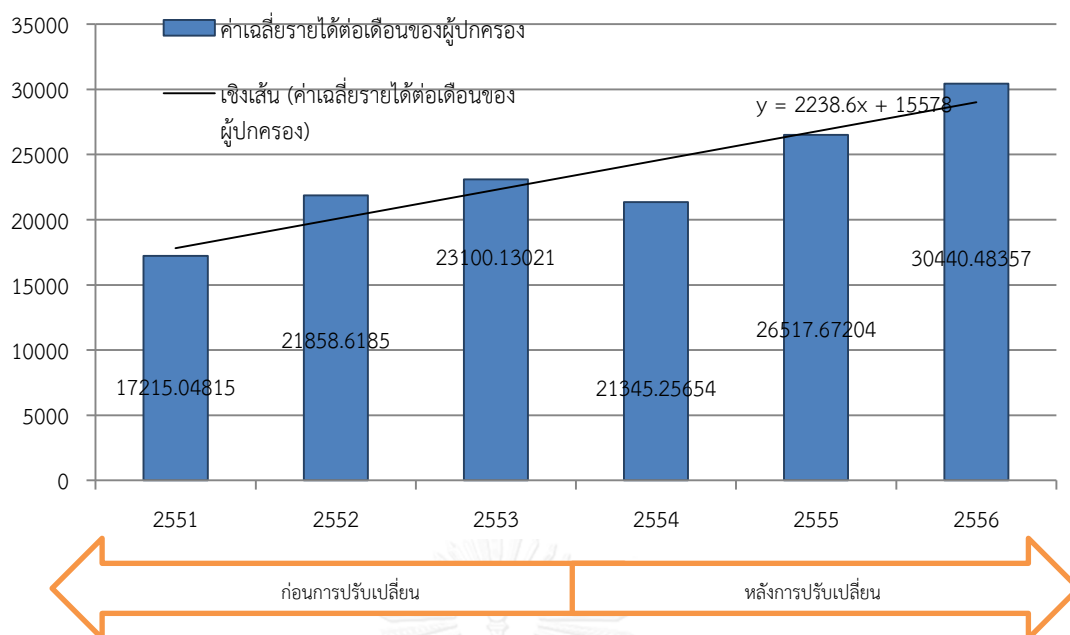
(อาจารย์, 25 พ.ค. 56)

จากข้อมูลข้างต้นอาจมีความเป็นไปได้ว่าเรื่องค่าใช้จ่ายในการศึกษาในอัตราใหม่ จะมีผลทำให้ผู้ที่มีเศรษฐกิจไม่ดีจะไม่มาเรียนที่คณะพยาบาลศาสตร์ และ/หรือถ้ามาเรียนในคณะพยาบาลศาสตร์แล้วก็เป็นภาระการเงินของผู้ปกครองอาจทำให้ต้องกู้ยืม ผู้วิจัยจึงได้สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติม 2 เรื่องได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าธรรมเนียมการศึกษากับเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักศึกษา และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าธรรมเนียมการศึกษากับจำนวนผู้เรียนที่ต้องกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา ผลการศึกษามีดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าธรรมเนียมการศึกษากับเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักศึกษา จาก การศึกษารายได้ต่อเดือนของบิดารวมกับมารดา หรือผู้ปกครองของนักศึกษาที่ให้ข้อมูลไว้กับฝ่าย กิจการนักศึกษาเมื่อมอตัวเป็นนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ปีการศึกษา 2551- 2556 แสดงได้ดังตารางที่ 4.8 และภาพกราฟที่ 4.15

ตารางที่ 4. 8 รายได้ต่อเดือนของผู้ปกครองนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ปีการศึกษา 2551-2556

ปีการศึกษา		จำนวนนักศึกษาที่ให้ข้อมูล	พิสัย (บาท)	ค่าเฉลี่ย (บาท)	SD
ก่อนการ ปรับเปลี่ยน	2551	180	858-150000	17215.05	18113.67
	2552	174	1666-95220	21858.62	18393.14
	2553	192	1500-80000	23100.13	17627.48
หลังการ ปรับเปลี่ยน	2554	191	833-83140	21345.26	15774.30
	2555	186	2500-86850	26517.67	19000.79
	2556	213	2499-150000	30440.48	23957.98



ภาพที่ 4.15 กราฟแสดงค่าเฉลี่ยรายได้ของผู้ปกครองนักศึกษาปีที่ 1 ปีการศึกษา 2551-2556

จากตารางที่ 4.8 กราฟภาพที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยรายได้ของผู้ปกครองนักศึกษาในปีการศึกษา 2551 เท่ากับ 17,215.05 มีค่าต่ำที่สุด และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปีการศึกษา 2553 ค่าเฉลี่ย 23,100.13 ปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีแรกของการปรับเปลี่ยนสภาพของสถาบัน ค่าเฉลี่ยรายได้ของผู้ปกครองกลับลดลง เท่ากับ 21,345.25 ต่ำกว่าปีการศึกษา 2552 และเพิ่มขึ้นอีกครั้งอย่างต่อเนื่องจนถึงปีการศึกษา 2556 ค่าเฉลี่ยรายได้ของผู้ปกครองมีค่าสูงสุดเท่ากับ 30,440.48 สูงกว่าทุกปีการศึกษาที่ผ่านมา ในภาพรวมค่าเฉลี่ยรายได้ของผู้ปกครองมีแนวโน้มสูงขึ้น ทั้งช่วงก่อนและหลังปรับเปลี่ยนสภาพสถาบัน

2) ความสัมพันธ์ระหว่างค่าธรรมเนียมการศึกษากับจำนวนผู้เรียนที่ต้องกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการกู้ยืมเงินจากกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของรัฐบาล (กยศ) ตั้งแต่ปีการศึกษา 2551-2556 ตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของผู้กู้ยืมเงินจากกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาของรัฐบาล ปีการศึกษา 2551-2556

ปีการศึกษา		จำนวน น.ศ.	จำนวนผู้กู้			ร้อยละของผู้กู้	
			ราย เก่า	ราย ใหม่	ทั้งหมด	รายใหม่ (จากคนที่ไม่เคยกู้)	ทั้งหมด (จากน.ศ. ทั้งหมด)
ก่อนการ ปรับเปลี่ยน	2551	180	70	15	85	13.64	47.22
	2552	180	50	19	69	14.62	38.33
	2553	200	61	19	80	13.67	40.00
หลังการ ปรับเปลี่ยน	2554	200	94	11	105	10.38	52.50
	2555	200	67	15	82	11.28	41.00
	2556	220	83	18	101	13.14	45.91

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าช่วงก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ในปีการศึกษา 2552 มีนักศึกษาปี 1 เป็นผู้กู้รายใหม่มากที่สุดเมื่อเทียบกับนักศึกษาที่ไม่เคยกู้มาก่อน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.62 แต่ในปี การศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีแรกที่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายในการศึกษาในอัตราใหม่ มีนักศึกษาปี 1 เป็นผู้กู้รายใหม่น้อยที่สุด จำนวน 11 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.38 เมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษาที่ไม่เคยกู้มาก่อน แม้ว่าจะมีจำนวนผู้กู้ทั้งหมดมากที่สุดเท่ากับ 105 คน คิดเป็นร้อยละ 52.5 จากนักศึกษาทั้งหมด และเมื่อพิจารณาร้อยละของผู้กู้รายใหม่จากคนที่ไม่เคยกู้มาก่อนพบว่า ภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันมีผู้กู้รายใหม่น้อยกว่าก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ หรืออาจกล่าวได้ว่าค่าใช้จ่ายที่มากขึ้นไม่สัมพันธ์กับภาวะขาดแคลนที่ทำให้ นักศึกษาที่ไม่เคยกู้ยืม ต้องกลายเป็นผู้กู้รายใหม่

อย่างไรก็ตาม การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในการศึกษาของนักศึกษาของสถาบัน พิจารณา เฉพาะค่าบำรุงการศึกษา ค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียม ตลอดหลักสูตร ปกติ 4 ปี ภาคปกติ ถ้าไม่นำ ค่าอาหาร และค่าหอพักมารวมด้วย นักศึกษาต้องจ่าย 76,600 บาท หรือ ปีการศึกษาละ 19,150 บาท เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันผลิตพยาบาลระดับปริญญาตรีอื่นๆ จากข้อมูลของค่าเล่าเรียนที่ไม่มี ยังไม่ได้รวมค่าครองชีพ และไม่มีการแจกแจงรายละเอียด ซึ่ง กลุ่มสารนิเทศ สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จัดทำขึ้นเพื่อการวางแผนเพื่อศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาและการกู้ยืมเพื่อการศึกษาในปีการศึกษา 2554 ดังตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าในกลุ่มสถาบันทาง การศึกษาพยาบาล 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีค่าเล่าเรียนสูงที่สุด 60,000 บาท มหาวิทยาลัยบูรพา ค่าเล่าเรียนต่ำที่สุด 12,000 บาท 2) กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ค่าเล่าเรียนสูงที่สุด 85,000 บาท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถาบันสมทบ (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ) ค่าเล่าเรียนต่ำที่สุด 29,800 บาท และ 3) กลุ่มสถาบันการศึกษาเอกชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต ค่าเล่าเรียนสูงที่สุด 121,425 บาท และวิทยาลัยเซนต์หลุยส์ ค่าเล่าเรียนต่ำที่สุด 73,500 บาท คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์มี ค่าเล่าเรียน 19,150 บาท อยู่ในระดับต่ำ รองจากคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่มีค่าเล่าเรียนต่ำที่สุด

**ตารางที่ 4. 10** ค่าเล่าเรียนต่อปีโดยประมาณเพื่อการวางแผนการศึกษา ปีการศึกษา 2554

กลุ่มสถาบัน	สถาบัน	ค่าเล่าเรียน/ปี
กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	มหาวิทยาลัยมหิดล	26,288
	มหาวิทยาลัยบูรพา	12,000
	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	36,000
	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	60,000
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	28,700
กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถาบันสมทบ (วิทยาลัยพยาบาล นพรัตน์วชิระ)	29,800
	มหาวิทยาลัยนเรศวร	31,800
	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	85,000
	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	30,000
	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	30,000
	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	30,000
กลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชน	มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย	95,000
	วิทยาลัยเซนต์หลุยส์	73,500
	มหาวิทยาลัยพายัพ	92,450
	มหาวิทยาลัยรังสิต	121,425

ที่มา กลุ่มสารนิเทศ สำนักอำนวยการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

<http://www.gotouni.mua.go.th/web/searchByUniv.php> เข้าถึง 29/10/2556

จากการเทียบเคียงค่าเล่าเรียนของนักศึกษาตามตารางที่ 4.10 พิจารณาได้ว่าแม้ว่าคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ขยับค่าใช้จ่ายในการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าทุกสถาบัน ยกเว้น คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาซึ่งค่าเล่าเรียนต่ำที่สุด สอดคล้องกับความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูล ซึ่งแสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ที่น่าสนใจดังนี้

“ค่าเทอมก็เพิ่มขึ้นแต่ก็ไม่ได้แพงกว่าสถาบันอื่นๆ.....”

(อาจารย์, 9 พ.ค. 56)

“ค่าเทอม ณ ปัจจุบัน ก็มากขึ้น แต่ถ้าพูดถึงความยุติธรรมก็เป็นไปไม่ได้อยู่แล้วที่จะมาเก็บ 3,000 บาท ตลอดอะไรแบบนี้ เป็นไปไม่ได้ ก็ต้องเปลี่ยนไปตามภาวะวิสัย”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

ค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษาของคณะพยาบาลศาสตร์เรื่องการณัฐสูงขึ้นไปร้อยละ 87.39 ของอัตราค่าธรรมเนียมเดิม แต่ยังคงอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ สำหรับคณะพยาบาลศาสตร์ในมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก่อนหน้านี้ ทั้ง 3 สถาบัน การปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่มีความสัมพันธ์กับค่าธรรมเนียมการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นดังนี้

“ตัวปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจเนี่ยมีเรื่องอัตราเงินเฟ้อไข่ม้อยค่ะแล้วก็มีเรื่องของค่าใช้จ่ายแต่ถามว่ามีส่วนมัยที่นิสิตต้องรับผิดชอบเพิ่ม ...มองของจริง เขาลงทุนกับการ Xerox หรือการต้องเสียเงินค่าเอกสารเนี่ย นิสิตก็จะรู้สึก อ้าว ต้องเสียตังอะไรอย่างนี้ แต่ในขณะที่เดียวกันเนี่ยเขาลงทุนกับ ipad iphone เพื่อ Entertainment ในรูปแบบของ Technology ตามสังคมนิสิตมีตั้งกันทุกคน มีเงินค่าโทรศัพท์นะคะ... ฉะนั้นถ้าพูดถึงว่ามหาวิทยาลัยจะต้องมีค่าลงทะเบียนเพิ่มหรืออะไรเนี่ยเป็นตามกลไกเศรษฐกิจ ไม่ได้เพิ่มตามการตั้งตามจินตนาการเรา ....”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ส.ค. 56)

“ค่าเรียนก็ไม่ขึ้น...ของเรานี้ไม่มีการปรับเลยค่าเล่าเรียนเท่าเดิม... แล้วของเราค่าเล่าเรียนไม่แพงอยู่แล้วนะคะ หน่วยกิจ 40 บาท ไม่ได้ขึ้นเลย”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 13 ก.ย. 56)

“หลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับค่าเทอมไม่ขึ้น แต่มีขึ้นมาก่อนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 ต.ค. 57)

“ถ้าเทียบก่อนและหลัง ไม่ต่าง...ค่าหน่วยกิตเท่าเดิม”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 2 ก.ย. 56)

สรุป ได้ว่าการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับไม่มีผลต่อการขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษาของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ปรับเปลี่ยนไปก่อน แต่สำหรับคณะพยาบาลศาสตร์เรื่องการณัฐขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษาซึ่งรวมค่าอาหารและหอพักและสวัสดิการอื่นๆ จากเดิมเฉลี่ยปีการศึกษาละ 17,050 บาท เป็น 31,950 บาท หรือ เพิ่มขึ้นร้อยละ 87.39 ตามสถานะเศรษฐกิจอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เพิ่มขึ้นไม่สูงกว่าสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่น

นอกจากนี้การขึ้นค่าธรรมเนียมไม่สัมพันธ์ในทางบวก กับจำนวนนักศึกษาที่กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา (กยศ.) (รายใหม่) เพราะในช่วงหลังปรับเปลี่ยนสถานภาพมีนักศึกษาที่กู้ยืมน้อยกว่าช่วงก่อน

ปรับเปลี่ยน ส่วนเศรษฐกิจของผู้ปกครองโดยพิจารณาจะรายได้พ่อแม่และแม่ของนักเรียนรวมกัน พบว่าในปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีแรกที่มีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ รายได้ผู้ปกครองก็มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ปีการศึกษา 2553 แต่อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยรายได้ของผู้ปกครองมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปีทั้งช่วงก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**3) เงื่อนไขในการบรรจุเข้าทำงานเมื่อสำเร็จการศึกษา** เนื่องด้วยสถาบันจัดตั้งขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาขาดแคลนพยาบาลปฏิบัติ กรุงเทพมหานครจึงได้กำหนดเงื่อนไขเมื่อสำเร็จการศึกษาไว้ในประกาศการรับสมัครเข้าศึกษาในสถาบันทั้งในระยะก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง ให้ผู้สำเร็จการศึกษาต้องทำงานใช้ทุน มีความแตกต่างดังนี้ รายละเอียดของเงื่อนไขแสดงได้ดังตาราง ผ.3 แสดงในภาคผนวก

ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ผู้สำเร็จการศึกษาได้รับการบรรจุเข้าปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ โรงพยาบาลกลาง โรงพยาบาลตากสิน โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ โรงพยาบาลสิรินธร โรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินธโร อุทิศ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ โรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร และโรงพยาบาลเวชการุณรศมี และวชิรพยาบาล และผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับสวัสดิการตามตำแหน่งที่ได้บรรจุตามโรงพยาบาลที่สังกัด

ภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องปฏิบัติงานให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร เพื่อใช้ทุนให้กับมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครที่มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ โดยเลือกสถานที่ปฏิบัติงานได้ระหว่าง การปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้แก่ โรงพยาบาลกลาง โรงพยาบาลตากสิน โรงพยาบาลเจริญกรุงประชารักษ์ โรงพยาบาลสิรินธร โรงพยาบาลหลวงพ่อทวีศักดิ์ ชุตินธโร อุทิศ โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ โรงพยาบาลลาดกระบังกรุงเทพมหานคร และโรงพยาบาลเวชการุณรศมี หรือมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครได้แก่ คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล เป็นระยะเวลา 3 ปี

การเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้วชิรพยาบาล มีสถานภาพเป็นคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ตามเงื่อนไขสัญญา ดังนั้นเมื่อจบการศึกษาบัณฑิตสามารถเลือกปฏิบัติงานได้ใน รพ. ในสังกัดสำนักงานการแพทย์ทั้ง 8 โรงพยาบาลดังกล่าวข้างต้น ในตำแหน่งข้าราชการ ในขณะที่ คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ซึ่งมีฐานะเป็นคณะในมหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งที่เปิดรับสำหรับพยาบาลใหม่ คือ พนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมีค่าตอบแทนและสวัสดิการแตกต่างไปจากข้าราชการ รพ. สังกัดสำนักงานการแพทย์ ประเด็นความมั่นคงในอนาคตในฐานะข้าราชการจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนในการตัดสินใจเลือกเข้ามาเรียนที่เกื้อการุณย์ ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

“การออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับเนี่ยจบมาไม่ได้เป็นข้าราชการแล้ว อันนั้นก็เป็นส่วนหนึ่งที่เขาคิด คิดว่ามีส่วนเข้ามาในเรื่องของการที่จำนวนนักศึกษาลดน้อยลงนะค่ะ”

(ผู้บริหารคณะ, 1 พ.ค. 56)

“นักศึกษาเขาเรียนรู้ จบแล้วเนี่ยส่วนหนึ่ง เขาเข้าใจว่าไม่ได้เป็นข้าราชการ พ่อแม่เขายังอยากให้ไปเป็นข้าราชการ นั้นส่วนหนึ่งเนี่ยยอดนักเรียนที่มาหาเราลดลงไป”

(ผู้บริหารคณะ, 30 พ.ค. 56)

“เคยคุยกับเด็ก ซึ่งประเด็นนี้สำคัญนะเรื่องการรับราชการ กับการเมื่อจบไปแล้วเป็นพนักงาน ที่นี้การตัดสินใจของเด็กก็ขึ้นอยู่กับ พ่อ แม่ ครอบครัว หลายอย่าง ไขใหม่ ซึ่งก็ส่งผลกระทบแหละว่า เด็กที่จะมาเลือกที่เรา หรือเขามาเป็น input ของเรา เขาจะต้องคิดตัดสินใจตรงนี้มากขึ้น ก็หนึ่งก็เขาก็ไม่ค่อยแน่ใจเท่าไรว่า การปรับเปลี่ยนของเราตอนนี้มีนโยบายมหาลัยในกำกับเข้ามา เขาก็ยังไม่แน่ใจว่า ในอนาคตข้างหน้าถ้าเขามาเรียนที่นี้เขาจะเป็นอย่างไร เพราะส่วนใหญ่คนจะเข้ามาเขาจะตัดสินใจเรียนอะไรต่อเขานึกถึงอาชีพหรือความมั่นคงในชีวิตที่เขาคาดหวัง”

(อาจารย์, 25 พ.ค. 56)

“ตอนเราที่เป็นวิทยาลัยพยาบาลก็คือเราไม่ค่อยมีชื่อเสียง จะรู้เฉพาะในคนที่อยากเป็นพยาบาลจริง ๆ อยากรับราชการ เขาอยากมาสมัคร”

(ศิษย์เก่า, 7 มิ.ย. 56)

“คือเห็นจากเด็กที่มาเลือกที่เราเนี่ยเป็นเด็กที่ในกรุงเทพฯ ปริมาณลุ่มมีมากขึ้นกว่าเด็กต่างจังหวัด เพราะการเป็นมหาลัยเขาจะไม่แน่ใจว่าเราได้เป็นข้าราชการมั๊ย ซึ่งในอดีตนักศึกษาเราส่วนใหญ่เป็นเด็กต่างจังหวัด ซึ่งเด็กต่างจังหวัดซึ่งในภาคอีสานหรือภาคเหนือความมุ่งมั่นของเขาคือเขาอยากเป็นข้าราชการ ฉะนั้นเราจะได้เด็กที่คุณภาพสูงๆ จากภาคอีสานเข้ามาที่เราเยอะอันนี้ที่เห็นการเปลี่ยนแปลงนะ เลือกที่นี้เพราะคิดว่าเขาได้เป็นข้าราชการนี่พอเราประกาศเป็นมหาลัยในกำกับแล้วเด็กต่างจังหวัดเขาไม่แน่ใจทำให้อัตรายอดของต่างจังหวัดลดลง”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

**4) ชื่อสถาบันที่เปลี่ยนไป** เมื่อ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครมีผลบังคับใช้ใน ปีการศึกษา 2554 สถาบันเปิดรับสมัครนักศึกษา ในนามของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นชื่อใหม่ในแวดวงการศึกษาพยาบาล และเป็นปีการศึกษาที่มีบุคคลสมัครเข้าศึกษาในระบบ admission ตรง ลดลงอย่างมากจากปีการศึกษา 2553 อัตราการแข่งขัน 1: 23 เหลือ 1: 16 ในปีการศึกษา 2554 มีผู้ให้ข้อมูลเสนอข้อคิดเห็นดังนี้

“การปรับเปลี่ยน จำนวนนักศึกษาที่เข้ามาน้อยลงครึ่งหนึ่งเลยแหละ ...จากการที่ได้รับข้อมูลคือได้รับโทรศัพท์โดยตรงจากลูกสาวโทรมาว่าเดี๋ยวนี้เกื้อการุณย์เป็นเอกชนแล้วหรือคะ เพราะสิ่งหนึ่ง



ที่เข้าใจชื่อไปคล้องกับมหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มีมหาวิทยาลัยเปิดใหม่อีก มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี ซึ่งชื่อมันก็คล้องกันมาก ซึ่งอันนั้นเป็นเอกชนเลย”

(ผู้บริหารคณะ, 1 พ.ค. 2556)

แต่อย่างไรก็ตามสำหรับการคัดเลือกเข้าศึกษาในระบบ admission กลางแล้ว เป็นไปในทางตรงกันข้าม เนื่องจาก ในปีการศึกษา 2553 อัตราการแข่งขัน 1: 19 ในปีการศึกษา 2554 เพิ่มขึ้นเท่ากับ 1: 33 และลดลงทุกปี จึงอาจพอสรุปได้ว่า ชื่อของสถาบันที่เปลี่ยนไปไม่มีผลต่อการลดลงของผู้สมัครเข้าเรียน

**2.1.3.2 ลักษณะของนักศึกษา** ประเด็นที่มีการกล่าวถึงมากที่สุดได้แก่ นักศึกษามีความกล้าแสดงออกถึงสิทธิ ตนเองมากขึ้น และ 2) ความสามารถด้านสติปัญญาลดลง

1) กล้าแสดงออก คำนี้ถึงสิทธิ มากขึ้น ผู้ให้ข้อมูลทั้งผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษาแสดงความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ เมื่อปรับเปลี่ยนเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ ก็เอการุณย์แล้ว ด้วยค่าใช้จ่ายให้สถาบันมากขึ้นทำให้นักศึกษามีความกล้าในการทวงถามในสิทธิที่ควรได้รับตามการจ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษามากขึ้น เช่น เรื่อง อาหาร และสถานที่ มีผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อสังเกตถึงลักษณะของนักศึกษาที่เกี่ยวกับการบริการที่ควรได้รับเนื่องจากค่าธรรมเนียมการศึกษา ดังนี้

“นักเรียนที่มาใหม่ไม่เหมือนเก่า เขาบอกว่าเขาจ่ายเงินมากกว่ารุ่นก่อน เขาต้องได้นั้น ได้นี้ ได้นั้น”

(เจ้าหน้าที่, 2 พ.ค. 56)

“พื้นฐานต้องยอมรับว่าน้องที่มาใหม่เขาค่อนข้างจะดีขึ้น เขาดูกล้าคิดกล้าทำ ค่าค่าเทอมแพงขึ้น ด้วยความที่เขามีเงินมากขึ้นเขาก็กล้าตามมา...”

(ศิษย์เก่า, 7 มิ.ย. 56)

“เด็กกรุงเทพเขาจะตื่นตัวเขาอยากเรียนมหาลัยไงเขาก็จะคาดหวังเยอะเพราะนั่นเราจะเห็นประเด็นพอเขาเข้ามาเขาจะเรียกร้องสูงไป ....เด็กเขาจะถามเลยทำไมหนูเสียค่าเทอมมากกว่าพี่แต่ทำไมหนูกินข้าวเหมือนกับพี่เลย สิทธิเขาจะตรวจสอบเรื่องสิทธิเขาค่อนข้างเยอะ... นักศึกษาในยุคนี้... เขาตรวจสอบเรื่องสิทธิตัวเองแล้วเขาจะเรียกร้องสิทธิของความเป็นมหาวิทยาลัยเช่นการแต่งกาย กฎระเบียบต่างๆ ...”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“เมื่อก่อนตอนเป็นวิทยาลัย กล่องจะไม่ค่อยมีการหย่อนการแสดงความคิดเห็นของนักเรียน แต่พอเปลี่ยนปีบ กล่องที่วางไว้ ของแต่ละจุด มีนักเรียนหย่อนเยอะมาก ในแต่ละเดือนนะคะ..”

(เจ้าหน้าที่, 2 พ.ค. 56)

2) ความสามารถด้านสติปัญญาลดลง ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจำนวนนักเรียนที่สมัครเข้าศึกษาลดลง อาจส่งผลถึงคุณภาพของนักศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของกระบวนการผลิตบัณฑิต ในเรื่องโอกาสในการคัดเลือกนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีในชั้นมัธยมเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอนลดลง และถ้าปัจจัยนำเข้ามีความรู้พื้นฐานที่ต่ำกว่ากระบวนการเรียนการสอนอาจมีความยากลำบากมากขึ้นเพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของสังคม ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นเรื่องคุณภาพของนักศึกษาที่ลดลงดังนี้

“...ของเรานี้เปิดเทอมมาสองสัปดาห์ยังไม่เสร็จเลย ก็เลยยังทำให้ถามว่า สิ่งที่เป็นตัวต้นของ product ของเราเนี่ย คุณภาพเนี่ยทางด้านสติปัญญาน้อยกว่าเขา เพราะเราได้คนที่สำรองแทบจะบ๊วยมากเลย แต่ถามว่าสติปัญญา สำคัญมั๊ย ก็สำคัญระดับหนึ่งนะ เพราะถ้าเด็กแบบสติปัญญาไม่ไหวก็เรียนอะไรแล้วไม่จำ”

(อาจารย์, 9 พ.ค. 56)

“ก็คิดว่าจริงๆ ภาพรวมของเด็กคิดว่าเด็กอ่อนลงค่ะ เห็นจากปีหนึ่งรายวิชาของเด็กปีหนึ่งพอเราสอนเราก็จะรู้ วิชาที่เราสอน เราก็จะเห็นเด็กนำเสนอรายงานรวมทั้งการวัดผลประเมินผลสัมฤทธิ์อะไรออกมาเรียบร้อยนะคะ คะแนนภาพรวมของเด็กก็จะลดลง พอขึ้นมาอยู่ปีสองเด็กเรียนวิชา..(ชื่อวิชา)... ปีสามเด็กเรียนวิชา...(ชื่อวิชา)... ก็คือเด็กกลุ่มนี้ที่เขยิบขึ้นมาถูกไหมคะ วิชาเหล่านี้คะแนนเด็กก็ลดน้อยลง เกรดเด็กไปไม่ถึงเอเค่ อยู่แค่บีบวกหรืออะไรอย่างนี้ ก็คือเห็นความชัดเจนเหมือนกันนะ...”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“...ถามว่ามีผลกระทบไหม เราได้เด็ก ที่ส่วนนึง เด็กเก่งถูกตัดไปแล้ว จะได้เด็กกลางๆ ถึงอ่อนมาที่เรา เพราะสัดส่วนการคัดเลือกเราอยู่ที่ 1 ต่อ 10 เท่านั้นเอง ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ได้เด็กกลาง ๆ หรือเด็กค่อนข้างอ่อน มาที่เรา ในกระบวนการเรียนการสอน ก็ต้องมีผลกระทบแน่นอน”

(ผู้บริหารคณะ, 1 พ.ค. 56)

แต่อย่างไรก็ตามมีผู้ให้ข้อมูลที่มีความคิดเห็นในทางตรงกันข้ามถึงคุณภาพนักศึกษาว่าไม่ได้ด้อยคุณภาพ ตัวอย่างเช่น

“ก็ยังคงติดตามอยู่ ปี 1 ปีที่แล้วของปีที่แล้ว ตั้งแต่เป็นมหาวิทยาลัยแล้วก็พอใช้ได้นะ ก็ยกชั้นอย่างนี้ แล้วก็ฟังจากอาจารย์ ๆ เขาก็บอกว่าเด็กมีความคิดเห็น เป็นตัวของตัวเอง เป็นเหตุ เป็นผล เชื่อมั่น”

(ผู้บริหารคณะ, 1 พ.ค. 56)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น เพื่อศึกษาถึงคุณภาพของนักศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของสถาบันว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมข้อมูลที่บ่งชี้ถึงคุณภาพของนักศึกษา

เพิ่มเติมใน 2 เรื่อง ได้แก่ 1) คะแนนสูงสุด ต่ำสุดในการสมัครเข้าเรียนผ่านหน่วยงานกลาง (admission กลาง) ถ้าคะแนนการสมัครเข้าเรียนลดลงน่าจะเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าคุณภาพด้านการเรียนรู้ของผู้เข้าเรียนลดลง 2) คะแนนรายวิชาปี 1 ภาคการศึกษาปีที่ 1 ในแต่ละปีการศึกษา ถ้านักศึกษามีความสามารถในการเรียนรู้ลดลง ค่าเฉลี่ยรายวิชาน่าจะลดลงด้วยเมื่อเทียบกับระยะก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ รายละเอียดของการศึกษาเพิ่มเติมมีดังนี้

1) คะแนนสูงสุด-ต่ำสุดในการสมัครเข้าเรียนผ่านหน่วยงานกลาง (admission กลาง) ในปีการศึกษา 2551-2557 แสดงได้ดังตาราง 4.11 พบว่า ภายหลังจากการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันปีการศึกษา 2557 เป็นปีที่คะแนนการสมัครเข้าเรียนผ่านหน่วยงานกลางต่ำที่สุดซึ่งเป็นไปในลักษณะเดียวกับสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่นทุกสถาบันที่คะแนนสูงสุดในปีการศึกษา 2557 อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าปีการศึกษา 2556 สำหรับคะแนนสูงสุด-ต่ำสุดในการสมัครเข้าเรียนผ่านหน่วยงานกลาง (admission กลาง) ของผู้ที่เลือกคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์เมื่อเทียบกับสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่น แสดงดังตารางที่ 4.11



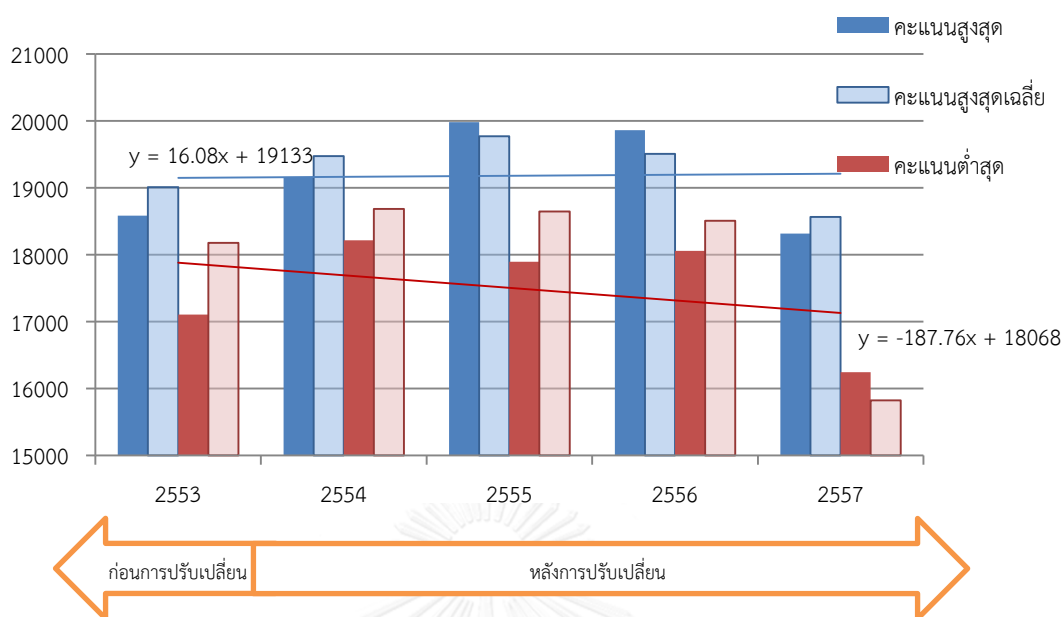
ตารางที่ 4. 11 คะแนน admission ผ่านหน่วยงานกลางในการรับสมัครเข้าศึกษาในสถาบันพยาบาล ปีการศึกษา 2553-2556 จัดลำดับตามคะแนนสูงสุด

ลำดับ	สถาบัน (คณะพยาบาล/วิทยาลัยพยาบาล)	ปีการศึกษา 2553		ปีการศึกษา 2554		ปีการศึกษา 2555		ปีการศึกษา 2556		ปีการศึกษา 2557						
		คะแนน สูงสุด	ต่ำสุด	คะแนน สูงสุด	ต่ำสุด	คะแนน สูงสุด	ต่ำสุด	คะแนน สูงสุด	ต่ำสุด	คะแนน สูงสุด	ต่ำสุด					
1	ม. ขอนแก่น	20294.8	18668.4	3	20545.0	18702.5	4	20488.8	18132.4	4	20412.7	18367.6	5	19560.5	17081.3	5
2	ม. เชียงใหม่	20518.0	17714.6	2	21000.0	18847.9	2	21087.5	18565.0	3	21814.4	18484.9	2	19688.2	16886.3	3
3	ม. ธรรมศาสตร์	20004.4	17834.9	5	20552.5	18532.5	3	19737.0	18304.3	10	19646.6	18314.5	7	18894.4	15274.5	6
4	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	17164.4	15961.7	14	17112.4	16352.4	16	19058.0	16182.5	13	17286.8	15670.0	17	-	-	-
5	ม. นเรศวร	18618.7	17416.0	8	19759.8	18144.8	7	20296.3	17761.3	6	18741.8	17727.6	13	18152	15953.7	11
6	ม. บุรพา	18645.2	17172.3	7	19232.5	17692.5	9	19242.5	17700.0	12	18585.2	16527.4	14	18327	15810.8	8
7	ม. พะเยา	-	-	-	18768.4	17982.5	11	18421.3	17045.1	14	18960.7	17577.4	10	17918.8	16054.4	14
8	ม. มหาสารคาม	18295.9	17243.1	10	18675.0	17595.0	13	18278.2	16091.6	15	18799.8	16974.7	11	18143.2	12847.6	12
9	ม. มหิดล	20540.0	18303.8	1	22110.0	18812.5	1	21793.8	18680.3	1	22240.5	18642.1	1	20298.8	14522.5	1
10	ม. แม่ฟ้าหลวง	18214.4	16520.0	11	18765.0	17244.4	12	20104.9	16643.2	8	19618.5	15852.2	8	18137.5	16458.2	13
11	ม. อภัยภูษณ์	17680.7	16644.7	13	18139.3	17210.0	14	18076.3	16611.3	17	17818.9	16579.9	16	16787.6	15213.7	16
12	ม. ศรีนครินทรวิโรฒ	18073.0	17382.9	12	19752.5	18327.3	8	19630.0	17453.8	11	18773	17704.2	12	18680.7	15222	7
13	ม. สงขลานครินทร์	20148.7	17166.1	4	20101.3	17027.5	6	20137.5	17244.4	7	19117.9	17018.1	9	18270.7	15884.4	10
14	ม. นวมินทราชินยา	18586.9	17106.5	9	19160.0	18214.9	10	19981.9	17897	9	19864.7	18060.8	6	18315.0	16244.7	9
15	สภากาชาดไทย	19349.4	17673.1	6	20172.5	18802.5	5	21315.0	18518.1	2	20928.9	18839.2	4	19881.2	17415.0	2
16	ม. ราชภัฏสวนดุสิต	-	-	-	17750.0	16876.8	15	18193.8	16718.2	16	17934.8	16578.2	15	17451.7	14896.2	15
17	ตำรวจ	-	-	-	-	-	-	20312.5	18275.5	5	21106.3	18648.9	3	19682.0	17420.9	4
	ค่าเฉลี่ย	19010	18176.5		19474.8	18686.3		19773.8	18646.4		19508.9	18506.4		18566.7	15824.1	
	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	1120.7	872.3		1284.64	992.91		1112.48	936.18		1403.8	1148.21		950.64	1180.24	

จากตารางที่ 4.11 แสดงค่าคะแนนสูงสุดและค่าต่ำสุดของผู้มีสิทธิเข้าศึกษาในสถาบันเปรียบเทียบกับสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่นรวม 17 สถาบัน ระหว่างปีการศึกษา 2553-2557 ปีการศึกษา 2553 ซึ่งเป็นช่วงก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน คะแนนสูงสุดของผู้มีสิทธิเข้าศึกษาของสถาบันเป็นลำดับที่ 9 จาก 14 สถาบัน คะแนนสูงสุดเท่ากับ 18586.90 ต่ำกว่าคะแนนสูงสุดเฉลี่ย 422.69 คะแนน

เมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ คะแนนสูงสุดในแต่ละปีภายหลังการปรับเปลี่ยนมีทั้งค่าที่สูงกว่าและต่ำกว่าคะแนนในระยะก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ โดยในปี 2554 ซึ่งเป็นปีแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน มีคะแนนสูงจัดเป็นลำดับที่ 10 จาก 15 สถาบัน คะแนนสูงสุดเท่ากับ 19160.00 คะแนน ต่ำกว่าคะแนนสูงสุดเฉลี่ย 314.76 คะแนน ในปี 2555 มีคะแนนสูงเป็นลำดับที่ 9 จาก 15 สถาบัน คะแนนสูงสุดเท่ากับ 19981.85 คะแนน สูงกว่าคะแนนสูงสุดเฉลี่ย 208.03 คะแนน ในปีการศึกษา 2556 มีคะแนนสูงเป็นลำดับที่ 6 จาก 17 สถาบัน คะแนนสูงสุดเท่ากับ 19508.88 คะแนน สูงกว่าคะแนนสูงสุดเฉลี่ย 355.82 คะแนน สำหรับปีการศึกษา 2557 มีคะแนนสูงเป็นลำดับที่ 9 จาก 16 สถาบัน คะแนนสูงสุดเท่ากับ 18315 คะแนน เป็นคะแนนที่ต่ำที่สุด และต่ำกว่าคะแนนสูงสุดเฉลี่ย 251.7 คะแนน ค่าคะแนนสูงสุด มีแนวโน้มไปในทางบวก แสดงได้ดังกราฟภาพที่ 4.16

สำหรับคะแนนต่ำสุดของผู้ที่เข้าศึกษาในสถาบัน ตั้งแต่ปีการศึกษา 2553-2557 มีค่าคะแนนต่ำสุด 17106.45, 18214.9, 17896.95, 18060.8 และ 16244.7 ค่าคะแนนน้อยกว่าคะแนนต่ำสุดเฉลี่ย 1070.05, 471.41, 749.48 และ 445.62 ตามลำดับ ยกเว้นปีการศึกษา 2557 ที่คะแนนต่ำสุดมีค่าสูงกว่าคะแนนต่ำสุดเฉลี่ย 420.6 คะแนน ปีการศึกษา 2553 ซึ่งเป็นช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นปีมีคะแนนห่างจากค่าต่ำสุดเฉลี่ยมากที่สุด สำหรับหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน คะแนนต่ำสุดมีทั้งค่าที่สูงกว่าและค่าที่ต่ำกว่าคะแนนในระยะก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ในภาพรวมมีแนวโน้มในทางลบ แสดงได้ดังกราฟภาพที่ 4.16



ภาพที่ 4.16 กราฟเปรียบเทียบคะแนนสูงสุด-ต่ำสุด ของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ กับค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุด-ต่ำสุดของสถาบันการศึกษาทางการแพทย์พยาบาลปีการศึกษา 2553-2557

2) คะแนนรายวิชาปี 1 ภาคการศึกษาที่ 1 ค่าเฉลี่ยรายวิชานักศึกษาแต่ละปีการศึกษามีความแตกต่างกันเมื่อระหว่างก่อนกับการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือไม่ บนข้อสมมุติฐานที่ว่า ถ้าความสามารถด้านสติปัญญาของนักศึกษาด้อยลงคะแนนเฉลี่ยรายวิชาในชั้นปีที่ 1 น่าจะลดลง จากการศึกษาย่อยหลังพบว่า รายวิชาที่นักศึกษาทั้งช่วงก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน มีการจัดการเรียนการสอนเหมือนกัน จำนวนหน่วยกิตเท่ากัน ผู้สอนคนเดียวกัน การวัดประเมินผลเหมือนกัน มี 1 วิชาได้แก่ วิชาเคมี ค่าคะแนนผลสัมฤทธิ์ปลายภาคการศึกษาแสดงได้ดังตารางที่ 4.8

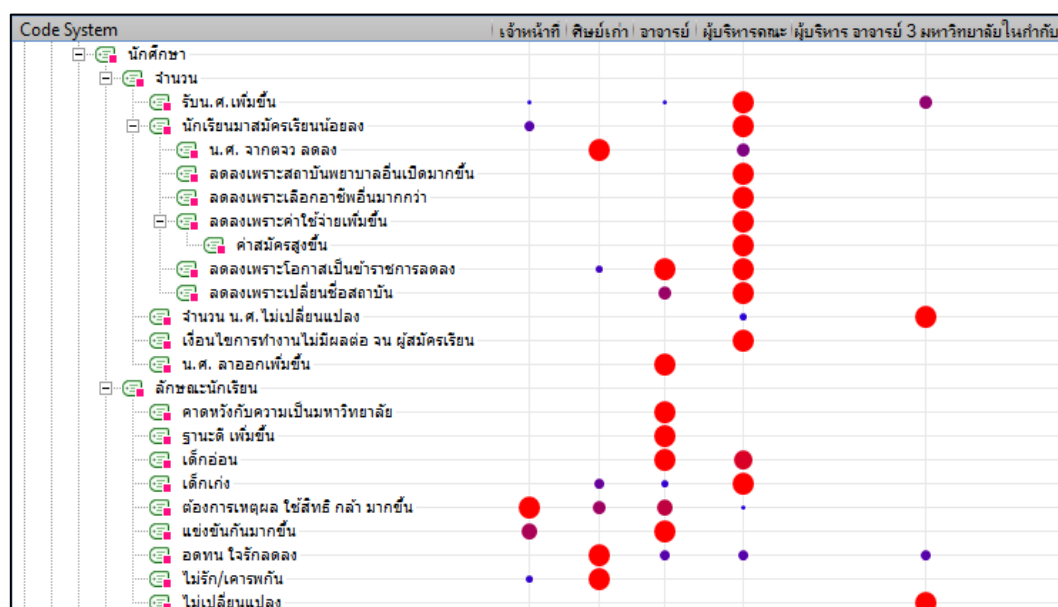
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยคะแนนวิชาเคมีของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 ปีการศึกษา 2552-2556

ปีการศึกษา		จำนวนนักเรียน	พิสัย	ค่าเฉลี่ย (เต็ม 100 คะแนน)	SD
ก่อนการ ปรับเปลี่ยน	2552	178	44-80	65.34	6.41
	2553	198	46-78	60.31	5.86
หลังการ ปรับเปลี่ยน	2554	200	43-81	59.90	6.96
	2555	196	51-83	66.24	6.99
	2556	219	49-85	65.38	6.84

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า คะแนนเฉลี่ยวิชาเคมีของนักศึกษา ชั้นปีที่ 1 ตั้งแต่ปีการศึกษา 2552-2556 ปีการศึกษา 2555 มีค่าสูงสุด 66.24 รองลงมาคือ ปีการศึกษา 2556 มีค่า

เท่ากับ 65.38 และในปีการศึกษา 2554 มีคะแนนเฉลี่ยที่มีค่าต่ำที่สุดเท่ากับ 59.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 6.99, 6.84 และ 6.96 ตามลำดับ ซึ่งคะแนนเฉลี่ยสูงสุดและต่ำสุดจะอยู่ในช่วงภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันแล้ว นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่าในปีการศึกษา 2552 ซึ่งเป็นช่วงก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ มีค่าคะแนนเท่ากับ 65.34 ซึ่งใกล้เคียงกับ ปีการศึกษา 2556 มาก จึงอาจกล่าวได้ว่าคะแนนไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการปรับเปลี่ยนสถาบัน ความสามารถด้านสติปัญญาของนักศึกษาทั้งช่วงก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนจึงไม่มีความสัมพันธ์กัน

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม แสดงถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาเมื่อสถาบันมีสถานภาพเป็นคณะศาสตร์เกื้อการุณย์ แสดงได้ดังภาพที่ 4.17



ภาพที่ 4. 17 .ความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ

หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่า มีจำนวนข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่า มีจำนวนข้อมูลน้อย

สรุปการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา

จากข้อมูลข้างต้นอาจพอสรุปได้ว่า นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 เรื่องที่ส่งผลกระทบต่อนักศึกษาของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ได้แก่ 1) ค่าธรรมเนียมการศึกษา 2) เงื่อนไขการปฏิบัติงานเมื่อสำเร็จการศึกษา 3) การเพิ่มการรับระบบโควตา 4) นักศึกษากล้าแสดงออกและคำนึงถึงสิทธิของตน เส้นทางการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ดังนี้

1) ค่าธรรมเนียมการศึกษา เนื่องจากแหล่งงบประมาณของสถาบันมีการเปลี่ยนแปลงไป ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร แหล่งงบประมาณของสถาบันจะได้จากกรุงเทพมหานครที่จะสนับสนุนให้คณะ ฯ อย่างน้อยร้อยละ 70 ของรายจ่าย ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศทำให้

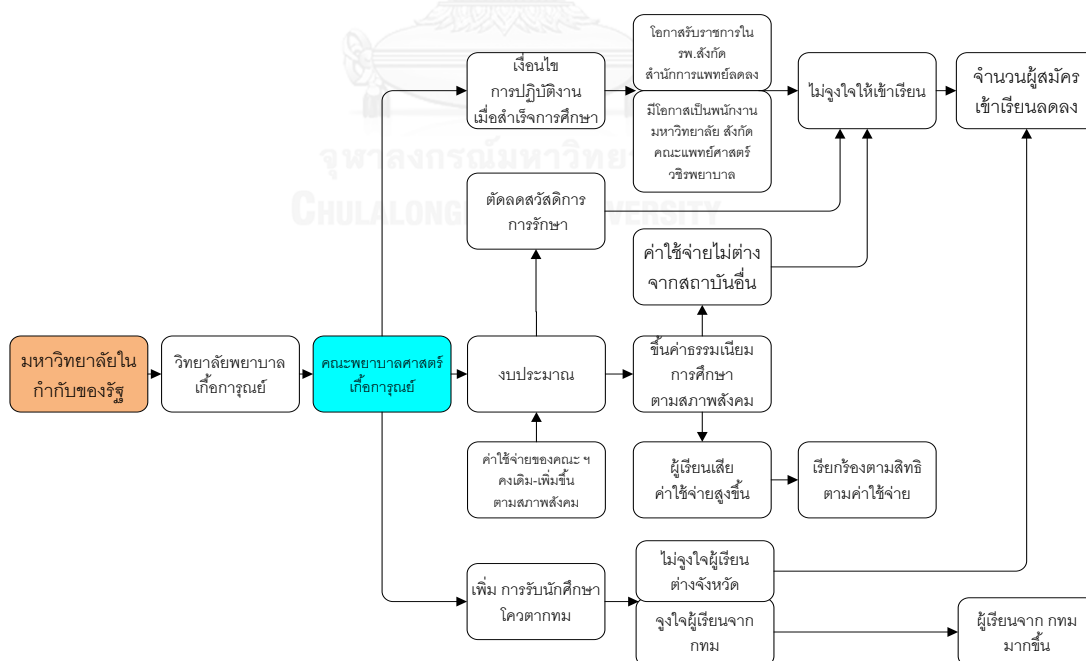
คณะฯ ต้องพิจารณาขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคม พร้อมกับตัดลดสวัสดิการ ค่ารักษา ไม่จูงใจให้สมัครเข้าเรียน จึงเป็นเหตุที่มีความเป็นไปได้ว่าทำให้จำนวนผู้สมัครเรียนเข้าจึง ลดลง

2) เจื่อนไขการปฏิบัติงานเมื่อสำเร็จการศึกษา ตามสัญญาผูกพันของผู้เข้าศึกษาในคณะ พยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ เมื่อจบการศึกษาต้องเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครซึ่ง จะได้บรรจุในตำแหน่งข้าราชการ แต่เนื่องจากวชิรพยาบาลมีการเปลี่ยนสถานภาพเป็นคณะ แพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ตามนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ผู้ที่เข้าเป็นบุคลากรใหม่ ต้องบรรจุในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย โอกาสที่ผู้สำเร็จการศึกษาจะได้เป็นข้าราชการในอนาคต จึงลดลงจากเดิม ไม่จูงใจในการสมัครเข้าเรียน จำนวนผู้สมัครเรียนจึงลดลง และเนื่องจากเสีย ค่าธรรมเนียมการศึกษามากขึ้นทำให้นักศึกษากล้าแสดงออกถึงสิทธิของตนมากขึ้น

3) การเพิ่มระบบโควตารับสมัครนักศึกษาจาก กทม. เป็นการเอื้อให้ผู้สมัครเข้าเรียนจาก กทม. มี โอกาสเข้าเรียนเพิ่มขึ้น นักศึกษาจากต่างจังหวัดเข้ารับการศึกษาน้อยลง ในขณะที่จำนวนนักศึกษา จากกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น

4) นักศึกษากล้าแสดงออกและคำนึงถึงสิทธิของตน

สามารถสรุปเส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับนักศึกษาจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับ แสดงได้ดังภาพที่ 4.18



ภาพที่ 4. 18 เส้นทางการเปลี่ยนแปลงจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เกี่ยวข้องกับ นักศึกษา



### 2.1.4 อาคารสถานที่

สถาบัน ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 131/5 ถนนขาว แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ด้านตะวันออกติดถนนขาว ด้านตะวันตกติดแม่น้ำเจ้าพระยา ด้านเหนือติดชุมชนท่าน้ำสามเสน ด้านใต้ติดสถานีดับเพลิงสามเสนและสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนวมินทราชินี มีพื้นที่ จำนวน 6 ไร่ 2 งาน 79 ตารางวา มีอาคารเรียนและหอพัก ที่เปิดใช้งานทั้งหมด 5 อาคาร เมื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันไม่มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องขนาดของพื้นที่ใช้สอย และจากการศึกษาตัวบ่งชี้ 2.5 ในการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปัจจุบันนำเข้าเรื่องห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เปรียบเทียบกับก่อนและหลังการเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน แสดงได้ดังตาราง 4.13

ตารางที่ 4. 14 เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสถานที่

ปีการศึกษา		ก่อน				หลัง					
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
1	2.5 : ห้องสมุด อุปกรณ์การศึกษา และสภาพแวดล้อม การเรียนรู้	NA	NA	7	5	7	5	7	5	7	5

หมายเหตุ NA หมายถึงไม่มีข้อมูล เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ในการประเมิน

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ปีการศึกษา 2553 – 2556 ปัจจุบันในด้านสถานที่ และอุปกรณ์การศึกษา สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ มีคะแนนการประเมินในระดับดีมาก ปัจจุบันด้านสถานที่ของสถาบันมีลักษณะเช่นเดียวกับ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ปรับเปลี่ยนไปก่อนหน้านี้ คือไม่มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องอาคารสถานที่อันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังข้อมูล

“...อาคารสถานที่ ที่มีอยู่ไม่ได้เกิดจากการเป็นมหาวิทยาลัยเรามีของเราอยู่แล้ว แล้วตึกใหม่ที่เราสร้างมันก็ไม่ได้เป็นเพราะมหาวิทยาลัยเลย เป็นเรื่องของเราตั้งแต่เป็น กทม. แล้ว ตรงนี้พอเป็นมหาวิทยาลัยขึ้นมา อาคารสถานที่มันก็ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้บริหารคณะ, 14 พ.ค. 56)

“สถานที่...เหมือนเดิมก็คือต้องมึงประมาณมืออะไรก็ต้องขอเหมือนเดิม”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 16 ต.ค. 56)

“ด้านอาคารสถานที่ เป็นอาคารสถานที่ๆ มีอยู่เดิมแล้วใช้ประโยชน์ให้คุ้มสูงสุดเสียก่อนและจะไม่มีกรต้องขยายเพราะว่าก็มีแผนรองรับในแผนเดิมที่ได้รับการเห็นชอบอยู่แล้ว”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ส.ค. 56)

“สถานที่บอกไม่ได้ว่าเป็นมหาลัยในกำกับของรัฐแล้วเปลี่ยนแปลงรีเปลาเพราะว่าเรื่องตึกเนี่ยเรามีงบประมาณมาตั้งนานแล้วตึกใหม่ก็ไม่ได้เกี่ยวกับที่วามหาลัยให้เงินเรา

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 ต.ค. 56)

“เมื่อที่ผู้ดูแลงบประมาณ link กับอาคารสถานที่แต่มันมีส่วนหนึ่งก็คือถึงแม้ไม่ออกนอกระบบเราก็ต้องจ่ายอยู่แล้ว”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 13 ก.ย. 56)

สำหรับสถาบัน ขนาดของพื้นที่ใช้สอย อาคารสถานที่ไม่เปลี่ยนแปลงแต่เนื่องจากเมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันมีนโยบายเพิ่มการผลิตบัณฑิตให้เพียงพอต่อความต้องการของกรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2553 รับนักศึกษา 200 คน ในปีการศึกษา 2556 รับ 220 คน จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นแต่พื้นที่ใช้สอยของอาคารสถานที่ไม่เปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดความแออัดของนักศึกษา มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า

“...นโยบายที่บอกว่าความขาดแคลน มีนโยบายว่าเรารับนักศึกษาเพิ่มขึ้น ที่เราทำอยู่ตอนนี้คือ 10 เปอร์เซนต์ จากเดิมที่เรามี 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นงบ กทม. กับบที่ป็นงบรัฐบาลที่รับ 200 เนี่ยเพิ่มอีก 10 เปอร์เซนต์คือ 220 ในขณะที่อาคารสถานที่ เท่าเดิม จะเกิดปัญหาในเรื่องของความคับแคบ สงสารเลยแหละจะอยู่อย่างไรหนอ”

(ผู้บริหารคณะ, 1 พ.ค. 56)

“ถ้าห้องสี่คนตึกเกือ (อาคารการุณยสภา) สี่คนก็แน่นแล้ว ไม่เหมือนหอล่าง (อาคาร 3) หอล่างได้เยอะ แล้ว... ดูว่าลำบากน้อยกว่า แออัดมากเดี๋ยงห้องน้ำอีกด้วย คือน้องอยู่ด้วยกันเยอะ ๆ ห้องน้ำเราก็มีน้อย รุ่นนี้จะเพิ่มความลำบากไปก็คือคนเยอะขึ้น ลำบากมากขึ้น”

(ศิษย์เก่า, 7 มิ.ย. 56)

“...ทำงาน paper ลำบากเพราะว่าขีดกันไม่มีพื้นที่ให้ทำงาน ..หรือไม่ก็ต้องไปอ่านหนังสือข้างนอกคะ ... บางทีเพื่อนเขานอนหลับ คนเกรงใจก็เลยไปอ่านข้างนอกเป็นส่วนใหญ่ ...”

(ศิษย์เก่า, 7 มิ.ย. 56)

ความแออัดของสถานที่ ประกอบนักศึกษาที่เสียค่าใช้จ่ายในอัตราที่สูงกว่านักศึกษารุ่นก่อน การปรับเปลี่ยนสถานภาพ ส่งผลให้นักศึกษามีความคาดหวังต่อบริการที่ควรได้รับ เมื่อไม่เป็นไปตามที่คาดหวังทำให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลถึงชื่อเสียงของสถาบัน มีผลให้ข้อมูลดังนี้

“ผลกระทบมาที่เด็กอีก คุณภาพชีวิตแย่มาก ถึงขนาดที่ว่าเด็กเอาลง Facebook อาจารย์ก็  
ต้องไปตามหาว่ามีเหตุอะไร”

(อาจารย์, 9 พ.ค. 56)

อย่างไรก็ตามความแออัดของสถานที่ส่งผลถึงนักศึกษาในแง่ของการปรับตัวเข้ากับ  
สิ่งแวดล้อมซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพบัณฑิตในอนาคต มีนักศึกษาให้ข้อมูลว่า

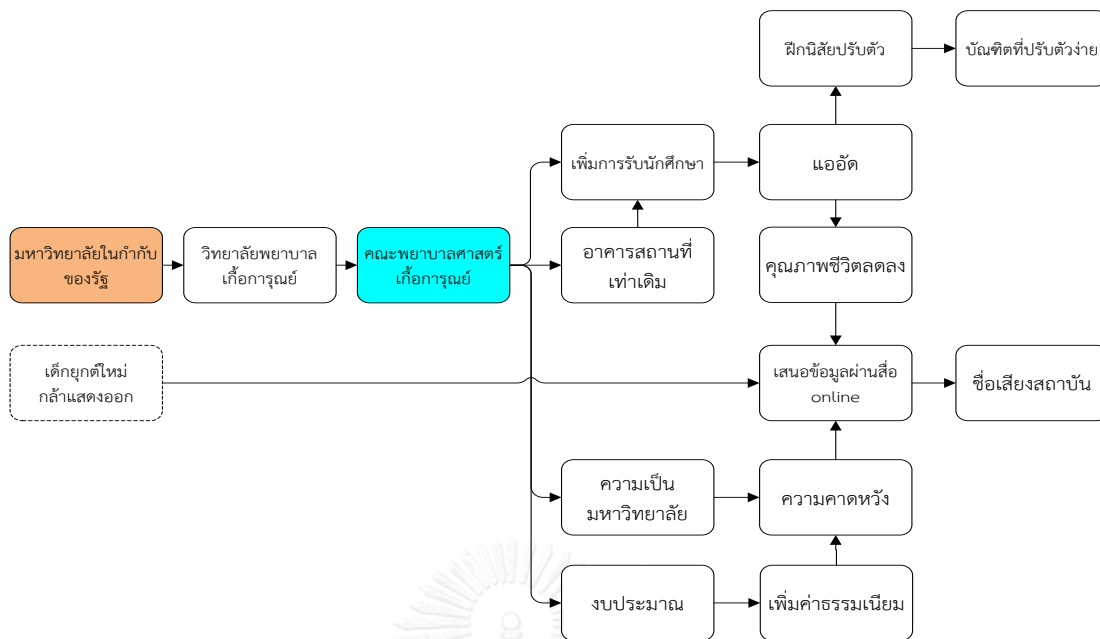
“...ถ้าถามว่ากระทบใหม่ก็คือ เหมือนกับว่ากระทบจนทำให้เราปรับตัวให้อยู่ตรงจุดจุดนั้นได้”

(ศิษย์เก่า, 7 มิ.ย. 56)

“...มันต้องฝึกมันอยู่กับหลายคน อนาคตเราต้องอยู่กับคนที่มากกว่านี้”

(ศิษย์เก่า, 7 มิ.ย. 56)

จากข้อมูลข้างต้นพอสรุปได้ว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่มีผลโดยตรงต่ออาคาร  
สถานที่ในด้านกายภาพ พื้นที่ใช้สอยของอาคารยังคงเท่าเดิม แต่เนื่องด้วยการรับนักศึกษามากขึ้นตาม  
นโยบายของมหาวิทยาลัยเร่งเพิ่มการผลิตบัณฑิตให้เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงานของ  
กรุงเทพมหานคร การเพิ่มจำนวนนักศึกษาในขณะที่ทรัพยากรมีจำกัดทำให้นักศึกษาต้องอยู่กันอย่าง  
แออัด ไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้ชีวิตนักศึกษาส่งผลใน 2 ทางคือ 1) ฝึกให้นักศึกษาปรับตัวเข้ากับ  
สิ่งแวดล้อมซึ่งจะส่งผลดีเมื่อจบเป็นบัณฑิตที่ปรับตัวได้ง่าย และ 2) ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตลดลง ซึ่งเมื่อ  
ประกอบกับความคาดหวังที่นักศึกษามีต่อคณะพยาบาลศาสตร์ในฐานะส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย  
ร่วมกับนักศึกษาได้เสียค่าธรรมเนียมในการเข้าศึกษาในอัตราที่มากกว่าอัตราเดิมเมื่อสถาบันมี  
สถานภาพเป็นวิทยาลัยแต่นักศึกษาได้ใช้ทรัพยากร อาคารสถานที่ไม่แตกต่างกับรุ่นพี่ที่เสียค่าใช้จ่าย  
น้อยกว่า ผนวกด้วยความที่เยาวชนในยุคปัจจุบันที่มีความกล้าแสดงออก รู้และใส่ใจในสิทธิที่ตนพึง  
ได้รับ จึงมีการแสดงข้อมูลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เผยแพร่ข้อมูลความไม่พึงพอใจต่อสถานที่อยู่อาศัยของ  
คณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ในวงกว้างอย่างรวดเร็วส่งผลถึงชื่อเสียงของสถาบันในที่สุด เส้นทางการ  
เปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอาคารสถานที่แสดงได้ดังภาพที่ 4.19



ภาพที่ 4. 19 เส้นทางการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาและอาคารสถานที่

## 2.2 การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการ

กระบวนการ หมายถึง การดำเนินการตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ของ สถาบัน ได้แก่ กระบวนการผลิตบัณฑิต กระบวนการสร้างงานวิจัย กระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคม และ กระบวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จากการรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงตามตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการในแต่ละพันธกิจ ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากรายงานการประเมินตนเองของสถาบันและรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของ สกอ. ทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน เริ่มตั้งแต่ปี 2552 ซึ่งในปีการศึกษา 2553 ได้มีการปรับปรุงตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินขึ้นใหม่มีความแตกต่างกับการประเมินในปีการศึกษา 2552 การเปรียบเทียบในผลการประเมินในแต่ละตัวบ่งชี้จึงไม่สามารถปฏิบัติได้ แต่เพื่อให้เห็นความแตกต่างในการกระบวนการตามพันธกิจของสถาบันในภาพรวมระหว่างก่อนกับหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอเปรียบเทียบการประเมินผลตั้งแต่ปีการศึกษา 2552-2555 ในแต่ละพันธกิจดังต่อไปนี้

**2.2.2 กระบวนการผลิตบัณฑิต** สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินกระบวนการผลิตบัณฑิตระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันแสดงได้ดังตาราง 4.15

ตารางที่ 4. 15 เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการผลิตบัณฑิต

ปีการศึกษา		ก่อน				หลัง					
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
ตัวบ่งชี้											
1	2.2 มีกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	7 ข้อ	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2	2.3 มีโครงการหรือกิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนซึ่งบุคคลองค์กร และชุมชนภายนอกมีส่วนร่วม	5 ข้อ	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
3	2.7 มีกระบวนการส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของคณาจารย์	4 ข้อ	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
4	2.8 มีระบบและกลไกสนับสนุนให้อาจารย์ประจำทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	5 ข้อ	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
5	3.1 มีการจัดบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า	8 ข้อ	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
6	3.2 มีการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์	4 ข้อ	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
7	2.1 มีระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร	6 ข้อ	3	6 ข้อ	5	6 ข้อ	5	6 ข้อ	5	6 ข้อ	5
8	2.4 ระบบการพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน	NA	NA	4 ข้อ	4	4 ข้อ	4	4 ข้อ	4	7 ข้อ	5

ตัวบ่งชี้		ก่อน				หลัง					
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
9	2.6 ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน	NA	NA	7 ข้อ	5	7 ข้อ	5	7 ข้อ	5	7 ข้อ	5
10	2.7 ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต	NA	NA	5 ข้อ	5	5 ข้อ	5	5 ข้อ	5	5 ข้อ	5
11	3.1 ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร	NA	NA	6 ข้อ	4	5 ข้อ	4	7 ข้อ	5	7 ข้อ	5
12	3.2 ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา	NA	NA	5 ข้อ	4	4 ข้อ	3	6 ข้อ	5	6 ข้อ	5
	คะแนนเฉลี่ย		3		4.5		4.3		4.8		5
	ผลการประเมิน		ดี มาก		ดี		ดี		ดี มาก		ดี มาก

หมายเหตุ NA หมายถึงไม่มีข้อมูล เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ในการประเมิน

จากตารางที่ 4.14 พบว่าก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ในปีการศึกษา 2552 ผลการประเมินในเชิงกระบวนการจาก 7 ตัวบ่งชี้ สถาบันได้รับคะแนนเต็ม 3 ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ในปีการศึกษา 2553 ซึ่ง ใช้เกณฑ์ใหม่ในการประเมิน ประเมินจาก 6 ตัวบ่งชี้ คะแนนเฉลี่ย 4.5 อยู่ในระดับดี

หลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ปีการศึกษา 2554-2556 การประเมินใช้เกณฑ์เดียวกับปีการศึกษา 2553 สถาบันได้คะแนนเฉลี่ย 4.3, 4.8 และ 5 จากคะแนนเต็ม 5 ผลการประเมินอยู่ในระดับดี, ดีมากและดีมาก ตามลำดับ

เนื่องจากในปีการศึกษา 2552 กับปีการศึกษา 2553-2556 เกณฑ์ในการประเมินมีความแตกต่างกัน การเปรียบเทียบผลการประเมินในรายตัวบ่งชี้จึงไม่สามารถเปรียบเทียบได้ แต่อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบผลในภาพรวมทั้งหมดแสดงให้เห็นว่ากระบวนการผลิตบัณฑิตในระยะก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันในปีการศึกษา 2552 อยู่ในระดับดีมาก และเริ่มลดลงอยู่ในระดับดี ในปีการศึกษา 2553 ในปีการศึกษา 2554 ผลการประเมินแม้จะอยู่ในระดับดีแต่คะแนนเฉลี่ย ก็ลดลง

0.2 คะแนน ในปีการศึกษา 2555 และ 2556 ระดับการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นเพราะมีปีการศึกษา 2553 ซึ่งเป็นปีที่มีการเตรียมการปรับเปลี่ยนสถาบัน คณะผู้บริหารได้มีการทบทวนในการวางแผนเตรียมการ สร้างกฎระเบียบ อาจารย์และบุคลากรอยู่ในระหว่างการเตรียมตัวรับการปรับเปลี่ยนและในปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันอยู่ในระหว่างปรับตัวเข้ากับสถานภาพของสถาบันใหม่จากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงอาจเป็นเหตุให้กระบวนการผลิตบัณฑิตในภาพรวมมีคุณภาพลดลง มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ไว้ว่า

“... ช่วงของการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัย การปรับเปลี่ยนสถานภาพ ...ทำให้ความสนใจในเรื่องของกระบวนการลดลง..”

