



รายงานการวิจัย เรื่อง  
การศึกษาเจตนาและ  
ความคาดหวังของ  
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ต่อการเป็นมหาวิทยาลัย  
ในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ

A Study of Stakeholders'  
Intentions and Expectations  
of the Transition to  
Autonomous Status of  
Srinakharinwirot University

รศ.ดร.องอาจ นัยพัฒน์ และคณะ

พฤศจิกายน 2561

**SWU** มศว  
SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY



# รายงานการวิจัย

## เรื่อง

การศึกษาเจตนาารมณ์และความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

A Study of Stakeholders' Intentions and Expectations of  
the Transition to Autonomous Status of Srinakharinwirot University



## หน่วยงานสนับสนุน

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย และสถาบันยุทธศาสตร์ทางปัญญาและวิจัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## บทคัดย่อ

ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาระดับอุดมศึกษา เนื่องจากมีผลกระทบอย่างมากต่อสมรรถนะของบัณฑิตและผลิตภาพการวิจัย ในรอบ 3 ทศวรรษที่ผ่านมาปรากฏว่าทิศทางการดำเนินนโยบายทางการอุดมศึกษาของประเทศไทยมุ่งไปสู่การเพิ่มความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม แนวทางดำเนินงานในทางปฏิบัติจริงยังมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละมหาวิทยาลัย ทั้งที่ดำเนินการภายใต้ต้นนโยบายตามทิศทางเดียวกันนี้ การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นจริงและคาดหวังของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) ภายหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการบริหารจัดการอิสระแยกจากระบบราชการ การศึกษาวิจัยประกอบด้วย 3 ระยะหลักที่ดำเนินการตามลำดับกัน คือ ระยะที่ 1 (เชิงคุณภาพ): เป็นการสืบเสาะหาทัศนคติเริ่มต้นของคณะผู้บริหารระดับสูงของ มศว เกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่คาดหวังในการมีอิสระมากขึ้นเมื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและแบบกึ่งมีโครงสร้าง ระยะที่ 2 (เชิงปริมาณ): เป็นการสำรวจทัศนคติอย่างกว้างของตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้แบบสอบถามที่มีการตอบสนองแบบคู่ เพื่อศึกษา (ขนาดและทิศทาง) และเปรียบเทียบ (อันดับความสำคัญ) ของ “ช่วงห่าง” ระหว่างผลการดำเนินงานของ มศว ที่คาดหวังและที่เป็นจริงภายหลังเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และระยะที่ 3 (เชิงคุณภาพ): เป็นการสืบเสาะหาทัศนคติอย่างลึกถึงการมี “ช่วงห่าง” อย่างมาก ระหว่างผลการดำเนินงานของ มศว ที่คาดหวังและที่เป็นจริงหลังจากปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานที่จำเป็นสำหรับปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของ มศว ให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามความคาดหวัง

ผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า มี “ช่วงห่าง” อย่างมากระหว่างผลการดำเนินงานที่คาดหวังและเป็นจริงในประเด็นตามมุมมองสมดุล (Balanced Scorecard-BSC) เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโต ด้านการเงิน และด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (ตามลำดับ) ผลการวิจัยดังกล่าวนี้ชี้ให้ผู้บริหารและคณะทำงานจำเป็นต้องปรับปรุงประเด็นการดำเนินงานของ มศว ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและระบบการจัดการ บุคลากรหรือคณะทำงาน การเงิน และงานวิชาการ (ตามลำดับ) ทั้งนี้เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นไปตามความคาดหวัง โดยใช้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยระยะที่ 3 จำนวน 10 ประเด็น ได้แก่ 1) การปรับโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานหลักขององค์กร 2) การบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ 3) การบริหารจัดการการเงินที่มีประสิทธิผล 4) การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล 6) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจร 7) การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล 8) การบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน 9) การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต และ 10) การพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

## Abstract

University autonomy is an important aspect in university-level education due to its impact on graduates' competencies, and on research productivity. In the last three decades, the dominant direction in higher education policies in Thailand has been towards significantly enhancing the autonomy of universities. Despite the similarities in policy trends, however, the actual implementation approaches have varied from university to university. The major purpose of this study was to assess the current and desired performance of Srinakharinwirot University (SWU) after becoming an autonomous university. The study consisted of three phases conducted sequentially: Phase I (QUAL) Initial View: In-depth and semi-structured interviews of the University Executive Board to examine their expected performance of increased SWU autonomy. Phase 2 (QUAN) Broader View: A dual-response questionnaire survey of stakeholders, provided clear data regarding the size, direction, and relative priority of the "gaps" between actual and expected SWU performances after its transition to autonomous status. Phase 3 (QUAL) Deeper View: Focus-groups and one-on-one interviews of higher education experts, which enabled in-depth investigation of the reasons for the significant "gaps" of SWU performance, and then provided proposed policies and strategic guidelines for issues needed to be improved during the transition process of increased autonomy more effectively. Findings showed that the perspectives according Balanced Scorecard with significant gap from highest to lowest were: 1) internal process, 2) learning and growth, 3) financial, and 4) customer, respectively. These results indicated that SWU administrators and staffs deemed that needs for improvement on issues related to organizational structure and governance, staffing, financial, and academic matters, respectively were imminent in order for successful transition to an autonomous university. The proposed policies and strategic guidelines were created in phase 3 including 10 aspects such as SWU organizational restructuring and core process reengineering, and effective financial management.

## รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยสถาบัน (institutional research) ที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ 1) เพื่อศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวัง ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ริเริ่มความคิดและดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงตามการรับรู้ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3) เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามความคาดหวัง

วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็นสามระยะหลักด้วยแนวทางการวิจัย (research approaches) ต่าง ๆ ดังนี้

**ระยะที่ 1: การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** เป็นการศึกษาวิจัยตามแนวทางเชิงคุณภาพ (QUAL approach) โดยมีแหล่งข้อมูลหลักฐานสำคัญ ประกอบด้วย เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเจตนารมณ์และความคาดหวังฯ รวมทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของ มศว ในปัจจุบันและในอดีตที่เคยริเริ่มการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบบันทึก และแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (semi-structural interview form) วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานการประชุมและเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยของ มศว ผลการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ของข้อมูลจากวิธีดำเนินการวิจัยเหล่านี้ ได้นำมาใช้กำหนดประเด็นความคาดหวังต่างๆ ที่จำแนกตามระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์การแบบมุมมองสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ซึ่งบ่งชี้เจตนารมณ์และความคาดหวังในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (public autonomous university)

**ระยะที่ 2: การเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** เป็นการศึกษาตามแนวทางเชิงปริมาณ (QUAN approach) โดยมีกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการการอุดมศึกษาของ มศว ประกอบด้วย ผู้ให้บริการ (บุคลากร) จำนวน 2,398 คน และผู้รับบริการ (ศิษย์เก่าที่พึ่งจบการศึกษาและจบการศึกษาไปแล้ว 2-5 ปี และศิษย์ปัจจุบันที่กำลังศึกษา) จำนวน 1,514 คน ที่เลือกมาศึกษาด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 3,912 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (questionnaires) 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับบุคลากร และสำหรับศิษย์ปัจจุบันและศิษย์เก่า ซึ่งบรรจุมาตราส่วนประเมินค่าแบบ 5 ระดับ (5-point rating scales) ในรูปแบบการตอบสนองคู่ (dual-response format) ที่มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับความคาดหวัง

รายการต่าง ๆ (ได้จากผลการวิจัยในระยะที่ 1) แยกเป็นหมวดหมู่ตามกรอบ BSC เพื่อให้ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินเชิงเปรียบเทียบเทียบกับความเป็นจริงในการดำเนินงานของ มศว หลังจากปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่าแตกต่างหรือแย้งกันหรือไม่ อย่างไร คณะผู้วิจัยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามออนไลน์ผ่านทางอีเมลและเดินทางไปส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่รวบรวมได้โดยใช้วิธีการทางสถิติเชิงบรรยาย (descriptive statistics) คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อีกทั้งทำการวิเคราะห์ช่วงห่าง (gap analysis) โดยใช้ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  แสดงระดับความแตกต่าง (หรือแย้งกัน) ระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริง (discrepancy level) ที่บ่งชี้ความจำเป็น (needs) ต้องได้รับการปรับปรุงการดำเนินงานของ มศว เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามเจตนารมณ์และความคาดหวัง

**ระยะที่ 3: การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินการ เพื่อให้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมกับ ความคาดหวัง** เป็นการศึกษาตามแนวทางเชิงคุณภาพ (QUAL approach) โดยมีแหล่งข้อมูลจำนวน 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นบุคลากร มศว จำนวน 17 คน สำหรับให้ข้อมูลผ่านการสนทนากลุ่ม (focus group) แล้ววิเคราะห์เชิงลึก กรณีที่ผลจากการวิจัยในระยะที่ 2 พบว่ามีความแตกต่างหรือแย้งกันอย่างมากระหว่างความเป็นจริงกับความคาดหวัง 2) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ภายนอก มศว) ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาและบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 6 คน สำหรับให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเกี่ยวกับนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการบริหารจัดการ (policies/strategies and administrative guidelines) ที่ช่วยให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สำเร็จตามเจตนารมณ์และความคาดหวัง 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้แทนบุคลากร) จำนวน 7 คน สำหรับให้ข้อมูลสำคัญผ่านการสนทนากลุ่มเพื่อวิพากษ์และประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวทางดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามความคาดหวังที่ร่างขึ้นจากข้อมูลให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและแนวคิดทฤษฎีจากเอกสาร และ 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และผู้อำนวยการ) จำนวน 4 คน สำหรับให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อวิพากษ์และประเมินร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ฯ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง 3 ฉบับ ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง สำหรับการสนทนากลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มุ่งเน้นทำความเข้าใจประเด็นการดำเนินงานของ มศว ที่แตกต่างจากความคาดหวังอย่างมากของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ 3) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างสำหรับการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับใช้วิพากษ์และประเมินร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ฯ

สำหรับวิธีดำเนินการวิจัยระยะที่ 3 เริ่มต้นจาก 1) ทวนสอบผลการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจาก 2 ระยะแรกด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) สนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อศึกษาข้อมูลสำคัญเชิงลึกเกี่ยวกับจุดเด่น จุดจำเป็นต้องพัฒนา รวมถึงอุปสรรคและเงื่อนไขปัจจุบันบ่งคับให้การดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง 3) สัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อได้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวดำเนินการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จ และแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้เป็นไปตามความคาดหวัง

4) นำข้อมูลสำคัญจากการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มาทำการสังเคราะห์แล้วร่างขึ้นเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยให้ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเกิดขึ้นได้ตามความคาดหวังยิ่งขึ้น และ จบลงด้วย 5) การสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้แทนบุคลากรสายวิชาการและสนับสนุนวิชาการ และ 6) สัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้แทนบุคลากรสายบริหารของ มศว เพื่อวิพากษ์และประเมินร่างข้อเสนอเชิง นโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานฯ ที่พัฒนาขึ้นให้สอดคล้องกับบริบทด้านต่าง ๆ ของ มศว

### ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

#### 1. ผลการศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหาร มหาวิทยาลัย ที่ริเริ่มความคิดและดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้จากผู้บริหารระดับสูง (university executives) ของ มศว ที่ริเริ่มแนวคิดและลงมือดำเนินการเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ทราบ ประเด็นเจตนารมณ์และความคาดหวังในการปรับเปลี่ยนสถานภาพดังกล่าวของ มศว เมื่อจำแนกสาระสำคัญ ในประเด็นเจตนารมณ์และความคาดหวังที่ได้ตามมุมมอง (perspective) แบบสมดุลแต่ละด้าน ภายใต้ระบบ การบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร (BSC) ปรากฏว่า

**มุมมองด้านการเงิน (financial perspective)** มี 9 ประเด็น ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการเพิ่ม ศักยภาพการบริหารสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย 2) การหารายได้ที่เกิดจากงานวิชาการ งานวิจัย ทรัพย์สินทาง ปัญญาที่สามารถจดลิขสิทธิ์/สิทธิบัตรเป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยโดยร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมหรือ ภาคเอกชนเพื่อพัฒนาสังคม 3) การบริหารการเงินและจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 4) การ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดให้มีกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ เช่น การศึกษาและทุนการวิจัยทั้งในส่วน บุคลากรและนิสิต 5) การจัดตั้ง (หรือร่วมกับบุคคลอื่น) จัดตั้งองค์การที่เป็นนิติบุคคล ลงทุนหรือร่วมลงทุนกับ บุคคลหรือนิติบุคคลเพื่อดำเนินกิจการเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย 6) การใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี มี ระเบียบการปรับค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการในการให้บริการ 7) การซื้อ ขาย หรือ ทำนิติกรรมใด ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย การจัดให้มีการกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินโดยมี หลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน ถือหุ้น เข้าเป็นหุ้นส่วน และลงทุนหรือร่วมลงทุน 8) การแสวงหาโอกาสหรือ ช่องทางใหม่เพื่อเพิ่มงบประมาณเงินรายได้ และ 9) การบริหารจัดการให้บัณฑิตและงานวิจัยมีคุณค่าเพิ่มขึ้น ตามทัศนคติของผู้ใช้บัณฑิต การสร้างหลักสูตรหรือแผนงานการวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของ สังคมเพื่อจูงใจให้เข้าศึกษาหรือรับบริการการทำวิจัย การใช้เงินงบประมาณที่น้อยลงหรือลดค่าใช้จ่ายหรือสิ่ง สูญเปล่าในกระบวนการผลิตในกระบวนการผลิตบัณฑิต

**มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (customer perspective)** มี 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การให้โอกาสเด็ก ที่ขาดแคลนได้มีโอกาสเล่าเรียน สร้างบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน 2) หลักสูตรทันสมัยตรง ตามความต้องการของผู้เรียน มีการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ หล่อ หลอมบุคลิกลักษณะของนิสิตที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ของการสร้างบัณฑิตให้มีคุณภาพ 3) การมีสิ่งแวดล้อม

บรรยากาศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ การได้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น มีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการใช้ชีวิตระหว่างเรียน 4) การมีกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันให้นิสิตไม่ออกกลางคัน (drop-out) และ 5) นักศึกษามีคุณภาพ มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ และศิษย์เก่ามีคุณภาพ

**มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective)** มี 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีเสรีภาพทางวิชาการ เป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้กับประชาชนทั่วไป 2) สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสังคม มีกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญาแก่สังคม 3) การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้หลากหลายและคุ้มค่า มีความก้าวหน้าในสายงาน 4) การให้ค่าตอบแทนสวัสดิการแก่บุคลากรตามลักษณะของงานเพื่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีโดยมีรูปแบบการประเมินที่เป็นแบบเดียวกัน และ 5) การส่งเสริมการเรียนรู้ของสูงอายุและผู้เรียนช่วงวัยอื่น ๆ ที่มีคุณภาพ

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective)** มี 10 ประเด็น ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณการเงินและทรัพย์สินที่เป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ และเอื้อต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การมีระบบที่เหมาะสมในการติดตามตรวจสอบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) กระบวนการเปิด/ปิดหลักสูตรทำได้รวดเร็ว มีคุณภาพมาตรฐาน และมีเอกลักษณ์/อัตลักษณ์ มีการรับสถาบันอื่นเข้าสมทบในมหาวิทยาลัย และดำเนินการวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ 4) การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย การรับฟังความคิดเห็นของนิสิตและบุคลากรในการบริหารมหาวิทยาลัย 5) มีระบบเหมาะสมในการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการหรือลูกจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โดยคุ้มครองและให้ประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน 6) การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยุติธรรมทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในงานที่ทำ 7) การมีระบบสนับสนุนให้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน 8) การมีระบบการเตรียมผู้บริหาร 9) การจัดทำระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานภายในมีประสิทธิภาพ และ 10) การสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่มีความเข้มแข็ง

## **2. ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงตามการรับรู้ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

ผลการวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในการดำเนินงานของ มศว ภายหลังจากปรับเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการของเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งจากทัศนะของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ให้บริการ (บุคลากรของ มศว) และผู้รับบริการการจัดการอุดมศึกษา (ศิษย์เก่า บัณฑิต และศิษย์ปัจจุบัน) โดยพิจารณาจากค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  พบว่า

ผู้ให้บริการ (บุคลากรของ มศว) เห็นว่าประเด็นตามมุมมองที่มีช่วงห่างสำคัญมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุดเรียงตามลำดับ คือ 1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต 3) มุมมองด้านการเงิน และ 4) มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยมี  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.42, 0.39, 0.38 และ 0.35 ตามลำดับ โดยค่า  $PNI_{modified}$  เหล่านี้มีระดับสูงกว่า 0.35 บ่งชี้บุคลากร มศว เห็นว่าประเด็นเจตนาธรรมและ

ความคาดหวังในทุกมุมมองยังแตกต่างกับความเป็นจริง ซึ่งบ่งชี้ความต้องการจำเป็นในการปรับปรุง/พัฒนาสภาพการดำเนินงานปรับเปลี่ยนสถานภาพฯ เป็นไปตามเจตนารมณ์และความคาดหวังที่ตั้งไว้

ผู้รับบริการ (ศิษย์เก่า บัณฑิตและศิษย์ปัจจุบัน) เห็นว่ามุมมองที่มีช่วงห่างสำคัญมากที่สุดเรียงลำดับไปจนถึงน้อยที่สุด ได้แก่ 1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2) มุมมองด้านการเงิน 3) มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยมี  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.32, 0.29, 0.27 และ 0.25 ตามลำดับ โดยค่า  $PNI_{modified}$  เหล่านี้มีระดับต่ำกว่า 0.35 แสดงให้เห็นว่าทั้งศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน (บัณฑิตและนิสิต) เห็นว่าเจตนารมณ์และความคาดหวังในทุกมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ไม่แตกต่างไปจากสภาพความเป็นจริงในการดำเนินงานปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้น จึงยังไม่มีความต้องการจำเป็นในการปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินงานดังกล่าวให้สอดคล้องกับความคาดหวัง

สำหรับประเด็นที่พบว่ามีความต้องการจำเป็นในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานของ มศว ที่ช่วยให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสอดคล้องกับความคาดหวัง จากผลการวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงอย่างมาก ( $PNI_{modified} \geq 0.35$ ) ในการดำเนินงานของ มศว ภายหลังจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งจากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ให้บริการ (บุคลากรของ มศว) และที่รับบริการ (ศิษย์เก่า บัณฑิตและศิษย์ปัจจุบัน) มีจำนวน 19 ประเด็น และเมื่อแยกพิจารณาสาระของประเด็นเหล่านี้ตามมุมมองภายใต้กรอบ BSC พบว่ามีดังนี้

**มุมมองด้านการเงิน** มี 4 ประเด็น คือ 1) การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคมส่วนรวม 2) การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของ มศว 3) การกำหนดต้นทุนต่อหน่วยที่เหมาะสม และ 4) การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานวิจัยหรือนวัตกรรม) ของ มศว เป็นที่รู้จักและสนใจจ้างให้ทำงาน หรือขอใช้บริการจากเจ้าของสถานประกอบการต่าง ๆ

**มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ** มี 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่ายของ มศว 2) การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง 3) การมีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการเล่าเรียนและใช้ชีวิตในระหว่างการศึกษ และ 4) การมีกลยุทธ์ที่ช่วยสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันเพื่อป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคันไปศึกษายังมหาวิทยาลัยแห่งอื่น

**มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต** มี 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรในการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณภาระงานและลักษณะความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่ มศว 2) การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการของ มศว ที่จัดให้เหมาะสมกับการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี 3) การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก” และ 4) การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพเป็นฐานการพิจารณา

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน** มี 7 ประเด็น ได้แก่ 1) การมีระบบการคัดเลือกและสรรหาบุคคลภายนอกที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงาน และการธำรงรักษาบุคลากรภายในที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออกจากงาน 2) การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนที่

จำแนกได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย 3) การมีโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานหลัก (core process) ของหน่วยงานภายในที่มีอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัดและประสานภารกิจ 4) การมีระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใสตรวจสอบได้และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ 5) การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว 6) การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และ 7) มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ

### 3. ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สมกับความคาดหวัง

การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยให้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมดังความคาดหวัง ซึ่งพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องจากผลการวิจัยเชิงบูรณาการ (integrated results) จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (QUAL) ระยะที่ 1: (ก) การวิเคราะห์เอกสารสำคัญ และ (ข) การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้งอดีตและปัจจุบันของ มศว ในการเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผสมผสานเข้ากับผลการวิจัยเชิงปริมาณ (QUAN) ระยะที่ 2: (ค) การวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในการดำเนินงานของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามการรับรู้ของบุคลากร มศว และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (QUAL) ระยะที่ 3: (ง) การทำความเข้าใจประเด็นช่วงห่างสำคัญที่พบจากการวิจัยระยะที่ 2 จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิเคราะห์หาข้อสรุปร่วมกันในวงสนทนากลุ่มของอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และกลุ่มลูกจ้างประจำ (จ) การให้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ “ปิดช่วงห่างสำคัญ” เพื่อ “ขับเคลื่อน” การดำเนินงานของเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว สำเร็จตามความคาดหวังของผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการอุดมศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ผลสำเร็จตามความคาดหวัง โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และ (ฉ) การประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นโดยบุคลากรของ มศว ทั้งผู้บริหารระดับกลางผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก รวมทั้งผู้ปฏิบัติการแกนหลักเชิงวิชาการ (อาจารย์) และผู้สนับสนุนงานวิชาการ (ผู้อำนวยการงานสนับสนุนฯ) ผ่านการวิพากษ์เชิงประเมินในวงสนทนากลุ่ม ผลของการบูรณาการเชื่อมโยงผลการวิจัยทั้ง 3 ระยะเข้าด้วยกัน จนได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน (ข้อเสนอแนะ/แนวทาง) ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะย่อยภายในแต่ละข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ ตามกรอบแนวคิดของหลักการบริหารการศึกษา 4 มิติ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ผลสำเร็จตามเจตนารมณ์และความคาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป มี 2 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานภายใน และ 2) การบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ทั้ง 2 ข้อนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อบ่งชี้เป้าหมาย “ลดช่วงห่าง” ระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในประเด็นเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในขององค์กร

ของ มศว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เพื่อเพิ่มพูนความเป็นอิสระขององค์กร (organizational autonomy) มศว ให้มีระดับสูงขึ้นตามเจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**2. การบริหารเงิน** มี 1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ คือ การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ข้อนี้พัฒนาขึ้นโดยมีความมุ่งหมายหลักเพื่อ “ลดช่วงห่าง” ระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเงินของ มศว ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความเป็นอิสระทางการเงิน (financial autonomy) ของ มศว ให้มีระดับสูงขึ้นกว่าก่อนจะปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**3. การบริหารงานบุคคล** มี 3 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และ 3) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจร ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ทั้ง 3 ข้อนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อ “ลดช่วงห่าง” ระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตของบุคลากรของ มศว ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความเป็นอิสระในการบริหารจัดการด้านบุคลากร (คณะอาจารย์และเจ้าหน้าที่) (staffing autonomy) ของ มศว ให้มีระดับสูงขึ้นกว่าก่อนจะทำการปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**4. การบริหารงานวิชาการ กิจการนิสิตและการวิจัย** มี 4 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล 2) การบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน 3) การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต และ 4) การพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ สร้างคุณค่า/ประโยชน์ต่อชุมชน/สังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ทั้ง 4 ข้อนี้ พัฒนาขึ้นเพื่อ “ลดช่วงห่าง” ระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมุมมองทางด้านการค้า/ผู้รับบริการในการจัดการการอุดมศึกษาของ มศว ให้มีระดับลดลง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เพื่อช่วยเอื้ออำนวยให้มีความเป็นอิสระทางวิชาการ (academic autonomy) ของ มศว สูงขึ้น โดยเฉพาะเป็นอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการ และคล่องตัวในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ นิสิต รวมทั้งการทำผลงานวิชาการ (การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม) และให้บริการทางวิชาการแก่ผู้รับบริการในภาครัฐ หรือเจ้าของสถานประกอบการ ในภาคเอกชน ให้มีมาตรฐานคุณภาพสูงขึ้นก่อนการปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สำหรับแนวทาง (หรือข้อเสนอแนะ) การดำเนินงานบริหารจัดการแต่ละข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของ มศว เป็นไปตามเจตนารมณ์และความคาดหวังของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีดังนี้

### **1. การปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานภายใน**

**คำอธิบาย** แม้ว่า มศว จะเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาเป็นเวลากว่าสองปี และได้มีการจัดแบ่งงาน (departmentalization) ใหม่ภายในแต่ละส่วนงาน (คณะวิชา สถาบัน/สำนัก หรือ

วิทยาลัย/โรงเรียน/ศูนย์การแพทย์) ของ มศว แล้วก็ตาม แต่ผลการวิจัยจากระยะที่ 2 โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) กลับพบว่า บุคลากรของ มศว ส่วนใหญ่รับรู้ความเป็นจริงเกี่ยวกับความเป็นอิสระขององค์กรในประเด็น การมีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการดำเนินงานหลัก (core process) ของหน่วยงานภายในเป็นอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัด และประสานภารกิจ แตกต่างจากความคาดหวัง (หรือมีช่องว่างเกิดขึ้น) มาก ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็น (needs) ในการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์การดำเนินงานบริหารจัดการเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวนี้ ซึ่งผลจากการศึกษาระยะที่ 3 โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนจากสถานประกอบการจากภายนอก รวมทั้งการสนทนาเชิงอภิปรายในกลุ่มย่อยของผู้แทนบุคลากรของ มศว จากสายงานต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์การปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานภายใน โดยมีแนวทางดำเนินงานต่อไปนี้

**แนวทางดำเนินงาน** ประกอบด้วย หลักการในการปรับตัวเพื่อปรับเปลี่ยนสถานภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งการปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลัก ได้แก่

1) ควรวางกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนสถานภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยคำนึงถึงหลักการในประเด็นต่อไปนี้

1.1) กำหนดจุดเน้นและจุดเด่นของมหาวิทยาลัยที่แสดงถึงอัตลักษณ์ (identity) ของบัณฑิต และเอกลักษณ์ (uniqueness) ของ มศว ให้เห็นโดดเด่นสะท้อนภาพลักษณ์ในลักษณะเป็นแบบฉบับเฉพาะตัว (แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น ๆ) เสมือน “ลายเซ็น” (signature) ของ มศว กำกับคุณภาพผลผลิตหรือการให้บริการให้เป็นที่ “รู้จักและจดจำ” ของลูกค้า/ผู้รับบริการ และสาธารณชนในชุมชน/สังคมโดยทั่วไป

1.2) จัดวางกลยุทธ์และแนวการดำเนินงานเชิงรุกตามพันธกิจหลักด้านต่าง ๆ ของ มศว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การเพิ่มหลักสูตรประกาศนียบัตร (certificate) ที่จัดการเรียนการสอนตามระบบโมดูล (modular system) เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้เรียนในยุคดิจิทัล

1.3) พัฒนามหาวิทยาลัยโดยมองจากความต้องการจำเป็นของชุมชน/สังคมจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน (outside-in) ที่ มศว “มีจุดแข็ง” อยู่ แล้วค้นหาและเสนอแนวทางมุ่งแก้ปัญหาอันเป็น “จุดเจ็บปวด” (pain points) ของสังคม เช่น การค้นหาวิธีการอบรมเลี้ยงดูและการจัดการเรียนรู้เพื่อลดปัญหาสภาวะซึมเศร้าของบุคคลในวัยเรียนหรือที่มีความต้องการพิเศษ

1.4) ดำเนินการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานควบคู่ไปกับการให้ความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนความเชื่อและวิถีคิดของบุคลากรให้เป็นแบบ “เติบโต” (growth mindset) สอดคล้องกับการจัดการอุดมศึกษา “เชิงรุก” ได้มาตรฐานคุณภาพตามเจตนารมณ์และความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ แทนที่การมีวิถีคิดแบบ “ตายตัว” และวิถีปฏิบัติเชิง “ตั้งรับ” ตามความคุ้นชินในบริบทดั้งเดิมก่อน มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.5) ปรับระบบหรือกระบวนการดำเนินงานหลัก (core process) แล้วจึงปรับโครงสร้างองค์กรของหน่วยงาน (restructuring) ได้แก่ การก่อตั้ง การยุบรวมหรือการยกเลิกส่วนงาน รวมทั้งระเบียบ

การดำเนินงานภายใต้ระบบดำเนินงานหลักและบริบทของแต่ละส่วนงานภายใน มศว ให้มี “ความแตกต่างในความเหมือน” (diversity in uniformity)

1.6) บริหารจัดการองค์การที่เกิดขึ้นทั้งระดับจุลภาค (หน่วยงานหรือส่วนงานภายใน มศว) และระดับมหภาค (มศว ทั้งหมดในภาพรวม) โดยควรใช้องค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์จากผลการวิจัยสถาบันหรือฐานประสบการณ์ความรู้ที่ถอดบทเรียนและสั่งสมมาต่อเนื่องขององค์การ (learning organization) มศว

1.7) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำกลุ่ม (group or collective leadership) มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะเชิงการจัดการในระดับสูง มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการองค์การ มศว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance) และควรจัดเตรียมการ “บ่มเพาะ” สมรรถนะการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิผลสำหรับบุคลากร มศว รุ่นต่อไปที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต

1.8) นำพลังร่วมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในเครือข่ายศิษย์เก่า มศว มาใช้เป็น “จักรเฟือง” หรือกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันการบริหารจัดการ มศว ให้มีผลการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

1.9) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสื่อสารนโยบาย/กลยุทธ์ รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว จากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีความชัดเจนและรวดเร็ว

1.10) มีระบบการกำกับติดตาม รวมทั้งการประเมินเพื่อปรับปรุงและตัดสินผลการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามเจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง

2) ควรปรับระบบหรือกระบวนการดำเนินงานหลักในภาพรวมของ มศว และของส่วนงานต่าง ๆ ภายในให้สามารถรองรับการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตั้งเจตนารมณ์และความคาดหวังให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญต่อไปนี้

2.1) ปรับระบบการดำเนินงานหลักขององค์การทั้งในระดับจุลภาค (ได้แก่ หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในแต่ละส่วนงานของ มศว) และระดับมหภาค (ได้แก่ ส่วนงานต่าง ๆ ภายใน มศว) โดยคำนึงถึงรูปแบบโครงสร้างขององค์การตามสายการบังคับบัญชา/สั่งการตามลำดับหลดหลั่นทางแนวดิ่ง (vertical levels) และการเชื่อมประสานภารกิจทางแนวนอน (horizontal levels) ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือส่วนงานต่างๆ ภายในระดับเดียวกัน

2.2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพขององค์การให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หรือรูปแบบอื่น ๆ มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนา

2.3) ปรับปรุงระบบการดำเนินงานโดยใช้วิธีเทียบเคียงสมรรถนะการดำเนินงาน (benchmarking) กับมหาวิทยาลัยที่มีบริบททางกายภาพและวัฒนธรรมขององค์การของมหาวิทยาลัยใกล้เคียงกัน

2.4) วิเคราะห์ระบบการดำเนินงานหลักและรอง แล้วรื้อปรับระบบและระเบียบโดยวิธีการลด “ขั้นตอนซ้ำซ้อนและวิธีการซับซ้อน” พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานและการสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของมหาวิทยาลัย (big data)

2.5) พัฒนาระบบการทำงานโดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายและทุกระดับมีส่วนร่วมออกแบบ ใช้ และปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ “เจ้าของระบบ/แนวดำเนินงาน” ที่ตนตระหนักรู้และมุ่งมั่นปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นในวิถีชีวิตของการปฏิบัติงานประจำวัน

2.6) สร้างระบบการดำเนินงานเส้นทางพิเศษ (fast track) เพื่อให้การทำโครงการหรือกิจกรรมพิเศษที่จำเป็นต้องดำเนินการเร่งด่วน มีผลกระทบ (impact) ต่อชุมชน/สังคมมาก และต้องการจำเป็นพิเศษในการมีประสิทธิผลสูง ทั้งนี้เพื่อการบริหารจัดการคล่องตัว (และถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ) อันเป็นเจตนารมณ์และความคาดหวังที่สำคัญของการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.7) เชื่อมโยงระบบบริหารจัดการงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัยให้เป็นแบบบูรณาการ เพื่อให้การทำงานภายใต้งบประมาณการลงทุนที่มีบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของ มศว อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบูรณาการกระบวนการดำเนินงานหลัก (core processes) ของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ภายในแต่ละส่วนงาน และของส่วนงานต่าง ๆ ภายใน มศว ให้เชื่อมโยงถึงกันผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลทั่วทั้ง มศว

2.8) วางระบบการบริหารจัดการภายใน มศว เพื่อสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (shared resources) ทั้งภายในหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ของแต่ละส่วนงาน รวมถึงส่วนงานต่าง ๆ ภายใน มศว เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด

## 2. การบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

**คำอธิบาย** ความขัดแย้งในองค์กร (internal conflict) ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่สามารถเป็นอุปสรรค “ขวางกั้น” ต่อการบรรลุเป้าหมายไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นผลสำเร็จ ภายใต้เจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้บริหาร บุคลากร รวมทั้งลูกค้า/ผู้รับบริการที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินพันธกิจขององค์กร อีกทั้งข้อพิพาท และข้อร้องทุกข์/เรียกร้องที่สร้างความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเงื่อนไขความขัดแย้งภายในองค์กร ถ้าผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับประเด็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร (organization productivity) อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการ “ปรับเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นความร่วมมือ” ดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ขึ้นภายในองค์กร ก็จะส่งผลให้เป้าหมายการดำเนินงานที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จ แต่จากผลการศึกษาวิจัยระยะที่ 2 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ช่วงห่างเชิงปริมาณ (QUAN) พบว่า บุคลากรของ มศว ส่วนใหญ่รับรู้สภาพความเป็นจริงในประเด็นที่ว่า การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว ยังมีช่วงห่างกับความคาดหวังของบุคลากรของ มศว อยู่ในระดับมาก ซึ่งบ่งชี้การไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบายและแสวงหากลยุทธ์เพื่อลดช่วงห่างดังกล่าวนี้ และผลจากการศึกษาวิจัยระยะที่ 3 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการอภิปรายในวงสนทนากลุ่มของผู้แทนบุคลากร มศว ตามสายงานต่างๆ ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์

การบริหารจัดการความขัดแย้งและการรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังนี้

**แนวทางดำเนินงาน** ประกอบด้วย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็น การพัฒนาหน่วยงานรับเรื่องร้องทุกข์และข้อเสนอแนะ และการเผยแพร่ผลการพิจารณา ได้แก่

1) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง และการรับฟังข้อร้องเรียนและข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง (conflict management) ที่ยึดหลักการธรรมาภิบาล

2) ปรับระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงรุกในลักษณะการป้องกันปัญหา (preventive action) มากกว่าการแก้ไขปัญหา (corrective action) ทั้งนี้เพื่อยุติปัญหาได้ตั้งแต่ขั้นต้น อีกทั้งไม่ “ต้อยอด” ข้อขัดแย้งให้ทวีความรุนแรงและขยายวงกว้างให้มากขึ้นจากจุดเริ่มต้น นอกจากนี้ ควรมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการอุดมศึกษา และ “ความฉับไว” ในการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร

3) สนับสนุนให้ส่วนงานภายใน มศว ออกแบบช่องทางการรับส่งและแจ้งผลเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ โดยทำหน้าที่เป็นที่พึ่งของบุคลากรที่มีความเดือดร้อน เป็นทุกข์หรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการของส่วนงานภายใน มศว (หรือหน่วยงานย่อยภายในส่วนงาน) การมีช่องทางรับส่งและแจ้งผล ณ ส่วนงานต้นทางปัญหาหรือมีประเด็นขัดแย้ง ภายใต้ระบบการดำเนินงานที่ถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพช่วยลดความคับข้องใจของบุคลากร นิสิต ศิษย์เก่า หรือผู้ปกครองที่ประสบปัญหาหรือมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานที่สร้างสรรค์

4) มีระบบการเผยแพร่/แจ้งผลของการพิจารณาปรับปรุงคุณภาพในการบริหารจัดการในเรื่องข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาที่เหมาะสมและรวดเร็ว ตลอดจนมีวิธีการสื่อสารเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรไปยังบุคลากร นิสิตหรือผู้รับบริการได้รับรู้และเกิดความเข้าใจได้ทันต่อเหตุการณ์ชัดเจน และเป็นความลับ (กรณีเป็นประเด็นอ่อนไหวต่ออารมณ์ความรู้สึกหรือเสี่ยงต่อความไม่ปลอดภัย)

### 3. การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ

**คำอธิบาย** ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนสภาพของ มศว จากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่คาดหวังให้มีอิสระและคล่องตัวด้านองค์กร ด้านการเงิน ด้านบุคลากร และด้านวิชาการ อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยระยะที่ 2 โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์ช่วงห่างเชิงปริมาณ กลับพบว่า การบริหารจัดการด้านการเงิน ทรัพย์สินและงบประมาณของ มศว หลังจากปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคมส่วนรวม 2) การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย 3) การกำหนดต้นทุน (ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับและค่าบริการ) ที่เหมาะสม และ 4) การมีระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ มีช่วงห่างมาก ซึ่งบ่งชี้ความเป็นจริงต่อประเด็นเหล่านี้ (ตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และเมื่อนำผลการวิจัยจากระยะที่ 3 โดยใช้

วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งการอภิปรายในวงสนทนากลุ่มย่อยของผู้แทนบุคลากร มศว สายงานต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์การบริหารด้านการเงินของ มศว ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดำเนินงานตามข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ดังกล่าวนี้ คือ

**แนวทางดำเนินงาน** ประกอบด้วย การปรับปรุงระบบและระเบียบการบริหารจัดการจัดหารายได้ การบริหารการลงทุนและการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การลงทุนและการจัดตั้งกองทุน การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ รวมทั้งการจัดทำคำชี้แจงและข้อเสนอเสนอสำนักงบประมาณ ดังนี้

1) ควรปรับปรุงระบบและระเบียบการบริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในทรัพยากรที่มีอยู่ ดังนี้

1.1) วางกลยุทธ์การบริหารจัดการการเงินโดยใช้การบริหารแบบใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทองค์การของ มศว ตลอดจนปรับปรุงระบบและระเบียบการบริหารจัดการการเงินให้คล่องตัวและรวดเร็ว

1.2) วิเคราะห์ระบบการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชีและงบประมาณ โดยการปรับระบบหรือลดขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานหลักในขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนลงเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

1.3) กำกับการบริหารจัดการการเงินควบคู่กับการวางแผนการดำเนินงานและการอนุมัติการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลผลิตภาพขององค์การ มศว ที่จะได้รับและความมั่นคงทางการเงินของ มศว

1.4) พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเงินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานคุณภาพภายใต้ระเบียบการเงินแบบเดียวกันของบุคลากรแต่ละส่วนงานภายใน มศว

1.5) ประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสาร ระบบ/ระเบียบ/แนวปฏิบัติการดำเนินงานด้านการเงินให้บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจอย่างทั่วถึง

1.6) สร้างระบบและกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง

2) กำหนดนโยบายและวิธีการเกี่ยวกับการจัดหารายได้ การจัดหาแหล่งทุนและทรัพยากรอื่น การอนุมัติการกู้ยืมเงิน และการลงทุนหรือการร่วมลงทุนต่างๆ ให้ชัดเจน

3) เรังเสนอแผนและบริหารการลงทุนและการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินและทรัพยากรของ มศว ให้ได้ประโยชน์สูงสุด (ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้)

4) วางนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับการลงทุน และการจัดตั้งกองทุนส่วนบุคคล มศว ให้ชัดเจน

5) วิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย ค่าธรรมเนียม ค่าตอบแทน ค่าบำรุง ค่าเบี้ยปรับและค่าบริการต่างๆ แล้วปรับอัตราให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และควรประชาสัมพันธ์อัตราปรับใหม่ให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทราบกันอย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

6) จัดทำคำชี้แจงและข้อเสนอเสนอสำนักงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดลำดับความสำคัญ และเสนอข้อมูลที่ชัดเจน

#### 4. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

**คำอธิบาย** การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือน “สินทรัพย์” (asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัย และถือเป็นพลังสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน จากผลการศึกษาระยะที่ 2 ที่วิเคราะห์ช่วงห่างด้วยวิธีการเชิงปริมาณประเด็นบ่งชี้เจตนาธรรมและความคาดหวังตามมุมมองสมดุลงานด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ 1) การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพเป็นฐานการพิจารณา และ 2) การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก” และตามมุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ ได้แก่ การมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการการจัดการศึกษาที่กระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่าย มีผลการดำเนินงานที่ปรากฏจริงแตกต่างไปจากความคาดหวังอย่างมาก ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นในการกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อลดช่วงห่างนี้ โดยมีแนวทางดำเนินงานต่อไปนี้

**แนวทางดำเนินงาน** ประกอบด้วย หลักการของการพัฒนาเพื่อเพิ่ม “คุณค่าและมูลค่า” ของบุคลากร การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลบุคลากร โดยมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการ ได้แก่

##### 1) ควรพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้

1.1) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและปรับเปลี่ยนความเชื่อและวิถีคิดของบุคลากรให้เป็นแบบ “เติบโต” โดยมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเชิงรุก โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่มีคุณค่าและมูลค่าเป็นหลักให้แก่องค์กรของ มศว รวมทั้งพัฒนาสมรรถนะในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และหลีกเลี่ยงการตำหนิให้เสียเกียรติหรือได้รับความอับอายและลงโทษในรูปแบบอื่นๆ ให้มากที่สุด

1.2) พัฒนาบุคลากรให้มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพให้บริการจัดการอุดมศึกษาและยึดมั่นผูกพันทั้งต่องานและเพื่อนร่วมงานที่ทำ รวมทั้งต่อ มศว ในฐานะองค์กรหลักโดยส่วนรวม (internal engagement) เพื่อเพิ่มพลังร่วมในการทำงานให้เข้มแข็ง รวมทั้งการสร้างสามัคคีและความผูกพันต่อ มศว ของบุคลากร

1.3) พัฒนาบุคลากรโดยใช้กลยุทธ์เริ่มต้นด้วยพลังของคณะบุคลากร “ผู้กระตือรือร้น” (active staff) หรือกลุ่มบุคลากร “คนดีและเก่ง (ข้างเผือก)” ของหน่วยงานภายในแต่ละส่วนงาน (เช่น ภาควิชา/สาขาวิชา) และของส่วนงานภายใน มศว (คณะ สถาบัน/สำนักวิชา) ก่อน เพื่อเป็นต้นแบบแก่บุคลากรคนหรือกลุ่มอื่น ๆ

1.4) มีแผนและดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่บุคลากรทุกสายงานยกระดับการพัฒนาโดยมีการสืบเสาะหาและสร้างความรู้ด้วยตนเองหรือกลุ่มเพื่อนร่วมวิชาชีพให้เกิดขึ้นที่หน้างานเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

1.5) ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลสู่ยุคใหม่ โดยคำนึงถึงการวางแผนอัตรากำลัง (manpower planning) ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยเทคโนโลยียุคดิจิทัล

1.6) สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างเหมาะสม

2) ทบทวนสมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (functional competency) รวมทั้งสมรรถนะทางการบริหาร (administrative competency) และพัฒนาปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยการอิงสมรรถนะเป็นฐาน (competency-based human resource management) ใหม่ ทั้งระดับ มศว โดยส่วนรวม และระดับส่วนงานต่าง ๆ ภายใน มศว ที่ไวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาคุกคาม มศว ในปัจจุบัน

3) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลบุคลากรในสายปฏิบัติการทุกกลุ่มโดยอิงผลงานวิชาการหรือนวัตกรรมมาให้บริการการจัดการศึกษาที่พัฒนาขึ้นด้วยสมรรถนะการทำงานตามความเชี่ยวชาญ/ชำนาญการของตน เพื่อนำมาพิจารณายื่นขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

4) พัฒนาบุคลากรสายวิชาการ ควรคำนึงประเด็นต่อไปนี้

4.1) สนับสนุนการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนการพัฒนาผลงานทางวิชาการทั้งการสอนและการวิจัย

4.2) สนับสนุนการพัฒนาการสอนของอาจารย์ไปสู่ความเป็นเลิศ เช่น การจัดตั้ง “วิทยาลัยการจัดการเรียนการสอน” (teaching/learning academy) ขึ้นภายใน มศว

4.3) สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนประสบการณ์เพื่อให้มีศักยภาพ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ google/MOOC ให้ไม่ได้ในเวลานี้ โดยวิธีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ เช่น การร่วมงานกับหน่วยงานภายนอก และการไปศึกษาดูงาน

4.4) พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพในการสร้างผลงานที่ไปเปลี่ยนแปลง/แก้ปัญหาสังคมในส่วนต่าง ๆ

5) พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ควรคำนึงประเด็นสำคัญต่อไปนี้

5.1) ควรปรับเปลี่ยนกรอบความเชื่อและวิถีคิดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจาก “ผู้ทำงานตามคำสั่ง” มาเป็น “ผู้ช่วยสนับสนุนงาน” เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของ มศว กลุ่มนี้บังเกิดผลได้อย่างสมบูรณ์ (productiveness)

5.2) พัฒนาสมรรถนะตามเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (professional development) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ชัดเจน

5.3) เสริมสร้างความรู้สึภาคภูมิใจใน “ความเป็นมืออาชีพ” ของตนเองในการทำงานสนับสนุนวิชาการให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการ และมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง

## 5. การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

**คำอธิบาย** ผลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของ มศว ให้ความสำคัญเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัยภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ช่วงห่างเชิงปริมาณจากการทำวิจัย

ระยะที่ 2 พบว่า ความคาดหวังและการรับรู้สภาพความเป็นจริงของบุคลากร มศว ทุกสายงานมีความแตกต่างกันอย่างมากใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรต่อการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณภาระงานและลักษณะความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่ มศว 2) การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการของ มศว ที่จัดให้เหมาะสมกับการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการปฏิบัติงาน และ 3) การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน และการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่ มศว ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบายหรือสื่อบทกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อลดช่องว่างเหล่านี้ ซึ่งเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการศึกษาวิจัยระยะที่ 3 ทำให้ได้ความรู้ความจริงที่สามารถนำมากำหนดเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์สำหรับปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารจัดการผลตอบแทน (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมทั้งประโยชน์เกื้อกูล) ของบุคลากร ภายใต้การคำนึงถึงหลักการแห่งความสมดุลระหว่าง “ผลตอบแทนที่ได้รับกับผลของงานที่ให้” แก่ มศว และความมั่นคงในฐานะทางการเงินของ มศว ตามแนวทางดำเนินงานต่อไปนี้

**แนวทางดำเนินงาน** ประกอบด้วย การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงสวัสดิการและค่าตอบแทน ดังนี้

1) ปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1) เชื่อมโยงระบบผลตอบแทน (ที่ได้รับจาก มศว) กับระบบผลการปฏิบัติงาน (ที่ทำให้แก่ มศว) ให้สมดุลและเป็นธรรมทั้งแก่บุคลากรและองค์การของมหาวิทยาลัยในยุคการแข่งขันคุณภาพของการจัดการศึกษาและการผลิตผลงานวิจัย

1.2) ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลิตภาพ (productivity) สูงสุด และบริหารจัดการผลตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรภายในทุมเททำงานและบุคคลภายนอกสมัครเข้าทำงาน

1.3) ทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (performance evaluation) โดยอาศัยระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management system) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน (ก) การวางแผน (ข) การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค) การลงมือประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (ง) การรายงานผลการประเมินย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อการขึ้นเงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนจำแนกได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานที่ทำให้แก่ มศว

1.4) ทบทวนหลักการมอบหมายภาระงานและปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (บุคลากรสายวิชาการ) โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญและความสนใจอันแตกต่างกันของแต่ละบุคคลภายในแต่ละส่วนงาน และความครบถ้วนในผลิตภาพที่ได้รับจากการดำเนินพันธกิจ 4 ด้านหลัก (การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ของแต่ละส่วนงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารของ มศว ระดับบนมอบหมายภาระความรับผิดชอบที่ตรวจสอบผลได้ลดหลั่นลงสู่ผู้บริหารส่วนงานภายในระดับล่างของ มศว ให้สอดคล้องกัน (alignment with accountability) นอกจากนี้ วิธีการวัดประเมินจะต้อง

ใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและความก้าวหน้าตามสายงาน (career path)

1.5) สื่อสารหลักการและแนวปฏิบัติตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง โดยกำหนดให้มีการทำสัญญาเริ่มต้นเป็นพนักงาน (first contract) แล้วจึงประเมินการปฏิบัติงานอิงตามสมรรถนะและผลผลิตภาพที่ทำให้แก่ มศว ตามข้อกำหนดของการจ้างงาน (term of reference, TOR)

2) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทน (ค่าตอบแทน/สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล) ดังนี้

2.1) บริหารจัดการผลตอบแทน (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมทั้งประโยชน์เกื้อกูล) ที่ยืดหยุ่น สร้างแรงจูงใจ และมีทางเลือกให้แก่ส่วนงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับฐานะทางการเงินของมหาวิทยาลัยและความสามารถในการทำงานที่ให้ผลผลิตภาพแก่ มศว (นอกเหนือจากความเสมอภาคและความมั่นคง)

2.2) จัดระบบสวัสดิการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดให้มีห้องทำการบ้านสำหรับนักเรียนโรงเรียนสาธิตที่เป็นบุตรของบุคลากร มศว ระหว่างที่รอผู้ปกครองเลิกทำงาน การสนับสนุนให้เอกชนมาสร้างหอพักให้บุคลากรของ มศว โดยอาจเริ่มที่องค์กรักษ์ (สวัสดิการที่พัก) และการมีรถยนต์รับส่งบุคลากรจากต้นซอยที่ 23 ถนนสุขุมวิท เข้ามายัง มศว ในช่วงเวลาเช้าและเย็น (ดังเดิม)

## 6. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจร

**คำอธิบาย** ภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว จึงทำให้มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูงขึ้นในการบริหารจัดการงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสรรหา “คนดีและเก่ง” (ทรัพยากรบุคคลที่มีทั้งคุณค่าและมูลค่า) จากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับ มศว และการธำรงรักษา “คนดีและเก่ง” ภายใน มศว ไม่ให้ลาออกจากงาน อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ช่วงห่างเชิงปริมาณจากการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า บุคลากรรับรู้สภาพความเป็นจริงในประเด็นที่ว่า การมีระบบการคัดเลือก/สรรหาบุคคลภายนอกที่เป็น “คนดีและเก่ง” เข้ามาร่วมทำงาน และธำรงรักษาบุคลากรภายในที่เป็น “คนดีและเก่ง” ไม่ให้ลาออกจากงานที่ทำ แตกต่างไปจากความคาดหวังอย่างมาก หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวของระบบการคัดเลือก/สรรหา “คนดีและเก่ง” จากภายนอกหรือธำรงรักษา “คนดีและเก่ง” จากภายใน ภายหลังจาก มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ยังไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบายและสืบเสาะหากลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อลดช่วงห่างดังกล่าวนี้ ซึ่งผลการทำวิจัยระยะที่ 3 ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งแบบครบวงจร โดยมีแนวทางดำเนินงาน คือ

**แนวทางการดำเนินงาน** ประกอบด้วย ระบบหรือกระบวนการการบริหารจัดการคนเก่ง กลยุทธ์ในการนำศักยภาพของคนดีคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กร และระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง ดังนี้

1) ควรพัฒนาระบบหรือกระบวนการการบริหารจัดการ “คนดีและเก่ง” (talent management) แบบครบวงจร โดยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (ก) กำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่ต้องการ “คนดี

และเก่ง” (ข) สรรหา “คนดีและเก่ง” จากภายนอกและภายใน มศว (ค) พัฒนา “คนดีและเก่ง” ด้วยการเสริมสร้างจุดแข็งที่ช่วยเอื้ออำนวยต่อการทำงานภายใต้บริบทของ มศว ได้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ (ง) จูงใจและธำรงรักษา “คนดีและเก่ง”

2) มีกลยุทธ์ในการ “นำหรือดึง” ศักยภาพของ “คนดีและเก่ง” มาใช้พัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานตามพันธกิจสำคัญของ มศว เพื่อให้ “คุ้มค่า” ใน “คุณค่า” ของทรัพยากรบุคคลของ มศว ที่มีอยู่

3) มีระบบกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ “คนดีและเก่ง” มศว ที่ได้มาตรฐานคุณภาพในเชิงเทียบเคียงกับสมรรถนะกับ “คนดีและเก่ง” ผู้เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่ง (สมรรถนะกับ มศว) โดยดำเนินการกำกับติดตามและประเมินผลตามที่ระบุไว้ในสัญญาการจ้างอย่างต่อเนื่อง

## 7. การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล

**คำอธิบาย** เนื่องจากเจตนารมณ์และความคาดหวังสำคัญประการหนึ่งในการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่สะท้อนมาจากผลการวิจัยระยะที่ 1 คือ ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการการอุดมศึกษาอย่างเป็นอิสระและคล่องตัว (academic autonomy) ตามพันธกิจหลักทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน (การผลิตบัณฑิต) และการวิจัย (การสร้างองค์ความรู้และพัฒนานวัตกรรม) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการวิจัยจากระยะที่ 2 ที่วิเคราะห์ช่วงห่างด้วยวิธีการเชิงปริมาณพบว่า สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตที่บ่งชี้มาจาก 4 ประเด็นตามมุมมองของลูกค้า/ผู้รับบริการ ได้แก่ 1) ความรู้สึกพึงพอใจของนิสิต มศว ต่อการได้รับการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรของ มศว 2) การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง 3) การมีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการเรียนและใช้ชีวิตในระหว่างการศึกษา และ 4) การมีกลยุทธ์สร้างความยึดมั่นผูกพันของนิสิตที่มีต่อ มศว เพื่อป้องกันการออกกลางคัน (drop-out) จาก 1 ประเด็นตามมุมมองด้านการเงิน คือ การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการ และ 2 ประเด็นตามมุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ 1) การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลตามเป้าหมาย และ 2) มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ยังแตกต่างจาก (หรือไม่สอดคล้องกับ) เจตนารมณ์และความคาดหวังที่ระบุข้างต้น และผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการทำวิจัยในระยะที่ 3 ทำให้รู้และเข้าใจเงื่อนไขเกี่ยวกับ “ช่วงห่าง” ซึ่งได้ทำการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ คือ การพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพยกระดับไปสู่มาตรฐานระดับสากล เพื่อลด “ช่วงห่าง” ของประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้น โดยมีแนวทางในดำเนินงาน คือ

**แนวทางดำเนินงาน** ประกอบด้วย เร่งพัฒนาอัตลักษณ์ของบัณฑิต แนวทางการพัฒนาหลักสูตรกระบวนการผลิตบัณฑิต ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน

สอน ระบบการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิต การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันของนิสิต และการดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ดังนี้

1) เร่งพัฒนานิสิตให้เป็นบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์บ่งชี้คุณสมบัติและลักษณะเฉพาะอันโดดเด่นตามแบบฉบับของ มศว เสมือนมี “ดีเอ็นเอ (DNA) ผิงตริง” แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ซึ่งอัตลักษณ์ดังกล่าวนี้เป็นที่ต้องการจำเป็นของนายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการ ชุมชน/สังคม และประเทศชาติ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก และเร่งยกระดับคุณภาพของบัณฑิตไปสู่มาตรฐานสากล

2) ควรพัฒนาหลักสูตรและออกแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1) มีสาระโดดเด่นและมีจุดมุ่งเน้นการพัฒนาบัณฑิตแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น ๆ โดยตั้งอยู่บนฐานความรู้และความเชี่ยวชาญเดิมของ มศว นับตั้งแต่อดีต

2.2) รองรับการปรับตัวของบุคคลเข้าสู่โลกแห่งการอุดมศึกษาในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลที่การเรียนรู้เพื่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ/วิชาชีพเชื่อมโยงถึงกันอย่างต่อเนื่องทุกช่วงวัยของบุคคล รวมทั้งมีองค์ความรู้อันมากมายไร้พรมแดนจากทั่วทุกมุมโลกและมีเนื้อหาสาระเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

2.3) ออกแบบหลักสูตรบนฐานความคิดในการจัดการการศึกษาและการเรียนการสอนเป็นแบบใช้ผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นฐาน (outcome-based education-OBE) ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติและของสภาวิชาชีพ และแบบอิงสมรรถนะ (competency-based education) ที่มุ่งเน้นบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถประพัตติตนและปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดได้ตามความต้องการจำเป็นของนายจ้างหรือสถานประกอบการ และสอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชนและสังคม

2.4) ออกแบบหลักสูตรให้ยืดหยุ่นสามารถ “ปรับเหมาะ” ได้สอดคล้องกับบริบทเงื่อนไขการเรียนรู้ตามความต้องการจำเป็นของผู้เรียนแต่ละคนหรือกลุ่มในยุคดิจิทัล และสามารถตอบสนองตรงตามโจทย์ของสังคมไทยและโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต ทั้งนี้เพื่อรองรับการจัดการศึกษาตลอดชีวิต เช่น การหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะทางอาชีพ/วิชาชีพระยะสั้น (ระดับประกาศนียบัตร) ในระบบโมดูล

2.5) ออกแบบหลักสูตรต่าง ๆ ในกลุ่มสาขาวิชา (academic program cluster) ที่มีธรรมชาติคล้ายคลึงกันให้มีสาระหรือสมรรถนะหลักพื้นฐานร่วมกัน เพื่อเอื้ออำนวยให้การบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างองค์ความรู้ข้ามศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ ในกลุ่มเดียวกัน (interdisciplinary program) รองรับกับสภาพการทำงานบางวิชาชีพที่ต้องการความรู้จากหลายสาขาวิชา แล้วจึงค่อยออกแบบต่อยอดไปเป็นความเชี่ยวชาญ (แต่ละสาขาวิชา) แตกต่างกันในช่วงท้าย

2.6) ส่งเสริมการเปิดหลักสูตรนานาชาติที่เป็นความต้องการจำเป็นของสังคมไทยให้มากขึ้น เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรทางวิชาชีพการจัดการเรียนการสอนสำหรับครูชาวต่างชาติ หลักสูตรการบริหารธุรกิจ การท่องเที่ยว การอาหารและการโรงแรม เป็นต้น

2.7) สร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาที่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การเรียนการสอนที่เปิดเป็น MOOC (Massive Open Online Course) เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่มุ่งรับใช้กลุ่มผู้เรียนหลากหลายกลุ่มและชุมชน/สังคม

3) ควรปรับปรุงกระบวนการผลิตบัณฑิต โดยคำนึงประเด็นต่อไปนี้

3.1) ปรับปรุงกระบวนการผลิตบัณฑิตโดยการเทียบเคียง (benchmarking) การผลิตบัณฑิตกับการผลิตบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันอยู่ในระดับชาติและนานาชาติ

3.2) พัฒนาความร่วมมือกับศิษย์เก่า ผู้ประกอบการ หรือหน่วยงาน/องค์กรภายนอกให้มากขึ้น เพื่อเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงรุก ทั้งการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาหลักสูตรสำหรับเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานราชการหรือสถานประกอบการภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตและพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน/องค์กรในภาคราชการและเอกชนอย่างแท้จริง

4) ควรปรับปรุงห้องเรียนและห้องปฏิบัติการ รวมทั้งการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้อยู่ในสภาพเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของผู้เรียนมากขึ้น ดังนี้

4.1) วางแผนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือสำหรับใช้จัดการเรียนการสอนในเชิงรุก เพื่อรองรับการผลิตบัณฑิตของหลักสูตรที่ใช้ภาษาไทย (หลักสูตรปกติที่ใช้ภาษาไทย) และภาษาอังกฤษ (หลักสูตรนานาชาติ) เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอน

4.2) จัดระบบการใช้ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ (ประหยัด ปลอดภัยและสะดวกรวดเร็ว) โดยคำนึงถึงหลักการของการใช้ทรัพยากรร่วมกันมากที่สุด ทั้งระดับส่วนงานภายใน (คณะ สำนัก สถาบัน วิทยาลัย โรงเรียน หรือโรงพยาบาล) หรือระดับมหาวิทยาลัย

4.3) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการสนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติการในวิชาชีพ

5) ปรับปรุงระบบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรพัฒนาบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการให้บริการการอุดมศึกษาแก่นิสิตปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาด้วย “จิตไม่ตรีให้บริการ” (Service mind)

6) มีกลยุทธ์ในการสร้างความยึดมั่นผูกพันของนิสิตที่มีต่อ มศว โดยเฉพาะการส่งเสริมเจตคติที่ดีต่อ มศว รวมทั้งการป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคันไปศึกษา ณ มหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ ดังนี้

6.1) วิเคราะห์หาสาเหตุของการออกกลางคันของนิสิต เพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับสาเหตุการออกกลางคันที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดการการสร้างความสัมพันธ์และอยู่ร่วมกันในหอพัก หรือการจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในวิชาพื้นฐานกับนิสิตของคณะอื่น ๆ

6.2) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานกิจการนิสิตและงานบริการการศึกษาให้ได้มาตรฐาน คุณภาพทั้งนิสิตชาวไทยและชาวต่างชาติ ทั้งนี้เพื่อเป็นพี่เลี้ยงนิสิตในระหว่างเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.3) มีระบบกำกับติดตามตรวจสอบในเชิงป้องกันเกี่ยวกับการออกกลางคันของนิสิตทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา และรายงานผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทราบและป้องกันการออกกลางคันอย่างรวดเร็ว

7) ปรับปรุงระบบการดูแลความปลอดภัยทางร่างกายและทรัพย์สินของนิสิตในระหว่างการเรียน และใช้ชีวิตอยู่ใน มศว ด้วยระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบการสื่อสารไปยังนิสิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 8. การบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน

**คำอธิบาย** ปัจจุบันนี้เนื่องจากความรู้ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตลอดจนสื่อสโตนทัศน์อุปกรณ์สำหรับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องออกแบบการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมใน “โลกของการทำงาน” (world of work) และพัฒนา นิสิตให้มีผลการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ที่บูรณาการเป็นสมรรถนะในการทำงานภายหลังสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิต ในโลกความรู้ไร้พรมแดนแห่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม จากผล การวิเคราะห์ช่วงห่างเชิงปริมาณจากการทำวิจัยระยะที่ 2 พบว่า บุคลากรของ มศว รับรู้สภาพที่เป็นจริงต่อ 3 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย 1) ประเด็นตามมุมมองสมดุลด้านการเงิน คือ การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงาน การวิจัยหรือนวัตกรรม) ของ มศว เป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถาน ประกอบการต่างๆ 2) ประเด็นตามมุมมองสมดุลด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ 2.1) การมีระบบเครือข่ายศิษย์ เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การ ดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และ 2.2) การมีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัย ร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่นๆ แตกต่างอย่างมากจากความคาดหวังที่คิดนึกไว้ก่อน มศว จะปรับเปลี่ยนมา เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นต้องลด “ช่วงห่าง” เหล่านี้ ซึ่งผลจากการ วิเคราะห์เชิงคุณภาพในการทำวิจัยระยะที่ 3 ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ คือ การผลิตบัณฑิตด้วย การบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน โดยมีแนวทางการดำเนินงานตาม ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ดังกล่าว ต่อไปนี้

**แนวทางการดำเนินงาน** ประกอบด้วย การจัดการศึกษาแบบอิงประสบการณ์การทำงานในลักษณะ สหกิจศึกษา การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และการจัดการเรียนการสอนในลักษณะการเรียนรู้ เชิงรุก ดังนี้

1) จัดการศึกษาและการเรียนแบบอิงประสบการณ์การทำงาน (work-based learning) ที่เกิดจาก ความร่วมมือระหว่าง มศว และสถานประกอบการในลักษณะ “สหกิจศึกษา” (cooperative education) โดย จัดการเรียนรู้ในรูปแบบผสมผสานระหว่างความรู้ที่ใช้ในห้องเรียนกับการทำงานที่ใช้ประสบการณ์จริง โดย ดำเนินการเชิงรุกด้วยการตั้งศูนย์สหกิจศึกษาโดยเร็ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการเชื่อมต่อหลักสูตรกับความต้องการของ นายจ้าง และควรขยายขอบเขตดำเนินการให้กว้างขวางและครอบคลุมหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

2) พัฒนาความร่วมมือกับผู้ประกอบการหรือหน่วยงานภายนอก รวมถึงศิษย์เก่าให้มากขึ้น เพื่อเป็น หุ้นส่วนการพัฒนามหาวิทยาลัยในเชิงรุกในการผลิตบัณฑิตที่นำไปสู่การขยายขอบเขตดำเนินการการศึกษา และการเรียนแบบอิงประสบการณ์การทำงานให้มากยิ่งขึ้น

3) จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในลักษณะการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) ที่เน้นการเสริมสร้างประสบการณ์ การปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการคิด การสร้างแรงบันดาลใจ และเน้นการพัฒนาศักยภาพรอบด้าน โดยเฉพาะทักษะทางด้านจิตอารมณ์/สังคม (soft skills) รวมถึงการสร้างจิตสำนึกสาธารณะ ความเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี และการสร้างจิตนิสัยใฝ่การเรียนรู้ตลอดชีวิตให้มากยิ่งขึ้น