(ผู้บริหารคณะ, 24 เม.ย. 56)

เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าในปีการศึกษา 2554 ตัวบ่งชี้ที่ไม่มีพัฒนาการ 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 2.1, 2.4, 2.6 และ 2.7 มีตัวบ่งชี้ที่มีผลการดำเนินการลดลงได้แก่ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 และ 3.2 มีผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในแต่ละตัวบ่งชี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ 2.1 มีระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารหลักสูตร ตัวบ่งชี้ 2.6 ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน และตัวบ่งชี้ 2.7 ระบบและกลไกการพัฒนาสัมฤทธิ์ผลการเรียนตามคุณลักษณะของบัณฑิต ซึ่งสถาบันได้คะแนนเต็ม 5 คะแนน มาตลอดระยะเวลา 4 ปี เป็นการสนับสนุนข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ที่แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าบุคลากรสายสนับสนุนและสายอาจารย์จะขาดแคลน แต่สถาบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์พยายามปฏิบัติงานขดเขยงงานในส่วนที่พร้อมจนสามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพแม้จะได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังข้อมูลสนับสนุนดังนี้

“ครูต้องเหนื่อยมากขึ้น คงคุณภาพเท่าเดิมหรือดียิ่งกว่าเดิม”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“...กระบวนการก็ปรับเปลี่ยนไปบ้างนะ แต่โดยภาพรวมก็ยังไม่เหมือน ๆ เดิมอยู่ กระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลายเราก็ยังใช้อยู่... เราเพิ่มพูน ทบทวนความรู้นักศึกษาตอนปี 4 เราก็ใช้เหมือนเดิม ทุกอย่างใช้เหมือนเดิมอยู่...”

(ผู้บริหาร, 1 พ.ค. 56)

“แต่ถ้าเป็นการเรียนการสอน อาจารย์ ก็เหมือนเดิม ระบบการสอนก็ดีเหมือนเดิม อาจารย์ทุ่มเทเหมือนเดิม”

(ศิษย์เก่า, 13 มิ.ย. 56)

กระบวนการด้านการผลิตบัณฑิตของคณะพยาบาลศาสตร์ถือการุณย์ ซึ่งมุ่งให้สถาบันได้มีกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐานการศึกษามีความสอดคล้องเป็นไปในลักษณะเช่นเดียวกับคณะ

พยาบาลศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนเป็นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับไปก่อน มีผู้ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็นดังนี้

“ด้านผลิตบัณฑิต เน้นเรื่องของคุณภาพเป็น main หลักอยู่แล้ว อาจารย์ก็ต้องรับผิดชอบ เรื่องการเรียนการสอนอยู่ที่การบริหารจัดการว่าจะทำให้เขาเข้าใจแล้วบรรลุผลมั๊ย หลักสูตรก็ต้อง revise ไม่ว่าจะป็นนอก (นอกระบบ) ไม่ออก (นอกระบบ) ก็ต้องทำ เพราะว่าเป้าคือคุณภาพนะ คิดว่าจึงไม่ต่างกันเท่าไรนะ ขึ้นอยู่กับว่า budget เราเนี่ยเราบริหารจัดการอย่างไร”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 13 ก.ย. 56)

“ถ้าเทียบแล้วนะ ก็ไม่ได้เปลี่ยนอะไรนะ เพราะว่าทุกอย่างตอนที่เราผลิตบัณฑิตเราก็มุ่งหวัง เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพไม่ว่าเราจะอยู่ในระบบหรือนอกระบบถูกเปล่า ตรงนี้ไม่เปลี่ยน ไม่ได้เปลี่ยนอะไร เพราะว่าเราทำเต็มที่เราพยายามจะให้ได้อย่างนั้น แต่เพียงแต่ว่าเป็นไปตามวัฏจักรของ สังคมในปัจจุบันนี้มี core value เข้ามาทำให้เห็นทิศทางว่าเราจะต้องพัฒนาไปทางไหนสมัยก่อนคำ เหล่านี้ไม่มีคำว่า competency ก็ไม่เคยได้ยินในสมัยแต่ก่อนนี่ทุกอย่างเป็นเรื่องของการบริหารที่มี หลักการเราก็ไปหากันตามหลักการซึ่งไม่ได้เป็นเพราะ พี่คิดว่าไม่ได้เป็นเพราะการเป็นมหาลัยในกำกับ ทรอก ถึงแม้ไม่ได้เป็นก็ต้องพัฒนาการบริหารไปให้ทันสมัย”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 16 ต.ค. 56)

“เรื่องของกระบวนการในการผลิตบัณฑิต ไม่ต่างกันเลยคะ ...จัดการเรียนการสอนการอะไร ต่างๆ เราก็พยายามทำให้ดี...เพราะเราอยากให้มีมหาลัยเราดี นักศึกษาออกไปดี ทำงานดีมีชื่อเสียง อย่างน้อยก็ไป serve สังคมที่ถูกต้องให้ดีที่สุด เราคิดอย่างนั้นไม่ได้ต่างกันเลยจากนอกระบบในระบบ เป็นพนักงานมหาลัยของรัฐหรือว่าเป็นข้าราชการเพราะทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบที่ต้องสอนนักศึกษาดี ที่สุดเท่าที่ตัวเองจะทำได้”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ก.ย. 56)

ตัวบ่งชี้ 2.4 ระบบการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนเป็นตัวบ่งชี้ที่ไม่ได้รับการ พัฒนาเลยตลอด 4 ปี ตั้งแต่ปี 2553-2556 ข้อท้วงติงจากกรรมการตรวจประเมินคุณภาพภายในทั้ง 4 ปีการศึกษาคือการนำผลการประเมินแผนพัฒนาอาจารย์ ขาดหลักฐานแผนบริหารบุคลากร และไม่มี พบเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงการนำผลการประเมินความสำเร็จของแผนการบริหารและพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรฯ ไปปรับปรุงแผนฯ มีความสอดคล้องกับข้อมูลบุคลากรที่กล่าวไว้แล้วในส่วน ปัจจุบัน พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนลดลง และมีการลาออกโอนย้ายเป็นจำนวนมากการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นช่วงที่ปีแรกของการเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นภาวะที่ขาดแคลนข้าราชการ สายสนับสนุนรุนแรงที่สุดของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ จากสาเหตุของการโอนย้าย เพราะสถานภาพ ของบุคลากรต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ฯ ผลของการขาดแคลนเจ้าหน้าที่มี ความสืบเนื่องกระทบถึงการทำงานของผู้บริหารและอาจารย์ ทำให้อาจารย์ต้องรับภาระงานของฝ่าย



สนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตามพันธกิจทุกพันธกิจไว้ทั้งหมด การพัฒนาอาจารย์ด้วยระบบที่สอนน้องที่เคยปฏิบัติกันมาเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ไม่สามารถปฏิบัติได้เช่นเดิมเพราะมีภาระงานมากเกินไปที่จะสามารถปฏิบัติได้ มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้อย่างน่าสนใจว่า

“ด้วยจำนวนคนเท่านี้ เพราะฉะนั้นทั้งครูเดิมครูใหม่ ครูใหม่ก็เหนื่อยเหมือนกันนะ ครูเดิมก็ไม่มีเวลาสอนครูใหม่ เพราะงานประจำครูเดิม บางวันคุมสอบ สอน รับอาจารย์ ทุกอย่างเป็นเวลาเหลื่อมกันเลย ถึงขนาดว่าบางทีไปคุมสอบชั่วโมงนึง อาจารย์ท่านอื่นต้องมาช่วยอีกชั่วโมงนึง เพื่อเราจะต้องไปสอน ก่อนไปสอนก็ต้องวิ่งไปรับอาจารย์นอกก่อน...แล้วจะให้เราไปดูแลน้องใหม่เนี่ยก็ยาก น้องใหม่ก็ขาดที่พึ่ง ... เพราะเราก็เต็มมือแค่นี้เราก็ไม่ทันแล้วไง”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

ตัวบ่งชี้ 3.1 ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร และตัวบ่งชี้ 3.2 ระบบและกลไกการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา ระบบและกลไกการให้คำปรึกษาและบริการด้านข้อมูลข่าวสาร เริ่มมีการประเมินตัวบ่งชี้ทั้งสอง ในปีการศึกษา 2553 ผลการประเมินอยู่ในระดับดี ในปีการศึกษา 2554 เป็นตัวบ่งชี้ทั้งสองไม่มีพัฒนาการ คะแนนการประเมินเท่ากับ 4 และ 3 ตามลำดับ ประเด็นที่คณะกรรมการผู้ตรวจประเมินคุณภาพให้การเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงได้แก่ ขาดการนำผลการประเมินคุณภาพไปปรับปรุงหรือพัฒนาให้เกิดผลดีต่อการพัฒนานักศึกษา สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นอาจเป็นเพราะในปีการศึกษา 2553-2554 เป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวข้างต้น อาจมีผลต่อการติดตามนำผลการประเมินมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ไม่สามารถทำได้เพราะขาดอาจารย์ ขาดบุคลากร เนื่องจากการลาออกโอนย้าย ระบบระเบียบในการรับบุคลากรยังไม่ชัดเจน ดังข้อมูลสนับสนุนจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“..ด้วยการเปลี่ยนสถานภาพ ... งานก็ไม่ก้าวเลยในช่วงเวลาที่อยู่ระหว่างนั้นแหละ 54 มา 55 หนึ่งปียาวเลยเต็มที...”

(ผู้บริหารคณะ, 24 เม.ย. 56)

อย่างไรก็ตาม อาจารย์จำนวนลดลง ในขณะที่รับนักศึกษาจำนวนเพิ่มขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพยาบาลของกรุงเทพมหานคร อาจส่งผลในทางลบต่อคุณภาพของการศึกษา เนื่องจากเกินความสามารถในการแบกรับภาระงานของอาจารย์ ดังข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งดังนี้

“เรื่องการผลิตบัณฑิต ก่อนการปรับเปลี่ยนเป็นมหาลัยในกำกับเดิมเราผลิตจำนวนที่ไม่มาก ...เรารับ 200 ก็ไม่ได้รับผลกระทบเท่าไรเพราะเราก็ work load กันอยู่แล้วแต่พอเป็นปีรับเพิ่มขึ้นเป็น 220 ขณะที่ยังขาดครู...เหมือนเราถูกบีบ...เพิ่มปริมาณและอยากคงคุณภาพแต่ขณะเดียวกันครูเราก็ขาด...พอรับมากขึ้น 220 นี้มองปัญหาไปในอนาคตว่าปริมาณครูก็ยังไม่เพิ่มจะมีผลกระทบต่อเรื่องของคุณภาพนักศึกษา”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม แสดงถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับกระบวนการผลิตบัณฑิตเมื่อสถาบันมีสถานภาพเป็นคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ แสดงได้ดังภาพที่ 4.20



**ภาพที่ 4. 20** ความแตกต่างของกระบวนการผลิตบัณฑิตภายหลังจากสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ  
หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่า  
มีจำนวนข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่าจำนวนข้อมูลน้อย

จากข้อมูลข้างต้นอาจพอสรุปได้ว่า กระบวนการผลิตบัณฑิตของสถาบัน ดำเนินการตามกระบวนการเดิมที่มีอยู่เพื่อให้ได้คุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของประเทศ สถาบันได้รับผลกระทบจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการปรับเปลี่ยนจากระเบียบข้อปฏิบัติของสถาบันที่ยังไม่ชัดเจนในระยะแรก และปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในทุกๆระดับ แต่อาจารย์ก็ยังดำเนินการตามกระบวนการผลิตที่มีอยู่เดิมแม้ว่าต้องรับภาระงานที่มากขึ้น

**2.2.2 กระบวนการสร้างงานวิจัย** สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินกระบวนการสร้างงานวิจัยระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันแสดงได้ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4. 16 เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการสร้างงานวิจัย

ปีการศึกษา		ก่อน				หลัง					
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
1	ตัวบ่งชี้ 4.1 มีการพัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการผลิตงานวิจัยและผลงานสร้างสรรค์	6	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2	ตัวบ่งชี้ 4.2 มีระบบบริหารจัดการความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	5	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
3	ตัวบ่งชี้ 4.1 ระบบและกลไกการพัฒนางานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	NA	NA	8	5	7	4	8	5	8	5
4	ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ระบบและกลไกการจัดการความรู้จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์	NA	NA	4	4	3	3	5	5	5	5
	คะแนนเฉลี่ย		3		4.5		3.5		5		5
	ผลการประเมิน		ดี มาก		ดี		พอใช้		ดี มาก		ดี มาก

หมายเหตุ NA หมายถึงไม่มีข้อมูล เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ในการประเมิน

จากตารางที่ 4.15 พบว่าก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ในปีการศึกษา 2552 ผลการประเมินในเชิงกระบวนการจาก 2 ตัวบ่งชี้ สถาบันได้รับคะแนนเต็ม 3 ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ในปีการศึกษา 2553 ซึ่ง ใช้เกณฑ์ใหม่ในการประเมิน ประเมินจาก 2 ตัวบ่งชี้ที่ต่างจากเดิม คะแนนเฉลี่ย 4.5 อยู่ในระดับดี

หลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ปีการศึกษา 2554 - 2556 สถาบันได้คะแนนเฉลี่ย 3.5, 5 และ 5 จากคะแนนเต็ม 5 ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ ดีมาก และดีมาก ตามลำดับ

การเปรียบเทียบผลในภาพรวมทั้งหมดแสดงให้เห็นว่ากระบวนการในการสร้างงานวิจัยในระยะก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันในปีการศึกษา 2552 อยู่ในระดับดีมาก และเริ่มลดลง

อยู่ในระดับดีในปีการศึกษา 2553 ในปีการศึกษา 2554 ผลการประเมินลดลงอยู่ในระดับพอใช้ และในปีการศึกษา 2555 – 2556 ระดับการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นเพราะเหตุผล เช่นเดียวกับกระบวนการผลิตบัณฑิต ได้แก่ ปัญหาความไม่แน่ใจ ขาดเสถียรภาพในการบริหารงาน และปรับตัวเข้ากับสถานภาพของสถาบันใหม่จากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เมื่อกฎระเบียบต่างๆ มีความชัดเจนมากขึ้น และผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของการวิจัยมุ่งมั่นให้สถาบันผ่านเกณฑ์คุณภาพด้านกระบวนการวิจัย มีการกระตุ้นให้อาจารย์ทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง ทำให้กระบวนการสร้างงานวิจัยของสถาบันมีการพัฒนาขึ้นส่งผลให้ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ไว้ว่า

“คือเป็น พ.ร.บ. ของกทม.กับ พ.ร.บ.มหาลัย นะ トラบได้ที่เราไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นของมหาลัยเองต้องใช้ของ กทม.เราก็เลยไปติดขัดที่ของ กทม.เพราะว่านั่นเป็นของข้าราชการ...พอเราเป็นนอกระบบแล้ว...ออกกฎระเบียบข้อบังคับตรงนี้ออกมาให้ชัดเจนแล้วปฏิบัติตามนั้นเนี่ยจะทำให้งานวิจัยออกมากขึ้นทุนวิจัยได้มากขึ้นครูทำวิจัยจะคล่องตัวมากขึ้น”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“การวิจัย ตอนนั้นก็เริ่มมีอาการที่อยากจะทำวิจัย เพราะดูแล้วไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอผู้บริหารกรรมการก็รีบดูให้ตอนนี้...หรือว่าการเบิกจ่ายอะไรอย่างนี้ดูแล้วเขาเอื้อต่างๆ นานาเมื่อตอนสมัยเรียนปริญญาโทของอนุญาตใน กทม.เนี่ยสามเดือนนะแค่ขออนุญาตเก็บข้อมูลนะคะแต่ตอนนี้ก็เอื้อเพิ่มมากขึ้นนะ”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“ในเรื่องของกระบวนการวิจัยมองว่าก่อนกับหลังเป็นมหาลัยโดยส่วนตัวคิดว่าง่ายขึ้นคะ เพราะว่าสมัยก่อนที่นี้ไปสำนักแพทย์ไป กทม.ขบวนการเยอะมากเลยแต่ละที่ใช้เวลาตอนนี้เราเบ็ดเสร็จอยู่ในนี้เลย ส่งคณะกรรมการแล้วคณะกรรมการก็จะมีวาระพิจารณาเร็วขึ้นสะดวกขึ้น”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“ในฐานะกรรมการที่อยู่ในทีมวิจัยก็มองเห็นอาจจะเป็นเพราะว่าได้รองชนะเลิศฝ่ายวิจัยที่เป็นเหมือนนักวิจัย...มองเห็นค่อนข้างจะเห็นกระบวนการว่า (เมื่อก่อน) มีความยากลำบาก ตอนนี่ก็คือคณะกรรมการเนี่ยภายหลังเป็นมหาลัยในกำกับและได้ผู้บริหารพยายามวางระบบขั้นตอนการทำวิจัยให้ง่ายขึ้นให้อีกกับอาจารย์เพราะรู้ว่าอาจารย์เหนื่อยและท้อมานาน”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการด้านการวิจัยสถาบัน มีความสอดคล้องเป็นไปในลักษณะเช่นเดียวกับคณะพยาบาลศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนเป็นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับไปก่อน ในเรื่อง การปฏิบัติตามกระบวนการที่อยู่เพื่อมุ่งให้สถาบันได้มีกระบวนการวิจัยที่ได้มาตรฐาน การศึกษา ส่วนการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นเหตุปัจจัยทางการบริหารจัดการที่ช่วยให้

กระบวนการมีความคล่องตัวมากขึ้นไม่ติดอยู่ในระเบียบราชการอย่างเช่นในอดีตที่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นดังนี้

“วิจัยเป็นไปตามเกณฑ์ของ สกอ. ค่ะ แล้วก็ สมค. ไม่เกี่ยวกับว่าเราเป็นมหาลัยในกำกับ...คิดว่าไม่กระทบ ...ไม่อยู่ที่นอกกรอบ(การเป็นมหาวิทยาลัย) เพราะว่าทุกมหาลัยต้องใช้เกณฑ์นี้”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 13 ก.ย. 56)

“บริหารจัดการง่ายขึ้นเพราะว่าเขาแค่ทำประกาศมหาลัย ...มหาวิทยาลัยผลึกเต็มๆที่ซึ่งถ้าเราอยู่ในมหาลัยที่ไม่ได้เป็นมหาลัยในกำกับก็โอกาสที่จะทำอย่างนี้ที่ว่างผ่านขั้นตอนกระบวนการที่เอาเงินส่วนตรงนี้มาใช้อาจจะยาก”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 16 ต.ค. 56)

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม แสดงถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับกระบวนการวิจัยเมื่อสถาบันมีสถานภาพเป็นคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ แสดงได้ดังภาพที่ 4.21

Code System	เจ้าหน้าที่	ศิษย์เก่า	อาจารย์	ผู้บริหารคณะ	ผู้บริหาร อาจารย์ 3 มหาวิทยาลัยในกำกับ
วิจัย					
กระบวนการสะดวกขึ้น				●	●
กฎระเบียบไม่ชัดเจน			●		
มีการกำกับติดตามชัดเจน					●
การไฟรงวัลเป็นรูปธรรม					●
ครุข่ายทำวิจัยมากขึ้น			●		
ผู้บริหารหลักดันมากขึ้น				●	
งานวิจัยผูกพันกับตำแหน่งชัดเจนขึ้น			●		

ภาพที่ 4. 21 กระบวนการวิจัยภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ

หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่ามีความถี่ข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่ามีความถี่ข้อมูลน้อย

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการสร้างงานวิจัยในระยะ 1- 2 ปีแรกของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถาบันได้รับผลกระทบทางลบด้านอุปสรรคด้านกฎระเบียบที่อยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยน แต่เพื่อให้กระบวนการวิจัยได้มาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาทำให้อาจารย์ก็ยังคงดำเนินการตามกระบวนการสร้างงานวิจัยตามแนวปฏิบัติที่มีอยู่เดิม เมื่อกฎระเบียบมีความชัดเจนขึ้นกระบวนการสร้างงานวิจัยของอาจารย์มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

**2.2.3 กระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคม** สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินกระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคม ระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันแสดงได้ดังตาราง 4.16

ตารางที่ 4. 17 เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการในการให้บริการวิชาการแก่สังคม

ปีการศึกษา		ก่อน				หลัง					
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
1	5.5 มีการนำความรู้และประสบการณ์จากการบริการวิชาการและวิชาชีพมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการวิจัย	4	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2	5.1 มีระบบและกลไกในการบริการวิชาการแก่สังคมตามเป้าหมายของสถาบัน (ตัวบ่งชี้เดิม)	6	3								
	5.1 ระบบและกลไกการบริการทางวิชาการแก่สังคม(ตัวบ่งชี้ปี 2553)			5	5	3	3	5	5	5	5
				ข้อ		ข้อ		ข้อ		ข้อ	
3	5.2 กระบวนการบริการทางวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม	NA	NA	5	5	5	5	5	5	5	5
				ข้อ		ข้อ		ข้อ		ข้อ	
	คะแนนเฉลี่ย		3		5		4		5		5
	ผลการประเมิน		ดี		ดี		ดี		ดี		ดี
			มาก		มาก		ดี		มาก		มาก

หมายเหตุ NA หมายถึงไม่มีข้อมูล เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ในการประเมิน

จากตารางที่ 4.16 พบว่าก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ในปีการศึกษา 2552 ผลการประเมินในเชิงกระบวนการจาก 2 ตัวบ่งชี้ สถาบันได้รับคะแนนเต็ม 3 ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ในปีการศึกษา 2553 ซึ่ง ใช้เกณฑ์ใหม่ในการประเมิน ประเมินจาก 2 ตัวบ่งชี้ คะแนนเฉลี่ย 5 จากคะแนนเต็ม 5 อยู่ในระดับดีมาก ในระยะก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันไม่ว่าจะประเมินด้วยเกณฑ์เดิมหรือเกณฑ์ใหม่ ผลการประเมินก็อยู่ในระดับดีมากเช่นเดิม

หลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ปีการศึกษา 2554 – 2556 สถาบันได้คะแนนเฉลี่ย 4, 5 และ 5 จากคะแนนเต็ม 5 ผลการประเมินอยู่ในระดับดี ดีมากและดีมาก ตามลำดับ

การเปรียบเทียบผลในภาพรวมทั้งหมดแสดงให้เห็นว่ากระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคม ในระยะก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันในปีการศึกษา 2552-2553 อยู่ในระดับดีมาก และเริ่มลดลงอยู่ในระดับดีในปีการศึกษา 2554 ในปีการศึกษา 2555 และ 2556 ผลการประเมินพัฒนา กลับมาอยู่ในระดับดีมากเช่นเดิม ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นเพราะเหตุผลเช่นเดียวกับกระบวนการผลิตบัณฑิตและกระบวนการสร้างงานวิจัย คือปีการศึกษา 2554 เป็นช่วงเวลาของการปรับใช้กฎระเบียบใหม่ยังไม่มีคำแนะนำทำให้กระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคม คุณภาพลดลงแต่ก็ยังคงอยู่ในระดับดี ดังข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...จังหวะที่เป็นมหาลัยทุกอย่างมันก็ delay ไปหมดเลย จนมา คือทุกอย่างไม่มีระบบระเบียบอะไรเลย... ซ้ำชะงักอะไรไปหมดเลย”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

ปีการศึกษา 2555 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ กฎระเบียบต่างๆ มีความชัดเจนมากขึ้น ส่งผลให้ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ปรากฏการณ์นี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการสร้างงานวิจัย มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ไว้ว่า

“การให้บริการวิชาการแก่สังคมสะดวกขึ้น”

(ผู้บริหารคณะ, 1 พ.ค. 56)

ผลการประเมินในระดับดีถึงดีมากในปีการศึกษา 2553-2556 แสดงถึงการนำการทำงานบริการวิชาการต่อสังคมมาเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่มุ่งให้เกิดคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปก่อนหน้านี้ มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นดังนี้

“บริการวิชาการสังคมนี้เราก็จำเป็นที่ต้อง บริการวิชาการแก่สังคมนี้ให้อยู่แล้ว... แล้วก็ต้องหา Income เพิ่มขึ้นตรงนี้ เพื่อว่าจะได้มาใช้ในการพัฒนาคณะแต่ (ผู้พูด) คิดอยู่ว่า.. คือยังไงก็ต้องทำ ทำตั้งแต่สมัยเก่าแล้ว ไม่งั้นไม่พัฒนา... เพราะฉะนั้นเราต้องพัฒนา ...แนวคิดเราต้องไปหา (income) มาอยู่แล้ว ...ก็เลยไม่ได้คิดว่าการเป็นมหาลัยในกำกับหรือไม่ในกำกับ แต่บางคนเขาอาจจะคิดว่าเปลี่ยนเพราะต้องไปหาเงินนะแต่คือตรงนี้เราหาอยู่แล้วนะ

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 13 ก.ย. 56)

“โครงการทำนุบำรุงก็ยังคงต้องทำไป ออกนอกระบบต้องทำมัย ทำ อยู่ในระบบต้องทำมัย ทำ ก็ทำมาจากในระบบนั้นแหละ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ส.ค. 56)

จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคมได้รับผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบในการบริหารจัดการสถาบันในระยะแรกเท่านั้น และเมื่อกฎ ระเบียบในการบริหารจัดการของสถาบันดีขึ้น กระบวนการในการบริการวิชาแก่สังคมก็ดีขึ้นเช่นเดิม

**2.2.4 กระบวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม** สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินกระบวนการให้บริการวิชาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันแสดงได้ดังตาราง 4.17

ตารางที่ 4. 18 เปรียบเทียบผลการประเมินตามตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ปีการศึกษา		ก่อน				หลัง					
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
1	6.1 มีระบบและกลไกในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	4	3	3	3	3	3	4	4	5	5
	คะแนนเฉลี่ย		3		3		3		4		5
	ผลการประเมิน		ดี มาก		พอใช้		พอใช้		ดี		ดีมาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่าก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ในปีการศึกษา 2552 ผลการประเมินตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการ สถาบันได้รับคะแนนเต็ม 3 ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก ในปีการศึกษา 2553 ซึ่ง ใช้เกณฑ์ใหม่ในการประเมิน ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ คะแนนเฉลี่ย 3 จากคะแนนเต็ม 5

หลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ปีการศึกษา 2554 – 2556 สถาบันได้คะแนนเฉลี่ย 3, 4 และ 5 จากคะแนนเต็ม 5 ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ดี ดีและดีมาก ตามลำดับ

ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นเพราะเหตุผลเช่นเดียวกับกระบวนการผลิตบัณฑิต กระบวนการสร้างงานวิจัย กระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคม ได้แก่ปี 2553-2554 เป็นช่วงเวลาของการเตรียมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการขาดแคลนอาจารย์ทำให้กระบวนการทำนุบำรุง



ศิลปวัฒนธรรมของสถาบันดำเนินไปตามระบบและกลไกตามที่มีอยู่เดิมที่เคยปฏิบัติ มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นดังนี้

“*โครงเรื่องของกิจการนักศึกษา (ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) เป็นโครงเดิมที่ทำ*”

(ผู้บริหารคณะ, 24 เม.ย. 56)

ในปีการศึกษา 2555-2556 กระบวนการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของสถาบันมีการพัฒนาขึ้นต่อเนื่องจากแนวปฏิบัติเดิมสถาบันนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบูรณาการงานด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมนักศึกษา นักศึกษามีส่วนร่วมมากขึ้น โดยการปฏิบัติที่อาจารย์ได้ปฏิบัติเป็นงานประจำ ไม่ได้มีผลจากการเป็นปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ แต่เป็นการพัฒนาตามตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพการศึกษา มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นและยกตัวอย่างเช่นโครงการซึ่งผู้ให้ข้อมูลได้ยกตัวอย่างไว้ว่า

“*โครงที่เด่นๆ ก็ยังคงทำต่อเนื่องวิชาภูมิปัญญาไทย นำภูมิปัญญาไทยมาใช้ถือว่าเป็นวัฒนธรรมสุขภาพก็ทำอย่างต่อเนื่องแล้วก็มีส่วนร่วมกับงานบางกอกเฮลท์แฟร์ก็คือเราเอาภูมิปัญญาไทยไป (บริการวิชาการแก่สังคม) ใช้ในการแนะนำประชาชนให้ดูแลสุขภาพอะไรอย่างนี้...ทำติดต่อกันมา 3 ปี จนเป็น routine จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับหรือไม่ก็ทำ*”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันมีความสอดคล้องเป็นไปในลักษณะเช่นเดียวกับคณะพยาบาลศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนเป็นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปก่อนหน้านี้ มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นดังนี้

“*ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอันนี้เรามีมาตั้งนานแล้ว...ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปแต่ว่าเขาพยายามจะทำมากขึ้น คนคิดก็พยายามเอ้.....จะทำยังไงให้ตรงจุดนี้ดีขึ้นчимัยคะเขาก็จะทำ ... อะไรมันก็เป็นมานานแล้ว... อันนี้ก็ไม่ได้จากอันนี้ (ไม่ได้จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ) เลย*”

(การสัมภาษณ์, 19 ก.ย. 56)

จึงอาจกล่าวได้ว่า สำหรับกระบวนการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นโดยความมุ่งมั่นทำงานของอาจารย์ไม่ได้เป็นผลมาจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

## 2.2.5 การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการในภาพรวม

การดำเนินกิจการต่างๆ ของสถาบันต้องอาศัย กฎ ระเบียบ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันดำเนินการโดยใช้ระเบียบราชการ ภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ตามมาตรา 21 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย หนึ่งในอำนาจและหน้าที่นั้นคือ ออกระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และอาจมอบหมายให้ส่วนงานใดในมหาวิทยาลัย

เป็นผู้ออกระเบียบและออกข้อบังคับ สำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้ จากการรวบรวมข้อมูลพบว่า ผู้ให้ข้อมูลในทุกกลุ่มทั้งเจ้าหน้าที่ ศิษย์เก่า อาจารย์ ผู้บริหารคณะฯ แสดงความคิดเห็นว่าในระยะแรกของการปรับเปลี่ยน กระบวนการบริหารจัดการงานในสถาบันไม่เปลี่ยนแปลงอย่างยิ่ง กฎระเบียบราชการเช่นเดิม สถาบันประสบปัญหาการบริหารจัดการไม่คล่องตัว สาเหตุเพราะกฎระเบียบต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจน และขาดคนปฏิบัติงาน ขาดการติดตามกำกับงานจากผู้บริหารเพราะผู้บริหารเป็นผู้บริหารรักษาการ วิธีการดำเนินงานอาจมีปรับเปลี่ยนไปบ้างเช่นการสรรหาผู้บริหาร แต่บุคคลที่ก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นบุคลากรเดิมของคณะฯ อย่างไรก็ตาม อาจารย์และผู้บริหารคณะฯ แสดงความคิดเห็นว่า การบริหารจัดการคล่องตัวขึ้น การทำงานเป็นระบบมากขึ้น สอดคล้องกับจากผลการประเมินกระบวนการตามพันธกิจทั้ง 4 พันธกิจ สามารถนำค่าคะแนนเฉลี่ยของตัวบ่งชี้ในเชิงกระบวนการ โดยปรับคะแนนการประเมินในปีการศึกษา 2552 ให้มีฐานการให้คะแนนเต็ม 5 คะแนน เช่นเดียวกับปี 2553-2556 แสดงได้ดังตารางที่ 4.18 และ กราฟที่ 4.23 ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม แสดงถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับการบริหารจัดการเมื่อสถาบันมีสถานภาพเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ก่อการุณย์ แสดงได้ดังภาพที่ 4.22

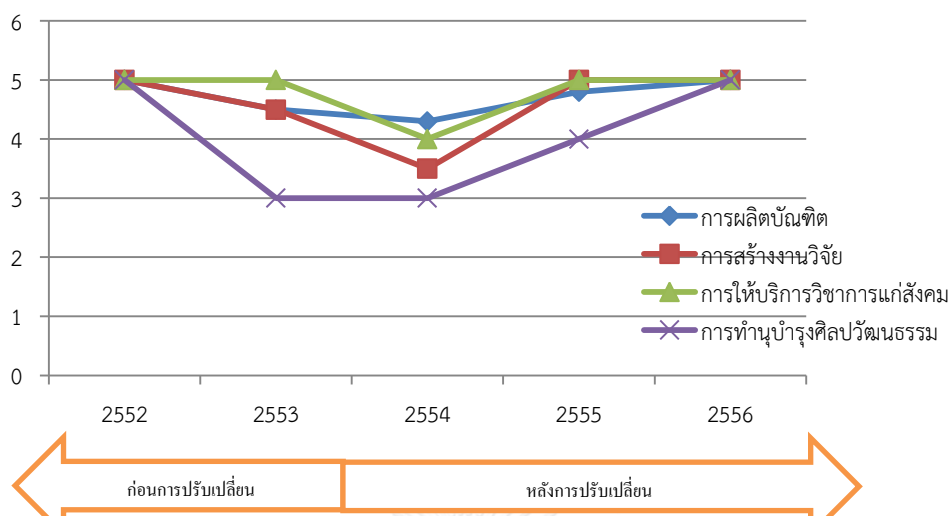


ภาพที่ 4. 22 ความแตกต่างของกระบวนการบริหารจัดการภายหลังสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ

หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลน้อย

ตารางที่ 4. 19 คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินตามพันธกิจของสถาบัน ปีการศึกษา 2552-2556

		ปีการศึกษา		หลัง		
		ก่อน	ก่อน	2554	2555	2556
กระบวนการตามพันธกิจ		2552	2553	2554	2555	2556
1	การผลิตบัณฑิต	5	4.5	4.3	4.8	5
2	การสร้างงานวิจัย	5	4.5	3.5	5	5
3	การให้บริการวิชาการแก่สังคม	5	5	4	5	5
4	การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	5	3	3	4	5



ภาพที่ 4. 23 กราฟแสดงคะแนนเฉลี่ยผลการประเมินกระบวนการตามพันธกิจของสถาบัน  
ปีการศึกษา 2552-2556

จากตารางที่ 4.18 และภาพกราฟที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่าในระยะก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพในปีการศึกษา 2552 สถาบันมีกระบวนการตามพันธกิจอยู่ในระดับดีมากทุกพันธกิจ ในปีการศึกษา 2553-2554 ผลประเมินเชิงกระบวนการในทุกพันธกิจมีระดับคุณภาพลดลงและลดลงอย่างต่อเนื่อง ปีการศึกษา 2555 กระบวนการในทุกพันธกิจมีระดับคุณภาพดีขึ้น พันธกิจการสร้างงานวิจัย และพันธกิจการให้บริการวิชาการแก่สังคมได้ 5 คะแนนเต็ม และพันธกิจการผลิตบัณฑิตผลประเมินเท่ากับ 4.8 ทั้ง 3 พันธกิจมีคุณภาพในระดับดีมาก ส่วนพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้คะแนนต่ำที่สุด 4 คะแนน อยู่ในระดับดี ในปีการศึกษา 2556 กระบวนการในทุกพันธกิจได้คะแนน 5 คะแนนเต็มอยู่ในระดับดีมาก

ปีการศึกษา 2553 คะแนนการประเมินในทุกพันธกิจที่ต่ำลง มีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและอาจเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน 2 เหตุการณ์ได้แก่ 1) เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาที่เปลี่ยนไป 2) การปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งทั้งสองเหตุการณ์ไม่สามารถแยกให้ชัดเจนได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุให้เกิดหรือก่อให้เกิดผลกระทบที่ทำให้คะแนนการประเมินลดลง เพราะทั้งสองเหตุการณ์เกิดขึ้นพร้อมกัน แต่เมื่อต่อมาในปีการศึกษา 2554 การประเมินโดยใช้เกณฑ์ประเมินเดียวกับปีการศึกษา 2553 พบว่ากระบวนการตามพันธกิจการผลิตบัณฑิต การสร้างงานวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคมมีคะแนนการประเมินผลลงอย่างต่อเนื่อง และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมคะแนนไม่พัฒนาขึ้น จึงอาจทำให้สรุปได้ว่าการเปลี่ยนเกณฑ์ในการประเมินไม่ส่งผลกระทบต่อสถาบันเพราะเป็นเกณฑ์เดียวกับปีการศึกษา 2553 ผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นจึงอาจมีเหตุมาจากการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ทำให้สถาบันต้องปรับปรุงการดำเนินการตาม

พันธกิจให้เกิดคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินให้ได้ ประกอบกับกฎระเบียบการดำเนินงานของสถาบัน มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งการดำเนินงานเพื่อให้เกิดคุณภาพตามเกณฑ์ในลักษณะเช่นนี้มีความ สอดคล้องกับกระบวนการตามพันธกิจคณะพยาบาลศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ ปรับเปลี่ยนสถานภาพไปก่อนหน้านี้ทั้ง 3 คณะ ผู้ให้ข้อมูลได้แสดงข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

กระบวนการตามพันธกิจไม่เปลี่ยนแปลงแต่เพียงแต่ที่เราอาจจะทำได้ง่ายขึ้น...มีกระบวนการใน การที่จะพยายามที่จะผลักดันให้งานทุกด้านออกมาเพราะฉะนั้นมันก็เลยกลายเป็นว่าในแง่ของ งบประมาณอะไรต่างๆ ก็จะพยายามที่จะให้จัดสรรเข้ามาเพื่อให้...ให้งานออก ... อันนี้ก็เป็นผลกระทบ ขึ้นมาจากการที่เราเป็นมหาลัยในกำกับแล้วเราสามารถบริหารตรงนี้ได้เองก็เลยสามารถที่จะสร้าง ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศต่างๆขึ้นมาได้เอง”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 16 ต.ค. 56)

ถาม : เราถูกชีวิตด้วยตัวบ่งชี้ของ สกอ. สมศ.อย่างนี้มาตั้งนานแล้ว?

ตอบ: ถูกต้องแต่เขาเอาเขามีเป็น *criteria* ของสมรรถนะ TQF ทกด้านแล้วในทกด้านนั้นเป็น ตัวบ่งชี้เป็นตัวปรับใหญ่ที่ข้ามตรงนี้ไป (ข้ามการเป็นมหาลัยในกำกับของรัฐไป)

ถาม: คือแปลว่าไม่ต้องเป็นมหาลัยในกำกับเราก็ต้องตอบโจทย์ TQF สกอ.สมศ.

ตอบ :อยู่แล้ว แล้วมากกว่าที่นี้ด้วย แบบประเมินด้วยที่ประเมินผลการปฏิบัติงานตอบโจทย์ ใหญ่ขององค์กรทั้งสิ้นด้าน

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19 ส.ค. 56)

จากข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพข้างต้นสรุปได้ว่ากระบวนการตามพันธกิจของคณะ พยาบาลศาสตร์ถือการุณย์ ทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ดำเนินไปไปใน ลักษณะของงานประจำที่ปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นให้เกิดการพัฒนาให้อยู่ในระดับมาตรฐาน การศึกษาของประเทศ แต่การดำเนินกระบวนการตามพันธกิจในระยะ 1-2 ปีแรกของการปรับเปลี่ยน สถานภาพ สถาบันมีอุปสรรคในการดำเนินการเนื่องจากกฎระเบียบต่าง ๆ ยังไม่รองรับการ เปลี่ยนแปลงไป และเมื่อในปี 2555-2556 เป็นช่วงเวลาที่กฎระเบียบมีความชัดเจนขึ้น บุคลากร สามารถปรับตัวเข้ากับสถานภาพใหม่ของสถาบันได้ เกิดการผลักดันกระบวนการในทุกพันธกิจดำเนิน ต่อไปได้ ผลการประเมินตัวบ่งชี้เชิงกระบวนการในทุกพันธกิจจึงสูงขึ้น ในอนาคตกระบวนการตาม พันธกิจของสถาบันจึงมีโอกาสที่จะมีการพัฒนาในทางบวกเมื่อกฎระเบียบต่าง ๆ มีความสมบูรณ์ รองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพันธกิจของ สถาบัน ดังที่ได้กล่าวไว้ในตอนที่ 1 เรื่อง 1.2) พันธกิจของสถาบัน ว่าพันธกิจของสถาบันมีการ เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพิ่มพันธกิจด้านการพัฒนาการประกัน คุณภาพการศึกษา รวมเป็น 5 พันธกิจ และอาจารย์ได้ถูกกำหนดให้เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการ

ดำเนินงานในแต่ละพันธกิจให้ได้คุณภาพการศึกษามาตรฐานของชาติ ตามการกำหนดของหน่วยงาน สมศ. สกอ. และ สภาการพยาบาล ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์ภาระงานของอาจารย์ในที่สุด โดย สัดส่วนภาระงานขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างอาจารย์ ภาควิชา และคณะ ซึ่งต้องคำนึงถึงเป้าหมายการดำเนินงานของคณะ ทั้งนี้สัดส่วนรวมกันทุกภาระงาน เท่ากับ 100% สัดส่วนแต่ละด้านกำหนดดังนี้

1) ด้านภาระงานสอน ไม่น้อยกว่า 50% และภาระงานด้านการวิจัย ไม่น้อยกว่า 20% แต่รวมกันไม่เกิน 80%

2) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและกิจการนักศึกษา และด้านความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน/องค์กร รวมกันไม่เกิน 20%

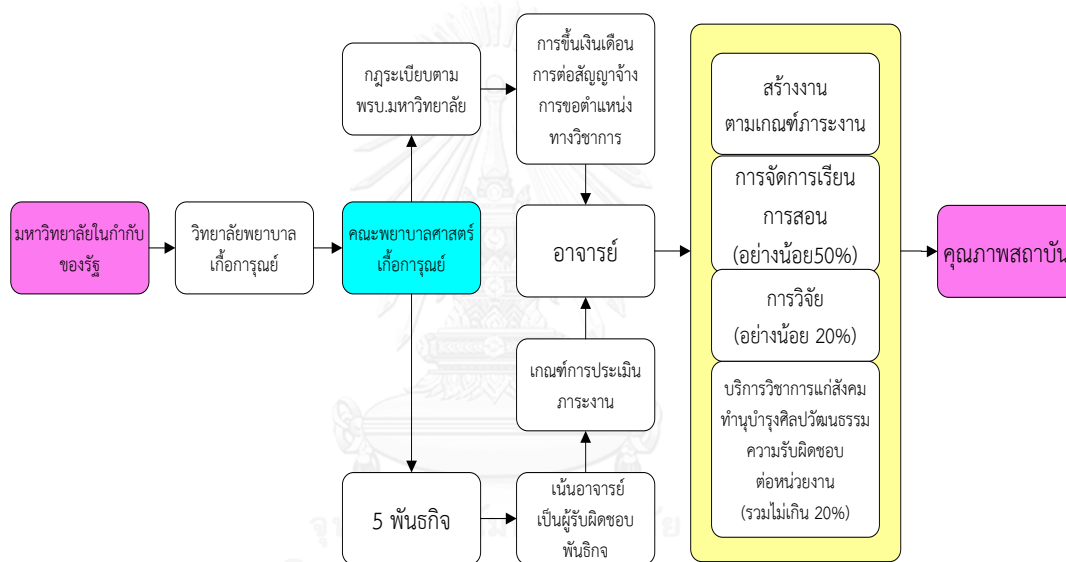
ถ้าภาระงานด้านการสอนตามข้อ 1 ไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานภาระงานขั้นต่ำที่กำหนด สามารถนำภาระงานข้ออื่นมาทดแทนได้ แต่ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการประจำคณะ

จากการกำหนดเกณฑ์ภาระงานสอนและภาระงานวิจัยมีน้ำหนักที่มากกว่างานในด้านอื่น เช่นเดียวกับการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่พิจารณาจากภาระงานทั้งสองงานนี้เป็นหลัก งานทั้งสองด้านจึงมีความสำคัญเพราะผูกพันกับความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการและการต่อสัญญาจ้าง กระบวนการทำงานของอาจารย์จึงมีโอกาสนั้นหนักไปที่งานการเรียนการสอนและงานวิจัย สำหรับการเรียนการสอน การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งสามด้านสถาบันมีการปฏิบัติเป็นงานประจำในระดับคุณภาพที่ดีและผลผลิตที่ได้อยู่ในระดับดี ในทางตรงกันข้าม กระบวนการสร้างวิจัยนั้นแม้ว่าจะอยู่ในระดับดีแต่ผลผลิตงานวิจัยของสถาบันยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ดังนั้นเพื่อให้ได้คุณภาพการศึกษา และตอบสนองความต้องการจำเป็นในเรื่องการประเมินภาระงาน สถาบันจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการวิจัยให้สะดวกมากขึ้นในสภาวะการขาดแคลนอาจารย์ซึ่งเป็นปัญหาที่เรื้อรังและรุนแรงมากขึ้น เพราะจำนวนนักศึกษามากขึ้น อาจารย์มีจำนวนน้อยลงและต้องทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ภาระงาน ระยะเวลาในการทำงานเท่าเดิมงาน ดังนั้นพันธกิจด้านการเรียนการสอนซึ่งกระบวนการปฏิบัติเป็นลักษณะงานประจำอยู่ในภาวะที่คงที่ จะได้รับการจัดลำดับความสำคัญลดลง เพื่อนำเวลาไปใช้ในการวิจัย โดยสถาบันจะต้องสร้างข้อปฏิบัติที่เอื้อต่อการทำงานวิจัยสะดวกมากขึ้น เช่นเดียวกับคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปก่อน มีผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“เรื่องวิจัยดีกว่าเมื่อก่อนเยอะ เมื่อก่อนจะไปทำวิจัยอะไรก็ไม่ให้เวลาไป แต่ตอนนี้ให้เวลาเปิดไฟเขียวเลย อยากจะออกไปทำอะไรวิจัยไป...ให้ขอทุน ... เราก็จะได้ออกไปทำวิจัยอย่างที่ใจเราปรารถนา...แล้วแต่ใครจะมีแรงทำ เพราะว่าเขาจะ sign เป็นลำดับ คณะพยาบาลก็ถูก sign อีกรทีหนึ่ง...เพราะฉะนั้นตอนนี้วิจัยก็คือเด่นขึ้นก็คือตรงที่ว่าได้เวลาไป..และก็ได้ทุนวิจัยด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 ต.ค. 56)

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงด้านพันธกิจของสถาบันที่เพิ่มพันธกิจด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและเน้นให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบพันธกิจ ส่งผลให้มีการกำหนดเกณฑ์ภาระงาน และปรับกฎระเบียบเงื่อนไขในการปฏิบัติงานมาก การสร้างงานวิจัยซึ่งผลผลิตของสถาบันยังไม่ได้มาตรฐานการศึกษา และผลงานวิจัยยังใช้เป็นผลงานสำคัญในการขอตำแหน่งทางวิชาการ การดำเนินการวิจัยจะได้รับความสนใจจากอาจารย์อย่างมากจนอาจก่อให้เกิดผลกระทบทำให้อาจารย์ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนลดลงเช่นเดียวกับกระบวนการตามพันธกิจอื่น ส่งผลให้อาจารย์ใช้เวลาทำงานวิจัยมากขึ้น คุณภาพบัณฑิตลดลง กิจกรรมบริการวิชาการต่อสังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไม่เพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานในพันธกิจหลักย่อมส่งผลถึงคุณภาพของสถาบันในที่สุด เส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจแสดงได้ดังภาพที่ 4.24



ภาพที่ 4. 24 เส้นทางการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของสถาบัน

### 2.3 การเปลี่ยนแปลงด้านผลผลิต

ผลผลิต หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการตามพันธกิจทั้ง 4 ด้านของสถาบัน ได้แก่ บัณฑิตจากพันธกิจด้านผลิตบัณฑิต งานวิจัยของคณาจารย์จากพันธกิจด้านการวิจัย การจัดการอบรมสัมมนา การจัดประชุมวิชาการจากพันธกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมจากพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

จากการรวบรวมข้อมูลตามตัวบ่งชี้เชิงผลผลิตในแต่ละพันธกิจ ตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สภาการพยาบาล จากรายงานการประเมินตนเองของสถาบัน รายงานผล

การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโดยคณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งในแต่ละปีการศึกษามีข้อมูลที่ยังขาดหายไปในช่วงตัวบ่งชี้ในบางปีการศึกษา การนำเสนอผลการรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้จึงนำเสนอข้อมูลทั้งหมดที่มีในแต่ละปีการศึกษา การเปรียบเทียบผลการประเมินในแต่ละตัวบ่งชี้จึงไม่สามารถปฏิบัติได้ แต่เพื่อให้เห็นความแตกต่างในผลผลิตการตามพันธกิจของสถาบันในภาพรวมระหว่างก่อนกับหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำเสนอเปรียบเทียบเฉพาะข้อมูลที่สามารถเปรียบเทียบได้ในแต่ละตัวบ่งชี้ที่สืบค้นได้ปีการศึกษา 2552-2556 ดังต่อไปนี้

**2.3.1 ผลผลิตจากพันธกิจผลิตบัณฑิต** วิทยาลัยพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ เปลี่ยนเป็น คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 นักศึกษาที่เข้าเรียนในปีการศึกษา 2554 มีรหัสนักศึกษา 54 จึงเป็นรุ่นที่ 1 ของคณะพยาบาลศาสตร์ นักศึกษาจะสำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2557 หรือปีปฏิทิน 2558 ปีการศึกษา 2554-2556 จึงเป็นผลผลิตของสถาบันในขณะที่เป็นวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ สามารถแสดงผลการประเมินตามตัวบ่งชี้ผลผลิตบัณฑิตสถานภาพสถาบันแสดงได้ดังตาราง 4.19

**ตารางที่ 4. 20** ผลผลิตจากพันธกิจการผลิตบัณฑิตปีการศึกษา 2552-2556

ปีการศึกษา ตัวบ่งชี้		ผลผลิตขณะที่สถาบันมีสถานภาพเป็นวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์									
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
1	2.9 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้ออกมาและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี (สมศ.1) บัณฑิตปริญญาตรีที่ได้ออกมาทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี	100 %	3	100 %	5	100 %	5	100 %	5	100 %	5
2	2.10 ร้อยละของบัณฑิตที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์	100 %	3	100 %	NA	100 %	NA	100 %	NA	100 %	NA

ปีการศึกษา ตัวบ่งชี้		ผลผลิตขณะที่สถาบันมีสถานภาพเป็นวิทยาลัยพยาบาลเพื่อการรณรงค์									
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินงาน	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
3	2.11 ระดับความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และ ผู้ใช้บัณฑิต	3.5	3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
4	2.12 ร้อยละของนักศึกษาปัจจุบัน และศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาในรอบ 5 ปี ที่ผ่านมามีได้รับประกาศเกียรติคุณ ยกย่องในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรม กีฬา สุขภาพ ศิลปะ และวัฒนธรรม และด้านสิ่งแวดล้อมในระดับชาติหรือนานาชาติ	0.15	1	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
5	2.8 ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษา	NA	NA	5 ข้อ	5	5 ข้อ	5	5 ข้อ	5	5 ข้อ	5
7	(สมศ 3) ผู้สำเร็จการศึกษาในเวลาที่กำหนด (เกณฑ์สภา)	98.6 7	3	97.2 2	5	98.3 7	5	98.3 3	5	98.5	5
8	(สมศ.4) ร้อยละของผู้ผ่านการสอบขึ้นทะเบียนวิชาชีพภายใน 1 ปี (เกณฑ์สภา)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	97.8	5	99.5	5



ปีการศึกษา ตัวบ่งชี้		ผลผลิตขณะที่สถาบันมีสถานภาพเป็นวิทยาลัยพยาบาลเพื่อการรณรงค์									
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการ ดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
9	ร้อยละของผู้ผ่านการสอบขึ้นทะเบียนวิชาชีพในครั้งแรก	82.1 6	NA	64.5 7	NA	83.4 3	NA	92.0 9	NA	76.7	NA
10	(สมศ.14) การพัฒนาคณาจารย์	NA	NA	NA	NA	2.74	2.28	2.88	2.4	2.78	2.32

หมายเหตุ NA หมายถึงไม่มีข้อมูล เนื่องจากการปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ในการประเมิน

จากตารางที่ 4.19 พบว่าข้อมูลที่สถาบันได้รวบรวมอย่างต่อเนื่องมี 4 ข้อ ได้แก่ 1) ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้ออกมาและประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี ผลการดำเนินการร้อยละ 100 ทุกปีการศึกษา 2) ร้อยละของบัณฑิตที่ได้รับเงินเดือนเริ่มต้นเป็นไปตามเกณฑ์ ผลการดำเนินการร้อยละ 100 ทุกปีการศึกษา 3) ผู้สำเร็จการศึกษาในเวลาที่กำหนด (เกณฑ์สภา) ผลการดำเนินการร้อยละ 97.22- 98.67 ผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก 4) ร้อยละของผู้ผ่านการสอบขึ้นทะเบียนวิชาชีพในครั้งแรก 64.57-92.09 ปีการศึกษา 2553 ผู้ผ่านการสอบ ฯ ในครั้งแรกน้อยที่สุดปีการศึกษา 2555 มีผู้ผ่านการสอบมากที่สุด ผลการดำเนินการทั้งหมดเป็นผลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยและกระบวนการก่อนการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสถาบัน

ตัวบ่งชี้ ที่มีการประเมินโดยเกณฑ์ของ สมศ.ประเมินในปีการศึกษา 2554-2555 ได้แก่ ตัวบ่งชี้ 1) การพัฒนาคณาจารย์ คุณภาพของคณาจารย์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน คุณภาพอาจารย์พิจารณาจากคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งการพิจารณาขอตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานย้อนหลังอย่างน้อย 2 ปี จำนวนอาจารย์ที่ได้ตำแหน่งทางวิชาการในปีการศึกษา 2554-2555 ผลการดำเนินการทั้งหมดเป็นผลที่เกิดขึ้นจากปัจจัยและกระบวนการก่อนการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสถาบัน

ตัวบ่งชี้ ที่มีการประเมินอย่างต่อเนื่อง โดยเกณฑ์การประเมินฉบับปีการศึกษา 2553 ของ สกอ. (ประเมินในปีการศึกษา 2553-2556) ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่จัดให้กับนักศึกษา ผลการดำเนินการ 5 ข้อ ระดับการประเมินดีมาก ไม่มีความแตกต่างทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน

อย่างไรก็ตามแม้ว่า นักศึกษา รหัส 54 ซึ่งเป็นรุ่นแรกของสถาบันที่มีสถานภาพเป็นคณะพยาบาลศาสตร์เพื่อการรณรงค์ยังไม่จบการศึกษา ศิษย์เก่ารหัส 51, 52 และ 53 ซึ่งจบการศึกษาเมื่อ

สถาบันเปลี่ยนสถานภาพเป็นคณะพยาบาลศาสตร์เรียบร้อยแล้ว ตามเงื่อนไขการปฏิบัติงานเมื่อสำเร็จการศึกษา ตามสัญญาผูกพันของผู้เข้าศึกษาในคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ เมื่อจบการศึกษาต้องเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครซึ่งจะได้บรรจุในตำแหน่งข้าราชการ แต่เนื่องจากวชิรพยาบาลมีการเปลี่ยนสถานภาพเป็นคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ตามนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ผู้ที่เข้าเป็นบุคลากรใหม่ต้องบรรจุในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย จากการสัมภาษณ์ศิษย์เก่า รหัส 51, 52 และ 53 แสดงความคิดเห็นไปในทำนองเดียวกันเกี่ยวกับการเลือกสถานที่ทำงานเมื่อจบการศึกษา ส่วนใหญ่ต้องการรับราชการ ตัวอย่างข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

“ก็ต้องยอมรับนะคะว่าคนที่มาเรียนเกื้อการุณย์ รากฐานที่บ้านมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก และความคาดหวังการเป็นข้าราชการค่อนข้างสูง แม้กระทั่งที่บ้านเป็นข้าราชการแต่ญาติๆ พี่น้องไม่ได้เป็นข้าราชการ เขาจึงมีความคาดหวังจะเลี้ยงลูกหลานให้เป็นข้าราชการ”

(ศิษย์เก่า, 4 เม.ย. 56)

“คือทุกคนคิดหมดเลย ก็คือเวลาที่เราเลือกมันจะรู้สึก fail ใจค่ะว่า ทำไมเข้ามาแรกๆเขาบอกว่า เป็นข้าราชการ 100% พอถึงตรงนี้ เขาบอกว่าเธอเป็นแค่พนักงานของรัฐ พนักงานของมหาวิทยาลัย พ่อแม่ก็เข้าใจอยู่นะ แต่บางที่เขาก็มีความหวังอยู่ลึกๆคะ หวังว่าลูกจบไปจะได้เป็นข้าราชการอย่างนี้ค่ะเขาก็ผิดหวังบ้าง แต่คงไม่ใช่เสียอะไรมากมาย เขาก็เข้าใจว่าเราก็เครียดเหมือนกันนะที่เลือก”

(ศิษย์เก่า, 4 เม.ย. 56)

ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม แสดงถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับบัณฑิตเมื่อสถาบันมีสถานภาพเป็นคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ แสดงได้ดังภาพที่ 4.25



ภาพที่ 4. 25 ความแตกต่างที่เกิดขึ้นกับบัณฑิตภายหลังจากสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ

หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลน้อย

**2.3.2 ผลผลิตจากการวิจัย** จากการรวบรวมข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของสถาบัน และผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโดยคณะกรรมการตรวจประเมินจาก สกอ. สามารถเปรียบเทียบผลงานวิจัยซึ่งรวมถึงงานสร้างสรรค์ระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันแสดงได้ดังตาราง 4.20

ตารางที่ 4. 21 ผลผลิตจากพันธกิจการวิจัยปีการศึกษา 2552-2556

ปีการศึกษา ตัวบ่งชี้		ก่อน				หลัง					
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
1	4.6 ร้อยละของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตรหรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	24.69 %	2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2	(สมศ 5.) งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่	NA	NA	7.6 5	1.89	8.5 3	2.13	6.91	1.7 3	4.01	1
3	(สมศ.6) งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์	NA	NA	2.3 2	0.58	3.5 3	0.88	21.0 5	5	20.9 8	5
4	(สมศ.7) ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ	NA	NA	3.2 0	1.60	2.0 6	1.03	3.95	1.9 7	0.93	0.4 6
	คะแนนเฉลี่ย		2		1.36		1.35		2.9		2.1 5
	ผลการประเมิน		ต้องปรับปรุง		ต้องปรับปรุงเร่งด่วน		ต้องปรับปรุงเร่งด่วน		พอใช้		ต้องปรับปรุง

หมายเหตุ NA หมายถึงไม่มีข้อมูล เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ในการประเมิน

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน ในปีการศึกษา 2552 ผลการประเมินในผลผลิตด้านการวิจัย ตัวบ่งชี้ ร้อยละของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและในระดับนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำสถาบันได้รับคะแนนเต็ม 2 ผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง ตัวบ่งชี้นี้ครอบคลุมเกณฑ์การประเมิน 2 ตัวบ่งชี้ ในปีการศึกษา 2553 ได้แก่ ตัวบ่งชี้ งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ และ ตัวบ่งชี้ งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์ ผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เช่นเดียวกับ ตัวบ่งชี้ที่ใหม่ในปีการศึกษา 2553 ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ ผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วนเช่นกัน ภาพรวมของผลผลิตการวิจัย อยู่ในระดับต้องปรับปรุง-ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน

ภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ปีการศึกษา 2554 ผลการประเมินทั้ง 3 ตัวบ่งชี้และในภาพรวมอยู่ในระดับต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ปีการศึกษา 2555 ผลการประเมินงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับดีมาก ตัวบ่งชี้งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ และผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ อยู่ในระดับต้องปรับปรุงเร่งด่วน ผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ ปีการศึกษา 2556 ตัวบ่งชี้ งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ และ ผลงานวิชาการที่ได้รับการรับรองคุณภาพ มีคะแนนลดลงในขณะที่ ตัวบ่งชี้ งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับดีมาก

การเปรียบเทียบผลในภาพรวมทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า ผลผลิตด้านการวิจัยอยู่ในระดับต้องปรับปรุงเร่งด่วนปีการศึกษา 2553 ซึ่งเป็นปีที่มีการเตรียมการปรับเปลี่ยนสถาบัน และในปีการศึกษา 2554 ซึ่งเป็นปีแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ซึ่งคณะผู้บริหารมีภารกิจในการวางแผนเตรียมการสร้างกฎระเบียบ อาจารย์และบุคลากรอยู่ในระหว่างการเตรียมตัวรับการปรับเปลี่ยน และปรับตัวเข้ากับสถานภาพของสถาบันใหม่จากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงอาจเป็นเหตุให้กระบวนการสร้างงานวิจัยมีปัญหาในการดำเนินการซึ่งสอดคล้องกับผลการรวบรวมข้อมูลด้านกระบวนการสร้างงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นในเรื่อง กระบวนการสร้างงานวิจัย

**2.3.3 ผลผลิตจากพันธกิจการให้บริการวิชาการต่อสังคม** จากการรวบรวมข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของสถาบัน และผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโดยคณะกรรมการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สามารถเปรียบเทียบผลงานวิจัยซึ่งรวมถึงงานสร้างสรรค์ระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันแสดงได้ดังตาราง 4.21

ตารางที่ 4. 22 ผลผลิตจากพันธกิจการให้บริการวิชาการต่อสังคมปีการศึกษา 2552-2556

ตัวบ่งชี้		ก่อน				หลัง					
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
1	(สมศ.8) ผลการนำ ความรู้และประสบ การณ์จากการให้บริการ วิชาการมาใช้ในการ พัฒนาการเรียนการ สอนและ/หรือการวิจัย	NA	NA	63. 63	5	70	5	100 %	5	100 %	5
2	(สมศ.9) ผลการเรียนรู้ และเสริมสร้างความ เข้มแข็งของชุมชนหรือ องค์กรภายนอก	NA	NA	NA	NA	4	4	4	4	5	5
	คะแนนเฉลี่ย	NA	NA		5		4.5		4.5		5
	ผลการประเมิน	NA	NA		ดีมาก		ดี		ดี		ดี มาก

หมายเหตุ NA หมายถึงไม่มีข้อมูล เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ในการประเมิน

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่า ตัวบ่งชี้ผลการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนหรือองค์กรภายนอก มีข้อมูลเฉพาะระยะภายหลังการเปลี่ยนแปลงสถานภาพสถาบัน ผลการประเมินในระดับดี ส่วนตัวบ่งชี้ที่สามารถเปรียบเทียบได้ระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน ได้แก่ตัวบ่งชี้ ผลการนำความรู้และประสบการณ์จากการให้บริการวิชาการมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและ/หรือการวิจัย มีผลการประเมินในระดับดีมาก ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างก่อนการหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน

ผลการรวบรวมข้อมูลผลผลิตมีความสอดคล้องกับผลการรวบรวมข้อมูลในเชิงกระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่อยู่ในระดับดี-ดีมาก มาตลอดทั้งก่อนและการปรับเปลี่ยนสถานภาพ กล่าวได้ว่ากระบวนการในการบริการวิชาแก่สังคมที่ดีส่งผลผลิตอยู่ในระดับดี-ดีมาก

**2.3.4 ผลผลิตจากพันธกิจการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม** จากการรวบรวมข้อมูลตัวบ่งชี้เชิงผลผลิต จากพันธกิจทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรมในการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานการอุดมศึกษา (สกอ.) แสดงดังตารางที่ 4.22

**ตารางที่ 4. 23** ผลผลิตจากพันธกิจการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรมปีการศึกษา 2552-2556

ตัวบ่งชี้		ก่อน				หลัง					
		2552		2553		2554		2555		2556	
		ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 3)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)	ผลการดำเนินการ	ผลการประเมิน (คะแนนเต็ม 5)
1	10 การส่งเสริมและสนับสนุนด้านศิลปะและวัฒนธรรม (สมศ.)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	5	5	5	5
2	11 การพัฒนาสุนทรียภาพในมิติทางศิลปะและวัฒนธรรม (สมศ.)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	5	5	5	5
คะแนนเฉลี่ย		NA	NA	NA	NA	NA	NA		5		5
ผลการประเมิน		NA	NA	NA	NA	NA	NA		ดีมาก		ดีมาก

หมายเหตุ NA หมายถึงไม่มีข้อมูล เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนตัวบ่งชี้ในการประเมิน

จากตารางที่ 4.22 พบว่า มีการประเมินผลผลิตในพันธกิจทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรมเพียง 2 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ของ สมศ. ซึ่งเริ่มประเมินในปีการศึกษา 2555 จึงไม่มีข้อมูลก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน ทั้งสองตัวบ่งชี้และผลการประเมินในภาพรวม อยู่ในระดับดีมาก ทั้งปีการศึกษา 2555 และ 2556 แต่อย่างไรก็ตามจากการรวบรวมข้อมูลด้านกระบวนการพบว่า การทำงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นโดยความมุ่งมั่นทำงานของอาจารย์ไม่ได้เป็นผลมาจากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

### 2.3.5 การเปลี่ยนแปลงด้านผลผลิตในภาพรวม

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ผลผลิตในทุกพันธกิจอยู่ในระดับดียกเว้นงานวิจัยที่ต้องการการพัฒนาอย่างมาก ซึ่งอนาคตของผลผลิตตามพันธกิจจะขึ้นอยู่กับปัจจัย และกระบวนการตามพันธกิจดังที่กล่าวในส่วนของการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมของกระบวนการแล้วว่า เนื่องจากสถาบันให้

ความสำคัญกับการสร้างงานวิจัยเป็นอย่างมาก ผลผลิตจากพันธกิจอื่น จึงมีโอกาสดลดลง ในขณะที่ผลผลิตด้านการวิจัยเพิ่มขึ้น

## 2.4 สรุปผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพตามนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่งผลต่อสถาบัน ทำให้มีความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง (counterfactual) ทั้งบริบทและองค์ประกอบด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต ซึ่งนำไปสู่ผลกระทบในอนาคตต่ออธิบายการเปลี่ยนแปลง (attribution) โดยสรุปดังนี้

**การเปลี่ยนแปลงบริบท** การเปลี่ยนแปลงในบริบทของสถาบันมีประกอบด้วย 1. พันธกิจของสถาบัน และ 2. การบริหารของสถาบันดังนี้

1. พันธกิจของสถาบันมีการปรับเปลี่ยนไป เป็นผลจากสถาบันเปลี่ยนเป็นคณะในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และปัจจัยอื่นที่อาจมีผลร่วมได้แก่ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของชาติ ของหน่วยงาน สมศ. สกอ. และ สภาการพยาบาล มีผลทำให้สถาบัน เพิ่มพันธกิจด้านการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา รวมเป็น 5 พันธกิจและกำหนดให้อาจารย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานในแต่ละพันธกิจ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์ภาระงานของอาจารย์ในที่สุด

2. การบริหารของสถาบัน เปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานภายใต้สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ไปเป็นสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย สภาวิชาการมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวข้องกับวิชาการ และมีคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาและสนับสนุนการดำเนินกิจการ รวมทั้งหารายได้ให้กับมหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารระดับคณะ เปลี่ยนจากกรรมการบริหารวิทยาลัยเป็นกรรมการบริหารคณะแต่การทำหน้าที่ไม่เปลี่ยนแปลง ในช่วงปีแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันมีอุปสรรคด้านระเบียบที่มหาวิทยาลัยอยู่ในระหว่างการร่าง กฎ ข้อบังคับ ต่าง ๆ หลังจากปีการศึกษา 2554 ระเบียบต่าง ๆ เริ่มมีความชัดเจน การดำเนินงานของคณะพยาบาลศาสตร์ก็เอื้ออำนวย มีแนวโน้มไปในทิศทางดีขึ้น

**การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต** ประกอบด้วย 1 แหล่งงบประมาณ 2 บุคลากร 3 นักศึกษา 4 อาคารสถานที่

1. แหล่งงบประมาณ นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลทำให้สถาบันมีแหล่งงบประมาณมากขึ้น จากเดิมได้รับ 1) จากกรุงเทพมหานครและ 2) จากค่าธรรมเนียมการศึกษา ภายหลังจากปรับเปลี่ยน สถาบันสามารถมีรายได้เพิ่มจาก 3) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย 4) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการดำเนินการตามมาตรา 14 (4) และ (7) และ

จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 5) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุหรือจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล ใช้ หรือจัดหาประโยชน์ 6) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ตามความจำเป็นและเหมาะสมผ่านกรุงเทพมหานคร 7) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปก่อนทั้ง 3 แห่ง ต่างกันเล็กน้อยที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้ง 3 แห่งได้รับจากรัฐบาลโดยตรง

## 2. บุคลากร มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้

**อาจารย์** นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลต่ออาจารย์ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการเปลี่ยนแปลงใน 2 เรื่องคือ 1) สถานภาพบุคลากร 2) พันธกิจของสถาบัน อธิบายการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1) สถานภาพของอาจารย์ ได้รับผลกระทบจาก พรบ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร โดยตรง อาจารย์ที่รับราชการอยู่เดิมต้องเลือกดำรงตำแหน่งข้าราชการ หรือเปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

1.1) ดำรงตำแหน่งข้าราชการต่อไป รับเงินเดือนเท่าเดิม สวัสดิการคงเดิม ซึ่งเมื่ออาจารย์ลาออก โอนย้ายหรือเกษียณอายุ ตำแหน่งนี้จะหมดไป เปลี่ยนเป็นตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่จะเข้าใหม่ต้องบรรจุในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งไม่ได้สวัสดิการในระยะยาวเมื่อเกษียณอายุ และเมื่อเทียบค่าตอบแทนระหว่างการเป็นอาจารย์พยาบาลกับพยาบาลประจำการแล้วอาจารย์มีรายรับที่น้อยกว่า การรับโอนย้ายพยาบาลที่เป็นข้าราชการมาเป็นอาจารย์จึงยากมากขึ้นมีผลในทางอ้อมทำให้อาจารย์พยาบาลขาดแคลนรุนแรงขึ้น

1.2) เปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้รับเงินเดือนสูงขึ้นและสวัสดิการเช่นเดิมจากตำแหน่งข้าราชการบำนาญที่ได้รับเนื่องจากส่วนวิทยาลัยพยาบาลเพื่อการอนุรักษ์สุขภาพ ค่าตอบแทนที่สูงขึ้นก่อให้เกิดผลตามมาใน 4 ประเด็นคือ

1.2.1) เศรษฐกิจของอาจารย์ที่เปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยดีขึ้น

1.2.2) เป็นแรงจูงใจอาจารย์ใหม่ สำหรับบุคคลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับสวัสดิการบำนาญของข้าราชการ และไม่ได้เป็นพยาบาลในภาครัฐอยู่เดิม อัตราเงินเดือนในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยของคณะพยาบาลศาสตร์เพื่อการอนุรักษ์ไม่ได้น้อยกว่าอัตราเงินเดือนของสถาบันอื่นก็เป็นแรงจูงใจให้อาจารย์ใหม่ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับตำแหน่งข้าราชการเข้ามาทำงาน ทำให้มีอาจารย์มีความหลากหลายเพราะมาจากต่างสถาบัน ต่างไปจากเดิมที่เป็นอาจารย์ส่วนใหญ่จบการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาลเพื่อการอนุรักษ์

แต่อย่างไรก็ตามการรับอาจารย์ใหม่อาจไม่สามารถทดแทนภาวะขาดแคลนอาจารย์ได้เนื่องจากมีปัจจัยภายนอกที่สำคัญคือภาวะอาจารย์พยาบาลและพยาบาลขาดแคลนทั่วประเทศ การ



ขาดแคลนอาจารย์ทำให้คณะพยาบาลศาสตร์ต้องดำเนินการ 2 วิธีเพื่อให้มีอาจารย์เพียงพอในการจัดการเรียนการสอนโดย 1) จ้างครูคลินิก (preceptor) ให้สอนนักศึกษาภาคปฏิบัติในหอผู้ป่วย 2) เร่งรับอาจารย์ใหม่อย่างต่อเนื่องด้วยอัตราค่าตอบแทนไม่น้อยกว่าสถาบันพยาบาลแห่งอื่น ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่ผู้ที่มาสมัครจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับตำแหน่งข้าราชการ ผลของการดำเนินการทั้งสองวิธีมีผลเพิ่มภาระรายจ่ายของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ส่งผลต่อรายจ่ายงบประมาณเงินเดือนของสถาบัน

1.2.3) เพิ่มภาระงบประมาณเงินเดือนของคณะพยาบาลศาสตร์ และผลทำให้สถาบันต้องหารายได้มากขึ้น จากค่าธรรมเนียมการศึกษาจากนักศึกษา จากงบประมาณกรุงเทพมหานคร และของบอุดหนุนจากรัฐบาล การขึ้นค่าธรรมเนียมและการใช้เงินงบประมาณแผ่นดินเพื่อเป็นค่าจ้างเงินเดือนให้อาจารย์ทำให้อาจารย์รู้สึกว่าคุณค่าคาดหวังจากสังคมที่ต้องทำงานให้คุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่ได้รับทำให้อาจารย์เครียดมากขึ้น ประกอบกับผลของเกณฑ์ภาระงานตามพันธกิจทำให้อาจารย์มุ่งงานให้ผ่านเกณฑ์ กระทั่งถึงสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความยึดมั่นผูกพันระหว่างคนในองค์กรลดลง การลาออกโอนย้ายของอาจารย์มีโอกาสมากขึ้นซึ่งจะทำให้ปัญหาขาดแคลนอาจารย์รุนแรงขึ้น

2) พันธกิจของสถาบันมีการระบุอย่างชัดเจนให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบพันธกิจการวิจัย การบริการวิชาการและถูกนำมาสร้างเป็นเกณฑ์การประเมินภาระงานของอาจารย์ที่ผูกโยงกับการพิจารณาค่าจ้างตอบแทนตามคาดหวังของสังคมที่รัฐต้องเพิ่มค่าจ้างตอบแทนอาจารย์ในอัตราที่สูงขึ้น เกณฑ์ภาระงานจึงมีผลต่อการสร้างงานตามพันธกิจของอาจารย์ ซึ่งผลของงานจะกำหนดการต่อสัญญาทำงาน และการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ ก่อให้เกิดผลตามมาใน 2 ประเด็น

2.1) สัมพันธภาพของอาจารย์ เป็นแบบแข่งขันกันมากขึ้น ความเอื้ออาทรระหว่างกันลดลง โอกาสในการลาออก โอนย้ายมีมากขึ้น ส่งผลให้อาจารย์ขาดแคลนมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการขาดแคลนอาจารย์อาจมีผลทางบวกต่อสัมพันธภาพของอาจารย์ให้มีความช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากขึ้นเพื่อให้สร้างงานตามพันธกิจให้ลุล่วงไปได้

2.2) การสร้างงานตามพันธกิจที่กำหนดโดยเกณฑ์ภาระงาน งานวิจัยมากขึ้น แต่งานการสร้างบัณฑิตที่ต้องอาศัยความทุ่มเทจากอาจารย์เป็นอย่างมาก อาจได้รับความสำคัญลดลง เพราะการวัดประเมินเป็นนามธรรมประเมินยากและขาดผู้ประเมิน

**เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน** นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลต่อเจ้าหน้าที่ด้านสถานภาพ เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนให้มีทางเลือก ได้ 2 ทางเลือก อธิบายการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1) ดำรงตำแหน่งข้าราชการหรือลูกจ้างต่อไป ซึ่งเมื่อลาออก โอนย้ายหรือเกษียณอายุ ตำแหน่งนี้จะหมดไป ซึ่งในระยะช่วงหนึ่งปีแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันมีเจ้าหน้าที่โอนย้ายไปหน่วยงานอื่นจำนวนมากจนทำให้เกิดภาวะขาดแคลนเจ้าหน้าที่สายสนับสนุน

เจ้าหน้าที่ที่เหลืออยู่จำนวนน้อยต้องรับภาระงานทดแทนผู้ที่โอนย้ายให้ได้ทั้งหมด ส่งผล 2 ทางคือ

- 1) เจ้าหน้าที่ลาออกโอนย้ายมากยิ่งขึ้นส่งผลให้ภาระงานตกอยู่กับคนที่คงอยู่ในสถาบันมากยิ่งขึ้น และ
- 2) เพื่อให้พันธกิจของสถาบันดำเนินต่อไปได้ อาจารย์จำเป็นต้องรับภาระงานของเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนเป็นการเพิ่มภาระงานอาจารย์ มีผลให้มีการผลักดันให้รับเจ้าหน้าที่ใหม่เข้ามาให้เต็มอัตรากำลัง เป็นโอกาสดีของคณะพยาบาลศาสตร์ฯ ที่จะได้รับคนที่มีความสามารถตรงกับงานเข้ามาในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย

2) เปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้รับเงินเดือนสูงขึ้นและสวัสดิการตามตำแหน่งที่บรรจุ ก่อให้เกิดผลตามมาใน 4 ประเด็นคือ

- 2.1) เศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ที่เปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยดีขึ้น
- 2.2) เพิ่มงบประมาณเงินเดือนของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มงบประมาณรายจ่ายของประเทศ
- 2.3) เป็นแรงจูงใจพนักงานใหม่ ให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างแบ่งเบางานธุรการที่อาจารย์รับภาระไว้ ทำให้อาจารย์ได้ปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ได้ตรงตามพันธกิจ
- 2.4) เกิดการเปรียบเทียบปริมาณงานระหว่างเจ้าหน้าที่ข้าราชการ/ลูกจ้าง กับพนักงานมหาวิทยาลัยเนื่องจากค่าตอบแทนต่างกัน ทำให้มีปัญหาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ส่งผลถึงปริมาณและคุณภาพงานของคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ ที่อาจลดลงทั้งปริมาณและคุณภาพงาน

**3. นักศึกษา** นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลต่อนักศึกษาส่งผลต่อจำนวนผู้สมัครเข้าเรียนมีสาเหตุจาก 1) เงื่อนไขการปฏิบัติงานเมื่อสำเร็จการศึกษา 2) การเพิ่มการรับระบบโควตา 3) การตัดลดสวัสดิการรักษายาบาล อธิบายการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1) เงื่อนไขการปฏิบัติงานเมื่อสำเร็จการศึกษา ตามสัญญาผูกพันของผู้เข้าศึกษาในคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ เมื่อจบการศึกษาต้องเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครซึ่งจะได้บรรจุในตำแหน่งข้าราชการ แต่เนื่องจากวชิรพยาบาลมีการเปลี่ยนสถานภาพเป็นคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ตามนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้บุคลากรใหม่ต้องบรรจุในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย โอกาสที่ผู้สำเร็จการศึกษาจะได้เป็นข้าราชการในอนาคตจึงลดลงจากเดิม ไม่จูงใจในการสมัครเข้าเรียน จำนวนผู้สมัครเรียนจึงลดลง

2) การเพิ่มระบบสัดส่วนรับนักศึกษาจาก กทม. เป็นการเอื้อให้ผู้สมัครเข้าเรียนจาก กทม. มีโอกาสเข้าเรียนเพิ่มขึ้น จำนวนนักศึกษาจากต่างจังหวัดน้อยลง ในขณะที่จำนวนนักศึกษาจากกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น

3) การตัดลดสวัสดิการรักษายาบาล เพราะสถาบันไม่ได้อยู่ภายใต้การบริหารงานของสำนักงานแพทย์อีกต่อไป จึงไม่จูงใจให้สมัครเข้าเรียน จึงเป็นเหตุที่มีความเป็นไปได้ว่าทำให้จำนวนผู้สมัครเรียนเข้าจึงลดลง

อย่างไรก็ตาม การเพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษาของสถาบันเป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ทำให้สถาบันต้องพิจารณาขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพสังคมถึงแม้ว่าสถาบันจะไม่มีปรับเปลี่ยนสถาบัน สถาบันก็จำเป็นต้องปรับขึ้น เพื่อให้การสร้างงานตามของสถาบันดำเนินต่อไปได้

#### 4 อาคารสถานที่

นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่มีผลโดยตรงต่ออาคารสถานที่ในด้านกายภาพ พื้นที่ใช้สอยของสถาบันยังคงเท่าเดิม แต่เนื่องด้วยการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นตามนโยบายของมหาวิทยาลัยเร่งเพิ่มการผลิตบัณฑิตให้เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร การเพิ่มจำนวนนักศึกษาในขณะที่พื้นที่ใช้สอยไม่เปลี่ยนแปลงให้นักศึกษาต้องอยู่กันอย่างแออัด ไม่เอื้ออำนวยต่อการใช้ชีวิตนักศึกษา ส่งผลใน 2 ทางคือ 1) ฝึกให้นักศึกษาปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมซึ่งจะส่งผลดีเมื่อจบเป็นบัณฑิตที่ปรับตัวได้ง่าย และ 2) ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตลดลง ซึ่งเมื่อประกอบกับความคาดหวังที่นักศึกษามีต่อคณะพยาบาลศาสตร์ตามค่าธรรมเนียมในการเข้าศึกษาในอัตราที่มากกว่าอัตราเดิมเมื่อสถาบันมีสถานภาพเป็นวิทยาลัย ผนวกด้วยความเป็นเยาวชนในยุคปัจจุบันที่มีความกล้าแสดงออก รู้และใส่ใจในสิทธิที่ตนพึงได้รับ จึงมีการแสดงข้อมูลผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เผยแพร่ข้อมูลความไม่พึงพอใจต่อสถานที่อยู่อาศัยของคณะพยาบาลศาสตร์ฯ ในวงกว้างอย่างรวดเร็วส่งผลถึงชื่อเสียงของสถาบันในที่สุด

#### การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านกระบวนการ

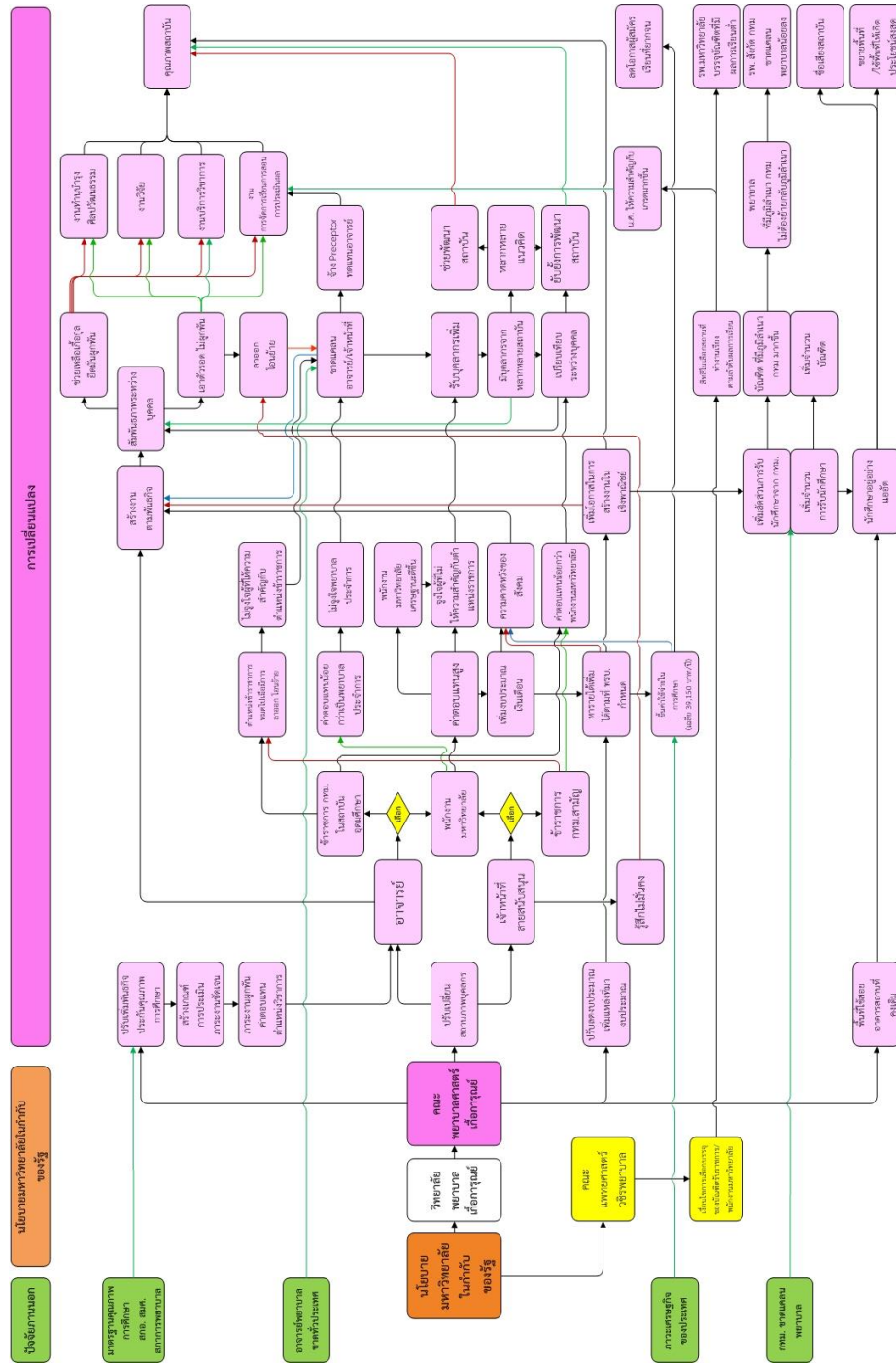
ในช่วงปีการศึกษา 2553-2554 กระบวนการในทุกพันธกิจมีปัญหาอุปสรรคเรื่องกฎ ระเบียบ จากการปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถาบัน แต่สถาบันสามารถดำเนินการได้อยู่ในระดับคุณภาพที่ดีถึงดีมากในทุกพันธกิจ เพราะอาจารย์ปฏิบัติงานในแต่ละพันธกิจในลักษณะงานประจำที่ต้องสร้างคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัย แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเมื่อมีการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน สถาบันได้เพิ่มพันธกิจด้านการประกันคุณภาพการศึกษาและเน้นให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบทุกพันธกิจ ส่งผลให้มีการกำหนดเกณฑ์ภาระงาน ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างงานวิจัยของสถาบันยังไม่ได้มาตรฐานการศึกษา และผลงานวิจัยยังใช้เป็นผลงานสำคัญในการขอตำแหน่งทางวิชาการ กระบวนการสร้างงานวิจัยจึงได้รับความสนใจจากอาจารย์อย่างมากขึ้น

#### การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านผลผลิต

ผลผลิตจากกระบวนการผลิตบัณฑิตเมื่อสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพยังไม่เกิดขึ้น ผลผลิตจากพันธกิจบริการวิชาการต่อสังคมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันอยู่ในระดับดี แต่ผลผลิตด้านงานวิจัยที่ต้องการการพัฒนาอย่างมาก ซึ่งอนาคตของผลผลิตตามพันธกิจจะขึ้นอยู่กับปัจจัย และกระบวนการตามพันธกิจ ดังที่กล่าวในส่วนของการ

เปลี่ยนแปลงในภาพรวมของกระบวนการแล้วว่า เนื่องจากสถาบันให้ความสำคัญกับการสร้างงานวิจัยเป็นอย่างมาก ผลผลิตจากพันธกิจอื่น จึงมีโอกาสลดลง ในขณะที่ผลผลิตด้านการวิจัยเพิ่มขึ้น

การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ ปัจจัย และกระบวนการ ในปัจจุบัน ก่อให้เกิดผลกระทบในอานาคตแสดงเส้นทางการเปลี่ยนแปลงได้ดังภาพที่ 4.26



ภาพที่ 4. 26 แสดงเส้นทางการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ ปัจจัย และกระบวนการ ในปัจจุบัน ก่อให้เกิดผลกระทบในอนาคต

### ตอนที่ 3 ผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์

ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับ ในด้าน ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต จากการรวบรวมข้อมูลสามารถสร้างเป็นแผนภาพเส้นทางการเปลี่ยนแปลงจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสู่ผลกระทบ ได้ดังภาพที่ 4.26. แล้วนำ เหตุการณ์ทั้งหมดสรุปให้สั้นกระชับได้ 30 เหตุการณ์ ดังภาพที่ 4.27 นำไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูล เพื่อประเมินผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ ฯ ที่เกิดจากนโยบาย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ผู้ให้ข้อมูล 6 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้แก่ นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และ รองอธิการบดี ผู้ช่วย อธิการบดี
  2. ผู้บริหารคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์
  3. อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์
  4. เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์
  5. ผู้บริหารและอาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับ
  6. ศิษย์เก่ารหัส 51, 52 และ 53
- ผลการดำเนินการตามลำดับมีดังต่อไปนี้



### 3.1 การคัดเลือกเหตุการณ์สำคัญ

คัดเลือกเหตุการณ์สำคัญจากเหตุการณ์ตั้งต้น โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ส่วนที่ 2 มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยความน่าจะเป็น (เมทริกซ์ P) และหาฐานนิยมของทิศทางและความรุนแรง (S) นำค่า S กับค่า P ของเหตุการณ์เดียวกันคูณกันเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาว่าเหตุการณ์ตั้งต้นใดเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญในการก่อให้เกิดผลกระทบต่อสถาบัน ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.24 ผลคูณระหว่างความน่าจะเป็นกับทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบ

เหตุการณ์ที่	ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ตั้งต้น (p) (n=36)		ทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบ (s) (n=36)		ผลคูณระหว่าง (PXS)
	$\bar{X}$	SD	mode	%	
1 สถาบันมีโอกาสได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครลดลงแต่มีช่องทางการหารายได้เพิ่มขึ้น	0.97	0.11	2	34.21	1.93
2 ผู้เรียนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีมีโอกาสเข้าเรียนลดลง	0.62	0.78	-1	36.84	-0.62
3 สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้	0.74	0.27	3	35.14	2.21
4 สถาบันถูกสังคมคาดหวังมากขึ้น	0.81	0.23	2	42.11	1.62
5 ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่	0.87	0.26	-3	27.03	-2.62
6 ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย จูงใจบุคลากรใหม่	0.71	0.25	2	50.00	1.42
7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น	0.5	0.38	-3	35.14	-1.50
8 สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น	0.87	0.19	-2	32.43	-1.74
9 สถาบันรับบุคลากรใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้นช่วยพัฒนาสถาบัน	0.68	0.17	2	60.53	1.35
10 สถาบันรับบุคลากรใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้นยับยั้งการพัฒนาสถาบัน	0.41	0.25	-2	36.84	-0.82
11 ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบการทำงานเกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น	0.59	0.30	-2	48.65	-1.17
12 เกณฑ์ภาระงานอาจารย์มีความชัดเจนมากขึ้น และผูกพันกับค่าตอบแทน ตำแหน่งทางวิชาการสัญญาจ้าง	0.96	0.10	2	44.74	1.92

เหตุการณ์ที่	ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ตั้งต้น (p) (n=36)		ทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบ (s) (n=36)		ผลคูณระหว่าง (PXS)
	$\bar{X}$	SD	mode	%	
13 อาจารย์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างงานตามเกณฑ์ภาระงานเกิดความเชื่อมั่นผูกพันในองค์กรมากขึ้น	0.67	0.16	2	47.37	1.34
14 อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้ทันผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความเชื่อมั่นผูกพันในองค์กรลดลง	0.51	0.23	-2	32.43	-1.02
15 ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมลดลง	0.23	0.28	0	43.24	0.00
16 ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมสูงขึ้น	0.72	0.21	3	42.11	2.17
17 ภาระงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมลดลง	0.26	0.31	0	43.24	0.00
18 ภาระงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสูงขึ้น	0.58	0.33	2	42.11	1.16
19 ภาระงานวิจัยลดลง	0.11	0.20	0	62.16	0.00
20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น	0.84	0.19	3	68.42	2.52
21 ภาระงานการจัดเรียนการสอนการประเมินผลลดลง	0.18	0.29	0	59.46	0.00
22 ภาระงานการจัดเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น	0.76	0.26	3	56.76	2.29
23 คุณภาพสถาบันลดลง	0.27	0.29	0	43.24	0.00
24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้น	0.73	0.19	3	60.53	2.20
25 สถาบันเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนใน กทม. และเพิ่มการผลิตมากขึ้น	0.96	0.11	2	39.47	1.92
26 สถาบันขยายวิทยาเขต /บริหารจัดการพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	0.69	0.25	2	39.47	1.38
27 ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลของ รพ.สังกัดสำนักการแพทย์/วชิรพยาบาลลดลง	0.59	0.35	3	36.84	1.78
28 นักศึกษาให้ความสำคัญกับเกรดมากขึ้นเพราะการเลือกทำงานในตำแหน่งข้าราชการ หรือ พนักงานมหาวิทยาลัย เปิดโอกาสให้บัณฑิตเลือกตามลำดับเกรดเฉลี่ยสะสม	0.79	0.2	2	42.11	1.58
29 คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลมีโอกาสสูงในการรับบัณฑิตที่มีเกรดเฉลี่ยต่ำ	0.49	0.34	0	35.14	0.00
30 พนักงานมหาวิทยาลัยมีเศรษฐกิจดีขึ้น	0.74	0.21	2	52.63	1.47



จากตารางที่ 4. 23 พบว่ามีเหตุการณ์ที่มีผลคูณระหว่างความน่าจะเป็นกับทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบในทางบวกมากที่สุด 5 อันดับคือ  
 เหตุการณ์ที่ 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น ค่าผลคูณเท่ากับ 2.52  
 เหตุการณ์ที่ 22 ภาระงานการจัดเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น ค่าผลคูณเท่ากับ 2.29,  
 เหตุการณ์ที่ 3 สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้ ค่าผลคูณเท่ากับ 2.21,  
 เหตุการณ์ที่ 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้น ค่าผลคูณเท่ากับ 2.2  
 เหตุการณ์ที่ 16 ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมสูงขึ้น ค่าผลคูณเท่ากับ 2.17

เหตุการณ์ที่มีผลคูณระหว่างความน่าจะเป็นกับทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบในทางลบมากที่สุด 5 อันดับคือ

เหตุการณ์ที่ 5 ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ ค่าผลคูณเท่ากับ-2.62,  
 เหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น ค่าผลคูณเท่ากับ-1.74และ  
 เหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น ค่าผลคูณเท่ากับ,-1.5,  
 เหตุการณ์ที่ 11 ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบการทำงานเกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น ค่าผลคูณเท่ากับ-1.17  
 เหตุการณ์ที่ 14 อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้ตนผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง ค่าผลคูณเท่ากับ-1.02

### 3.2 วิเคราะห์ผลกระทบไขว้

วิเคราะห์ผลกระทบไขว้แบบผสมตามแนวคิดของ Chao (2008) ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

3.2.1 หาค่าฐานนิยมเหตุการณ์ผลกระทบ  $10 \times 10$  เหตุการณ์ สร้างเป็นเมทริกซ์ A บอกระดับและทิศทางของเหตุการณ์ผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ในแนวสดมภ์ทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถวที่มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นมากที่สุด (mode) ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4. 25 เมทริกซ์ A ความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดต่อสถาบัน

เหตุการณ์	ความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดต่อสถาบันเมื่อเหตุการณ์ในแนวสมมุติทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถว																			
	3 (n=31)		5 (n=31)		7 (n=31)		8 (n=31)		11 (n=31)		14 (n=31)		16 (n=31)		20 (n=31)		22 (n=32)		24 (n=31)	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
3	-	-	0	56.67	0	56.25	2	41.94	0	74.19	0	54.84	0	32.26	2	30.00	0	36.67	2	43.33
5	0	58.06	-	-	0	50.00	0	45.16	0	48.39	0	77.42	0	77.42	0	80.00	0	80.00	0	53.33
7	0	54.84	-3	33.33	-	-	0	61.29	0	41.94	0	48.39	0	64.52	0	53.33	0	70.00	0	76.67
8	0	35.48	-3	33.33	0	46.88	-	-	0	41.94	0	54.84	0	51.61	0	53.33	0	53.33	0	46.67
11	0	46.67	-2	31.03	0	43.75	0	32.26	-	-	0	25.81	0	48.39	0	70.00	0	63.33	0	36.67
14	0	35.48	0	43.33	0	31.25	0	35.48	0	19.35	-	-	0	25.81	0	33.33	0	40.00	0	50.00
16	2	48.39	0	70.00	0	40.63	0	38.71	0	51.61	2	35.48	-	-	0	36.67	0	33.33	2	43.33
20	2	38.71	0	70.00	0	40.63	0	38.71	0	48.39	2	35.48	2	32.26	-	-	1	26.67	3	40.00
22	2	48.39	0	63.33	0	45.16	0	38.71	0	48.39	0	29.03	2	29.03	2	30.00	-	-	3	36.67
24	3	41.94	0	56.67	0	64.52	0	38.71	0	45.16	0	29.03	2	32.26	2	36.67	3	33.33	-	-

3.2.2 หาค่าเฉลี่ยความน่าจะเป็นเหตุการณ์ผลกระทบทั้ง 10x10 เหตุการณ์ ตรวจสอบและปรับค่าความเป็นไปได้ของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบ เพื่อป้องกันการกำหนดค่าความน่าจะเป็นของผลกระทบสูงหรือต่ำกว่าค่าที่สามารถกำหนดได้ตามค่าความน่าจะเป็นของการเกิดคู่ที่ต้องการหาผลกระทบ แล้วสร้างเป็นเมทริกซ์ B ที่ปรับค่าแล้ว ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4. 26 ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ผลกระทบ

เหตุการณ์	ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ในแนวสดมภ์จะทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถวความมา																			
	3 (n=31)		5 (n=31)		7 (n=32)		8 (n=31)		11 (n=31)		14 (n=31)		16 (n=31)		20 (n=30)		22 (n=32)		24 (n=31)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
3	-	-	0.3 1	0.4	0.4 3	1.4	0.6 5	0.3	0.1 4	0.3	0.2 7	0.4	0.5 3	0.4	0.5 1	0.4	0.4 6	0.4	0.5 9	0.4
5	0.2 5	0.4	-	-	0.3 2	0.4	0.3 3	0.4	0.3 6	0.4	0.1 2	0.3	0.1 3	0.3	0.1 0	0.2	0.0 9	0.2	0.2 7	0.3
7	0.1 9	0.3	0.5 6	0.3	-	-	0.2 3	0.4	0.3 7	0.4	0.2 5	0.3	0.2 0	0.3	0.2 0	0.3	0.1 9	0.3	0.1 0	0.2
8	0.4 6	0.4	0.6 1	0.4	0.3 8	0.4	-	-	0.4 0	0.4	0.3 0	0.4	0.3 2	0.4	0.3 4	0.4	0.2 7	0.3	0.3 9	0.4
11	0.3 5	0.4	0.5 0	0.4	0.3 6	0.4	0.4 4	0.4	-	-	0.4 5	0.4	0.2 5	0.3	0.1 7	0.3	0.2 5	0.4	0.3 6	0.3
14	0.3 9	0.3	0.3 3	0.3	0.4 7	0.4	0.4 1	0.4	0.5 1	0.4	-	-	0.3 3	0.3	0.3 9	0.4	0.3 8	0.4	0.2 8	0.4
16	0.7 0	0	0.1 7	0	0.3 1	0	0.4 3	0	0.2 9	0	0.4 5	0	-	-	0.3 8	0.3	0.4 0	0.4 0	0.6 6	0.3
20	0.6 1	0.3	0.1 5	0.3	0.3 2	0.4	0.4 3	0.4	0.3 4	0.4	0.5 4	0.4	0.4 6	0.3	-	-	0.3 8	0.3	0.6 6	0.4
22	0.6 3	0.4	0.2 8	0.4	0.3 4	0.4	0.4 6	0.4	0.3 2	0.4	0.4 1	0.4	0.4 9	0.4	0.5 3	0.3	-	-	0.6 7	0.4
24	0.6 8	0.3	0.3 0	0.4	0.1 3	0.2	0.4 3	0.4	0.3 3	0.4	0.4 1	0.4	0.5 8	0.3	0.7 2	0.3	0.6 3	0.3	-	-

3.2.3. หาค่าผลกระทบไขว้โดย สร้างเมทริกซ์ความน่าจะเป็นและทิศทางและความรุนแรง (เมทริกซ์ X) ขนาด10X10 เหตุการณ์ โดยนำความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ คูณกับระดับความรุนแรง ทิศทางของผลกระทบที่อยู่ในตำแหน่งสดมภ์และแถวเดียวกัน นำเมทริกซ์ X คูณกับเมทริกซ์หรือเวกเตอร์ P ค่าความน่าจะเป็นตั้งต้นของเหตุการณ์ ได้เป็นเมทริกซ์หรือเวกเตอร์ผลกระทบไขว้ (S) ผลการวิเคราะห์ แสดงดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4. 27 ผลกระทบไขว้

เหตุการณ์ที่	ผลคูณระหว่างทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบกับค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบที่อยู่ในตำแหน่งสตมภ์และแถวเดียวกัน (เมทริกซ์ [X])										p ตั้งต้น	ผล กระทบ ไขว้
	3	5	7	8	11	14	16	20	22	24		
3	3.00	0	0	1.29	0	0	0	1.01	0	1.18	0.74	5.04
5	0	-3.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0.87	-2.62
7	0	-1.68	-3.00	0	0	0	0	0	0	0	0.50	-2.97
8	0	-1.83	0.00	-2.00	0	0	0	0	0	0	0.87	-3.34
11	0	-0.99	0	0	-2.00	0	0	0	0	0	0.59	-2.04
14	0	0	0	0	0	-2.00	0.00	0	0	0	0.51	-1.02
16	1.41	0	0	0	0	0.90	3.00	0	0	1.33	0.72	4.64
20	1.21	0	0	0	0	1.07	0.93	3.00	0.38	1.97	0.84	6.36
22	1.26	0	0	0	0	0	0.97	1.05	3.00	2.02	0.76	6.28
24	2.05	0	0.00	0	0	0	1.15	1.45	1.88	3.00	0.73	7.19

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผลกระทบไขว้ของแต่ละเหตุการณ์ทั้ง 10 เหตุการณ์ที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีต่อสถาบัน มีค่าอยู่ระหว่าง -1.02 - 7.19 เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบทางบวกมากที่สุด คือเหตุการณ์ที่ 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้น เหตุการณ์ 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น และ เหตุการณ์ 22 ภาระงานการจัดเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น ด้วยค่าผลกระทบไขว้ 7.19, 6.36 และ 6.28 ตามลำดับ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบไขว้ทางลบมากที่สุดได้แก่ เหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น และ เหตุการณ์ที่ 5 ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ ด้วยค่าผลกระทบไขว้ -3.34, -2.97 และ -2.62 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ในทางบวกมีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบไขว้ต่อสถาบันในทางบวก ได้แก่ เหตุการณ์ที่ 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น 22 ภาระงานการจัดเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 3 สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้ และ เหตุการณ์ที่ 16 ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมสูงขึ้น ทั้ง 5 เหตุการณ์ มีความสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุการณ์ที่เป็นเหตุและเป็นผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ เหตุการณ์ที่ 3 เป็นต้นเหตุให้เกิดเหตุการณ์ที่ 16, 20, 22 และ 24 ด้วยขนาดผลกระทบ 1.41, 1.21, 1.26 และ 2.05 ตามลำดับ ในทำนองเดียวกัน เหตุการณ์ที่ 24 เป็นต้นเหตุให้เกิดเหตุการณ์ที่ 3, 16, 20 และ 22 ด้วยขนาดผลกระทบ 1.18, 1.33, 1.97 และ 2.02 ตามลำดับ อธิบายได้ว่า การที่สถาบันต้องหารายได้เพิ่มขึ้น

เพราะนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับ ทำให้สถาบันต้องบูรณาการการหารายได้เข้ากับพันธกิจสถาบัน คือ ทำงานวิจัยเพิ่มขึ้น การจัดการเรียนการสอนการประเมินผลเพิ่มขึ้น งานบริการวิชาการแก่สังคมเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้คุณภาพสถาบันสูงขึ้น ในทำนองเดียวกัน เมื่อคุณภาพสถาบันสูงขึ้น สถาบันก็ยิ่งต้องทำตามพันธกิจทุกด้านให้มีคุณภาพคงเดิมหรือเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้ง 5 เหตุการณ์จึงส่งผลกระทบไขว้ซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ความเห็นของคนที่ยากให้ออกนอกระบบก็คือ คล่องตัวมากขึ้น...ผลกระทบในหลายๆ ด้านที่จะเกิดขึ้น มุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพ... สิ่งที่สถาบันจะพัฒนาคือสถาบันต้องสร้างองค์รวม ความรู้เอง การสร้างองค์ความรู้เองเกิดจากการวิจัย ... มหาวิทยาลัยไหน คณะไหนถ้ามีแต่รับองค์ความรู้ แล้วก็ถ่ายทอดนั้นก็ตามหลังเขาอยู่ตลอดเวลา ที่จะยั่งยืนคือต้องสร้างองค์ความรู้เอง องค์ความรู้เอง นั้นเกิดจากการวิจัย..เพราะฉะนั้นด้วยระบบต่าง ๆ ที่เขาทำให้ขึ้นมาเพื่อจะ Challenge ให้เกิดคุณภาพอยู่แล้วในทุกๆ เรื่องไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งทางวิชาการไม่ว่าเรื่องการเรียนการสอนหรือการบริการวิชาการ...การวิจัยองค์ความรู้ใหม่สร้างแล้วเก็บไว้ก็ไม่เกิดอะไรก็ต้องเอาไปสอน...การเรียนการสอนอย่างเดียวจะรู้ได้ไงว่าองค์ความรู้ใหม่ดีหรือไม่ดีต้องเอาไปปฏิบัติ..เมื่อใดงานวิจัยเอาไปใช้ประโยชน์นี่คือการบริการวิชาการให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ของจริง ..นี่คือ Cycle ที่หมุนขึ้นของวิชาการของมหาวิทยาลัย.. ต้องออกไปสร้างสิ่งที่ตัวเองคิดหรือสิ่งที่สอนให้มันเกิดประโยชน์จริงๆ เอา นักเรียนออกไปด้วย...”

(ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, 8 พ.ค.57)

นอกจากนี้ถ้าพิจารณาความสัมพันธ์โดยละเอียดทั้ง 30 เหตุการณ์ตามตารางที่ ผ 7 ในภาคผนวก พบว่า ทั้ง 5 เหตุการณ์ยังได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ 1 เป็นเหตุการณ์ตั้งต้นเหมือนกัน สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่าเหตุการณ์ทั้ง 6 เหตุการณ์เป็นเหตุและเป็นผลต่อกัน โดยเมื่อสถาบันเปลี่ยนสถานภาพแล้วตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย ทำให้สถาบันมีโอกาสรับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครลดลงไม่น้อยกว่า 70% แต่มีช่องทางการหารายได้เพิ่มขึ้น (เหตุการณ์ที่ 1) เมื่อระบบงบประมาณมีลักษณะดังกล่าว ทำให้สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้มาดำเนินมาใช้ในกิจการของสถาบัน (เหตุการณ์ที่ 3) ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเช่น

“..ปกติถามว่าเราได้ใช้งบประมาณของรัฐบ้างไหม ไม่ได้ใช้อยู่แล้ว ใช้งบประมาณรายได้ทั้งนั้นในการพัฒนาซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องหาเงินเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถเกิดการพัฒนา”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 24 เม.ย. 57)

“เราออกจากการเป็นวิทยาลัยซึ่ง 100% ที่เราได้งบจากรัฐหรือว่า กทม. แต่พอเราเป็น คณะพยาบาลเราเหลือ 70/30 แล้วก็จะค่อยๆ ถูกลดจากรัฐ หรือว่า กทม. ลดลงเรื่อยๆ เราต้องอยู่ให้ได้ ด้วยตัวเอง เหมือนกับที่เราเปิดหลักสูตรต่างๆ ที่ทำให้มีค่าเล่าเรียนจากตรงนั้นมาช่วย support ตรงนี้”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)

และการหารายได้ของสถาบันมีหลายแนวทาง เช่น การให้บริการวิชาการแก่สังคม (เหตุการณ์ที่ 16) การขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษา (เหตุการณ์ที่ 3) มีผลทำให้ สถาบันถูกสังคมคาดหวัง มากขึ้น (เหตุการณ์ที่ 4) ดังข้อมูล เช่น

“คาดหวังสูงค่ะ คาดหวังมากขึ้น ...ยิ่งเก็บค่าใช้จ่ายค่าเทอมอะไรอย่างนี้ก็ต้องคาดหวัง”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 เม.ย. 57)

ในขณะเดียวกัน เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากรใน 4 พันธกิจ ให้ได้ตามเกณฑ์ มาตรฐาน สถาบันจึงกำหนดเกณฑ์ภาระงานอาจารย์มีความชัดเจนมากขึ้น และผูกพันกับค่าตอบแทน ตำแหน่งทางวิชาการ สัญญาจ้าง (เหตุการณ์ที่ 12) และเพื่อให้การสร้างงานของอาจารย์เป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กรทำให้อาจารย์ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างงานตามเกณฑ์ภาระงาน เกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์กรมากขึ้น (เหตุการณ์ที่ 13) ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

“...ในเมื่อเงินเดือนที่ได้รับนั้นเพิ่มมากขึ้นเพราะฉะนั้นก็ต้องมีภาระงานที่ว่าจะต้องทำอย่างไร ให้เหมือนกับว่าให้คุ้มกับเงินเดือนที่ได้รับอย่างนี้ ก็คือจะมีการกำหนดเกณฑ์ภาระงานมาที่นี้อาจารย์ก็ ต้องทำงานที่เป็นไปตามเกณฑ์เพราะจะมีผลในเรื่องของการพิจารณาเรื่องของเงินเดือนด้วย”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)

“...ส่วนใหญ่แล้วนี่จะร่วมกันสร้างยกตัวอย่างเช่นงานวิจัย คือน้อยคนที่จะทำคนเดียว ส่วนมากก็จะทำเป็นทีมช่วยกันมากกว่า ในเรื่องภาระงานสอนก็ขึ้นตารางเลยว่างานสอนนี้มีเท่านี้จะ แบ่งให้คนนั้นเท่าไรๆ ๆ ที่เหลือจะไปเอาที่ไหน..เป็นแบบนี้มากกว่า”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 เม.ย. 57)

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ในทางลบมีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์เนื้อหาจาก การสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบไขว้ต่อสถาบันในทางลบ ได้แก่ เหตุการณ์ที่ 5 ค่าตอบแทน สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ เหตุการณ์ที่ 7 สถาบัน ขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น เหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่าย หมวดยอดการเงินเดือนสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 11 ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบ การทำงานเกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น เหตุการณ์ที่ 14 อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้ตน ผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง ดังนี้

เหตุการณ์ที่ 5 ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ เนื่องจาก เหตุการณ์ที่ 1 สถาบันมีโอกาสได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครลดลงแต่มีช่องทางหารายได้เพิ่มขึ้น แนวทางการหารายได้ของสถาบันที่เป็นไปได้คือการดำเนินงานตามพันธกิจเพิ่มมากขึ้น เหตุดังกล่าวข้างต้นทำให้อาจารย์ต้องคิดสร้างงานตลอดเวลา ซึ่งต่างจากงานพยาบาลประจำการซึ่งลักษณะการทำงานจบสิ้นภายในช่วงเวลาขึ้นปฏิบัติงาน และพยาบาลประจำการยังมีรายได้พิเศษที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ ส่วนอาจารย์พยาบาลไม่มีรายได้พิเศษนอกเหนือจากค่าตอบแทนและสวัสดิการในตำแหน่ง จึงไม่จูงใจให้พยาบาลประจำการให้มาสมัครเป็นการอาจารย์ (เหตุการณ์ที่ 5) เมื่อไม่มีคนมาสมัครเป็นอาจารย์ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์ส่งผลกระทบต่อสถาบันเพราะอาจารย์คือกลไกหลักในการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบัน ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ค่าตอบแทนมีผล เพราะถ้าเป็นพนักงานเหมือนกันอย่างอาจารย์ในคณะกับเป็นพยาบาลใน ward พยาบาลบน ward เขามีค่าอะไรต่อมีค่าอะไรเยอะมาก ค่ามะเร็งต่อมีค่าอะไรเยอะเด็กก็เลยอยากจะเลือกอยู่ ward บางทีก็ไปเอกชนไปอะไรก็ได้เงินเดือนมากกว่า”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 24 เม.ย. 57)

“เรื่องสวัสดิการสิ่งที่เขากังวล...ยกตัวอย่างเช่นอย่างเรื่องค่ารักษาพยาบาลนะคะ ถ้าคนที่เป็นพนักงานของรัฐเขาจะมีต้องเลือกสถานที่เกี่ยวกับเรื่องประกันสังคมสองแห่งนะคะ ถ้าสมมุติว่าเขาไปป่วยที่ไม่ใช่ที่ประกันสังคมไว้ เขาต้องจ่ายตัวเอง เขาไม่คุ้มกับที่เขาจะต้องมาที่นี่ซึ่งตรงนี้เห็นชัดเจนเลย สวัสดิการตรงนี้นั้นไม่ cover”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 2 ก.ย. 56)

“จะไม่โอนมาเป็นพนักงานของรัฐ .... บางครั้งนี่เราเห็นละเขาก็อยากมาแต่พอเขาถามว่ามาที่นี่แล้วเป็นข้าราชการมั้ยเราบอกว่าไม่ใช่เขาจะเป็นพนักงานของรัฐเขาก็ไม่มาค่ะ สายอาจารย์นี่ก็กระทบอยู่”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 2 ก.ย. 56)

เหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น อาจกล่าวได้ว่า ค่าตอบแทนไม่จูงใจให้บุคคลสมัครเข้าทำงานในสถาบันทำให้ สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น สถาบันจำเป็นต้องจ้างผู้เกษียณอายุและพยาบาลทำงานทดแทนอาจารย์ภาคปฏิบัติมากขึ้นทำให้มีรายจ่ายในหมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

“ที่สำคัญพอขาดแคลนตำแหน่งอยากจะได้เขาไว้ก็ต้องเสียเงินเยอะในการที่จะจ้างเขาต่อ”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 18 ก.ย. 57)

“ขาดแคลนครูต้องจ้าง preceptor ซึ่งเราจ้างเยอะนะ ซึ่งจ้างเป็นเทอมหนึ่งหลายสตาจ์”

(อาจารย์, 12 ก.พ. 56)

เหตุการณ์ที่ 11 ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบการทำงานเกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น ประกอบกับเกณฑ์ภาระงานผลกระทบต่อสถาบันในทางลบคืออาจารย์ต้องพยายามทำงานให้ตนผ่านเกณฑ์ภาระงานของการแข่งขัน ขาดความเอื้ออาทรซึ่งกันและกันความยึดมั่นผูกพันระหว่างผู้ร่วมงานลดลง (เหตุการณ์ที่ 14) มีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ที่มาของเกณฑ์ภาระงานของอาจารย์เกิดขึ้นเพราะอะไร เพราะแต่ก่อนนี่คือใครทำเท่าไรก็คือเท่า นั้น คือเราไม่ได้เอามาแจกแจงว่าคุณทำกี่ชั่วโมง นี่ก็ชั่วโมงในด้านภารกิจของคุณครู 5 ด้านพอเกณฑ์ภาระงานออกมา...ก็คิดได้ว่าเกณฑ์ค่าตอบแทนของคุณน่าจะสมควรได้ไหมเมื่อเทียบกับข้าราชการที่เขาทำภาระงานเขามากกว่าคุณแต่ค่าตอบแทนเขาน้อยมันโอเคกันหรือเปล่า...”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)

“บุคลากรเก่าใหม่ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยมีการเปรียบเทียบค่าตอบแทนสวัสดิการและการทำงาน เพราะทุกวันนี้ขวัญและกำลังใจของคนบางคนก็จะน้อยลงไปและน้อยเนื้อต่ำใจ เพราะงานเยอะไงแล้วก็ปรากฏว่าบางคนก็ไม่ได้มองว่า ได้เงินเดือนตั้งเยอะมากกว่ากันตั้งครึ่งคนแล้วถามว่า...ทำงานเพิ่มอีกครึ่งคนหรือเปล่า...สัมพันธภาพลั่นคลอน...คืออาจจะไม่เห็นชัดเจนแต่อาจจะมีแอบลึกๆ ....ถ้ามีโอกาสสิ่งที่อยู่ภายในก็จะเอาออกมา”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)



#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะทางเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในอนาคต

เพื่อหาแนวทางรองรับผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นกับคณะพยาบาลศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ผลกระทบไว้แก่อธิการบดีผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ จำนวน 6 คน รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก 3 คน และ สทนากลุ่ม 3 คน สทนากลุ่มอาจารย์ เจ้าหน้าที่ คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ สัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหาร อาจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ ที่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปก่อนหน้า นำข้อมูลที่ได้อธิบายที่เนื้อหาร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สทนากลุ่ม จากผู้ให้ข้อมูลทุกคนในขั้นตอนก่อนหน้านี้นำเสนอแนะทางเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบตามทิศทางของผลกระทบไว้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้แก่ 1) แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทางบวก 2) แนวทางการเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบทางลบ 3) แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในภาพรวม ดังนี้

##### แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทางบวก

จากตารางที่ 4.26 แสดงให้เห็นว่า เหตุการณ์ที่ 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้นเป็นเหตุการณ์ที่มีค่าผลกระทบไหวต่อสถาบันมากที่สุด รองลงมาได้แก่เหตุการณ์ที่ 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 22 ภาระงานการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 3 สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้ และเหตุการณ์ที่ 16 ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมสูงขึ้น ทั้ง 5 เหตุการณ์มีเหตุการณ์ที่ 1 เป็นเหตุการณ์ตั้งต้นร่วมกัน ดังนั้นถ้ามีแนวทางใดที่ส่งเสริมเหตุการณ์ที่ 1 แล้วย่อมเป็นการส่งเสริมทุกเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบทางบวกต่อสถาบันให้เกิดตามมาตามลำดับ ผู้วิจัยจึงนำเสนอแนะทางเตรียมพร้อมรองรับผลกระทบในด้านบวกจึงขอนำเหตุการณ์ที่ 1 มาเป็นจุดเริ่มต้น รายละเอียดดังนี้

เหตุการณ์ที่ 1 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร กำหนดไว้ให้ กรุงเทพมหานครจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปแก่มหาวิทยาลัยโดยตรง ซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา และ พ.ร.บ. ได้เปิดโอกาสไว้ให้มหาวิทยาลัยรับรายได้จาก 6 แหล่งรายได้ แนวทางรองรับผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์นี้จึงสามารถทำได้จากการสนับสนุนให้สถาบันต้องหารายได้มากขึ้น (เหตุการณ์ที่ 3) จากแหล่งที่มาของรายได้ซึ่งจะส่งผลต่อเหตุการณ์อื่นและส่งผลต่อคุณภาพสถาบันในที่สุดตามลำดับ ดังนี้

1. รายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักอีกแหล่งหนึ่งของทุกสถานศึกษา การหารายได้ในหมวดนี้ให้เพิ่มขึ้นมีแนวทางซึ่งผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะไว้ดังนี้

1.1 ขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษา เมื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพ สถาบันได้ดำเนินการปรับขึ้นใช้จ่ายในหมวดบำรุงการศึกษา ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียม ที่เรียกเก็บกับนักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมของชาติ โดยคำนึงถึงนักศึกษามากที่สุด โดยปรับจากปีการศึกษาละ 17,050 บาท เป็น 39,150 บาท โดยเฉลี่ยตลอดสี่ปีการศึกษา ซึ่งอัตราค่าใช้จ่ายดังกล่าวได้รับการยอมรับจากผู้ให้ข้อมูล ว่าเป็นการหารายได้ที่สมเหตุสมผลกับภาวะเศรษฐกิจเป็นอัตราที่สถาบันจะสามารถบริหารจัดการให้พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้เกิดคุณภาพต่อไปได้ และเป็นอัตราที่ไม่สูงกว่าคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยอื่นที่เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปก่อนหน้านี้ ข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

“เรื่องค่าเล่าเรียนไปคำนึงนะว่าถูกกว่า..(ชื่อสถาบันการศึกษาทางการพยาบาลซึ่งเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยนำกำกับของรัฐ) อีกพอแล้ว เท่าเดิมต่ำเกินไป ขึ้นมา 30,000 ไม่ได้ต้องคิด...อย่าไปกังวลเพราะเขาจะได้วิชาชีพที่ดีที่สุดวิชาชีพหนึ่งในโลกนี้ไปกับการจ่ายเงินแค่นี้และแถมยังมี Scholar ให้อีก”

(ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, 8 พ.ค. 57)

1.2 บุรณาการหารายได้เข้ากับพันธกิจของสถาบันได้แก่การจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การทำวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีแนวทางมีดังนี้

1.2.1 พันธกิจการผลิตบัณฑิต สามารถบูรณาการเข้ากับการหารายได้ได้ 2 ทาง ได้แก่

1.2.1.1) ส่งเสริมให้เกิดเหตุการณ์ที่ 22 คือเพิ่มภาระงานการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผลให้สูงขึ้น แนวทางที่เป็นไปได้คือการส่งเสริมให้เกิดเหตุการณ์ที่ 25 เพิ่มการผลิตมากขึ้น โดยเพิ่มการผลิตบัณฑิตภายใต้การรับทุนการผลิตจากหน่วยงานที่ต้องการพยาบาล เช่น จากโรงพยาบาลเอกชนหรือโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงพยาบาลของรัฐอื่น ๆ นอกเหนือจากสถาบันจะได้รับรายได้จากการผลิตแล้ว และเมื่อสำเร็จการศึกษา บัณฑิตจะมีงานทำที่โรงพยาบาลเจ้าของทุนทันที แก้ไขปัญหาพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครขาดแคลน (เหตุการณ์ที่ 27) และเท่ากับสถาบันได้รับรายได้และได้ช่วยเหลือสังคมในการสร้างพยาบาลให้ภาครัฐและหรือเอกชนในเวลาเดียวกัน การหารายได้ในช่องทางนี้จึงส่งผลดีต่อทั้งนักศึกษา ผู้ให้ทุน แหล่งผลิต และสังคม ดังข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ตัวอย่างเช่น รพ. เอกชน เซนต์ลัญญาไว้เลยให้ทุนเรียนนักศึกษา 4 คนเป็นเวลา 10 ปี เมื่อนักศึกษาสำเร็จการศึกษาแล้วเจ้าของทุนมีสิทธิที่จะรับนักศึกษาเข้าทำงานไปก่อนที่อื่น ...แล้ว

สร้างจูงใจให้เขาบริจาคอีก เงินบริจาคสามารถนำไปลดภาษีได้ทำไมเขาจะไม่อยากจ่าย ต้องมีกลยุทธ์ ไม่ใช่ว่าอยู่นิ่งๆ ไปเรื่อยๆ เขาได้ทั้งลดภาษีและทั้งบัณฑิตตามความต้องการของเขา”

(ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, 30 เม.ย. 57)

1.2.1.2) เปิดหลักสูตรบัณฑิตศึกษาทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้อกับสุขภาพคน เมืองตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย และตามความต้องการของพยาบาลในโรงพยาบาล สังกัดกรุงเทพมหานครและคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ซึ่งการจัดการศึกษาสามารถทำได้ทั้งภาค ปกติและภาคพิเศษ ตัวอย่างข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“เกือกรุ่นก็เปิด ป โทได้ ถ้าเมื่อมีอาจารย์พอ สามารถเปิดได้เลยแน่นอน แล้วก็ต่อไป บุคลากรภายในของเราซึ่งจะไปเรียนก็ได้โอกาสอันดี ไม่ต้องไปเรียนที่อื่น คือเราก็กลับไปที่บ้านเรา”

(ผู้ใช้บัณฑิต, 8 พ.ค. 57)

1.2.2 พันธกิจบริการวิชาการต่อสังคมส่งเสริมให้เพิ่มขึ้น สามารถบูรณาการเข้ากับการหารายได้ได้ 2 ทางได้แก่ (เหตุการณ์ที่ 16)

1.2.2.1) เปิดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ความต้องการของพยาบาล เช่น การพยาบาลวิกฤตฉุกเฉินในเด็ก การพยาบาลเวชปฏิบัติฉุกเฉิน การพยาบาลผู้สูงอายุ การวิจัยทางการแพทย์ซึ่งเป็นการเปิดอบรมเป็นการดำเนินการสร้างองค์ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานพยาบาลในทุกโรงพยาบาล การเปิดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ สามารถทำได้ทั้งภาคปกติ และภาคพิเศษ ซึ่งนอกจากสถาบันจะได้รายได้เพื่อนำไปบริหารงานของสถาบันแล้ว ยังเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม หน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการอบรม ในการพัฒนาการให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนในสังคมไปในขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นดังนี้

“ในฐานะผู้ใช้พยาบาลบอกได้ว่าไฟหาให้เกือจัดอบรมเลยเพราะว่า มีเกณฑ์ HA ว่า ICU ต้องอบรม ICU ก็เปอร์เซ็นต์ ที่นี้ที่ไหนเขาจัดอบรมเขาก็จะรับคนของเขามากในขณะที่ของเราได้ไป แคมป์ได้นิดหนึ่ง คนอื่นก็ดูแลของคนอื่นเขา เพราะว่ามันมีกติกาของทางบริการพยาบาลโรงพยาบาลไป โดยเฉพาะหลักสูตรเด็กนี่ไม่มีเลย วิกฤตเด็กอยากให้รีบๆ เปิด”

(ผู้ใช้บัณฑิต, 8 พ.ค. 57)

1.2.2.2) จัดตั้งศูนย์บริการสุขภาพแก่ประชาชน ตามช่วงวัย เช่น ศูนย์ดูแลเด็กเล็ก ศูนย์การดูแลผู้สูงอายุ ศูนย์ดูแลสุขภาพคนเมืองในขอบเขตที่พยาบาลพึงกระทำได้ภายใต้กฎหมายวิชาชีพการพยาบาล ซึ่งการให้บริการต่าง ๆ เหล่านี้สามารถบูรณาการเข้ากับการจัดการเรียนการสอนรายวิชาการพยาบาลเด็ก การพยาบาลผู้สูงอายุ การพยาบาลผู้ใหญ่และอนามัยชุมชนได้ ในการเป็นสถานฝึกปฏิบัติงานให้นักศึกษา และแหล่งข้อมูลในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้อกับการพยาบาล ประชาชนตามช่วงวัยดังกล่าว ตลอดจนเป็นแหล่งการศึกษาที่เกี่ยวข้อกับสุขภาพคนเมืองซึ่งเป็นจุดเน้นของสถาบัน ตัวอย่างข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

“...เรามีพื้นที่ตรงไหนที่เราจะทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงวิชาการ เชิงธุรกิจเชิงวิชาการ อะไรแบบนี้มีที่มากมาสร้างเนอร์ซิงโฮมใหม่ เนอร์เซอร์โฮมใหม่ ส่งนักเรียนไปดูแลอาจจะไม่ยากแต่ก็ต้องคิดแล้วละ ด้านชุมชน เราไปเยี่ยมชุมชน เรารู้คนไข้คนนี้โรคเรื้อรัง ต้องเปลี่ยนสาย cath (สายสวนปัสสาวะชนิดคา) สาย feeding (สายให้อาหารผ่านจมูกสู่กระเพาะอาหาร) เมื่อไหร่ แทนที่จะให้คนไข้นั่งรถ 3 ชั่วโมงมาเปลี่ยนสาย cath ที่โรงพยาบาล เราตั้งเป็นศูนย์ on call เลย แล้วมีปัญหาที่ตาม เรามีเครือข่ายอยู่แล้วเรามีประวัติเขาอยู่แล้วเสร็จแล้วถ้าเขาโทรมาบ้านนี้อยู่ตรงไหน ก็ช่วยเหลือกันไป เหตุการณ์พวกนี้เราเห็น ๆ กันอยู่ เมื่อเห็นเหตุการณ์แล้วก็ต้องคิดเอามาใช้ทำให้เป็นประโยชน์”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 12 ก.ย. 57)

1.2.3 พันธกิจการวิจัย ส่งเสริม สนับสนุน การทำวิจัย (เหตุการณ์ที่ 20) โดยขอรับทุนจากหน่วยงานภายนอก เพื่อลดค่าใช้จ่ายเงินงบประมาณที่สถาบันจะต้องใช้จ่ายให้อาจารย์เป็นทุนวิจัย และในขณะเดียวกันก็เป็นการหารายได้เข้าสถาบันอีกทางหนึ่ง ข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

“หารายได้จากวิจัยก็ได้...งานวิจัยก็มีแหล่งทุนเข้ามาแทนที่จะใช้เงินส่วนของภายในสถาบันไง”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 24 เม.ย. 57)

1.2.4 พันธกิจทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริม สนับสนุน ให้นักศึกษาได้หารายได้จากแสดงศิลปวัฒนธรรม (เหตุการณ์ที่ 18) จุดเด่นของสถาบันคือสถาบันมีรายวิชาเลือก นาฏศิลป์ และมีนักศึกษาที่มีความสามารถด้านการแสดงรวมตัวจัดตั้งเป็นชมรมชมรมนาฏศิลป์และศิลปะพื้นบ้าน กิจกรรมเด่นคือการเล่นโปงลาง ซึ่งสถาบันได้สนับสนุนชุดดนตรีโปงลางครบวง การนำศิลปะพื้นบ้านออกแสดงการเล่นโปงลางในเวทีภายนอกสถาบันถือได้ว่าเป็นโอกาสให้นักศึกษานำสิ่งที่เรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง นักศึกษาจะได้รับประสบการณ์ในฐานะผู้แสดงและรับรายได้เพิ่มขึ้น ตัวอย่างข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“อย่างให้นักศึกษาไปแสดง ก็มีรายได้บ้างนักศึกษาก็จะได้รับประสบการณ์ในตัวถ้าหากเล่นอย่างเดียวไม่ออกโรงเลยมันก็ไม่มี ความหมายอะไร ต้องให้ออกสู่สังคม”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 17 ก.ย. 57)

1.2.5 ใช้เกณฑ์ภาระงานเป็นเครื่องมือในการบูรณาการทั้ง 4 พันธกิจเข้ากับการหารายได้อย่างสมดุล เพราะการสร้างงานทั้ง 4 พันธกิจเป็นวัตถุประสงค์ของสถาบันและเป็นการสร้างรายได้ให้สถาบันไปพร้อมกัน สถาบันและบุคลากรจึงต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานสร้างงานขึ้นต่ำร่วมกัน โดยใช้เกณฑ์ภาระงานในการประเมินบุคลากรอย่างจริงจัง เกณฑ์ภาระงานจึงควรมีความผูกพันกับค่าตอบแทน ตำแหน่งทางวิชาการและสัญญาจ้าง (เหตุการณ์ที่ 12) เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานและคัดบุคลากรที่มีความสามารถต่ำกว่าเกณฑ์ออกจากระบบซึ่งจะทำให้

บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ลุล่วงผ่านเกณฑ์ทั้งในลักษณะการทำงานเป็นแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกันทำเป็นทีม (เหตุการณ์ที่ 13) และการทำงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จเพียงลำพังไม่ต้องการการร่วมทีมทำงาน (เหตุการณ์ที่ 14) การทำงานของบุคลากรในทั้งสองลักษณะล้วนส่งผลให้ภาระงานตามพันธกิจเป็นไปตามเป้าหมายที่สถาบันต้องการซึ่งส่งผลต่อคุณภาพสถาบันในที่สุด เกณฑ์ภาระงานเป็นประเด็นที่มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นมากที่สุด ในการเป็นแนวทางในเชิงกระบวนการในการปฏิบัติงาน ข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูล มีดังนี้

“...ประเมินผลภาระงานต้องชัดเจน ...ทุกวันนี้บางคนทำงานไม่คุ้มค่ากับเงินที่ได้... การประเมินผลต้องชัดเจนในการที่จ้างหรือไม่จ้างที่ ...ประเมินออกกะถ้างานไม่ถึงขั้น ต้องเด็ดขาด”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 18 ก.ย. 57)

“...เรามีหลักเกณฑ์การประเมินต้องเท่านี้ คนอย่างน้อยต้องเท่านี้ๆ เพราะฉะนั้นทุกคนก็ต้องพยายามให้ถึง *minimum requiment*”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 19ก.ย. 56)

1.2.6 ใช้ความรู้สึกว่าถูกคาดหวังของสังคมเป็นเครื่องมือในการผลักดันการสร้างงานทั้ง 4 พันธกิจให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสังคม จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าเมื่อสถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพจากวิทยาลัยเป็นคณะพยาบาลศาสตร์ และจากการจ้างงานบุคลากรด้วยอัตราที่สูงขึ้น สถาบันจึงถูกสังคมคาดหวังมากขึ้น (เหตุการณ์ที่ 4) ตัวอย่างข้อคิดเห็น เช่น

“ก็เหมือนกันว่าคำว่า “คณะ” นี่แหละเหมือนทำให้มีความรู้สึกว่าเป็นคณะแล้วดีกว่า “วิทยาลัย” เพราะฉะนั้นถ้ามองในแง่บวกก็คือเป็นแรงผลักดันให้เราคิดว่าเวลาเราจะผลิตงานหรือทำอะไรซักอย่างโดยเฉพาะกับสังคมภายนอกเขามองอยู่นะ เราจะต้องมีงานที่ออกไปต้องมีคุณภาพ”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)

“ณ ตอนนี่คืองบประมาณที่ support มานะ ...ตอนนี้เขากำลังถามกลับมาที่สถาบัน ว่าเงินเดือน 1.5 เท่าคุณทำอะไรให้กับ กทม.มั่ง แล้วคุณมีผลงานอะไรให้เห็นเป็นเด่นชัดบ้าง คุณบอกว่าคุณจะเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ทางด้านนี้ที่คุณทำแล้วเธอแล้วเห็นภาพมัย ...”

(อาจารย์, 9 พ.ค. 56)

เมื่อสังคมคาดหวังสถาบันมากขึ้น จึงเป็นผลดีต่อผู้บริหารที่จะใช้ความคาดหวังของสังคมเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสังคม สถาบันจึงต้องสนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์ บุคลากรผลิตบัณฑิต งานวิจัย งานบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มีคุณภาพ แนวทางรองรับความคาดหวังของสังคมที่มีต่อสถาบันกับแนวทางการหารายได้จึงเป็นแนวทางเดียวกัน ข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“เขาคาดหวังเราก็ต้องทำให้ดี ที่จริงดีสำหรับผู้บริหาร ก็คือในสังคมคนก็มองเรานะ เราก็บอกครูบาอาจารย์ซะว่า เอ้อเลื้อเอ้อต่อไม่ได้แล้ว ต้องกระตือรือร้นเพราะว่าเราออกมาเราได้ประโยชน์จากตรงนั้น ๆๆ อย่างนั้นๆๆ สังคมคาดหวังเรา เราก็ต้องตื่นตัว”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 12 ก.ย. 57)

“สังคมคิดได้ คิดว่าจะเอาเปรียบสังคมใหม่นะใช้ใหม่ ความจริงไม่นะเราจะแก้โดยการให้บัณฑิตมีคุณภาพให้มีชื่อเสียงขึ้นมีผลงานวิจัยออกมาเป็นประโยชน์เอาไปใช้ได้แล้วแก้ได้ ถ้าสมมุติมีคนมีแนวความคิดในทาง negative ... ก็จะมีมองเห็นว่าหาล้างหรือว่าคนนั้นมีความพยายามที่จะพัฒนาตัวเองแต่ผลการเรียนการสอนบัณฑิตที่ผลิตออกมาต้องมีคุณภาพดี ถ้าบัณฑิตที่ผลิตออกมาคุณภาพไม่ดีเนี่ยมันก็จะมองกันตรงกันข้ามไป”

(ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, 21 เม.ย. 57)

**2 รายได้จากเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย** ในหมวดนี้ไม่มีข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลในการหารายได้เพิ่ม

**3 รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการดำเนินการตามมาตรา 14 (4) และ 14(7)**

มาตรา 14 (4) กู้ยืมเงิน และให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน ลงทุนหรือร่วมลงทุน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย เป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นไปได้ดังมีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยอาจทำธุรกิจได้ เช่น ยกตัวอย่างว่าเราขาดสถานที่ ตอนนี้เงินไม่พอเงินก็ไปกู้ธนาคารสมมุติสัก 100 ล้านไปซื้อที่ๆ หนึ่งดูทำเลดีหน่อยนับจากนี้ไปอีกซักห้าปีตัดขายไปครึ่งหนึ่งครึ่งที่ได้กำไรก็จะได้มากกว่าราคาที่ดินที่ตรงนี้ก็ต่อมองระยะยาว แล้วความจริงจะต้องเป็นอย่างนั้น แต่อยู่ที่ว่าการทำอย่างนี้ผู้บริหารต้องโปร่งใส”

(ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, 21 เม.ย. 57)

มาตรา 14 (7) จัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นในการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล รวมตลอดถึงลงทุนหรือร่วมลงทุนกับบุคคล หรือนิติบุคคลใด เพื่อดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการของมหาวิทยาลัย หรือการนำผลการค้นคว้าวิจัยไปเผยแพร่หรือหาประโยชน์เพื่อเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัยและจากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ในหมวดนี้มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ว่าสถาบันสามารถบริหารจัดการอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นได้ดังนี้ (เหตุการณ์ที่ 26)

1) เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาลงทุนดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานในพื้นที่ของสถาบัน เช่น เปิดร้านอาหาร ร้านสะดวกซื้อ ร้านขายสินค้าสถาบัน ร้านตัดเย็บเสื้อผ้า เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่นักศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัย และประชาชนในบริเวณใกล้เคียง ดังตัวอย่างที่ปรากฏในสถาบันอื่น มีผู้ให้ข้อมูลยกตัวอย่างดังนี้

“อย่างที่เขาออกนอกระบบ อย่าง โรงพยาบาล...(ชื่อโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) เขาก็ทำธุรกิจ เขามีห้องทำผม ร้านอาหาร มีทุกโรงพยาบาล อย่างที่นี้มีร้านสะดวกซื้อ ตรงนี้เด็กหิวก็ไปกินกัน แล้วเด็กคณะพยาบาลอยู่หอหมด ชายดีแน่นอน”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 12 ก.ย. 57)

2) ดำเนินการสร้างอาคารให้ครบถ้วนตามแผนโครงสร้างทางกายภาพของสถาบันที่มีอยู่เดิม เพื่อเพิ่มพื้นที่ในการดำเนินกิจการของสถาบันและใช้จัดสรรสถานที่ที่เพิ่มขึ้นในการจัดการเรียนการสอน การให้บริการทางธุรกิจ และการบริการวิชาการ และบริการสุขภาพแก่ประชาชน

3) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุหรือจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล ใช้ หรือจัดหาประโยชน์ ในหมวดนี้ไม่มีข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลในการหารายได้เพิ่ม และสถาบันไม่มีที่ราชพัสดุในความปกครองดูแล

4) รายได้จากเงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ตามความจำเป็นและเหมาะสมผ่านกรุงเทพมหานคร ในหมวดนี้มีข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลในการว่าในการของงบประมาณ การชี้แจงของผู้บริหารสถาบันต่อผู้อนุมัติงบประมาณเพื่อขอรับเงินอุดหนุนจึงมีความจำเป็น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่เข้าใจท้องถื่นในงบประมาณที่ขอรับ และสามารถตอบข้อซักถาม ชี้แจงกรรมการในการอนุมัติงบประมาณได้อย่างชัดเจน ข้อคิดเห็นผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

“การได้มา ขึ้นอยู่กับที่เราเขียนไปและผู้บริหารเข้าไป defense ต้องมีการอธิบายและเขาซักถามอะไรต้องตอบได้... อยู่ที่ผู้บริหารเรื่องงบประมาณสำคัญมาก ๆ เพราะถ้าไม่มีตัวนี้ก็เหมือนครอบครัวไม่มีเงินทำอะไรไม่ได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องชี้แจงเก่ง ๆ ต้องมีไหวพริบปฏิภาณ...”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 19 ก.ย. 57)

5) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น ในหมวดนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลในเรื่องการรับเงินบริจาคเข้ามูลนิธิ/สมาคมศิษย์เก่าเพื่อนำดอกผลมาใช้ในกิจกรรมของสถาบัน ข้อคิดเห็นดังนี้

“... สมาคมหารายได้เข้ากองทุนมูลนิธิเราก็เอาดอกออกผลมาใช้ได้แต่ต้องหารายได้นั้นจะจัดกิจกรรมอะไรก็ได้ จัดกิจกรรมท่องเที่ยวแล้วแต่ความสามารถ บันเทิง ฉายภาพยนตร์ โบลิ้งการกุศล เช่นข้าราชการบำนาญทำทุกวันนั้นก็โบลิ้ง มวย แต่เขาได้ที่เป็นล้าน ๆ ...สำคัญก็คือหารายได้เข้ามูลนิธิให้ดอกผลจากมูลนิธิ”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 17 ก.ย. 57)

6) ข้อคิดเห็นอื่น ๆ มีข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลที่นอกเหนือจากการหารายได้เพิ่มแล้ว แนวทางในการส่งเสริมให้สถาบันสามารถจะได้รับการเพิ่มขึ้นสามารถทำได้โดย

6.1) ตัดลดรายจ่ายที่จำเป็นแต่สามารถประหยัดได้ เช่น ค่าสาธารณูปโภค ใช้ทรัพยากรอย่างเห็นคุณค่า ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เช่น

“สร้างจิตสำนึกให้รู้สึกว่าเป็นบ้านตัวเอง สร้างวัฒนธรรมจิตสำนึกของการประหยัดทั้งครู อาจารย์นักศึกษาแล้วก็เจ้าหน้าที่ด้วยสามฝ่ายนั้นแหละ ช่วยกันประหยัด ปิดไฟปิดน้ำพยายามลดรายจ่ายของเราให้ได้มากที่สุด”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)

6.2) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานองค์กร ลดตำแหน่ง เพิ่มภาระงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงาน ใช้เทคโนโลยีช่วยงานให้มากขึ้น แนวทางนี้เป็นแนวทางที่คณะพยาบาลศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก่อนหน้าได้นำมาใช้ ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

“...เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเนี่ยเปลี่ยนสำคัญเลยนะ...คือเดิมเราเป็นภาควิชาคณะแล้ว ก็ข้อกำหนดก็คือว่าคนที่จะเป็นหัวหน้าภาควิชาจะต้องเป็นพนักงานของรัฐ แล้วเสร็จแล้วในช่วงนั้นไม่มีอาจารย์ยอมออกมาเป็นพนักงานของรัฐคือเรามีแต่ข้าราชการเพราะนั่นมันเป็นเหตุผลที่ทำให้เราต้องยุบภาควิชา ...ที่นี้พอมันยุบภาควิชาแล้วจะไปเปิดทำภาควิชาอีกตอนนั้นมหาวิทยาลัยไม่โอเคเลย เขาบอกว่ายุบก็ได้อยู่แล้วก็คือเขาก็ไม่ต้องจ่ายตั้งค่าหัวหน้าภาควิชาเพราะฉะนั้นถ้าจะปรับเป็นภาคอะไรใหม่ก็ต้องไปคุยกันใหม่อีกยาว”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 2 ก.ย. 56)

“...ยุบทั้ง (ยุบหน่วยงาน)....แล้วพวก sheet ตอนนี้พวกอาจารย์เขาพิมพ์เองแล้วเท่าที่เห็นนะ เท่าที่เห็นก็จะยุบหน่วยงานย่อยๆ ของสาย ข ห้องพิมพ์ห้อง Xerox ...ก็ยุบองค์กรนั้นออก”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 ต.ค. 56)

“คือช่วงต้นเนี่ยเราก็เปลี่ยน structure คุยกันเตรียมพร้อมกันเยอะเลย อย่างเช่นมีภาควิชาเยอะๆ ก็ลดภาควิชาลงไปหรือไม่มีภาควิชาผู้บริหารก็จำนวนลดลง เพราะก็จะคิดว่าหนึ่งต้อง save cost ...คนที่ต้องเข้ามาด้วยรู้อาจจะต้องทำนั่นทำนี่ คนนี้อาจจะต้องทำสองสาขา ๆ ...พอไม่มีภาคบางส่วนเนี่ยก็ตีในแง่ไม่ต้องเปลือง คนก็ไม่เปลืองลดลงไปมาปูดตรงกลาง”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 13 ก.ย. 56)

6.3) จัดจ้างองค์กรภายนอก (outsourc) ที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องที่สถาบันต้องการ มาดำเนินกิจกรรมสนับสนุนองค์กร เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพสูงระดับมีอาชีพ เช่น การดูแลความสะอาดอาคารสถานที่ การดูแลความปลอดภัย การจัดยานพาหนะรับ-ส่ง นักศึกษาฝึกปฏิบัติงาน ภายนอกสถาบันและกิจการของสถาบัน การเช่า-ซ่อมบำรุงระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสาร การถ่ายเอกสาร งานบริการตัดเย็บชุดปฏิบัติงานของนักศึกษา การประกอบอาหารเลี้ยงนักศึกษา การจ้างองค์กรภายนอกมาดำเนินการจะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการบุคลากรเพราะไม่ใช่พนักงานของมหาวิทยาลัย และถ้าองค์กรภายนอกปฏิบัติงานไม่ได้คุณภาพ สถาบันสามารถปรับเปลี่ยนเลิกจ้างได้ ผู้ให้ข้อมูลเสนอแนะข้อคิดเห็นดังนี้



“บางอย่างที่ต้องการความชำนาญหรือว่าอะไรที่สำคัญและจำเป็นมากๆ ควรจะจ้าง outsource แล้วเราก็ต่อสัญญาไป...เราอาจจะไม่ได้จ้างแบบประจำ ...อย่างน้อยเรามีโอกาสได้เลือก ถ้าเกิดเขาไม่ดี เราก็เปลี่ยน และถ้าเขาดีจริงๆ เราก็ทำสัญญาต่อ”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

6.4) ใช้ทรัพยากรร่วมกันภายในคณะ ระหว่างคณะ ระหว่างหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด (เหตุการณ์ที่ 26) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อทรัพยากร เกิดการใช้ทรัพยากรในภาพรวมของประเทศที่คุ้มค่า และสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร ดังข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“ ณ เวลานี้การบริหารทรัพยากรมีหลักการที่ว่าพยายามที่จะแชร์ resource โดยที่ไม่จำเป็นต้องซื้อทุกอย่างเข้ามาคือตรงไหนที่มี resource อย่างอื่นเราไม่มีเราก็ต้องไปพยายามในลักษณะ partnership หรือ corroboration ...อันนี้คือหลักการ ไม่เช่นนั้นเราซื้อไม่ไหวหรอก ซื้อไม่ทันซื้อมาก็ใช้ไม่คุ้ม resource อันนี้คือเรื่องของเครื่องมืออุปกรณ์...ตึก ทั้งหลายสถานที่เราจำเป็นต้องใหม่พอเราอยากได้อะไรเราก็สร้างตามกันไม่ทันในขณะเดียวกันที่อื่นเขามี เราก็พยายามใช้ส่วนตรงนั้นให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 14 พ.ค. 57)

6.5) นำเทคโนโลยี มาช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อลดการจ้างบุคลากร เช่น การใช้ระบบสารสนเทศในการจองห้องเรียน ตัวอย่างข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“แนวคิดของเราเนี่ยเราก็ใช้ E ใช้อะไรเยอะนะ การส่งใบกระดาษเวียน ตอนนี้อย่ามีละไม่เวียนละ ก็ต้อง save cost ที่เราเตรียมกันตั้งแต่ต้นก็คือเรื่องของการ save cost แล้วก็ความคล่องตัว”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 13 ก.ย. 56)

6.6) รับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงตรงกับชนิดของงานเข้าทำงาน (เหตุการณ์ที่ 9) เพื่อแก้ปัญหาผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำจึงเป็นอุปสรรคในการสร้างงานของสถาบัน ทำให้ไม่เกิดผลงานจึงไม่ก่อรายได้ให้กับสถาบันขึ้นตามที่ควรจะเป็น ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นดังนี้

“...ปัญหาเรื้องรังคือเราใช้คนไม่ตรงกับงานปัญหาเดิมข้าราชการเราที่มาจากหน้าที่ไม่ได้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น คนโสดก็ไม่ใช่เป็นพนักงานโสด สารบรรณก็ไม่ใช้สารบรรณ คือเขาถูก train มา ใช้คนไม่ตรงกับงานก็เลยมากระทบถึงงานเราเป็นพื้นฐาน โอกาสจริงๆ ที่เราเป็นนอกระบบเราต้องหาคนให้ตรงกับงานจะช่วยแก้ปัญหาได้เยอะเลยนะ”

(อาจารย์, 17 พ.ค. 56)

“กำหนดภาระงานที่ชัดเจนก่อนที่จะไปสอบ เอาเขาเข้ามาเนี่ยถามเขาเลยว่าถ้ามี job ตามนี้ คุณทำได้ไหม 1 2 3 4 5 ถ้าทำไม่ได้ก็หาคนที่ทำได้ อย่างรับเอาแค่แบบจบนี้มา”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)

อย่างไรก็ตามในการรับบุคลากรใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงสถาบันจำเป็นต้อง สร้างแรงจูงใจในเรื่อง ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย จูงใจบุคลากร (เหตุการณ์ที่ 6) ให้เข้ามาร่วมงานเมื่อได้บุคลากรใหม่ ๆ ก็จะส่งผลในทางบวกที่ทำให้สถาบันได้รับข้อคิดเห็น แนวทางการปฏิบัติ มุมคิดที่ต่างไปจากเดิม หรือกล่าวได้ว่ามีความกว้างขึ้นทางความคิด ดังข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูล

“...ถ้าเกิดว่ามีมารับคนใหม่เข้ามา ถ้ามัวช่วยพัฒนาเพิ่มขึ้นส่งผลกระทบรุนแรงในเรื่องดินะ เพราะว่าต่างคนต่างสถาบันมา จะทำให้ คือมีคนเรามาหลายที่จะมีมุมมองต่างกันให้ผลบวก”

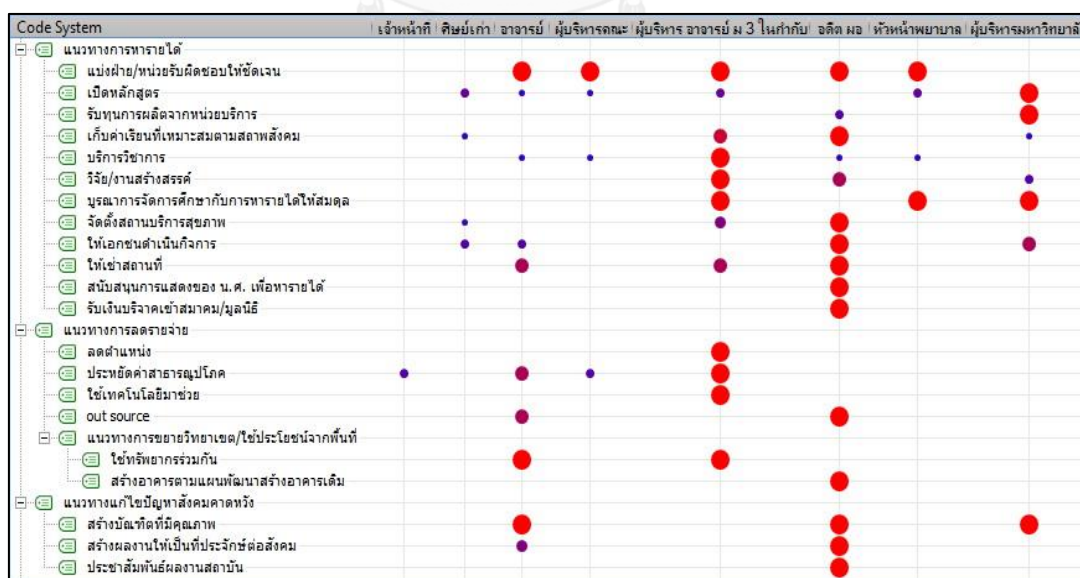
(ผู้ใช้บัณฑิต, 18 เม.ย. 57)

และเนื่องจากสถาบันจูงใจบุคลากรด้วยค่าตอบแทนที่สูงขึ้นทำให้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการเดิมที่เปลี่ยนมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จะมีเศรษฐกิจดีขึ้น (เหตุการณ์ที่ 30) จึงไม่จำเป็นต้องวิตกกังวลในเรื่องเศรษฐกิจสามารถทุ่มเทให้กับงานได้เต็มที่ส่งผลทางบวกต่อสถาบัน

“...เศรษฐกิจเขาดีขึ้นเขาก็จะมีเวลาในการพัฒนาเกี่ยวกับการรุณย์มากขึ้น...เขาก็ไม่ต้องห่วงแล้วว่าลูกเขาจะพอไหม จะมีครบเดือนใหม่ตัดตรงนี้ไปเลย สมองเขาก็มีแรงทำงานพัฒนาอย่างเดียวก็จะเป็นผลดีต่อสถาบัน”

(ผู้ใช้บัณฑิต, 25 มิ.ย. 57)

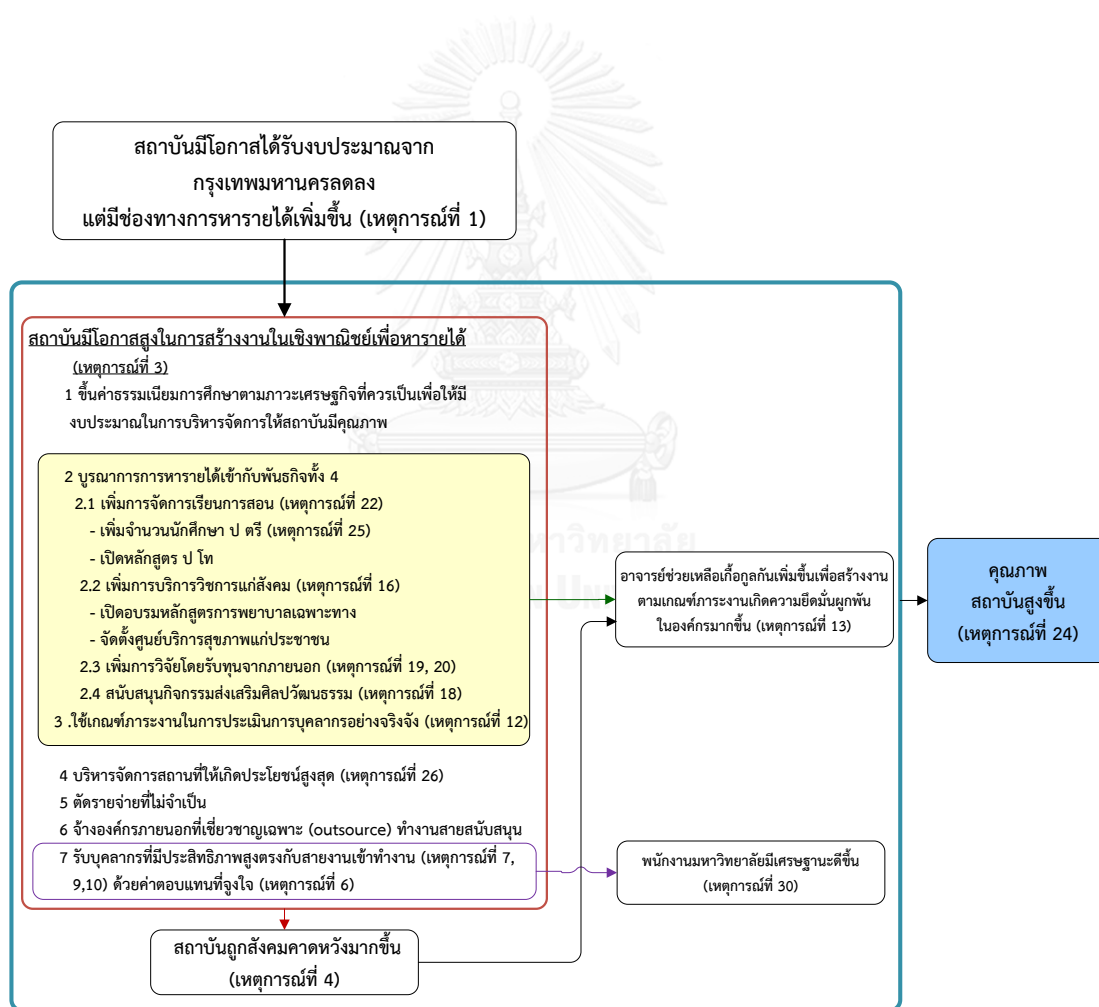
ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม แสดงถึงแนวทางส่งเสริมผลกระทบทางบวกของสถาบัน แสดงได้ดังภาพที่ 4.28



ภาพที่ 4.28 แนวทางการหารายได้ แนวการลดรายจ่าย และแนวทางแก้ไขปัญหาสังคมคาดหวัง

หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่ามีความถี่ข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่ามีความถี่ข้อมูลน้อย

สรุปได้ว่า เหตุการณ์ผลกระทบต่อสถาบันในทางบวกส่วนใหญ่มีเหตุการณ์ที่ 1 สถาบันมีโอกาสได้รับงบประมาณลดลงแต่มีแนวทางการหารายได้นอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับได้ ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ 3 สถาบันมีโอกาสหารายได้ในเชิงพาณิชย์ แนวทางส่งเสริมให้คุณภาพสถาบันสูงขึ้นสามารถดำเนินการได้โดยใช้กลไกเรื่องงบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อน แนวทางการหารายได้ของสถาบันคือการสร้างงานตามพันธกิจทั้งการทำวิจัย การจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ เพิ่มขึ้นมีผลทำให้คุณภาพสถาบันเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันบุคลากรได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น มีความรู้สึกว่าถูกสังคมาคหวังมากขึ้น เป็นแรงขับทำให้บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ต้องสร้างงานตามเกณฑ์ภาระงาน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพงานตามพันธกิจและส่งผลถึงคุณภาพของสถาบันในที่สุด แสดงความสัมพันธ์แต่ละแนวทางได้ดังภาพที่ 4.29



ภาพที่ 4. 29 แนวทางส่งเสริมให้เกิดผลกระทบไว้ในทางบวก.

### แนวทางการเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบทางลบ

จากการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้พบว่า เหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 5 ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ เหตุการณ์ที่ 11 ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบการทำงานเกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น 14 อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้ตนผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง และ เหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบตามลำดับดังนี้

**เหตุการณ์ที่ 8** สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น ส่งผลทางลบต่อสถาบัน เนื่องจากตาม พร.ม. มหาวิทยาลัย เมื่อหน่วยงานยุบสภาพเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัย ข้าราชการในสถาบันสามารถเลือกที่จะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยหรือเป็นข้าราชการได้ โดยข้าราชการที่เปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนที่มากกว่าเดิม 1.3 เท่าในสายสนับสนุน และ 1.5 เท่าในสายอาจารย์และได้รับเงินบำนาญตามอายุงาน ณ วันที่เปลี่ยนสถานภาพ สำหรับบุคลากรที่รับเข้าทำงานใหม่จะได้รับเงินเดือนในอัตราสูงกว่าข้าราชการแต่มีความแตกต่างกันในด้านสวัสดิการ แม้ว่าอัตราเงินเดือนและสวัสดิการในอัตราพนักงานมหาวิทยาลัยจะเป็นไปได้ทั้งสองทิศทางคือจูงใจ (เหตุการณ์ที่ 6) และไม่จูงใจ (เหตุการณ์ที่ 5) บุคลากรใหม่ แต่อัตราเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัยก็ทำให้สถาบันมีค่าใช้จ่ายหมวดอัตราเงินเดือนสูง (เหตุการณ์ที่ 8) กว่าก่อนการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมาก ส่งผลทางลบต่อสภาพคล่องในการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการดำเนินการกิจอื่น ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมีดังนี้

“...เขาจ่ายเงินเดือนเราสูง...สถาบันก็จะมีหมวดเงินเดือนมากขึ้นแทนที่จะไปทำอย่างอื่น สมมุติว่าจะไปทำอะไรก็ต้องจำกัด เช่น จะส่งเสริมเด็กชกอย่างหนึ่ง จะเอาส่วนหนึ่งไปให้ทำงาน กิจกรรมนักศึกษาก็ต้องคิดเยอะขึ้นเพราะว่าเงินจะไม่มีอย่างนี้เป็นต้น”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)

นอกจากนี้เหตุการณ์ที่ 8 ยังมีโอกาสเกิดขึ้นต่อเนื่องจากเหตุการณ์ที่ 1 แล้วส่งผลทางลบต่อสถาบัน เพราะเหตุการณ์ที่ 1 เป็นไปตามที่ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครกำหนด มีผลให้สถาบันต้องหารายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งรายได้ของสถาบันได้มาจากการสร้างงานตามพันธกิจ สถาบันจึงต้องเพิ่มอัตราเงินเดือนให้บุคลากรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างงาน รายจ่ายในหมวดเงินเดือนจึงสูงขึ้น ทั้ง 2 เหตุการณ์นี้จึงส่งผลกระทบต่อกันคือยิ่งรายจ่ายสูงก็ยิ่งต้องหารายได้ ยิ่งต้องการรายได้สูงก็ต้องยิ่งเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรหารายได้ แนวทางในการรองรับผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น จึงสามารถใช้แนวทางเดียวกับการรองรับผลกระทบในด้านบวก

โดยใช้กลไกการหารายได้ของสถาบันที่มีความเป็นไปได้คือการบูรณาการพันธกิจทั้ง 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาเข้ากับงานประจำตามที่ได้กล่าวไปแล้วในแนวทางรองรับผลกระทบด้านบวก

**เหตุการณ์ที่ 5 เหตุการณ์ที่ 7 และ เหตุการณ์ที่ 14** มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน คือ เหตุการณ์ที่ 5 ค่าตอบแทนสวัสดิการตำแหน่งพนักงานไม่จูงใจบุคลากรใหม่ เนื่องจากเหตุการณ์ที่ 1 สถาบันมีโอกาสได้รับงบประมาณจากกรุงเทพมหานครน้อยลงแต่มีช่องทางหารายได้มากขึ้น ทำให้สถาบันต้องบูรณาการการหารายได้เข้ากับพันธกิจไว้กับเกณฑ์ภาระงาน และค่าตอบแทน สัญญาจ้างบุคลากรที่ได้รับผลกระทบในเรื่องนี้มากที่สุดคือ อาจารย์ ทำให้เกิด เหตุการณ์ที่ 14. อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้ตนผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง อาจารย์ที่ทำงานไม่ได้ตามเกณฑ์ก็จะออกจากระบบได้ง่ายขึ้น ประกอบกับการรับอาจารย์เข้ามาใหม่ก็มีปัญหาเพราะการปรับเปลี่ยนสถานภาพบุคลากร การรับอาจารย์ใหม่ต้องรับในตำแหน่งอาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่าอัตราเงินเดือนและเงินพิเศษที่พยาบาลวิชาชีพได้รับมาก และสิทธิประโยชน์น้อยกว่าข้าราชการ พยาบาลประจำการในฝ่ายบริการจึงไม่ลาออก โอนย้าย เข้ามาเป็นอาจารย์พยาบาลจึงเป็นผลลบต่อสถาบันเพราะจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์ นอกจากนี้เหตุการณ์ที่ 5 ยังมีโอกาสเกิดขึ้นต่อเนื่องจากเหตุการณ์ที่ 1 แล้วส่งผลกระทบต่อสถาบันคือเหตุการณ์ที่ 1 พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครกำหนด มีผลให้สถาบันต้องหารายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งการหารายได้ของสถาบันที่มีความเป็นไปได้คือการบูรณาการพันธกิจทั้ง 4 ด้านของสถาบันอุดมศึกษาเข้ากับงานประจำ เช่น เปิดสอนหลักสูตรต่างภาคพิเศษ การจัดอบรมให้บริการวิชาการแก่สังคม การทำวิจัยโดยการขอรับทุนสนับสนุนจากองค์กรภายนอก ซึ่งการหารายได้เหล่านี้ อาจารย์ต้องทุ่มเทความสามารถและเวลา ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลานานอกเหนือจากการทำงานประจำ เมื่อเทียบกับพยาบาลประจำการ การได้มาซึ่งรายได้ที่ไม่ใช่เงินเดือน เป็นรายได้ที่เกิดขึ้นจากการทำงานประจำอยู่แล้วเช่น เงินประกันสังคม เงินค่าเวรยามวิกาล เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของผู้ปฏิบัติงานด้านการสาธารณสุข (พ.ต.ส.) พยาบาลประจำการไม่จำเป็นต้องสร้างงานใหม่หรือใช้เวลา นอกเหนือเวลางานประจำมาใช้ในการหารายได้เพิ่ม ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่พนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งอาจารย์จึงไม่จูงใจให้พยาบาลวิชาชีพที่อยู่ในระบบราชการและอยู่ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเข้ามาเป็นอาจารย์ ดังตัวอย่างข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“พยาบาลมีรายได้มีค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น...และปัจจุบันเป็นที่ต้องการของเอกชนทั้งหลาย พอใช้ทุนจนน้อยคนนะที่อยากมาเป็นอาจารย์ใช้ใหม่เพราะกลับมาเป็นอาจารย์ปุ๊บเงินประจำตำแหน่ง เงินวิชาชีพต่างๆ จะหายไป เขากำลังสร้างเนื้อสร้างตัวเอาความจริงมาพูดกันนะจริงๆ แล้วพยาบาลจบใหม่ไปอยู่... (ชื่อโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับ)...สองปีได้ค่าประจำได้ค่าอะไรต่ออะไร แล้วจะกลับมารับเงินเดือนหมื่นกว่าบาทหรือแต่เดิมไม่ถึงเก้าพันห้าร้อยหมื่นห้าจะไหวหรือ”

(ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, 18 ก.ค. 57)

“อันนี้วิธีแก้ไขก็คือทำประชาสัมพันธ์ว่าคือในระยะยาวการเป็นอาจารย์เราจะมีรายได้เพิ่มขึ้น จากผลงานวิชาการ หรือความก้าวหน้าของอาจารย์มีโอกาสไปศึกษาต่อต่างประเทศ เหมือนกับ ประชาสัมพันธ์แล้วชี้ให้เห็นว่าเรามีสวัสดิการอะไรที่ทำให้เขาเกิดความก้าวหน้าเกิดความยั่งยืน...”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 18 ก.ย. 57)

ดังนั้นแนวทางรองรับผลกระทบ เรื่องสถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น ซึ่งสืบเนื่องมาจาก สาเหตุหนึ่งคือค่าตอบแทน สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยไม่การจูงใจให้เข้ามาทำงาน มี ข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

1. สวัสดิการอื่นที่แตกต่างจากสถาบันอื่นที่ไม่น้อยกว่าสถานศึกษาอื่น ได้แก่ หอพักอาจารย์ที่อยู่ในบริเวณสถาบันที่อยู่กลางเมืองเป็นศูนย์กลางการเดินทาง ปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบตามสมควร อาจารย์ไม่ต้องเสียเวลาเดินทางมาทำงาน และไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเข้าอยู่หอพัก

2. ความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ อาจารย์สามารถนำผลงานตามภาระงานทั้ง 4 พันธกิจ ขอตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ได้เช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ตำแหน่งวิชาการทุกตำแหน่งมีเงินประจำตำแหน่งให้เป็นค่าตอบแทนรายเดือน และความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการเหล่านี้มีลักษณะการเจริญเติบโตในลักษณะแท่ง ความก้าวหน้าในตำแหน่งวิชาการขึ้นอยู่กับความสามารถส่วนบุคคลของอาจารย์ ต่างกับความก้าวหน้าในตำแหน่งทางการบริหารในระบบบริการที่มีตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานเพียงตำแหน่งเดียวการเจริญเติบโตมีลักษณะพีระมิด ความก้าวหน้าในสายวิชาชีพอาจารย์จึงมีความท้าทายอย่างมาก

3. การสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นในระดับปริญญาเอกทางการพยาบาลทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งสถาบันมีความต้องการอย่างมากเพื่อให้อาจารย์ได้นำความรู้ความสามารถในระดับปริญญาเอกมาพัฒนาสถาบัน และเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์ของสภาการพยาบาลที่ต้องการให้แต่ละสถาบันการศึกษามีอาจารย์ระดับปริญญาเอกอย่างน้อยร้อยละ 35 ของอาจารย์ทั้งหมด

4. รายได้จากการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การทำวิจัย ที่เป็นนอกเหนือจากงานประจำ เช่น ค่าตอบแทนการสอนภาคพิเศษ การจัดโครงการต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานบริการสังคมตามภาระงาน การทำวิจัยซึ่งรับทุนจากภายนอกสถาบัน ซึ่งภาระงานเหล่านี้อาจารย์สามารถใช้ความรู้ ทักษะ ของตนเองที่มีอยู่ ดำเนินการได้ตามศักยภาพส่วนบุคคล โดยสถาบันเปิดโอกาสและสนับสนุนเพราะงานเหล่านี้เป็นพันธกิจของสถาบัน

5. สร้างครูจากศิษย์ ควรทำโครงการสรรหา คัดเลือก นักศึกษาที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความเป็นครู ให้เข้ามาเป็นอาจารย์เมื่อจบการศึกษา โดยให้ข้อมูล ข้อ 1-4 เป็นแรงจูงใจ ซึ่งการปฏิบัติเช่นนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาคณาจารย์พยาบาลขาดแคลน ของคณะพยาบาล

ศาสตร์ ในมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก่อนหน้า ดังตัวอย่างข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...รองคณบดีเก่า บอกเอาต้นกล้ามั้ย คือเรารับเด็กปริญญาตรีเนี่ยที่เค้าจบเกียรตินิยมของเรา ที่อื่นก็มาได้เรารับเกียรตินิยมมา ฉะนั้นเราก็เอามาสอน เอามาเทรนและเอามาดู ward และก็ฝึกเด็กพวกเนี่ยจะต้องไปเรียนภายในสองปี เรียนโทเอกอย่างเงี้ยอะคะ ซึ่งก็มีเด็กต้นกล้าได้มาเยอะ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 24 เม.ย. 57)

“เราก็เลยมีนโยบายในการที่จะผลิตช่างเผือกก็คือเอาตั้งแต่เด็ก ป.ตรีเนี่ยเข้ามาเรียน ป.โท แล้วก็เข้ามาส่งต่อจนกระทั่งจบ ป.เอก เพื่อมาเป็นอาจารย์นะคะซึ่งใช้เวลานานมาก ตอนนี้มีเด็กของเราที่เราพัฒนาขึ้นมาเป็นเด็ก ป.โทและรอกำลังเรียน ป.เอกอยู่หลายคน”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 16 ต.ค. 56)

**เหตุการณ์ที่ 11** ข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบการทำงานเกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลทางลบต่อสถาบันเนื่องจากข้าราชการมหาวิทยาลัยได้รับเงินเดือนและสวัสดิการเช่นเดียวกับข้าราชการกรุงเทพมหานครทั่วไป ข้าราชการที่เปลี่ยนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเนื่องจากหน่วยงานยุบสภาพจะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นได้รับบำนาญรายเดือนตามระยะเวลาที่รับราชการ และได้รับสวัสดิการเช่นเดียวกับข้าราชการบำนาญ พนักงานมหาวิทยาลัยที่รับเข้ามาใหม่ได้รับเงินเดือนตามวุฒิและประสบการณ์ ได้รับสวัสดิการรักษาพยาบาลโดยสิทธิประกันสังคม แต่บุคลากรทุกคนสร้างผลงานได้แตกต่างกัน

นอกจากนี้จากตารางที่ ผ 7 ในภาคผนวก .แสดงให้เห็นว่า เหตุการณ์ที่ 11 ยังมีโอกาสเกิดขึ้นต่อเนื่องจากเหตุการณ์ที่ 1, 5, 6, 9, 30 แล้วส่งผลทางลบต่อสถาบัน ทั้ง 5 เหตุการณ์มีความเกี่ยวข้องกับการรายได้ ค่าตอบแทน โดยเมื่อสถาบันได้รับงบประมาณลดลงทำให้สถาบันต้องหารายได้เพิ่มขึ้น (เหตุการณ์ที่ 1, 3) เพื่อนำมาใช้จ่ายในการดำเนินงานของสถาบันเพราะงบประมาณส่วนใหญ่ที่ได้รับจากกรุงเทพมหานครถูกใช้จ่ายเป็นค่าตอบแทนเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอัตราสูงขึ้นเนื่องจากการปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคลากรเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยจึงมีเศรษฐกิจที่ดี (เหตุการณ์ที่ 30) ซึ่งอัตราค่าตอบแทนนี้มีความเป็นไปได้ทั้งไม่สนใจบุคลากรใหม่ที่อยู่ในระบบราชการ (เหตุการณ์ที่ 5) และสนใจบุคลากรใหม่ซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญกับตำแหน่งข้าราชการ (เหตุการณ์ที่ 6) เช่นผู้ที่เคยทำงานในหน่วยงานเอกชนมาก่อน บุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำงานจึงมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น (เหตุการณ์ที่ 9) เช่น จบการศึกษาจากสถาบันที่แตกต่างกัน ประสบการณ์ทำงานจากหน่วยงานที่ต่างกันทั้งจาก โรงพยาบาลเอกชนและหน่วยราชการอื่น ๆ ที่ไม่ได้สังกัดกรุงเทพมหานคร แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าบุคลากรทั้งที่เป็นข้าราชการเดิม พนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการเดิม และพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งรับเข้ามาใหม่ บุคลากรทั้ง 3 ลักษณะ ต้องปฏิบัติงานในพันธกิจเดียวกันและใช้เกณฑ์การประเมินภาระงานใน

ลักษณะเดียวกัน จึงเกิดปัญหาการเปรียบเทียบระหว่างผลงานและค่าตอบแทนขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบในทางลบต่อสถาบัน เนื่องจากส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะการเพิ่มขึ้นของจำนวนเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคลากร การเปรียบเทียบที่เกิดขึ้นมี 2 ลักษณะคือในด้านของข้าราชการ ข้าราชการมีความรู้สึกว่าทำงานมากเงินเดือนน้อยไม่มีกำลังใจในการทำงาน สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยแสดงความเห็นว่าเป็นสิทธิที่บุคลากรจะเลือกสถานภาพ ถ้าข้าราชการต้องการได้เงินเดือนที่เท่าเทียมกันก็ควรเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย มีผู้แสดงความคิดเห็นดังนี้

“...ข้าราชการ กับ พม.เปรียบเทียบกันชัดเจนเรื่องสวัสดิการ แถมอายุงานด้วย เงินเดือนด้วย ส่วนใหญ่คนที่ทำงานเป็นคนในช่วงกลางๆ ที่ยังไม่ใกล้เกษียณเงินเดือนเขาชนิดเดียวแต่คุณภาพที่เขาทำงานภาระงาน สูงกว่า อาจารย์ พม.บางคนเงินที่เงินเดือนสูงกว่ามาก งานก็จะมาอยู่ที่คนใดคนหนึ่งคนที่ทำงานก็ทำอยู่นั้นแหละ ก็เลยเกิดการเปรียบเทียบว่า เงินเดือนเท่านี้แต่ทำเท่านี้ ขวัญกำลังใจพวกเขาก็ลดลงเรื่อยๆ”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)

“...พูดกันตรงๆ นะบางคนได้เปลี่ยนสถานะภาพเงินเดือนแล้วจะยังทำงานเหมือนเดิม แต่ไม่ได้คิดเลยว่าเงินได้เพิ่มไปแล้ว นอกจากทำงานแล้วยังเรียกร้องสิทธิเหมือนเดิมเขาให้เงินมาเพิ่มเพื่อลดสวัสดิการบางอย่างลงไปแต่ทุกคนยังติดใจอยู่ว่าทุกอย่างหมดเสร็จแล้วต้องการสิทธิเหมือนเดิมแต่ทำงานเหมือนเดิมด้วยไม่ได้ทำงานเพิ่มตามเงินก็ได้ขึ้นคือสิ่งที่เห็น”

(ผู้บริหารคณะ, 30 เม.ย. 57)

จากข้อมูลข้างต้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการเปรียบเทียบค่าตอบแทนงาน ระหว่างบุคลากรเกิดขึ้นจริงแม้ว่าข้าราชการสามารถยอมรับอัตราเงินเดือนที่น้อยกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยได้เพราะตัดสินใจเลือกผลตอบแทนในระยะยาวเมื่อเกษียณอายุราชการ ซึ่งอาจเทียบเคียงได้กับรายได้และสวัสดิการกับพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทนสูงในปัจจุบัน แต่เมื่อบุคลากรทุกประเภทมีเกณฑ์ในการประเมินผลงานในลักษณะเดียวกันปริมาณงานขั้นต่ำที่ได้รับมอบหมายจึงควรอยู่ในระดับเดียวกันเป็นอย่างน้อย ความแตกต่างในปริมาณงานที่แต่ละบุคคลสร้างจึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบการทำงานเกิดปัญหาสัมพันธ์ภาพขึ้น เหตุการณ์ในลักษณะเช่นนี้ปรากฏขึ้นเช่นเดียวกันในทุกมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล เช่น

“ตอนออกใหม่ๆ เป็นอย่างไรทุกคนก็จะเจอเหมือนกันว่ามีคนกลุ่มหนึ่งไม่ออกเขามีสิทธิ์ที่จะไม่ออก....แรกๆ เท่านั้นแหละปีแรกๆ มีปัญหาซึ่งที่นี้ก็ต้องเจอไม่มีใครไม่เจอพอไปแล้วเราต้องหนักแน่นสร้างมาตรฐานอย่าลด”

(ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, 8 พ.ค. 57)



“...เขาก็อาจจะมึนงงนิดหน่อยว่าเขาทำงานเยอะเงินเดือนเขาไม่เยอะขณะที่พนักงานอาจจะเงินเดือนเยอะแต่งานทำได้น้อยกว่าเขา อย่างนี้มันก็มีอยู่แต่ว่าเป็นทางเลือกใจ ตัวเองเลือกใจคือถ้าเขาต้องการเขาสามารถออกได้”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 24 เม.ย. 57)

“มีการเปรียบเทียบ นะคือตรงนี้ไม่ค่อยดี ก็คือว่ามีสองระบบอยู่ในที่แห่งเดียวกันจะทำให้เกิดการเปรียบเทียบกันขึ้นนะคะ ยกตัวอย่างเช่นว่า ข้าราชการเงินเดือนเขาจะได้น้อยกว่าพนักงานเขาก็จะบอกว่าเขาทำงานเยอะนะทำงานเท่าๆ กันเลยแต่เงินเดือนเขาได้น้อยกว่านะคะอันนี้มันก็จะเกิดแบบนี้เกิดขึ้นแต่ไม่ถึงกับงานไม่เดิน เพียงแต่บ่น... แต่ก็มีผลมีในเรื่องของขวัญกำลังใจ”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 เม.ย. 57)

แนวทางในการแก้ปัญหารวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

1. การสื่อสารทำความเข้าใจในรายละเอียดของค่าตอบแทนสวัสดิการที่ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยได้รับ แสดงถึงข้อเด่นและข้อด้อยของค่าตอบแทน สวัสดิการของบุคลากรแต่ละประเภท ตลอดจนอธิบายถึง ลักษณะงาน (job description) ของแต่ละตำแหน่ง เกณฑ์ภาระงาน แนวทางการประเมินผลงานของบุคลากรแต่ละประเภทให้ชัดเจน โดยเฉพาะพนักงานใหม่ต้องแจ้งให้ทราบและทำความเข้าใจตั้งแต่แรกรับไว้ทำงาน บุคลากรทุกประเภทควรมีข้อตกลงการทำงานกับสถาบัน (performance agreement) และยึดถือปฏิบัติในแต่ละรอบปีงบประมาณ

“เรื่องการสื่อสารสำคัญ ความไม่เข้าใจกันมันแก้ได้ด้วยการสื่อสาร...เรื่องเงินเดือนที่มันแตกต่างกัน ที่นี้มีคนอยู่หลายประเภททั้งข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ..ต้องสื่อสารกันว่า ถ้าคุณมาอยู่ตำแหน่งอย่างนี้จะเป็นอย่างนี้ ...จะเป็นข้าราชการไปไม่มีใครบังคับ ถ้าออกนอกระบบแล้วจะเป็นอย่างไร...เพราะฉะนั้นเงินที่แตกต่างหลากหลายต้องสื่อสารให้เขาเข้าใจ แล้วให้เขามีสิทธิเลือก คนที่จะเลือกเขาก็ต้องถามว่านี่ดียังไง จุดอ่อน ความต่างอย่างไร ...”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 12 ก.ย. 57)

2. การประเมินผลงานตามเกณฑ์ภาระงาน ดังที่กล่าวข้างต้นแล้วว่าเมื่อสถาบันสร้างเกณฑ์ภาระซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำซึ่งบุคลากรทุกคนรับรู้ร่วมกันถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ การกำกับดูแลให้เป็นไปตามเกณฑ์ภาระงานจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้บุคลากรทุกคนสร้างงานตามหน้าที่รับผิดชอบในระดับอย่างน้อยที่สุดที่ทำให้สถาบันดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยได้ เกณฑ์ภาระงานจึงเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ทั้งต่อผู้บริหารและบุคลากรเอง โดยช่วยให้ข้อมูลแก่บุคลากรว่าตนเองมีผลงานด้านใดเป็นจุดเด่นและจุดด้อยควรได้เร่งพัฒนาสร้างงานให้ได้ตามเกณฑ์ ให้ข้อมูลกับผู้บริหารในการวางแผนพัฒนาบุคลากร วางแผนพัฒนางานทั้ง 4 พันธกิจ รวมไปถึงการพิจารณารางวัลเพื่อการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลงานจึงต้องดำเนินการอย่างจริงจัง

โปร่งใส ยุติธรรม และทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการประเมิน การใช้เกณฑ์ภาระงานในการประเมินบุคลากรอย่างจริงจัง ดำเนินการเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่อง ข้อคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“คณะก็พยายามที่จะให้มีกรรมการขึ้นมาเพื่อเกลี้ยกล่อม จะต้องมีคนมาควบคุมดูแลว่าเป็นยังไงบ้าง เรามีหน่วยทรัพยากร ... สำนักวิชาก็เป็นหนึ่งในกรรมการของทรัพยากร และจะต้องมีฝ่ายบริหาร คณะบดีฝ่ายบริหารเป็นหัวหน้าหน่วยทรัพยากร และนอกนั้นต้องเป็นผู้แทนจากกลุ่มวิชาทั้งหลายมาอยู่ตรงนี้ แล้วคณะบดีฝ่ายวิชาการก็ต้องมาช่วยกันให้มีการตั้งเกณฑ์กลางว่าทุกคนจะต้องทำงานอะไร เวลาให้คะแนนจะให้เท่าไรทำนองนั้น ... เพื่อที่จะได้ยุติธรรมสำหรับทุกคน... เรื่องอะไรต่างๆ กำหนดคน ย้ายคน ขอคนช่วย ... ครูคลินิกจ้างเท่าไร ก็คน จะต่ออายุราชการ หรือไม่ต่อ ต้องจ้างเพิ่ม กรรมการทรัพยากร จะเป็นเสนอคณะบดีไปว่าจะเอาอย่างไรและควบคุมอยู่ตรงหน่วยทรัพยากรว่าจะจ่ายงาน การเรียนการสอน หน่วยกิต และจะดูแลเกณฑ์ในการให้คะแนน เกณฑ์การประเมินอยู่ในทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้กำหนด”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 24 เม.ย. 57)

“...การพิจารณาความดีความชอบให้ดูที่ภาระงานถ้าคนไหนภาระสูงขึ้นไปเราก็ให้ค่าตอบแทนให้แรงจูงใจเพิ่มขึ้นโดยชัดเจน... ต้องดูจากผลงาน ... แล้วหัวหน้าภาคก็ต้องพิจารณาลูกน้องตัวเองด้วยการเสนอขึ้นมาคนไหนที่ขยันขันแข็งก็ให้พิจารณา ดูแลเด็กดีใหม่ เอาใจใส่เด็กดีใหม่ เข้าประชุมตามเกณฑ์หรือเปล่า ดูหลายเรื่องและก็อย่างเปิดเผย เพราะถ้าใครมาร้องเราก็พูดชี้แจงได้เลย”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 17 ก.ย.57)

“...เกณฑ์ภาระงานถามว่าเป็นเครื่องมือใหม่ ดินะชัดเจนแล้วทุกคนก็ต้องไม่มาอ้างกันว่าทำไมคนนั้นไม่ทำแล้วอยู่ได้ ทำไมคนนี้อย่างนี้ แต่จริง ๆ คือกฎเกณฑ์มันบีบตัวบางคนจะอึดอัด แต่บางคนเขาทำได้มากกว่าเกณฑ์ ก็จะมีไม่มากแต่การมีเกณฑ์ก็ทำให้การประเมินง่ายขึ้นชัดเจนขึ้น... เหมือนกับให้เขารู้ว่าปีนี้จะทำอะไรเขาวางแผนได้ ปีนี้เขาจะทำวิจัยนะ งานตรงนี้จะลดลงหน่อย แต่งานวิจัยเขาเป็น 30 นะ อะไรแบบนี้วางแผนได้เพื่อจะก้าวสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้...”