## 9. การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต

**คำอธิบาย** ดังได้กล่าวข้างต้นแล้วว่าความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้วิถีการดำเนินชีวิต การทำงาน การศึกษาและการเรียนรู้ของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากอดีต กล่าวเฉพาะด้านการเรียนรู้คิด พบว่า นิสิต มศว (ก็เช่นเดียวกับนิสิต/นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ) ที่เกิดและดำเนินชีวิตอยู่ในยุคดิจิทัลมักมีความเชื่อ ความสนใจ และพฤติกรรมการเรียนรู้คิดเปลี่ยนไปจากยุคเดิมอย่างมาก เช่น นิยมเรียนรู้คิดจากองค์ความรู้ผ่านระบบไซเบอร์-กายภาพ (Cyber-Physical Systems or CPS) กล่าวคือ ชอบเรียนรู้คิดจากองค์ความรู้ผ่านทางโลกไซเบอร์ (Cyber world) ที่มีฐานข้อมูลความรู้อันกว้างใหญ่ไพศาล แล้วผสมผสานความรู้จาก “โลกเสมือน” นี้ เข้ากับทักษะและคุณธรรมจริยธรรมที่ได้รับการพัฒนาและปลูกฝังจากการเรียนรู้ภายในรั้วมหาวิทยาลัย (หรือแหล่งการเรียนรู้แห่งอื่น ๆ) บน “โลกความจริง” ทางกายภาพ (Physical world) และด้วยเหตุองค์ความรู้ในโลกยุคดิจิทัลมีขอบเขตไร้พรมแดนและเปลี่ยนเร็ว อีกทั้งความคาดหวังของนายจ้างต่อสมรรถนะของบัณฑิตมีมากขึ้นเพื่อรับเข้าสู่โลกของการทำงานภายใต้บริบทสลับซับซ้อนกว่ายุคอดีต จึงทำให้นิสิตของ มศว (รวมทั้งบุคลากรของ มศว ทุกคนในฐานะผู้ให้บริการจัดการอุดมศึกษาแก่นิสิต) จำเป็นต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต แต่จากผลการวิเคราะห์ช่วงห่างเชิงปริมาณพบว่า บุคลากรของ มศว รับรู้สภาพที่เป็นจริงต่อ 4 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย 1) ประเด็นตามมุมมองสมดุลด้านการเงิน คือ การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการ 2) ประเด็นตามมุมมองสมดุลด้านการเรียนรู้และการเติบโต ได้แก่ 2.1) การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการจัดการอุดมศึกษาเป็นฐานการพิจารณา และ 2.2) การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก” และ 3) ประเด็นตามมุมมองสมดุลด้านกระบวนการภายใน คือ การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็งเพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจของ มศว บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย พบว่าแตกต่างอย่างมากจากความคาดหวังที่คิดนึกไว้ก่อน มศว จะเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นต้องลด “ช่วงห่าง” ในประเด็นเหล่านี้ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในการวิจัยระยะที่ 3 พบว่า มศว จะสามารถดำเนินพันธกิจเกี่ยวกับการอุดมศึกษาได้อย่างยั่งยืนในกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัล จำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบด้วยบุคลากรและนิสิตที่มีศักยภาพสูง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ภายใต้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต ที่มีแนวทางดำเนินงานต่อไปนี้

**แนวทางดำเนินงาน** ประกอบด้วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร การเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิตของนิสิตปัจจุบันและศิษย์เก่า และการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาองค์กรกับหน่วยงานภายนอก ดังนี้

1) พัฒนา มศว ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ของบุคลากร โดยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการจัดการความรู้ (knowledge management) ทั้งเชิงแก้ปัญหาและเชิงพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1) สรรค์สร้างบรรยากาศทางวิชาการที่กระตือรือร้นขึ้นในหมู่บุคลากรให้เกิดขึ้นทั้งระดับส่วนงานภายในและระดับมหาวิทยาลัยโดยรวม รวมถึงจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร

1.2) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (knowledge management system) ภายในองค์กร มศว ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานโดยการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญใน มศว ที่มีหลากหลายสาขาวิชาการและวิชาชีพ แล้วต่อยอดสู่การสร้างองค์ความรู้ให้ลุ่มลึกและยอมรับในวงกว้างต่อไป

2) พัฒนา มศว ให้เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ต่อเนื่องและการศึกษาตลอดชีวิต เช่น การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (short courses) สำหรับศิษย์เก่าของ มศว และบุคลากรจากภาครัฐและเอกชนที่ต้องการพัฒนาตนเองภายหลังสำเร็จการศึกษา และ/หรือมีงานทำแล้ว

3) พัฒนาความร่วมมือกับชุมชน สังคม สถานประกอบการ และเครือข่ายศิษย์เก่า ให้มีส่วนร่วมและเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการและปฏิบัติการของนิสิตและบุคลากรของ มศว การพัฒนาและการต่อยอดงานวิจัยของอาจารย์และนิสิต นอกจากนี้ ควรทำให้ มศว เป็น “บ้านหลังเดิม” ในการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของศิษย์เก่าภายหลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว

## 10. การพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

**คำอธิบาย** การวิจัยถือเป็นพันธกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกที่ มศว ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ด้วยการวิจัย โดยมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยรับใช้สังคมด้วยการสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญหา ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีคุณภาพ รวมทั้งมีพันธกิจต่อสังคมตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงสืบสานและสร้างเสริมภูมิปัญญาที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ด้วยวิทยาการความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ ภายใต้อิทธิพลและความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม และการเป็นชุมชนทางวิชาการที่ใช้องค์ความรู้ในการรับใช้สังคม อย่างไรก็ตาม จากผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีการเชิงปริมาณในการทำวิจัยระยะที่ 2 พบว่า มีช่องว่างมากระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริง (แม้ว่า มศว จะปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วก็ตาม) ใน 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ประเด็นตามมุมมองสมดุลด้านการเงิน คือ การบริหารจัดการให้บัณฑิตและผลงานวิจัยของ มศว มีคุณค่าและมูลค่าเพิ่มขึ้นตามทัศนะของผู้ใช้บัณฑิตและเจ้าของสถานประกอบการ 2) ประเด็นตามมุมมองสมดุล

ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ 2.1) การมีเครือข่ายของศิษย์เก่าและระบบการสานสัมพันธ์กับเจ้าของสถานประกอบการ ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุเป้าหมาย และ 2.2) การมีระบบบริหารจัดการการอุดมศึกษาและทำโครงการวิจัยร่วมกับบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา หรือสถานประกอบการอื่น ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องลดช่วงห่างในประเด็นเหล่านี้ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว เป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในการทำ วิจัยระยะที่ 3 ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก เพื่อสร้างมูลค่าเชิง พานิชย์ สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของ มศว โดยมีแนวทางดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

**แนวทางดำเนินงาน** ประกอบด้วย การใช้นโยบายการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก พัฒนาขีด ความสามารถของนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยและแนวทางการสนับสนุนการพัฒ นานวัตกรรมและการวิจัย และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัย ดังนี้

1) ควรกำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก เพื่อสร้างมูลค่าใน เชิงพาณิชย์ สรรค์สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของบุคลากร (อาจารย์และ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ) ของ มศว โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1.1) กำหนดนโยบาย/กลยุทธ์การผลิตผลงานการวิจัยที่มีเป้าหมายและทิศทางดำเนินงานชัดเจนบน พื้นฐานความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการของบุคลากร มศว รวมทั้งสามารถต่อยอดใน การสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงพาณิชย์หรือสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม

1.2) สร้างวัฒนธรรมการทำวิจัยของบุคลากร มศว ที่มุ่งสร้างผลกระทบ (impact) สูงต่อชุมชน/สังคม ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมให้เพิ่มมากขึ้น

1.3) ให้ความสำคัญกับการทำวิจัยที่มุ่งแก้ไขปัญหาชุมชน/สังคม การพัฒนามาตรฐานคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์และการให้บริการในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และตอบโจทย์ความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน ภายนอกให้มากขึ้น เช่น Thailand 4.0 ซึ่งจะเป็นการทำวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน รวมทั้งงานวิจัยจะได้รับการสนับสนุนจากภายนอก เช่น รัฐบาล ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

1.4) สนับสนุนการวางกลยุทธ์เชิงรุกโดยการผสมพลังร่วมความเชี่ยวชาญของทีมนักวิจัย มศว ใน การเสนอขอรับทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกทั้งระดับส่วนงานภายใน (คณะ สถาบัน สำนักและ วิทยาลัย) และระดับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการวิจัยบนฐานความร่วมมือเพื่อพัฒนาทั่วทั้งพื้นที่ (area-based collaborative or ABC research) ที่มุ่งตอบโจทย์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ให้มากยิ่งขึ้น

1.5) ใช้กลยุทธ์สร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้มีการทำโครงการวิจัยและพัฒนาขึ้นเป็นสิ่งประดิษฐ์ หรือนวัตกรรมที่สร้างผลกระทบเชิงพาณิชย์ในรูปแบบมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (economic value-added or EVA impact) ให้มากขึ้น

2) พัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัยทั้งเป็นรายบุคคลและรายคณะอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนา (ด้วยการฝึกอบรม การชี้แนะหรือการรับคำปรึกษา) ผ่านโครงการแลกเปลี่ยนนักวิจัยของ มศว กับนักวิจัยของสถาบันวิจัยที่มีชื่อเสียงทั้งภายในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

3) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อขับเคลื่อนโครงการวิจัยเพิ่มมูลค่าเชิงพาณิชย์และคุณค่า (หรือเป็นประโยชน์) ต่อสังคม ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของ มศว รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

3.1) กำหนดประเด็นหลักของหัวข้อวิจัย (research theme) ทั้งของอาจารย์นักวิจัยและนิสิตนักวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาที่ชัดเจน น่าสนใจ ไม่ซ้ำซ้อนและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ มศว และของประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถพัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมมีมูลค่าเชิงพาณิชย์และนำสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (academic excellence) รวมทั้งเพิ่มโอกาสการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.2) เปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) การดำเนินงานด้านการวิจัยกับมหาวิทยาลัยที่มีบริบทใกล้เคียงกับ มศว แต่มีความโดดเด่นด้านวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ

3.3) สร้างระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ทางปัญญาอันเกิดจากผลงานวิจัยและนวัตกรรมให้ชัดเจน และมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดำเนินการต่อยอดผลงานวิจัยไปสู่เชิงพาณิชย์

3.4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการงานวิจัยในเชิงพาณิชย์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น การสร้างศูนย์บ่มเพาะนักวิจัยที่สร้างนวัตกรรมต่อยอดไปสู่นวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ การพัฒนาระบบนักวิจัยพี่เลี้ยง

3.5) พัฒนานิสิตระดับบัณฑิตศึกษาให้มีสมรรถนะทางการวิจัยและจริยธรรมการวิจัยในระดับสูง

3.6) สร้างบรรยากาศการทำวิจัยให้อาจารย์ โดยการสนับสนุนการทำวิจัยในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงการกำหนดภาระงานที่เหมาะสมให้อาจารย์มีเวลาในการทำวิจัย และจูงใจในการตอบแทนผลงานจากการทำวิจัย

3.7) ประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการเผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของอาจารย์และนักวิจัยของ มศว ให้เป็นที่รู้จักโดยผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่รู้จักของบุคคลในแวดวงวิชาการและเป็นที่สนใจของผู้ที่อาจนำผลการวิจัยไปใช้

3.8) สนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปใช้แก้ปัญหาสังคมในจุดที่เป็นความต้องการโดยไม่ต้องร้องขอ

4) ควรขยายความร่วมมือทางวิชาการในด้านการวิจัยโดยดำเนินการเชิงรุกให้มากขึ้น รวมถึงการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งระหว่างศิษย์เก่า สถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น

## คำนำ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (หรือ มศว) ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ในระบบราชการมาเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” (public autonomous university) เมื่อวันที่ 21 เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2559 โดยมีเจตนารมณ์หลักตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 ที่ว่า “เพื่อให้การดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยมีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ทาง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี จำนวนประชากร และระบบการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งให้มีความเป็น อิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการการอุดมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” และเพื่อให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สมดังเจตนารมณ์และ ความคาดหวัง จึงจำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าวนี้ให้มีประสิทธิภาพ โครงการศึกษาวิจัยเรื่องนี้จึงเกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจเจตนารมณ์และความคาดหวังของ กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ที่ริเริ่มความคิดและลงมือปรับเปลี่ยน สถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) เปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงตามที่มี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากกลุ่มต่าง ๆ รับรู้สภาพภายหลังจาก มศว เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว และ 3) จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงานที่ช่วยให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ดังเจตนารมณ์และความคาดหวัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการ วิจัยเหล่านี้ คณะผู้วิจัยจึงออกแบบการศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยสถาบันเชิงประเมิน (evaluation institution research) ดำเนินการตามแนวทางผสมผสานวิธีการเชิงคุณภาพและวิธีการเชิงปริมาณ (mixed-methods approach) แบ่งเป็น 3 ระยะหลักที่เกี่ยวข้องถึงกัน เริ่มต้นด้วยการบุกเบิกหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับ เจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (QUAL) ติดตามด้วยการเปรียบเทียบความคาดหวังในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว แตกต่างจากความ เป็นจริงเพียงใดด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (QUAN) แล้วจบลงด้วยการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย/ กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานบริหารจัดการโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (QUAL) เพื่อช่วยให้ มศว เป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ดังเจตนารมณ์และความคาดหวังมากยิ่งขึ้น

คณะผู้วิจัยหวังอย่างยิ่งว่า รายงานการวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานภายในของ มศว บุคลากรของ มศว ที่สนใจและ มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว และคณะผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มี บริบททางกายภาพและวัฒนธรรมขององค์การคล้ายคลึง และได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐเช่นเดียวกับ มศว สำหรับใช้เป็นแนวทางกำกับติดตาม และกำหนดนโยบาย/วางกลยุทธ์ เพื่อช่วย เอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพดังกล่าวของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และความคาดหวัง ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่มุ่ง ให้สถาบันอุดมศึกษาบริหารจัดการศึกษาได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นมาตรฐานสากล นอกจากนี้ คณะผู้วิจัยยังหวังอีกว่าสาระสำคัญเกี่ยวกับการออกแบบการทำวิจัยสถาบันเรื่องนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการ เรียนรู้ของผู้บริหาร นักวิชาการ หรือนิสิต/นักศึกษาที่สนใจทำและนำการวิจัยสถาบันไปใช้เป็น “เครื่องมือ” สนับสนุนการตัดสินใจเพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศต่อไป

รองศาสตราจารย์ ดร.องอาจ นัยพัฒน์ และคณะ

## คำชี้แจง

รายงานการวิจัยสถาบันฉบับสมบูรณ์เรื่อง การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เล่มนี้ ประกอบด้วย 5 บท เริ่มต้นด้วยบทนำเป็นบทแรก ติดตามด้วยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยเรื่องนี้ในบทที่ 2 จากนั้นนำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยในบทที่ 3 แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณอย่างละเอียดในบทที่ 4 โดยแสดงผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วนย่อย แยกตามระยะการทำวิจัยดังที่แสดงรายละเอียดไว้ในบทที่ 3 คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 (QUAL) : ผลการศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ระยะที่ 2 (QUAN) : ผลการศึกษาความคาดหวังและความเป็นจริงในการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และระยะที่ 3 (QUAL) : ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงานบริหารจัดการของ มศว เพื่อช่วยให้การปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สมดังเจตนารมณ์และความคาดหวัง และจบลงด้วยการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในบทสุดท้าย

เพื่อให้การอ่านรายงานการวิจัยสถาบันฉบับสมบูรณ์นี้มีประสิทธิผลมากที่สุด คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการอ่านสาระสำคัญและรายละเอียดในบทต่าง ๆ สำหรับ 3 กลุ่มเป้าหมายหลักของผู้อ่านรายงานการวิจัยฯ ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของ มศว (ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย) ควรอ่านบทคัดย่อและรายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (executive summary report) ที่นำเสนอสาระสำคัญไว้ในตอนต้นของรายงานการวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้ได้สารสนเทศสำคัญสำหรับนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย
2. กลุ่มผู้บริหารระดับกลางของ มศว (ได้แก่ รองอธิการบดี ที่กำกับดูแลงานบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ในระดับมหาวิทยาลัย คือ ด้านวางแผนและพัฒนา ด้านวิชาการและการวิจัย ด้านกิจการนิสิตและประสานงานชุมชน/สังคม และด้านบริหารการเงินและทรัพยากรบุคคล รวมทั้งคณบดีและผู้อำนวยการ ที่มีหน้าที่บริหารงานเหล่านี้ในระดับคณะ วิทยาลัย สถาบัน และสำนักต่างๆ ที่เป็นส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัย) ควรเริ่มต้นอ่านสาระสำคัญจากบทคัดย่อและรายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร และเมื่อประสงค์จะทราบรายละเอียดมากขึ้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการออกแบบวิธีการดำเนินการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ รวมทั้งเหตุผลที่มาของข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงานบริหารจัดการเพื่อช่วยเอื้ออำนวยให้ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สมดังเจตนารมณ์และความคาดหวัง สามารถอ่านเพิ่มเติมได้จากบทที่ 3, 4 และ 5 ตามลำดับ รวมทั้งผลการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างละเอียดจากภาคผนวกที่คณะผู้วิจัยใช้เป็นสารสนเทศสำคัญในการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงานบริหารจัดการฯ ดังกล่าว

3. กลุ่มผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติการ (ได้แก่ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการ อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ) และผู้อ่านที่สนใจงานวิจัยสถาบัน ควรอ่านรายละเอียดที่ปรากฏ ในรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์นี้ทุกบท เพื่อให้รู้และเข้าใจ รวมทั้งเห็นแนวทางนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติต่อไป



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	I
Abstract.....	III
บทสรุปผู้บริหาร.....	V
คำนำ.....	XXIX
คำชี้แจง.....	XXXI
สารบัญ.....	XXXIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
กรอบแนวความคิดของการวิจัย.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา.....	13
การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	23
ระบบการวัดประเมินผลองค์การแบบมุมมองสมดุล.....	27
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	31
ระยะที่ 1 การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	32
ระยะที่ 2 การเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ..	35
ระยะที่ 3 การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินการช่วยให้การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นไปตามความคาดหวัง.....	40
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวัง ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ริเริ่มความคิดและดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)	
ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงตามการรับรู้ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	49
ตอนที่ 3 ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สมกับความคาดหวัง.....	73
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
สรุป.....	105
อภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	122
เอกสารอ้างอิง.....	125
ภาคผนวก.....	131
ภาคผนวก ก ผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยดัชนี $PNI_{modified}$ .....	133
ภาคผนวก ข แผนที่เชื่อมโยงประเด็นการพัฒนาตามมุมมองสมดุลกับข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมดังเจตนารมณ์ของ มศว .....	161

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ด้วยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) ได้มีการปรับเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น (public autonomous university) อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 21 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2559 โดยคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยของ มศว ได้เตรียมการด้านต่าง ๆ รองรับการทำงานของมหาวิทยาลัยมาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพดังกล่าวของ มศว ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสมดังเจตนารมณ์และความคาดหวัง (รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 3/2560) ดังที่ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 มีเหตุผลความจำเป็นที่เห็นเป็นการสมควรให้มีการปรับปรุงการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแต่อยู่ในกำกับของรัฐ เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการที่เป็นอิสระและมีความคล่องตัว สามารถจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการ สมควรปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าว ดังนั้น จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนที่ 33 ก หน้า 34)

การดำเนินงานปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ดำเนินการผ่านมาเป็นระยะเวลามากกว่า 1 ปีแล้ว จึงจำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จสมดังเจตนารมณ์และความคาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในส่วนการติดตามความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคการดำเนินงานภายใต้แผนการเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 รวมทั้งการศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากกลุ่มต่างๆ ต่อการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยทำวิจัยสถาบันเชิงประเมินและพัฒนา (evaluation institutional research) ครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มี ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน เป็นประธาน ให้สำรวจเจตนารมณ์และความคาดหวังของบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเปลี่ยนสถานภาพของ มศว มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยครอบคลุมทัศนคติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารอุดมศึกษาในระดับสภามหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอดีตที่เคยริเริ่มความคิดและได้ดำเนินงานในระยะเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนสถานภาพการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบันที่กำลังเร่งดำเนินงานดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จดังเจตนารมณ์และ

ความคาดหวังตามที่ระบุไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทัศนคติกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ คือ ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน ตลอดจนบุคลากรทุกภาคส่วนของ มศว เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสู่การมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) จากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับสูง (university executive) ของ มศว ที่ริเริ่มความคิดและลงมือดำเนินงานปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. เพื่อเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากกลุ่มต่าง ๆ ภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว

3. เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยเอื้ออำนวยให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามความคาดหวัง

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยสถาบันเรื่องนี้ได้ออกแบบดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้างต้น ภายใต้อขอบเขตด้านแหล่งข้อมูล เนื้อหาสาระและเวลาของการศึกษาวิจัยในแต่ละระยะการดำเนินงาน ดังนี้

#### ระยะที่ 1: การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กลุ่มเป้าหมายและแหล่งให้ข้อมูลสำคัญ (target group and key informants) ที่เป็นแหล่งข้อมูลในการทำวิจัยระยะที่ 1 โดยใช้วิธีการตามแนวดำเนินการเชิงคุณภาพ (QUAL approach) ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูง (university executive) ของ มศว ที่ริเริ่มความคิดและลงมือดำเนินงานปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว จากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่

1.1) อธิการบดี ในฐานะหัวหน้าคณะผู้บริหารของ มศว ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ.2540–2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งหมด 4 คน โดยเลือกมาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 คน ตามจุดมุ่งหมาย (purposeful sampling) เฉพาะในการสืบเสาะเข้าสู่ความรู้ความจริงเกี่ยวกับเจตนารมณ์และความคาดหวังก่อน มศว เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.2) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ มศว ในฐานะองค์คณะบุคคลที่กำหนดและกำกับนโยบายทางการบริหารของ มศว ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ.2540–2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งหมด 30 คน (ประกอบด้วย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการโดยตำแหน่ง ผู้แทนผู้บริหาร และผู้แทนคณาจารย์) โดยคณะผู้วิจัยเลือกด้วยจุดมุ่งหมายเฉพาะมาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 คน ได้แก่ 1) นายกสภา 2) อุปนายก 3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ 4) กรรมการสภาโดยตำแหน่ง (ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน)

2. บันทึกทางราชการและเอกสารทางวิชาการ (government documents and records) ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งคณะผู้วิจัยเลือกด้วยจุดมุ่งหมายเฉพาะมาศึกษาทบทวนเชิงวิเคราะห์ ได้แก่

2.1) บันทึกรายงานการประชุมของสภามหาวิทยาลัย มศว ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ.2540–2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2) พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ และประกาศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ.2540–2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของ มศว (พ.ศ.2553 – พ.ศ.2567)

2.3) เอกสารเชิงนโยบายเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากภายนอก ได้แก่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 -2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) และฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2579) และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เนื้อหาสาระของเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณะผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวคิดชั่วคราวเกี่ยวกับความเป็นอิสระ 4 ด้านหลักของมหาวิทยาลัย (university autonomy) ที่เสนอโดยสมาคมของมหาวิทยาลัยแห่งสหภาพยุโรป (European University Association or EAU) (Pruvot, & Estermann, 2017) ประกอบด้วย 1) ความเป็นอิสระทางการเงิน (financial autonomy) 2) ความเป็นอิสระทางด้านวิชาการ (academic autonomy) 3) ความเป็นอิสระทางด้านบุคลากร (staffing autonomy) และ 4) ความเป็นอิสระทางด้านองค์การ (organizational autonomy) ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน 4 ด้านหลักนี้ ถือเป็นกรอบสำหรับใช้พิจารณาเนื้อหาสาระของข้อมูลสำคัญจากแหล่งต่าง ๆ ที่ใช้ทำวิจัยระยะที่ 1 ในระยะเริ่มต้น (initial framework) ก่อนวิเคราะห์เจาะลึกลงสู่ประเด็นเจตนารมณ์และความคาดหวังของการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างเฉพาะอย่างละเอียดลำดับต่อไป

## ระยะที่ 2: การเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ประชากรและตัวอย่าง (population and sample) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ที่เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาวิจัยระยะที่ 2 ตามแนวดำเนินการเชิงปริมาณ (QUAN approach) โดยทำการเลือกตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) เพื่อไป

รวบรวมข้อมูลสำหรับนำไปใช้วิเคราะห์ช่วงห่าง (gap analysis) ระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ประกอบด้วย

1. บุคลากรของ มศว ในฐานะผู้ให้บริการจัดการอุดมศึกษา ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ โดยมีตำแหน่งอยู่ในสายบริหาร สายวิชาการ (อาจารย์) และสายสนับสนุนวิชาการ (นักวิชาการ นักวิจัย และเจ้าหน้าที่) รวมทั้งลูกจ้างประจำ (คนงาน) ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ได้รับเลือกมาศึกษาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) แยกตามลักษณะส่วนงานภายในของ มศว 7 ประเภท ได้แก่ 1) การศึกษาและโรงเรียนสาธิต 2) มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4) การแพทย์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ 5) ศิลปกรรมศาสตร์และวัฒนธรรม 6) การสนับสนุนการบริหารและวิชาการ และ 7) ศูนย์การแพทย์และโรงพยาบาล ดังนี้

1.1) ข้าราชการ จำนวนทั้งหมด 220 คน แบ่งเป็น ข้าราชการ 1) ที่ยังไม่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย 69 คน และ 2) เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย 151 คน

1.2) พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวนทั้งหมด 1,572 คน

1.3) ลูกจ้างประจำ จำนวนทั้งหมด 189 คน จำแนกเป็น ลูกจ้างประจำ 1) ที่ยังไม่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย 105 คน และ 2) เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย 84 คน

2. ศิษย์ปัจจุบันและศิษย์เก่า ในฐานะผู้รับบริการการจัดการอุดมศึกษาจากบุคลากรของ มศว คณะผู้วิจัยเลือกตัวอย่างนิสิตและศิษย์เก่าด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยแยกตาม 5 ประเภทแรกของลักษณะส่วนงานภายในของ มศว ที่ระบุข้างต้น รวมทั้งหมด 1,248 คน ประกอบด้วย ตัวอย่างแต่ละประเภท ดังนี้

2.1) ศิษย์ปัจจุบัน จำนวน 312 คน

2.2) ศิษย์เก่าที่พึงสำเร็จการศึกษา จำนวน 497 คน

2.3) ศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาเป็นเวลา 2 ปี จำนวน 439 คน

อนึ่ง สำหรับจำนวนตัวอย่างบุคลากรของ มศว รวมทั้งศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน ที่เลือกมาศึกษาแยกตามประเภทลักษณะส่วนงานภายในของ มศว สามารถพิจารณารายละเอียดได้ในส่วนที่ 3 ของรายงานวิจัยนี้

**เนื้อหาสาระการประเมินช่วงห่างระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** คณะผู้วิจัยได้นำเนื้อหาสาระจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การตามมุมมองสมดุล 4 ด้านหลัก (Balance Scorecard: BSC) ที่เสนอโดย Kaplan & Norton (1996) ประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (ผู้เรียน) (customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (บุคลากรผู้ให้บริการ) (learning and growth) มาเป็นกรอบการจำแนกประเด็นการบริหารจัดการที่มีเจตนารมณ์และความคาดหวังให้อิสระและคล่องตัว (ตามผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพระยะที่ 2) ตามพันธกิจ 4 ด้านหลัก คือ 1) การจัดการเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ และ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สำหรับนำมาใช้กำหนดประเด็นประเมินความแตกต่าง (หรือ

ช่วงห่าง) ระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในการบริหารจัดการของ มศว ภายหลังจากปรับเปลี่ยน สถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว

### ระยะที่ 3: การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินการช่วยให้การเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐเป็นไปตามความคาดหวัง

กลุ่มเป้าหมายและแหล่งให้ข้อมูลสำคัญ ที่เป็นแหล่งข้อมูลในการทำวิจัยระยะที่ 3 โดยใช้วิธีการ ตามแนวดำเนินการเชิงคุณภาพ (QUAL approach) ประกอบด้วย บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่มหลัก โดย คณะผู้วิจัยเลือกบุคคลในแต่ละกลุ่มหลักมาศึกษาวิจัยด้วยจุดมุ่งหมายเฉพาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบ เจาะลึกเกี่ยวกับ 1) สภาพลักษณะและเงื่อนไขการดำเนินงานของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน ประเด็นต่ำกว่าความคาดหวังมาก (มีช่วงห่างกว้างเกิดขึ้น) 2) นโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินงานบริหาร จัดการที่ดีในระยะเริ่มต้นภายหลังจากปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3) ผลการ วิพากษ์เชิงประเมินนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นเป็นข้อเสนอเพื่อช่วยเอื้ออำนวยให้การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบรรลุสู่ความคาดหวัง

1) บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ รวมทั้งลูกจ้างประจำ (อาจารย์ นักวิชาการศึกษา นักวิจัย และคณงาน) ที่ให้ข้อมูลสำคัญเชิงคุณภาพสำหรับทำความเข้าใจประเด็นตามมุมมองสมดุล (Balanced scorecard or BSC) แต่ละด้านที่วิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่ามีความห่างจากการทำวิจัยระยะที่ 2 บุคลากร กลุ่มนี้ปฏิบัติงาน ณ ส่วนงานภายในของ มศว ทั้งที่ องค์กรฯ จ.นครนายก และประสานมิตร กรุงเทพมหานคร รวมจำนวน 17 คน

2) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวน 6 คน ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานการอุดมศึกษา รวมทั้งมีประสบการณ์และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นที่ยอมรับในแวด วง การอุดมศึกษาของไทย คณะผู้วิจัยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญสำหรับใช้พัฒนาเป็น ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในช่วง เริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนสถานภาพให้ประสบผลสำเร็จตามความคาดหวัง

3) ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานสนับสนุนวิชาการ ได้แก่ รองอธิการบดีและคณบดี จำนวน 6 คน รวมทั้งผู้อำนวยการหน่วยงานต่าง ๆ ภายในสำนักงานอธิการบดีของ มศว จำนวน 4 คน ที่ทำหน้าที่หลัก ในการบริหารจัดการและลงมือปฏิบัติการตามนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ (ทั้งระดับส่วนงานภายในและระดับมหาวิทยาลัย) ภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็น

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณะผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มนี้เพื่อวิพากษ์เชิงประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น

**เนื้อหาสาระการจำแนกข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานเพื่อช่วยให้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบรรลุสู่ความคาดหวัง** คณะผู้วิจัยจำแนกข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ รวมทั้งแนวดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นจากการทำวิจัยระยะที่ 3 เพื่อช่วยให้ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามความคาดหวัง โดยพิจารณาเนื้อหาสาระของข้อเสนอดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารมหาวิทยาลัยด้านใดใน 4 ด้านหลัก ประกอบด้วย 1) การบริหารงานด้านงบประมาณและการเงิน (budget and financial administration) 2) การบริหารงานวิชาการ การวิจัย และการพัฒนานิสิต (academic, research, and student personnel administration) 3) การบริหารงานบุคลากร (staff personnel administration) และ 4) การบริหารงานทั่วไปขององค์การมหาวิทยาลัย (general administration) การจำแนกโดยใช้กรอบเนื้อหาสาระตามลักษณะของงานบริหารมหาวิทยาลัย (university administration) กระทำอย่างคร่าว ๆ เพื่อให้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานฯ ที่พัฒนาขึ้นเชื่อมโยงกับภาระงานบริหารจัดการในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (middle-line administrators) ของ มศว ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี รวมทั้งผู้อำนวยการ ที่ทำหน้าที่เปรียบเสมือนเป็น “จักรเพ็อง” สำคัญที่ช่วย “ขับเคลื่อน” การนำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานฯ ไปสู่การปฏิบัติในฝ่ายหรือส่วนงานของ มศว ให้บังเกิดผลตามเจตนารมณ์และความคาดหวังในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ระยะเวลาของการรวบรวมข้อมูลและการทำกิจกรรมวิจัยทั้งหมดโดยรวม** การวิจัยสถาบันเรื่องนี้เกิดขึ้นในช่วงเวลาหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ เมื่อเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2559 มาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณะผู้วิจัยได้ลงมือดำเนินกิจกรรมการวิจัยโดยใช้ระยะเวลาการดำเนินงานทั้ง 3 ระยะหลัก รวมทั้งหมดประมาณ 14 เดือน เริ่มต้นตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2560 – เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2561 ในช่วงเวลาดังกล่าวนี้อคณะผู้วิจัยได้ใช้เวลารวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จากการทำวิจัยทั้ง 3 ระยะหลัก (ดังระบุข้างต้น) เป็นเวลา 7 เดือน ตั้งแต่เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2560 – เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2561

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**1. เจตนารมณ์และความคาดหวังในการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** หมายถึง ความตั้งใจและความคาดหวังในการดำเนินงานของ มศว ตามพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ภายหลังได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ (public university under the bureaucratic system) ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว (public autonomous university) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เจตนารมณ์และความคาดหวังดังกล่าวสะท้อนมาจากถ้อยคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงของ มศว และเอกสารที่เกี่ยวข้อง แล้วผ่านการวิเคราะห์เนื้อหาสาระโดยการตีความของผู้วิจัยที่อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นอิสระ

ของมหาวิทยาลัย เสนอโดยสมาคมมหาวิทยาลัยในสหภาพยุโรป (EUA) เป็นกรอบชั่วคราวสำหรับการวิเคราะห์ประเด็นเจตนาธรรมและความคาดหวังในระยะเริ่มต้น

**2. ความคาดหวังและความเป็นจริงต่อผลการดำเนินงานในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** หมายถึง ความแตกต่าง (discrepancy) ระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงของผลการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยความคาดหวังที่จัดแยกประเด็นตามแนวคิดระบบการวัดประเมินผลองค์การแบบมุมมองสมดุล (BSC) ที่มีค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  จากการวิเคราะห์ช่วงห่าง (gap analysis) บ่งชี้ข้อแตกต่างไม่ตรงกันอย่างมากกับความเป็นจริงตามการรับรู้และประเมินของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ต่อผลการดำเนินงานในประเด็นนั้น เมื่อ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเมินเชิงเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงต่อผลการดำเนินงานของ มศว เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐผ่านการตอบแบบสอบถามที่มีรูปแบบตอบสนองคู่ 5 ระดับ (the 5-scale questionnaires with a dual-response format)

**2.1 ความคาดหวังต่อผลการดำเนินงานในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคนที่ประสงค์ให้ผลการดำเนินงาน (desired or optimal performance) จากการบริหารจัดการของ มศว ภายใต้พระราชบัญญัติ ข้อบังคับและประกาศของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจด้านต่าง ๆ ตามมุมมองสมดุล (BSC) บังเกิดขึ้นจริง ๆ หลังจาก มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว

**2.2 ความเป็นจริงเกี่ยวกับผลการดำเนินงานหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** หมายถึง ผลการดำเนินงานจากการบริหารจัดการของ มศว ภายใต้พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ และประกาศของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจด้านต่าง ๆ ตามมุมมองสมดุล (BSC) ที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในปัจจุบัน (current performance) ตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคน หลังจาก มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว

**2.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง บุคคลแต่ละคน กลุ่มหรือหน่วยงานที่ได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ จากการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว จากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย บุคคลแต่ละคน กลุ่มหรือหน่วยงานที่ให้บริการการจัดการการอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานให้แก่ มศว ในปีงบประมาณ พ.ศ.2561 รวมทั้งที่รับบริการการจัดการการอุดมศึกษา ได้แก่ นิสิตปัจจุบันที่กำลังศึกษาอยู่ในปีการศึกษา 2561 บัณฑิตหรือนิสิตที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2560 และศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

**3. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** หมายถึง มหาวิทยาลัย (หรือสถาบันอุดมศึกษาในชื่ออื่น ๆ เช่น สถาบันและวิทยาลัย) ของรัฐที่ไม่ได้อยู่ในระบบราชการ (ไม่เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ) โดยมีอิสระสูงขึ้น (increased autonomy) ในการดำเนินพันธกิจด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นปกติ (day-to-day operations) ด้วยตนเองทั้งทางด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ การบริหารจัดการงบประมาณและการเงิน และการบริหารงานบุคคล ได้อย่างคล่องตัวมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่อยู่ในระบบราชการ ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในการวิจัยนี้ หมายถึง มศว ภายใต้หลังจากได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2559

**4. ระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุล (BSC)** หมายถึง กลยุทธ์การบริหารจัดการผลการดำเนินงาน (strategy performance management) ที่ผู้บริหารองค์กรใช้เป็น “เครื่องมือ” ในการกำกับติดตามการลงมือดำเนินกิจกรรมตามพันธกิจต่าง ๆ โดยบุคลากรขององค์กร รวมทั้งประเมินผลที่ตามมาจากการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้น ระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กรดังกล่าวนี้ตั้งอยู่บนหลักการความสมดุลระหว่างแนวทางการตามมุมมอง 4 ด้าน (the 4 perspective approach) สำหรับใช้ติดตามการนำกลยุทธ์ไปสู่การลงมือปฏิบัติในองค์กร คณะผู้วิจัยนำแนวคิดและหลักการดังกล่าวนี้มาประยุกต์ใช้จำแนกประเด็นต่าง ๆ ในการดำเนินพันธกิจของ มศว ให้เป็นไปตามความคาดหวังเมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

**4.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)** หมายถึง การดำเนินงานของ มศว ที่มุ่งเน้นสร้างความมั่งคั่งและมั่นคงด้านการเงินและงบประมาณ การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือกำจัดสิ่งสูญเปล่าในกระบวนการผลิตบัณฑิตหรือทำผลงานวิจัย/พัฒนานวัตกรรมต่อหน่วย การบริหารจัดการทรัพย์สินหรือทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดคุณค่า/มูลค่าสูงสุด การพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตหรือผลงานวิจัย/นวัตกรรมให้สูงขึ้นตามทัศนคติของผู้ใช้ การเพิ่มจำนวนการผลิตบัณฑิตและผลงานวิจัย/นวัตกรรมที่มีคุณภาพให้แก่ผู้รับบริการหรือตลาดแรงงานใหม่ กำหนดเงินค่าลงทะเบียนเรียนหรือค่าธรรมเนียมการศึกษาแบบใหม่ที่จูงใจผู้รับบริการ มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมทั้งการตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล ป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

**4.2 มุมมองด้านผู้เรียน/ผู้รับบริการ (Customer perspective)** หมายถึง การดำเนินงานของ มศว ที่มุ่งเน้นสร้างความพึงพอใจให้แก่บัณฑิตหรือผู้เรียน (ในฐานะลูกค้า) นายจ้างหรือเจ้าของสถานประกอบการที่มาใช้บริการการจัดการอุดมศึกษา อาจารย์บัณฑิตและใช้ผลงานวิจัย/นวัตกรรมของ มศว การสงวนรักษาผู้เรียน/ผู้รับบริการการผลิตบัณฑิตและการทำผลงานวิจัย/พัฒนานวัตกรรมกลุ่มเดิมให้ยังคงพึงพอใจในคุณภาพและรู้สึกผูกพันในการให้บริการ การแสวงหาเพื่อเพิ่มจำนวนและคุณภาพของผู้เรียน/ผู้รับบริการการผลิตบัณฑิตและการทำผลงานวิจัย/พัฒนานวัตกรรมกลุ่มใหม่ ๆ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับนายจ้างหรือผู้ประกอบการที่จ้างงานบัณฑิตหรือซื้อผลงานวิจัย/นวัตกรรมไปใช้ และการเพิ่มสัดส่วนของจำนวนบัณฑิตหรือผลงานวิจัย/นวัตกรรมที่ได้รับการจ้างงานหรือนำไปใช้เพิ่มคุณค่า/มูลค่าจากนายจ้างหรือผู้ประกอบการในตลาดแรงงาน

**4.3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective)** หมายถึง การดำเนินงานของ มศว ที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรหรือพนักงาน (Personnel or employee) ให้มีแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และพลังร่วมในการปฏิบัติงานตามพันธกิจและนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีความรู้ความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ ปรับปรุงทักษะการปฏิบัติงาน พัฒนาเทคนิควิธีการ นวัตกรรมหรือวิทยาการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง จนได้ผลิตภาพ (productivity) เป็นไปตามเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสร้างผลิตภาพได้ตามมาตรฐานคุณภาพจะได้รับการสงวนรักษา (Retention) จาก มศว ไว้ให้ปฏิบัติงานต่อไป

**4.4 มุมมองด้านประสิทธิภาพภายใน (internal process perspective)** หมายถึง การดำเนินงานของ มศว ที่มุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรตามพันธกิจด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อผลิตบัณฑิต การทำผลงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนากระบวนการใหม่เพื่อการเข้าใจและเข้าถึงผู้เรียน/ผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ ได้กว้างขวางและทั่วถึง การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่สร้างความพึงพอใจต่อบัณฑิตหรือผลงานวิจัย/นวัตกรรมที่จะผลิตและให้บริการในอนาคตแก่ผู้เรียน/

ผู้รับบริการ ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารภายในและเชื่อมโยงสู่ภายนอก การลดระยะเวลาการรอคอย ขั้นตอนและวิธีการผลิตหรือให้บริการที่ยุ่งยากซับซ้อน และการลดข้อบกพร่องหรือการด้อยคุณภาพของบัณฑิตหรือผลงานวิจัย/นวัตกรรมที่ผลิตให้แก่ผู้รับบริการ

**3. ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวทางดำเนินงานในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้ได้ผลตามความคาดหวัง** หมายถึง แบบแผนแนวคิดเชิงหลักการสำคัญ/แผนการปฏิบัติที่วางไว้ล่วงหน้าอย่างแยบคาย และแนวทางดำเนินงานตามหลักการ/แผนการปฏิบัติสู่เป้าหมาย ซึ่งคณะผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาจากข้อมูลพื้นฐานความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ตรงและแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจนเป็นที่ยอมรับในวงการอุดมการศึกษาไทย เพื่อเป็นข้อเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของ มศว สำหรับใช้ลงมือดำเนินงานหรือตัดสินใจในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และความคาดหวังในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยจำแนกข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวทางดำเนินงานฯ ที่มีเนื้อหาสาระเชื่อมโยงกับภาระงานบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน 1) ด้านงบประมาณและการเงิน 2) ด้านการบริหารงานวิชาการ การวิจัยและการพัฒนานิสิต 3) ด้านการบริหารงานบุคลากร และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไปขององค์การมหาวิทยาลัย

#### **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

การวิจัยสถาบันเรื่องนี้ ช่วยให้ได้สารสนเทศสำคัญจากผลการวิจัยที่ดำเนินงานในระยะที่ 1 เกี่ยวกับเจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงที่ริเริ่มความคิดและลงมือดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระบบราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเมื่อเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2559 นอกจากนี้ ยังได้สารสนเทศเกี่ยวกับความคาดหวังและความเป็นจริงต่อผลการดำเนินงานของ มศว ในการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามทัศนยะและการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ สารสนเทศสำคัญทั้ง 2 ประการนี้ มีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้รู้และเข้าใจเจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงในการเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ซึ่งเจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงในประเด็นสำคัญ เมื่อได้นำไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ ในวงกว้างประเมินผลการดำเนินงานตามพันธกิจต่าง ๆ ของ มศว เปรียบเทียบกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายหลังปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ทุกกลุ่ม ได้รู้เจตนารมณ์และความคาดหวังในประเด็นใดบ้างที่ยังไม่บรรลุผลตามความตั้งใจ อีกทั้งยังได้เข้าใจอย่างลุ่มลึกถึงสภาพลักษณะของข้อจำกัดหรือเงื่อนไขอันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในประเด็นเหล่านั้น แม้ว่า มศว จะปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอิสระและคล่องตัวตามที่คาดหวังไว้แล้วก็ตาม

นอกจากนี้ สารสนเทศสำคัญจากผลการวิจัยระยะที่ 3 คือ ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางดำเนินงานในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ให้ได้ผลตามเจตนารมณ์และความคาดหวัง มีประโยชน์สำหรับคณะผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลางของ มศว ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งคณบดีและผู้อำนวยการของคณะ วิทยาลัย สถาบันและสำนักต่าง ๆ นำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ในกระบวนการวางแผน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในความรับผิดชอบให้ได้ผลสมกับเจตนารมณ์และความคาดหวังของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยิ่งกว่านั้น สารสนเทศจากผลการวิจัยโดยรวมของการวิจัยสถาบันเรื่องนี้ ยังเป็นประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยแห่งอื่น ๆ ที่มีบริบทแวดล้อมทางด้านกายภาพ (เช่น จำนวนนิสิตและบุคลากร ขนาดพื้นที่และทำเลที่ตั้ง) จำนวนเงินงบประมาณ จุดเน้นพันธกิจด้านที่มุ่งดำเนินการ และวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยใกล้เคียงกัน และได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเช่นเดียวกับ มศว เพื่อเป็นแนวทางในการกำกับติดตาม และกำหนดนโยบาย/วางกลยุทธ์ เพื่อช่วยเอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพดังกล่าวของมหาวิทยาลัยสมดังเจตนารมณ์และความคาดหวังให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

เนื่องจากคณะผู้วิจัยออกแบบการดำเนินงานวิจัยสถาบันเรื่องนี้ด้วยใช้แนวทางการผสมผสานวิธีการ (mixed-methods approach) โดยจัดแบ่งกิจกรรมการวิจัยที่มีลักษณะต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันออกเป็น 3 ระยะหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย (ดังได้กล่าวไว้ตอนต้นของบทนี้) ดังนั้น แนวคิดทฤษฎีขององค์การที่นำมาใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการดำเนินงานวิจัยแต่ละระยะ จึงบูรณาการระหว่างกันและเกี่ยวพันกับลักษณะเนื้อหาสาระ (content) และวิธีการวิจัย (research methods) ที่นำมาใช้สร้างและสืบเสาะหาความรู้ความจริงให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อที่ตั้งไว้ ดังนี้

**ระยะที่ 1 (QUAL):** การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณะผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดชั่วคราวเกี่ยวกับความเป็นอิสระ 4 ด้านหลัก ของมหาวิทยาลัยที่นำเสนอโดยสมาคมของมหาวิทยาลัยแห่งสหภาพยุโรป (European University Association-EAU) (Pruvot, & Estermann, 2017) ประกอบด้วย 1) ความเป็นอิสระทางการเงิน 2) ความเป็นอิสระทางด้านวิชาการ 3) ความเป็นอิสระทางด้านบุคลากร และ 4) ความเป็นอิสระทางด้านองค์การ สำหรับใช้พิจารณาเนื้อหาสาระที่เผยแพร่จากข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านถ้อยคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงของ มศว และตัวอักษรในเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ถึงเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่บริหารจัดการแต่ละด้านเหล่านั้นได้อิสระและคล่องตัวมากกว่าการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ อย่างคร่าว ๆ ในระยะเริ่มต้นของการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ก่อนจะได้ทำการวิเคราะห์เจาะลึกลงสู่ประเด็นเจตนารมณ์และความคาดหวังในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างเฉพาะอย่างละเอียดลำดับต่อไป

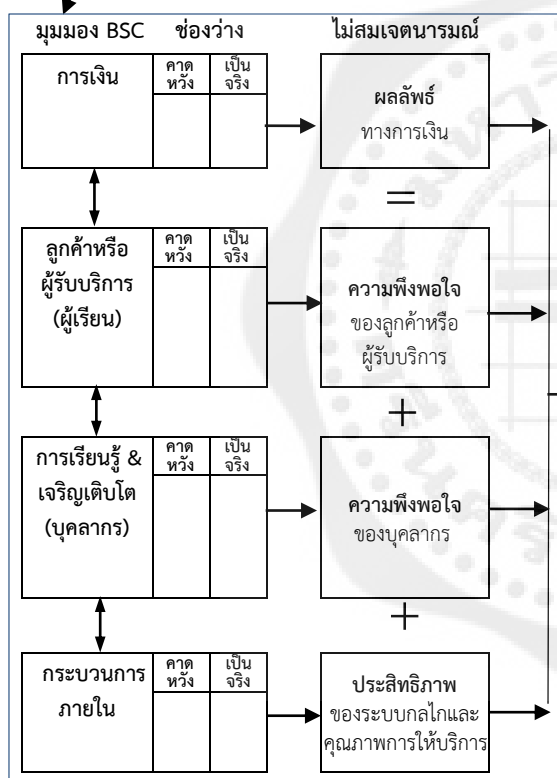
**ระยะที่ 2 (QUAN):** การเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คณะผู้วิจัยอาศัยแนวคิดและแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานของ มศว ภายหลังจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามกรอบโครงสร้าง (structural frame) ภายได้หลักการบนฐานคิดที่ว่า การดำเนินงานตาม 4 พันธกิจหลัก (ได้แก่ การสอน การวิจัย บริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ของ มศว ในฐานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาไทยแห่งหนึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องเป็นพลวัตในแต่ละวัน สัปดาห์ เดือน ภาคเรียน หรือปีการศึกษา (day-to-day operations) ภายใต้งบบริบทเชิงโครงสร้าง การบริหารจัดการและกระบวนการดำเนินงาน (organizational structure and process) ซึ่งมีสภาพลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากมหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ และบริบทดังกล่าวนี้เป็นเสมือน “จักรเพ็ญ” ผลักดันการ

ดำเนินพันธกิจหลักเหล่านั้นไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ (Bolman & Deal, 2013) แต่การวัดประเมินประสิทธิผลที่พิจารณาโดยยึดเป้าหมาย (goal-oriented approach) ยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder approach) หรือยึดทฤษฎีระบบ (system theory approach) ตามแนวคิดและแนวทางการศึกษาตามแบบดั้งเดิมภายใต้มุมมองเฉพาะด้าน อาจไม่ครอบคลุมส่วนประกอบเกี่ยวข้องอื่น ๆ อย่างรอบด้าน คณะผู้วิจัยจึงนำแนวคิดและแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การภายใต้ระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานด้วยมุมมองสมดุล 4 ด้าน หรือ “Balanced Scorecard or BSC” ประกอบด้วย

- 1) มุมมองด้านการเงิน ที่มุ่งพิจารณาความมั่งคั่งและมั่นคงทางการเงินและงบประมาณของ มศว
- 2) มุมมองด้านลูกค้า ที่มุ่งพิจารณาความพึงพอใจของผู้เรียน/ผู้รับบริการการจัดการอุดมศึกษาของ มศว
- 3) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ที่มุ่งเน้นพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มศว ในฐานะผู้ให้บริการการจัดการอุดมศึกษา และ 4) มุมมองด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน ที่มุ่งพิจารณาประสิทธิภาพของระบบหรือกระบวนการดำเนินงานภายใน มศว (Kaplan & Norton, 1996, 2000) มาใช้ในการพิจารณาและประเมินการบริหารจัดการของผู้บริหาร มศว ภายหลังจากปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วว่ามีผลการดำเนินงานในประเด็นใดบ้าง (ตามมุมมองสมดุลแต่ละด้านนี้) ที่พบว่าไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์และความคาดหวังหรือมีช่องว่างความแตกต่างไม่ลงรอยกัน (discrepancy) ระหว่างความคาดหวังตามเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูง และความเป็นจริงตามการรับรู้ของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอย่างมาก (Altschuld & White. 2010; Provus, 1971, citing in Stufflebeam & Coryn, 2014) ในการบริหารจัดการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ตามมุมมองสมดุลทั้ง 4 ด้านข้างต้น จะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ เพื่อสืบเสาะหาและประเมินนโยบายหรือกลยุทธ์ที่ช่วยผลักดันให้การบริหารจัดการของ มศว ภายหลังจากปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ระยะที่ 3 (QUAL):** การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินการช่วยให้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นไปตามความคาดหวัง คณะผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดแบ่งส่วนงานบริหารขององค์การ (Bolman & Deal, 2017; Daft, 2014) มาประยุกต์ใช้จัดแบ่งฝ่ายงาน (division of labor) หรือส่วนงาน (departmentalization) ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์การทางวิชาการ (academic organization) ออกเป็น 4 ฝ่ายหรือส่วนอย่างคร่าว ๆ ได้แก่ 1) การบริหารงานด้านงบประมาณและการเงิน 2) การบริหารงานวิชาการ การวิจัย และการพัฒนานิสิต 3) การบริหารงานบุคลากร และ 4) การบริหารงานทั่วไปขององค์การ สำหรับใช้พิจารณาจำแนกข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้พัฒนาขึ้นจากการทำวิจัยระยะที่ 3 อย่างคร่าว ๆ โดยพิจารณาเนื้อหาสาระว่าเกี่ยวข้องกับงานบริหารองค์การมหาวิทยาลัยด้านใดใน 4 ด้านหลักนั้น ซึ่งการจำแนกด้วยกรอบแนวคิดดังกล่าวนี้กระทำอย่างคร่าว ๆ เพื่อให้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานฯ ที่พัฒนาขึ้นเชื่อมโยงกับภาระงานบริหารจัดการในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางของ มศว ที่ทำหน้าที่ผลักดันไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานในฝ่ายหรือส่วนงานของ มศว ในความรับผิดชอบให้บังเกิดผลตามเจตนารมณ์และความคาดหวังในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งการบูรณาการเชื่อมโยงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 3 ระยะ ปรากฏดังภาพ 1 ต่อไปนี้

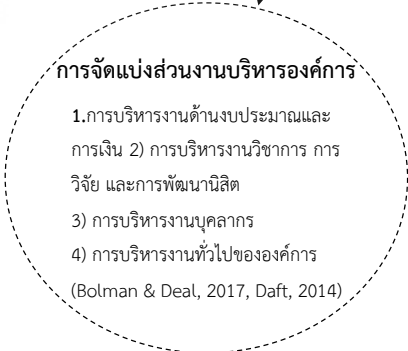
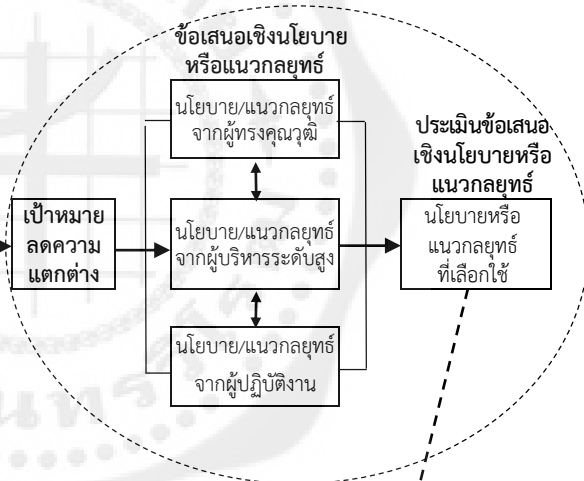
ระยะการวิจัยที่ 1 (QUAL)



(Kaplan & Norton, 1996)

ระยะการวิจัยที่ 2 (QUAN)

ระยะการวิจัยที่ 3 (QUAL)



ภาพ 1-1 กรอบแนวความคิดสำหรับการทำวิจัย

## บทที่ 2

### วาระกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวาระกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการออกแบบการวิจัยให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ และระบบการวัดประเมินผลองค์กรแบบมุมมองสมดุล โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรจัดการศึกษา ค้นคว้าวิชาการ และผลิตบัณฑิตออกสู่สังคม อันเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรในลักษณะมหาวิทยาลัย ในการปรับเปลี่ยนจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐมาสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องหลายส่วน ในที่นี้ได้จำแนกออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยในระบบราชการกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความแตกต่างกันที่อาจจำแนกออกได้เป็นประเด็นใน 4 กรณี ได้แก่ ในเรื่องการบริหารงานทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และเรื่องความสัมพันธ์กับรัฐในการควบคุมมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เมื่อพิจารณากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ามี 5 กฎหมายหลัก ได้แก่ 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 3) พระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550 4) พระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และ 5) พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และจากการศึกษากฎหมายดังกล่าวพบว่า มีสาระที่เชื่อมโยงกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสรุปได้ดังนี้

#### 1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2556) กล่าวว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีสาระสำคัญที่เชื่อมโยงกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเด็นการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการ

จัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ความมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยระบบการศึกษามี 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งนี้แนวทางการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ นอกจากนี้ การให้เงินอุดหนุนจากรัฐแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน สถาบันซึ่งมีสิทธิการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียบการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียน จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน

## **2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 หมวด 3 การจัดระเบียบบริหารราชการในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล**

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 หมวด 3 การจัดระเบียบบริหารราชการในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล (ราชกิจจานุเบกษา, 2502) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญที่สามารถเชื่อมโยงกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อันได้แก่ (1) การให้อำนาจรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเสนอการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุงและเลิกสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลในกำกับ (2) การให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ทำหน้าที่เป็นองค์กรบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (3) การให้อำนาจรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการวางระเบียบการปฏิบัติราชการร่วมกันของสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัด (4) การให้อำนาจรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเสนอแนะการจัดสรรเงินงบประมาณให้แก่สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาในสังกัด สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาในกำกับ

**3. พระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2559** (ราชกิจจานุเบกษา, 2559) ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ ได้กล่าวถึงสาระสำคัญที่สามารถเชื่อมโยงกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อันได้แก่ (1) อำนาจ บทบาทและหน้าที่ที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) บทบาทและหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษา (2) ระเบียบข้าราชการพลเรือนในกรณีต่าง ๆ ตามเงื่อนไขที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) (3) อัตรากำลังและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

#### **4. พระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550**

พระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญที่สามารถเชื่อมโยงกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อันได้แก่ (1) มาตรา 4 มติจากสภาสถาบันอุดมศึกษาในการจัดตั้งส่วนงานภายในที่ดำเนินงานจากรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาได้ โดยทำเป็นประกาศของสภาสถาบันอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการจะกำหนดหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขให้สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิบัติก็ได้ (2) มาตรา 5 การบริหารและการดำเนินงานของส่วนงานภายในที่จัดตั้งตามมาตรา 4 ให้เป็นไปตามข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษา (3) มาตรา 6 การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาที่กำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการมีสิทธิหรือหน้าที่อย่างใด ให้หัวหน้าส่วนงานภายในมีสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกัน เว้นแต่ข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษาที่ออกตามมาตรา 5 จะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น (4) มาตรา 7 ให้บรรดาคณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือส่วนงานภายในที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะที่สภาสถาบันอุดมศึกษาได้อนุมัติให้จัดตั้งขึ้นเป็นส่วนงานภายในหรือเป็นส่วนงานในกำกับของสถาบันอุดมศึกษาอยู่แล้วก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

#### **5. พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2543**

พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 ที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2543 (ราชกิจจานุเบกษา, 2502) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญที่สามารถเชื่อมโยงกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อันได้แก่ (1) มาตรา 18 รายจ่ายที่กำหนดไว้สำหรับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจใดตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีก็ดี พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมก็ดี จะโอนหรือนำไปใช้สำหรับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่นมิได้ เว้นแต่ (1) มีพระราชบัญญัติให้โอนหรือนำไปใช้ได้ (2) ในกรณีที่มีพระราชกฤษฎีการวมหรือโอนส่วนราชการเข้าด้วยกันไม่ว่าจะมีผลเป็นการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นใหม่หรือไม่ก็ตามให้โอนงบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการที่ถูกโอนหรือรวมเข้าด้วยกันนั้นไปเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานที่รับโอนหรือที่รวมเข้าด้วยกัน หรือส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ (2) มาตรา 20 การใช้รายจ่ายสำหรับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีก็ดี พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมก็ดี ให้เป็นไปตามระเบียบที่ผู้อำนวยการกำหนด (3) มาตรา 24 บรรดาเงินที่ส่วนราชการได้รับเป็นกรรมสิทธิ์ให้ส่วนราชการที่ได้รับเงินนั้น นำส่งคลังตามระเบียบหรือข้อบังคับที่รัฐมนตรีกำหนด เว้นแต่จะมีกฎหมายกำหนดเป็นอย่างอื่น

## นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

การเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยในระบบราชการไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำเป็นต้องคำนึงถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทั้งนี้เมื่อพิจารณานโยบายที่เกี่ยวข้อง พบว่ามี 5 นโยบายหลัก ได้แก่ 1) กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 -2579 2) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 -2579 3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) และ 4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และจากการศึกษาเอกสารดังกล่าว พบว่ามีสาระที่สำคัญที่จะเชื่อมโยงกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยสรุปได้ดังนี้

### 1. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 -2579

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 -2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ และจากการศึกษาพบว่ามีสาระในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้ (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2560)

**1.1 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง** ได้แก่ (1) เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (2) ปฏิรูปกลไกการบริหารประเทศและพัฒนาความมั่นคงทางการเมือง ขจัดคอร์รัปชัน สร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการยุติธรรม (3) รักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยภายใน บริหารจัดการความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล (4) พัฒนาระบบ กลไก มาตรการและความร่วมมือระหว่างประเทศ และรักษาความสัมพันธ์กับประเทศมหาอำนาจเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ (5) พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการผนึกกำลังป้องกันประเทศ สร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ (6) พัฒนาระบบการเตรียมพร้อมแห่งชาติและระบบบริหารจัดการภัยพิบัติ รักษาความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม (7) ปรับกระบวนการทำงานของกลไกที่เกี่ยวข้องจากแนวดิ่ง สู่แนวระนาบ

**1.2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** ได้แก่ (1) พัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมการค้า การลงทุน (2) พัฒนาภาคการผลิตและบริการ เสริมสร้างฐานการผลิตเข้มแข็งยั่งยืน และส่งเสริมเกษตรกรรายย่อยสู่เกษตรกรยั่งยืน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (3) พัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน พัฒนาทักษะผู้ประกอบการ ยกกระดับผลิตภาพแรงงานและพัฒนา SMEs สู่สากล (4) พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษและเมือง พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน และพัฒนาระบบเมืองศูนย์กลางความเจริญ (5) ลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการขนส่ง ความมั่นคงและพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (6) เชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลก สร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนากับนานาประเทศ ส่งเสริมให้ไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ

**1.3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน** ได้แก่ (1) พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (2) ยกกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง (3) ปลุกฝังระเบียบวินัย

คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ (4) สร้างเสริมให้คนมีสุขภาพที่ดี (5) สร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย

#### 1.4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางสังคม ได้แก่

(1) สร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม (2) พัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ (3) มีสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย (4) สร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคม ทูทางวัฒนธรรมและความเข้มแข็งของชุมชน (5) พัฒนาการสื่อสารมวลชนให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการพัฒนา

1.5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (1) จัดระบบอนุรักษ์ พื้นฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ (2) วางระบบบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ เน้นการปรับระบบการบริหารจัดการอุทกภัยอย่างบูรณาการ (3) พัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (4) พัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศและเมืองที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (5) ร่วมลดปัญหาโลกร้อนและปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (6) ใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม

#### 1.6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่

(1) ปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม (2) วางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ (3) พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (4) ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (5) ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรมและเป็นสากล (6) พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ (7) ปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

## 2. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 -2579

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 -2579 ได้ยึดตามหลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง โดยน่ายุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี เป็นกรอบความคิดในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติตามวิสัยทัศน์ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ และจากการศึกษาพบว่ามีสาระในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

#### 2.1 ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ มีเป้าหมายได้แก่

(1) เพื่อให้คนทุกช่วงวัยมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (2) เพื่อให้คนทุกช่วงวัยในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และพื้นที่พิเศษได้รับการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ (3) เพื่อให้คนทุกช่วงวัยได้รับการศึกษา การดูแลและป้องกันจากภัยคุกคามในชีวิตรูปแบบใหม่

2.2 ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ มีเป้าหมายได้แก่ (1) เพื่อให้กำลังคนมีทักษะที่สำคัญจำเป็นและ

มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (2) เพื่อให้สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้าน (3) เพื่อให้การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิต และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

**2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้**  
มีเป้าหมายได้แก่ (1) เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (2) เพื่อให้คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ (3) เพื่อให้สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน (4) เพื่อให้แหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียนนวัตกรรมมีคุณภาพและมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ (5) เพื่อให้ระบบและกลไกการวัด การติดตาม และประเมินผลมีประสิทธิภาพ (6) เพื่อให้ระบบการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล (7) เพื่อให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

**2.4 ยุทธศาสตร์การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา**  
มีเป้าหมายได้แก่ (1) เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ (2) เพื่อให้การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับคนทุกช่วงวัย (3) เพื่อให้ระบบข้อมูลรายบุคคลและสารสนเทศทางการศึกษาที่ครอบคลุม ถูกต้องเป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา การติดตามประเมิน และรายงานผล

**2.5 ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม**  
มีเป้าหมายได้แก่ (1) เพื่อให้คนทุกช่วงวัย มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ (2) เพื่อให้หลักสูตร แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ (3) เพื่อให้การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

**2.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา** มีเป้าหมายได้แก่ (1) เพื่อให้โครงสร้าง บทบาท และระบบการบริหารจัดการการศึกษามีความคล่องตัวชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ (2) เพื่อให้ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (3) เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่ (4) เพื่อให้กฎหมายและรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษารองรับลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศ (5) เพื่อให้ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

### 3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ประกอบไปด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ตามวิสัยทัศน์ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” และจากการศึกษาพบว่า มีสาระในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

**3.1 ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม** ได้แก่ (1) สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมให้ทุกคนในสังคมไทยควบคู่กับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการจัดการความเสี่ยงและสร้างโอกาสในชีวิตให้แก่ตนเอง (2) จัดบริการทางสังคมให้ทุกคนตามสิทธิขั้นพื้นฐาน เน้นการสร้างภูมิคุ้มกันระดับปัจเจก และสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาประเทศ (3) การเสริมสร้างพลังให้ทุกภาคส่วนสามารถเพิ่มทางเลือกการใช้ชีวิตในสังคมและมีส่วนร่วมในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองได้อย่างมีคุณค่า และศักดิ์ศรี (4) การสานสร้างความสัมพันธ์ของคนในสังคมให้มีคุณค่าร่วมและตระหนักถึงผลประโยชน์ของสังคม และเสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีระบบตรวจสอบและการรับผิดชอบที่รัดกุม

**3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน** ได้แก่ (1) ปรับโครงสร้างและกระจายตัวประชากรให้เหมาะสม (2) พัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง (3) ส่งเสริมการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพอย่างเป็นองค์รวม (4) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคม

**3.3 ยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน** ได้แก่ (1) พัฒนาศักยภาพเกษตรกรชาติที่เป็นฐานการผลิตภาคเกษตรให้เข้มแข็งและยั่งยืน (2) เพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพการผลิตภาคเกษตร (3) สร้างมูลค่าเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรตลอดห่วงโซ่การผลิต (4) สร้างความมั่นคงในอาชีพและรายได้ให้แก่เกษตรกร (5) สร้างความมั่นคงด้านอาหารและพัฒนาพลังงานชีวภาพในระดับครัวเรือนและชุมชน (6) สร้างความมั่นคงด้านพลังงานชีวภาพเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศและความเข้มแข็งภาคเกษตร (7) ปรับระบบบริหารจัดการภาครัฐเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน

#### 3.4 ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ได้แก่

(1) ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพและยั่งยืน (2) พัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม (3) พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ เท่าเทียม และเป็นธรรม (4) บริหารจัดการเศรษฐกิจส่วนรวมอย่างมีเสถียรภาพ