(ผู้บริหารคณะ, 18 มิ.ย 57)

3. สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกประเภทโดยขจัดความเหลื่อมล้ำในเรื่องเรื่องความก้าวหน้าในตำแหน่งวิชาการและค่าตอบแทน เช่น เรื่องเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการที่ข้าราชการต้องใช้ระเบียบของกรุงเทพมหานคร ในขณะที่พนักงานมหาวิทยาลัยใช้ระเบียบของมหาวิทยาลัย เรื่องเงินรางวัลค่าตอบแทนพิเศษเงินรางวัลประจำปี (โบนัส) ดังตัวอย่างข้อมูลที่แสดงถึงปัญหาดังกล่าวเช่น

“คนที่เป็นข้าราชการเขาก็จะยินดีที่เลือกกว่าตัวเองเป็นข้าราชการแต่อดไม่ได้หรอกก็ต้องมีความรู้สึกที่เราได้เงินเดือนสมมุติสองหมื่นหน่อยๆ อีกคนหนึ่งได้แสนหนึ่ง ก็อดไม่ได้ที่จะมองว่าเออเราทำงานต่างกันไหมเท่ากันหรือเปล่าหรือมันใกล้เคียงกันไหม รวมทั้งสวัสดิการอื่นๆ เงินเดือนเขาอาจจะ

ทำให้รับได้ล่ะว่าเขาเลือกแล้ว แต่จะมีอย่างอื่นด้วยงั้น เช่น ความก้าวหน้าของการ *career path* ของตัวเองทำไม่ถึงต้องดำในเมื่ออยู่ในคณะเดียวกัน เขาจะรู้สึกว่าเขาเป็นคนส่วนน้อยที่ไม่มีใครสนใจในการที่จะรักษาสีทิวต่างๆ..มีผลต่อการปฏิบัติงานต่อขวัญและกำลังใจด้วย ถ้างานเขาทำงานเหมือนข้าราชการที่ทำงานในระบบราชการดีไหมเช่นเสาร์ อาทิตย์นอกเวลา ก็ให้ พม.ทำซิ จะมีการคิดแบบนี้เกิดขึ้น ...ไม่ใช่เฉพาะอาจารย์นะ เจ้าหน้าที่ก็ด้วย วันนั้นเจ้าหน้าที่คนหนึ่งบอกว่า “ดูสีพนักงานรับมาใหม่เทียบกับตัวเขา เขายังไม่เคยได้พักงานขนาดนี้เลยบ่าโมงครึ่งแล้วพนักงานคนนี้เพิ่งเดินเข้ามา... เห็นอย่างนี้ทุกวันเขาได้เงินเดือนเยอะมากนะ แต่ตัวหนูทำงานมาก็ปีแล้ว” อย่างนี้คือตัวอย่างการเกิดการเปรียบเทียบค่อนข้างสูงเพราะฉะนั้นข้าราชการก็จะไม่ทำงาน ให้ไปใช้ พม. อย่างคนนั้นขี้อย่างนี้เป็นต้น.”

(อาจารย์, 28 เม.ย. 57)

ซึ่งจะแนวทางที่สถาบันสามารถปฏิบัติได้โดยอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 21 เร่งจัดทำข้อกำหนด กฎ ระเบียบ หรือประกาศของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ช่องว่างระหว่างบุคลากรทุกประเภทในเรื่องสิทธิประโยชน์มีน้อยที่สุด ดังข้อมูลที่มีผู้แสดงความคิดเห็นดังนี้

“นอกระบบสิ่งที่ดีก็คือเราสร้างระเบียบของเราเองโดยที่ไม่ต้องเหมือนกับ กทม.ไม่ต้องเหมือนกับระบบราชการเพราะฉะนั้นเอาสิ่งที่ดีที่เกิดประโยชน์มาใช้มากับเรา เพราะฉะนั้นจะเห็นว่ากฎระเบียบหลังๆ ที่ออกมาต้องเอื้อให้กับความเจริญก้าวหน้า ไม่ได้ออกมาเพื่อผูกมัดคนของเราให้มากขึ้น”

(ผู้ใช้บัณฑิต, 8 พ.ค. 57)

“คณะก็ต้องทำให้เขามีความคิดเห็นว่าการที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสร้างความมั่นคงให้เขาได้ยังไงบ้างเพราะเกิดไม่สามารถพิสูจน์ให้ได้ว่า เราสร้างความมั่นคงให้เขาได้บ้าง เขาก็อาจจะย้ายหน่วยงานไป ก็ยังจะเกิดปัญหาที่ขาดแคลนบุคลากรไปด้วยเพราะว่าความมั่นคงของข้าราชการมีมากกว่าพนักงาน ก็อยู่ที่ว่าเราจะต้องใช้เงื่อนไขของความเป็นอิสระที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย มาเพิ่มความมั่นคงให้เกิดขึ้นได้แต่ความมั่นคงมักจะเป็นมันเป็นความสัมพันธ์แบบตรงไปตรงมากับรายได้ไม่มากก็น้อยถึงแม้ว่าไม่ใช่เป็นอย่างเดียวสำหรับรายได้แต่ถ้ามีความสัมพันธ์อื่นกระทบก็ต้องเป็นเรื่องของมหาลัยต้องไปทำให้เกิดการสร้างรายได้ให้มากพอเพียงก่อนที่จะมาสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานมหาลัยให้เขารู้สึก *secure*”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 21 เม.ย. 57)

4. สร้างความรักความผูกพันความสามัคคีในองค์กร เป็นอีกแนวทางที่ช่วยแก้ไขปัญหาสัมพันธ์ภาพได้ และยังเป็นแนวทางแก้ไขปัญหา เหตุการณ์ที่ 14 อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้ตนเองผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอข้อคิดเห็นไว้ในทำนองเดียวกัน 3 แนวทางได้แก่

4.1 การใช้กระบวนการกลุ่มเป็นเครื่องมือในการช่วยสร้างความผูกพัน ร่วมมือร่วมใจ โดยการมีกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรควรอยู่ในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย เปิดโอกาสให้ผู้เข้ากลุ่มได้

ถ่ายทอด แสดงออกถึงความรู้สึก และเปลี่ยนมุมมองได้ปรับความเข้าใจที่มีต่อกัน ได้พักผ่อนร่างกาย และสร้างเสริมพลังใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้สถาบันดำเนินต่อไปอย่างราบรื่นไร้ข้อขัดแย้ง ดังข้อมูลตัวอย่างดังนี้

“สร้างขวัญกำลังใจที่ดีที่สุด พอถึงปีพาไปเที่ยว ... แต่เวลานี้ เวลาไปลัมมนาคือไม่ได้ไป relax ไปถึงก็ต้องมีภาระงานต้องทำ ไปแล้วก็เครียดๆ ...พาไปเที่ยวไป ปีนี้ 1 ครั้ง 2 ครั้ง ให้เขา relax ให้เขารักกันให้เขารู้จักกันให้เขาได้มีเวลาผ่อนคลายกับแบบที่คิดว่าไม่ต้องคิดอะไรมากมีอย่างนี้ได้ไหมชีวิต แล้วอย่างนี้เรื่องของความสุขในองค์กรจะกลับมาเอง บางที่เราจัดอะไรเยอะแยะเลย ลงทุนไปเยอะไม่ได้อะไรเลยไปลัมมนาบางทีก็ว่าไม่ค่อยได้อะไรกลับมา...”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 14 พ.ค. 57)

“ได้สังสรรค์กันซักทีมละครั้ง เพราะว่าบางทีเห็นแล้วไม่ถูกชะตาแต่จริง ๆ ไม่มีอะไร ถ้าได้พูดคุยกันบ้างก็จะดี เอาวิชาการบ่อย ๆ ก็ทะเลาะกันบ่อย ๆ

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 18 ก.ย. 57)

“ตามความคิดของพี่เออทำไมเราไม่จัดแบบลูกเสือค่ายลูกเสืออะไรอย่างนี้ ให้ไปช่วยเหลือกันทำอะไรต้องปรึกษากันคือเราไม่จำเป็นต้องวิชาการเยอะแต่เราอยากสร้างความสัมพันธ์ ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ซึ่งต้องมีการต่อยอด ปีละครั้งน้อยไปด้วยซ้ำเราอาจจะมึนวิธีการให้เขาดูแลกำล่ำปากด้วยกันแล้วไปช่วยเหลือกันและก็มีเปิดใจกันจะช่วยได้เยอะ”

(ผู้ใช้บัณฑิต, 24 มิ.ย. 57)

4.2 การใช้ระบบพี่ดูแลน้อง บุคลากรเก่าดูแลบุคลากรใหม่ เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำด้วยความเอื้ออาทร และเป็นแม่แบบที่ดีในการทำงาน จะนำมาซึ่งความรักความผูกพัน ยึดมั่น สามัคคีในหน่วยงาน ข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“หลักการที่สำคัญก็คือทำยังไงให้เขาผูกพันให้ได้ สำคัญที่สุด คนเราจะไม่ไปไหนถ้าเขามีความผูกพันแล้วก็เห็นคุณค่าของสิ่งที่เขาอยู่ ต้องพยายามทำให้เกิดขึ้นให้ได้ เขาเข้ามา เขาประทับใจ เขามีคนดูแล น้องทุกคนเข้ามาใหม่ต่อให้เก่งยังไงมาจากไหน ก็จะมีรู้สึกว่าไม่ secure ... แต่ถ้ามีคนดูแลเขาก็จะรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้จะค่อยๆ ผสมผสานกลมกลืนเข้าไปในองค์กรได้มากขึ้น”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 14 พ.ค. 57)

“เราไม่มีปัญหาสัมพันธ์ภาพ แต่นี้เป็นน้องใหม่ยังไม่เข้าใจ พี่ควรจะมีฝึกให้น้อง สอนน้อง ต่อไปน้องจะต้องรับผิดชอบ พี่ก็จะแก่ไป พวกพี่ก็จะไป ต่อไปน้องก็ต้องรับภาระรับผิดชอบที่ต้องดูแลภาควิชาต่อไป...”

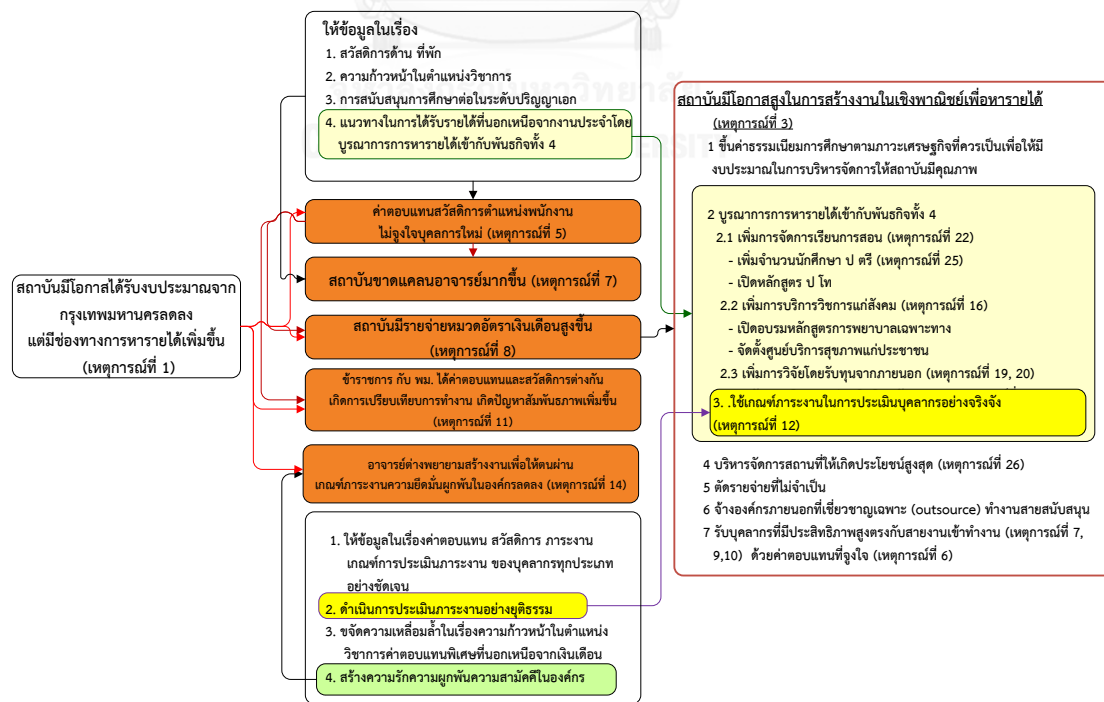
(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 24 เม.ย. 57)

4.3 กำหนดให้การร่วมมือในการทำงานเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งในเกณฑ์ประเมินบุคลากร เพื่อให้ทุกคนได้มีสัมพันธ์ภาพสามัคคีผูกพัน ร่วมงานกันทำงาน

“ก็ต้องดูว่าเกณฑ์งานที่กำหนดมันมาลักษณะไหน ถ้าใน concept ว่าถ้าเราจะก่อให้เกิดความร่วมมือ เราก็ต้องเอาตัวที่วัดร่วมกันจะผลิตร่วม... ถ้ามีตัววัดร่วมเราก็ต้องช่วยกันไม่นั้นเธอก็ไม่ดีเราก็ไม่ดีผลก็ไม่ดี ในขณะที่เดียวกันมันก็ต้องมีตัวที่วัดตัวเขาด้วยอย่างนั้น คือต้องมีหลายตัวนะ”

(ผู้วิจัยบันทึก, 8 พ.ค. 57)

สรุปได้ว่า แนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบไขว้ทางลบ ทั้ง 5 เหตุการณ์ ได้แก่ เหตุการณ์ที่ 5 ค่าตอบแทน สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ เหตุการณ์ที่ 11 ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบการทำงาน เกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น เหตุการณ์ที่ 14 อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้ตนผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง และ เหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน แนวทางการแก้ไขคือ แก้ไขโดยการให้ข้อมูลพนักงานใหม่เข้าทำงาน และทำความเข้าใจกับบุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วถึงสิทธิประโยชน์และภาระงานของบุคลากรแต่ละประเภทให้ชัดเจน และดำเนินการประเมินภาระงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม ตลอดจนแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีความเหลื่อมล้ำของสิทธิประโยชน์ระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย และเหตุการณ์ที่ 8. สถาบันมีรายจ่ายหมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น แก้ไขโดยการบูรณาการการหารายได้เข้ากับ 4 พันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการรองรับผลกระทบทางบวกของสถาบันดังกล่าวมาแล้ว ความสัมพันธ์แต่ละแนวทางแสดงได้ดังภาพที่ 4.30



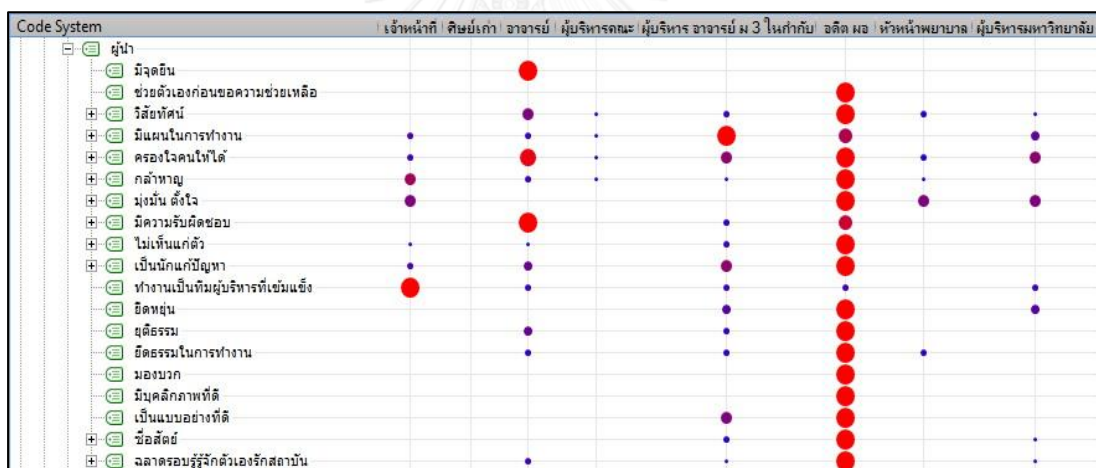
ภาพที่ 4. 30 แนวทางรองรับผลกระทบไขว้ในทางลบ

### แนวทางการเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในภาพรวม

การดำเนินงานของสถาบันต้องอาศัยปัจจัยในเข้า ได้แก่ บุคลากร และกระบวนการในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลผลิตขึ้น ดังนั้นในการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคตของสถาบัน ผู้วิจัยขอเสนอแนวทางรองรับผลกระทบในภาพรวมของสถาบัน ตามลำดับ 1) บุคลากร 2) กระบวนการทำงาน ดังนี้

#### 3.1 บุคลากร ที่เกี่ยวข้อง มี 3 กลุ่ม ดังนี้

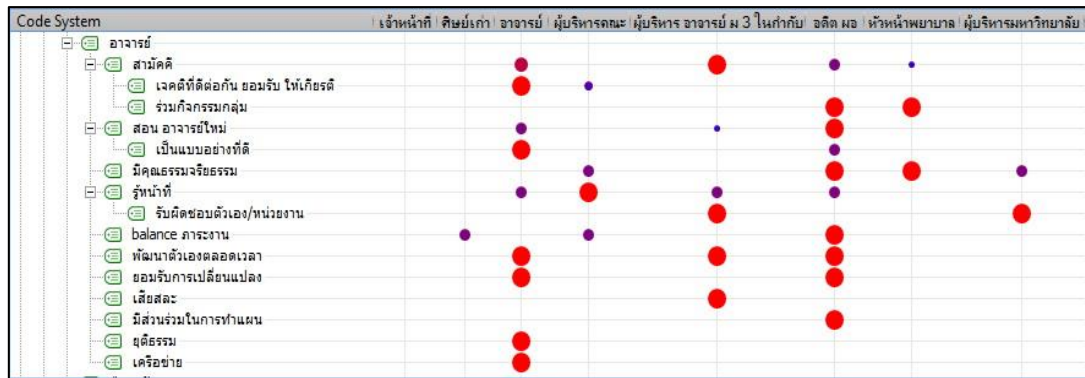
**3.1.1 ผู้บริหาร** เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำพาสถาบันสู่คุณภาพ ลักษณะผู้นำที่ควรจะเป็น คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผน มุ่งมั่น ตั้งใจ อดทนอดกลั้น เข้มแข็ง กล้าหาญเป็นนักแก้ปัญหา ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้อย่างยืดหยุ่น ยุติธรรม มีธรรมในการทำงาน ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำต้องฉลาด รอบรู้เรื่องภายนอกและรู้จักตนเอง มีความสามารถในการครองใจคน และทำงานเป็นทีมบริหารที่เข้มแข็ง ข้อมูลเชิงคุณภาพแสดงลักษณะผู้นำของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ควรเป็น ดังภาพที่ 4.31



ภาพที่ 4. 31 คุณลักษณะผู้นำของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

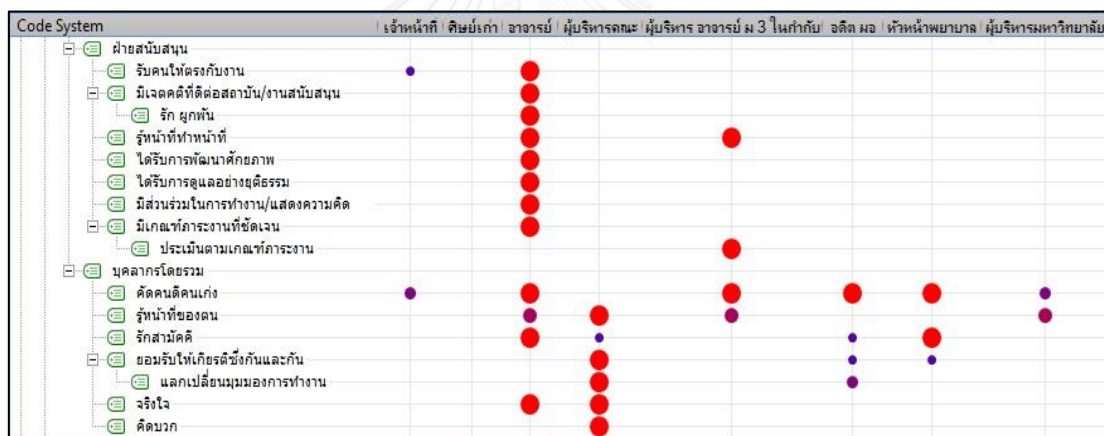
หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่หมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลน้อย

**3.1.2 อาจารย์** เป็นผู้มีบทบาทหลักในการปฏิบัติตามพันธกิจของสถาบัน ลักษณะอาจารย์ที่ควรเป็น คือ มีความสามัคคี มีเจตคติที่ดีต่อกัน ยอมรับ ให้เกียรติกัน ร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่มได้ อาจารย์เก่าทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงต้นแบบ (mentor) ให้อาจารย์ใหม่ อาจารย์ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม รู้หน้าที่ รับผิดชอบต่อตัวเองและหน่วยงาน ตลอดจนทำหน้าที่ตามพันธกิจอย่างสมดุล ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะของอาจารย์แสดง ได้ดังภาพที่ 4.32



ภาพที่ 4. 32 คุณลักษณะอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**3.1.3 เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน** เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการช่วยให้พันธกิจของสถาบันดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว ลักษณะบุคลากรสายสนับสนุนที่ควรเป็นคือ มีคุณสมบัติตรงตามงานที่ต้องปฏิบัติ มีเจตคติที่ดีต่อสถาบันและงานสายสนับสนุน รู้หน้าที่และทำตามหน้าที่ของตน



ภาพที่ 4. 33 คุณลักษณะเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนและบุคลากรโดยรวมในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
หมายเหตุ ขนาดของวงกลมในภาพแทนจำนวนข้อมูลเมื่อเทียบในแถวเดียวกัน วงกลมขนาดใหญ่  
หมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลมาก วงกลมขนาดเล็กหมายความว่ามีความถี่ของข้อมูลน้อย

โดยรวมแล้วสถาบันจะมีคุณภาพได้ สถาบันต้องการคนดีคนเก่งเข้ามาร่วมงาน บุคลากรทุกระดับต้องเป็นผู้รู้หน้าที่ของตน มีความรักสามัคคีในหน่วยงาน ยอมรับให้เกียรติซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนมุมมองในการทำงาน มีความจริงใจต่อกัน

**3.2 กระบวนการทำงาน** ประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นร่วมกันมากที่สุด คือ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ภาระงาน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการรองรับผลกระทบทั้งด้านบวกและลบที่กล่าวไว้แล้วในส่วนต้น กระบวนการทำงานที่มีผู้เสนอความคิดเห็นมากในลำดับต่อมาคือ

1) การดำเนินงานตามพันธกิจให้สมดุลและการดำเนินการตามวงจรคุณภาพ 2) การสร้างกฎ ระเบียบให้รองรับการทำงาน

**3.2.1 การดำเนินงานตามพันธกิจให้สมดุล** จากตารางที่ 4.25 ค่าผลกระทบไขว้ และภาพที่ 4.29 ความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบไขว้ทางบวกมากที่สุดและทางลบมากที่สุด 3 อันดับแรก แสดงให้เห็นว่าผลกระทบที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต ทุกเหตุการณ์มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันมีลักษณะเป็นผลกระทบไขว้ แนวทางในการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบมีความสอดคล้องกัน แนวทางการลดผลกระทบในทางลบเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบในทางบวก ในทำนองเดียวกันเมื่อส่งเสริมให้เกิดผลกระทบในทางบวกย่อมทำให้ผลกระทบในทางลบลดลง ดังนั้นการปฏิบัติตามแนวทางการรองรับผลกระทบในอนาคตจากแต่ละเหตุการณ์ที่นำเสนอในข้างต้นต้องคำนึงถึงผลที่จะเกิดต่อเนืองที่นอกเหนือจากที่คาดหวัง ตัวอย่างเช่น เมื่อสถาบันมีรายจ่ายในหมวดค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้น ทำให้สถาบันหารายได้โดยจัดโครงการบริการวิชาการต่อสังคมให้มากขึ้น ถ้าสถาบันมุ่งบริการวิชาการเพียงด้านเดียวความเป็นไปได้ที่จะตามมาคือ อาจารย์ไม่มีเวลาทำวิจัย ไม่มีเวลายุ่เมเทให้กับการจัดการเรียนการสอน คุณภาพบัณฑิตก็จะลดลง เกิดผลกระทบทางลบที่มีต่อสถาบันเป็นต้น ดังนั้นการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคต จึงจำเป็นต้องมีความรอบคอบ คำนึงถึงสมดุลในการทำงาน

นอกจากนี้ การดำเนินงานที่ดีควรยึดขั้นตอนตามวงจรคุณภาพ PDCA วางแผนการทำงานอย่างมีส่วนร่วม ดำเนินงานตามแผน ตรวจสอบผลการดำเนินงาน และปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นวงรอบอย่างสม่ำเสมอ

**3.2.2 การสร้างกฎ ระเบียบให้รองรับการทำงาน** แม้ว่าสถาบันจะมีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ถ้าสถาบันขาดระเบียบปฏิบัติที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติทำงานได้อย่างคล่องตัว สถาบันก็จะไม่มีความแตกต่างใดๆ ไปจากการเป็นวิทยาลัยพยาบาลเช่นเดิม เช่นเดียวแนวทางการรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสถาบันในอนาคต ทั้งทางด้านบวกและด้านลบ ตามที่เสนอไปข้างต้นนั้นจะไม่สามารถปฏิบัติได้เลยถ้าไม่มีระเบียบรองรับ ซึ่งตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร ในหมวด 2 มาตรา 21 ข้อ 2 ระบุไว้ว่า สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย อำนาจและหน้าที่เช่นนี้ให้รวมถึง (2) ออกระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และอาจมอบหมายให้ส่วนงานใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบและออกข้อบังคับสำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้ ตาม มาตรา 76 ในระหว่างที่ยังมิได้มีสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัตินี้ระบุให้สภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยปลัดกรุงเทพมหานครเป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัยผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ และผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้ว่า



ราชการกรุงเทพมหานครแต่งตั้งจำนวนหกคนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาลเป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ทั้งนี้ จนกว่าจะมีสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัตินี้ ซึ่งต้องไม่เกินหนึ่งปีนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ และมาตรา 81 ในระหว่างที่ยังมิได้ออกระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ให้นำพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง กฎ ก.ก. ข้อบัญญัติ ข้อบังคับ ข้อกำหนดระเบียบ หรือประกาศซึ่งออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2516 มาใช้บังคับโดยอนุโลม ประกาศไว้ ณ วันที่ 13 พฤศจิกายน 2553 อยากรู้ก็ตาม มหาวิทยาลัยนวมินทราชิตราช ได้มีประกาศตามราชกิจจานุเบกษา หน้า 13 เล่ม 129 ตอนพิเศษ 183ง แต่งตั้งนายกสภามหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555 และประกาศตามราชกิจจานุเบกษาหน้า 1 เล่ม 132 ตอนพิเศษ 43 ง แต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ช่วงเวลาของการจัดตั้งสภามหาวิทยาลัย เป็นช่วงของการเปลี่ยนผ่านการดำเนินงานตามระเบียบราชการเดิมที่ไม่สอดคล้องกับสถานภาพมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล

“.....มหาลัยแห่งนี้เป็นมหาลัยในกำกับมาตั้งแต่ปี 53 แต่เริ่มบริหารแบบมหาลัยในกำกับจริงๆ ปี 56.... ออกมาเป็นมหาลัยในกำกับแท้ๆ เลยนะโดยที่มีสภามหาลัยมีการดำเนินการจริงจังเพิ่งมาไม่ถึงปี ....ปี 53 54 56 ช่วง 3-4 ปีแรกๆ เนี่ยนิ่งเลยแล้วยิ่งทำให้เกิดผลเสียคือคนที่อยู่น้อยลง เงินเดือนจะขึ้นก็ไม่ได้ ”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY (ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, 8 พ.ค. 57)

“...คือเราออกแต่นามเงเราออกแต่นามแต่ระบบไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง พ.ร.บ. ตัวบทกฎหมายหรือกฎระเบียบต่างๆ ในการทำงานหรือบริหารจัดการอะไรอย่างนั้นมันไม่ได้ไปด้วยมันก็กลายเป็นเหมือนกับว่าเราออกแต่ชื่อแต่ระบบการแนวคิดหรือ วิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่หรือแม้กระทั่งครูก็ยังคงอยู่แบบ กทม.แบบเดิม แล้วก็แนวคิดเดิมๆ วิธีการทำงานเดิมๆ ซึ่งมันยังไม่ได้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอะไรที่เด่นชัดจากหน้ามือเป็นหลังมือ เหมือนกำลังจะขยับมือให้หงายแต่มันไม่ไม่หงาย มันก็คว่ำลงไปแบบเดิม..(แสดงท่าทางพยายามหงายมือประกอบ)”

(อาจารย์, 29 เม.ย. 57)

สืบเนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องกฎระเบียบในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรทำงานอย่างไม่คล่องตัวเนื่องจากขาดกฎระเบียบรองรับการทำงานทำให้บุคลากรต้องการกฎระเบียบเพื่อให้งานดำเนินไปได้โดยเร็ว ดังตัวอย่างข้อมูลดังนี้

“แล้วก็ให้ขอกฎระเบียบ ข้อบังคับมันออกมาให้เร็วที่สุด คือ ตอนนี้อยู่ตามหลังข้อบังคับทุกอย่าง ไม่นิ่ง วิ่งตามหลังหมด คนปฏิบัติงานเหนื่อย คือปัญหาเกิดถึงจะหยิบไปทำ ถึงจะหยิบไปพูดไปคุย ไปออกกฎระเบียบออกมา ... แก่เป็นเรื่องๆ ครั้งคราว ไม่ใช่ระยะยาวแก่เป็นครั้งเป็นคราวตามมติที่ประชุม ซึ่งพวกเราทำงานยากมากลำบากมาก ยากลำบากมาก...(ลากเสียง)”

(เจ้าหน้าที่, 25 พ.ค. 56)

แนวทางที่ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนะเพื่อการแก้ปัญหา คือ การออกกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ให้มีความชัดเจนและเอื้อต่อดำเนินพันธกิจของสถาบันให้สมกับเจตนารมณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับ ข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลคือ สถาบันต้องกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งอาจในรูปแบบของกรรมการศึกษาหาข้อมูลจากมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับไปก่อน ร่วมกับการปรึกษานักกฎหมายซึ่งมีความเข้าใจการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทำหน้าที่ร่าง กฎ ระเบียบ โดยให้แล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบัน (copy and develop) กฎระเบียบใด ๆ ที่กำหนดขึ้นแล้วไม่เอื้อต่อการทำงานจำเป็นต้องมีการทบทวนแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบัน ตัวอย่างข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“คนของเรา เราก็ต้องเข้าใจอย่างหนึ่งว่าคนเขียนระเบียบเป็นมีซั๊กก็คน ไม่มีหรอกนะถ้าพูดถึงความสามารถนะ ก็เอานักกฎหมายซั๊กคนหนึ่งมานั่งให้เขาเขียนออกมาเป็นระเบียบ แต่สาระสำคัญเราเป็นคนคิด ประเด็นเราจะให้เขาเขียนประเด็นว่าอย่างไร ประเด็นก็ต้องให้สอดคล้องกับที่อื่นเขา บ้านอื่นเมืองอื่นเขา .....คนของเราอาจจะไม่พร้อมทุกเรื่องก็ต้องไปเอาคนข้างนอกเขามาช่วย จริง ๆ ทำไม่ยาก เพราะมีคนอื่นเขาทำอยู่แล้ว แล้วมาดู context ของเราคืออะไร ...เอามาปรับเป็นบริบทของเรา อย่างมหาลัยที่อื่นเขาทำไว้แล้วเราก็ไปดูหลาย ๆ ที่ ระเบียบหลาย ๆ ที่เราก็ดูอันนี้ดีเราเอามาเป็นของเรา อันนี้ไม่ดี ไม่เอาไม่เอา”

(อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์, 12 ก.ย. 57)

อย่างไรก็ตาม กฎระเบียบใด ๆ ต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ เช่นดังตัวอย่างของมหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก่อนหน้านี้ ผู้ให้ข้อมูลเสนอข้อคิดเห็นดังนี้

“กฎระเบียบ ก่อนออกกับหลังออก...จะได้ยิน comment อยู่เสมอแหละว่าออกแล้วไม่เห็นว่าจะดีขึ้นเลย ทำไม่ดูเหมือนยิ่งมากไปกว่าเดิมอย่างนี้ก็มี... กฎระเบียบอะไรต่างๆ อาจจะ fit ไปหน่อยคือไม่ค่อยเห็นหรือว่าต่างกับของเดิม อย่างไรก็ตามก็ยังมีกรอบอยู่ดี ที่นี้อย่างเช่น ม.ของเรา...ก็มีเหมือนกับทุกมหาลัยว่าทำไมไม่เห็นคล่องตัวเลยเวลาเราไปไหนเราก็จะได้ยิน comment ซึ่งขณะนี้เราก็มารู้ละอันไหนที่ไม่คล่องตัว ก็พยายามแก้ไขกฎ ระเบียบเหล่านั้นคือใช้ไปซักช่วงหนึ่งก็มีโอกาสที่จะปรับได้”

(ผู้ให้ข้อมูลจากมหาวิทยาลัยอื่น, 13 ก.ย. 56)

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ผลกระทบที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต ทุกเหตุการณ์มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงส่งผลกระทบซึ่งกันและกันและมีลักษณะเป็นผลกระทบไขว้ แนวทางในการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบจึงมีความสอดคล้องกันเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบที่สำคัญ คือ 1) กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติที่เอื้อต่อการทำงานในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ บุคลากรผู้ดำเนินงาน ได้แก่ 2) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแผนในการทำงาน มีความสามารถในการครองใจคน กล่าวหาญ ไม่เห็นแก่ตัว เป็นนักแก้ปัญหา ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ฉลาดรอบรู้ และ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ รู้หน้าที่ รู้รักสามัคคี ยอมรับให้เกียรติซึ่งกันและกัน จริ่งใจต่อกัน ความสัมพันธ์ของแนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคตสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 4.34





## ตอนที่ 5 ตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัย พบว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับมีส่งผลต่อสถาบันใน 3 ด้านคือ ด้านปัจจัยได้แก่ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ งบประมาณ นักศึกษา อาคารสถานที่ ด้านกระบวนการสร้างงานตามพันธกิจ และด้านผลผลิตในแต่ละพันธกิจของสถาบัน นำไปสู่ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังเส้นทางการเปลี่ยนแปลงตามภาพที่ 4.26 แสดงถึงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องกัน นำมาสรุปเป็นเหตุการณ์สำคัญได้ 10 เหตุการณ์ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อไข้วทางบวก 5 เหตุการณ์ ได้แก่ เหตุการณ์ที่ 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้นเป็นเหตุการณ์ที่มีค่าผลกระทบต่อสถาบันมากที่สุด รองลงมาได้แก่เหตุการณ์ที่ 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 22 ภาระงานการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 3 สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้ และเหตุการณ์ที่ 16 ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อไข้วทางลบ 5 เหตุการณ์ ได้แก่ เหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 5 ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ เหตุการณ์ที่ 11 ข้าราชการ กับพนักงานมหาวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบเทียบการทำงานเกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น 14 อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้ตนผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง และ เหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น

### ตัวบ่งชี้ผลกระทบ

จากการประเมินผลกระทบในอนาคต ซึ่งเริ่มกระบวนการประเมินโดยการวิเคราะห์ความแตกต่างของบริบท ปัจจัย กระบวน และผลผลิต ของสถาบันเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ การอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงตามลำดับเหตุการณ์ ณ เวลาปัจจุบันจนถึงอนาคต การประมาณความน่าจะเป็น ทิศทางและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะกระทบต่อสถาบันในอนาคต บทเรียนที่ได้คือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่สำคัญ 10 เหตุการณ์ซึ่งทั้ง 10 เหตุการณ์มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับเหตุการณ์หรือผลกระทบอื่นๆ ในลักษณะการเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ในอนาคตการประเมินว่าเหตุการณ์ผลกระทบใดได้เกิดขึ้นแล้วหรือยังไม่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีการสังเกต รวบรวม สารสนเทศที่ใช้บ่งชี้ถึงผลกระทบนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอตัวบ่งชี้ผลกระทบที่สำคัญทั้ง 10 เหตุการณ์ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 4. 28 ตัวบ่งชี้ผลกระทบ

เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบัน (ค่าผลกระทบไขว้)	ตัวบ่งชี้ผลกระทบ	จำนวน ตัวบ่งชี้
3 สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้ (5.04)	<p><b>คำอธิบายตัวบ่งชี้</b></p> <p>ข้อมูลหรือสารสนเทศที่จะทำให้ทราบว่า มีเหตุการณ์ผลกระทบเกิดขึ้นหรือไม่สามารถ วัดได้จาก งานของคณะที่เพิ่มขึ้น และ รายได้ของคณะที่ได้รับจากการทำงาน ดังนี้</p> <p>จำนวนงานที่เกิดขึ้นจาก การจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการ แก่สังคม และการวิจัย ซึ่งแต่ละงานมีสารสนเทศที่บ่งบอกถึงงานแต่ละงานที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ดังต่อไปนี้</p> <p>1.บูรณาการกับพันธกิจอุดมศึกษา</p> <p>1.1 การจัดการเรียนการสอน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายรับรายจ่ายต่อการจัดการศึกษาแต่ละหลักสูตร บ่งชี้ความคุ้มค่าเมื่อจัดการเรียนการสอน</li> </ul> <p>1.2. การบริการวิชาการต่อสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รายรับรายจ่ายต่อการบริการวิชาการต่อสังคมแต่ละโครงการ บ่งชี้ถึงความคุ้มค่าเมื่อจัดการบริการวิชาการต่อสังคม</li> </ul> <p>1.3. การวิจัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนเงินทุนวิจัยที่สถาบันได้รับจากภายนอก บ่งชี้ถึงรายได้ที่สถาบันได้รับ</li> </ul>	3
5. ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่ง พนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ (-2.62)	<p><b>คำอธิบายตัวบ่งชี้</b></p> <p>จากเหตุการณ์ผลกระทบนี้ จำนวนบุคลากรใหม่จึงตัวบ่งชี้สำคัญที่บ่งบอกให้ทราบว่าเกิดเหตุการณ์ผลกระทบนี้เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราการแข่งขันการสมัครเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่งที่เปิดรับ ถ้ามีจำนวนผู้สมัครในแต่ละตำแหน่งมาก มีความเป็นไปได้ว่าค่าตอบแทน สวัสดิการจูงใจให้มาสมัคร</li> <li>- จำนวนครั้ง/ระยะเวลา ของการขยายเวลารับสมัครบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ถ้าสถาบันเปิดสมัครงานแล้วไม่มีผู้มาสมัครต้องขยายเวลาการรับสมัครยาวนานขึ้น หรือหลายครั้งขึ้น มีความเป็นไปได้ว่าค่าตอบแทน สวัสดิการไม่จูงใจให้มาสมัคร</li> </ul>	2
7. สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น (-2.97)	<p><b>คำอธิบายตัวบ่งชี้</b></p> <p>จากเหตุการณ์ผลกระทบนี้ จำนวนอาจารย์จึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่บ่งบอกให้ทราบว่าเกิดเหตุการณ์ผลกระทบนี้เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่ำกว่า</li> </ul>	2

เหตุการณ์ที่ส่งผล กระทบต่อสถาบัน (ค่าผลกระทบไข้ว)	ตัวบ่งชี้ผลกระทบ	จำนวน ตัวบ่งชี้
	เกณฑ์มาตรฐานสภาการพยาบาล สกอ. สมศ. - จำนวนอาจารย์ประจำในแต่ละปีการศึกษา	
8. สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตรากำลังเดือน สูงขึ้น (-3.34)	คำอธิบายตัวบ่งชี้ จากเหตุการณ์ผลกระทบนี้ รายงานหมวดอัตรากำลังเดือนจึงเป็นตัวบ่งชี้ สำคัญที่บ่งบอกให้ทราบว่าเกิดเหตุการณ์ผลกระทบนี้เกิดขึ้น - รายจ่ายหมวดค่าจ้าง/เงินเดือนของสถาบัน	1
11. ข้าราชการ กับ พม. ได้ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบ การทำงาน เกิด ปัญหาสัมพันธภาพ เพิ่มขึ้น (-2.04)	คำอธิบายตัวบ่งชี้ จากเหตุการณ์ผลกระทบนี้ ปัญหาระหว่างบุคลากรจึงเป็นตัวบ่งชี้ สำคัญที่บ่งบอกให้ทราบว่าเกิดเหตุการณ์ผลกระทบนี้เกิดขึ้น วัดได้จาก - ข้อร้องเรียน กรณีพิพาทระหว่างบุคลากร - จำนวนผู้เข้าร่วมงาน/กิจกรรม ถ้าบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม จำนวน มาก สม่่าเสมอ ครบถ้วนทุกคน พร้อมเพรียงกันมีความเป็นไปได้ว่า บุคลากรไม่มีปัญหาสัมพันธภาพระหว่างกัน - ความสำเร็จของงานที่เกิดจากการร่วมงานระหว่างบุคลากรทุก ประเภท ถ้ากิจกรรม/งานต่างๆ ดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีความ เป็นไปได้ว่าบุคลากรร่วมมือ ไม่มีปัญหาสัมพันธภาพระหว่างกัน	3
14 อาจารย์ต่าง พยายามสร้างงาน เพื่อให้ทันผ่านเกณฑ์ ภาระงาน ความยึด มั่นผูกพันในองค์กร ลดลง (-1.02)	คำอธิบายตัวบ่งชี้ จากเหตุการณ์ผลกระทบนี้ ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรจึงเป็นตัวบ่งชี้ สำคัญที่บ่งบอกให้ทราบว่าเกิดเหตุการณ์ผลกระทบนี้เกิดขึ้น - ความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ซึ่งต้องวัดด้วยเครื่องมือวัดตัวแปร - จำนวนอาจารย์เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรม/โครงการ ที่สถาบันจัดขึ้น ถ้าอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรม มีความเป็นไปได้ว่าอาจารย์ยังให้ ความสำคัญต่อองค์กร รักและผูกพันต่อองค์กร - จำนวนงานวิจัยที่ดำเนินการโดยกลุ่มอาจารย์ ถ้าอาจารย์ร่วมกัน สร้างงานวิจัย บ่งชี้ได้ว่าอาจารย์ไม่แยกตัวออกเพื่อสร้างงานโดยลำพัง ยังมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร แปลได้ว่าผลกระทบนี้ไม่ เกิดขึ้น	3
16. ภาระงานบริการ วิชาการต่อสังคม สูงขึ้น (4.64)	วัดได้จาก - จำนวนโครงการบริการวิชาการต่อสังคม - จำนวนโครงการบริการวิชาการที่บูรณาการกับการวิจัยและ/หรือ การจัดการเรียนการสอน - ความสำเร็จของโครงการบริการวิชาการต่อสังคม	5

เหตุการณ์ที่ส่งผล กระทบต่อสถาบัน (ค่าผลกระทบไข้ว)	ตัวบ่งชี้ผลกระทบ	จำนวน ตัวบ่งชี้
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนชั่วโมงภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมของอาจารย์</li> <li>- รายรับจากภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมของอาจารย์</li> </ul>	
20. ภาระงานวิจัย สูงขึ้นไป (6.36)	วัดได้จาก <ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติและนานาชาติ</li> <li>- จำนวนงานวิจัยที่ได้เผยแพร่ในการประชุมระดับชาติและนานาชาติ</li> </ul>	2
22. ภาระงานการจัด เรียนการสอนการ ประเมินผลสูงขึ้นไป (6.28)	วัดได้จาก <p>หลักสูตรที่เปิดสอนได้รับการรับรองจาก สกอ. และสภาการพยาบาล ถ้ามีหลักสูตรเพิ่มมากขึ้นอาจารย์ย่อมต้องทำงานเพิ่มขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีจำนวนผู้เรียนในแต่ละหลักสูตรมากกว่าหรือเท่ากับจำนวนที่ตั้งเป้าหมาย ถ้ามีผู้เรียนมีจำนวนมากอาจารย์ย่อมมีภาระงานการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น เช่น ต้องเข้าสอนผู้เรียนหลายกลุ่มมากขึ้น จำนวนภาระงานสอนย่อมเพิ่มมากขึ้น</li> <li>- จำนวนชั่วโมงภาระงานการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์มากขึ้น</li> <li>- ผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนของนักศึกษา/อาจารย์/พยาบาลประจำการในรายวิชาปฏิบัติการพยาบาล ผลการประเมินของผู้เรียนจะสะท้อนถึงคุณภาพการสอน ความทุ่มเท ใส่ใจ ให้เวลากับผู้เรียน บ่งบอกถึงความรับผิดชอบต่อภาระงานสอนของอาจารย์ได้เป็นอย่างดี</li> </ul>	4
24. คุณภาพสถาบัน สูงขึ้นไป (7.19)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัดจากตัวบ่งชี้ทุกตัวร่วมกัน</li> <li>- จำนวนผู้สมัครเข้าเรียนต่อจำนวนผู้เรียนที่สถาบันรับได้ในแต่ละหลักสูตร/โครงการ ถ้ามีจำนวนผู้ต้องการเข้าเรียนในสถาบันมากอาจเป็นไปได้ว่าเพราะผู้เรียนเชื่อมั่นในคุณภาพของสถาบันจึงมาสมัครเข้าเรียน</li> <li>- อันดับของคะแนนที่ใช้สมัครเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรปริญญาตรีเทียบกับสถาบันการศึกษาพยาบาลอื่น มีการเปลี่ยนแปลงอันดับไปในทิศทางที่สูงขึ้น แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสถาบันมีคุณภาพ ผู้เรียนที่มีความรู้ความสามารถสูงจึงเลือกเป็นที่เรียน</li> <li>- จำนวนอาจารย์ที่ปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์ภาระงาน เกณฑ์ภาระงานเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำที่อาจารย์ต้องสร้างงาน ถ้าอาจารย์ทำงานได้ต่ำกว่าเกณฑ์ภาระงาน แสดงให้เห็นว่าปริมาณงานของคณะอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐาน</li> <li>- มีความร่วมมือระหว่างสถาบันกับองค์กรภายนอกทั้งในและ</li> </ul>	25+6



เหตุการณ์ที่ส่งผล กระทบต่อสถาบัน (ค่าผลกระทบไข้ว)	ตัวบ่งชี้ผลกระทบ	จำนวน ตัวบ่งชี้
	<p>ต่างประเทศ แสดงว่าสถาบันมีคุณภาพในระดับที่องค์กรทั้งภายในและต่างประเทศให้การยอมรับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถาบันได้รับการรับรองคุณภาพจาก สกอ. สมศ. สภาการพยาบาล ด้วยระดับคะแนนที่สูงขึ้น ทุกครั้งที่มีการตรวจรับรอง ซึ่งเกณฑ์การประเมินคุณภาพจากทั้ง 3 สถาบัน วัดจาก คุณภาพของปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตของสถาบัน</li> <li>- สถาบันได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกให้เป็นแหล่งเรียนรู้/ศึกษา ดูงาน แสดงว่าสถาบันมีคุณภาพในระดับที่องค์กรทั้งภายในและต่างประเทศให้การยอมรับ</li> </ul>	



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการคือ 1) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) ประเมินผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) จัดทำข้อเสนอแนะทางเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับคณะพยาบาลศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ และ 4) เพื่อถอดบทเรียนสำหรับเสนอตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ

วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ของสถาบันที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเปรียบเทียบก่อน-หลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน และศึกษาเส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวบรวมข้อมูลโดย 1) สัมภาษณ์ปัจจุบันของคณะพยาบาลศาสตร์เกี่ยวกับกรณี โดยผู้วิจัยทำการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในฐานะคนในของคณะพยาบาลศาสตร์ 2) ศึกษาเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง 3) สัมภาษณ์/สนทนากับเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อสถาบันเปลี่ยนสถานภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลศิษย์เก่า อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร คณะพยาบาลศาสตร์เกี่ยวกับกรณี และอาจารย์ ผู้บริหารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหิดล บรูพา เชียงใหม่ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อประเมินผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์เกี่ยวกับกรณี ที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดย 1) สรุปเหตุการณ์ที่สำคัญที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นตามเส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากขั้นตอนวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง 2) นำเหตุการณ์สำคัญที่สรุปได้มาสร้างตารางเมทริกซ์วิเคราะห์ผลกระทบไขว้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์/สนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลศิษย์เก่า อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารคณะพยาบาลศาสตร์เกี่ยวกับกรณี ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ ผู้บริหารคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหิดล บรูพา เชียงใหม่ หัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานการแพทย์ และคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาแนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำผลกระทบในอนาคตที่วิเคราะห์ได้จากการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ไปสัมภาษณ์/สนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลอดีตผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลศาสตร์การุณย์ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นำข้อมูลร่วมกับข้อมูล

เดิมจากการวิจัยทั้งหมดวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา จัดทำข้อเสนอแนะทางทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคต

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลจากทุกขั้นตอนเพื่อถอดบทเรียนสำหรับเสนอตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ

จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดทุกขั้นตอนรวมกัน 73 คน

## สรุปผลการวิจัย

### 1. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

นโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถาบันมีการเปลี่ยนแปลงทั้งบริบท และองค์ประกอบด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต ซึ่งนำไปสู่ผลกระทบในอนาคตโดยสรุปดังนี้

1.1. การเปลี่ยนแปลงในบริบทของสถาบันประกอบด้วย 1. พันธกิจ และ 2. การบริหารของสถาบัน

1.1.1 พันธกิจของสถาบัน สถาบันได้ระบุพันธกิจด้านการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นพันธกิจที่ 5 เพิ่มเติมจาก 4 พันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบกับปัจจัยภายนอกเรื่องระบบการประกันคุณภาพการศึกษาจากองค์กรภายนอก ได้แก่ สมศ. สกอ. ซึ่งควบคุมมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับชาติและ การรับรองสถาบันจากสภาการพยาบาล ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์ภาระงานของอาจารย์ ที่ผูกโยงกับการพิจารณาค่าจ้างตอบแทน การต่อสัญญาทำงานและความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ ก่อให้เกิดการทำงานของอาจารย์ใน 2 รูปแบบ คือ อาจารย์แข่งขันกันสร้างงานมากขึ้น ความเอื้ออาทรระหว่างกันลดลง ในทางตรงกันข้ามเพื่อให้งานสำเร็จ อาจารย์ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกันมากขึ้นเพื่อสร้างงานตามพันธกิจให้ลุล่วงไปได้ โดยเฉพาะการสร้างงานในพันธกิจด้านการวิจัยที่เป็นส่วนสำคัญในการขอตำแหน่งวิชาการจะมากขึ้น แต่งานด้านอื่นๆ เช่น การจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติที่ต้องอาศัยเวลาและความทุ่มเทจากอาจารย์เป็นอย่างมาก อาจได้รับความสำคัญลดลง ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิตซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพสถาบันในที่สุด

1.1.2 การบริหารของสถาบัน มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมดำเนินงานภายใต้สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ไปเป็นดำเนินงานโดยสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และมีคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นระบบการบริหารองค์กรแบบใหม่ที่สถาบันไม่เคยมีมาก่อน ส่วนการบริหารระดับคณะ เปลี่ยนจากกรรมการบริหารวิทยาลัยเป็นกรรมการบริหารคณะแต่หน้าที่คงเดิมไม่เปลี่ยนแปลง

1.2. การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต

1.2.1 องค์ประกอบด้านปัจจัย ประกอบด้วย 1) งบประมาณ 2) บุคลากร 3) นักศึกษา และ 4) อาคารสถานที่

1.2.1.1 แหล่งงบประมาณ ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถาบัน สถาบันได้รับ งบประมาณจากกรุงเทพมหานครและจากค่าธรรมเนียมการศึกษาเป็นหลัก อย่างไรก็ตามหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร สถาบันมีโอกาสจะได้รับ งบประมาณจากกรุงเทพมหานครลดลง แต่สามารถหารายได้เพิ่มอีก 5 แนวทางได้แก่ 1) เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้แก่มหาวิทยาลัย 2) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการดำเนินการของ มหาวิทยาลัย 3) รายได้หรือผลประโยชน์ที่ได้มาจากการใช้ที่ราชพัสดุหรือจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุซึ่งมหาวิทยาลัยปกครอง ดูแล ใช้ หรือจัดหาประโยชน์ 4) เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ ตามความจำเป็นและเหมาะสมผ่านกรุงเทพมหานคร 5) รายได้หรือผลประโยชน์อย่างอื่น อย่างไรก็ตามภายหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันได้ขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในอัตราเฉลี่ยปีการศึกษาละ 39,150 บาท จากเดิม 17,050 บาท อาจเป็นการลดโอกาสการเข้าเรียนของผู้เรียนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี

1.2.1.2. บุคลากร มีเปลี่ยนแปลงในเรื่องสถานภาพ บุคลากรที่รับราชการ/ลูกจ้างอยู่ เดิมสามารถเลือกเป็นข้าราชการ/ลูกจ้าง หรือเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย แต่บุคลากรที่รับเข้าใหม่ต้องบรรจุในตำแหน่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเท่านั้น บุคลากรในสถาบันจึงมีอยู่ 3 กลุ่มคือ

1) บุคลากรเดิมที่เป็นข้าราชการ/ลูกจ้าง ที่เลือกไม่เปลี่ยนสถานภาพ ได้รับ ค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เปลี่ยนแปลง ในอนาคตตำแหน่งข้าราชการจะหมดไปเมื่อบุคลากรกลุ่มนี้ เกษียณอายุ ลาออก โอนย้าย การไม่มีตำแหน่งข้าราชการอาจไม่จูงใจผู้ที่ให้ความสำคัญกับการเป็น ข้าราชการเข้ามาสมัครงาน

2) บุคลากรเดิมที่เปลี่ยนจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย อาจารย์และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนจะได้รับเงินเดือนสูง 1.5 และ 1.3 เท่าของเงินเดือนเดิมตามลำดับ และได้รับ สิทธิบำนาญเนื่องจากส่วนวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ยุบสภาพ มีผลให้บุคลากรที่เปลี่ยนสถานภาพ เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีเศรษฐกิจดีขึ้น และสถาบันมีภาระงบประมาณเงินเดือนเพิ่มขึ้น

3) บุคลากรใหม่บรรจุในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ได้รับค่าตอบแทนราย เดือนสูงกว่าข้าราชการ/ลูกจ้างเดิม ได้รับสวัสดิการค่ารักษาเฉพาะบุคคลในรูปประกันสังคม ไม่มี บำนาญเมื่อเกษียณอายุ ค่าตอบแทนรายเดือนที่สูงอาจเป็นแรงจูงใจสำหรับบุคคลที่ไม่ได้ให้ ความสำคัญกับสวัสดิการข้าราชการสมัครเข้าทำงานในสถาบัน และทำให้ภาระงบประมาณเงินเดือน ของสถาบันเพิ่มขึ้น อนาคตสถาบันจะรับอาจารย์ที่มีจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจากหลากหลาย สถาบันมากขึ้น รับเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่มีคุณสมบัติมากกว่าหรือตรงตามตำแหน่งงาน แต่ในทาง ตรงกันข้าม สวัสดิการรักษพยาบาลประกันสังคมและการไม่มีสิทธิบำนาญเมื่อเกษียณอายุ อาจไม่จูง

โรงพยาบาลวิชาชีพประจำการที่เป็นข้าราชการมาเป็นอาจารย์ ร่วมกับปัจจัยภายนอกเรื่องการขาดแคลนพยาบาลและอาจารย์พยาบาลทั่วประเทศอาจทำให้สถาบันขาดแคลนอาจารย์พยาบาลรุนแรงยิ่งขึ้น เป็นผลให้การดำเนินพันธกิจอุดมศึกษาจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสถาบันในอนาคต

อย่างไรก็ตามด้วยค่าตอบแทนรายเดือน สวัสดิการที่แตกต่างกัน อาจทำให้เกิดการเปรียบเทียบปริมาณงานระหว่างบุคลากรทั้ง 3 กลุ่ม เป็นปัญหาสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ส่งผลถึงปริมาณและคุณภาพงาน นอกจากนี้การได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคุณค่าหวังจากสังคมให้สร้างงานตามพันธกิจให้คุ้มค่าเงินเดือนที่ได้รับซึ่งจะเป็นผลต่อคุณภาพสถาบันในที่สุด

1.2.1.3 นักศึกษา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่งผลต่อนักศึกษาผ่านการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง 1) เงื่อนไขการปฏิบัติงานเมื่อสำเร็จการศึกษา 2) การเพิ่มจำนวนการผลิตและเพิ่มการรับระบบโควตา ดังนี้

1) เงื่อนไขการปฏิบัติงานเมื่อสำเร็จการศึกษา ตามสัญญาผูกพันเมื่อสำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาต้องเข้าปฏิบัติงานในโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งจะได้บรรจุในตำแหน่งข้าราชการ แต่เนื่องจากวิชรพยาบาลมีการเปลี่ยนสถานภาพเป็นคณะแพทยศาสตร์วิชรพยาบาล ตามนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้บุคลากรใหม่ต้องบรรจุในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย โอกาสที่บัณฑิตจะได้เป็นข้าราชการในอนาคตจึงลดลง นักศึกษาที่ต้องการบรรจุในที่ตำแหน่งข้าราชการเมื่อสำเร็จการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการเรียนให้ได้เกรดดี เพราะสิทธิในการเลือกบรรจุเป็นไปตามลำดับเกรดเฉลี่ย คณะแพทยศาสตร์วิชรพยาบาลจึงมีความเป็นไปได้ที่จะรับบัณฑิตที่มีเกรดเฉลี่ยต่ำบรรจุเข้าทำงาน

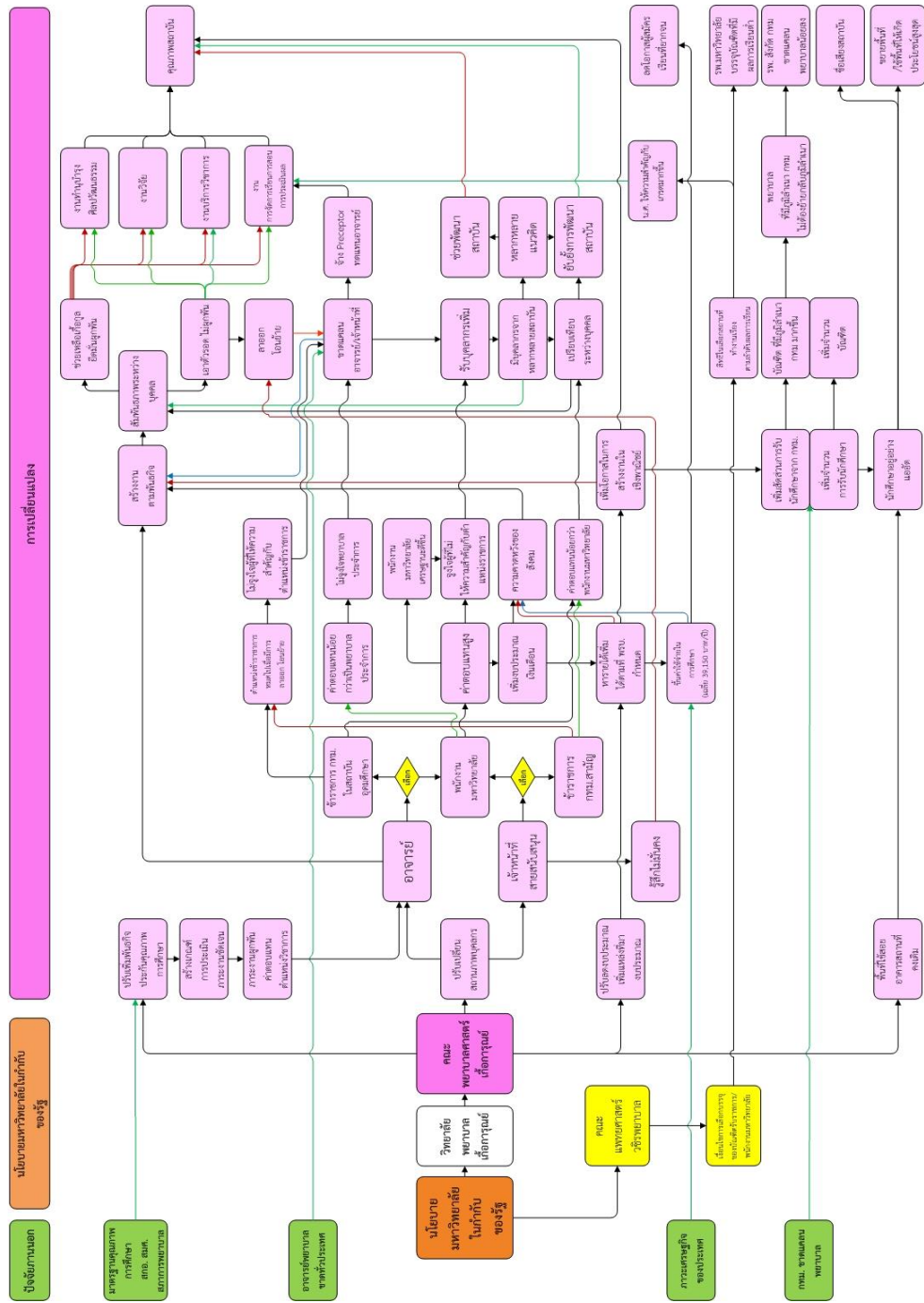
2) การเพิ่มจำนวนการผลิตและเพิ่มการรับระบบโควตานักศึกษาจากกรุงเทพมหานคร. เอื้อให้ผู้เรียนที่มีภูมิลำเนาใน กทม. มีโอกาสเข้าเรียนเพิ่มขึ้น เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาทำงานในโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร การย้ายกลับภูมิลำเนาของพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานครจะลดลง ร่วมกับการเพิ่มการผลิตจะช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลของกรุงเทพมหานครได้ในอนาคต

1.2.1.4 อาคารสถานที่ พื้นที่ใช้สอยของสถาบันไม่เปลี่ยนแปลง แต่สถาบันรับนักศึกษามากขึ้นเพื่อผลิตบัณฑิตให้เพียงพอต่อความต้องการของกรุงเทพมหานคร ทำให้นักศึกษาต้องอยู่กันอย่างแออัด ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตนักศึกษาจึงมีการแสดงข้อมูลผ่านสื่อสังคมออนไลน์ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของสถาบันในทางลบในอนาคตจึงมีความเป็นไปได้ว่าสถาบันต้องขยายพื้นที่หรือใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2.2 องค์ประกอบด้านกระบวนการ ประกอบด้วย 1) กระบวนการผลิตบัณฑิต 2) กระบวนการสร้างงานวิจัย 3) กระบวนการให้บริการวิชาการแก่สังคม 4) กระบวนการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ในทุกพันธกิจสถาบันยังคงดำเนินการตามกระบวนการที่มีอยู่เดิมในลักษณะงาน ประจำ แต่ในระยะแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบัน กฎระเบียบการดำเนินงานต่างๆ ยังไม่ ชัดเจน เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ในอนาคตเมื่อกฎระเบียบมีความชัดเจนขึ้นกระบวนการสร้าง งานในทุกพันธกิจน่าจะมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม สถาบันได้กำหนดเกณฑ์ภาระงาน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างงานวิจัยและผลงานวิจัยใช้เป็นส่วนหนึ่งการขอตำแหน่งทางวิชาการ จึง มีความเป็นไปได้ว่าการสร้างงานวิจัยจะได้รับความสนใจจากอาจารย์อย่างมากขึ้น กระบวนการสร้าง งานวิจัยจะมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