#### 3.5 ยุทธศาสตร์การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

**และสังคม** ได้แก่ (1) พัฒนาความเชื่อมโยงด้านการขนส่งและระบบโลจิสติกส์ภายใต้กรอบความร่วมมือในอนุภูมิภาคต่างๆ (2) พัฒนารฐานลงทุนโดยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับอนุภูมิภาค (3) สร้างความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (4) เข้าร่วมเป็นภาคีความร่วมมือระหว่างประเทศและภูมิภาคภายใต้บทบาทที่สร้างสรรค์ เป็นทางเลือกในการดำเนินนโยบายระหว่างประเทศในเวทีโลก (5) สร้างความเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจในภูมิภาคด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเคลื่อนย้ายแรงงาน และการส่งเสริมแรงงานไทยในต่างประเทศ (6) มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างสังคมนานาชาติที่มีคุณภาพชีวิต ป้องกันภัยจากการก่อการร้ายและอาชญากรรม ยาเสพติด ภัยพิบัติ และการแพร่ระบาดของโรคภัย (7) เสริมสร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างประเทศในการสนับสนุนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีจริยธรรมและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งเปิดรับความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศที่ไม่แสวงหากำไร (8) เร่งรัดการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงการค้าเสรีที่มีผลบังคับใช้แล้ว (9) ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นฐานการลงทุน และการประกอบธุรกิจในเอเชียรวมทั้งเป็นฐานความร่วมมือในการพัฒนาภูมิภาค (10) ปรับปรุงและเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคีการพัฒนาภายในประเทศตั้งแต่ระดับชุมชนท้องถิ่น

#### 3.6 ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ได้แก่

(1) อนุรักษ์ฟื้นฟู และสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2) ปรับกระบวนทัศน์การพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศเพื่อเตรียมพร้อมไปสู่การเป็นเศรษฐกิจและสังคมคาร์บอนต่ำและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (3) ยกกระดับขีดความสามารถในการรองรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อให้สังคมมีภูมิคุ้มกัน (4) เตรียมความพร้อมรองรับภัยพิบัติทางธรรมชาติ (5) สร้างภูมิคุ้มกันด้านการค้าจากเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อมและวิกฤติจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (6) เพิ่มบทบาทประเทศไทยในเวทีประชาคมโลกที่เกี่ยวข้องกับกรอบความตกลงและพันธกรณีด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ (7) ควบคุมและลดมลพิษ (8) พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเป็นธรรมอย่างบูรณาการ

#### 4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งเป็นการดำเนินการ 5 ปี แรก ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ และ 4 ยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์และกลไกสนับสนุนให้การดำเนินยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้านให้สัมฤทธิ์ผล มีสาระในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

**4.1 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์** ได้แก่ (1) ปรับเปลี่ยนให้คนในสังคมไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม (2) เตรียมคนในสังคมไทยให้มีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 (3) ส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาพที่ดีตลอดช่วงชีวิต (4) เสริมสร้างสถาบันทางสังคมให้มีความเข้มแข็งเอื้อต่อการพัฒนาคนและประเทศ

**4.2 ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม** ได้แก่ (1) ลดปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ของกลุ่มคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมที่แตกต่างกัน และแก้ไขปัญหาความยากจน (2) เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการพื้นฐานทางสังคมของภาครัฐ

**4.3 ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน** ได้แก่ เน้นการพัฒนาและใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมขั้นก้าวหน้าที่เข้มข้นมากขึ้น พัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล พัฒนาและยกระดับคุณภาพของกำลังคน และความคิดสร้างสรรค์ในการขยายฐานเศรษฐกิจและฐานรายได้ใหม่ควบคู่กับการเพิ่มผลิตภาพของฐานการผลิตและบริการโดยรวมทั้งการต่อยอดการผลิตและบริการเดิมโดยใช้ดิจิทัลและเทคโนโลยีอัจฉริยะ

**4.4 ยุทธศาสตร์การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน** ได้แก่ การสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและยกระดับคุณภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของประชาชน เร่งแก้ไขปัญหาวิกฤตสิ่งแวดล้อมเพื่อลดมลพิษที่เกิดจากการผลิตและการบริโภค พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสเป็นธรรม ส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเป็นวงกว้างมากขึ้น ต้องเร่งเตรียมความพร้อมในลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมทั้งบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ

**4.5 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง** ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการฟื้นฟูพื้นฐานด้านความมั่นคงที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยเฉพาะการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติของผู้มีความเห็นต่างทางความคิดและอุดมการณ์ บนพื้นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และการเตรียมการรับมือกับภัยคุกคามข้ามชาติ

**4.6 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ** การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย ได้แก่ เร่งปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังให้เกิดความยุติธรรม

โปร่งใสได้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรมเพื่อให้เป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในทุกด้านให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ทั้งการบริหารจัดการภาครัฐ ให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสม ระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น

**4.7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์** ได้แก่ มุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถและพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจหลัก และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกกลุ่มในสังคม สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงในอนุภูมิภาคและในอาเซียนอย่างเป็นระบบ โดยมีโครงข่ายเชื่อมโยงภายในประเทศที่สนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจต่างๆ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการ สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการพื้นฐาน และการคุ้มครองผู้บริโภค การพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ และการพัฒนาผู้ประกอบการในสาขาโลจิสติกส์และหน่วยงานที่มีศักยภาพเพื่อไปทำธุรกิจในต่างประเทศ

**4.8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม** ได้แก่ ให้ความสำคัญกับการใช้องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ผลงานวิจัยและพัฒนา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์อย่างเข้มข้นทั้งในภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคประชาสังคม รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาสถานะแวดล้อมหรือปัจจัยพื้นฐานที่เอื้ออำนวยทั้งการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาบุคลากรวิจัย โครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการบริหารจัดการ

**4.9 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ** ได้แก่ มุ่งเน้นในการสร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานการผลิตและบริการใหม่ que สร้างรายได้สำหรับประชาชนในภาค การพัฒนาเมืองให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาและฟื้นฟูพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกให้รองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคตอย่างมีสมดุล และการบริหารจัดการพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน ให้เจริญเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาภาคและเมืองให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

**4.10 ยุทธศาสตร์ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา** ได้แก่ ให้ความสำคัญกับความร่วมมือระหว่างประเทศในระดับที่เป็นวงกว้างขึ้น การดำเนินการให้เกิดความชัดเจนต่อกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านถึงบทบาทของประเทศไทยจากมุมมองของการพัฒนาอนุภูมิภาคและภูมิภาคการดำเนินงานตามข้อผูกพันและพันธกรณีตลอดจนมาตรฐานต่างๆ ในฐานะประเทศสมาชิกในทุกระดับ และผลักดันให้การพัฒนาประเทศไทย สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและข้อตกลงระหว่างประเทศต่างๆ รวมถึงการปรับปรุงกลไกภายในประเทศให้มีบูรณาการกันในระดับอนุภูมิภาคและภูมิภาค

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งถือเป็นเอกสารเชิงนโยบายจากภายนอกที่ทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ บนฐานของกฎหมาย และ

แนวทางหรือนโยบายในระดับประเทศ ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ในเชิงลึกร่วมกับการสัมภาษณ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับสูง (university executive) ของ มศว ที่ริเริ่มความคิดและลงมือดำเนินงานปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระยะที่ 1 ของการวิจัย การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีรากฐานมาจาก “โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง” ซึ่งสถาปนาขึ้นในปี 2492 ก่อนจะพัฒนาเป็น “วิทยาลัยวิชาการศึกษา” ในปี 2497 โดยการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงและวิทยาลัยวิชาการศึกษาคือรากฐานการศึกษาสมัยใหม่ เป็นการศึกษาตามแบบพัฒนาการ (Progressive Education) เน้นการสร้างคนที่มีคุณภาพในระดับอาชีพได้โดยเชื่อมั่นในศักยภาพและการเรียนรู้ด้วยตนเองของมนุษย์ทุกคน และจากการเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเฉพาะทาง มาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยพหุศาสตร์หรือมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ใช้ชื่อว่า “มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ปี 2517 ซึ่งเป็นการร่วมพลังจากหลายศาสตร์ขับเคลื่อนสติปัญญาสังคมบนฐานการค้นคว้าวิจัยและความเป็นเลิศทางวิชาการ

ในช่วงเวลาที่สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งจำนวนประชากร พลังงาน สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทต่อคนรุ่นใหม่ การศึกษาในกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไปมาก การตรวจสอบและประเมินความสนใจในการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ซึ่งท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนี้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้อยู่ในช่วงปรับเปลี่ยนด้วยเช่นกัน และในความพยายามของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการที่ประสงค์ให้มหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ตั้งแต่ปี 2542 จึงทำให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒปรับตัวเองเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ในปี 2559

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไปสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ที่มีการดำเนินทั้งระบบ บนฐานของกฎ ระเบียบ และแนวคิดต่างๆ ได้แก่ 1) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 2) แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ.ศ.2553 – พ.ศ.2567) และ 3) รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2541 – 2545 โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

## 1. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559

ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 (ราชกิจจานุเบกษา, 2559) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว อันได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญา เพื่อพัฒนาสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติและมีคุณภาพมีพันธกิจต่อสังคมในการจัดการศึกษา ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมถึงการสืบสาน และสร้างเสริมภูมิปัญญาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ด้วยวิทยาการความรู้ด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์สุขภาพ และวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี (พรบ.มศว มาตรา 7) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยคำนึงถึง (1) ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา (2) ความมีเสรีภาพทางวิชาการและความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับคุณธรรมและจริยธรรม (3) การเป็นชุมชนทางวิชาการและการใช้องค์ความรู้เพื่อชี้นำสังคม (4) การมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม (5) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความโปร่งใส ความถูกต้อง ความยุติธรรม ความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้ (6) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (พรบ.มศว มาตรา 8) จัดตั้ง รวม แบ่ง หรือยุบเลิกส่วนงาน มหาวิทยาลัย (พรบ.มศว มาตรา 9-10) รับสถานศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นเข้าสมทบในมหาวิทยาลัย และมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นหนึ่งชั้นใดแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันสมทบนั้นได้ (พรบ.มศว มาตรา 11) จัดการศึกษาและดำเนินการวิจัยร่วมกับสถานศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันวิจัยอื่นในประเทศหรือต่างประเทศหรือขององค์การระหว่างประเทศได้ โดยในการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นหนึ่งชั้นใดร่วมกับสถานศึกษา (พรบ.มศว มาตรา 12) พนักงานมหาวิทยาลัยต้องได้รับการคุ้มครองและประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน (พรบ.มศว มาตรา 13) มหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่กระทำการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในมาตรา 7 อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง (3) รับค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการในการให้บริการภายในอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งทำความตกลงและกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับการนั้น (4) ร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน หรือกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศหรือระหว่างประเทศ (5) กู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน ถือหุ้น เข้าเป็นหุ้นส่วน และลงทุนหรือร่วมลงทุน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย (6) ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุนโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี (7) กำหนดค่าตอบแทนหรือค่าตอบแทนพิเศษ รวมทั้งสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และประโยชน์อย่างอื่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (8) จัดให้มีกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (9) จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ (10) ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา จัดการ ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ (11) จัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นในการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล รวมตลอดถึงลงทุนหรือร่วมลงทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลใดเพื่อดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการของมหาวิทยาลัย หรือนำผลการค้นคว้าวิจัยไปเผยแพร่หรือหาประโยชน์ เพื่อเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย (มาตรา 14) จัดการรายได้และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยตามมาตรา 7 (พรบ.มศว มาตรา 19)

## 2. แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ.ศ.2553 – พ.ศ.2567)

แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ.ศ.2553 – พ.ศ.2567) (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2561) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นแผน 15 ปี โดยมียุทธศาสตร์หลักทั้งสิ้น 9 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นแหล่งความเป็นเลิศทางด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ (Learning Innovation)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การกำหนดเป้าหมายหลัก (Flagships) ทางการวิจัย ซึ่งครอบคลุมการวิจัยและวิถีชีวิต การพัฒนาทางด้านวัฒนธรรมและศิลปะเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และการกำหนดเป้าหมายหลักทางการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนางานบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน (1 จังหวัด 1 มหาวิทยาลัย)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาความเป็นนานาชาติและความเป็นสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาและเสริมสร้างปัญญา (Wisdom) ของนิสิตและบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างระบบทุนการศึกษาระดับสร้างสรรค์ยอดเยี่ยม

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การจัดตั้งกองทุนตักศิลา นวัตกรรม การเรียนรู้ กองทุนส่งเสริมและพัฒนาการวิจัย และกองทุนพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยใช้หลัก Cost Effectiveness (Lean Management)

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การจัดตั้งสำนักงานจัดหารายได้และบริหารทรัพย์สิน

## 3. รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปี พ.ศ. 2541 – 2545

รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประจำปี พ.ศ. 2541 – 2545 (สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2560) มีสาระสำคัญที่เชื่อมโยงกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของ มศว สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

การเตรียมการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปี 2545 สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (1) มหาวิทยาลัยต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรของมหาวิทยาลัย (2) การออกนอกระบบ จะต้องเตรียมร่างระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนหลักการของมหาวิทยาลัย (3) มหาวิทยาลัยจะต้องจัดทำเป้าหมายทางวิชาการ คือปรับปรุงงานวิชาการโดยมองประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำนึงถึงคุณภาพเป็นหลัก (4) พิจารณาเรื่องของการลงทุน การบัญชี การงบประมาณ ผลประโยชน์และการถูกตรวจสอบ (5) การแต่งตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย (6) ระบบบุคลากรของมหาวิทยาลัย (7) ความเป็นอิสระเสรีจะต้องไม่ละทิ้งความเป็นพลเมืองที่ดี และไม่ขัดต่อศีลธรรมจรรยา (8) ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐเปลี่ยนแปลงไป รัฐจะเป็นผู้กำกับมหาวิทยาลัยในเรื่องของการสอบบัญชีการใช้จ่าย การประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพ (9) เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รัฐจะให้เงินอุดหนุนเพียงส่วนหนึ่ง ทำให้มหาวิทยาลัยจะต้องหารายได้เพิ่ม

หลักการและแนวทางการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยมีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้ (1) ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ให้มหาวิทยาลัยคำนึงถึงเป้าหมายสูงสุดคือคุณภาพของการศึกษา โดยมีหลักการคือ (1.1) มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (1.2) สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ (1.3) มีความรับผิดชอบในการบริหาร (1.4) มีระบบการปกครองที่ดีในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ โดยกำหนดเป็นสัญญาระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับรัฐบาล (2) สถานภาพของบุคลากร โดยหลักการไม่ควรมีบุคลากร 2 ประเภทในหน่วยงานเดียวกัน แต่หากจำเป็นต้องมี ก็ให้กำหนดระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนให้เป็นบุคลากรประเภทเดียว (3) ข้าราชการที่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงาน ยังคงมีสิทธิได้รับสิทธิเกี่ยวกับการรับขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์เช่นเดิม (4) เห็นชอบให้จัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น โดยให้สำนักงบประมาณจัดสรรงบประมาณตามที่จำเป็น (5) มหาวิทยาลัยในกำกับไม่ต้องเสียภาษีเงินได้ (6) ผู้บริจาคทรัพย์สินให้กับมหาวิทยาลัยในกำกับ ได้รับสิทธิยกเว้นหรือลดหย่อนในการคำนวณภาษีเงินได้ (7) “ข้าราชการ” ตามความในพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.2535 ให้หมายรวมถึงพนักงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย (8) การจัดสรรงบประมาณค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้สำนักงบประมาณพิจารณาจัดสรรให้ตามความเหมาะสม (9) ให้ทุกมหาวิทยาลัยรายงานรายรับรายจ่ายให้รัฐบาลและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อประกอบการพิจารณาการอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีทุกปี (10) ให้คงสิทธิการค้าประกัน หรือสิทธิการประกันตัวของบุคคลที่เป็นพนักงานถาวรของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับข้าราชการ (11) มหาวิทยาลัยควรเสนอร่างกฎหมายให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา ก่อนปี พ.ศ. 2545 (12) การปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่นักศึกษาอาจต้องรับภาระค่าใช้จ่ายในการเรียนสูงขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒไปสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ซึ่งมีเอกสารสำคัญ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ.ศ. 2553 – พ.ศ. 2567) และรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2541 – 2545 ทำให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ในเชิงลึก ร่วมกับการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยในระดับสูง (university executive) ของ มศว ที่ริเริ่มความคิดและลงมือดำเนินงานปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระยะที่ 1 ของการวิจัย การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## ระบบการวัดประเมินผลองค์การแบบมุมมองสมดุล

แนวคิดการวัดประเมินผลองค์การแบบมุมมองสมดุล (Balance Scorecard: BSC) หรือการจัดการที่เน้นมูลค่าองค์การ (Value Based Management) เกิดขึ้นมาจากผลงานของบุคคล 2 คน คือ Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทั้งสองคนได้มีการศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่องค์กรขนาดใหญ่และมีทรัพยากรจำนวนมากกลับไม่สามารถพยากรณ์ผลลัพธ์ทางการเงินได้ถูกต้อง อีกทั้งยังไม่สามารถพยากรณ์การขาดทุนล่วงหน้าได้และสิ่งที่ได้จากข้อค้นพบในงานวิจัยชิ้นนี้ได้แก่ องค์การธุรกิจขนาดใหญ่นิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหลักซึ่งการวัดลักษณะนี้เป็นการวัดสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตแต่ไม่ได้สะท้อนถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (นภดล ร่มโพธิ์, 2557) ทั้งสองท่านจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์การโดยพัฒนาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspective) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth perspective) และมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) ซึ่งเป็นการแปลงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์องค์การไปสู่การวัดผลความสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบการจัดการ (दनัย เทียนพุม, 2546) การวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุลเป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของธุรกิจได้อย่างชัดเจน และรวดเร็ว ซึ่งการวัดประเมินผลองค์การแบบมุมมองสมดุล นอกจากเป็นการใช้เพื่อวัดและประเมินผลยังนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์องค์การ บริหารจัดการกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานภายในองค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Kaplan and Norton, 1996) ดังนั้นจึงเรียกได้ว่าระบบการวัดประเมินผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุลเป็นตัววัดที่ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) เพื่อนำมาบริหารปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์ในอนาคต (Olve and Roy, 2003)

การวัดประเมินผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ประกอบด้วยทั้งสี่มุมมองนี้จะเชื่อมโยงโดยใช้หลักการของเหตุและผล (Cause and Effect) โดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์การ คือ การอยู่รอด ความสามารถในการแข่งขัน และทำกำไร (มุมมองทางด้านการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจเมื่อใช้สินค้าหรือบริการขององค์การ (มุมมองทางด้านลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้โดยองค์การจะต้องมีกระบวนการจัดการภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ และเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน (มุมมองทางด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การ) ซึ่งเกิดจากการพัฒนา การเรียนรู้ และการเจริญเติบโตขององค์การ (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต) โดยหลักการของการวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุล (Balanced Scorecard) มีรายละเอียดดังนี้

1. มุมมองทางด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นมุมมองที่จะทำให้องค์กรทราบว่าต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จทางการเงิน หรือมีจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไรให้ประสบความสำเร็จทางการเงิน มีตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างไร มีเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น กำไรอาจเป็นสิ่งที่องค์กร

ต้องการมากที่สุดทางด้านการเงิน ดังนั้นกำไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเงิน เป็นต้น และจะต้องมีกิจกรรม หรือโครงการที่ต้องดำเนินการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นมุมมองที่จะทำให้องค์กร ทราบว่า องค์กรควรจะต้องทำอะไรหรือเป็นอย่างไรในสายตาหรือมุมมองของลูกค้า หรือมีจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างไร เพื่อที่จะประสบความสำเร็จด้านลูกค้า เช่น ความต้องการในการจัดส่งสินค้าให้ตรงเวลา ดังนั้นความตรงต่อเวลาจึงนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งจะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น และจะต้องมีกิจกรรม หรือโครงการที่ต้องดำเนินการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เป็นมุมมองที่จะทำให้ องค์กรทราบว่า องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการการทำงานภายในอย่างไร หรือมีจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ ใด ไร เพื่อที่จะประสบความสำเร็จด้านกระบวนการจัดการภายใน เช่น การวัดผลงานประจำปีของแต่ละ หน่วยงานตามที่ตั้งเป้าหมายของหน่วยงานนั้นๆ ไว้ เป็นต้น และจะต้องมีกิจกรรม หรือโครงการที่ต้อง ดำเนินการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

4. มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth perspective) เป็นมุมมองที่ จะทำให้องค์กรทราบว่า องค์กรจะต้องพิจารณาให้มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร หรือมีจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ ใด ไร เพื่อที่จะประสบความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การประเมินการฝึกอบรมของบุคลากร ประจำปี เป็นต้น และจะต้องมีกิจกรรม หรือโครงการที่ต้องดำเนินการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ตามที่วางไว้

หากศึกษารายละเอียดมุมมองสมดุลทั้งสี่มุมมองจะพบว่ามียุคประกอบ 4 ประการ (พสุ เดชะรินทร์, 2546) ได้แก่

1. จุดประสงค์ (Objective) เช่น มุมมองทางด้านการเงินวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้น ของรายได้ (Revenue Growth) ด้านผลผลิตที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น (Productivity Improvement) ด้านการ ลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) การใช้งานจากสินทรัพย์ (Asset Utilization) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) (พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, 2545)

2. ตัววัดผล (Measures) เช่น มุมมองด้านลูกค้าการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ได้แก่ ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) (พสุ เดชะ รินทร์, 2545)

3. ค่าเป้าหมาย (Target) เช่น มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) พสุ เดชะรินทร์ (2545) นำเสนอค่าเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับด้านการเรียนรู้และ การพัฒนาองค์กร โดยองค์กรจะต้องเรียนรู้และพัฒนา 3 ด้านหลักๆ ได้แก่ 1. ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ภายในองค์กร โดยพิจารณาจาก 1.1 ทักษะความสามารถของพนักงาน โดยตั้งเป้าหมายและวัดได้ในลักษณะ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี 1.2 ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน โดยตั้งเป้าหมาย และวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน 1.3 อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน โดยตั้งเป้าหมาย

และวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้าออกของพนักงาน 2. ด้านเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยตั้งเป้าหมายและวัดจากความถูกต้องของข้อมูล ความทันสมัยของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ อัตราความครอบคลุมของข้อมูล 3. ด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบการจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงาน โดยตั้งเป้าหมายวัดด้วยจำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและนำไปปฏิบัติ

4. โครงการ (Initiatives) เช่น มุมมองด้านลูกค้า กรณีที่องค์การจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจและในขณะที่คะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ระดับ 2 จาก 5 ระดับ ดังนั้นองค์การจึงต้องคิดหาโครงการ กิจกรรมที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้นหรือโครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (นภดล ร่มโพธิ์, 2557)

องค์การส่วนใหญ่ใช้ระบบการวัดประเมินผลองค์การแบบมุมมองสมดุลสำหรับกระบวนการในการวางแผนธุรกิจ ซึ่งเป็นการช่วยให้กลยุทธ์ถูกแปลงเป็นตัววัดที่มีค่าเป้าหมายโดยถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ อีกทั้งการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน และกระบวนการในการประเมินองค์การซึ่งเมื่อถึงเวลาสิ้นสุดในการใช้วัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุลจะทำให้เห็นปัญหาที่เกิดขึ้นผ่านการประเมินตามแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผลงานส่วนบุคคลถือเป็นการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละมุมมองเป็นสิ่งบ่งบอกได้ว่าผลการดำเนินงานของพนักงานนั้นไม่ได้ขัดกับเป้าหมายขององค์การรวมถึงกระบวนการในการวางแผนงบประมาณเป็นการใช้ควบคู่ไปกับการวางแผนด้านงบประมาณซึ่งควรจะถูกจัดสรรไปตามความจำเป็นทางด้านแผนกลยุทธ์ของแต่ละฝ่ายหรือหน่วยงานมากกว่าการแบ่งสรรงบประมาณแบบเท่าเทียมกันในทุกฝ่ายและเมื่อใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและจะทำผลการดำเนินการเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์การ และสุดท้ายคือ การวัดผลที่ดีต้องสามารถวัดผลลัพธ์และตัวขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องและชัดเจน

การนำระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุลไปใช้กับองค์การ สิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องมีคือการวิเคราะห์องค์การเพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จโดยการนำข้อมูลจากผลการดำเนินงานของหน่วยงานมาทำการวิเคราะห์ตามโมเดล KPIs/BSC ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะนำไปสู่การตอบคำถามที่สำคัญว่าหัวใจสำคัญในการผลักดันองค์การให้สำเร็จคืออะไร ยุทธวิธีใดที่ต้องปรับให้สำเร็จตามภารกิจของหน่วยงาน และช่องว่างสำคัญใดที่มีอยู่ในกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องลดช่องว่างลงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ (दनัย เทียนพุด, 2546) ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของการวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุลคือการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุลจะแสดงภาพที่ชัดเจนของธุรกิจตามมุมมองที่พบจากการศึกษาช่องว่างสำคัญซึ่งถือเป็นตัวกระตุ้นกระบวนการพัฒนาระบบงานใหม่ ๆ รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในหน่วยงาน (Olve and Roy, 2003) ทำให้สามารถมองเห็นแผนการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์การ บุคลากรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนตามหน้าที่ตามตัวชี้วัดในงานที่รับมอบหมาย สามารถสร้างความสอดคล้องระหว่างการดำเนินงานระยะสั้นและตามแผนระยะยาวขององค์การได้

การวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุลในประเทศไทยปัจจุบันมีการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า เครื่องมือของการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การที่ได้รับความนิยมสูงสุดได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุล (Balanced Scorecard) (นภดล ร่มโพธิ์, 2557) รวมถึงมีการนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่งเนื่องจากผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าการวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุลมาใช้จะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น และในหน่วยงานราชการเองยังมีใช้การวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุล เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ประยุกต์แนวคิดมาใช้ในการประเมินหน่วยราชการต่างๆ เพื่อประเมินรางวัลประจำปีของหน่วยงานราชการแต่ละแห่งและองค์การขนาดใหญ่ (พสุ เดชะรินทร์, 2552)

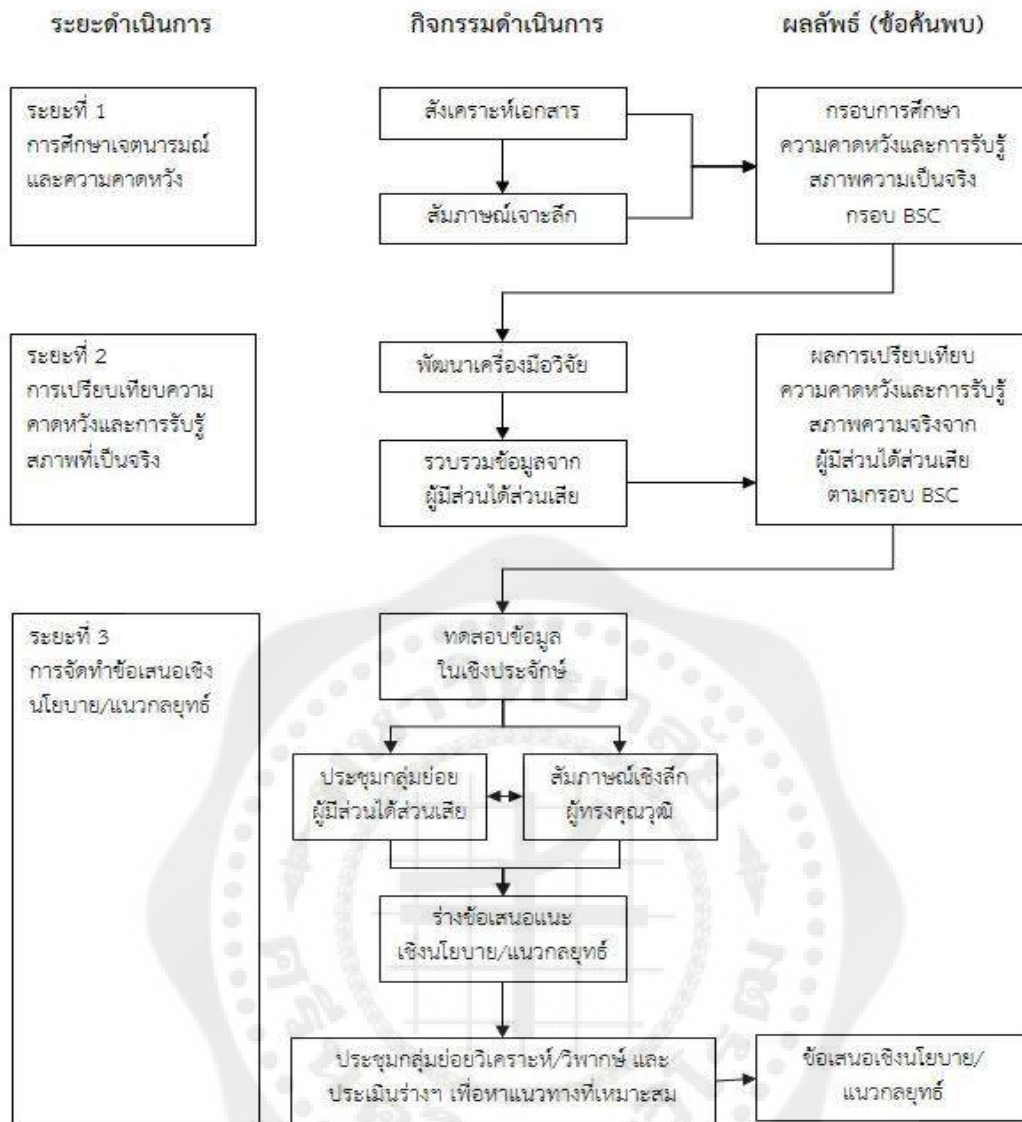
จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับระบบการวัดประเมินผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุล สรุปได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ประกอบด้วยสี่มุมมองที่จะเชื่อมโยงโดยใช้หลักการของเหตุและผลโดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์การ คือ การอยู่รอด ความสามารถในการแข่งขัน และทำกำไร (มุมมองทางด้านการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจเมื่อใช้สินค้าหรือบริการขององค์การ (มุมมองทางด้านลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้โดยองค์การจะต้องมีกระบวนการจัดการภายในองค์การที่มีประสิทธิภาพ และเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน (มุมมองทางด้านกระบวนการทำงานภายในองค์การ) ซึ่งเกิดจากการพัฒนา การเรียนรู้ และการเจริญเติบโตขององค์การ (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต) ซึ่งระบบการวัดประเมินผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุลเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์องค์การเพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกทั้งยังเป็นตัววัดที่ขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงาน (Performance Drivers) เพื่อนำมาบริหารปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์ในอนาคต ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการดำเนินการวิจัยทั้งสามระยะ ตั้งแต่การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ริเริ่มความคิดและดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงตามการรับรู้ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จนถึงการวิเคราะห์แผนที่เชื่อมโยงประเด็นการพัฒนาเพื่อร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินการ เพื่อให้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมกับความคาดหวัง

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยสถาบัน (institutional research) เรื่องนี้ดำเนินการขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ (ดังได้ระบุไว้ตอนต้นของบทที่ 1) โดยคณะผู้วิจัยได้ออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะที่มีสาระเกี่ยวเนื่องถึงกันเป็นลำดับ (sequential design) ตามแนวทางผสมผสานวิธีการวิจัย (mixed-methods approach) เริ่มต้นด้วยการบุกเบิกหาความรู้ความจริงเกี่ยวกับเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ (QUAL) ติดตามด้วยการเปรียบเทียบเชิงยืนยันความคาดหวังในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว แตกต่างจากความเป็นจริงเพียงใดด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (QUAN) และจบลงด้วยการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานบริหารจัดการของ มศว เพื่อช่วยให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามความคาดหวังยิ่งขึ้นด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (QUAL) ดังนี้





ภาพ 3-1 สรุปแนวคิดในการดำเนินการวิจัย

**การวิจัยระยะที่ 1 (QUAL): การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

การวิจัยระยะที่ 1 คณะผู้วิจัยออกแบบดำเนินการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือและวิธีการตามแนวทางเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งสำคัญต่างๆ ด้วยการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant selection) และมีขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานวิจัยดังต่อไปนี้

**แหล่งให้ข้อมูลสำคัญ** ที่เป็นแหล่งข้อมูลในการทำวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารระดับสูง (university executive) ของ มศว ที่ได้มีการริเริ่มความคิดไว้และลงมือปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว จากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ดำเนินงานในระบบราชการ (หรือเป็นส่วนราชการ) ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ 1) อธิการบดี ในฐานะเป็นหัวหน้าคณะผู้บริหารของ มศว ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ.2540–2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งหมด 4 คน โดยเลือกมาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยสถาบันครั้งนี้ จำนวน

3 คน ก่อนที่ มศว จะปรับเปลี่ยนสถานะภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 2) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ มศว ในฐานะองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดและกำกับนโยบายการบริหารของ มศว ในช่วงเวลาก่อนปรับเปลี่ยนสถานะภาพ (พ.ศ.2540–2558) และช่วงเวลาหลังปรับเปลี่ยนสถานะภาพ (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งหมด 30 คน (ประกอบด้วย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกรรมการโดยตำแหน่ง ผู้แทนผู้บริหาร และผู้แทนคณาจารย์) โดยคณะผู้วิจัยเลือกด้วยจุดมุ่งหมายเฉพาะมาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 คน ได้แก่ 1) นายกสภา 2) อุปนายก 3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ 4) กรรมการสภาโดยตำแหน่ง (ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน)

2. บันทึกทางราชการและเอกสารทางวิชาการ (government documents and records) ที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษา คือ การปรับเปลี่ยนสถานะภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งคณะผู้วิจัยเลือกด้วยจุดมุ่งหมายเฉพาะมาศึกษาทบทวนเชิงวิเคราะห์ ได้แก่

2.1) บันทึกรายงานการประชุมของสภามหาวิทยาลัย มศว ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ. 2540–2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) ปรับเปลี่ยนสถานะภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2) พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ และประกาศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ. 2540–2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) ปรับเปลี่ยนสถานะภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของ มศว (พ.ศ.2553 – พ.ศ.2567)

2.3) เอกสารเชิงนโยบายเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากภายนอก ได้แก่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 -2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) และฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2560-2579) และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การเลือกผู้บริหารระดับสูงและบันทึกทางราชการและเอกสารวิชาการที่ระบุข้างต้นเป็นแหล่งให้ข้อมูลสำคัญ โดยยึดตามจุดมุ่งหมาย (purposeful sampling) การมีเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องกับประเด็นที่คณะผู้วิจัยต้องการสืบเสาะเข้าสู่ความรู้ความจริง คือ เจตนา รมณ์ และความคาดหวังในการเปลี่ยนสถานะภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เผยแพร่มาจาก “วาจา” ของผู้บริหารระดับสูงทั้งในอดีตและปัจจุบันของ มศว และจาก “ตัวอักษร” ในบันทึกทางราชการและเอกสารทางวิชาการ กล่าวอย่างเจาะจง คือ คณะผู้วิจัยเลือกผู้บริหารระดับสูงของ มศว จำนวน 7 คน (ตั้งระบุข้างต้น) เนื่องจากเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิที่อนุญาตให้คณะผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์แบบเจาะลึกด้วยความเต็มใจเป็นเวลา 60-90 นาที ส่วนบันทึกทางราชการและเอกสารทางวิชาการเป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่มีเนื้อหาสาระตรงกับประเด็นศึกษาวิจัย อีกทั้งมีละเอียดลุ่มลึกและหนาแน่น (the rich and thick descriptions of data)

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ประกอบด้วย 1) แบบบันทึก (form) สำหรับใช้บันทึกถ้อยคำให้สัมภาษณ์ที่ถอดออกมาเป็นข้อความทางตัวอักษร (transcription) และบันทึกข้อความจากตัวอักษรในบันทึกทางราชการและเอกสารทางวิชาการที่สะท้อนถึงเจตนา รมณ์และความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของ มศว และ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (semi-structural interview form) ที่มีประเด็นข้อคำถามกำหนดไว้ก่อนคร่าว ๆ เกี่ยวกับเจตนา รมณ์และความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ

รัฐของ มศว ในแง่มุมมองของ 1) ฐานคติความเชื่อเบื้องหลังเจตนารมณ์และความคาดหวังการนำ มศว มหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการแห่งหนึ่ง queปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) ประเด็นที่คาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกขึ้นกับ มศว เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว 3) เจตนารมณ์และความคาดหวังด้านความคล่องตัวด้านการเงินและงบประมาณ โดยเฉพาะการจัดการรายได้ และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 4) เจตนารมณ์และความคาดหวังในการจัดการการอุดมการศึกษาที่มีคุณภาพ ให้นิสิตทุกคนได้เท่าเทียมกันอย่างคล่องตัว การมีความประสงค์ผลิตบัณฑิตที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างความพึงพอใจให้แก่บัณฑิตและผู้ปกครองในการมีงานทำเมื่อจบการศึกษา รวมทั้งให้แก่ นายจ้างผู้ใช้ บัณฑิตหรือเจ้าของสถานประกอบการผู้ใช้ผลงานการวิจัยและนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นได้อย่างมีมาตรฐาน คุณภาพ 5) เจตนารมณ์และความคาดหวังในด้านการเรียนรู้และการเติบโตของการสร้างสังคมและองค์การแห่ง การเรียนรู้เกิดขึ้นภายใน มศว การมีเสรีภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการควบคุมคุณธรรมและจริยธรรม การส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะและมีความก้าวหน้าในสายการปฏิบัติงาน และ 6) เจตนารมณ์และความ คาดหวังในการปรับโครงสร้างและจัดแบ่งส่วนงานภายในองค์การได้อย่างยืดหยุ่น มีความคล่องตัวในการ บริหารจัดการระบบหรือกระบวนการหลัก ภายใน (internal core process) องค์การให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ถูกต้อง ยุติธรรม เชื่อถือและตรวจสอบผลได้ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของผู้ปฏิบัติงาน ภายในองค์การ การจัดการการอุดมศึกษาและทำวิจัยร่วมกับสถาบันแห่งอื่น ๆ

**วิธีดำเนินการวิจัย (การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล)** คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล เชิงคุณภาพ และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้มาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่เริ่มศึกษาทบทวน บันทึกรายงานราชการและเอกสารทางวิชาการ รวมทั้งเริ่มต้นสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารระดับสูงของ มศว 2 คนแรก และดำเนินการต่อเนื่องเรื่อยมาจนกระทั่งแล้วเสร็จภายหลังการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกแล้วเสร็จ ประมาณ 2 สัปดาห์ ดังมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. สัมภาษณ์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงในการเปลี่ยน สถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ บันทึกรายงานราชการและ เอกสารทางวิชาการที่มีอยู่ก่อนแล้ว เช่น บันทึกรายงานการประชุมของสภามหาวิทยาลัย มศว ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ.2540–2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พระราชบัญญัติ ข้อบังคับ และประกาศ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ.2540–2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐรวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ 15 ปี ของ มศว (พ.ศ.2553 – พ.ศ.2567) และเอกสารเชิงนโยบายเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ รัฐจากภายนอก ได้แก่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 -2579) เป็นต้น

2. สัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) อธิการบดีของ มศว ในช่วงเวลา ก่อน (พ.ศ.2540– 2558) และภายหลัง (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) มศว เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งหมด 4 คน และ 2) คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ มศว ในช่วงเวลา ก่อนปรับเปลี่ยนสถานภาพ (พ.ศ. 2540–2558) และช่วงเวลาหลังปรับเปลี่ยนสถานภาพ (พ.ศ.2559–ปัจจุบัน) เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 คน ได้แก่ 1) นายกสภา 2) อุปนายก 3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ 4) กรรมการสภาโดย

ตำแหน่ง (ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน) โดยทำการสัมภาษณ์ระหว่างเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ต่อผู้ให้สัมภาษณ์หนึ่งคนเป็นระยะเวลาประมาณ 60 – 90 นาที

3. นำข้อมูลจากแบบบันทึกข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและจากถ้อยคำให้สัมภาษณ์แบบเจาะลึก มาวิเคราะห์เนื้อหาสาระด้วยวิธีการนิรนัย (deductive content analysis) โดยใช้กลุ่มรหัสคัดสรร (selective coding) ที่จัดเตรียมไว้สำหรับดำเนินการในระยะเริ่มต้นตามกรอบแนวคิดชั่วคราว (initial framework) เกี่ยวกับความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยที่สมาคมของมหาวิทยาลัยแห่งสหภาพยุโรปนำเสนอไว้ (European University Association, 2017 cited in Pruvot, & Estermann, 2017) จากนั้นสลับเวียนกับการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงอุปนัย (inductive content analysis) ด้วยการใช้รหัสเปิด (open coding) ทั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการทำวิจัยระยะที่ 1 เป็นไปอย่างยืดหยุ่นและสามารถ “ดึงและสื่อ” ความหมายเบื้องหลังข้อความทางตัวอักษรต่าง ๆ มาเป็นหัวข้อสรุปหรือประเด็นหลักเจตนารมณ์และความคาดหวังของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4. พิจารณาเนื้อหาสาระในประเด็นหลักเจตนารมณ์และความคาดหวังของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา มาจัดแยกตามแนวคิดระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์การแบบมุมมองสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ทั้งนี้เพื่อเชื่อมโยงเจตนารมณ์และความคาดหวังในประเด็นหลักเหล่านั้นเข้ากับมุมมองแต่ละด้านของการบริหารจัดการองค์การของ มศว เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้วว่ามีความเป็นจริงตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ มากน้อยเพียงใดในการทำวิจัยระยะที่ 2 ต่อไป

## **การวิจัยระยะที่ 2 (QUAN): การเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

คณะผู้วิจัยทำการประเมินเชิงเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในระยะที่ 2 โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากรของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ในวงกว้าง ตามแนวทางเชิงปริมาณ (quantitative approach) โดยมีขนาดและวิธีการเลือกตัวอย่างด้วยการสุ่ม แบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**ประชากรและตัวอย่าง** (population and sample) การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 แหล่งข้อมูลเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว คณะผู้วิจัยได้เลือกตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) เพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้วิเคราะห์ช่วงห่าง (gap analysis) ระหว่างความคาดหวังและความเป็นจริงในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ซึ่งตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) บุคลากรของ มศว ในฐานะผู้ให้บริการจัดการอุดมศึกษา ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ ที่มีตำแหน่งอยู่ในสายบริหาร สายวิชาการ (อาจารย์) สายสนับสนุนวิชาการ (นักวิชาการ นักวิจัย และเจ้าหน้าที่) และลูกจ้างประจำ (คนงาน) บุคลากรตามสายงานเหล่านี้ได้รับเลือกมาศึกษาด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) แยกตามลักษณะส่วนงานภายในของ มศว 7 ประเภท ได้แก่ 1) การศึกษาและโรงเรียนสาธิต 2) มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 3) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4) การแพทย์และวิทยาศาสตร์สุขภาพ 5) ศิลปกรรมศาสตร์และวัฒนธรรม 6) การสนับสนุนการบริหารและวิชาการ และ 7) ศูนย์การแพทย์และโรงพยาบาล

บุคลากรเหล่านี้เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพ พบว่า เป็นข้าราชการ ทั้งหมด 220 คน แบ่งเป็น ข้าราชการ 1) ที่ยังไม่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 69 คน 2) เพิ่งเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย 151 คน 3) เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยก่อน มศว เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ก่อนวันที่ 30 เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2559) จำนวน 1,572 คน และ 4) ลูกจ้างประจำ จำนวน 189 คน จำแนกเป็น ลูกจ้างประจำ 1) ที่ยังไม่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 105 คน และ 2) เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 84 คน

นอกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มผู้ให้บริการจัดการอุดมศึกษาข้างต้นแล้ว คณะผู้วิจัยยังศึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการจัดการอุดมศึกษา ได้แก่ ศิษย์ปัจจุบันที่กำลังศึกษา ศิษย์ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิต และศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาในช่วง 2-5 ปี โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นที่จัดแยกออกตาม 5 ประเภทแรกของลักษณะส่วนงานภายในของ มศว ที่ระบุข้างต้น รวมทั้งทั้งหมด 1,248 คน ประกอบด้วย ตัวอย่างแต่ละประเภท คือ 1) ศิษย์ปัจจุบัน จำนวน 312 คน 2) ศิษย์ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิต จำนวน 497 คน และศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาเป็นเวลา 2 ปี จำนวน 439 คน

อนึ่ง ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นบุคลากรของ มศว (ผู้ให้บริการ) รวมทั้งศิษย์ปัจจุบัน บัณฑิตและศิษย์เก่า (ผู้รับบริการ) ที่เลือกมาศึกษาวิจัยด้วยวิธีการสุ่มแยกตามประเภทลักษณะส่วนงานภายในของ มศว นี้เป็นจำนวนที่ตอบแบบสอบถามและได้ระบุสถานภาพ (การเป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ) และสังกัดส่วนงานที่ปฏิบัติภายใน มศว (ประเภทใดประเภทหนึ่งจาก 7 ประเภทที่ระบุข้างต้น) อย่างครบถ้วน อย่างไรก็ตาม มีตัวอย่างบุคลากรของ มศว เป็นจำนวน 417 คน ที่ไม่ระบุสถานภาพ และ/หรือส่วนงานภายใน มศว และมีตัวอย่างศิษย์ปัจจุบัน บัณฑิตและศิษย์เก่า จำนวน 266 คน ที่ไม่ได้ระบุสถานภาพทางการศึกษา และ/หรือคณะ วิทยาลัย สำนักหรือสถาบัน (ส่วนงานภายใน มศว) ที่ได้รับการศึกษา ผลการเลือกตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอนปรากฏดังในตาราง 1, 2 และ 3 ต่อไปนี้

ตาราง 3-1 จำนวนกลุ่มบุคลากรของ มศว ที่ให้ข้อมูลผ่านการตอบแบบสอบถามในการวิจัยระยะที่ 2

สถานภาพ	ส่วนงานภายใน มศว							รวม
	ศึกษาและ รร.สาธิตฯ	มนุษย์และ สังคม	วิทย์และ เทคโนโลยี	แพทยและ วิทย์สุขภาพ	ศิลป์ สื่อและ วัฒนธรรม	หน่วยงาน สนับสนุน	ศูนย์ การแพทย์	
ข้าราชการที่ไม่ เปลี่ยนสถานภาพ	16	6	11	7	0	7	22	69
ข้าราชการที่ เปลี่ยนสถานภาพ	27	8	23	29	0	22	42	151
ลูกจ้างประจำที่ไม่ เปลี่ยนสถานภาพ	35	7	2	8	5	10	38	105
ลูกจ้างประจำที่ เปลี่ยนสถานภาพ	14	2	0	17	2	9	40	84
พนักงาน มหาวิทยาลัย	237	126	106	170	45	176	712	1,572
รวม	329	149	142	231	52	224	854	1,981*

หมายเหตุ \* นอกจากตัวอย่าง จำนวน 1,981 คน ยังมีตัวอย่างที่ไม่ระบุสถานภาพ และ/หรือส่วนงานภายใน  
มศว จำนวน 417 คน

ตาราง 3-2 จำนวนศิษย์ปัจจุบันและศิษย์เก่าในการศึกษาวิจัยระยะที่ 2 จำแนกตามระดับการศึกษา

สถานภาพ	ระดับ ป.ตรี	ระดับบัณฑิตศึกษา	รวม
ศิษย์ปัจจุบัน	209	95	304
ศิษย์เก่าที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา	334	288	622
ศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 2-5 ปี	479	72	551
รวม	1022	455	1,477*

หมายเหตุ \* นอกจากตัวอย่าง จำนวน 1,477 คน ยังมีตัวอย่างที่ไม่ระบุสถานภาพด้านระดับการศึกษา จำนวน  
37 คน

ตาราง 3-3 จำนวนผู้ให้ข้อมูลประเภทศิษย์ปัจจุบัน และศิษย์เก่าในการศึกษาวิจัยระยะที่ 2 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด (จำนวนรวม 1,514 คน)

สถานภาพ	ส่วนงานภายใน มศว					รวม
	ศึกษาและ ร.ร.สาธิตฯ	มนุษย์และ สังคม	วิทย์และ เทคโนโลยี	แพทย์และวิทย์ สุขภาพ	ศิลป์ สื่อและ วัฒนธรรม	
ศิษย์ปัจจุบัน	49	97	75	54	37	312
ศิษย์ที่พึงจบการศึกษาเป็นบัณฑิต	205	82	82	36	92	497
ศิษย์เก่าที่จบการศึกษาไป 2-5 ปี	68	88	168	61	54	439
รวม	322	267	325	151	183	1,248*

หมายเหตุ \*นอกจากตัวอย่าง จำนวน 1,248 คน ยังมีตัวอย่างที่ไม่ระบุสถานภาพ และ/หรือส่วนงานภายใน มศว จำนวน 266 คน

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (questionnaires) บรรจุมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (5-rating scales) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบการตอบสนองคู่ (dual-response format) ประกอบด้วย ประเด็นคำถามเกี่ยวกับเจตนาธรรมและความคาดหวังของการเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งได้มาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการทำวิจัยระยะที่ 1 (QUAL) และได้จัดแยกประเด็นคำถามเหล่านั้นออกเป็นหมวดหมู่ตามมุมมองสมดุลง 4 ด้าน ภายใต้กรอบแนวคิดระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร (Kaplan & Norton (1996, 2000) เพื่อให้ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคนประเมินเชิงเปรียบเทียบ (ผ่านการตอบสนองคู่ลงในแบบสอบถาม) แต่ละประเด็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามพันธกิจด้านต่าง ๆ ของ มศว หลังจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ความเป็นจริงแตกต่างจากความคาดหวังหรือไม่ เพียงใด คณะผู้วิจัยแบ่งประเด็นคำถามออกเป็น 2 ฉบับ ได้แก่

1. แบบสอบถามเปรียบเทียบคาดหวังและความเป็นจริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการของ มศว ในฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับบุคลากรของ มศว จำนวน 57 ข้อ
2. แบบสอบถามเปรียบเทียบคาดหวังและความเป็นจริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการของ มศว ในฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับศิษย์ปัจจุบันและศิษย์เก่า จำนวน 42 ข้อ

**วิธีดำเนินการวิจัย** คณะผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามไปยังตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ แล้วทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามด้วยวิธีการทางสถิติวิเคราะห์ ดังนี้

1. นำประเด็นเจตนาธรรมและความคาดหวังของการบริหารจัดการตามพันธกิจด้านต่าง ๆ ของ มศว เมื่อเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งวิเคราะห์ได้ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพจากการทำวิจัยใน ระยะที่ 1 และได้จัดแยกหมวดหมู่ออกเป็นกลุ่มตามมุมมองสมดุลง (BSC) แต่ละด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านผู้เรียน/ผู้รับบริการ 3) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต และ 1) ด้านกระบวนการภายใน ซึ่งใช้เป็นกรอบ

แนวคิดในการศึกษาวิจัยระยะที่ 2 มาจัดพิมพ์ลงในแบบสอบถามที่มีรูปแบบการตอบสนองคู่จำนวน 2 ฉบับ แยกตามกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุข้างต้น

2. นำร่างแบบสอบถามแต่ละฉบับไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดประเมินทางการศึกษา (Educational Assessment) จำนวน 3 คน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาสาระในประเด็นคำถามแต่ละรายการกับเนื้อหาสาระของมุมมองสมดุล (ที่ได้นิยามปฏิบัติการคำศัพท์เฉพาะไว้) ในด้านที่มีประเด็นคำถามที่พิจารณา นั้นบรรจุไว้ รวมทั้งพิจารณาความเหมาะสมการใช้ถ้อยคำสำนวนทางภาษากับกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม และความกระชับรัดชัดเจน “ตรงเป้าเข้าประเด็น” ที่ต้องการคำตอบ

3. ปรับแก้ประเด็นคำถามตามรายการที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับปรุงคุณภาพของการเขียนใหม่ จากนั้นจึงแจกแบบสอบถามแต่ละฉบับไปยังตัวอย่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ 1) นิสิต (ศิษย์เก่ารุ่นล่าสุด) ที่พึงสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิตใหม่ในวันซ้อมรับปริญญาเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ.2560 ได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 622 ฉบับ 2) ศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาก่อนปี พ.ศ.2559 โดยใช้วิธีการส่งแบบสอบถามออนไลน์ (online questionnaires) ไปทางอีเมลของศิษย์เก่ากลุ่มนี้ ปรากฏว่า ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 551 ฉบับ และ 3) กลุ่มนิสิตที่กำลังศึกษาอยู่ในปัจจุบันนี้ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างนิสิตแต่ละชั้นปี พร้อมทั้งส่งแบบสอบถามออนไลน์ไปยังนิสิตที่สุ่มได้กระจายไปตามประเภทของส่วนงานภายใน มศว (คณะ วิทยาลัย สำนักและสถาบัน) ปรากฏว่าได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 341 ฉบับ รวมแบบสอบถามกลับคืนมาจากศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน จำนวน 1,514 ฉบับ แบบสอบถามฉบับนี้มีความเชื่อมั่น (reliability) ทั้งฉบับ เท่ากับ .99 สำหรับแบบสอบถามที่ส่งให้บุคลากรของ มศว ตอบ คณะผู้วิจัยใช้วิธีแจกแบบสอบถามกระจายไปยังส่วนงานภายในต่าง ๆ ของ มศว ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การของ มศว รวมจำนวน 5,490 ฉบับ ช่วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เริ่มตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ.2560 ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ.2561 ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 2,398 ฉบับ แบบสอบถามฉบับนี้มีความเชื่อมั่น (reliability) ทั้งฉบับ เท่ากับ .98

#### วิธีวิเคราะห์ข้อมูล เริ่มต้นจาก

1) นำข้อมูลดิบที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของตัวอย่างมาทำการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ และลงรหัส แล้วจึงทำการป้อนข้อมูลลงในแผ่นตารางทำการ (spreadsheet) ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยใช้เกณฑ์สำหรับการให้คะแนนจากตอบประเด็นคำถามในแบบสอบถามแต่ละรายการ ดังนี้

- |                 |  |
|-----------------|--|
| ระดับ 5 หมายถึง | สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับมากที่สุด, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด   |
| ระดับ 4 หมายถึง | สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับมาก, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก               |
| ระดับ 3 หมายถึง | สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับปานกลาง, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง       |
| ระดับ 2 หมายถึง | สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับน้อย, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย             |
| ระดับ 1 หมายถึง | สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

2) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นเบื้องต้น (preliminary data analysis) โดยใช้วิธีการตรวจค่าของข้อมูลที่มีการขาดหาย (missing values) โดยใช้ชุดคำสั่งของโปรแกรม SPSS แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์สำหรับการแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย (Means) ที่วิเคราะห์ได้ ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง	สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับมากที่สุด, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50 หมายถึง	สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับมาก, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50 หมายถึง	สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับปานกลาง, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50 หมายถึง	สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับน้อย, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50 หมายถึง	สภาพที่คาดหวังให้มีการดำเนินการในระดับน้อยที่สุด, สภาพที่เป็นจริงมีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) วิเคราะห์ข้อมูลขั้นตอนหลัก (main data analysis) คือ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยใช้ค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่ใช้หลักการประเมินความแตกต่าง โดยหาค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของความคาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ยของความเป็นจริงในปัจจุบัน (D) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของความเป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดอันดับ สำหรับในการวิจัยสถาบันครั้งนี้ คณะผู้วิจัยพิจารณาประเด็นคำถามเกี่ยวกับเจตนาธรรมณ์และความคาดหวังที่มีค่า  $PNI_{modified}$  ตั้งแต่ 0.35 ขึ้นไปเป็นประเด็นที่มีช่องว่างสำคัญ (significant gap) เพื่อสรุปประเด็นสำหรับจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายกลยุทธ์ และแนวดำเนินงานบริหารจัดการ ที่ช่วยให้การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐของ มศว เป็นไปตามความคาดหวัง ในการวิจัยระยะที่ 3 ต่อไป

### การวิจัยระยะที่ 3 (QUAL): การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินการช่วยให้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นไปตามความคาดหวัง

การวิจัยระยะที่ 3 คณะผู้วิจัยออกแบบดำเนินการทำวิจัยโดยใช้เครื่องมือและวิธีการตามแนวทางเชิงคุณภาพรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งสำคัญต่าง ๆ ด้วยการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และมีขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานวิจัยดังต่อไปนี้

**แหล่งให้ข้อมูลสำคัญ** สำหรับการทำวิจัยในระยะที่ 3 โดยใช้วิธีการตามแนวดำเนินการเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ซึ่งคณะผู้วิจัยเลือกบุคคลในแต่ละกลุ่มมาทำการศึกษาวิจัยด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพแบบเจาะลึกเกี่ยวกับ 1) สภาพลักษณะและเงื่อนไขการดำเนินงานของ

มศว ภายหลังเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีผลดำเนินงานในประเด็นที่ผลการดำเนินงานมีระดับต่ำกว่า ความคาดหวังอย่างมาก (ค่า  $PNI_{modified} \geq 0.35$  บ่งชี้การมีช่วงห่างกว้างเกิดขึ้น) 2) นโยบาย/กลยุทธ์ และแนว ดำเนินงานบริหารจัดการที่ดีในระยะเริ่มต้นภายหลังจากปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ และ 3) ผลการวิพากษ์เชิงประเมินนโยบาย/กลยุทธ์และแนวดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นเป็นข้อเสนอเพื่อ ช่วยให้ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ตามเจตนารมณ์และความคาดหวัง

1) บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้างประจำ (ได้แก่ อาจารย์ นักวิชาการศึกษา นักวิจัย และคนงาน) ที่ให้ข้อมูลสำคัญเชิงคุณภาพ โดยเลือกมาด้วยจุดมุ่งหมาย (purposeful sampling) เพื่อ ทำความเข้าใจแบบเจาะลึกถึงสภาพลักษณะข้อจำกัดหรือเงื่อนไขอันเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในประเด็น คำถามตามมุมมองสมดุล (BSC) แต่ละด้านที่ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากการทำวิจัยระยะที่ 2 พบว่า มีช่วง ห่างกว้าง (ความเป็นจริงแตกต่างจากความคาดหวังอย่างมาก) แม้ว่า มศว ได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอิสระ (autonomy) และคล่องตัว (flexibility) ในการบริหารจัดการมากขึ้น แล้วก็ตาม บุคลากรกลุ่มนี้มีสถานภาพเป็นข้าราชการและเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ที่ส่วน งานภายในต่าง ๆ ของ มศว ณ อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก และ ณ ที่ตั้งดั้งเดิมในซอยประสานมิตร เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร จำนวน 17 คน ที่เจาะจงเลือกให้ครอบคลุมทุกประเภทส่วนงานภายในและ ลักษณะสถานภาพของบุคลากรของ มศว สำหรับเข้าร่วมให้ข้อมูลในวงสนทนากลุ่ม (focus group) ดังตาราง 4

ตาราง 3-4 ผู้แทนบุคลากรจำแนกตามสถานภาพและกลุ่มคณะ/หน่วยงานที่ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยระยะที่ 3

สถานภาพ	กลุ่มคณะ/หน่วยงาน						รวม
	ศึกษาและ รร. สาธิตฯ	มนุษย์ และสังคม	วิทย์และเทคโนโลยี	แพทย์และ วิทยาศาสตร์สุขภาพ	ศิลป์ สื่อและ วัฒนธรรม	หน่วยงาน สนับสนุน	
ข้าราชการที่ไม่ เปลี่ยนสถานภาพ	-	-	-	-	-	1 คน	1 คน
ข้าราชการที่เปลี่ยน สถานภาพ	1 คน	1 คน	-	-	-	-	2 คน
ลูกจ้างประจำที่ไม่ เปลี่ยนสถานภาพ	1 คน	1 คน	1 คน	1 คน	1 คน	2 คน	7 คน
ลูกจ้างประจำที่ เปลี่ยนสถานภาพ	2 คน	-	-	-	-	1 คน	3 คน
พนักงาน มหาวิทยาลัย	1 คน	1 คน	-	-	-	2 คน	4 คน
รวม	5 คน	3 คน	1 คน	1 คน	1 คน	6 คน	17 คน

2) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวน 6 คน ที่เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานการอุดมศึกษา รวมทั้ง มีประสบการณ์และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จนเป็นที่ยอมรับของ ผู้บริหารและนักวิชาการในแวดวงการศึกษาของไทย คณะผู้วิจัยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนนี้เพื่อให้ได้ข้อมูล สำคัญสำหรับใช้พัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นโยบายและกลยุทธ์ที่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นเคยใช้ลดช่วงห่างกว้างได้สำเร็จ ขณะได้บริหารจัดการมหาวิทยาลัยของตนในระยะเริ่มต้นไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้ประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์และความคาดหวัง

3) ผู้บริหารระดับกลางและผู้อำนวยการงานสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วย รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี (ได้แก่ ฝ่ายวางแผนและพัฒนา และฝ่ายบริหาร) รวมทั้งคณบดีและรองคณบดี (ได้แก่ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และแพทยศาสตร์) ในฐานะผู้บริหารจัดการระดับกลาง (middle-line administrators) จำนวน 6 คน รวมทั้งผู้อำนวยการงานสนับสนุนวิชาการส่วนต่าง ๆ ภายในสำนักงานอธิการบดี (ได้แก่ การคลัง ส่งเสริมและบริการการศึกษา ทรัพยากรบุคคล และกิจการนิสิต) จำนวน 4 คน ในฐานะหัวหน้าผู้ควบคุมกระบวนการดำเนินงานระดับปฏิบัติการที่หน้างาน (operational processes) เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางและผู้อำนวยการงานสนับสนุนวิชาการเหล่านี้มีประสบการณ์บริหารจัดการและควบคุมกระบวนการดำเนินงานตามนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ ที่ถูกถ่ายทอดจากผู้บริหารระดับสูงของ มศว (ได้แก่ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี) ตามลำดับลงสู่ส่วนงานปฏิบัติการระดับล่าง ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงจะจงเลือกมาให้วิพากษ์เชิงประเมินความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความเหมาะสม และความรับผิดชอบต่ออธิบายได้ ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น (ผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสนทนากลุ่ม)

4) ผู้แทนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะผู้วิจัยจะจงเลือกบุคลากรสายวิชาการ (ได้แก่ ผู้แทนอาจารย์) ในฐานะบุคลากรแกนปฏิบัติการหลัก (operating core) จำนวน 4 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (ได้แก่ ผู้แทนนักวิชาการ นักวิจัย และเจ้าหน้าที่) ในฐานะเจ้าหน้าที่หรือพนักงานฝ่ายสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ (operating workflow) จำนวน 3 คน มาให้วิพากษ์เชิงประเมิน (ผ่านการสนทนากลุ่ม) ร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิพากษ์เชิงประเมินมาจากมุมมองของผู้ปฏิบัติการที่หน้างาน (frontline personnel) นอกเหนือไปจากมุมมองของผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้าสายงานสนับสนุนวิชาการในกลุ่มที่ผ่านมา

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ประกอบด้วย 1) แบบบันทึกสำหรับใช้บันทึกถ้อยคำให้สัมภาษณ์ที่ถอดออกมาเป็นข้อความทางตัวอักษร และ 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง มีจำนวน 4 ฉบับ ได้แก่ 2.1) ฉบับที่ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลในวงสนทนากลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กลุ่มที่ 1: บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้างประจำ) โดยมีประเด็นคำถามหลักเกี่ยวข้องกับสภาพลักษณะและเงื่อนไขการบริหารจัดการของ มศว ในประเด็นที่มีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามความคาดหวังอย่างมาก (ค่า  $PNI_{modified} \geq 0.35$ ) 2.2) แม้ว่าได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว 2.2) ฉบับที่ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (กลุ่มที่ 2: ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) ที่มีประเด็นคำถามหลักเกี่ยวข้องกับนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้เป็นผลสำเร็จตามเจตนารมณ์และความคาดหวัง 2.3) ฉบับที่ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์แบบ

เจาะลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (กลุ่มที่ 3: ผู้บริหารระดับกลางและผู้อำนวยการงานสนับสนุนวิชาการ) และ 2.4) ฉบับที่ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูลในวงสนทนากลุ่ม (กลุ่มที่ 4: ผู้แทนอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ) โดยสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง 2.3) และ 2.4) มีประเด็นคำถามหลักที่มุ่งให้ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่ม วิพากษ์และประเมินความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความเหมาะสม และความรับผิดชอบที่ อธิบายได้ ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐที่พัฒนาขึ้นจากข้อมูลให้สัมภาษณ์ของกลุ่มที่ 2: ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

**วิธีดำเนินการวิจัย (การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล)** คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมและ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในระยะที่ 3 ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป กล่าวคือ เริ่มต้นตั้งแต่การสนทนา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 1 เพื่อทำความเข้าใจประเด็นการบริหารจัดการของ มศว ที่มีผลการดำเนินงาน เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐไม่ปฏิบัติตามความคาดหวัง (มีช่วงห่างกว้าง) จนกระทั่งถึงการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึกและการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 4 (ตามลำดับ) เพื่อวิพากษ์เชิงประเมิน ร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวดำเนินงานที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่พัฒนาขึ้นเสร็จสิ้นลง และดำเนินการต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาประมาณเกือบ 2 สัปดาห์ ดังมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. ทวนสอบผลการวิเคราะห์ช่วงห่าง (ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงในการ บริหารจัดการของ มศว ภายหลังจากเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณจาก การทำระยะที่ 2 (QUAN) แล้วนำผลการวิเคราะห์ช่วงห่าง (พิจารณาจากค่า PNI<sub>modified</sub>) มาวางกรอบแนวคิด ในการศึกษาข้อมูลแบบเจาะลึก เพื่อสืบเสาะหาจุดเด่น จุดจำเป็นต้องพัฒนาเร่งด่วน รวมถึงประเด็นที่อาจเป็น ปัญหาอุปสรรค หรือเป็นเงื่อนไขเกี่ยวพันกับปัญหาในการบริหารจัดการของ มศว ที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จตาม เจตนาธรรมและความคาดหวังในการปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. จัดสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่ 1 (บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และ ลูกจ้างประจำ) เพื่อศึกษาข้อมูลแบบเจาะลึกเกี่ยวกับจุดเด่น จุดจำเป็นต้องพัฒนา รวมถึงปัญหาอุปสรรค และ สาเหตุของปัญหา โดยจัดสนทนากลุ่มจำนวน 2 ครั้ง โดยเกิดขึ้นครั้งแรกเดือนมีนาคม พ.ศ.2561 ณ มศว องค์กรฯ 1 ครั้ง (กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน 5 คน) และ ณ มศว ประสานมิตร 1 ครั้ง (แยกวงสนทนาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ 6 คน และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน 6 คน) รวมวงสนทนากลุ่มของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ จำนวน 3 กลุ่มย่อย โดยใช้เวลาในการสนทนากลุ่มย่อยละประมาณ 2.30-3.00 ชั่วโมง

3. สัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเพื่อมุ่งศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย/กลยุทธ์ และ แนวทางการดำเนินที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปตามความคาดหวัง จำนวน 6 คน โดยเกิดขึ้นระหว่าง เดือนมีนาคม – เมษายน พ.ศ. 2561 ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณคนละ 1.00-1.30 ชั่วโมง