1.2.3 การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้านผลผลิต ประกอบด้วย 1) ผลผลิตจากพันธกิจ ผลิตบัณฑิต 2) ผลผลิตจากพันธกิจการวิจัย 3) ผลผลิตจากพันธกิจจากการให้บริการวิชาการแก่สังคม 4) ผลผลิตจากพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลผลิตจากกระบวนการผลิตบัณฑิตเมื่อสถาบัน ปรับเปลี่ยนสถานภาพยังไม่ปรากฏเพราะนักศึกษารุ่นแรกที่สถาบันเปลี่ยนสถานภาพจะสำเร็จ การศึกษาในปีการศึกษา 2557 สำหรับผลผลิตจากพันธกิจการบริการวิชาการต่อสังคมและทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมอยู่ในระดับดีทั้งก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพ ผลผลิตด้านงานวิจัยทั้งก่อน และหลังการปรับเปลี่ยนสถานภาพอยู่ในระดับต้องการการพัฒนาอย่างมาก สถาบันจึงให้ความสำคัญ กับการสร้างงานวิจัยเป็นอย่างมาก ในอนาคตผลผลิตจากพันธกิจการวิจัยจึงมีโอกาสสูงขึ้น

การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ ปัจจัย และกระบวนการ ในปัจจุบัน ก่อให้เกิดผลกระทบในอนาคต แสดงเส้นทางการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้



ภาพที่ 4.26 แสดงเส้นทางการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ ปัจจุบัน ก่อให้เกิดผลกระทบในอนาคต

## 2 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

เพื่อประเมินผลกระทบในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ฯ ที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยสรุปเหตุการณ์สำคัญ 10 เหตุการณ์ วิเคราะห์ผลกระทบไขว้ พบว่า ผลกระทบไขว้ของทั้ง 10 เหตุการณ์ มีค่าอยู่ระหว่าง -1.02 - 7.19 เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบทางบวกมากที่สุดคือเหตุการณ์ที่ 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้น 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น และ 22 ภาระงานการจัดเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น ด้วยค่าผลกระทบไขว้ 7.19, 6.36 และ 6.28 ตามลำดับ เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบไขว้ทางลบมากที่สุดได้แก่ เหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น และเหตุการณ์ที่ 5 ค่าตอบแทน, สวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ ด้วยค่าผลกระทบไขว้ -3.34, -2.97 และ -2.62 ตามลำดับ

## 3 จัดทำข้อเสนอแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมป้องกันหรือรองรับผลกระทบในอนาคต

ข้อเสนอแนวทางรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับคณะพยาบาลศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

### 3.1 แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทางบวก

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้พบว่า เหตุการณ์ที่ 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้นเป็นเหตุการณ์ที่มีค่าผลกระทบไขว้ต่อสถาบันมากที่สุด รองลงมาได้แก่ เหตุการณ์ที่ 22 ภาระงานการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น ทั้ง 3 เหตุการณ์ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน และมี เหตุการณ์ที่ 1 เป็นเหตุการณ์ตั้งต้นร่วมกัน (ดังภาพที่ 4.29) ดังนั้นถ้ามีแนวทางใดที่ส่งเสริมเหตุการณ์ที่ 1 แล้วย่อมเป็นการส่งเสริมทุกเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันให้เกิดตามมาตามลำดับ แนวทางส่งเสริมให้คุณภาพสถาบันสูงขึ้น จึงสามารถดำเนินการได้โดยใช้กลไกเรื่องงบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อน โดยแนวทางการหารายได้ของสถาบันคือ การสร้างงานตามพันธกิจเพิ่มขึ้นมีผลทำให้คุณภาพสถาบันเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันบุคลากรได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น สังคมคาดหวังมากขึ้น เป็นแรงขับทำให้บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ต้องสร้างงานตามเกณฑ์ภาระงานซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของสถาบันในที่สุด แนวทางการหารายได้มีดังนี้

1) เก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา ให้สอดคล้องกับสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมของชาติ เพื่อให้มีงบประมาณในการบริหารจัดการให้สถาบันดำเนินการได้โดยคำนึงถึงนักศึกษามากที่สุด

2) บูรณาการการหารายได้เข้ากับพันธกิจของสถาบัน

3) ใช้เกณฑ์ภาระงานดำเนินการประเมินบุคลากรอย่างจริงจัง

4) บริหารจัดการสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5) ตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น



6) จัดจ้างองค์กรภายนอกที่เชี่ยวชาญเฉพาะมาทำงานสายสนับสนุน

7) รับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงตรงกับสายงานเข้าทำงานเพื่อให้สร้างงานที่มีคุณภาพ

### 3.2. แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทางลบ

แนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบไขว้ทางลบที่มีค่าผลกระทบไขว้สูงที่สุด ทั้ง 3 เหตุการณ์ ได้แก่

เหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่ายหมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น มีแนวทางรองรับ เช่นเดียวกับผลกระทบในทางบวกคือ การหารายได้เข้าสถาบันโดยบูรณาการการหารายได้เข้ากับพันธกิจของมหาวิทยาลัย

เหตุการณ์ที่ 11 ข้าราชการ กับ พนักงานมหาวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบการทำงาน เกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น แนวทางแก้ไขคือ

- 1) การให้ข้อมูลถึงสิทธิประโยชน์และภาระงานของบุคลากรแต่ละประเภท
- 2) ใช้เกณฑ์ภาระงานดำเนินการประเมินบุคลากรอย่างจริงจัง
- 3) แก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีความเหลื่อมล้ำของสิทธิประโยชน์ระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่

4) สร้างความรักผูกพันความสามัคคีในองค์กร

เหตุการณ์ 5 ค่าตอบแทนสวัสดิการตำแหน่งพนักงาน ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น แนวทางแก้ไขคือ การให้ข้อมูลถึงสิทธิประโยชน์และภาระงานแนวทางการประเมินภาระงานของบุคลากรแต่ละประเภท ตลอดจนแจ้งถึงแนวทางในการได้รับรายได้ที่นอกเหนือจากงานประจำซึ่งสามารถบูรณาการเข้ากับการหารายได้เข้ากับพันธกิจของสถาบัน

### 3.3 แนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในภาพรวม

จากแนวทางในการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคตที่มีค่าผลกระทบไขว้ ที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าทุกเหตุการณ์มีความสัมพันธ์กันโดยแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดผลกระทบในด้านบวกก็เป็นแนวทางที่ลดผลกระทบในด้านลบด้วยเช่นกัน สรุปได้ 3 แนวทางคือ 1) แนวทางที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ 2) แนวทางที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งตามทั้ง 2 แนวทางจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ถ้าไม่มีแนวที่ และ 3) แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานคือ การสร้างกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศที่รองรับการทำงาน ซึ่งต้องสร้างให้เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินการทุกอย่างขับเคลื่อนไปได้ การดำเนินงานทุกข้อจะเกิดขึ้นได้ต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแผนในการทำงาน สามารถครองใจคน กล่าวหาญ ไม่เห็นแก่ตัว เป็นนักแก้ปัญหา ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ฉลาดรอบรู้ และบุคลากรที่มีต้องมีความสามารถตามตำแหน่งงาน รู้หน้าที่ รู้รักสามัคคี ยอมรับให้เกียรติ จริ่งใจต่อกัน

สรุปแนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคตได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคต

แนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคต
1. แนวทางที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ
1) การบูรณาการการหารายได้เข้ากับพันธกิจของสถาบัน
2) บริหารจัดการสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3) ตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น
2. แนวทางที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร
1) ใช้เกณฑ์ภาระงานประเมินบุคลากรอย่างจริงจัง
2) จัดจ้างองค์กรภายนอกที่เชี่ยวชาญเฉพาะมาทำงานสายสนับสนุน
3) รับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงตรงกับสายงานเข้าทำงานเพื่อให้สร้างงานที่มีคุณภาพ
4) ให้ข้อมูลถึงสิทธิประโยชน์และภาระงานของบุคลากรแต่ละประเภท
5) แก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีความเหลื่อมล้ำของสิทธิประโยชน์ระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่
6) สร้างความรักผูกพันความสามัคคีในองค์กร
3. แนวทางที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
การสร้างกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศที่รองรับการทำงาน

อย่างไรก็ตามผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสถาบันมี ทุกเหตุการณ์มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงส่งผลกระทบซึ่งกันและกันมีลักษณะเป็นผลกระทบไขว้ ทำให้แนวทางในการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบมีความสัมพันธ์ส่งผลกระทบถึงกันไปด้วย แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคตที่ผู้วิจัยนำเสนอจะไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ถ้าไม่มีผู้นำและบุคลากรผู้ปฏิบัติ ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ ยึดธรรมในการปฏิบัติงาน กล้าหาญ ซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว และบุคลากรควรเป็นผู้มีความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน รู้หน้าที่ รักและสามัคคี ร่วมกันดำเนินงาน นำพาสถาบันให้มีคุณภาพในอนาคต

#### 4. ตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินผลกระทบ

ผลกระทบในอนาคตที่สำคัญมี 10 เหตุการณ์ ตัวบ่งชี้เหตุการณ์ผลกระทบในอนาคตมีทั้งหมด 31 ตัวบ่งชี้ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบไขว้สูงสุดคือ เหตุการณ์ที่ 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้น วัดได้จาก ตัวบ่งชี้เหตุการณ์อื่นร่วมกัน 25 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้เฉพาะเหตุการณ์ 6 ตัวบ่งชี้

#### อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ 1) อภิปรายผลกระทบในอนาคต 2) อภิปรายแนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบในอนาคต 3) อภิปรายตัวบ่งชี้ผลกระทบในอนาคต

##### 1. ผลกระทบในอนาคตจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

###### ผลกระทบในทางบวก ได้แก่

เหตุการณ์ที่ 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 22 ภาระงานการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้น ทั้ง 3 เหตุการณ์ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้มีความสอดคล้องเป็นไปตามเจตนาของ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2553 ระบุว่ามหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมวิชาการ การวิจัย สร้างและพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง และหน้าที่โดยตรงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็คือ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมต้องมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคมนโยบายของรัฐบาลและแผนการพัฒนาประเทศ โดยความอิสระความคล่องตัวของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้เองภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง การกำหนดอัตราค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ และหลักเกณฑ์ความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นเรื่องของแต่ละมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ ทุกมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องปฏิบัติเหมือนกัน (สุรพล นิติไกรพจน์, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาข้อคิดเห็นของอาจารย์ ชำราชาการ/ลูกจ้างและนักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่มีต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของ นิพนธ์ กัลยา (2547) พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนสถานภาพเพื่อแก้ไขปัญหาความไม่คล่องตัว ในการบริหารงานตามระบบราชการ การเปลี่ยนสถานภาพจะทำให้ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างมหาวิทยาลัย รูปแบบการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล อันจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารตอบสนองต่อการปฏิบัติตามพันธกิจมากขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าด้วยปัจจัยด้านการบริหารงาน ระบบค่าตอบแทน ภาวะเบียดที่ไม่ติดอยู่กับระบบราชการ เอื้อต่อการสร้างผลงานตามพันธกิจของสถาบันในทุกด้าน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการผลิตบัณฑิตและการวิจัย สอดคล้องกับการศึกษาเปรียบเทียบการบริหาร และจัดสรรทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษาก่อนและหลังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ของ เฉลิมภัทร พงศ์อาจารย์ (2546) พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการ สภาวิชาการมีบทบาทหน้าที่บริหารงานวิชาการทั้งหมด มีอิสระในการบริหารงานสามารถกำหนดแผนการศึกษาและหลักสูตร ปฏิบัติตามแผนและนโยบายของมหาวิทยาลัยได้สะดวกยิ่งขึ้น เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว สถาบันมีหลักสูตรการเรียน การสอนที่ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากขึ้น ด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยมีการปรับ ระเบียบให้การบริหารงานมีความคล่องตัวมากขึ้น การสะสมสร้างองค์ความรู้และการสร้างงานวิจัย ของบุคลากรมีมากขึ้น มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนการสร้างงานวิจัยจากหน่วยงานภายนอกมาก ขึ้น ด้านบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยให้บริการทางวิชาการและถ่ายทอดสู่สังคมมากขึ้นและ หลากหลายขึ้น และผลการศึกษาในครั้งนี้อย่างสอดคล้องกับการศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่ เปรียบบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาท หน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ ธร สุนทรายุทธ (2554) พบว่าเมื่อสถาบันปรับเปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว การบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคม โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมาก

จากข้อมูลข้างต้นจึงอาจสรุปได้ว่า ถ้าการประเมินคุณภาพของสถาบันพิจารณาในเรื่องตาม เกณฑ์การประเมินของ ส.ก.อ. ที่ประเมินคุณภาพของสถาบันจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต ใน อนาคต คุณภาพสถาบันมีความเป็นไปได้ที่จะสูงขึ้น เนื่องจาก กระบวนการทำงานจะคล่องตัวขึ้น เพราะไม่ติดอยู่กับระบบราชการ ซึ่งเป็นไปตามเจตนาของ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร

#### ผลกระทบในทางลบ ได้แก่

เหตุการณ์ 5 ค่าตอบแทนสวัสดิการตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่จูงใจบุคลากรใหม่ ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เสนอความเห็นประเด็น พนักงานมหาวิทยาลัยมีความสวัสดิการและมั่นคงน้อยกว่าการเป็นข้าราชการจึงไม่จูงใจบุคลากรใหม่ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาหาสาเหตุของการเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ของบุคลากร คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ของ ชลธิชา จินาติ (2552) พบว่า สาเหตุที่ บุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตัดสินใจไม่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงาน มหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่สาเหตุสำคัญมาจากการคิดว่าการเป็นข้าราชการมีความมั่นคงกว่าการเป็น พนักงานมหาวิทยาลัย รองลงมาคือยังขาดความชัดเจนในค่าตอบแทน (เงินเดือน) ที่จะได้รับใน สถานภาพของพนักงานมหาวิทยาลัย และยังไม่มีมั่นใจในเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ ไม่มีมั่นใจในความมั่นคง ยั่งยืนในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย ส่วนสาเหตุที่ทำให้บุคลากรของ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ส่วนใหญ่ ตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงาน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เพราะต้องการเงินเดือน/ค่าจ้างที่สูงขึ้นจากเดิมที่เคยได้รับ รองลงมาคือ การได้รับทั้งบ้านอาศัยจากการลาออกจากข้าราชการเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยแล้ว ยังคงได้รับเงินเดือนอยู่ และส่วนใหญ่มั่นใจว่ายังได้รับสวัสดิการทุกด้านไม่ต่ำกว่าเป็นข้าราชการ/ ลูกจ้าง สอดคล้องกับการศึกษารูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของ ธร สุนทรายุทธ (2554) พบว่าการสรรหาผู้สมัครอาจารย์หรือพนักงานจัดเป็นความเสี่ยงสูงสุด หรือมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยมากที่สุด หนึ่งในสาเหตุความเสี่ยงคือ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้ผู้สมัครคิดว่าไม่มั่นคงในการทำงาน อาจจะถูกประเมินออกได้ง่าย ถ้าผู้บริหารไม่มีธรรมาภิบาล จึงขาดแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ อัญญา ศิริระชัยดีกุล (2552) พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่เป็นข้าราชการ ให้ความสำคัญกับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ เป็นแรงจูงใจในการเลือกสถานภาพการเป็นพยาบาลวิชาชีพตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยมากที่สุด รองลงมาคือ เงินเดือนและค่าตอบแทน การกำหนดตำแหน่งและโครงสร้างบัญชีเงินเดือน พยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการในโรงพยาบาลในมหาวิทยาลัยของรัฐเพียง ร้อยละ 33.8 เท่านั้นที่มีแนวโน้มเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ในทำนองเดียวกัน พยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีแนวโน้มที่จะเป็นมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเพียง ร้อยละ 47.7 ดังนั้นถ้าเทียบแนวโน้มพยาบาลวิชาชีพที่เป็นข้าราชการทั้งในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะเลือกเปลี่ยนสถานภาพเป็นอาจารย์ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีน้อยกว่า 33.8 และ 47.7ตามลำดับ เพราะ ตำแหน่งอาจารย์พยาบาลและพยาบาลวิชาชีพที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เงินเดือนไม่ต่างกัน แต่พยาบาลวิชาชีพมีค่าตอบแทนพิเศษที่ไม่ต้องทำงานนอกเหนือจากงานตามปกติ เช่น ค่าเวรยามวิกาล ค่า พ.ต.ส. เงินได้พิเศษจากประกันสังคม ค่าตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ฯลฯ ตรงกันข้ามกับอาจารย์พยาบาลที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ถ้าต้องการรายได้เพิ่มเติมต้องใช้เวลาส่วนตัวนอกเวลาราชการ เช่น สอนภาคพิเศษ เสาร์ อาทิตย์ ค่าตอบแทน สวัสดิการในตำแหน่งอาจารย์พนักงานมหาวิทยาลัย จึงไม่จูงใจบุคลากรจากโรงพยาบาลในระบบราชการ และโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้เข้ามาเป็นอาจารย์พยาบาลในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย

เหตุการณ์ที่ 11 ข้าราชการ กับ พนักงานวิทยาลัยได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบการทำงาน เกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับการศึกษาของ อาริรัสมิ์ วัฒนทองผิว (2553), สุมิตร สุวรรณ วีระฉัตร สุปัญญา ทศนีย์ จันตริยะ วรงค์ศรี แสดงบรรจง และเฟื่องอรุณ ปรีดีติลล (2552), สุมาลี ยุทธวรวิทย์ (2550), พูนทรัพย์ อินทร์งาม และคณะ (2550) ที่พบว่าเรื่องผลประโยชน์เป็น สาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กร ดังนี้

อารีร์สมิ์ วัฒนทองผิว (2553) ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ พบว่าตามความคิดเห็นของผู้บริหารแล้ว หนึ่งในความขัดแย้งในสถานศึกษาที่พบมาก คือปัญหาความขัดแย้งในการประเมินผลการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรหลักกับบุคลากรสนับสนุนมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในส่วนบุคคลทั้งด้านความคิด ค่านิยม ทักษะ ทักษะ ประสิทธิภาพ และบุคลิกภาพของคนในหน่วยงาน รองลงมาคือความไม่พึงพอใจในบทบาทของคนในหน่วยงาน การประเมินผลและระบบการตอบแทนผลประโยชน์ที่แตกต่างกันและผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน การกำหนดบทบาท กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติไม่มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน และการแย่งทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน

สมิตร์ สุวรรณ, วีรฉัตร สุปัญญา, ทศนีย์ จันติยะ, วรงค์ศรี แสดงบรรจง และเฟื่องอรุณ ปริดีติล (2552) ศึกษา การจัดระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย ศึกษาในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 8 แห่ง พบว่า การจัดระบบเงินเดือนของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความหลากหลายแตกต่างกัน แต่ทุกแห่งพนักงานมหาวิทยาลัยได้เงินเดือนมากกว่าข้าราชการ การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ก็แตกต่างกัน ของพนักงานมหาวิทยาลัยหลายแห่งยังด้อยกว่าข้าราชการ เช่น พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับการรักษาพยาบาลตนเองจากระบบประกันสังคม ไม่ได้รับเงินรางวัลหรือโบนัส ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง ส่วนข้าราชการได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละ 2 ครั้ง พนักงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจในเรื่องเงินเดือนขั้นต้น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินโบนัส เรื่องสวัสดิการที่ได้รับ และส่วนใหญ่มีความคิดที่จะลาออกหรือเปลี่ยนงาน ในบางมหาวิทยาลัยมีการแบ่งแยกระหว่างข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีระเบียบการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ทำให้อาจารย์ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกว่าคุณค่าตนเป็นชนชั้นสองของสถาบัน มีความคิดที่จะลาออกหากมีโอกาสที่ดีกว่าแม้ว่าจะได้รับเงินเดือนที่มากกว่าข้าราชการก็ตาม

สุมาลี ยุทธวรวิทย์ (2550) ศึกษาการจัดการความขัดแย้งในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์แห่งหนึ่ง พบว่า หนึ่งในสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างพยาบาลที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ ผลประโยชน์ไม่ลงตัว

พุลทรัพย์ อินทร์งามและคณะ (2550) พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคาย เกิดจากความแตกต่างด้านเป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ทักษะ ทักษะ ประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้การทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานลดลงกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน

เห็นได้ว่าในทุกการศึกษาที่กล่าวมาเรื่องของผลประโยชน์มีส่วนให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลทุกกลุ่มคน ทั้งบุคลากรด้านการศึกษา ด้านการพยาบาล และข้าราชการประจำและข้าราชการการเมือง คณะพยาบาลศาสตร์ถือการุณย์มีบุคลากรที่เป็น ข้าราชการประจำ ข้าราชการที่เปลี่ยนเป็น

พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานมหาวิทยาลัยที่รับเข้าใหม่ จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดปัญหาสัมพันธ์เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรเพราะผลประโยชน์ที่แต่ละกลุ่มได้รับมีความแตกต่างกัน

เหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่ายหมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีแนวโน้มรายจ่ายเป็นค่าตอบแทนสูงขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่งบลงทุนไม่เพิ่ม หรือเพิ่มในอัตราที่น้อยกว่าค่าตอบแทน (ธร สุนทรายุทธ, 2554) เช่นเดียวกับการศึกษาของ เฉลิมภัทร พงศ์อาจารย์ (2546) พบว่าเมื่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว งบดำเนินการส่วนใหญ่เกินกว่า ร้อยละ 50 เป็นงบด้านบุคลากร ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี ซึ่งมีสาเหตุจากการรับบุคลากรเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายต่อบุคลากรเพิ่มขึ้น ทั้งเงินเดือนและสวัสดิการ และจากผลการศึกษาคัดสินใจเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยของพยาบาล โดย อัจฉราภรณ์ ตีระชัยดีกุล (2552) พบว่าอายุราชการของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ผู้ที่มีอายุราชการมากตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมาก เพราะคนกลุ่มนี้จะมีสิทธิ์ได้รับบำนาญ พร้อมกับได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าเดิม เช่นเดียวกับข้าราชการในคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ ผู้ที่เป็นข้าราชการเมื่อเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินเดือนสูงขึ้น 1.3 ในสายสนับสนุน และ 1.5 เท่าในสายอาจารย์ และมีเงินประจำตำแหน่งสำหรับผู้บริหาร มีผลทำให้สถาบันต้องใช้จ่ายงบประมาณในหมวดเงินเดือนสูงขึ้น

## 2. แนวทางการเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ

สามารถจัดกลุ่มได้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและ 2) แนวทางที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งทั้ง 2 แนวทางต้องดำเนินภายใต้แนวทางที่ 3) การสร้างกฎระเบียบให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานดังนี้

**2.1 แนวทางที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ** ได้แก่ 1) การขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษาและการบูรณาการการหารายได้เข้ากับพันธกิจของสถาบัน 2) บริหารจัดการสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น

1. เก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาและการบูรณาการการหารายได้เข้ากับพันธกิจของสถาบัน จากภาพ 4.22 ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางส่งเสริมให้เกิดผลกระทบทางบวกทั้ง 3 เหตุการณ์ ได้แก่เหตุการณ์ที่ 24 คุณภาพสถาบันสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 22 ภาระงานการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น เหตุการณ์ที่ 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น และแนวทางรองรับเหตุการณ์ที่ 8 สถาบันมีรายจ่ายหมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น โดยใช้กลไกเรื่องงบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อน เนื่องจากทุกเหตุการณ์ตั้งต้นจากเหตุการณ์ที่ 1 สถาบันมีโอกาสดำเนินงบประมาณจากกรุงเทพมหานครลดลงแต่มีช่องทางการหารายได้เพิ่มขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ตามมาคือ 3 สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงาน

ในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงไปเช่นเดียวกับหลายประเทศที่เป็นผู้นำทางการศึกษาที่เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการที่ต้องพึ่งงบประมาณ หรือรายได้ที่รัฐอุดหนุนที่รัฐไปสู่อำนาจของสถาบัน ที่ต้องพึ่งตนเองมากขึ้น ตัวอย่าง เช่น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2555)

มาเลเซีย มหาวิทยาลัยของรัฐเริ่มมีการแข่งขันการเปิดรับนักศึกษา เพราะเชื่อว่าการแข่งขันจะทำให้เกิดการปรับปรุงที่ดีขึ้นและปล่อยให้ค่าเล่าเรียนสูงขึ้น เพราะต้นทุนที่ใช้จ่ายไม่สมดุลกับค่าเล่าเรียนจะส่งผลให้เป็นการอุดหนุนมากเกินไป

สิงคโปร์ รัฐบาลส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยหารายได้ของตนเองอย่างมาก และมีความพยายามให้มหาวิทยาลัยเป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจเอกชนในการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัย

สหราชอาณาจักร รัฐบาลการเงินสนับสนุนการศึกษาและมีการติดตามใกล้ชิดน้อยลง (block grant) มีการเน้นประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงาน (performance base funding) มีการดึงภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยใช้พื้นที่ของเอกชนเป็นแหล่งเรียนรู้ ภาคปฏิบัติ มีการเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้เรียนแบบระยะหวังผลกระทบบที่จะเกิดขึ้น และสนับสนุนทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาและไปใช้คืนภายหลังจบการศึกษา

นิวซีแลนด์ ใช้ระบบเงินอุดหนุนค่าเล่าเรียนอุดมศึกษาทั่วทั้งระบบ (universal tertiary tuition) นักศึกษาทุกคนได้รับเงินอุดหนุนอัตโนมัติจากรัฐบาลทั่วทั้ง การจัดสรรงบประมาณทั้งในด้านการบริหาร การเรียนการสอนและการวิจัยก็จะพิจารณาจากจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา ค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายส่วนตัวนักศึกษา (living allowance) โดยมีข้อแม้ว่า 1) สถาบันจะต้องปรับปรุงคุณภาพวิชาการให้ได้มาตรฐาน 2) ต้องตรวจสอบข้อมูลได้ 3) การจ่ายเงินอุดหนุนเป็นไปตามการลงทะเบียนจริงของนักศึกษา สถาบันการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดึงดูดนักศึกษาได้จะได้รับสิ่งตอบแทนพิเศษ ผลที่เกิดขึ้นคือ มหาวิทยาลัยบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การใช้กลไกด้านงบประมาณเป็นแนวทางการรองรับผลกระทบในอนาคตตามที่ผู้วิจัยนำเสนอ ดังกล่าว มีความสอดคล้องกับภาพรวมระบบการเงินของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตั้งแต่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541 รายได้ของสถาบันได้จากงบประมาณจากรัฐและค่าเล่าเรียนนักศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมหาวิทยาลัยใช้กลยุทธ์ด้านการเงินที่สำคัญคือ เงินได้จากการวิจัย บริการวิชาการ และอื่น ๆ ตลอดจนการลดต้นทุน (กีร์รัตน์ สวงนไพโร, จีระเดช อุ้วสวัสดิ์, และประเสริฐ คันธมานนท์, 2555) ข้อเสนอในการศึกษาคั้งนี้ยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ รัชพล กาญจนกุล (2545) เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งพบว่า หลักการด้านกลยุทธ์การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไทยและต่างประเทศ มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองของมหาวิทยาลัย โดยลดความช่วยเหลือจากภาครัฐลง มหาวิทยาลัย



จำเป็นต้องหารายได้จากแหล่งอื่นเพิ่มเติม และสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยและนักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการรับภาระในด้านการเงินอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น โดยมหาวิทยาลัยจะพิจารณา กำหนดค่าเล่าเรียนที่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง ซึ่งอาจมีผลด้านโอกาสทางการศึกษาของผู้ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ผลกระทบหนึ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของคณะพยาบาลศาสตร์ก็คือการรณรงค์คือเหตุการณ์ที่ 2 ผู้เรียนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีมีโอกาสเข้าเรียนลดลง แนวทางเตรียมความพร้อมรองรับคือสถาบันต้องจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษาให้แก่นักศึกษาที่มีฐานะยากจนเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือนักศึกษาให้สามารถศึกษาต่อไปได้ สำหรับแนวปฏิบัติ การวางแผนด้านงบประมาณการเงิน มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับแหล่งเงินทุนจากภาครัฐกิจอุตสาหกรรมและศิษย์เก่าของสถาบันเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งรายได้ต่าง ๆ เช่น การบริการวิชาการ การบริการด้านวิจัย การพัฒนานวัตกรรมใหม่ การร่วมทุนกับภาคเอกชน ฯลฯ โดยรูปแบบการจัดองค์กรที่เป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น เช่น จัดตั้งศูนย์รับผิดชอบด้านการจัดสรรทรัพยากรตามความสำคัญและผลประโยชน์ในแต่ละคณะ/หน่วยงานก่อให้เกิดกับประโยชน์สถาบัน ส่วนด้านการบริหาร/ใช้ทรัพยากร สถาบันต้องจะมุ่งเน้นการบริหารแบบมืออาชีพและมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่และนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น กลยุทธ์ดังกล่าวมีลักษณะเช่นเดียวกับ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทยหนึ่งใน กลยุทธ์การเงินที่สำคัญคือ การลด รวบ ควบรวมหน่วยงานย่อย ๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ IT เป็นส่วนที่สำคัญ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนมากขึ้น (กีร์รัตน์ สวงนไพโร, จีระเดช อุ่สวัสดิ์, และประเสริฐ คันธมานนท์, 2555)

แนวทางการหารายได้โดยการบูรณาการเข้ากับการดำเนินการตามพันธกิจที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนั้น ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดและการศึกษาของนักวิชาการ ได้แก่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555) กล่าวว่า การทำวิจัยเชิงพาณิชย์ ยังเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการเพิ่มรายได้ ให้แก่สถาบัน อัมเรศ เนตาสีทธิ์ (2553) ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าหนึ่งในวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการบริหารงานวิชาการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี คือมหาวิทยาลัยได้เปิดหลักสูตรเฉพาะบุคคล ให้การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนเชิงรุก เปิดฝึกอบรมแบบออนไลน์ และเปิดหลักสูตรสหวิทยาการ ในด้านการผลิตองค์ความรู้ มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกลุ่มแบบบูรณาการศาสตร์ และศูนย์วิจัย สนับสนุนการวิจัยเชิงพื้นที่ มีโครงการคัดเลือกอาจารย์ดีเด่นด้านการวิจัย และจัดตั้งศูนย์บริการต่าง ๆ เพื่อให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

อย่างไรก็ตามแนวทางการรองรับผลกระทบในอนาคตโดยใช้กลไกเรื่องงบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อนทำให้ สถาบันต้องบูรณาการการหารายได้เข้ากับการดำเนินการตามพันธกิจของสถาบัน ที่ชัดเจนที่สุดคือการจัดการศึกษา แบบเลี้ยงตัวเอง ทำให้ดูเป็นธุรกิจ ได้แก่ การเปิดหลักสูตรพิเศษที่คิดค่าเล่าเรียนสูง มีค่าตอบแทนผู้สอนและผู้บริหารในอัตราสูง ถ้าสถาบันให้การศึกษามีคุณภาพสูง

มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ยุติธรรมและเปิดเผยตรวจสอบได้ ลักษณะนี้ถือเป็นธุรกิจการศึกษาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัย คือ เพื่อให้ “บริการสาธารณะ” ให้ได้ดียิ่งขึ้น ในระดับ “ภพภูมิใหม่” (new order) ไม่ใช่ทำธุรกิจการศึกษาที่มุ่งหากำไร แต่ในทางตรงกันข้าม สถาบันมุ่งหารายได้เลี้ยงตัวเองให้จนเกินเลย ไม่คำนึงถึงคุณภาพ อาจารย์/ ผู้มีอำนาจของมหาวิทยาลัย ร่วมมือกับผู้มีอำนาจในบ้านเมือง เปิดหลักสูตรโดยที่สถาบันขาดความพร้อม หรือยังดำเนินการเปิดหลักสูตรไม่เป็นไปตามเงื่อนไขหลบเลี่ยงเกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตรพิเศษคุณภาพต่ำ เก็บค่าเล่าเรียนสูง การจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้แบบอะลุ่มอล่วย บริการแบบเอาใจ เรียนไม่หนัก สอบไม่หนัก ลดคุณภาพการศึกษาเพื่อลดรายจ่ายและเพิ่มกำไร ซื่อขายปริญญา จนมีคำกล่าวที่ว่า “จ่ายครบ จบแน่” การดำเนินการในลักษณะนี้ มหาวิทยาลัยไม่ได้ทำหน้าที่เป็นรากฐานความเป็นชุมชนวิชาการ แต่มุ่งหวังประโยชน์เป็นการทำลายความดีงามทุกด้านของมหาวิทยาลัย ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อสังคม (ปรีชา ช่างขวัญยืน, 2554; วิจารย์ พานิช, 2553, 2554)

ประเด็นนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางหนึ่งในป้องกันที่จะไม่ให้เกิดสภาพเช่นนี้ โดยแนวทางการทำงานของ ผู้บริหารนั้น ผู้นำของสถาบันต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่ยึดมีธรรมในการทำงาน มีความกล้าหาญ มุ่งมั่นตั้งใจ ไม่เห็นแก่ตัว ยุติธรรม ซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องเป็นไปในลักษณะเดียวกับ วิจารย์ พานิช (2553) กล่าวไว้ว่า คือ สภามหาวิทยาลัยต้องการบริหารอย่างมีคุณธรรมมีระบบกำกับดูแล (governance) เพราะ หากระบบบริหารงานและระบบกำกับดูแลเข้มแข็ง มีหลักการ จริงจัง และ บริหารอย่างมีสมรรถนะ สภาพการจัดการศึกษาคุณภาพต่ำก็จะไม่เกิดขึ้น สภามหาวิทยาลัยที่ดี ต้องแสดงความคิดและการดำเนินการที่ดีมีจริยธรรม แสดงออกโดยการ มีความรับผิดชอบต่อผู้เรียน เห็นแก่ประโยชน์ของสังคมเป็นที่ตั้ง มีความใจสุจริตเป็นรากฐานในการทำงาน (ปรีชา ช่างขวัญยืน, 2554)

นอกจากนี้การควบคุมคุณภาพการศึกษาจากองค์กรภายนอก ยังเป็นอีกกลไกหนึ่งที่จะช่วยป้องกันธุรกิจการศึกษาที่มุ่งหากำไร (สุรพล นิติไกรพจน์, 2557) องค์กรภายนอกได้แก่

- คณะกรรมการการอุดมศึกษาทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานกลางของอุดมศึกษาของชาติ ทุกสถาบันระดับอุดมศึกษาต้องปฏิบัติตาม

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานในการตรวจสอบประเมินมาตรฐานการบริหารจัดการทางการศึกษา จัดการประเมินสถาบันการศึกษา วงรอบละ 5 ปี

- คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ มีอำนาจตรวจสอบควบคุมในกรณีที่มีการร้องเรียนว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำทุจริตหรือประพฤติมิชอบหรือใช้อำนาจทางกฎหมายไปโดยไม่ถูกต้องก่อให้เกิดความเสียหายแก่ตำแหน่งหน้าที่หรือราชการ

- คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน มีอำนาจตรวจสอบบัญชี การจ่ายเงินและการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีเงินรายได้ ของตนเองนอกเหนือไปจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับ และรายได้ดังกล่าวไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินก็ตาม แต่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ก็มีอำนาจตรวจสอบความมีอยู่จริง และความถูกต้องของการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณเหล่านี้ด้วย แต่จะเป็นการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์และระเบียบ ข้อบังคับที่องค์กรผู้มอำนาจในเรื่องดังกล่าว ซึ่งก็คือสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเป็นผู้กำหนดขึ้น และการตรวจสอบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ก็อาจนำไปสู่การฟ้องร้องดำเนินคดีเรียกเงินคืนจากผู้ใช้จ่ายเงินแผ่นดินไปโดย มิชอบ หรืออาจนำไปสู่การดำเนินการในทางอาญาหรือการถอดถอนออกจากตำแหน่งโดยมาตรการทางวินัย โดยผ่านช่องทางที่เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตได้ด้วย

- สำหรับสถาบันการศึกษาพยาบาล สภากาพยาบาลมีอำนาจหน้าที่ออกข้อบังคับสภาการพยาบาลว่าด้วยหลักเกณฑ์การรับรองสถาบันการศึกษาระดับปริญญาพยาบาลและการผดุงครรภ์ รวมทั้งรับขึ้นทะเบียนและออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์เพื่อควบคุมคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา เพื่อคุ้มครองประชาชนผู้ใช้บริการด้านสุขภาพให้ได้รับบริการการพยาบาลที่มีคุณภาพในระดับเป็นที่ยอมรับได้ทั่วไปในสังคม (สภาการพยาบาล, 2556)

อาจกล่าวได้ว่า การขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจสังคมและการบูรณาการการหารายได้เข้ากับพันธกิจอุดมศึกษาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนสถาบันให้มีคุณภาพสูงขึ้น ผู้บริหารต้องยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ในการดำเนินการ ต้องพิจารณาสมดุลของการทำงานทั้ง 4 พันธกิจ อย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดผลดีแก่ผู้เรียนและสังคม ให้ได้มาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ

2) การบริหารจัดการสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สถาบันต้องนำมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายและประหยัดงบประมาณ เช่นเดียวกับการศึกษาของ ธร สุนทรายุทธ (2554) พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 8 แห่ง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกันว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นเดียวกันการศึกษาของ ประดิษฐ์ อาระการกุล (2547) พบว่า กลยุทธ์หนึ่งในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การสร้างจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากร และควบคุมค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภค สนับสนุนให้เป็นองค์กรไร้กระดาษ (paperless organization) พัฒนาความร่วมมือกับสังคมชุมชน ในการจัดหาและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับรายได้และรายจ่าย ซึ่งเป็นผลจากงบประมาณที่มีแนวโน้มลดลง เช่นเดียวกับการศึกษาของ พยอม สุทธิพันธุ์ (2553) พบว่าเมื่อมหาวิทยาลัยทักษิณจากปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นโยบายที่สำคัญของมหาวิทยาลัยคือการลดรายจ่าย คือ ลดจำนวนแต่เพิ่ม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและเพิ่มค่าตอบแทนสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย แม้ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน แต่หนึ่งในกลยุทธ์การบริหารการเงินคือ การจำกัดจำนวนเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนให้ไม่เกินจำนวนอาจารย์ที่มีอยู่ (กิริรัตน์ สงวนไพโร, จีระเดช อุสวัสดี, และประเสริฐ คันธมานนท์, 2555)

**2.2 แนวทางที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร** ได้แก่ 1) ใช้เกณฑ์ภาระงานในการประเมินบุคลากรอย่างจริงจัง 2) จัดจ้างองค์กรภายนอกที่เชี่ยวชาญเฉพาะมาทำงานสายสนับสนุน 3) รับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงตรงกับสายงานเข้าทำงานเพื่อให้สร้างงานที่มีคุณภาพ 4) การให้ข้อมูลถึงสิทธิประโยชน์และภาระงานของบุคลากรแต่ละประเภท 5) แก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีความเหลื่อมล้ำของสิทธิประโยชน์ระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ 6) สร้างความรักผูกพันความสามัคคีในองค์กร

1) ใช้เกณฑ์ภาระงานดำเนินการประเมินบุคลากรอย่างจริงจัง เนื่องจากหลักการสำคัญในการเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้เกียรติ และให้โอกาสกับทุกคน (กิริรัตน์ สงวนไพโร, จีระเดช อุสวัสดี, และประเสริฐ คันธมานนท์, 2555) มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับจัดระบบเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการสร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2554) ค่าจ้างงานหรือค่าตอบแทนในรูปเงินเดือนของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงต้องเป็นธรรม สัมพันธ์กับผลงาน ต้องโปร่งใสเชื่อถือและสามารถตรวจสอบได้ (ธร สุนทรายุทธ, 2554) เกณฑ์ภาระงานจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยจึงให้โอกาสแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับศึกษาของ ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว, จรัส อติวิทยากรณ์ และอิศรัฎฐ์รินไรสง (2557) พบว่า การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะองค์กร ดังนั้น สถาบันจึงต้องกำหนดลักษณะงานให้เกิดความชัดเจนและพัฒนาาระบบประเมินการทำงานและการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และการศึกษาของ อัญญาณ์ คีระณชัยกุล (2552) พบว่า พยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการมีข้อคิดเห็นว่า การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามสายงานวิชาชีพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เป็นการเปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้ความสามารถได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ไม่ต้องใช้ระบบอาวุโสเป็นหลัก ทำให้บุคลากรมีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นการใช้เกณฑ์ภาระงานประเมินบุคลากร

2) จัดจ้างองค์กรภายนอกที่เชี่ยวชาญเฉพาะมาทำงานสายสนับสนุน การจัดจ้างช่วงให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน (outsourse) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมไทยมานาน เริ่มในงานบริการภาคเอกชน เช่น การรักษาความปลอดภัย การทำความสะอาด สาเหตุที่ต้องจ้าง ได้แก่ มีทรัพยากรไม่พอ ขาดบุคลากร และที่สำคัญคือค้ำทุนมากกว่าการดำเนินการเอง เพราะเมื่อเทียบกับ

การจัดตั้งแผนกขึ้นมาใหม่อย่างเต็มรูปแบบ ที่จะต้องเสียทั้งค่าจ้างพนักงาน รวมถึงต้องมีสวัสดิการต่างๆ ให้อำนาจ (พิมล เชี่ยวศิลป์, 2552)

3) การรับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูงตรงกับสายงานเข้าทำงาน บุคลากรเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของทุกองค์กร เพราะบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กร องค์กรจะพัฒนาก้าวหน้าไปได้ การสรรหาบุคลากรมีความสำคัญมาก ข้อเสนอแนะนี้มีความสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของ วิจารย์พาณิชย์ (2554) กล่าวว่าสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับแล้วต้องแสวงหา ชักชวน คนเก่งและดีที่มหาวิทยาลัยต้องการมาทำงาน โดยไม่เน้นเฉพาะ “ลูกหม้อ” แต่มีการหา “เลือดใหม่” เข้ามาเติมเพื่อสร้างสภาพ “ผสมพันทางความคิด” เพิ่มทักษะใหม่ ความรู้ใหม่ ที่มีอยู่ภายนอกองค์กรเพิ่มเติมเข้ามาในองค์กร เช่นเดียวกับการศึกษาของ ที่พบว่าทั้งบุคลากรและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันว่าเมื่อมหาวิทยาลัยทักษิณเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วอธิการบดีเป็นได้ทั้งจากอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยหรือเป็นบุคคลภายนอกก็ได้ คุณสมบัติที่สำคัญคือต้องเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำ (ณรรณ ศรีหะ และคณะ, 2547) ในทำนองเดียวกันกับการศึกษาการบริหารองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยพัชราภรณ์ บุญมี (2552) พบว่าองค์การพยาบาลต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับหน้าที่ (job description) มากที่สุด โดยหน่วยงานต้องกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครที่ต้องการอย่างชัดเจน การประกาศรับสมัครทั้งต้องทำทั้งภายนอกและภายในหน่วยงานเพื่อให้คนที่มีคุณสมบัติตรงตามที่หน่วยงานต้องการได้มีโอกาสเข้ามาร่วมงานมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยต้องมีระบบการคัดคนที่ไม่มีความสุขกับการดำเนินกิจกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรออกไปเพื่อเปิดโอกาสการรับคนที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเข้ามาทำงาน สำหรับอาจารย์/พนักงาน มหาวิทยาลัยควรให้วิธีการสรรหาใหม่ๆ ที่จะได้อาจารย์หรือพนักงานที่ดี และเก่งเข้ามาทำงาน เช่น การประกาศสอบอย่างทั่วถึง การสรรหาแบบ “แมวมอง” ตามแหล่งการศึกษา การให้ทุนแก่นิสิตนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเยี่ยม มีความสามารถภาษาอังกฤษ (ธร สุนทรายุทธ, 2554) ซึ่งวิธีการนี้เป็นหนึ่งในวิธีการที่ผู้วิจัยได้เสนอเป็นแนวทางการรองรับผลกระทบเหตุการณ์ที่ 7 อาจารย์พยาบาลขาดแคลนเพิ่มขึ้นในอนาคต

การรับบุคลากรมีความสำคัญในทุกตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้บริหารมีความสำคัญมาก ในประเพณีปฏิบัติสืบต่อกันมา ตำแหน่งผู้บริหาร เปิดโอกาสสำหรับผู้ที่ทำงานอยู่ในสถาบันการศึกษานั้นๆ เมื่อสถาบันเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ แนวทางปฏิบัติที่ดีคือผู้บริหารควรได้จากการสรรหา เสาะหา เชื้อเชิญ ผู้ที่มีความสามารถเป็นผู้นำทางการวิจัย ทางวิชาการ และมองอนาคตเป็นหลักมาทำงาน โดยมีสิ่งจูงใจที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนแล้ว แรงจูงใจที่มีความสำคัญมากกว่าคือ โอกาสได้ทำงานที่ปรารถนา เช่นเดียวกับการศึกษา ของ ธร สุนทรายุทธ (2554) ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารระดับสูง จะต้องมียุทธศาสตร์ “ความเป็นอธิการบดี” มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการ ทำงานแบบมืออาชีพมีความรู้ความสามารถที่ประชาคม

ยอมรับ เป็นผู้หน้าที่ต้องรู้จักการใช้คน มีการบริหารแบบธรรมาภิบาล (good governance) ทำงานเชิงรุก เกาะติดปัญหาที่มีการตัดสินใจที่ดี คำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ยึดถือเป้าหมายมากกว่าวิธีการ และมีคุณธรรม จรรยาบรรณ การสรรหาผู้บริหารควรได้มาอย่างถูกต้องและเป็นธรรม โดยทุกฝ่ายให้การยอมรับ

4) การให้ข้อมูลถึงสิทธิประโยชน์และภาระงานของบุคลากรแต่ละประเภท สวัสดิการ ค่าตอบแทน สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย สิ่งที่มีความแตกต่างไปจากเดิมอย่างชัดเจนคือ ค่าตอบแทนจากการทำงานตามพันธกิจ เช่น การวิจัย การบริการวิชาการ เป็นแนวทางหนึ่งที่ผู้วิจัยนำเสนอให้เป็นแนวทางการหารายได้ของบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของ ประดิษฐ์ อาระการกุล (2547) ได้เสนอแนวทางการสร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย ทำได้โดยการพัฒนาแรงจูงใจให้อาจารย์สร้างสรรค์กิจกรรมที่สร้างรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย ส่งเสริมการเพิ่มรายได้จากการบริการวิชาการ ส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่ใช้ในเชิงพาณิชย์ ค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นในส่วนนี้เป็นแรงจูงใจสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถ ขยันไม่หยุดนิ่ง จะมีโอกาสได้ “รับ” ค่าตอบแทนจากการวิจัย การบริการวิชาการ เพิ่มในอัตราที่อาจมากกว่าเงินเดือนอย่างสมเหตุสมผล เพราะการทำงานในลักษณะเป็นการสร้างสรรค์วิทยาการ “ให้” แก่สังคมไปในเวลาเดียวกัน (วิจารณ์ พานิช, 2554)

5) แก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ ที่มีความเหลื่อมล้ำของสิทธิประโยชน์ระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งบุคลากรเดิมและบุคลากรใหม่ แนวทางรองรับผลกระทบในข้อนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ สุมิตร สุวรรณ, วิรัชต สุปัญญ, ทศนีย์ จันตริยะ, วรงค์ศรี แสดงบรรจง และเพ็ญอรุณ ปริดีติติก. (2552) ซึ่งได้สำรวจความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 8 แห่ง แล้วพบว่าสิทธิประโยชน์ของพนักงานมหาวิทยาลัยและข้าราชการยังมีความเหลื่อมล้ำ ควรมีแนวทางแก้ไขดังนี้ 1) ควรกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำของเงินเดือนเป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสถาบัน แต่ในสาขาขาดแคลนสามารถปรับเพิ่มได้ภายใต้เพดานสูงสุดที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด 2) เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ เงินโบนัสและการเลื่อนขั้นเงินเดือนควรใช้หลักเกณฑ์เดียวกับข้าราชการ 3) การประเมินผลการปฏิบัติควรเป็นไปตามสภาพจริง ประเมินรอบด้าน 360 องศา และนำผลไปใช้ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน เงินรางวัล 4) สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล ควรจัดให้เท่าเทียมกับข้าราชการ

6) การสร้างความรักผูกพัน สามัคคีในองค์กร เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้ จากการศึกษาของ (อารีรัสมิ์ วัฒนทองผิว, 2553) โดยกิจกรรมที่มีความเหมาะสมมากที่สุดคือกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์/กิจกรรมละลายพฤติกรรมระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่กิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึกและการทำบุญตักบาตรในวันสำคัญทางศาสนา และกิจกรรมสังสรรค์ที่สำคัญ เช่น งานปีใหม่ งานครบรอบสถาปนาโรงเรียน เช่นเดียวกับการศึกษาของ

วารุณี ทิพย์โอสถ, อมลวรรณ วีระธรรมโม และประดิษฐ์ มีสุข (2554) พบว่า เมื่อมหาวิทยาลัยทักษิณ เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หนึ่งในปัญหาที่พบคือ ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในองค์กร บุคลากรสายสนับสนุนยังขาดการเรียนรู้เป็นทีม ขาดความรัก ความมีน้ำใจ ความภูมิใจในองค์กร และมีปัญหาความไม่เท่าเทียม หนึ่งในแนวทางการแก้ปัญหาคือการจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อสร้างความรักความสามัคคีในองค์กร กิจกรรมละลายพฤติกรรม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพูดคุยอย่างเต็มใจและจริงใจ เป็นการสร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

**2.3 การสร้างกฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/ประกาศที่รองรับการทำงาน** ระเบียบปฏิบัติที่ดีจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางในการทำงาน ความผิดพลาดเสียหายเป็นไปได้น้อย จากการศึกษาของ อาริรัสมิ์ วัฒนทองผิว (2553) พบว่า แนวทางที่ดีในการบริหารความขัดแย้งของสถานศึกษา คือการสร้างระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล สามารถทำได้โดย 1) สร้างกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน แนวทางปฏิบัติคือ สถาบันควรจัดโครงการ/กิจกรรมประชุมชี้แจงทำความเข้าใจในกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติ รองลงมาคือกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อทบทวนกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่อาจล้าหลัง ไม่ทันสมัย หรือไม่เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นอุปสรรคในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และกิจกรรมจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนากฎ ระเบียบและแนวทางปฏิบัติ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปของคณะทำงาน สถาบันอาจตั้งคณะทำงานในการดำเนินงานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ด้านบริหารทั่วไป เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยมีอิสระที่จะกำหนดกฎ ระเบียบการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้คล่องตัวมากขึ้นตามบริบทของสถาบันนั้นๆ มิชัย ฤชุพันธุ์ (2554) ได้เสนอลักษณะของ กฎ กติกาที่ดี ดังนี้

1. มีความชัดเจนแต่ไม่ตายตัว และควรใช้ถ้อยคำที่รอบคอบ รัดกุม เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ
2. จุดมุ่งหมายในการออกกฎ กติกา เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ (ก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว) ซึ่งควรต้องรับฟังปัญหาจากผู้ปฏิบัติให้มากที่สุด
3. ต้องไม่สร้างขั้นตอน หรือกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นขึ้นตรงข้ามกับหลักของราชการที่ต้องปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาทำให้ระบบราชการมีความล่าช้า ซึ่งไม่ควรนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยหรือหากต้องใช้ควรใช้ให้น้อยที่สุด เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่มีผู้บังคับบัญชาที่แน่นอนอันเนื่องมาจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ในทางราชการนั้นในปัจจุบันก็พยายามแก้ไขปัญหาค้นตอนด้วยวิธีการกำหนดให้มีการมอบอำนาจกันได้เป็นทอดๆ ไป

4. การจัดทำระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ให้ศึกษาเปรียบเทียบระเบียบของราชการหรือของมหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ ได้แต่ไม่ควรคัดลอกมาทั้งหมด

5. เมื่อจัดทำระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ แล้ว ต้องมีการตรวจสอบผลการใช้งาน หากพบว่ามีขั้นตอนหรือมีเอกสารที่ต้องผ่านการพิจารณาของบุคคลหลายฝ่ายนั้นถือว่าไม่มีความเหมาะสม

6. กฎ กติกาจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะวิถีชีวิต วัฒนธรรม และพฤติกรรมของคนในชุมชนมหาวิทยาลัย เช่นระเบียบการปฏิบัติในเรื่องเดียวกันของมหาวิทยาลัยนั้น แต่ละคณะอาจมีวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันได้

### 3 ตัวบ่งชี้ผลกระทบในอนาคต

เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันมากที่สุดคือ คุณภาพสถาบันสูงขึ้น เหตุการณ์นี้ได้รับอิทธิพลจากเหตุการณ์อื่นๆ ในลักษณะของผลกระทบไขว้ จึงอาจกล่าวได้ว่าตัวบ่งชี้ทุกเหตุการณ์รวมเป็นตัวบ่งชี้ของคุณภาพสถาบันสูงขึ้น ในจำนวนตัวบ่งชี้ทั้ง 25+6. ของทุกเหตุการณ์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนั้น มีตัวบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับประเมินเพื่อจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาในระดับสากล 4 สถาบัน (ASTVผู้จัดการออนไลน์, 2557) ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ อัตราส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษาใช้เวลาเทียบเท่าต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสภาการพยาบาล สกอ. สมศ.ของ เหตุการณ์ที่ 7 สถาบันขาดแคลนอาจารย์ มีความสอดคล้องกับ ตัวบ่งชี้ สัดส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา (Faculty per student) ของ QS World University Rankings (QS World University Rankings, 2014) ซึ่งจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาโดยบริษัทเอกชนทางธุรกิจในด้านการศึกษา ชื่อ Quacquarelli Symonds Limited (QS) ตั้งอยู่ที่ประเทศอังกฤษ เริ่มจัดอันดับมหาวิทยาลัยในปี 2009 รายงานผลการจัดอันดับ โดยเรียงลำดับมหาวิทยาลัยตามคะแนนที่ได้มากที่สุดไปจนถึงคะแนนน้อยที่สุด

2. ตัวบ่งชี้ ผลการประเมินการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษาของเหตุการณ์ที่ 22 ภาระงานการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น ซึ่งนักศึกษาต้องประเมินถึงคุณภาพการสอน คุณภาพสื่อ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ สอดคล้องกับ ตัวบ่งชี้การสอน (teaching) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ของ THE หรือ The Times Higher Education World University Ranking (The Times Higher Education World Reputation Rankings, 2015) ซึ่งเป็นการจัดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก โดยหนังสือพิมพ์ไทมส์ไฮเออร์เอดูเคชันซัพพลีเมนต์ (Times Higher Education Supplement) ร่วมกับ บริษัท Thomson Reuters

3. ตัวบ่งชี้ จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์/เผยแพร่ในการประชุมระดับชาติและนานาชาติของเหตุการณ์ที่ 19 ภาระงานวิจัย ลดลงและ เหตุการณ์ที่ 20 ภาระงานวิจัยสูงขึ้น มีความสอดคล้อง



กับ ตัวบ่งชี้ด้านการวิจัยของ Times Higher Education World University Ranking, SCImago Institutions Ranking, Webometric's ranking ดังนี้

สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ด้านการวิจัยของ SCImago Institutions Ranking (SIR) (SCImago Institutions Rankings, 2015) ซึ่งจัดอันดับสถาบันที่ใช้ตัวบ่งชี้ด้านผลงานวิจัย (research) นวัตกรรม (innovation) และ การเป็นที่รู้จักทางเว็บ (web visibility) ในระดับนานาชาติ โดยการประเมินจากจำนวนผลงานการตีพิมพ์เผยแพร่และการถูกอ้างอิงในฐานข้อมูล Scopus

สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ การอ้างอิง (citation) การนำไปใช้อ้างอิง และการวิจัย (research) ปริมาณ รายได้ และชื่อเสียง ของ THE และสอดคล้องกับ ตัวบ่งชี้ Scholar (Sc) หมายถึง จำนวนบทความวิชาการ และการอ้างอิงบทความทางวิชาการที่ปรากฏภายในโดเมนของมหาวิทยาลัย และสามารถสืบค้นได้ด้วย Google scholar ของ Webometric's ranking (Ranking web of university, 2015) ซึ่งการจัดอันดับของ Webometrics จัดทำขึ้นเพื่อแสดงความตั้งใจของสถาบันต่าง ๆ ในการเผยแพร่ความรู้สู่เว็บ และเป็นความริเริ่มเพื่อส่งเสริมการเข้าถึงความรู้อย่างเปิดกว้าง (Open Access) ทั่วโลก อันดับ Webometrics จะบอกถึงปริมาณและคุณภาพของสิ่งตีพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ในเว็บไซต์ของสถาบัน โดยพิจารณาจากจำนวน Link ที่เชื่อมโยงเข้าสู่เว็บนั้น ๆ จากเว็บภายนอกโดยวัดจากการสืบค้นด้วย Search Engine และนับจำนวนเอกสารตีพิมพ์ออนไลน์ในกลุ่มของไฟล์ .pdf .ps .ppt และ .doc และจำนวนเอกสารที่มีการอ้างอิง (citation) แบบออนไลน์ผ่านกูเกิลสคอล์าร์ (Google Scholar) โดยจะจัดอันดับปีละ 2 ครั้ง ได้แก่ เดือนมกราคม และ เดือนกรกฎาคม

ตัวชี้วัดการจัดอันดับของแต่ละสถาบันดังกล่าวข้างต้นแสดงดังตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5. 2 ตัวชี้วัดการจัดอันดับของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาระดับนานาชาติ

สถาบันผู้จัดอันดับและตัวชี้วัดการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษา	ปัจจัย นำเข้า	กระ บวน การ	การ ยอมรับ ผลงาน
1. QS World University Rankings			
1) ความมีชื่อเสียงด้านวิชาการ (Academic Reputation) 40%			✓
3) สัดส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา (Faculty per student) 20%	✓		
4) สัดส่วนงานผลงานทางวิชาการที่ได้รับการอ้างอิงต่อจำนวนอาจารย์ (Citation per faculty) 20%	✓		✓
5) สัดส่วนอาจารย์ชาวต่างประเทศ (International faculty) 5%	✓		
6) สัดส่วนนักศึกษาชาวต่างประเทศ (International student) 5%	✓		✓



สถาบันผู้จัดอันดับและตัวชี้วัดการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษา	ปัจจัย นำเข้า	กระ บวน การ	การ ยอมรับ ผลงาน
<p>ตัวบ่งชี้ด้านนวัตกรรม</p> <p>1) Innovative Knowledge: ความรู้ใหม่ วัตจากนวัตกรรมของสถาบันที่ได้รับการอ้างอิง (cited) ในฐานข้อมูล PATSTAT</p> <p>2) Technological Impact: ร้อยละของนวัตกรรมที่ได้รับการจดสิทธิบัตร ในฐานข้อมูล PATSTAT</p>			<p>✓</p> <p>✓</p>
<p>ตัวบ่งชี้ด้านการเป็นที่รู้จักทางเว็บ (web visibility)</p> <p>1) Web size: จำนวนของหน้า ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันตามการสืบค้นผ่าน <a href="https://www.google.com">https://www.google.com</a></p> <p>2) Domain's inbound links: จำนวนของช่องทางที่เชื่อมโยงเข้าสู่สถาบันตาม <a href="https://ahrefs.com">https://ahrefs.com</a></p>			<p>✓</p> <p>✓</p>
<p>4. Webometric's ranking</p> <p>1) Size (S) หมายถึง จำนวนเว็บเพจ จากเว็บไซต์ทั้งหมดที่อยู่ภายใต้โดเมนเดียวกัน</p> <p>2) Visibility (V) หมายถึง จำนวนลิงค์ที่มีการเชื่อมโยงหรืออ้างอิงมาจากภายนอก</p> <p>3) Rich Files (R) หมายถึง จำนวนแฟ้มข้อมูล หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทั้งหมดที่อยู่ในโดเมนเดียวกัน</p> <p>4) Scholar (Sc) หมายถึง จำนวนบทความวิชาการ และการอ้างอิงบทความทางวิชาการที่ปรากฏภายในโดเมนของมหาวิทยาลัย และสามารถสืบค้นได้ด้วย Google scholar</p>			<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

จากตารางที่ 5.3 พบว่าตัวบ่งชี้ของสถาบันจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาในระดับนานาชาติทั้ง 4 แห่งได้ให้ความสำคัญกับการมีผลงานของสถาบันการศึกษาเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการประเมินตามตัวชี้วัดการเผยแพร่ผลงานในวงกว้างทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นหลัก เช่นเดียวกับข้อเสนอแนะเรื่องการเผยแพร่ผลงานการวิจัยที่เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งของคุณภาพสถาบันที่เป็นข้อค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้

สรุป ผลกระทบในอนาคตที่จะเกิดขึ้นกับคณะพยาบาลเกื้อการุณย์ส่วนใหญ่เป็นผลกระทบในด้านบวก การดำเนินงานตามพันธกิจของอุดมศึกษาจะสูงขึ้นทุกด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวิจัย เหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของผลกระทบทั้งทางด้านบวกและลบคือ โอกาสที่สถาบันจะได้รับการได้รับงบประมาณจากรัฐลดลงมีความเป็นไปได้สูงมาก สถาบันจึงต้องพยายามหารายได้มาเป็นทุนในการดำเนินของสถาบัน ซึ่งแนวทางสำคัญในการหารายได้ของสถาบันคือการบูรณาการการหารายได้เข้ากับงานประจำ ได้แก่ การรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น การเปิดหลักสูตรมากขึ้น การวิจัยโดยรับทุนจาก