4. นำข้อมูลเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้จากวงสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่ 1 และการสัมภาษณ์ แบบเจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญกลุ่มที่ 2) มาวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์เป็นข้อสรุป

สำหรับใช้ร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้เป็นไปตามความคาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. สัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่ 3 (เฉพาะผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี รวมทั้งคณบดี) จำนวน 3 คน เพื่อให้วิพากษ์และประเมินร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานฯ ที่พัฒนาขึ้น ในเดือนเมษายน พ.ศ. 2561 โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ คนละ 1.00-1.30 ชั่วโมง

6. จัดสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 2 กลุ่มย่อย ประกอบด้วย 1) รองคณบดี ผู้อำนวยการ งานสนับสนุนวิชาการ และผู้แทนอาจารย์ รวมจำนวน 8 คน และ 2) ผู้แทนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 4 คน โดยจัดวงสนทนาในรูปแบบการวิเคราะห์ วิพากษ์และประเมินร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญสำหรับปรับปรุงร่างข้อเสนอดังกล่าวให้มีประโยชน์ เป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และบ่งชี้ความรับผิดชอบที่สามารถอธิบายได้ หรือกล่าวอย่างอีกนัยหนึ่ง คือ มีความถูกต้อง เหมาะสมและเป็นไปได้กับบริบททางกายภาพและวัฒนธรรมองค์การของ มศว การสนทนากลุ่มย่อยทั้ง 2 กลุ่ม จัดขึ้นในเดือนเมษายน พ.ศ. 2561 โดยใช้เวลาในการสนทนากลุ่มย่อยละ 2.30-3.00 ชั่วโมง

**วิธีวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) จัดหมวดหมู่แยกประเด็นเนื้อหาจาก ความคิดเห็นของบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ทรงคุณวุฒิ และสังเคราะห์สรุปความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ/ข้อวิจารณ์ พัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายฯ ฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย ผลการศึกษา เจตนาธรรมและความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐฯ ผลการเปรียบเทียบความคาดหวัง และการรับรู้สภาพที่เป็นจริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ และผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายฯ/กลยุทธ์และ แนวทางดำเนินงานฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาเจตนาธรรมและความคาดหวังของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร มหาวิทยาลัยที่ริเริ่มความคิดและดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ

การศึกษาเจตนาธรรมและความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดำเนินการโดยนำผล จากการสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับเจตนาธรรมและความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1. เอกสารเชิงนโยบายภายในสถาบัน 2. เอกสาร เชิงนโยบายที่เกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากภายนอกสถาบัน และผลจากการสัมภาษณ์ เชิงลึกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และอดีตผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ริเริ่มการเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของ มศว เพื่อนำมาสร้างกรอบการศึกษาความคาดหวังและการรับรู้สภาพการบริหาร จัดการที่เป็นจริงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการศึกษาเอกสารเชิงนโยบายภายในสถาบันและภายนอกสถาบันที่เกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ และการสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และอดีตผู้บริหาร มหาวิทยาลัย ผู้ริเริ่มการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ มศว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลทั้งสองส่วนมาสรุป ประเด็นโดยใช้กรอบระบบการวัดประเมินผลองค์กรแบบมุมมองสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ได้ดังตาราง

ตาราง 4-1 ผลการวิเคราะห์เจตนาธรรมและความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ตามมุมมองสมดุล	แหล่งที่มาของข้อมูล		
	เอกสาร ภายนอก มศว	เอกสาร ภายใน มศว	สัมภาษณ์ เชิงลึก
<b>1. การเงิน (Financial Perspectives) ได้แก่ ความมั่นคงด้าน การเงิน และการสร้างโอกาสทางการแข่งขัน และการสร้างรายได้</b>			
- ให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพการบริหารสินทรัพย์ของ มหาวิทยาลัย	✓	✓	✓
- การหารายได้ที่เกิดจากงานวิชาการ งานวิจัย ทรัพย์สินทางปัญญาที่ สามารถจดลิขสิทธิ์/สิทธิบัตรเป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยโดย ร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมหรือภาคเอกชนเพื่อพัฒนาสังคม	✓	✓	✓
- การบริหารการเงินและจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓
- การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลการจัดให้มีกองทุนเพื่อกิจการ ต่าง ๆ เช่น การศึกษาและทุนการวิจัย ทั้งในส่วนบุคลากรและนิสิต	✓	✓	
- การจัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นจัดตั้งองค์การที่เป็นนิติบุคคล ลงทุน หรือร่วมลงทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลเพื่อดำเนินกิจการเกี่ยวกับ กิจการของมหาวิทยาลัย	✓	✓	
- การใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี มีระเบียบการรับค่าธรรมเนียม ค่า บำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการในการให้บริการ		✓	
- การซื้อ ขาย หรือทำนิติกรรมใด ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของ มหาวิทยาลัย การจัดให้มีการกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินโดยมี หลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน ถือหุ้น เข้าเป็นหุ้นส่วน และ ลงทุนหรือร่วมลงทุน		✓	
- การแสวงหาโอกาสหรือช่องทางใหม่เพื่อเพิ่มงบประมาณเงินรายได้			✓
- การบริหารจัดการให้บัณฑิตและงานวิจัยมีคุณค่าเพิ่มขึ้นตามทัศนะ ของผู้ใช้ การสร้างหลักสูตรหรือแผนงานการวิจัยที่สอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็นของสังคมเพื่อจูงใจให้เข้าศึกษาหรือรับบริการ การทำวิจัย การใช้เงินงบประมาณที่น้อยลงหรือลดค่าใช้จ่ายหรือสิ่ง สูญเสียเปล่าในกระบวนการผลิตในกระบวนการผลิตบัณฑิต ทัศนะที่ดี ของสถานประกอบการที่มีต่อบัณฑิต		✓	

ผลการวิเคราะห์ตามมุมมองสมดุล	แหล่งที่มาของข้อมูล		
	เอกสาร ภายนอก มศว	เอกสาร ภายใน มศว	สัมภาษณ์ เชิงลึก
<b>2. ลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Perspectives) ได้แก่ ความ เสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา การมีส่วนร่วมและมีความ รับผิดชอบต่อรัฐและสังคม</b>			
- การให้โอกาสเด็กที่ขาดแคลนได้มีโอกาสเรียนสร้างบัณฑิตที่มี ความสามารถในการทำงาน	✓	✓	✓
- หลักสูตรทันสมัยตรงตามความต้องการของผู้เรียน มีการจัดการ เรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ หล่อหลอมบุคลิกลักษณะของนิสิตที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ของการ สร้างบัณฑิตให้มีคุณภาพ	✓	✓	✓
- มีสิ่งแวดล้อมบรรยากาศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือ ที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การ ได้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น มีระบบดูแลรักษา ความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการใช้ชีวิตในระหว่างที่เรียน	✓	✓	✓
- มีกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันให้นิสิตไม่ออกกลางคัน			✓
- นักศึกษามีคุณภาพมีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ศิษย์เก่ามีคุณภาพ			✓
<b>3. การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspectives) ได้แก่ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีเสถียรภาพ ทางวิชาการควบคู่ไปกับคุณธรรม จริยธรรม และพัฒนาบุคลากร ให้มีความเชี่ยวชาญเพื่อขึ้นนำสังคม</b>			
- เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้มีเสถียรภาพทางวิชาการเป็นแหล่งเรียนรู้ทาง วิชาการให้กับประชาชนทั่วไป	✓	✓	✓
- สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสังคม มีกระบวนการเรียนรู้ ที่ก่อให้เกิดปัญญาแก่สังคม	✓	✓	✓
- พัฒนาศักยภาพให้ทำงานได้หลากหลายและคุ้มค่ามีความก้าวหน้าใน สายงาน	✓	✓	✓
- มีการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการแก่บุคลากรตามลักษณะของงานเพื่อ คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีโดยมีรูปแบบการประเมินที่เป็นแบบ เดียวกัน	✓	✓	✓
- ส่งเสริมการเป็นผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ			✓

ผลการวิเคราะห์ตามมุมมองสมดุล	แหล่งที่มาของข้อมูล		
	เอกสาร ภายนอก มศว	เอกสาร ภายใน มศว	สัมภาษณ์ เชิงลึก
<b>4. กระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) ได้แก่ การบริหารที่เป็นอิสระคล่องตัว ยุติธรรมและตรวจสอบได้</b>			
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การบริหารบุคคล การบริหาร งบประมาณการเงินและทรัพย์สินที่สนับสนุนความเป็นอิสระ คล่องตัว และโปร่งใสตรวจสอบได้ เอื้อต่อการบริหารจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพ	✓	✓	✓
- มีระบบที่เหมาะสมในการติดตามตรวจสอบการเป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ	✓	✓	✓
- กระบวนการเปิด-ปิดหลักสูตรทำได้รวดเร็วมีคุณภาพมาตรฐานและ มีเอกลักษณ์และอัตลักษณ์มีการรับสถาบันอื่นเข้ามาสมทบใน มหาวิทยาลัยและดำเนินการวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น	✓	✓	✓
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย รับรู้รับฟัง ความคิดเห็นของนิสิตและบุคลากรในการบริหารมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓
- มีระบบที่เหมาะสมในการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการหรือลูกจ้าง เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย การคุ้มครองและให้ประโยชน์ตอบแทน พนักงานมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการ คุ้มครองแรงงาน		✓	✓
- มีระบบการประเมินบุคลากรที่ยุติธรรมทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคง		✓	✓
- มีระบบสนับสนุนให้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน		✓	✓
- มีระบบการเตรียมผู้บริหาร			✓
- มีการจัดทำระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ			✓
- สร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง			✓

## ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงตามการรับรู้ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) ในระยะที่ 1 คณะผู้วิจัยนำมาสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีลักษณะการตอบสนองคู่ (duel-response format) โดยส่วนแรกสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่คาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว และส่วนที่สองสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของ มศว ในฐานะการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมทั้งผู้ให้บริการ คือ บุคลากร และผู้รับบริการ คือ ศิษย์ปัจจุบันและศิษย์เก่า เพื่อหาช่วงห่างสำคัญระหว่างความคาดหวังและสภาพจริงของ มศว ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับนำไปใช้สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นเป้าหมายในการลดช่วงห่าง ซึ่งใช้ในการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมดังเจตนารมณ์ของ มศว

ผลการศึกษาความคาดหวังและการรับรู้สภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นำเสนอเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

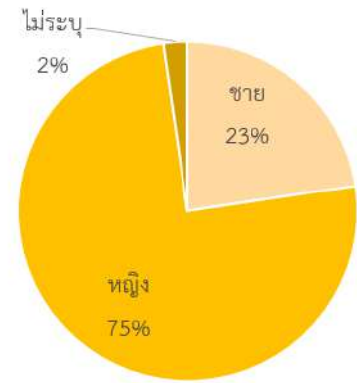
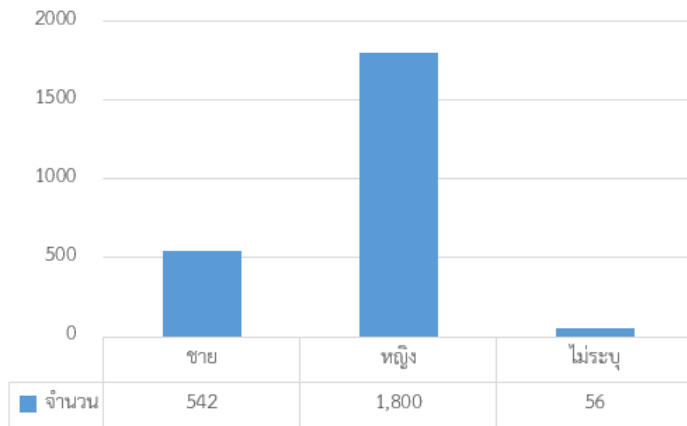
ตอนที่ 2.2 ผลการศึกษาความคาดหวังและการรับรู้สภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 2.3 ผลการกำหนดประเด็นสำหรับจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ ตามความคาดหวังและการรับรู้สภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

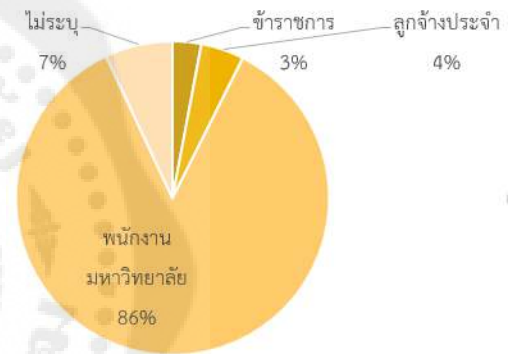
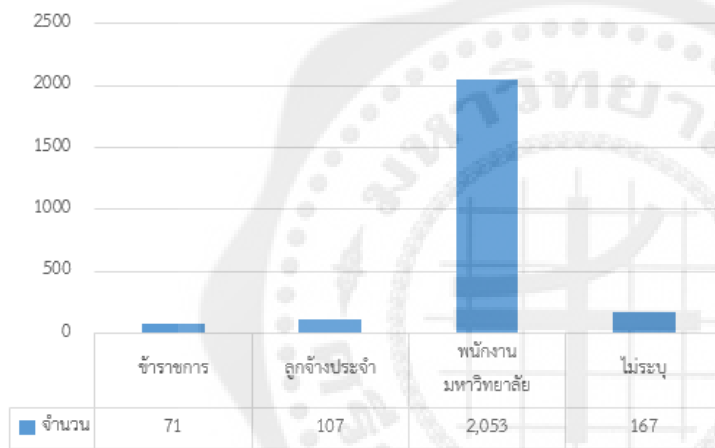
### ตอนที่ 2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในส่วนผู้ให้บริการ บุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนรวม 2,398 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง (77%) สถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (92%) โดยมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นพนักงานตั้งแต่เริ่มบรรจุ (87%) ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นฝ่ายสนับสนุนวิชาการ (72%) อายุงานของผู้ตอบแบบสอบถามกระจายในช่วงน้อยกว่า 6 ปี 6-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีสัดส่วนใกล้เคียงกัน (38%, 25%, 37% ตามลำดับ) และครอบคลุมผู้ตอบทุกกลุ่มคณะวิชา ซึ่งแสดงดังภาพ 4-1 ถึง 4-6

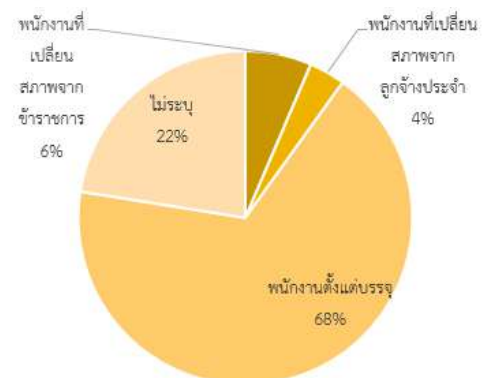
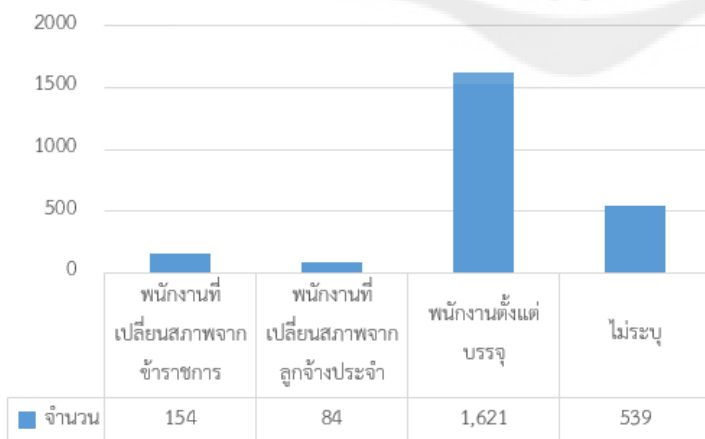
ในส่วนผู้รับบริการ ศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนรวม 1,514 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง (66%) สถานภาพเป็นศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ.2559-2560 ร้อยละ 41 เป็นศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา ก่อน พ.ศ.2559 ร้อยละ 36 และเป็นนิสิตปัจจุบัน ร้อยละ 23 โดยมากกว่าครึ่งหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถามศึกษาระดับปริญญาตรี (69%) ครอบคลุมผู้ตอบทุกกลุ่มคณะวิชา ดังภาพ 4-7 ถึง 4-10



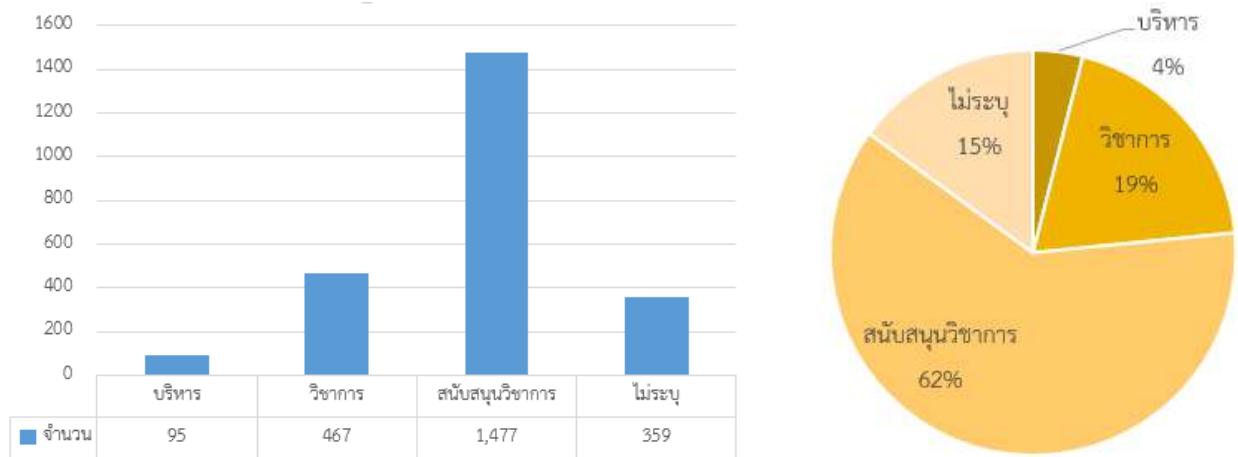
ภาพ 4-1 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม: เพศ



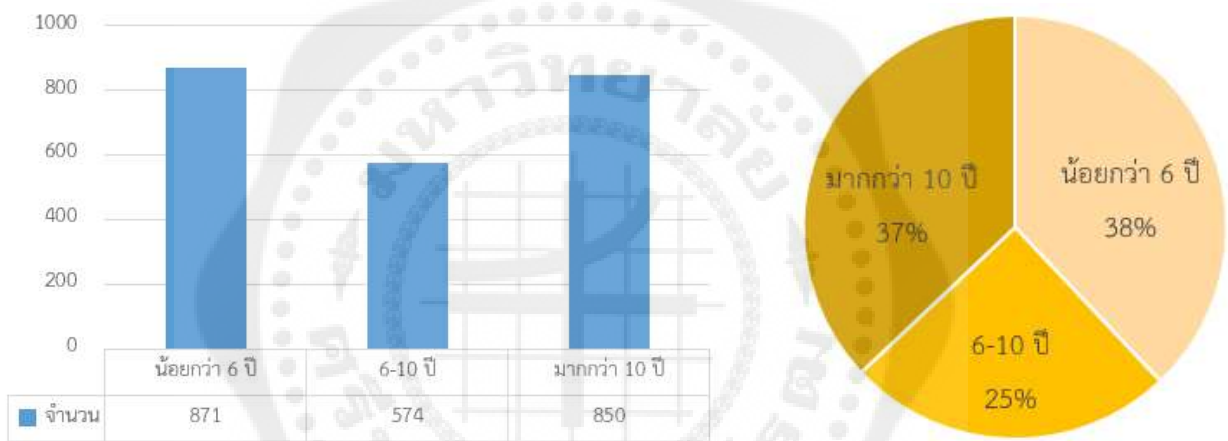
ภาพ 4-2 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม: สถานภาพ



ภาพ 4-3 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม: สถานภาพพนักงาน

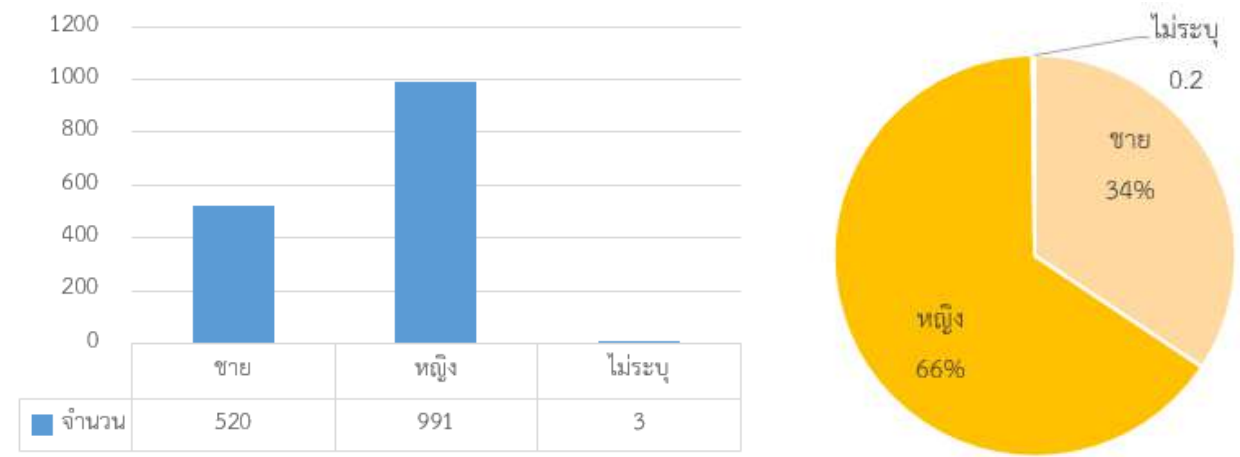


ภาพ 4-4 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม: ตำแหน่งงาน

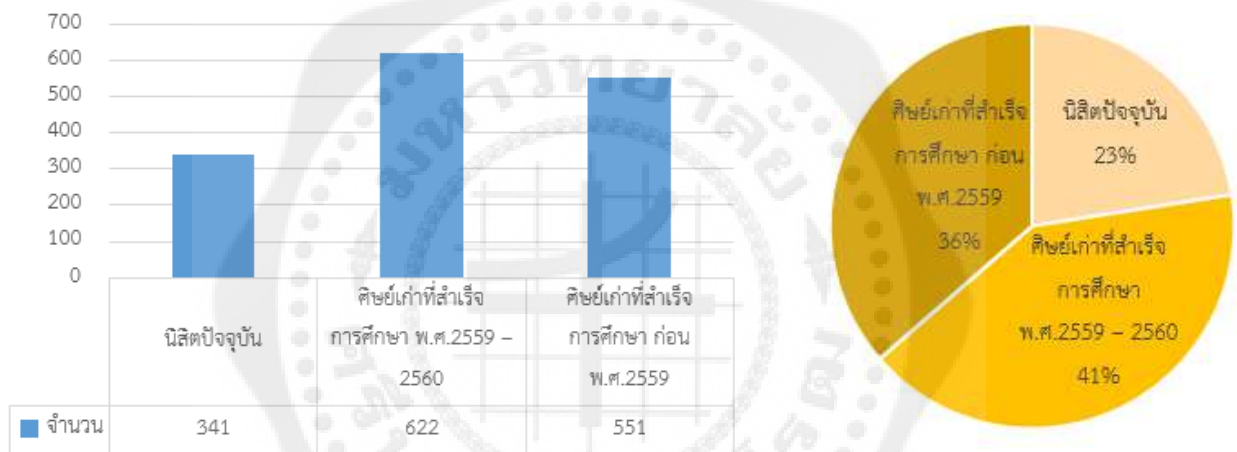


ภาพ 4-5 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม: อายุงาน

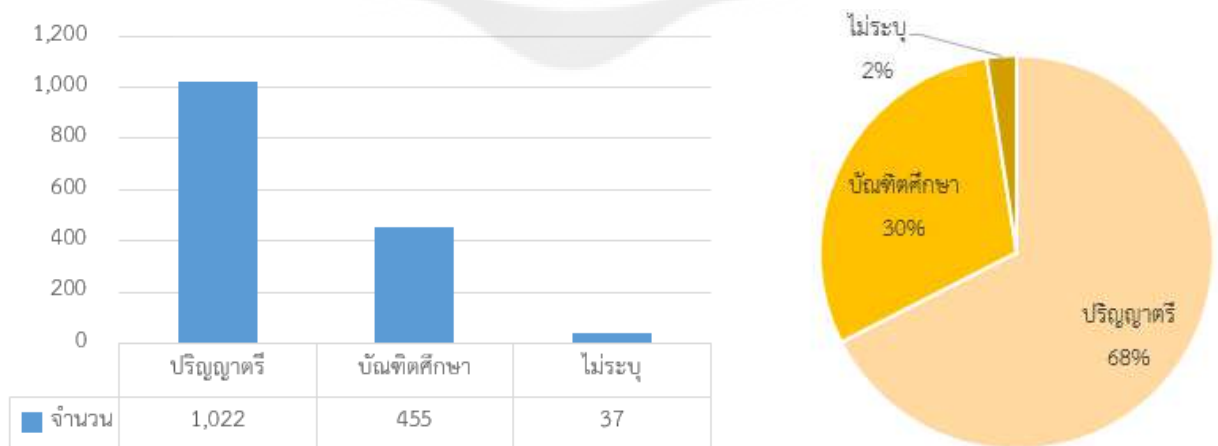




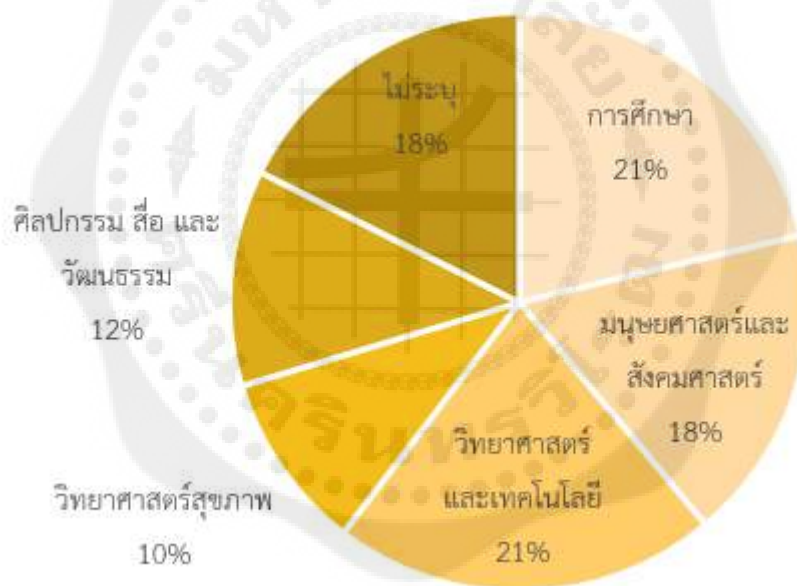
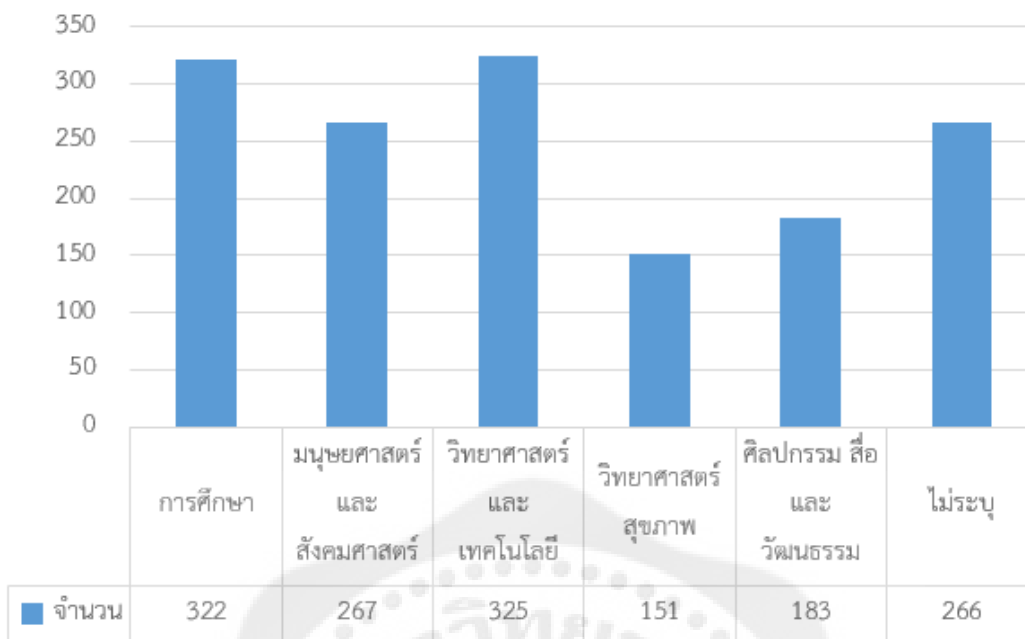
ภาพ 4-7 ข้อมูลพื้นฐานของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันผู้ตอบแบบสอบถาม: เพศ



ภาพ 4-8 ข้อมูลพื้นฐานของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันผู้ตอบแบบสอบถาม: สถานภาพ



ภาพ 4-9 ข้อมูลพื้นฐานของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันผู้ตอบแบบสอบถาม: ระดับการศึกษา



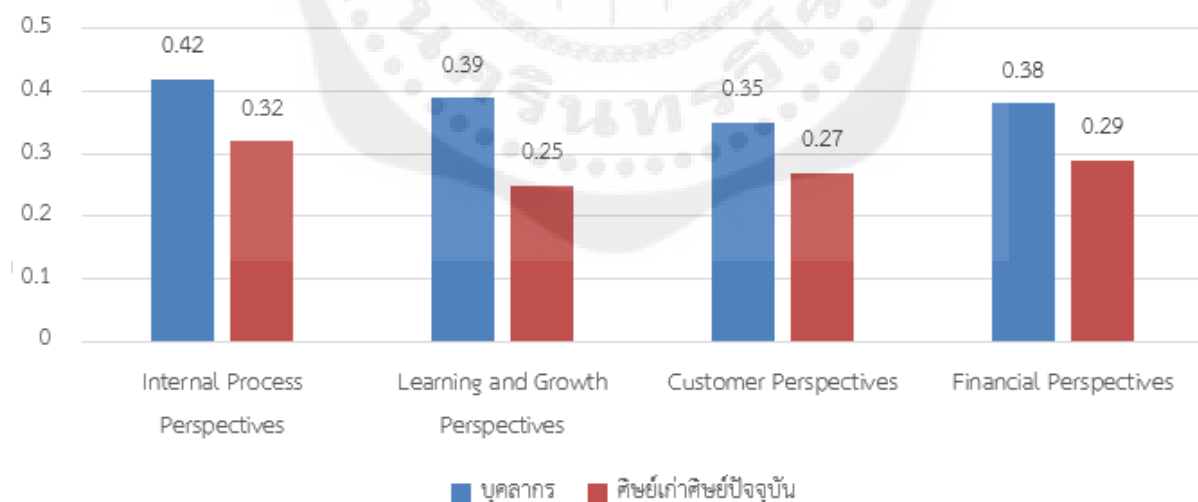
ภาพ 4-10 ข้อมูลพื้นฐานของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันผู้ตอบแบบสอบถาม: ประเภทหน่วยงานที่สังกัด

## ตอนที่ 2.2 ผลการศึกษาความคาดหวังและการรับรู้สภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การวิเคราะห์ช่วงห่างที่สำคัญ (Significant gap) ระหว่างสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้บริการ (บุคลากร) และผู้รับบริการ (ศิษย์เก่าศิษย์ปัจจุบัน) โดยพิจารณาจากดัชนี  $PNI_{modified}$  มีดังนี้

บุคลากรผู้ให้บริการเห็นว่ามุมมองที่มีช่วงห่างที่สำคัญมากที่สุด ไปถึงน้อยที่สุด ลำดับดังนี้ 1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) 2) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspectives) 3) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) และ 4) มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Perspectives) โดยมี  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.42, 0.39, 0.38 และ 0.35 ตามลำดับ โดยค่า  $PNI_{modified}$  ดังกล่าวมากกว่า 0.35 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเห็นว่าทุกมุมมองมีความต้องการจำเป็นในการปรับปรุง/พัฒนาเพื่อให้สภาพการดำเนินงานเป็นไปตามความคาดหวังและเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้

ศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้รับบริการ เห็นว่ามุมมองที่มีช่วงห่างที่สำคัญมากที่สุด ไปถึงน้อยที่สุด ลำดับดังนี้ 1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) 2) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) 3) มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Perspectives) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspectives) โดยมี  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.32, 0.29, 0.27 และ 0.25 ตามลำดับ โดยค่า  $PNI_{modified}$  ดังกล่าวน้อยกว่า 0.35 แสดงให้เห็นว่าศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันเห็นว่าทุกมุมมองมีช่วงห่างระหว่างสภาพการดำเนินงานกับความคาดหวังและเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ อยู่ในช่วงที่ยังไม่เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องปรับปรุง/พัฒนา



ภาพ 4-11 ความคาดหวังและการรับรู้สภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บุคลากร (2,398 คน) ศิษย์เก่าศิษย์ปัจจุบัน (1,514 คน)

ทั้งนี้ รายละเอียดของผลการวิเคราะห์การวิเคราะห์ช่วงห่าง ระหว่างสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยดัชนี  $PNI_{modified}$  แสดงดังภาคผนวก ก