ภายนอก จัดโครงการบริการวิชาแก่สังคม ส่วนการหารายได้จากการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีความเป็นไปได้น้อย อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย ต้องเป็นไปอย่างสมดุล และอยู่ในเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานขององค์ภายนอกที่กำกับดูแล ได้แก่ สกอ. สมศ. และ สภาการพยาบาล ผลกระทบทางด้านลบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความเหลื่อมล้ำของสวัสดิการ ค่าตอบแทน ระหว่างบุคลากร ได้แก่ ข้าราชการเดิม พนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งเปลี่ยนมาจากข้าราชการเดิม และพนักงานมหาวิทยาลัยที่รับเข้าใหม่ แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญคือ การให้ข้อมูลภาระงานและเกณฑ์การประเมินผลงานให้ชัดเจน และประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรตามผลงานของแต่ละคนด้วยความยุติธรรม การสร้างความยึดมั่นผูกพันในองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานคุณภาพให้กับสถาบัน บุคลากรทุกระดับมีความสำคัญต่อองค์กร แต่เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ดี บทบาทของผู้นำจึงมีความสำคัญมากสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบายและ กำหนด กฎ ระเบียบในการดำเนินงานของสถาบัน ผู้บริหารจึงควรมีธรรมาภิบาลในการทำงาน ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแต่ละเหตุการณ์ วัดได้ตัวบ่งชี้เฉพาะ เหตุการณ์ 31 ตัวบ่งชี้ ส่วนเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อสถาบันมากที่สุดคือ คุณภาพสถาบันสูงขึ้น วัดได้จากตัวบ่งชี้จากทุกเหตุการณ์ร่วมกัน 25 ตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้เฉพาะ 6 ตัวบ่งชี้

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

#### 1. ข้อเสนอเพื่อการเตรียมตัวก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพ

จากการศึกษาทำให้ทราบว่า การปรับเปลี่ยนแปลงสถานภาพของสถาบันดำเนินการโดยขาดการเตรียมความพร้อม ในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1) ขาดการเตรียมความพร้อมด้านกฎระเบียบรองรับการทำงานในลักษณะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถาบันปรับเปลี่ยนสถานภาพ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 เวลา 2 ปี ต่อมา 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2555 จึงมีการแต่งตั้งนายกสภามหาวิทยาลัย ระหว่างการจัดตั้งสภามหาวิทยาลัย สถาบันต้องใช้กฎระเบียบราชการของกรุงเทพมหานครในการปฏิบัติงาน ความคล่องตัวในการดำเนินการทำงานไม่แตกต่างไปจากเดิมและหรือคล่องตัวน้อยลงกว่าเดิมเพราะความไม่แน่ใจว่าต้องปฏิบัติตามระเบียบของส่วนงานใดอย่างไรจึงจะถูกต้อง ผลปรากฏที่ชัดเจนจากการขาดการเตรียมความพร้อมเรื่องกฎ ระเบียบการทำงานของสถาบัน สังเกตได้จากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาคะแนนเชิงกระบวนการดำเนินงานของสถาบันลดลงต่ำอย่างชัดเจนในช่วงปีการศึกษา 2553 ซึ่งเป็นปีปรับเปลี่ยนสถานภาพ ในปีการศึกษา 2554 ปีแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพ

2) ขาดการเตรียมความพร้อมด้านความเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากร ผลจากการศึกษาพบว่า ปีการศึกษา 2554 ปีแรกของการปรับเปลี่ยนสถานภาพ บุคลากร

สายสนับสนุนลาออกโอนย้ายเป็นจำนวนมากจนกล่าวได้ว่าเป็นวิกฤติของสถาบัน สาเหตุของการขาดแคลนบุคลากรเนื่องมาจากความไม่มั่นใจในสถานภาพพนักงานมหาวิทยาลัย ผลกระทบที่ตามมาคือ ขาดคนทำงานธุรการ อาจารย์ต้องรับภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุน พร้อมๆ กับปฏิบัติงานตามพันธกิจอุดมศึกษา จากผลการประเมินคุณภาพสถาบันพบว่าคะแนนเชิงกระบวนการดำเนินงานของสถาบันลดลงต่ำอย่างชัดเจนในช่วงปีการศึกษา 2553 2554 และเริ่มดีขึ้นในปีการศึกษา 2555

จากข้อมูลข้างต้นจึงอาจกล่าวได้ว่าเมื่อ ระเบียบการดำเนินงาน และบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญขาดความพร้อม กระบวนการทำงานที่คล่องตัวตามวัตถุประสงค์ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐย่อมไม่สามารถเป็นจริงได้ และส่งผลให้ผลิตผลของสถาบันมีคุณภาพสูงขึ้นคงเป็นไปได้ยาก ดังนั้นบทเรียนที่เกิดขึ้นกับสถาบันจากการศึกษาครั้งนี้จึงนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อสถาบันการศึกษาที่ยังไม่ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพ

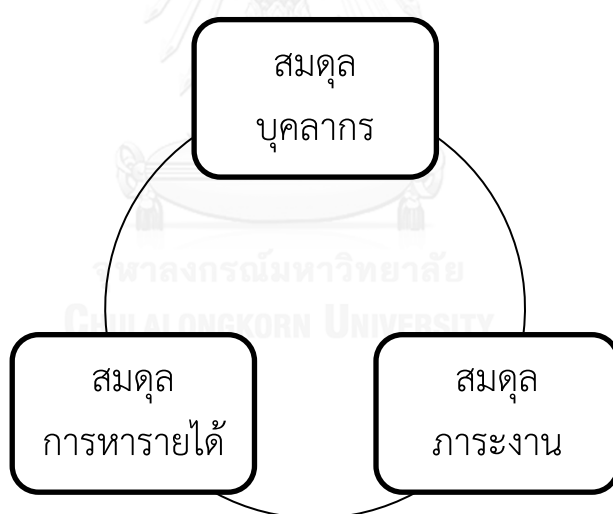
การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพสามารถทำได้โดยให้ ข้อมูลที่เป็นจริงทั้งข้อดีและข้อเสียของการปรับเปลี่ยนสถานภาพสถาบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ให้โอกาสในการซักถามข้อสงสัย การนำบุคลากรศึกษาดูงานสถาบันการศึกษาในกำกับของรัฐที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พบกับพนักงานมหาวิทยาลัยที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพไปก่อนหน้า และการเปิดช่องทางให้พนักงานมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้มีส่วนร่วมในการปรับกฎระเบียบให้เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร

การเตรียมความพร้อมด้านกฎระเบียบในการดำเนินงาน แนวทางที่เป็นไปได้ ได้แก่ การศึกษากฎระเบียบจากสถาบันการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนไปก่อนหน้า นำมาปรับเข้าสู่บริบทของสถาบัน โดยอาศัยความร่วมมือร่วมของทุกส่วนงานอาจในรูปแบบคณะกรรมการ คณะทำงานกฎระเบียบที่สร้างขึ้นใหม่อาจมีการนำไปทดลองใช้กับหน่วยงานนำร่องที่มีความพร้อมของบุคลากรในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบต่างๆ ควรได้รับการทบทวนปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการทำงานให้การทำงานคล่องตัวสมกับได้เปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเมื่อหน่วยงานนำร่องดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จจึงขยายผลสู่หน่วยงานอื่นที่ต้องการปรับเปลี่ยนอย่างสมัครใจ และขยายสู่สถาบันทั้งองค์กรในที่สุด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป ง่ายต่อการปรับตัว ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายดังกล่าวจึงอาจเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้กระบวนการทำงานของสถาบันเมื่อมีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีคุณภาพไม่ลดลงหรือขาดความต่อเนื่องเช่นเดียวกับสถาบันที่เป็นกรณีตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

## 2. ข้อเสนอเพื่อรองรับผลกระทบ

จากผลการศึกษาพบว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่งผลกระทบต่อบุคลากรเรื่องสถานภาพการปรับเปลี่ยนจากข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งได้ค่าตอบแทนมากขึ้น การ

พิจารณาค่าตอบผูกพันกับภาระงาน ภาระงานบูรณาการกับการหารายได้ให้เพียงพอกับรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นกับค่าตอบแทน และจากข้อสรุปแนวทางการรองรับผลกระทบในอนาคตจากการศึกษาคั้งนี้ ดังภาพที่ 4.34 จะเห็นได้ว่าแนวทางในการรองรับผลกระทบมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรทั้งจำนวนและคุณภาพของบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน การดำเนินการตามภาระงานทั้ง 4 พันธกิจ การหารายได้ให้พอเพียงกับการบริหารจัดการสถาบัน ทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ บุคลากรเป็นผู้ก่อให้เกิดงาน การทำงานก่อให้เกิดผลงานให้สังคมและสร้างผลตอบแทนให้บุคลากรในรูปค่าจ้างเงินเดือน ผลตอบแทนที่บุคลากรได้รับก็เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเข้ามาร่วมงานและคงอยู่ในสถาบันเพื่อสร้างงานตามเกณฑ์ภาระงาน เป็นวงจรด้านบวกที่สร้างให้สถาบันเป็นสถาบันที่มีคุณภาพสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามถ้าสถาบันขาดบุคลากรก็จะขาดปัจจัยตั้งต้นที่สำคัญคือขาดคนสร้างงาน ผลงานก็จะไม่เกิดขึ้นเมื่อไม่มีผลงานเกิดขึ้นก็จะมีรายได้มาบริหารจัดการสถาบันและไม่จูงใจให้มีบุคคลเข้ามาทำงาน สถาบันก็จะยิ่งขาดแคลนบุคลากรเป็นวงจรในด้านลบต่อสถาบัน การรองรับผลกระทบในอนาคตจึงจำเป็นต้องอาศัยความสมดุลของ 3 ส่วนคือ สมดุลบุคลากร สมดุลภาระงาน สมดุลการหารายได้ กำหนดเป็นนโยบายในการปฏิบัติงานของสถาบัน อธิบายได้ดังนี้



ภาพที่ 4. 35 นโยบาย 3 สมดุล

สมดุลของบุคลากร สถาบันจำเป็นต้องจัดหาอาจารย์ให้สมดุลกับจำนวนผู้เรียนอย่างน้อยที่สุดให้เป็นไปตามอัตราส่วนที่องค์กรรับรองมาตรฐานระดับชาติกำหนด ในขณะเดียวกันสถาบันต้องจัดหาบุคลากรสายสนับสนุนให้เพียงพอต่อการส่งเสริมการให้อาจารย์สร้างงานตามงานตามพันธกิจของสถาบัน แต่อย่างไรก็ตามจำนวนบุคลากรไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่จะสร้างงานคุณภาพ ถ้าสถาบันมีบุคลากรจำนวนมากแต่ไม่มีคุณภาพเพียงพอที่จะสร้างงาน ผลผลิตของสถาบันก็จะไม่เกิดขึ้นเพราะมีคนมากแต่ไม่มีคนทำงานเป็น คุณสมบัติ/ความสามารถตามลักษณะงานของบุคลากรจึงมีความสำคัญ

ในการสร้างงาน สถาบันจึงต้องมีการสรรหา คัดเลือก จัดหาบุคลากรทุกระดับที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน และเมื่อบุคลากรเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้วต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเสริมแรงจูงใจทั้งในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอเพื่อการดำรงชีวิต และการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์งานใหม่หรือพัฒนางานประจำให้ดีขึ้นก็เป็นสิ่งหนึ่งที่สถาบันต้องให้ความสำคัญ และในทางตรงกันข้ามสำหรับบุคลากรที่ไม่มีความสุขในร่วมงานกับองค์กร สถาบันควรเปิดโอกาสให้ลาออก โอนย้ายตามระเบียบปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุปได้ว่า จำนวนบุคลากรจึงต้องมีสมดุลงานของสถาบัน คุณสมบัติของบุคลากรต้องสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ

สมดุลงาน สถาบันมีพันธกิจคือการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการ การวิจัย สร้างและพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องทำหน้าที่ทั้ง 4 พันธกิจไปพร้อม ๆ ถ้าสถาบันมุ่งมั่นที่จะเพิ่มการผลิตบัณฑิตเพียงอย่างเดียว พันธกิจด้านอื่นเช่นการวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น คุณภาพการศึกษาก็จะหยุดอยู่กับที่ไม่มีการพัฒนา เช่นเดียวกับการบริการวิชาการแก่สังคม ก็จะไม่รุ่งเรืองเพราะสถาบันได้จัดสรรปัจจัยที่มีอยู่หมดไปกับการผลิตบัณฑิต หรือถ้าสถาบันจัดโครงการบริการวิชาการต่อสังคมให้มากขึ้น มุ่งบริการวิชาการเพียงด้านเดียว ความเป็นไปได้ที่จะตามมาคือ อาจารย์ไม่มีเวลาทำวิจัย ไม่มีเวลายทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนการสอน คุณภาพบัณฑิตก็จะลดลง เกิดผลกระทบทางลบที่มีต่อสถาบันเป็นต้น หรือถ้าสถาบันมุ่งเน้นการวิจัยโดยไม่คำนึงถึงการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการสังคม สังคมก็จะขาดแคลนบัณฑิตพยาบาลที่จะไปทำงานตอบสนองความต้องการของสังคมซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่สุดของการจัดตั้งสถาบัน การกำหนดสัดส่วนภาระงานทั้ง 4 พันธกิจ ให้สมดุลจึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการรองรับผลกระทบจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้กำหนดภาระงานควรประกอบไปด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของสถาบัน ได้แก่ ผู้ให้งบประมาณ และผู้ปฏิบัติงาน เกณฑ์ภาระงานที่กำหนดต้องอยู่บนวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบัน เช่น สถาบันตั้งขึ้นเพื่อสร้างงานวิจัย ภาระงานด้านการวิจัยก็ควรมีสัดส่วนมากกว่าภาระงานอื่น ถ้าสถาบันตั้งขึ้นเพื่อการผลิตบัณฑิต ภาระงานด้านการจัดการเรียนการสอนก็ควรมีสัดส่วนมากกว่าภาระงานอื่น สัดส่วนภาระงานและปริมาณงานที่กำหนดควรอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปได้ในการปฏิบัติได้ในชีวิตจริง โดยปราศจากการอิทธิพลแทรกแซงอื่น เช่น การเมือง

สมดุลงานหารายได้ จากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเปิดโอกาสให้สถาบันหารายได้เพื่อบริหารจัดการภายในสถาบันได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามการจัดตั้งสถาบันมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก ไม่ได้มุ่งหวังการแสวงหากำไร แต่การดำเนินการตามพันธกิจอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีปัจจัยด้านงบประมาณเป็นตัวขับเคลื่อน ในภาวะที่ประเทศกำลังพัฒนาในหลายด้าน รัฐบาลมีข้อจำกัดในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาสถาบันจำเป็นต้องหารายได้ด้วยตนเองให้เพียงพอกับการบริหารจัดการของหน่วยงาน

การบูรณาการหารายได้เข้ากับพันธกิจอุดมศึกษาจึงเกิดขึ้น สังคมอาจมองปรากฏการณ์นี้ว่าเป็นการหารายได้เชิงพาณิชย์ ดังคำกล่าวที่ว่า “จ่ายครบจบแน่” ในขณะที่สถาบันมองปรากฏการณ์นี้ในมุมมองของการสร้างงานเพื่อให้เกิดรายได้นำมาบริหารจัดการกิจการของสถาบัน จุดแบ่งระหว่างการศึกษาเชิงพาณิชย์หรือไม่ จึงน่าจะบ่งชี้ได้จากการให้บริการทางการศึกษาที่มุ่งแสวงหากำไรโดยไม่ได้คงไว้ซึ่งคุณภาพการบริการคืนสู่สังคม หรือการแสวงหารายได้นั้นเป็นไปเพื่อหล่อเลี้ยงสถาบันให้คงอยู่เพื่อสร้างสรรค์งานคุณภาพคืนสู่สังคม

ในระดับสถาบัน สมดุลการหารายได้เชิงพาณิชย์จึงต้องสมดุลกับคุณภาพของผลผลิตที่คืนสู่สังคม และสมดุลระหว่างรายจ่ายในการบริหารจัดการสถาบันให้เกิดคุณภาพ แนวทางการสร้างสมดุลการรายได้ จึงควรมองภาพรวมถึงงบประมาณที่ได้รับและรายจ่ายของสถาบันในปัจจุบันและอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางในการหารายได้ทดแทนกับส่วนต่างที่รัฐบาลไม่สามารถสนับสนุนได้ กำหนดให้ชัดเจนในรูปแบบของแผนปฏิบัติงานและแผนการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อกำหนดภาระงานที่กระจายภาระงานและกระจายรายได้แก่บุคลากรอย่างสมดุล ดังตัวอย่างจากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เปลี่ยนไปก่อนหน้ามีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อบริหาร

ในระดับบุคลากร ในฐานะผู้สร้างงานเพื่อสร้างรายได้ให้แก่สถาบัน การบูรณาการการหารายได้เข้ากับภาระงานอาจารย์ต้องทำค้ำจนถึงสมดุลระหว่างงานที่เพิ่มรายได้กับงานประจำเป็นอย่างมาก เพราะหากมุ่งมั่นในการหารายได้อย่างเดียวก็อาจเกิดผลกระทบในทางลบได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าสถาบันจัดค่าตอบแทนนอกเหนือจากรายได้ประจำจากการจัดโครงการหารายได้ให้แก่อาจารย์ในโครงการบริการวิชาการแก่สังคม ความเป็นไปได้ที่จะตามมาคืออาจารย์จะให้ความสำคัญกับการบริการวิชาการมากขึ้นลดความทุ่มเทในการจัดการเรียนการสอนภาคปกติลงเพราะไม่ได้สร้างรายได้พิเศษ คุณภาพบัณฑิตก็จะลดลง เป็นต้น แนวทางที่เป็นไปได้คือการสร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกระดับว่า สถาบันดำเนินงานทำธุรกิจการศึกษาที่มุ่งหากำไร และใช้เกณฑ์ภาระงานเป็นตัวแบ่งเกลี่ยงานที่มีรายได้พิเศษให้บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน สมดุลการหารายได้ระดับบุคลากรจึงเป็นสมดุลระหว่างงานประจำกับงานที่มีรายได้พิเศษ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตที่เกิดจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และผลกระทบในอนาคตทั้งด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบด้าน ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต อันเนื่องมาจากนโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นำไปสู่การเสนอแนวทางในการส่งเสริมให้



เกิดผลกระทบในด้านบวกและแนวทางป้องกันหรือเตรียมความพร้อมรองรับกับผลกระทบด้านลบในอนาคต ที่จะเกิดขึ้นต่อคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช จึงอาจกล่าวได้ว่าผลการวิจัยเป็นประโยชน์ต่อสถาบันโดยตรง ผลการวิจัยจึงควรนำผลได้รับการเผยแพร่สู่บุคลากรทุกระดับของสถาบันอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความตระหนักในการกำหนดอนาคตสถาบันร่วมกัน แนวทางการนำผลการวิจัยไปเผยแพร่ยังสามารถทำได้หลากหลายทาง เช่น การนำเสนอในการประชุมคณาจารย์ การนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการประจำคณะ ฯ ซึ่งจัดขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง การนำเสนอในที่ประชุมระดับภาควิชา และที่สำคัญที่สุดในการนำผลการวิจัยไปใช้คือการนำเสนอในการประชุมเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของคณะ ฯ เพื่อให้คณะ ฯ ได้การนำข้อค้นพบไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถาบันต่อไปใช้

2. ผลการวิจัยได้นำเสนอตัวชี้วัดผลกระทบที่จะขึ้นในอนาคตไว้ถึง 31 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสถาบันสามารถนำไปกำหนดหรือเลือกไปใช้กำหนดเป็นตัวบ่งชี้ ในการประเมินเพื่อกำกับติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3. สำหรับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือเริ่มต้นปรับเปลี่ยนสถานภาพ สามารถนำผลการศึกษาในครั้งนี้ไปใช้ประกอบการพัฒนาแผนการดำเนินงานและการกำกับติดตามประเมินผลกระทบในอนาคตได้เช่นกัน ตลอดจนแบบอย่างบทเรียนของการปรับเปลี่ยนสถานภาพในขณะที่ขาดการเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ที่รองรับการทำงานเมื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับสำหรับสถาบันที่ไม่ได้มีโครงสร้างการบริหารจัดการในรูปแบบมหาวิทยาลัยมาก่อน เช่น วิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นตัวอย่างในการนำแนวทางการนำวิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตที่ประยุกต์วิธีวิทยาของการวิจัยอนาคตได้แก่ วิธีวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (cross impact analysis) และการประเมินแบบผสม มาใช้ในการประเมินผลกระทบในอนาคต โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ซึ่งใช้แนวคิดในเชิงปริมาณนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้จำนวนจำกัดไม่สามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ การศึกษาในครั้งต่อไปควรขยายการเก็บรวบรวมข้อมูลไปถึงบุคลากรใหม่ of สถาบัน บุคลากรในสถาบันอื่นที่เพิ่มมีการปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความน่าจะเป็นของการเกิดผลกระทบ ทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางรองรับผลกระทบซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดอนาคตของสถาบันร่วมกันตามแนวคิดของการวิจัยอนาคต (future research)

2. การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นำเสนอแนวทางการรองรับผลกระทบและตัวป้องกันผลกระทบไว้ครบถ้วนแล้ว แต่ยังคงขาดการประเมินเพื่อกำกับติดตามผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การศึกษาในครั้งต่อไปควรทำวิจัยเชิงประเมินเพื่อกำกับติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้นโดยมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันอย่างมากในการพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพแก่สถาบัน

3. การศึกษาในครั้งนี้ทำให้ทราบถึงแนวทางการประเมินผลกระทบในอนาคตที่เกิดขึ้นจากนโยบายด้านการศึกษาของรัฐ แนวทางการประเมินดังกล่าวจึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยเชิงประเมินทางการศึกษาอื่น ๆ ในลักษณะการประเมินทางการศึกษาอื่น ๆ ได้ เช่น การวิจัยเชิงประเมินก่อนการเปิดหลักสูตรทางการศึกษา เพื่อนำสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินการหรือไม่ดำเนินการ การประเมินนโยบายที่กำลังดำเนินงานอยู่ เช่น นโยบายการใช้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา (TQF) เพื่อพัฒนาผู้เรียน จะส่งผลอย่างไรในอนาคตและควรปรับปรุงการดำเนินการตามนโยบายอย่างไร



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กองเพชร สุนทรภักดี. (2552). การรับรู้และความคาดหวังของบุคลากรมหาวิทยาลัยที่มีต่อบทบาท  
สภาคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (ครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กีร์รัตน์ สงวนไพโร, จิระเดช อุ้วสวัสดิ์, และ ประเสริฐ คันธมานนท์. (2555). การระดมทุนเพื่อ  
มหาวิทยาลัยและการลงทุนของมหาวิทยาลัยอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม. *จดหมายข่าว  
ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย*, 4(1), 12-13.
- เกียรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2555). University Finance Paradigm Shift. *จดหมายข่าว  
ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย*, 4(1), 7-9.
- จุฑาทิพย์ สรวิงสุวรรณ. (2541). การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้เพื่อกำหนดแนวทางการ  
พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียน  
บ้านดอนข่อย "คองโษษฐ์ราษฎร์บำรุง". (ครุศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
กรุงเทพฯ ฯ.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2551). การวิจัยอนาคต. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 13(9), 9-13.
- เฉลิมภัทร พงศ์อาจารย์. (2546). การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารและจัดการทรัพยากรของ  
สถาบันอุดมศึกษาก่อนและหลังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ
- ชลธิชา จินาดี. (2552). ความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยใน  
กำกับของบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (รัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ณัฏฐ์ ศรีวิหะ, วิชัย นภาพงศ์, ประสงค์ สิริพิทุไรวรรณ, สุจรรยา บุญประดิษฐ์, และ สุวิมล  
สถิระนาคะภูมิินทร์. (2547). สถานภาพของมหาวิทยาลัยทักษิณเพื่อการปรับเปลี่ยนสภาพ  
เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารสงขลานครินทร์ฉบับสังคมศาสตร์และ  
มนุษยศาสตร์*, 10(1), 3-13.
- ดุขฎิ ไชยชนะ. (2550). การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยใน  
กำกับของรัฐของข้าราชการสังกัดสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.  
(ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต), สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- ทวีศักดิ์ นพเกษร. (2551). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ : คู่มือปฏิบัติการวิจัยประยุกต์เพื่อพัฒนาคน* องค์กรชุมชน สังคม. กรุงเทพฯ: โขกเจริญมาร์เก็ตติ้ง.
- ทิวัดต์ มณีโชติ. (2542). *การวิเคราะห์ผลกระทบโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยวิธีการเอชแอลเอ็ม. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต)*, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.
- ธร สุนทรายุทธ. (2554). *รายงานการวิจัยรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่เปราะบางเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการจัดการที่สัมพันธ์กับผลผลิตตามบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. .* ชลบุรี: ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัชพล กาญจนกุล. (2545). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต)*, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ
- ธิดาพร โตสติ. (2546). *การประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้เพื่อกำหนดแนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.
- ธีระพร วีระถาวร. (2549, 27 ธันวาคม 2549). *มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ปรัชญา หลักการ และนโยบายที่จำเป็น*. มติชน, หน้า. 7. เข้าถึงจาก <http://library.acc.chula.ac.th/page-fragment/FindInformation/ArticleACC/2550/Teeraporn/Matichon/Ma2712061.pdf>
- ธีระภัทร์ แท้มเต็ม. (2550). *แบบจำลองการตัดสินใจเพื่อการลงทุนสำหรับที่อยู่อาศัยโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ กรณีศึกษาเมืองเชียงใหม่. (วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต)*, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- นิพนธ์ กัลยา. (2547). *ความคิดเห็นของอาจารย์ ข้าราชการ ลูกจ้าง และนักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่นต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต)*, สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- นิลวรรณ แซ่จิว. (2543). *อนาคตภาพของการจัดการศึกษาโดยครอบครัวในกรุงเทพมหานคร. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต)*, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ.
- บริษัทครีเอทีฟเทคโนโลยีจำกัด, และ บริษัทอินเตอร์เทคคอนซัลแตนท์จำกัด. (2553). *ข้อเสนอทางด้านเทคนิค โครงการศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมอ่างเก็บน้ำคลองพร้าวจังหวัดตราดเสนอต่อกรมชลประทาน. กรุงเทพฯ ฯ กรมชลประทาน.*
- เบญจจา ยอดดำเนิน-แอ็ดติกัจ, และ กาญจนา ตั้งชลทิพย์. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ: การจัดการข้อมูล การตีความและการหาความหมาย. กรุงเทพฯ ฯ: ซีโน พับลิชชิ่ง.*

- ประดิษฐ์ อารยะการกุล. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. (ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ
- ปรีชา ช่างขวัญยืน. (2554). *คุณธรรม จริยธรรม ของสภามหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ ฯ สถาบันคลังสมองของชาติ.
- พงศ์เทพ สุธีรัฐ, ปรีดาร์ตน์ ศรีทธานนท์กุล, และ วินิจ ชุมนุรักษ์. (2557). *การติดตามสนับสนุนและประเมินผลโครงการพัฒนาสุขภาพชุมชน*. สงขลา: สถาบันการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พงศ์ประเสริฐ หกสุวรรณ. (2555). *มหันตภัย ม.นอกระบบฯ*. เข้าถึง 4 พฤศจิกายน, 2555, จาก <http://www.prachatai.com/journal/2012/03/39734>
- พยอม สุทธิพันธุ์. (2553). *ศักยภาพที่พึงประสงค์ของศูนย์ประสานงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยทักษิณ ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ*. กรุงเทพฯ ฯ: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร 2553 § ตอนที่ 69 ก (2553).
- พัชราภรณ์ บุญมี. (2552). *การศึกษาการบริหารองค์การพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. (พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ฯ
- พิมล เชี่ยวศิลป์. (2552). กระบวนการรับจ้างช่วง (Outsourced Process) ใน งาน บริการ โลหิต. *วารสารโลหิตวิทยาแล เวชศาสตร์บริการโลหิต*, 19(1), 67-69.
- พิศิษฐ์ โจทย์กิ่ง. (2547, 1 ตุลาคม 2547). ร่าง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐผลกระทบต่อสังคมไทย. *มติชนรายวัน*.
- พูนทรัพย์ อินทร์งาม, รังสรรค์ สิงคเลิศ, เรืองยศ จัทรสามารถ, และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตอัมพร. (2550). ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองกับพนักงานเทศบาลในจังหวัดหนองคาย. *วารสารวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 1(2), 191-200.
- ภาวิช ทองโรจน์. (2550). มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนิยายปรับปรายของอุดมศึกษาไทย. *วิทยาจารย์*, 106(12), 51-53.
- มยุรี อนุมานราชชน. (2551). *การบริหารโครงการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6.). ปทุมธานี: คูมายเบส.
- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (2549). *อนุสารอุดมศึกษา*, 32(342), 3-14.
- มีชัย ฤชุพันธุ์. (2554). *กฎหมายและวิธีปฏิบัติสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรทราบ*. กรุงเทพฯ ฯ สถาบันคลังสมองของชาติ.
- เมธี ดิสวัสดิ์, อรุณี อ่อนสวัสดิ์, รัตนะ บัวสนธ์, และ สำราญ มีแจ้ง. (2551). รูปแบบการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *ศึกษาศาสตร์สาร*, 35(1), 106-114.

- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2553). *การประเมินโครงการแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7.). กรุงเทพฯ ฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชฎาพร วิสุทธากร. (2553). บทสัมภาษณ์ 20 ปี ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรับในมุมมองของอธิการบดีผู้ก่อตั้ง. *Suranaree J. Soc. Sci.*, 4(2), 91-99.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2555). *วิธีการเชิงผสมผสานสำหรับการวิจัยและประเมิน*. กรุงเทพฯ ฯ โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรมน เนาวโรจน์. (2544). *การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล*. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), รามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- วารุณี ทิพย์โอสถ, อมลวรรณ วีระธรรมโม, และ ประดิษฐ์ มีสุข. (2554). สภาพปัจจุบัน และแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทักษิณ ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุน. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 11(ฉบับพิเศษ), 86-102.
- วิจารณ์ พานิช. (2553). *เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ ฯ แพลน พรินต์.
- วิจารณ์ พานิช. (2554). *สภามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* (ปีที่ 2). กรุงเทพฯ ฯ วิสต้า อินเทอร์เน็ต.
- วิชุดา กิจจรธรรม, สิริพันธุ์ สุวรรณามรรคา, และ พงษ์ สิริบรรณพิทักษ์. (2549). *การคาดการณ์อนาคตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: การประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพ*. สภาคณะบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์แห่งประเทศไทย, 33-46.
- วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์. (2551a). *รายงานประจำปี*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์
- วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์. (2551b). *รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2551*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์.
- วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์. (2552). *รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2552*. กรุงเทพฯ ฯ วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์.
- วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์. (2553). *รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2553*.
- ศศิรัศม์ ประสาทแก้ว, จรัส อติวิทยาภรณ์, และ อิศรัฎฐ์ รินโรสง. (2557). ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรสมรรถนะสูงแบบบูรณาการพหุมิติ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 25(1), 51-71.
- ศิริรัตน์ ชาวสอาด. (2551). การยอมรับต่อการปฏิรูประบบราชการกรณีศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของข้าราชการ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. *เวชบันทึกศิริราช*, 1(3), 12.

- สภาการพยาบาล. (2556). คู่มือการรับรองสถาบันการศึกษาระดับวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์. กรุงเทพฯ ฯ จุดทอง.
- สภาการพยาบาล. (2558a). ชื่อสถาบันการศึกษาและหลักสูตรที่ทำการศึกษาวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่ได้รับการรับรองสถาบันจากคณะกรรมการสภาการพยาบาล (สถาบันที่มีผู้สำเร็จการศึกษาแล้ว) เข้าถึง 20 เมษายน, 2558, จาก [http://www.tnc.or.th/files/2010/12/page-448/1\\_1\\_46795.pdf](http://www.tnc.or.th/files/2010/12/page-448/1_1_46795.pdf)
- สภาการพยาบาล. (2558b). ชื่อสถาบันการศึกษาและหลักสูตรที่ทำการศึกษาวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่ได้รับการรับรองสถาบันจากคณะกรรมการสภาการพยาบาล (สถาบันที่ยังไม่มีผู้สำเร็จการศึกษา) เข้าถึง 20 เมษายน, 2558, จาก [http://www.tnc.or.th/files/2010/12/page-448/1\\_2\\_52765.pdf](http://www.tnc.or.th/files/2010/12/page-448/1_2_52765.pdf)
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2554). ตัวแบบการบริหารนวัตกรรมการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *สงขลานครินทร์ ฌบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 17(2), 238-246.
- สมสุดา ผู้พัฒนา, และ จุฬารัตน์ วัฒนนะ. (2554). การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ สท. ตามแผนปฏิบัติการราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ในระดับผลลัพธ์ กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ ร่วมกับ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, และ นิคม ตังคะพิภพ. (2528). การประเมินผลกระทบ. *วารสารการศึกษา แห่งชาติ*, 20(1), 41-46.
- สหพันธ์นิสิตนักศึกษาแห่งประเทศไทย (สนนท.) และกลุ่มแนวร่วมนิสิต-นักศึกษา. (2554). สนนท.-แนวร่วม ค้าน ม.นอกระบบ ย้าบทเรียนที่เห็นส่งผลกระทบ นศ.โดยตรง. เข้าถึง 30 สิงหาคม, 2555, จาก <http://www.prachatai.com/journal/2011/12/38296>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2554). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ ฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2551). คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับอุดมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553). กรุงเทพฯ ฯ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เข้าถึงจาก [http://www.qd.mahidol.ac.th/ext/document/rules/2553/onesqa\\_49\\_53.pdf](http://www.qd.mahidol.ac.th/ext/document/rules/2553/onesqa_49_53.pdf).
- สุมาลี ยุทธวรวิทย์. (2550). การจัดการความขัดแย้งในการทำงาน: ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย. (พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ

- สุมิตร สุวรรณ, วีระชัย สุปัญญา, ทศนีย์ จันตียะ, วรงค์ศรี แสงบรรจง, และ เฟื่องอรุณ ปรีดีติติก.  
(2552). การจัดการระบบเงินเดือนและสวัสดิการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่มหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ: บทสะท้อนจากพนักงานมหาวิทยาลัย. *วารสารวิจัยทรัพยากรมนุษย์*, 4(2), 24-34.
- สุรพล นิติไกรพจน์. (2557). *กฎหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สถาบันคลังสมอง  
ของชาติ.
- สุวรรณ นิมเจริญ. (2544). การยอมรับของคณาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพาต่อการเป็นมหาวิทยาลัย  
ในกำกับรัฐบาล. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 2.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2552). การออกแบบและประเมินโครงการโดยใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง. .  
*วารสารการวิจัยสังคมศาสตร์*, 1, 7-25.
- อดุลย์ ดุลยเกษม. (2545). บรรณารักษ์เรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *สานปฏิรูป*, 5(48), 58-60.
- อัมเรศ เนตาสีหิ. (2553). *การพัฒนาารูปแบบการบริหารงานวิชาการ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับ  
ของรัฐ*. (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อัษฎางค์ ตีระณะชัยดีกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยเชิงจิตกับการตัดสินใจ  
เลือกสถานภาพการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ของพยาบาลวิชาชีพกลุ่มข้าราชการ  
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. (พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
กรุงเทพฯ.
- อารีร์สมิ์ วัฒนทองผิว. (2553). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความขัดแย้งสำหรับสถานศึกษาของรัฐ*.  
(ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ .
- อินทิรา ยมาภัย, อดุลย์ โมฮารรา, วันดี กริชอนันต์, ศักนางค์ ไชยศิริ, ศรีเพ็ญ ต้นติเวสส, และ ยศ  
ตีระวัฒนานนท์. (2552). *การประเมินผลกระทบจากมาตรการใช้สิทธิตามสิทธิบัตรยาใน  
ประเทศไทยระหว่างปี 2549-2551*. นนทบุรี: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- ASTVผู้จัดการออนไลน์. (2557, 30 ธันวาคม). Life on campus. *manager*. เข้าถึง 5 พฤษภาคม,  
2558, จาก  
<http://www.manager.co.th/Campus/ViewNews.aspx?NewsID=9570000150109>



## ภาษาอังกฤษ

- Anderson, A. A. (2005). *The community builder's approach to Theory of Change a practical guide to theory development*. New York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change.
- Asian Development Bank. (2006). *Impact evaluation methodological and operational issues*. Manila: Asian Development Bank.
- Bamberger, M. (2012). Introduction to mixed methods in impact evaluation. *Impact Evaluation Notes*, 3(August), 38.
- Caracelli, V. J., & Green, J. V. (1997). Crafting Mixed-Method Evaluation Designs. *New Directions for Evaluation*, 74(Summer), 19-32.
- Chao, K. (2008). A new look at the cross-impact matrix and its application in futures studies. *Journal of Futures Studies*, 12(4), 45-52.
- Creswell, J. W., & Clark, V. P. (2011). *Designing and Conducting mixed methods research*. Los Angeles: SAGE.
- European Commission. (2009). *Evalsed sourcebook: method and techniques*.
- Garbarino, S., & Holland, J. (2009). *Quantitative and Qualitative Methods in Impact Evaluation and Measuring Results: Governance and Social Development Resource Centre*.
- Gordon, T. J. (1994). Cross-impact method (pp. 1-18): AC/UNU Millennium Project.
- Greene, J. C. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274. doi: 10.3102/01623737011003255
- Guerra-Lo'pez, I., & Toker, S. (2012). An application of the Impact Evaluation Process for designing a performance measurement and evaluation framework in K-12 environments. *Evaluation and Program Planning*, 35(2012), 222-235. doi: doi:10.1016/j.evalprogplan.2011.10.001
- Hornby, A. S., Turnbull, J., Lea, D., Parkinson, D., Phillips, P., Francis, B., Webb, S. S., Bull, V., & Ashby, M. (Ed.) (2010). New York Oxford university press.

International Association for Impact Assessment. (2009). What Is Impact Assessment?

Retrieved 28 December, 2011, from

[http://www.iaia.org/publicdocuments/special-publications/What%20is%20IA\\_web.pdf](http://www.iaia.org/publicdocuments/special-publications/What%20is%20IA_web.pdf)

International Initiative for Impact Evaluation (3ie). (2012). 3ie Impact Evaluation

Practice: a guide for grantees. Retrieved 18 May, 2012, from

[http://www.3ieimpact.org/media/filer\\_public/2012/05/17/3ie\\_impact\\_evaluation\\_practice.pdf](http://www.3ieimpact.org/media/filer_public/2012/05/17/3ie_impact_evaluation_practice.pdf)

Kail, A., & Lumley, T. (2012). Theory of change The beginning of making a difference.

In N. P. Capital (Ed.), (pp. 1-13). London: New Philanthropy Capital.

Khandker, S. R., Koolwal, G. B., & Samad, H. A. (2010). *Handbook on Impact Evaluation Quantitative Methods and Practices*. Washington DC The World Bank.

Leeuw, F., & Vaessen, J. (2009). *Impact evaluations and development NoNIE guidance on impact evaluation*. Washington, DC.

QS World University Rankings. (2014, 12 September 2014). QS World University Rankings: Methodology. Retrieved 5 May, 2015, from

<http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology>

Ranking web of university. (2015). Ranking web of university methodology. Retrieved

5 May, 2015, from <http://www.webometrics.info/en/Methodology>

Rogers, P. J. (2012). Introduction to impact evaluation. *Impact Evaluation Notes, 1*, 1-21.

SCImago Institutions Rankings. (2015). SIR Methodology. Retrieved 5 May, 2015, from

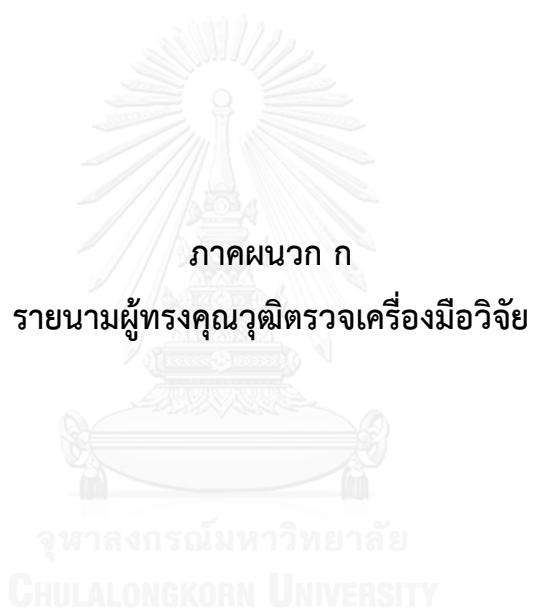
<http://www.scimagoir.com/methodology.php>

Symonds, J. E., & Gorard, S. (2008). *The Death of Mixed Methods: Research Labels*

*and their Casualties* Paper presented at the The British Educational Research Association (BERA) Annual Conference, Edinburgh Scotland

<http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/174130.pdf>

- The Times Higher Education World Reputation Rankings. (2015). World Reputation Rankings 2015 methodology. Retrieved 5 May, 2015, from <https://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2015/reputation-ranking/methodology>
- Ton, G. (2012). The mixing of methods: A three-step process for improving rigour in impact evaluations. *Evaluation*, 18(1), 1-25. doi: 10.1177/1356389011431506
- Waddington, H., & Snilstveit, B. (2010, JANUARY). Measuring policy effectiveness through impact evaluation. Retrieved 3 January, 2012, from [http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Insights\\_jan2010\\_ENG\(4\).pdf](http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Insights_jan2010_ENG(4).pdf)
- White, H. (2010). A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation. *Evaluation*, 16(2), 153-164. doi: 10.1177/1356389010361562
- World Bank. (2007). Results Chain. Retrieved 4 June, 2012, from <http://siteresources.worldbank.org/INTUKRAINE/Resources/328335-1212401346836/Module2ResultsChainEng.pdf>
- World Bank. (2011). Qualitative Methods. Retrieved 8 March, 2012, from <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPM/0,,contentMDK:20190070~menuPK:412148~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384329,00.html#indepth>



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82681-2 ต่อ 608

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-1633

วันที่ 29 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลวรรณ ดังธนกานนท์

ด้วย นางชจี พงศธรวิบูลย์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา  
ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ผลกระทบในอนาคตของการ  
ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม” โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ และ ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวานิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญ  
ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตั้งกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และ  
ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.จตุรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82681-2 ต่อ 608

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1684

วันที่ 29 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง

ด้วย นางขจี พงศรวินบูลย์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ และ ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวามิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญ ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.จuthรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร.82681-2 ต่อ 608

ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-1635

วันที่ 29 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โชติกา ภาณีผล

ด้วย นางชจี พงศธรวิบูลย์ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ และ ศาสตราจารย์ ดร.สุวิมล ว่องวาณิช เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญ ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

จุฬารัตน์ วิบูลผล -

(อาจารย์ ดร.จุฬารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี





ตารางที่ ผ. 1 เปรียบเทียบองค์ประกอบและหน้าที่การบริหารงานของคณะกรรมการภายใน  
วิทยาลัย/คณะฯ

	วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ (ก่อนการปรับเปลี่ยน)	คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ (หลังการปรับเปลี่ยน)
ผู้รับผิดชอบ	คณะกรรมการประจำวิทยาลัยฯ ประธาน ผู้อำนวยการวิทยาลัย กรรมการ - รองผู้อำนวยการวิทยาลัย ทั้ง 3 ฝ่าย - หัวหน้าภาควิชา 8 ภาควิชา - หัวหน้าฝ่าย 2 ฝ่าย - ผู้แทนอาจารย์ 4 คน กรรมการและเลขา - รองผู้อำนวยการวิทยาลัย (ฝ่ายพัฒนาและ วางแผน) - หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป	คณะกรรมการประจำคณะฯ ประธาน คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ กรรมการ - รองคณบดี ทั้ง 4 ฝ่าย - หัวหน้าภาควิชา 6 ภาควิชา - หัวหน้าฝ่าย 2 ฝ่าย - ผู้แทนอาจารย์ จำนวน 4 คน กรรมการและเลขา - หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไปและประกัน คุณภาพ
บทบาท หน้าที่	1. กำหนดนโยบายการผลิตบุคลากรทางการ พยาบาล 2. วางแผนและให้ข้อเสนอแนะในการกำหนด นโยบายในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตาม หลักสูตร สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยฯ 3. เสนอความคิดเห็นในการวางแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาวิทยาลัยฯ และแผนการ ดำเนินงาน แผนปฏิบัติราชการประจำปี การจัดทำคำขอ และการจัดสรรงบประมาณ ของวิทยาลัยฯ 4. ให้การสนับสนุน และแสวงหาทรัพยากร เพื่อการดำเนินงานและพัฒนาพันธกิจของ วิทยาลัยฯ 5. กำกับ ดูแล ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนิน งานของวิทยาลัยฯ ในด้านการพัฒนา บุคลากร ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของคณะ กรรมการการอุดมศึกษา และสภาการ พยาบาล 6. เสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการ	1. กำหนดนโยบายการผลิตบุคลากรทางการ พยาบาล 2. ร่วมวางแผนการจัดการศึกษาให้เป็นไปตาม หลักสูตร สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของคณะฯ 3. ร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติ การประจำปี การดำเนินงานให้เป็นไปตาม แผนของคณะฯ 4. สนับสนุน และแสวงหาทรัพยากรเพื่อการ ดำเนินงานและพัฒนาตามพันธกิจหลักของ คณะฯ 5. กำกับ ดูแล ส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงาน ของคณะฯ ในด้านต่างๆ ให้เป็นไปตามเกณฑ์ ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสภา การพยาบาลแห่งประเทศไทย 6. ร่วมกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติของคณะฯ ให้ สอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับของ สภามหาวิทยาลัย 7. ร่วมกำหนด หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติ การ

	วิทยาลัยพยาบาลถือการุณย์ (ก่อนการปรับเปลี่ยน)	คณะพยาบาลศาสตร์ถือการุณย์ (หลังการปรับเปลี่ยน)
	<p>ออกระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ของอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบปฏิบัติและแบบแผนของทางราชการ</p> <p>7. เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการธำรงรักษาอาจารย์/บุคลากร รวมทั้งการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของอาจารย์/บุคลากร</p> <p>8. เสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผน การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล การศึกษา</p> <p>9. เสนอความคิดเห็นในเรื่องการตัดสินใจ การรับนักศึกษา การประเมินผลการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ เช่น การสอบไม่ผ่าน การเรียนซ้ำชั้น การสิ้นสุดสภาพนักศึกษา และการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษา</p> <p>10. ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินงานปรับปรุง แก้ไขระบบ/กลไกการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งธำรงรักษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>11. กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพการศึกษา ทั้งจากคณะกรรมการประเมินคุณภาพที่แต่งตั้งจากภายในวิทยาลัยฯ รวมทั้งการประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอกวิทยาลัยฯ</p> <p>12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>บริหารงานบุคคล การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาและการธำรงรักษาอาจารย์/บุคลากร</p> <p>8. ร่วมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล การศึกษา</p> <p>9. ร่วมวางแผนการรับนักศึกษาใหม่ การประเมินผลการศึกษาตามที่กำหนดในระเบียบ เช่น การสอบไม่ผ่าน การเรียนซ้ำชั้น การสิ้นสุดสภาพนักศึกษา และการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษา</p> <p>10. ร่วมสร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งพัฒนาคุณภาพการศึกษาย่างต่อเนื่อง</p> <p>11. กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในทั้งจาก สกอ. สมศ. และสภาการพยาบาลฯ</p> <p>12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย</p>

ตารางที่ ผ. 2 เปรียบเทียบองค์ประกอบและหน้าที่การดำเนินงานของคณะกรรมการระดับสำนัก/มหาวิทยาลัย

	วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ (ก่อนการปรับเปลี่ยน)	คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ (หลังการปรับเปลี่ยน)
ผู้รับผิดชอบ	คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย ประธาน รองปลัดกรุงเทพมหานคร ฝ่ายสาธารณสุข กรรมการ - ผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ - ผู้อำนวยการสำนักอนามัย - รองผู้อำนวยการสำนักการแพทย์ 3 คน - เลขานุการสำนักการแพทย์ - รองผู้อำนวยการวิทยาลัย 3 ฝ่าย กรรมการและเลขา - ผู้อำนวยการวิทยาลัย - รองผู้อำนวยการวิทยาลัย (ฝ่ายกิจการนักศึกษา)	คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ประธาน 1.อธิการบดี กรรมการ - รองอธิการบดี - ผู้ช่วยอธิการบดี - คณบดีคณะแพทยศาสตร์ - คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ - รองคณบดีคณะแพทยศาสตร์ - รองคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ กรรมการและเลขานุการ - หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี - หัวหน้าฝ่ายคลังและพัสดุ สำนักงานอธิการบดี
หน้าที่	1. กำหนดนโยบายการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล 2. ให้คำปรึกษา แนะนำ การดำเนินการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล 3. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย	1. กำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร 2. จัดวางแผนผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาการแห่งชาติและแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร 3. พัฒนาการบริการทางการแพทย์ การพยาบาล การสาธารณสุข และการบริการทางวิชาการ และวิชาชีพ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ 4. พัฒนาระบบงบประมาณ การเงิน การคลัง การพัสดุ การบัญชี ให้ถูกต้องตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการ งบประมาณและกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 5. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด 6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยหรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ตารางที่ ผ. 3 เงื่อนไขเมื่อสำเร็จการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังก่อนการปรับเปลี่ยน

วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ (ก่อนการปรับเปลี่ยน)	คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ (หลังการปรับเปลี่ยน)
<p>ผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องปฏิบัติงานให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร มีกำหนด 3 ปี ตามเงื่อนไขสัญญาการเข้าเป็นนักศึกษาวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ที่ผู้สำเร็จการศึกษาได้ทำสัญญากับวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์</p>	<p>ผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องปฏิบัติงานให้หน่วยงานของกรุงเทพมหานคร มีกำหนด 3 ปี ตามเงื่อนไขสัญญาการเข้าเป็นนักศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ ที่ผู้สำเร็จการศึกษาได้ทำสัญญากับคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์</p>
<p>ข้อ 2 ถ้าผู้สำเร็จการศึกษา ไม่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ตามที่กรุงเทพมหานครใช้สิทธิเรียกให้มาปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานคร ในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ภายในกำหนด 3 เดือน นับแต่วันสำเร็จการศึกษา ผู้ค้ำประกันจะต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายแก่กรุงเทพมหานครที่ได้จ่ายให้ผู้สำเร็จการศึกษา ได้ศึกษาในเวลา 4 ปีตามหลักสูตรการศึกษาเป็นจำนวน 150,000 บาท (หนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน) แต่ถ้าผู้สำเร็จการศึกษาต้องเรียนซ้ำชั้น ค่าแนวค้ำเสียหายในการใช้จ่ายเดือนละ 2,000 บาท (สองพันบาทถ้วน) เศษของเดือนคิดเป็น 1 เดือนเต็ม</p>	<p>ข้อ 1.2 กรณีสำเร็จการศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษายินยอมชดใช้ทุนให้กับมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครที่มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานครหรือมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครเป็นระยะเวลา 3 ปี</p> <p>ข้อ 1.3 ในกรณีที่ผู้สำเร็จการศึกษามีได้ชดใช้ทุนโดยการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร/ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร ตามที่กำหนดไว้เป็นระยะเวลา 3 ปี หลังจบการศึกษา ผู้สำเร็จการศึกษายินยอมชดใช้ทุนตามสัญญานี้ให้กับมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครเป็นจำนวนเงิน 150,000 บาท(หนึ่งแสนห้าหมื่นบาทถ้วน)</p>
<p>ข้อ 3 ถ้าผู้สำเร็จการศึกษาจากเกื้อการุณย์แล้วปฏิบัติงานในหน่วยงานของกรุงเทพมหานครไม่ครบ 3 ปี ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานโดยการลาออก ถูกให้ออก ถูกปลดออก ถูกไล่ออก หรือกรณีอื่นที่ไม่อาจกล่าวโทษ กรุงเทพมหานครได้ ผู้ค้ำประกันต้องรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่กรุงเทพมหานคร โดยคำนวณค่าเสียหายเดือนละ 4,000 บาท (สี่พันบาทถ้วน) ของระยะเวลาที่ผู้สำเร็จการศึกษาปฏิบัติงานไม่ครบ 3 ปี เศษของเดือนคิดเป็น 1 เดือนเต็ม</p>	<p>ข้อ 1.4 กรณีที่ผู้สำเร็จการศึกษาแล้วได้ปฏิบัติงานชดใช้ทุนให้กับหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร/ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครไม่ครบ 3 ปี นับตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานโดยการลาออก ถูกให้ออก ถูกปลดออก ถูกไล่ออก หรือกรณีอื่นที่ไม่อาจกล่าวโทษมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครได้ ผู้สำเร็จการศึกษายอมรับผิดชอบชดใช้ค่าเสียหายให้แก่กรุงเทพมหานคร โดยคำนวณค่าเสียหายเดือนละ 4,000 บาท (สี่พันบาทถ้วน) ของระยะเวลาที่ผู้สำเร็จการศึกษาปฏิบัติงานไม่ครบ 3 ปี เศษของเดือนคิดเป็น 1 เดือนเต็ม</p>

ตารางที่ ผ. 4 เมทริกซ์ A ความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดต่อสถาบัน

เมื่อเหตุการณ์ในแนวสดมภ์ทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถวที่มีผู้ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นมากที่สุด (mode)

เหตุการณ์ ขร	ความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดต่อสถาบันเมื่อเหตุการณ์ในแนวสดมภ์ทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถว													
	1 (n=31)		2 (n=31)		3 (n=31)		4 (n=31)		5 (n=31)		6 (n=31)		7 (n=32)	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
1	-	-	0	58.06	0	41.94	0	51.61	0	70.00	0	63.33	0	71.88
2	-1	25.0	-	-	-1	35.48	0	64.52	0	73.33	0	74.19	0	75.00
3	2	40.63	0	51.61	-	-	2	45.16	0	56.67	0	38.71	0	56.25
4	-1	25.0	0	29.03	-2	32.26	-	-	0	53.33	0	38.71	0	53.13
5	-1	31.25	0	83.33	0	58.06	0	67.74	-	-	0	51.61	0	50.00
6	2	21.88	0	77.42	0	45.16	0	61.29	2	30.00	-	-	0	37.50
7	0	46.88	0	80.65	0	54.84	0	70.97	-3	33.33	0	58.06	-	-
8	-3	43.75	0	74.19	0	35.48	0	64.52	-3	33.33	-1	35.48	0	46.88
9	2	40.63	0	83.87	0	45.16	2	29.03	2	30.00	2	38.71	0	34.38
10	-1	28.13	0	87.10	0	54.84	0	48.39	0	26.67	0	38.71	0	37.50
11	-2	25.0	0	93.55	0	46.67	0	58.06	-2	31.03	-2	35.48	0	43.75
12	2	40.63	0	87.10	0	43.33	0	35.48	2	26.67	2	25.81	0	46.88
13	2	56.25	0	93.55	0	35.48	2	38.71	0	43.33	2	38.71	2	31.25
14	2	25.00	0	83.87	0	35.48	-2	29.03	0	43.33	-1	22.58	0	31.25
15	0	50.0	0	80.65	0	58.06	0	64.52	0	60.00	0	67.74	0	34.38
16	2	46.88	0	80.65	2	48.39	2	51.61	0	70.00	0	35.48	0	40.63
17	0	53.13	0	80.65	0	58.06	0	64.52	0	63.33	0	74.19	0	40.63
18	2	46.88	0	87.10	2	32.26	2	51.61	0	76.67	0	54.84	0	56.25
19	0	56.25	0	83.87	0	61.29	0	67.74	0	56.67	0	70.97	-2	37.50
20	3	59.38	0	87.10	2	38.71	2	41.94	0	70.00	0	41.94	0	40.63
21	0	59.38	0	74.19	0	64.52	0	64.52	0	46.67	0	74.19	0	28.13
22	3	56.25	0	90.32	2	48.39	2	51.61	0	63.33	0	45.16	0	45.16
23	0	43.75	0	64.52	0	54.84	0	64.52	0	36.67	0	64.52	-3	43.75
24	3	46.88	0	67.74	3	41.94	3	58.06	0	56.67	2	45.16	0	64.52
25	3	37.5	0	64.52	2	32.26	2	38.71	0	63.33	0	54.84	0	59.38
26	2	37.5	0	77.42	3	48.39	2	54.84	0	63.33	0	51.61	0	56.25
27	0	53.13	0	70.97	0	61.29	0	54.84	0	66.67	0	54.84	0	68.75
28	0	56.25	0	74.19	0	70.97	0	48.39	0	66.67	0	41.94	0	75.00
29	0	53.13	0	70.97	0	67.74	0	61.29	0	60.00	0	67.74	0	65.63
30	2	40.63	0	80.65	2	54.84	0	48.39	0	50.00	2	35.48	0	65.63

ตารางที่ ๘. 4 (ต่อ)

เหตุการณ์ที่	ความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดต่อสถาบันเมื่อเหตุการณ์ในแนวสมมุติทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถว													
	8 (n=31)		9 (n=31)		10 (n=31)		11 (n=31)		12 (n=31)		13 (n=31)		14(n=31)	
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%
1	0	41.94	0	48.39	0	61.29	0	74.19	0	62.50	0	51.61	0	64.52
2	0	45.16	0	83.87	0	83.87	0	90.32	0	87.50	0	87.10	0	87.10
3	2	41.94	2	35.48	0	58.06	0	74.19	2	43.75	2	32.26	0	54.84
4	0	32.26	2	45.16	0	51.61	0	58.06	2	31.25	2	35.48	0	41.94
5	0	45.16	0	64.52	0	77.42	0	48.39	0	65.63	0	74.19	0	77.42
6	2	38.71	0	35.48	0	64.52	0	32.26	0	37.50	0	67.74	0	61.29
7	0	61.29	0	67.74	0	64.52	0	41.94	0	46.88	0	70.97	0	48.39
8	-	-	0	25.81	0	45.16	0	41.94	0	37.50	0	58.06	0	54.84
9	0	35.48	-	-	0	67.74	0	35.48	0	34.38	2	32.26	0	45.16
10	0	41.94	0	58.06	-	-	-2	35.48	0	50.00	0	58.06	0	51.61
11	0	32.26	-1	35.48	0	32.26	-	-	0	37.50	0	51.61	0	25.81
12	0	32.26	2	35.48	0	45.16	0	32.26	-	-	2	41.94	2	41.94
13	0	38.71	2	35.48	0	51.61	0	41.94	2	62.50	-	-	0	67.74
14	0	35.48	-1	25.81	0	25.81	0	19.35	-1	31.25	0	64.52	-	-
15	0	51.61	0	51.61	0	45.16	0	61.29	0	68.75	0	70.97	0	58.06
16	0	38.71	0	35.48	0	54.84	0	51.61	1	37.50	2	32.26	2	35.48
17	0	51.61	0	54.84	0	51.61	0	61.29	0	71.88	0	74.19	0	58.06
18	0	41.94	0	38.71	0	58.06	0	54.84	0	37.50	2	35.48	2	35.48
19	0	64.52	0	58.06	0	51.61	0	61.29	0	71.88	0	70.97	0	61.29
20	0	38.71	2	38.71	0	48.39	0	48.39	2	43.75	2	32.26	2	35.48
21	0	70.97	0	54.84	0	41.94	0	58.06	0	68.75	0	70.97	0	54.84
22	0	38.71	2	32.26	0	48.39	0	48.39	2	31.25	2	29.03	0	29.03
23	0	67.74	0	51.61	-3	32.26	0	29.03	0	65.63	0	74.19	0	22.58
24	0	38.71	3	41.94	0	67.74	0	45.16	2	43.75	2	48.39	0	29.03
25	0	48.39	0	38.71	0	54.84	0	67.74	0	59.38	0	45.16	0	67.74
26	0	45.16	2	45.16	0	51.61	0	64.52	0	40.63	0	38.71	0	67.74
27	0	61.29	0	48.39	0	61.29	0	70.97	0	65.63	0	64.52	0	61.29
28	0	74.19	0	67.74	0	77.42	0	77.42	0	78.13	0	74.19	0	77.42
29	0	74.19	0	70.97	0	64.52	0	80.65	0	78.13	0	83.87	0	80.65
30	2	38.71	0	48.39	0	74.19	0	61.29	0	50.00	0	58.06	0	54.84

ตารางที่ ๘. 4 (ต่อ)

เหตุการณ์ที่	ความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดต่อสถาบันเมื่อเหตุการณ์ในแนวสคมทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแฉว																	
	15 (n=31)		16 (n=31)		17 (n=31)		18 (n=31)		19 (n=31)		20 (n=30)		21 (n=31)		22 (n=31)			
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%		
1	0	66.67	0	58.06	0	83.33	0	73.33	0	63.33	0	66.67	0	76.67	0	46.67		
2	0	86.67	0	87.10	0	87.10	0	86.67	0	86.67	0	83.33	0	86.67	0	82.76		
3	0	60.00	0	32.26	0	77.42	0	70.00	0	73.33	2	30.00	0	63.33	0	36.67		
4	0	43.33	2	58.06	0	66.67	2	43.33	0	46.67	2	33.33	0	60.00	2	33.33		
5	0	80.00	0	77.42	0	83.87	0	80.00	0	76.67	0	80.00	0	76.67	0	80.00		
6	0	76.67	0	70.97	0	83.87	0	79.31	0	73.33	0	76.67	0	80.00	0	76.67		
7	0	70.00	0	64.52	0	74.19	0	73.33	0	63.33	0	53.33	0	70.00	0	70.00		
8	0	76.67	0	51.61	0	80.65	0	60.00	0	76.67	0	53.33	0	73.33	0	53.33		
9	0	66.67	0	45.16	0	67.74	0	50.00	0	56.67	0	50.00	0	53.33	0	43.33		
10	0	73.33	0	67.74	0	77.42	0	70.00	0	80.00	0	63.33	0	76.67	0	76.67		
11	0	70.00	0	48.39	0	58.06	0	70.00	0	60.00	0	70.00	0	60.00	0	63.33		
12	0	53.33	2	29.03	0	67.74	0	40.00	0	55.17	0	36.67	0	40.00	2	40.00		
13	0	43.33	2	45.16	0	56.67	2	33.33	0	46.67	0	31.03	0	43.33	2	33.33		
14	0	43.33	0	25.81	0	51.61	0	46.67	0	40.00	0	33.33	0	40.00	0	40.00		
15	-	-	0	87.10	0	33.33	0	63.33	0	56.67	0	43.33	0	43.33	0	60.00		
16			-	-	0	70.00	0	43.33	0	56.67	0	36.67	0	66.67	0	33.33		
17	0	56.67	0	61.29	-	-	0	86.67	0	60.00	0	50.00	0	46.67	0	66.67		
18	0	70.00	0	48.39	0	87.10	-	-	0	56.67	0	43.33	0	66.67	0	30.00		
19	0	43.33	0	54.84	0	51.61	0	60.00	-	-	0	83.33	0	53.33	0	70.00		
20	0	53.33	2	32.26	0	58.06	0	40.00	0	86.67	-	-	0	66.67	1	26.67		
21	0	40.00	0	61.29	0	51.61	0	70.00	0	53.33	0	66.67	-	-	0	90.00		
22	0	66.67	2	29.03	0	58.06	0	36.67	0	53.33	2	30.00	0	90.00	-	-		
23	0	36.67	0	51.61	0	33.33	0	70.00	-3	46.67	0	66.67	-3	30.00	0	70.00		
24	0	66.67	2	32.26	0	74.19	0	26.67	0	63.33	2	36.67	0	70.00	3	33.33		
25	0	73.33	0	64.52	0	77.42	0	73.33	0	73.33	0	50.00	0	70.00	0	43.33		
26	0	73.33	0	45.16	0	83.87	0	63.33	0	73.33	0	43.33	0	73.33	0	46.67		
27	0	83.33	0	80.65	0	83.87	0	83.33	0	73.33	0	56.67	0	70.00	0	66.67		
28	0	76.67	0	83.87	0	83.87	0	83.33	0	76.67	0	73.33	0	66.67	0	56.67		
29	0	83.33	0	80.65	0	83.87	0	63.33	0	66.67	0	76.67	0	66.67	0	80.00		
30	0	76.67	0	70.00	0	77.42	0	76.67	0	80.00	0	50.00	0	80.00	0	76.67		

ตารางที่ ๘. 4 (ต่อ)

เหตุการณ์ที่	ความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่จะเกิดต่อสถาบันเมื่อเหตุการณ์ในแนวสมมติทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถว																	
	23 (n=31)		24 (n=31)		25 (n=31)		26 (n=31)		27 (n=31)		28 (n=31)		29 (n=31)		30 (n=31)			
	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%	s	%		
1	0	53.33	0	30.00	0	36.67	0	40.00	0	55.17	0	83.33	0	82.76	0	50.00		
2	0	83.33	0	60.00	0	56.67	0	66.67	0	82.76	0	90.00	0	86.21	0	86.67		
3	0	53.33	2	43.33	0	30.00	2	36.67	0	58.62	0	86.67	0	79.31	0	33.33		
4	0	40.00	3	36.67	2	33.33	2	41.38	0	48.28	0	56.67	0	62.07	2	36.67		
5	0	73.33	0	53.33	0	66.67	0	53.33	0	79.31	0	70.00	0	65.52	0	60.00		
6	0	76.67	0	40.00	0	63.33	0	50.00	0	58.62	0	63.33	0	75.86	0	40.00		
7	0	26.67	0	76.67	0	46.67	0	50.00	0	75.86	0	86.67	0	79.31	0	80.00		
8	0	70.00	0	46.67	0	50.00	0	30.00	0	55.17	0	83.33	0	86.21	0	26.67		
9	0	56.67	2	43.33	0	43.33	2	40.00	0	55.17	0	83.33	0	68.97	0	33.33		
10	0	46.67	0	56.67	0	50.00	0	46.67	0	72.41	0	86.67	0	79.31	0	70.00		
11	0	53.33	0	36.67	0	60.00	0	50.00	0	79.31	0	73.33	0	86.21	-1	30.00		
12	0	56.67	2	36.67	0	36.67	0	40.00	0	51.72	0	76.67	0	65.52	0	33.33		
13	0	46.67	2	33.33	0	33.33	0	36.67	0	51.72	0	66.67	0	62.07	0	33.33		
14	0	46.67	0	50.00	0	50.00	0	56.67	0	72.41	0	66.67	0	79.31	0	40.00		
15	0	33.33	0	70.00	0	73.33	0	80.00	0	86.21	0	83.33	0	82.76	0	76.67		
16	0	53.33	2	43.33	0	40.00	0	43.33	0	72.41	0	66.67	0	72.41	0	40.00		
17	0	40.00	0	73.33	0	76.67	0	76.67	0	86.21	0	83.33	0	86.21	0	80.00		
18	0	53.33	2	36.67	0	43.33	0	43.33	0	72.41	0	66.67	0	68.97	0	43.33		
19	0	36.67	0	70.00	0	73.33	0	80.00	0	86.21	0	83.33	0	89.66	0	83.33		
20	0	50.00	3	40.00	0	40.00	0	40.00	0	72.41	0	63.33	0	75.86	0	46.67		
21	0	43.33	0	70.00	0	73.33	0	76.67	0	82.76	0	80.00	0	89.29	0	83.33		
22	0	43.33	3	36.67	3	30.00	0	43.33	0	58.62	0	53.33	0	65.52	0	43.33		
23	-	-	0	90.00	0	40.00	0	73.33	0	82.76	0	80.00	0	55.17	0	70.00		
24	0	73.33	-	-	2	36.67	2	36.67	0	55.17	0	30.00	0	75.86	2	40.00		
25	0	72.41	3	30.00	-	-	2	40.00	0	37.93	0	76.67	0	75.86	0	56.67		
26	0	70.00	3	43.33	3	30.00	-	-	0	48.28	0	63.33	0	68.97	0	43.33		
27	0	73.33	0	33.33	3	30.00	3	20.69	-	-	0	46.67	0	62.07	0	56.67		
28	0	56.67	0	36.67	0	43.33	0	40.00	0	48.28	-	-	0	37.93	0	66.67		
29	0	50.00	0	72.41	0	53.33	0	83.33	0	51.72	-1	30.00	-	-	0	80.00		
30	0	80.00	0	48.28	0	56.67	0	60.00	0	79.31	0	76.67	0	86.21	-	-		



ตารางที่ ผ. 5 เมทริกซ์ B ค่าเฉลี่ยความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ทั้ง 30 เหตุการณ์เมื่อเหตุการณ์ใน  
แนวสมมติทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถว

เหตุการณ์ที่	ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ในแนวสมมติจะทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถวตามมา																			
	1 (n=31)		2 (n=31)		3 (n=31)		4 (n=31)		5 (n=31)		6 (n=31)		7 (n=32)		8 (n=31)		9 (n=31)		10 (n=31)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	-	-	.26	.38	.50	.45	.36	.41	.27	.42	.25	.38	.18	.31	.44	.44	.37	.38	.25	.35
2	.60	.24	-	-	.66	.26	.19	.28	.20	.33	.16	.32	.13	.24	.31	.35	.09	.23	.09	.22
3	.77	.21	.29	.37	-	-	.52	.33	.31	.41	.45	.40	.43	1.41	.65	.32	.48	.36	.27	.35
4	.70	.35	.44	.35	.77	.23	-	-	.30	.37	.45	.41	.27	.35	.46	.40	.56	.34	.32	.37
5	.47	.36	.15	.31	.25	.35	.17	.29	-	-	.30	.38	.32	.35	.33	.38	.22	.34	.13	.26
6	.69	.34	.15	.32	.40	.40	.21	.32	.46	.35	-	-	.38	.39	.54	.36	.50	.39	.22	.31
7	.35	.37	.10	.26	.19	.26	.15	.26	.56	.34	.27	.35	-	-	.23	.35	.17	.29	.24	.36
8	.72	.39	.15	.31	.46	.36	.26	.38	.61	.37	.72	.30	.38	.41	-	-	.60	.41	.43	.42
9	.58	.33	.11	.27	.35	.36	.50	.36	.47	.32	.62	.28	.43	.34	.41	.35	-	-	.20	.32
10	.45	.33	.10	.25	.21	.31	.24	.29	.42	.34	.31	.31	.35	.35	.29	.30	.18	.29	-	-
11	.60	.39	.06	.20	.35	.39	.29	.38	.50	.35	.63	.30	.36	.37	.44	.37	.52	.34	.43	.35
12	.65	.38	.09	.23	.44	.40	.46	.39	.50	.41	.63	.37	.43	.42	.55	.42	.68	.28	.38	.39
13	.54	.31	.07	.21	.44	.36	.58	.27	.35	.37	.53	.34	.49	.38	.43	.40	.56	.30	.31	.37
14	.47	.31	.10	.26	.39	.34	.42	.37	.33	.34	.41	.32	.47	.37	.41	.39	.42	.31	.50	.36
15	.24	.33	.10	.25	.20	.27	.15	.26	.26	.36	.17	.29	.43	.41	.20	.29	.25	.30	.27	.32
16	.55	.34	.12	.25	.70	.28	.74	.21	.17	.31	.45	.37	.31	.35	.43	.38	.44	.36	.28	.33
17	.25	.32	.12	.28	.22	.30	.13	.22	.22	.33	.13	.25	.38	.40	.20	.28	.23	.31	.23	.31
18	.49	.32	.07	.20	.45	.32	.62	.28	.14	.27	.33	.36	.24	.32	.38	.38	.41	.35	.25	.33
19	.17	.28	.06	.17	.17	.27	.12	.22	.27	.38	.11	.21	.51	.38	.14	.26	.16	.26	.17	.24
20	.71	.33	.10	.25	.61	.33	.75	.22	.15	.28	.44	.42	.32	.35	.43	.41	.59	.27	.30	.37
21	.22	.32	.17	.33	.21	.31	.13	.22	.30	.35	.10	.22	.46	.35	.14	.27	.20	.26	.28	.32
22	.72	.34	.08	.23	.63	.37	.72	.19	.28	.38	.46	.43	.34	.35	.46	.42	.54	.32	.28	.33
23	.30	.34	.18	.30	.25	.35	.09	.17	.31	.34	.19	.33	.64	.34	.15	.27	.19	.27	.50	.32
24	.69	.24	.13	.26	.68	.30	.77	.20	.30	.36	.53	.35	.13	.23	.43	.39	.66	.29	.17	.29
25	.73	.33	.18	.30	.68	.35	.66	.30	.23	.38	.29	.36	.21	.34	.34	.38	.38	.37	.22	.30
26	.72	.32	.14	.29	.70	.31	.65	.30	.26	.37	.34	.39	.22	.32	.38	.41	.42	.36	.25	.31
27	.33	.39	.18	.34	.23	.32	.28	.33	.22	.34	.27	.31	.14	.29	.26	.36	.34	.36	.21	.32
28	.36	.42	.17	.33	.14	.26	.32	.36	.19	.31	.38	.37	.16	.33	.18	.32	.16	.29	.11	.25
29	.30	.36	.18	.30	.14	.25	.23	.33	.20	.32	.17	.32	.28	.38	.19	.33	.15	.26	.18	.28
30	.64	.30	.11	.24	.62	.32	.32	.38	.36	.38	.61	.36	.19	.31	.61	.39	.33	.36	.16	.30

ตารางที่ ๕.5 (ต่อ)

เหตุการณ์ที่	ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ในแนวสมรจะทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวแถวตามมา																			
	11 (n=31)		12 (n=31)		13 (n=31)		14 (n=31)		15 (n=31)		16 (n=31)		17 (n=31)		18 (n=31)		19 (n=31)		20 (n=30)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	.15	0.28	.29	.40	.32	.37	.18	.30	.15	.28	.34	.42	.12	.29	.13	.27	.15	.27	.32	.43
2	.06	0.20	.06	.20	.06	.19	.07	.20	.10	.25	.05	.17	.06	.17	.07	.20	.08	.23	.07	.18
3	.14	0.29	.51	.40	.41	.37	.27	.35	.19	.30	.53	.42	.11	.25	.16	.30	.14	.28	.51	.38
4	.25	0.34	.56	.42	.41	.36	.39	.38	.31	.35	.62	.34	.14	.25	.49	.36	.23	.30	.61	.34
5	.36	0.40	.21	.34	.15	.27	.12	.25	.09	.23	.13	.28	.09	.23	.12	.25	.09	.21	.10	.24
6	.42	0.36	.39	.35	.23	.36	.21	.33	.12	.28	.17	.30	.08	.18	.16	.30	.11	.22	.16	.31
7	.37	0.39	.28	.33	.13	.25	.25	.31	.21	.35	.20	.32	.15	.30	.08	.17	.22	.35	.20	.28
8	.40	0.39	.46	.43	.29	.38	.30	.38	.13	.29	.32	.38	.08	.20	.26	.35	.11	.25	.34	.39
9	.42	0.38	.44	.37	.48	.37	.36	.39	.20	.33	.38	.38	.17	.28	.33	.36	.23	.31	.35	.37
10	.40	0.33	.21	.29	.14	.23	.26	.33	.16	.31	.11	.20	.10	.23	.10	.20	.10	.25	.14	.23
11	-	-	.36	.34	.23	.29	.45	.36	.22	.34	.25	.32	.19	.30	.16	.30	.24	.35	.17	.31
12	.49	0.40	-	-	.52	.36	.51	.39	.23	.32	.45	.37	.16	.29	.38	.37	.20	.28	.46	.39
13	.31	0.33	.62	.26	-	-	.18	.28	.23	.29	.54	.30	.21	.30	.47	.39	.27	.31	.45	.37
14	.51	0.35	.46	.32	.12	.22	-	-	.31	.35	.33	.33	.22	.28	.26	.31	.29	.32	.39	.36
15	.22	0.33	.16	.28	.09	.20	.24	.33	-	-	.05	.21	.33	.31	.15	.24	.20	.28	.28	.32
16	.29	0.36	.55	.34	.49	.39	.45	.38	.04	.14	-	-	.17	.30	.31	.34	.25	.35	.38	.32
17	.23	0.34	.16	.28	.10	.21	.25	.33	.25	.31	.18	.26	-	-	.05	.14	.19	.29	.24	.29
18	.29	0.36	.41	.39	.50	.40	.42	.38	.15	.25	.29	.33	.05	.14	-	-	.24	.33	.35	.32
19	.20	0.32	.12	.25	.12	.21	.19	.31	.28	.33	.20	.27	.23	.30	.15	.24	-	-	.03	.11
20	.34	0.40	.65	.33	.53	.41	.54	.37	.27	.30	.46	.34	.21	.30	.34	.34	.05	.15	-	-
21	.23	0.33	.16	.27	.12	.21	.22	.30	.26	.30	.19	.30	.18	.26	.11	.20	.19	.27	.16	.26
22	.32	0.36	.55	.38	.53	.40	.41	.38	.20	.31	.49	.35	.17	.25	.35	.34	.29	.37	.53	.34
23	.41	0.35	.14	.26	.09	.19	.35	.29	.35	.37	.19	.24	.33	.33	.16	.27	.57	.35	.09	.18
24	.33	0.35	.69	.31	.74	.29	.41	.37	.15	.26	.58	.33	.10	.20	.47	.35	.11	.19	.72	.28
25	.20	0.34	.29	.39	.43	.41	.20	.32	.18	.34	.20	.31	.13	.28	.12	.24	.16	.31	.35	.38
26	.21	0.34	.38	.39	.41	.39	.18	.30	.16	.30	.32	.36	.08	.20	.26	.35	.15	.28	.41	.40
27	.20	0.35	.23	.35	.22	.32	.24	.31	.09	.22	.11	.25	.09	.21	.08	.20	.15	.29	.29	.34
28	.18	0.33	.13	.29	.15	.28	.17	.31	.15	.29	.07	.18	.08	.19	.08	.18	.15	.30	.17	.31
29	.15	0.29	.14	.30	.09	.22	.15	.29	.08	.20	.08	.19	.09	.21	.15	.23	.18	.29	.11	.23
30	.26	0.37	.39	.42	.26	.36	.27	.36	.13	.29	.15	.28	.14	.29	.11	.22	.12	.26	.33	.36

ตารางที่ ผ.5 (ต่อ)

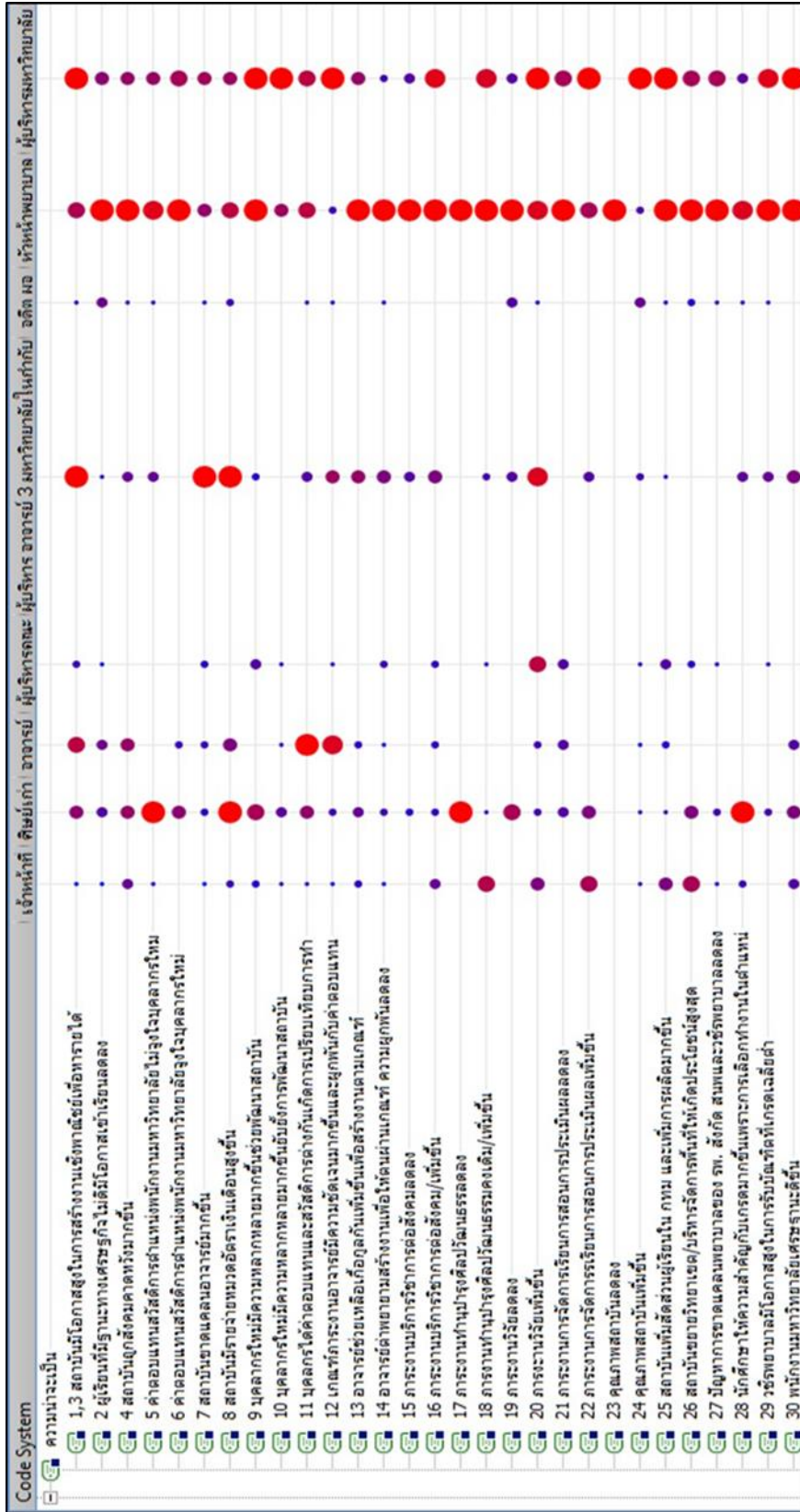
เหตุการณ์ที่	ความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ในแนวสอม่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ในแนวถวคตมม																			
	21(n=31)		22 (n=32)		23 (n=31)		24 (n=31)		25 (n=31)		26 (n=31)		27 (n=31)		28 (n=31)		29 (n=31)		30 (n=31)	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1	.10	.24	.41	.41	.26	.32	.52	.41	.50	.43	.46	.41	.26	.33	.12	.27	.09	.22	.38	.42
2	.06	.18	.09	.25	.10	.25	.21	.28	.28	.36	.20	.31	.11	.27	.06	.18	.06	.17	.08	.19
3	.20	.33	.46	.38	.25	.28	.59	.36	.54	.38	.51	.38	.30	.37	.07	.18	.10	.26	.48	.41
4	.19	.30	.50	.37	.37	.37	.77	.28	.61	.31	.57	.40	.39	.42	.28	.35	.23	.36	.57	.40
5	.13	.27	.09	.20	.12	.24	.27	.33	.19	.30	.24	.32	.10	.24	.21	.33	.23	.32	.30	.40
6	.11	.25	.15	.31	.12	.24	.42	.38	.25	.36	.28	.34	.27	.34	.28	.37	.16	.31	.47	.42
7	.17	.33	.19	.32	.52	.37	.10	.23	.27	.34	.26	.33	.12	.26	.11	.26	.11	.28	.12	.27
8	.12	.29	.27	.34	.19	.32	.39	.39	.31	.34	.53	.48	.27	.34	.13	.28	.09	.24	.57	.41
9	.27	.36	.40	.37	.23	.30	.59	.37	.36	.36	.48	.35	.26	.34	.12	.31	.20	.34	.49	.42
10	.13	.26	.11	.24	.26	.30	.13	.21	.14	.20	.18	.23	.11	.24	.09	.23	.13	.29	.16	.29
11	.18	.29	.25	.35	.29	.36	.36	.32	.21	.29	.24	.31	.12	.26	.20	.35	.09	.24	.49	.36
12	.36	.32	.46	.40	.23	.34	.62	.33	.46	.41	.46	.41	.28	.36	.18	.32	.24	.36	.50	.42
13	.36	.34	.49	.35	.25	.32	.56	.34	.44	.39	.43	.37	.28	.35	.24	.34	.25	.36	.44	.38
14	.37	.36	.38	.37	.31	.34	.28	.36	.28	.36	.22	.30	.13	.26	.16	.29	.12	.28	.36	.36
15	.29	.33	.18	.29	.33	.32	.14	.23	.09	.19	.08	.17	.06	.19	.09	.23	.09	.24	.11	.26
16	.17	.25	.40	.35	.28	.35	.66	.30	.34	.37	.37	.38	.13	.26	.23	.33	.18	.33	.38	.38
17	.24	.32	.13	.23	.30	.31	.12	.23	.08	.17	.07	.17	.06	.19	.09	.23	.08	.23	.09	.22
18	.17	.26	.42	.36	.27	.35	.62	.32	.31	.34	.32	.33	.13	.26	.23	.34	.19	.33	.34	.37
19	.21	.32	.11	.23	.41	.38	.15	.29	.10	.20	.08	.21	.06	.19	.09	.24	.07	.23	.10	.26
20	.77	1.37	.38	.34	.29	.36	.66	.35	.38	.41	.37	.38	.14	.29	.24	.35	.18	.35	.39	.42
21	-	-	.02	.12	.34	.36	.16	.30	.07	.15	.07	.18	.08	.20	.11	.26	.08	.23	.06	.15
22	.03	.15	-	-	.34	.37	.67	.35	.54	.42	.45	.44	.27	.36	.29	.36	.23	.36	.37	.40
23	.53	.29	.16	.30	-	-	.02	.11	.24	.30	.13	.24	.10	.24	.10	.24	.36	.42	.13	.25
24	.10	.21	.63	.31	.21	.39	-	-	.51	.40	.52	.36	.24	.33	.48	.37	.08	.21	.41	.39
25	.15	.29	.34	.34	.13	.27	.57	.36	-	-	.62	.32	.48	.40	.16	.31	.12	.24	.32	.39
26	.14	.30	.33	.36	.15	.29	.67	.33	.53	.40	-	-	.37	.37	.26	.34	.18	.30	.34	.36
27	.15	.30	.15	.27	.17	.32	.44	.39	.60	.36	.44	.32	-	-	.31	.36	.24	.36	.24	.39
28	.21	.37	.28	.36	.28	.37	.41	.39	.36	.37	.32	.34	.36	.39	-	-	.43	.41	.24	.38
29	.19	.29	.12	.28	.36	.39	.13	.23	.22	.30	.10	.22	.25	.28	.39	.38	-	-	.09	.23
30	.16	.31	.17	.33	.12	.25	.39	.41	.27	.36	.31	.38	.13	.26	.14	.31	.06	.21	-	-

ตารางที่ ๖. เมทริกซ์ X ผลคูณระหว่างทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบกับค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบที่อยู่ในตำแหน่งสดมภ์และแถวเดียวกัน

เหตุการณ์ที่	ผลคูณระหว่างทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบ กับค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบที่อยู่ในตำแหน่งสดมภ์และแถวเดียวกัน (เมทริกซ์ [X])															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	-0.60	-1	-0.66	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1.54	0	3.00	1.03	0	0	0	1.29	0.96	0	0	1.01	0.82	0	0	0
4	-0.70	0	-1.53	2.00	0	0	0	0	1.13	0	0	1.12	0.83	0	0	1.25
5	-0.47	0	0	0	-3.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	1.38	0	0	0	0.91	2.00	0	1.08	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	-1.68	0	-3.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	-2.15	0	0	0	-1.83	-0.72	0	-2.0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	1.17	0	0	1.01	0.94	1.23	0	0	2.00	0	0	0	0.95	0	0	0
10	-0.45	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.0	-0.8	0	0	0	0	0
11	-1.19	0	0	0	-0.99	-1.25	0	0	-0.52	0	-2.0	0	0	0	0	0
12	1.30	0	0	0	1.01	1.25	0	0	1.36	0	0	2.0	1.03	1.03	0	0.91
13	1.08	0	0	1.16	0	1.05	0.98	0	1.12	0	0	1.24	2.00	0	0	1.08
14	0.94	0	0	0.85	0	-0.41	0	0	-0.42	0	0	0.46	0	-2	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	1.11	0	1.41	1.48	0	0	0	0	0	0	0	0.55	0.99	0.9	0	3.0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	0.99	0	0.90	1.23	0	0	0	0	0	0	0	0	0.99	0.84	0	0
19	0	0	0	0	0	0	-1.01	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	2.12	0	1.21	1.49	0	0	0	0	1.18	0	0	1.3	1.05	1.07	0	0.93
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	2.17	0	1.26	1.45	0	0	0	0	1.09	0	0	1.1	1.05	0	0	0.97
23	0	0	0	0	0	0	-1.91	0	0	0	1.51	0	0	0	0	0
24	2.08	0	2.05	2.31	0	1.06	0	0	1.98	0	0	1.38	1.48	0	0	1.15
25	2.19	0	1.37	1.33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	1.44	0	2.09	1.30	0	0	0	0	0.84	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	1.29	0	1.24	0	0	1.22	0	1.22	0	0	0	0	0	0	0	0
จำนวนเหตุการณ์แนวแถวที่เกิดจากแนวสดมภ์	21	1	11	12	7	9	4	4	11	2	2	9	10	5	0	7

## ตารางที่ ผ 6 ต่อ

เหตุการณ์	ผลคูณระหว่างทิศทางและความรุนแรงของผลกระทบกับค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบที่อยู่ในตำแหน่งสดมภ์และแถวเดียวกัน (เมทริกซ์ [X])														จนเหตุการณ์แนวสดมภ์ที่เกิดแนว
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
3	0	0	0	1.01	0	0	0	1.18	0	1.02	0	0	0	0	10
4	0	0.97	0	1.23	0	1.00	0	2.30	1.21	1.13	0	0	0	1.14	14
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
9	0	0	0	0	0	0	0	1.18	0	0.97	0	0	0	0	8
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0.49	6
12	0	0	0	0	0	0.93	0	1.23	0	0	0	0	0	0	10
13	0	0.93	0	0	0	0.98	0	1.12	0	0	0	0	0	0	11
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0	1.33	0	0	0	0	0	0	8
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	0	2.00	0	0	0	0	0	1.24	0	0	0	0	0	0	7
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
20	0	0	0	3.00	0	0.38	0	1.97	0	0	0	0	0	0	11
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	1.05	0	3.00	0	2.02	1.62	0	0	0	0	0	11
23	0	0	-1.70	0	-1.59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
24	0	0	0	1.45	0	1.88	0	3.00	1.03	1.04	0	0	0	0.82	14
25	0	0	0	0	0	0	0	1.70	2.00	1.25	0	0	0	0	6
26	0	0	0	0	0	0	0	2.00	1.60	2.00	0	0	0	0	7
27	0	0	0	0	0	0	0	0	1.80	1.31	3	0	0	0	3
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.00	0	0	1
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0.39	0	0	1
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.00	5
จนเหตุการณ์แนวแถวที่เกิดจากแนวสดมภ์	0	3	1	5	1	6	0	12	6	7	1	2	0	4	



ภาพที่ ผ. 1 ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์การผลกระทบท



## รายนามผู้ให้ข้อมูล

### ผู้บริหารมหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช

1	ศ.(คลินิก) นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร	นายกสภามหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช
2	ดร.พิจิตต์ รัตตกุล	อธิการบดีมหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช
3	นายสมนึก ชัยเดชสุริยะ	รองอธิการบดี
4	รศ. ดร.สุดา สุวรรณภักดิ์	รองอธิการบดี
5	นพ.ธรรมบุญ วานิชะพงศ์	รองอธิการบดี
6	นางประพิม บริสุทธิ์	ผู้ช่วยอธิการบดี
7	นายสมชาย หมั่นนรินทร์	ผู้ช่วยอธิการบดี
8	ผศ. นพ.ไพศาล อภิมนต์บุตร	ผู้ช่วยอธิการบดี
9	รศ. นพ.บุรพา กาญจนบัตร	ผู้ช่วยอธิการบดี

### ผู้บริหารและอาจารย์ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1	ศ..ดร. วิภาดา คุณาวิทิตกุล	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2	รศ. วราภรณ์ เลิศพูนวิไลกุล	อาจารย์ประจำ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
3	รศ.ดร.มณีรัตน์ ภาครูป	รองคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
4	ผศ. กุณชลี จริยาปยุตต์เลิศ	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
5	รศ.ดร.วิไลวรรณ ทองเจริญ	รองคณบดีคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
6	ผศ. ดร. วิราภรณ์ วิโรจน์รัตน์	อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

### อดีตผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์

1	อ. สมบุญ เกาพัฒนา	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ พ.ศ. 2525-2539
2	อ. นิลวรรณ ศิริพิพัฒน์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ พ.ศ. 2540- 2542



- |   |                      |  |
|---|----------------------|--|
| 3 | อ. สะอาด โสมะบุตร    | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล<br>เกื้อการุณย์ พ.ศ. 2542-2543                   |
| 4 | อ. ดร.เบ็ญจา เตากล้า | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล<br>เกื้อการุณย์ พ.ศ. 2543-2548                   |
| 5 | ผศ. นันทวรรณ เกาจีน  | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล<br>เกื้อการุณย์ พ.ศ. 2548-2552                   |
| 6 | ผศ. หงส์รพีพัฒน์     | รักษาการตำแหน่งผู้อำนวยการ<br>วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์<br>พ.ศ. 2552-2554 |

#### ผู้บริหารคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์

- |   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| 1 | รศ.ดร. ทศนีย์ ทองประทีป  | คณบดี                                     |
| 2 | ผศ. นงนาฏ จงธรรมานูรักษ์ | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ                       |
| 3 | ผศ. สาระ มุขดี           | รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และประกัน<br>คุณภาพ |
| 4 | ผศ.นิยดา ภู่อุณสาสน์     | รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา                |
| 5 | รศ. สมใจ วินิจกุล        | รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ         |

#### อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์

- |   |                              |   |
|---|------------------------------|---|
| 1 | อ. ดร. วัชรภรณ์ เชี่ยววัฒนา  | ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์                          |
| 2 | อ.สุปรีดา มณีปิ่นดี          | ภาควิชาการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์                          |
| 3 | อ.วัลยา ตูพานิชย์            | ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์<br>และเวชศาสตร์เขตเมือง |
| 4 | อ. ดร. สมสิริ นนทสวัสดิ์ศรี  | ภาควิชาการพยาบาลสาธารณสุขศาสตร์<br>และเวชศาสตร์เขตเมือง |
| 5 | ผศ. ดร.แสงเทียน ธรรมลิขิตกุล | ภาควิชาการพยาบาลจิตเวชศาสตร์                            |
| 6 | ผศ. สมบัติ รียาพันธ์         | ภาควิชาการพยาบาลจิตเวชศาสตร์                            |
| 7 | อ. สิริรัก สีนอุดมผล         | ภาควิชาการพยาบาลจิตเวชศาสตร์                            |
| 8 | อ. ดร. บุญทิศา สุวิทย์       | ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์-<br>ศัลยศาสตร์              |
| 9 | อ. วิไลภรณ์ อุตะเถา          | ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์-<br>ศัลยศาสตร์              |

- |    |                        |  |
|----|------------------------|--|
| 10 | ผศ. จินตนา ฤทธารมย์    | ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์-<br>ศัลยศาสตร์     |
| 11 | อ. ปานดวงใจ ไทยดำรงเดช | ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์-<br>ศัลยศาสตร์     |
| 12 | อ. เสาวลักษณ์ ท่ามาก   | ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์-<br>ศัลยศาสตร์     |
| 13 | อ. ปารีชาติ ทาโน       | ภาควิชาการพยาบาลสูติ-นรีเวชศาสตร์              |
| 14 | อ. บุษกร สีหรัตน์ปทุม  | ภาควิชาการพยาบาลสูติ-นรีเวชศาสตร์              |
| 15 | ผศ. สุณี พนาสกุลการ    | ภาควิชาการบริหารการพยาบาลและ<br>พื้นฐานวิชาชีพ |

#### เจ้าหน้าที่คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์

- |   |                         |                                  |
|---|-------------------------|----------------------------------|
| 1 | นางสุวรรณา เจริญสุขวงศ์ | หัวหน้าฝ่าย ชำนาญการพิเศษ        |
| 2 | นายนิมิต สันประเสริฐ    | เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา ชำนาญงาน |
| 3 | นายประจวบ บริบูรณ์      | พนักงานขับรถ                     |
| 4 | นางสาวกชมล เจริญพิทักษ์ | เจ้าพนักงานธุรการ ชำนาญการ       |
| 5 | นางสาวนรฤติ ศรีทราธรรม  | เจ้าพนักงานธุรการ ปฏิบัติงาน     |
| 6 | นายณัฐภัทร สมัครการนา   | พนักงานสถานที่                   |
| 7 | นายสายันต์ ปานกล้า      | หัวหน้าพนักงานประกอบอาหาร        |
| 8 | นางนิทรา อยู่พัฒนวงศ์   | เจ้าพนักงานห้องสมุดชำนาญงาน      |
| 9 | นางสุรีย์ ใจเอี่ยม      | พนักงานทั่วไป                    |

#### ศิษย์เก่ารหัส 53

- |   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| 1 | น.ส. กิ่งกาญจน์ เนียมนิม | ประธานองค์การนักศึกษา  |
| 2 | นาย จีรพันธ์ คันธสาร     | รองประธานชมรมดนตรีไทย  |
| 3 | นางสาวธนพร พุทธิพินิจ    | กรรมการฝ่ายปฐมคมงานกิจกรรม<br>นักศึกษา                                   |
| 4 | นาย ปิยะพงษ์ หารศรี      | หัวหน้าห้อง<br>รองประธานชมรมนาฏศิลป์และดนตรี<br>พื้นบ้าน รองประธานเชียร์ |
| 5 | น.ส. กนกวรรณ ไกรवास      | ประธานกรรมการฝ่ายสถานที่กิจกรรม<br>นักศึกษา                              |

- |    |   |   |
|----|---|---|
| 6  | นายสุรเชษฐ์ จันทะหอม<br><b>ศิษย์เก่ารหัส 52</b>   | นักศึกษา  |
| 7  | น.ส. กมลวรรณ ฐานโพธิ์                             | รองหัวหน้าห้อง<br>กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์กิจกรรม<br>นักศึกษา     |
| 8  | น. ส. ผกาพรรณ ตีละโพธิ์                           | ผู้นำนักศึกษาในงานพิธีการ   |
| 9  | น.ส. ณัฐพร เข่ว้าชัย                              | กรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์กิจกรรม<br>นักศึกษา                       |
| 10 | น.ส. ปุณดาพร ผลประसार                             | หัวหน้าห้อง   |
| 11 | น.ส. พักต์พริ้ง กองเงิน                           | สมาชิกชมรมค่ายอาสา  |
| 12 | น.ส. จุฑามาศ คล้ายแก้ว<br><b>ศิษย์เก่ารหัส 51</b> | กรรมการฝ่ายปกครองนักศึกษา   |
| 13 | น.ส. เรวดี ประโกสันตัง                            | สมาชิกชมรมค่ายอาสา  |
| 14 | น.ส. รัตนา บึงลอย                                 | สมาชิกชมรมค่ายอาสา  |
| 15 | น.ส. สุดารัตน์ ทมูณี                              | กรรมการฝ่ายปกครองนักศึกษา<br>เหรียญกึ่งห้อง<br>สมาชิกชมรมค่ายอาสา |

**กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับรองในฐานะผู้ใช้บัณฑิตได้แก่ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล**

- |   |                            |                                |
|---|----------------------------|--------------------------------|
| 1 | นางฤดีวรรณ รัตนานูวัติ     | รพ. ลาดกระบังกรุงเทพมหานคร     |
| 2 | นางสาวสุวดี สุชินิตย์      | รพ. กลาง                       |
| 3 | นาง พรภิญญา สุวรรณาคม      | รพ. ตากสิน                     |
| 4 | นางสมบุรณ์ คุณวีโรจน์พานิช | รพ. เวชการุณย์รัศมี            |
| 5 | นางศุภจิต นาคะรัตน์        | รพ. ราชพิพัฒน์                 |
| 6 | นางสาวนิลาวรรณ มัคยาอานนท์ | รพ. เจริญกรุงประชารักษ์        |
| 7 | นางศิริวรรณ พิริเยศยางกูร  | รพ. พ่อทวีศักดิ์ ชุติณโร อุทิศ |
| 8 | นาวสุวลักษณ์ อัครเดชา      | รพ. สิรินคร                    |
| 9 | นางกฤษณา กลิ่นสมิทธิ์      | คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล        |





No. KFN-IRB2013-02

## Documentary Proof of Kuakarun Faculty of Nursing Institutional Review Board

Title of Project: Future Impact of The Change of Status to The Autonomous University System of Faculty of Nursing: An Ex-ante Mixed Impact Assessment Methods

Project No.: KFN 02.2013

Principle Investigators: Mrs. Khachee Pongsathonviboon

Name of Institution: Kuakarun Faculty of Nursing, Navamindradhiraj University

The aforementioned project has been reviewed and approved by Kuakarun Faculty of Nursing Institutional Review Board which is in full compliance with International Guidelines for Human Research Protection based on Declaration of Helsinki.

*Somjai Vinijkul*

(Associate Professor Somjai Vinijkul)  
Deputy Dean for Research and Academic Services

*Nongnart Jongthammanurak*

(Assistant Professor Nongnart Jongthammanurak)  
Acting Dean, Faculty of Nursing  
Kuakarun Faculty of Nursing, Navamindradhiraj University

Date of Approval: 7 April 2013

๖๘๑ ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐  
โทรศัพท์ ๐-๒๒๕๔๔-๓๘๔๐  
โทรสาร ๐-๒๒๕๔๔-๓๘๔๓



COA 64/2556

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย  
คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล  
เอกสารรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ชื่อโครงการภาษาไทย : ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของคณะพยาบาลศาสตร์ : วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม

ชื่อโครงการภาษาอังกฤษ : Future Impact of The Change of Status to The Autonomous University system of Faculty of Nursing : An Ex-Ante Mixed Impact Assessment Methods

เลขที่โครงการ : ๐๕๘/๕๖

ผู้วิจัยหลัก : นางชจี พงศธรวิบูลย์

สังกัดหน่วยงาน : ภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

เอกสารที่รับรอง :

- แบบเสนอโครงการวิจัย Version 2 ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๖
- เอกสารชี้แจงอาสาสมัครผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยโดยการตอบแบบสัมภาษณ์และการที่กษสิทธิ์ผู้เข้าร่วมการวิจัย Version 2 ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๖
- แบบสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง Version 2 ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๖
  - ตอนที่ ๑ ข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ ๒ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- แบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกเหตุการณ์ที่สำคัญ Version 2 ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๖
  - ตอนที่ ๑ ข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ ๒ คัดเลือกเหตุการณ์ที่สำคัญตามเส้นทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไปสู่ผลกระทบในอนาคต
- แบบสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลกระทบในอนาคต (วิเคราะห์ผลกระทบไขว้) Version 2 ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๖
  - ตอนที่ ๑ ข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ ๒ กำหนดค่าความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ตั้งต้น
  - ตอนที่ ๓ กำหนดระดับความรุนแรงและทิศทางของผลกระทบที่เหตุการณ์ตั้งต้นมีต่อเหตุการณ์อื่นที่ตามมา
  - ตอนที่ ๔ กำหนดค่าความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่ผลกระทบที่จะเกิดตามมา
- แบบสัมภาษณ์เพื่อพัฒนาแนวทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ Version 2 ลงวันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๖
  - ตอนที่ ๑ ข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ ๒ แนวทางทางเตรียมความพร้อมรองรับผลกระทบ
- ประวัติ : นางชจี พงศธรวิบูลย์

สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย (ตึกโอสถกรรณ ชั้น ๒)

คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร

๖๘๑ ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โทรศัพท์: ๐-๒๒๕๔๔-๓๘๔๒ โทรสาร: ๐-๒๒๕๔๔-๓/๐๘๘

๖๘๑ ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐  
โทรศัพท์ ๐-๒๒๕๔๔-๓๘๕๐  
โทรสาร ๐-๒๒๕๔๔-๓๘๕๓

COA 64/2556 (ต่อ)

  
**คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย**  
**คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล**  
**เอกสารรับรองโครงการวิจัย**

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากลได้แก่ Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ลงนาม..... ..... ลงนาม..... .....  
(รองศาสตราจารย์พิเศษนายแพทย์สมชาย เออริคณวงศ์) (นางสาวบุษบา สุกวัดน์ธนบดี)  
ประธาน กรรมการและเลขานุการ  
คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

วันที่รับรอง : ๑๖/๑๐/๒๕๕๖  
วันหมดอายุ : ๑๕/๑๐/๒๕๕๗

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของเอกสารรับรองโครงการวิจัย)

สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย (ตึกไอเอสกรรรม ชั้น ๒)

คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร

๖๘๑ ถนนสามเสน แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โทรศัพท์: ๐-๒๒๕๔๔-๓๕๒๒ โทรสาร: ๐-๒๖๖๘-๓/๐๘๘



คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนกรุงเทพมหานคร  
หนังสือรับรองโครงการวิจัย

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนกรุงเทพมหานคร ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตาม  
แนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, Belmont  
Report, CIOMS Guidelines and ICH-GCP Guidelines

ชื่อโครงการวิจัย : ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม  
รหัสโครงการ : N006q/56  
หัวหน้าโครงการ : นางชจี พงศธรวิบูลย์  
สถาบันที่สังกัด : คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

ลงชื่อ.....

(นายพีระพงษ์ สายเชื้อ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนกรุงเทพมหานคร

หมายเลขหนังสือรับรอง...010.....

ให้ไว้ ณ วันที่...29 มกราคม 2557.....

หมดอายุ วันที่...28 มกราคม 2558.....

ประเภทของการรับรอง :  ครั้งแรก  แก้ไขโครงร่างการวิจัย  ต่ออายุครั้งที่.....

กำหนดการส่งรายงานความก้าวหน้า  1 ปี  6 เดือน  3 เดือน

ทั้งนี้ การรับรองนี้มีเงื่อนไขดังที่ระบุไว้ด้านหลังทุกข้อ (ดูด้านหลังของหนังสือรับรองโครงการวิจัย)





เอกสารยืนยันการยกเว้นการรับรอง

จาก

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

เอกสารนี้เพื่อแสดงว่าคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้พิจารณาโครงการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย: ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม

ชื่อหัวหน้าโครงการ: นางชจี พงศธรวิบูลย์

หน่วยงานต้นสังกัด : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รหัสโครงการ : IRB-NS2013/48.2808

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายได้รับการยกเว้นการรับรอง (Research with Exemption from IRB Review)

วันที่ยืนยัน: 16 กันยายน 2556

ยืนยันโดย: คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ดำเนินการให้การรับรองโครงการวิจัยตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นสากล ได้แก่ Declaration of Helsinki, the Belmont Report, CIOMS Guidelines และ the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP).

ลงนาม

*พรศรี ศรีอัญญาพร.*

วันที่ 16 กันยายน 2556

(รองศาสตราจารย์พรศรี ศรีอัญญาพร)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

AF 01-12



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อาคารสถาบัน 2 ชั้น 4 ซอยจุฬาลงกรณ์ 62 ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์: 0-2218-8147 โทรสาร: 0-2218-8147 E-mail: eccu@chula.ac.th

COA No. 126/2556

## ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 072.1/56 : ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม  
ผู้วิจัยหลัก : นางขจี พงศธรวิบูลย์  
หน่วยงาน : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุดที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ได้พิจารณา โดยใช้หลัก ของ The International Conference on Harmonization – Good Clinical Practice  
(ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม...  ลงนาม...   
(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ปริดา ทันประดิษฐ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันท์ ชัชชนะวงศาโรจน์)  
ประธาน กรรมการและเลขานุการ

วันที่รับรอง : 26 กรกฎาคม 2556

วันหมดอายุ : 25 กรกฎาคม 2557

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

- 1) โครงการวิจัย
- 2) ข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัย



เลขที่โครงการวิจัย 072.1 / 56  
วันที่รับรอง 26 ก.ค. 2556  
วันหมดอายุ 25 ก.ค. 2557

## เงื่อนไข

1. ข้าพเจ้ารับทราบว่าเป็นการคิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่ต่ำกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มประชากรหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-12) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น



### แบบสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลกระทบในอนาคต (วิเคราะห์ผลกระทบไขว้)

เพื่อประกอบการวิจัยเรื่อง ผลกระทบในอนาคตของการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ของคณะพยาบาลศาสตร์: วิธีการประเมินผลกระทบในอนาคตแบบผสม

**คำชี้แจง** จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 พบว่านโยบายมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทำให้เกิดเหตุการณ์ที่สำคัญตามเส้นทางการเปลี่ยนแปลงดังภาพประกอบ ผู้วิจัยได้บรรจุเหตุการณ์สำคัญ 30 เหตุการณ์ ไว้ในตารางในแบบสัมภาษณ์ตอนที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือในการประมาณความน่าจะเป็น, ทิศทาง และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลภูมิหลังผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ความน่าจะเป็นที่แต่ละเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นและ

ทิศทางและความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ที่มีต่อสถาบัน

ตอนที่ 3 ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากเหตุการณ์ตั้งต้นและ

ทิศทางและความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นต่อสถาบันเมื่อเกิดปรากฏการณ์ดังกล่าว

ตอนที่ 1

ข้อมูลภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ- สกุล.....เบอร์โทรศัพท์.....
2. ตำแหน่ง
  - นายกสภามหาวิทยาลัย
  - อธิการบดี
  - รองอธิการบดี ฝ่าย.....
  - ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่าย.....
  - คณบดี
  - รองคณบดี ฝ่าย.....
  - หัวหน้าภาควิชา.....
  - หัวหน้าฝ่าย.....
  - อาจารย์ประจำภาควิชา.....
  - เจ้าหน้าที่งาน .....
  - นักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่.....
  - หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล รพ.....(ไม่ต้องตอบข้อ 3)
  - พยาบาลประจำโรงพยาบาล (ศิษย์เก่า).....(ไม่ต้องตอบข้อ 3)

3. สังกัดมหาวิทยาลัย  มหิดล  บูรพา  
 เชียงใหม่  นวมินทราชินราช

ตอนที่ 2

ความน่าจะเป็นที่แต่ละเหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นและ  
ทิศทางและความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ที่มีต่อสถาบัน

คำชี้แจง 1. ขอให้ท่านระบุค่าความน่าจะเป็นตั้งต้นของแต่ละเหตุการณ์ ลงในช่อง “P” โดยความน่าจะเป็นมีค่าตั้งแต่ 0.00-1.00

0.00 หมายถึง ไม่มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น

1.00 หมายถึง มีความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น 100%

2. ขอให้ท่านระบุระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ลงในช่อง “S” โดยกำหนด

ทิศทาง + หมายถึงเหตุการณ์นั้นส่งผลในทางที่ “ดี” ต่อสถาบัน

ทิศทาง - หมายถึงเหตุการณ์นั้นส่งผลในทางที่ “ไม่ดี” ต่อสถาบัน

ระดับความรุนแรง 0 ถึง 3

0 หมายถึงเหตุการณ์นั้นไม่ส่งผลกระทบต่อสถาบัน

1 หมายถึงเหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบต่อสถาบันรุนแรงน้อย

2 หมายถึงเหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบต่อสถาบันรุนแรงปานกลาง

3 หมายถึงเหตุการณ์นั้นส่งผลกระทบต่อสถาบันรุนแรงมาก

ตัวอย่าง การศึกษาผลกระทบต่อความพอใจในครอบครัว มี 3 เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่  
 1. พ่อบ้านสูญบุหรืลดลง 2. รายได้ครอบครัวลดลง 3. โอกาสทางการศึกษาบุตรลดลง

	เหตุการณ์ที่	ความน่าจะเป็น P (0-1)	ความรุนแรง S(0-3)
1	พ่อบ้านสูญบุหรืลดลง	.7 (70%)	+3
2	รายได้ครอบครัวลดลง	.2 (20%)	-3
3	โอกาสทางการศึกษาบุตรลดลง	.5 (50%)	-2

จากตาราง แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า

“พ่อบ้านสูญบุหรืลดลง” มีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยความน่าจะเป็น 0.7 หรือ 70%

และส่งผลกระทบต่อในทางที่ “ดี” ต่อความพอใจในครอบครัวในระดับรุนแรงมาก

“รายได้ครอบครัวลดลง” มีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยความน่าจะเป็น 0.2 หรือ 20%

และส่งผลกระทบต่อในทาง “ไม่ดี” ต่อความพอใจในครอบครัวในระดับรุนแรงมาก

“โอกาสทางการศึกษาบุตรลดลง” มีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยความน่าจะเป็น 0.5 หรือ 50%

และส่งผลกระทบต่อในทาง “ไม่ดี” ต่อความพอใจในครอบครัวในระดับ รุนแรงปานกลาง

เหตุการณ์ที่	เหตุการณ์	P ความ น่าจะเป็น	S ทิศทาง และความ รุนแรง
1	ตาม พรบ.มหาวิทยาลัย สถาบันมีโอกาสได้รับงบประมาณจากรัฐหรือ กรุงเทพมหานครลดแต่มีช่องทางการหารายได้เพิ่มขึ้น เช่น การขึ้น ค่าธรรมเนียมการศึกษา การเปิดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ		
2	ผู้เรียนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีมีโอกาสเข้าเรียนลดลง		
3	สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้		
4	สถาบันถูกสังคมคาดหวังมากขึ้น		
5	ตาม พรบ. มหาวิทยาลัย บุคลากรใหม่จะบรรจุในตำแหน่งพนักงาน มหาวิทยาลัย (พม.) ซึ่งไม่จูงใจผู้ที่ให้ความสำคัญกับตำแหน่งราชการ และไม่จูงใจผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าอยู่เดิม		
6	ค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยจูงใจผู้ที่ไม่ให้ความสำคัญกับตำแหน่ง ข้าราชการ		
7	สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น		
8	สถาบันมีรายจ่าย หมวดยอดตราเงินเดือนสูงขึ้น		
9	สถาบันรับอาจารย์ใหม่ เจ้าหน้าที่ใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้นช่วย พัฒนาสถาบัน		
10	สถาบันรับอาจารย์ใหม่ เจ้าหน้าที่ใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้นยังยั้ง การพัฒนาสถาบัน		
11	ข้าราชการ กับ พม. ได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างกัน เกิดการ เปรียบเทียบการทำงาน เกิดปัญหาสัมพันธภาพเพิ่มขึ้น		
12	สถาบันระบุให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบในทุกพันธกิจอย่างชัดเจนขึ้น เกณฑ์ภาระงานอาจารย์มีความชัดเจนมากขึ้น และผูกพันกับ ค่าตอบแทน ตำแหน่งทางวิชาการ สัญญาจ้าง		
13	อาจารย์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างงานตามเกณฑ์ภาระงานเกิด ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรมากขึ้น		
14	อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้ตนผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความยึด มั่นผูกพันในองค์กรลดลง		
15	ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมลดลง		
16	ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมสูงขึ้น		

เหตุการณ์ที่	เหตุการณ์	P ความ น่าจะเป็น	S ทิศทาง และความ รุนแรง
17	ภาระงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมลดลง		
18	ภาระงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสูงขึ้น		
19	ภาระงานวิจัยลดลง		
20	ภาระงานวิจัยสูงขึ้น		
21	ภาระงานการจัดเรียงการสอนการประเมินผลลดลง		
22	ภาระงานการจัดเรียงการสอนการประเมินผลสูงขึ้น		
23	คุณภาพสถาบันลดลง		
24	คุณภาพสถาบันสูงขึ้น		
25	สถาบันเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนใน กทม. และเพิ่มการผลิตมากขึ้น		
26	สถาบันขยายวิทยาเขต/บริหารจัดการพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด		
27	ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลของ รพ.สังกัดสำนักงานแพทย์/เวชพยาบาลลดลง		
28	นักศึกษาให้ความสำคัญกับเกรดมากขึ้นเพราะการเลือกทำงานในตำแหน่งข้าราชการใน รพ. ในสังกัดสำนักงานแพทย์ หรือ พม. ในเวชพยาบาล เปิดโอกาสให้บัณฑิตเลือกตามลำดับเกรดเฉลี่ยสะสม		
29	เวชพยาบาลมีโอกาสสูงในการรับบัณฑิตที่มีเกรดเฉลี่ยต่ำ		
30	พนักงานมหาวิทยาลัยมีเศรษฐกิจดีขึ้น		



ตอนที่ 3

ความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากเหตุการณ์  
ตั้งต้นและทิศทางและความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นต่อสถาบันเมื่อ  
เกิดปรากฏการณ์ดังกล่าว

### คำชี้แจง

① ขอให้ท่านระบุค่าความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามมาเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นเกิดขึ้นแล้ว  
ลงในช่อง “ความน่าจะเป็น (P)” โดยกำหนดระดับ ตั้งแต่ 0.00-1.00

0 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วไม่ก่อให้เกิด  
เหตุการณ์ที่อยู่ในตารางตามมา

1 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วโอกาสที่  
เหตุการณ์ที่อยู่ในตารางจะเกิดขึ้นตามมา 100%

② ขอให้ท่านระบุทิศทางและระดับความรุนแรงของผลกระทบที่มีต่อสถาบันเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้น  
ตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในตารางเกิดตามมา ลงในช่อง “ความ  
รุนแรง(S)”

**โดยกำหนด** ทิศทาง + หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้  
แต่ละเหตุการณ์ทั้ง 29 เหตุการณ์ที่อยู่ในตารางเกิดตามมานั้นส่งผลในทางที่ “ดี” ต่อสถาบัน

ทิศทาง - หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้  
แต่ละเหตุการณ์ทั้ง 29 เหตุการณ์ที่อยู่ในตารางเกิดตามมานั้นส่งผลในทางที่ “ไม่ดี” ต่อสถาบัน

**โดยกำหนด** ระดับ 0 ถึง 3

0 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในตาราง  
เกิดตามมาโดยไม่มี ความรุนแรงต่อสถาบัน

1 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในตาราง  
เกิดตามมาด้วยความรุนแรงในระดับน้อยต่อสถาบัน

2 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในตาราง  
เกิดตามมาด้วยความรุนแรงในระดับปานกลางต่อสถาบัน

3 หมายถึงเมื่อเหตุการณ์ตั้งต้นตามที่ระบุไว้ที่หัวตารางเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดเหตุการณ์ที่อยู่ในตาราง  
เกิดตามมาด้วยความรุนแรงในระดับมากต่อสถาบัน

**ตัวอย่าง** การศึกษาผลกระทบต่อความผาสุกในครอบครัว มี 3 เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1. พ่อบ้านสูญบุหรืลดลง 2. รายได้ครอบครัวลดลง 3. โอกาสทางการศึกษาบุตรลดลง

เมื่อเกิดเหตุการณ์ 1. พ่อบ้านสูญบุหรืลดลง (แล้ว ทำให้เกิดเหตุการณ์ ที่ 2, 3 ตามมาด้วยความน่าจะเป็น, ทิศทางและความรุนแรงเท่าใด)			
เหตุการณ์ที่		ความน่าจะเป็น P (0-1)	ความรุนแรง S(0-3)
1			
2	รายได้ครอบครัวลดลง	0	0
3	โอกาสทางการศึกษาบุตรลดลง	0	0

จากตาราง แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า  
 เมื่อ “พ่อบ้านสูญบุหรืลดลง” มีโอกาสทำให้ “รายได้ครอบครัวลดลง” ด้วยความน่าจะเป็น 0 (ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น) และไม่ส่งผลกระทบต่อความผาสุกในครอบครัว  
 เมื่อ “พ่อบ้านสูญบุหรืลดลง” มีโอกาสทำให้ “โอกาสทางการศึกษาบุตรลดลง” ด้วยความน่าจะเป็น 0 (ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น) และไม่ส่งผลกระทบต่อความผาสุกในครอบครัว

เมื่อเกิด 2. รายได้ครอบครัวลดลง (แล้ว ทำให้เกิดเหตุการณ์ ที่ 1, 3 ตามมาด้วยความน่าจะเป็น, ทิศทางและความรุนแรงเท่าใด)			
	เหตุการณ์ที่	ความน่าจะเป็น P (0-1)	ความรุนแรง S(0-3)
1	พ่อบ้านสูญบุหรืลดลง	.5 (50%)	+2
2			
3	โอกาสทางการศึกษาบุตรลดลง	1(100%)	-3

**จากตาราง แสดงว่า ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่า**

เมื่อ “รายได้ครอบครัวลดลง” มีโอกาสทำให้ “พ่อบ้านสูญบุหรืลดลง” ด้วยความน่าจะเป็น .5 (50%)

ปรากฏการณ์ดังกล่าว ส่งผลในทางที่ “ดี” ต่อความผาสุกในครอบครัวในระดับรุนแรงปานกลางเมื่อ “รายได้ครอบครัวลดลง” มีโอกาสทำให้ “โอกาสทางการศึกษาบุตรลดลง” ด้วยความน่าจะเป็น 1 (100%) ปรากฏการณ์ดังกล่าว ส่งผลในทางที่ “ไม่ดี” ต่อความผาสุกในครอบครัวในระดับรุนแรงมาก



**เมื่อเกิด 1. ตาม พรบ.มหาวิทยาลัย สถาบันมีโอกาสได้รับงบประมาณจากรัฐหรือกรุงเทพมหานคร ลดลงแต่มีขงทางการหารายได้เพิ่มขึ้น เช่น การขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษา การเปิดอบรม**

	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามมา	P	S
1			
2	ผู้เรียนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่มีโอกาสเข้าเรียนลดลง		
3	สถาบันมีโอกาสสูงในการสร้างงานในเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้		
4	สถาบันถูกสังคมคาดหวังมากขึ้น		
5	ตาม พรบ. มหาวิทยาลัย บุคลากรใหม่จะบรรจุในตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย (พม.) ซึ่งไม่พอใจผู้ที่ให้ ความสำคัญกับตำแหน่งราชการ และไม่พอใจผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าอยู่เดิม		
6	ค่าตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยพอใจผู้ที่ไม่ให้ความสำคัญกับตำแหน่งข้าราชการ		
7	สถาบันขาดแคลนอาจารย์มากขึ้น		
8	สถาบันมีรายจ่าย หมวดอัตราเงินเดือนสูงขึ้น		
9	สถาบันรับอาจารย์ใหม่ เจ้าหน้าที่ใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้นช่วยพัฒนาสถาบัน		
10	สถาบันรับอาจารย์ใหม่ เจ้าหน้าที่ใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้นยังช่วยพัฒนาสถาบัน		
11	ข้าราชการ กับ พม. ได้ค่าตอบแทน,สวัสดิการต่างกัน เกิดการเปรียบเทียบการทำงาน เกิดปัญหา สัมพันธภาพเพิ่มขึ้น		
12	สถาบันระบุให้อาจารย์เป็นผู้รับผิดชอบในทุกพันธกิจอย่างชัดเจนขึ้นเกณฑ์ภาระงานอาจารย์มีความชัดเจน มากขึ้น และผูกพันกับค่าตอบแทน ตำแหน่งทางวิชาการ สัญญาจ้าง		
13	อาจารย์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพิ่มขึ้นเพื่อสร้างงานตามเกณฑ์ภาระงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในองค์กรมากขึ้น		
14	อาจารย์ต่างพยายามสร้างงานเพื่อให้อุตสาหกรรมผ่านเกณฑ์ภาระงาน ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรลดลง		
15	ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมลดลง		
16	ภาระงานบริการวิชาการต่อสังคมสูงขึ้น		
17	ภาระงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมลดลง		
18	ภาระงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมสูงขึ้น		
19	ภาระงานวิจัยลดลง		
20	ภาระงานวิจัยสูงขึ้น		
21	ภาระงานการจัดเรียนการสอนการประเมินผลลดลง		
22	ภาระงานการจัดเรียนการสอนการประเมินผลสูงขึ้น		
23	คุณภาพสถาบันลดลง		
24	คุณภาพสถาบันสูงขึ้น		
25	สถาบันเพิ่มสัดส่วนผู้เรียนใน กทม. และเพิ่มการผลิตมากขึ้น		
26	สถาบันขยายวิทยาเขต /บริหารจัดการพื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด		
27	ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลของ รพ. สังกัดสำนักการแพทย์/วชิรพยาบาลลดลง		
28	นักศึกษาให้ความสำคัญกับเกรดมากขึ้นเพราะการเลือกทำงานในตำแหน่งข้าราชการใน รพ. ในสังกัดสำนัก การแพทย์ หรือ พม. ใน วชิรพยาบาล เปิดโอกาสให้บัณฑิตเลือกตามลำดับเกรดเฉลี่ยสะสม		
29	วชิรพยาบาลมีโอกาสสูงในการรับบัณฑิตที่มีเกรดเฉลี่ยต่ำ		
30	พนักงานมหาวิทยาลัยมีเศรษฐกิจดีขึ้น		

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นาง ขจี พงศธรวิบูลย์

สังกัดหน่วยงาน คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช 131/5 ถนน ขาว.แขวง วชิระเขต ดุสิต จังหวัด กทม. โทรศัพท์ที่ทำงาน 022416500 ต่อ 8211 โทรศัพท์มือถือ 0811700454 E-mail khacheepong@gmail.com

ประวัติการศึกษา

- พยาบาลศาสตรบัณฑิต (2533) วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์
- พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (2540) สาขาการพยาบาลผู้ใหญ่ คณะพยาบาลศาสตร์ ม.มหิดล

ประวัติการทำงาน

- พยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยศัลยกรรมไฟไหม้น้ำร้อนลวก วชิรพยาบาล 2533-2537
- อาจารย์ประจำภาควิชาการพยาบาลอายุรศาสตร์-ศัลยศาสตร์ 2537-ปัจจุบัน

ผลงานวิจัยวิชาการ

- บทความวิชาการ การทำบุญตักบาตรข้างเตียงกับการพยาบาลด้านจิตวิญญาณ ตีพิมพ์ในวารสารเกื้อการุณย์ ปีที่14 ฉบับที่1 มกราคม-มิถุนายน. 2550
- บทความวิจัย การพัฒนาแบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนักศึกษาพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร (2556) ตีพิมพ์ในวารสารสภาการพยาบาลปีที่ 28 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม-กันยายน 2556
- บทความวิจัย การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการพัฒนาคุณลักษณะการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 4 คณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช นำเสนอผลงานวิจัย ในการประชุม 2013 3rd International Conference on Education, Research and Innovation วันที่ 28–29 กันยายน 2556 ณ กรุงบันดาร์เสรีเบกาวัน ประเทศ เนการา บรูไน ดารุสซาลาม เผยแพร่ในวารสารอิเล็กทรอนิกส์ DOI: 10.7763/IPEDR. 2013. V66. 8