**ตอนที่ 2.3 ผลการกำหนดประเด็นสำหรับจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกยุทธ์ ตามความคาดหวังและการรับรู้สภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

การสรุปประเด็นสำหรับจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกยุทธ์ พิจารณาข้อมูลเชิงปริมาณจากวิเคราะห์ช่วงห่างที่สำคัญ (Significant gap) ทั้งจากมุมมองของผู้ให้บริการ (บุคลากร) และผู้รับบริการ (ศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน) โดยคัดเลือกประเด็นที่  $PNI_{modified}$  มากกว่าหรือเท่ากับ 0.35 สรุปประเด็นการวิเคราะห์ที่ได้เป้าหมายสำคัญที่จำเป็นต้องลดช่วงห่าง 19 ประเด็น ดังนี้

### 1. มุมมองด้านการเงิน

- 1.1 การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคมส่วนรวม (เช่น การออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี)
- 1.2 การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
- 1.3 การกำหนดต้นทุน (ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับและค่าบริการ) ที่เหมาะสม
- 1.4 การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการต่าง ๆ

### 2. มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ

- 2.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย
- 2.2 การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง
- 2.3 การมีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการเรียนและใช้ชีวิตในระหว่างการศึกษา
- 2.4 การมีกลยุทธ์สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันเพื่อป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคันไปศึกษายังมหาวิทยาลัยแห่งอื่น

### 3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

- 3.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรในการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณภาระงานและลักษณะความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย
- 3.2 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัยที่จัดให้ได้อย่างเหมาะสมกับการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

- 3.3 การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก”
- 3.4 การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพเป็นฐานการพิจารณา

#### 4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

- 4.1 การมีระบบการคัดเลือก/สรรหาบุคคลภายนอกที่เป็นคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงาน และดำรงรักษาบุคลากรภายในที่ที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออกจากงาน
- 4.2 การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย
- 4.3 การมีโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานหลัก (Core process) ของหน่วยงานภายในที่มีอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัดและประสานภารกิจ
- 4.4 การมีระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใสตรวจสอบได้และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ
- 4.5 การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว
- 4.6 การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- 4.7 มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ

ค่าเฉลี่ย  $PNI_{modified}$  ของเป้าหมายสำคัญที่จำเป็นต้องลดช่วงห่างทั้ง 19 ประเด็น มีค่าตั้งแต่ 0.35 ถึง 0.53 ดังแสดงในตาราง 4-2 และภาพ 4-12 ถึง 4-15

ตาราง 4-2 การกำหนดประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอตามความต้องการจำเป็น (Needs) ในการดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

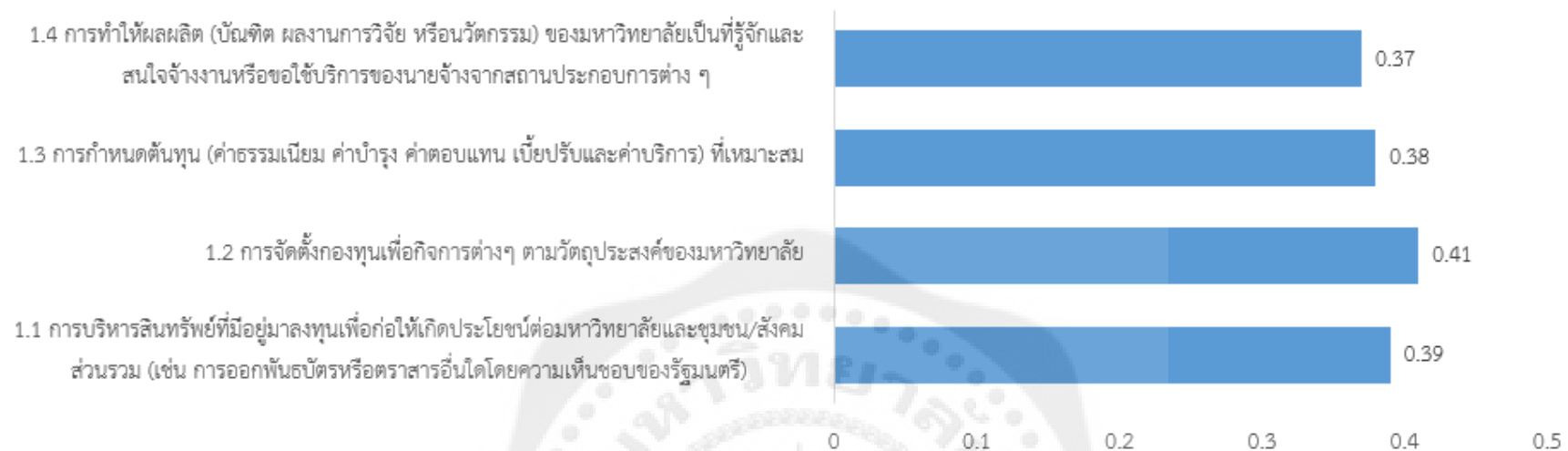
รายการ	PNI <sub>modified</sub>		ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอ
	บุคลากร	ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน	
<b>มุมมองด้านการเงิน</b>			
1. ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุนโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี	0.41		1.1 การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคมส่วนรวม (เช่น การออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี) (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.39)
2. จัดการรายได้และทรัพย์สินของ มศว อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาสังคม	0.39		
3. บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือเกิดประโยชน์สูงสุด	0.39		
4. มีการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน	0.39		
5. มีระเบียบการซื้อ ขาย จ้าง รับจ้าง สร้าง จัดหา โอน รับโอน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ แลกเปลี่ยน และจำหน่าย หรือทำนิติกรรม ใด ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย	0.39		
6. จัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นจัดตั้งองค์การที่เป็นนิติบุคคล ลงทุนหรือร่วมลงทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคล เพื่อดำเนินกิจการเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย หรือนำผลการค้นคว้าวิจัยไปเผยแพร่หรือหาประโยชน์ เพื่อเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย	0.39		
7. แสวงหาโอกาสหรือช่องทางใหม่เพื่อเพิ่มงบประมาณเงินรายได้	0.38		
8. จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนการวิจัย ทั้งในส่วนบุคลากรและนิสิต	0.37		
9. ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา จัดการ ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ ราชพัสดุ	0.37		

รายการ	PNI <sub>modified</sub>		ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอ
	บุคลากร	ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน	
<b>มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ</b>			
10. จัดให้มีกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	0.41		1.2 การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.41)
11. ลดค่าใช้จ่ายหรือสิ่งสูญเสียไปในกระบวนการผลิต (บัณฑิตและการทำผลงานวิจัย)	0.39		1.3 การกำหนดต้นทุน (ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับและค่าบริการ) ที่เหมาะสม (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.38)
12. มีระเบียบการรับค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการในการให้บริการที่เหมาะสม	0.39		
13. ใช้เงินงบประมาณต่ำสุดในกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ	0.35		
14. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่โดดเด่น แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น	0.38		
15. พัฒนานวัตกรรมจากการวิจัยที่สามารถจดลิขสิทธิ์/สิทธิบัตรเป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยได้	0.37		1.4 การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการต่าง ๆ (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.37)
16. ประชาสัมพันธ์ีผลผลิต (บัณฑิตและผลงานวิจัย) เป็นที่รับรู้และสนใจของผู้ใช้	0.38		
17. แสวงหบุคคลหรือหน่วยงานกลุ่มใหม่เพื่อจูงใจให้เข้าศึกษาหรือรับบริการการทำวิจัย	0.37		
18. สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มนายจ้าง/สถานประกอบการเพื่อให้มีทัศนคติที่ดีต่อบัณฑิตที่ผลิต	0.37		
19. บริหารจัดการให้บัณฑิตและงานวิจัยมีคุณค่าเพิ่มขึ้นตามทัศนะของผู้ใช้	0.36		
20. มีกลยุทธ์ในการเพิ่มจำนวนและคุณภาพของนิสิตใหม่	0.36		
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต</b>			
21. มีเจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น	0.39	0.37	2.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.39)
22. มีห้องปฏิบัติการและเครื่องมือที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ	-	0.37	2.2 การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ สำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.36)
23. มีห้องเรียนและอุปกรณ์การสอนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้	-	0.35	

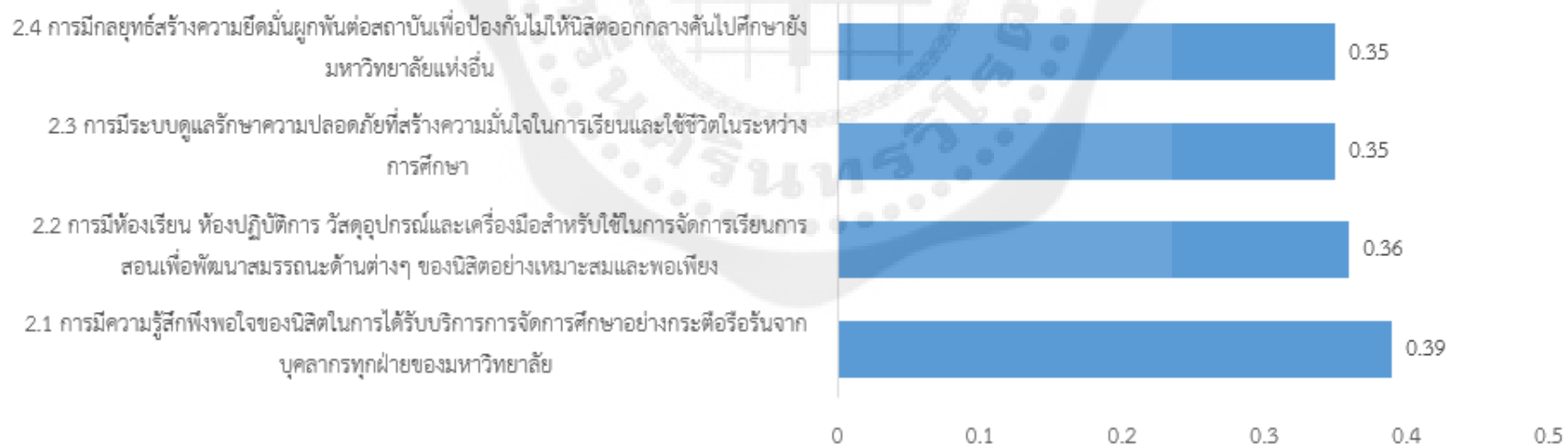
รายการ	PNI <sub>modified</sub>		ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอ
	บุคลากร	ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน	
24. มีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการใช้ชีวิตในระหว่างที่เรียน	0.35		2.3 การมีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการเรียนและใช้ชีวิตในระหว่างการศึกษา (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.35)
25. มีกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันให้บัณฑิตไม่ออกกลางคันไปเรียนต่อที่อื่น	0.35		2.4 การมีกลยุทธ์สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันเพื่อป้องกันไม่ให้บัณฑิตออกกลางคันไปศึกษาต่อมหาวิทยาลัยแห่งอื่น (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.35)
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>			
26. จัดระบบการให้คำตอบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน	0.53		3.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรในการได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณภาระงานและลักษณะความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.53)
27. จัดระบบสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสมเพื่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	0.52		3.2 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัยที่จัดให้ได้อย่างเหมาะสมกับการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.52)
28. สนับสนุนการทำงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความสุขในการทำงาน	0.49		3.3 การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก” (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.49)
29. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงาน โดยการพัฒนาผลงานใหม่	0.40		3.4 การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพเป็นฐานการพิจารณา (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.40)

รายการ	PNI <sub>modified</sub>		ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอ
	บุคลากร	ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน	
30. มีระบบสนับสนุนให้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงานใน มศว	0.47		4.1 การมีระบบการคัดเลือก/สรรหาบุคคลภายนอกที่เป็นคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงาน และธำรงรักษาบุคลากรภายในที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออกจากงาน (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.40)
31. มีระบบที่เหมาะสมในการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการหรือลูกจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย	0.39		
32. คัดกรองและให้ประโยชน์ตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน	0.39		
33. ทำระบบสัญญาจ้างให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคง	0.37		
34. มีระบบการประเมินบุคลากรที่ยุติธรรม	0.46		4.2 การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน และการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.46)
35. จัดตั้ง รวม แบ่ง หรือยุบเลิกส่วนงานอย่างเหมาะสม	0.44		4.3 การมีโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานหลัก (Core process) ของหน่วยงานภายในที่มีอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัดและประสานภารกิจ (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.46)
36. จัดทำระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่สนับสนุนความเป็นอิสระ คล่องตัว และโปร่งใสตรวจสอบได้	0.42		
37. มีโครงสร้างองค์การและการบริหารบุคคลที่ส่งเสริมความเป็นอิสระ คล่องตัว และโปร่งใสตรวจสอบได้	0.42		
38. ใช้ระเบียบ/ข้อบังคับเป็นเครื่องมือเพื่อให้สามารถทำงานได้ง่าย สะดวกและชาญฉลาด	0.42		
39. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	0.41		
40. มีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระและคล่องตัว เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ	0.40		
41. มีขั้นตอนการขอใช้สิ่งสนับสนุน (เช่น สำนักหอสมุด สำนักคอมพิวเตอร์) ที่สะดวกรวดเร็ว	0.36		
42. มีระบบการเงินและงบประมาณที่เอื้อต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ	0.42		
43. มีการบริหารงบประมาณการเงินและทรัพย์สินของ มศว ที่ส่งเสริมความเป็นอิสระ คล่องตัว และโปร่งใสตรวจสอบได้	0.43		4.4 การมีระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใสตรวจสอบได้ และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.42)
44. มีระบบที่เหมาะสมในการติดตามตรวจสอบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	0.39		

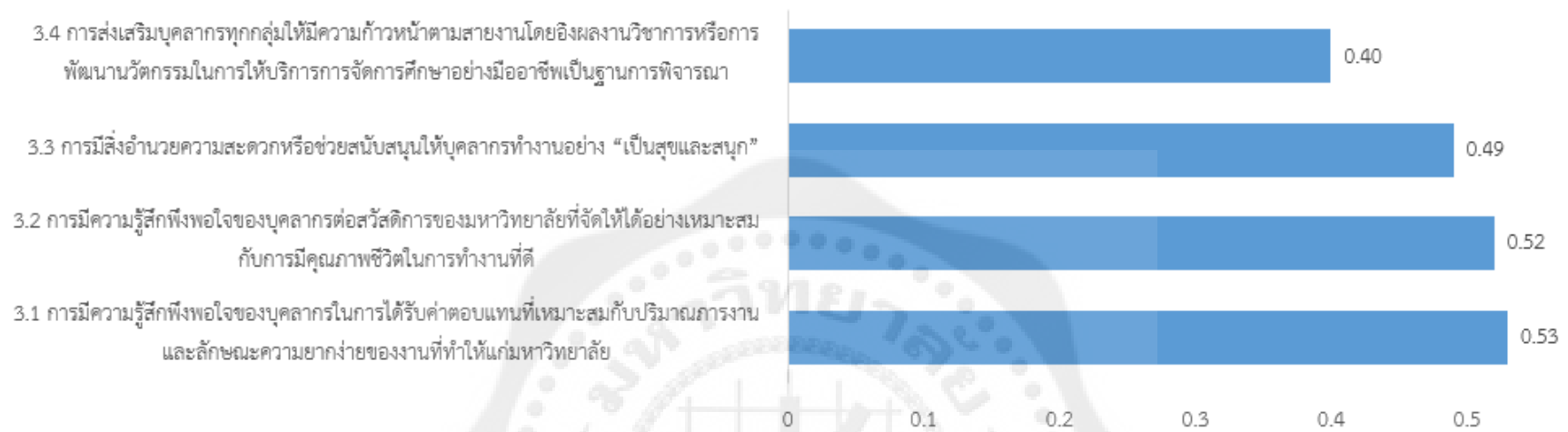
รายการ	PNI <sub>modified</sub>		ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอ
	บุคลากร	ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน	
45. จัดการซื้อร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม	0.43	0.35	4.5 การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับซื้อ ร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการ ให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.41)
46. รับรู้รับฟังความคิดเห็นของนิสิตและบุคลากรในการบริหาร มศว	0.41		
47. บริหารโดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	0.38		
48. สร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง	0.43	0.39	4.6 การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์ กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.43)
49. รับสถานศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นเข้าสมทบในมหาวิทยาลัย และมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นหนึ่งชั้นใดแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันสมทบนั้น	0.38		4.7 มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัยร่วมกับ สถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ (PNI <sub>modified</sub> เฉลี่ยเท่ากับ 0.37)
50. จัดการศึกษาและดำเนินการวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น	0.37		



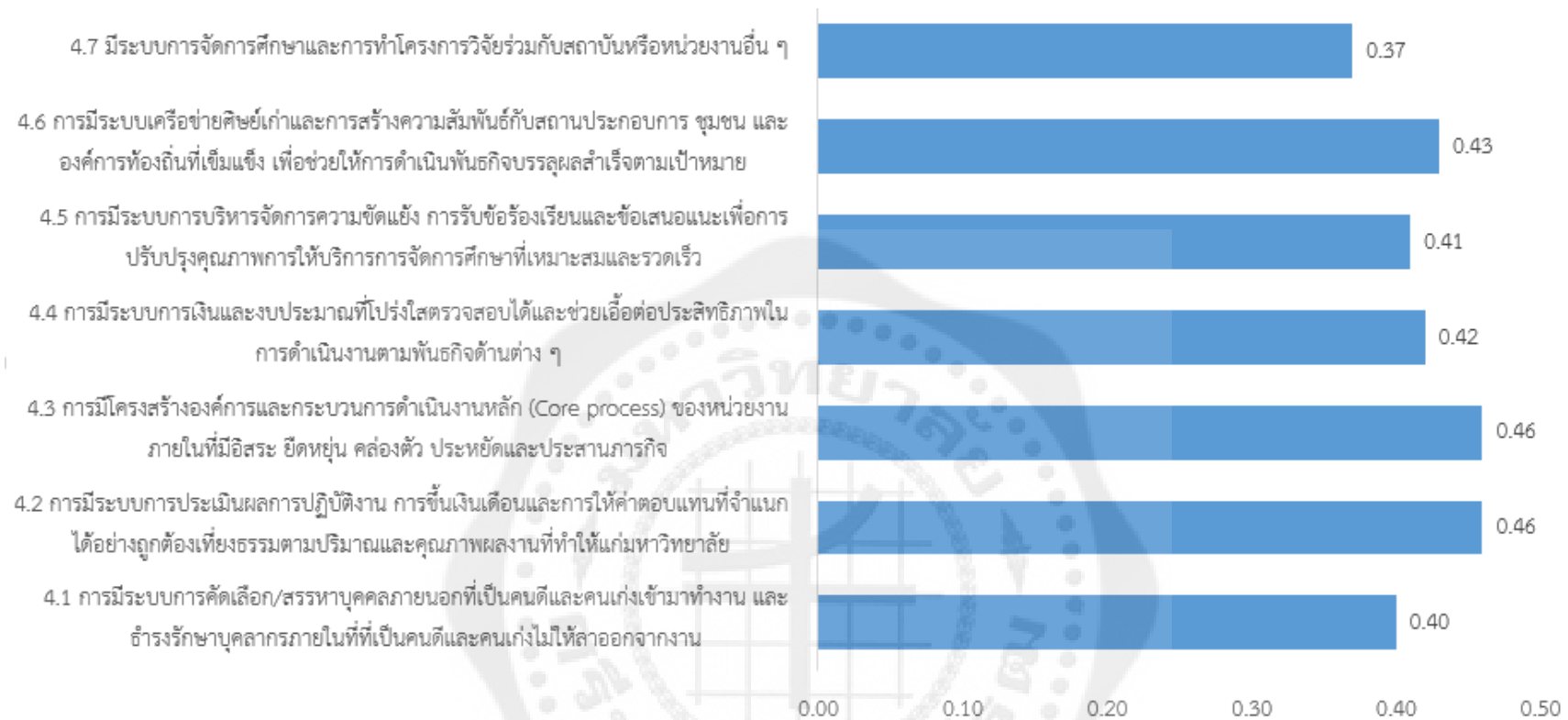
ภาพ 4-12 PNI<sub>modified</sub> เฉลี่ย ในแต่ละประเด็นเป้าหมายการลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ: มุมมองด้านการเงิน



ภาพ 4-13 PNI<sub>modified</sub> เฉลี่ย ในแต่ประเด็นเป้าหมายการลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ: มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ



ภาพ 4-14 PNI<sub>modified</sub> เฉลี่ย ในแต่ประเด็นเป้าหมายการลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ: มุมมองด้านกระบวนการภายใน

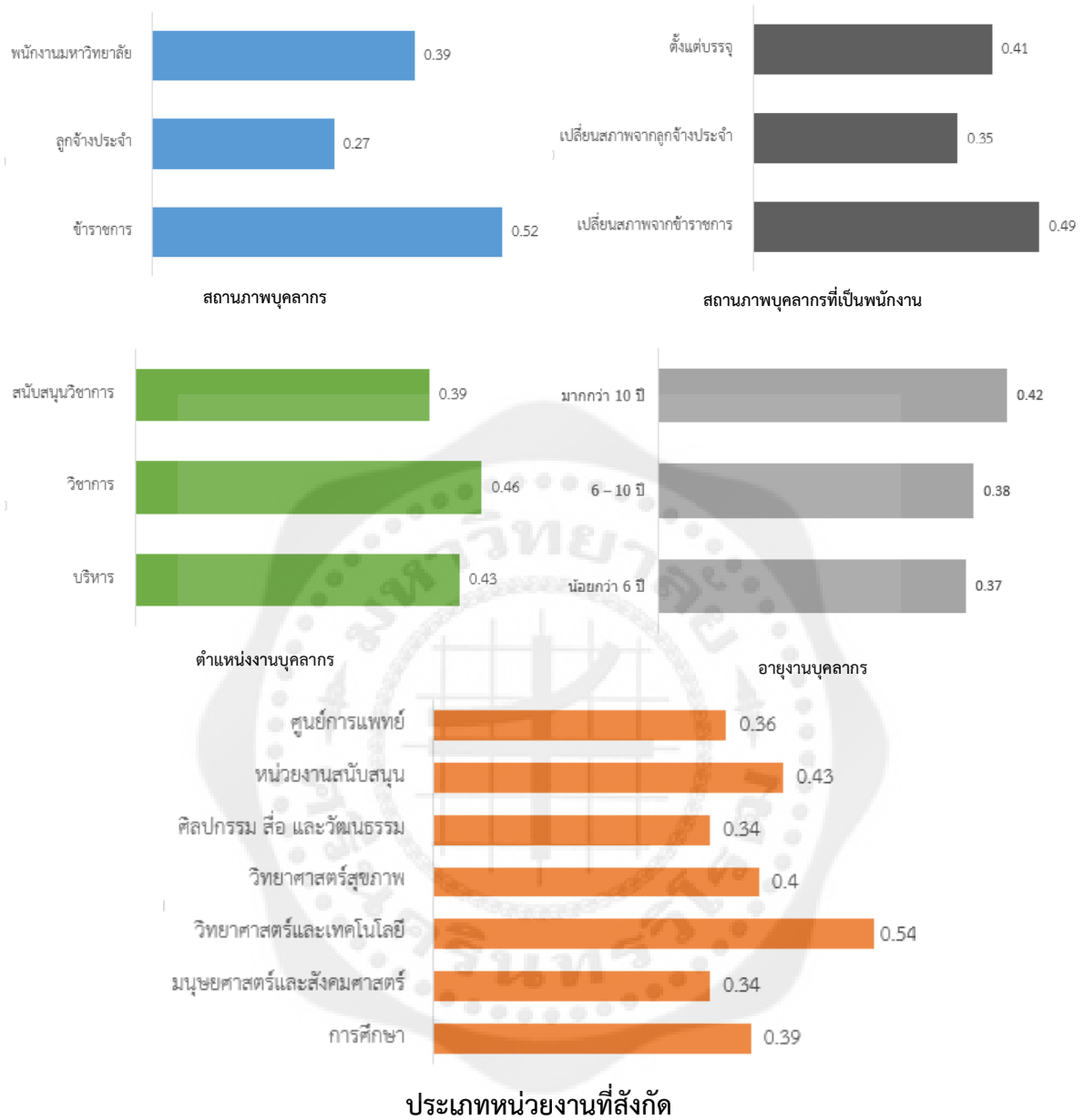


ภาพ 4-15 PNI<sub>modified</sub> เฉลี่ย ในแต่ละประเด็นเป้าหมายการลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ: มุมมองด้านกระบวนการภายใน

ทั้งนี้หากพิจารณาตามสถานภาพบุคลากรพบว่าข้าราชการเป็นกลุ่มที่มีความต้องการจำเป็นในการลดช่วงห่างทุกมุมมอง มากกว่าลูกจ้างประจำ และพนักงานมหาวิทยาลัย ขณะที่หากพิจารณาถึงสถานภาพพนักงานพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพมาจากข้าราชการเป็นกลุ่มที่มีความต้องการจำเป็นในการลดช่วงห่างในเกือบทุกมุมมอง มากกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพมาจากลูกจ้างประจำ และพนักงานมหาวิทยาลัยตั้งแต่แรกเริ่มบรรจุเข้าทำงาน ยกเว้นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยตั้งแต่แรกเริ่มบรรจุเข้าทำงานเป็นกลุ่มที่มีความต้องการจำเป็นในการลดช่วงห่างมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งงานพบว่าบุคลากรฝ่ายวิชาการเป็นกลุ่มที่มีความต้องการจำเป็นในการลดช่วงห่างทุกมุมมอง มากกว่าฝ่ายบริหาร และฝ่ายสนับสนุนวิชาการ ส่วนการเปรียบเทียบระหว่างอายุงานพบว่าบุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีความต้องการจำเป็นในการลดช่วงห่างทุกมุมมอง มากกว่าบุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า และการพิจารณาจำแนกตามกลุ่มหน่วยงานพบว่าบุคลากรสังกัดหน่วยงานกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีความต้องการจำเป็นในการลดช่วงห่างทุกมุมมอง มากกว่าบุคลากรสังกัดอื่น

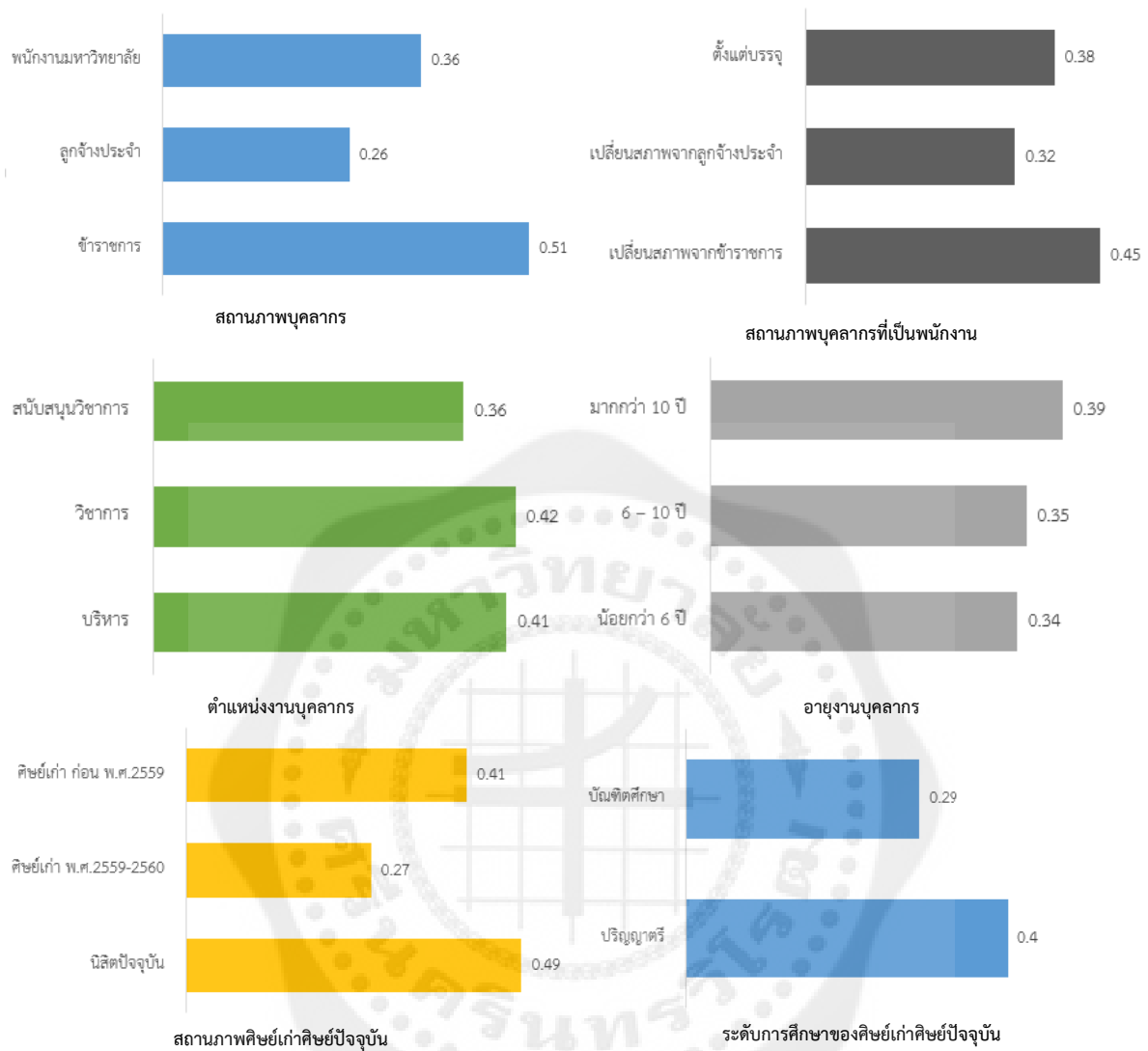
หากพิจารณาตามสถานภาพของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน พบว่านิสิตปัจจุบันเป็นกลุ่มที่มีความต้องการจำเป็นในการลดช่วงห่างตามมุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการและมุมมองด้านกระบวนการภายในมากกว่ากลุ่มศิษย์เก่า และเมื่อเปรียบเทียบตามระดับการศึกษาพบว่าศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันในระดับปริญญาตรีมีความต้องการจำเป็นในการลดช่วงห่างตามมุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการและมุมมองด้านกระบวนการภายในมากกว่ากลุ่มบัณฑิตศึกษา

# 1. มุมมองด้านการเงิน



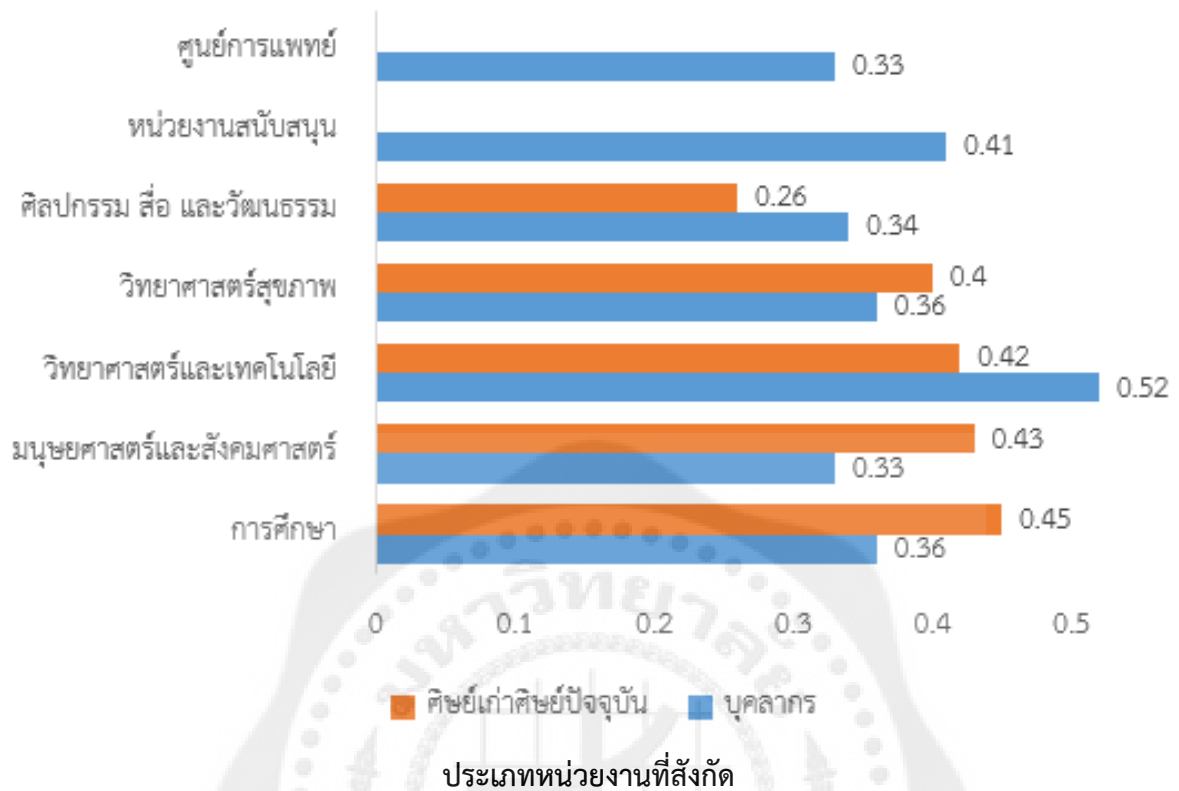
ภาพ 4-16 ค่าเฉลี่ย  $PNI_{modified}$  ในประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ:  
มุมมองด้านการเงิน

## 2. มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ



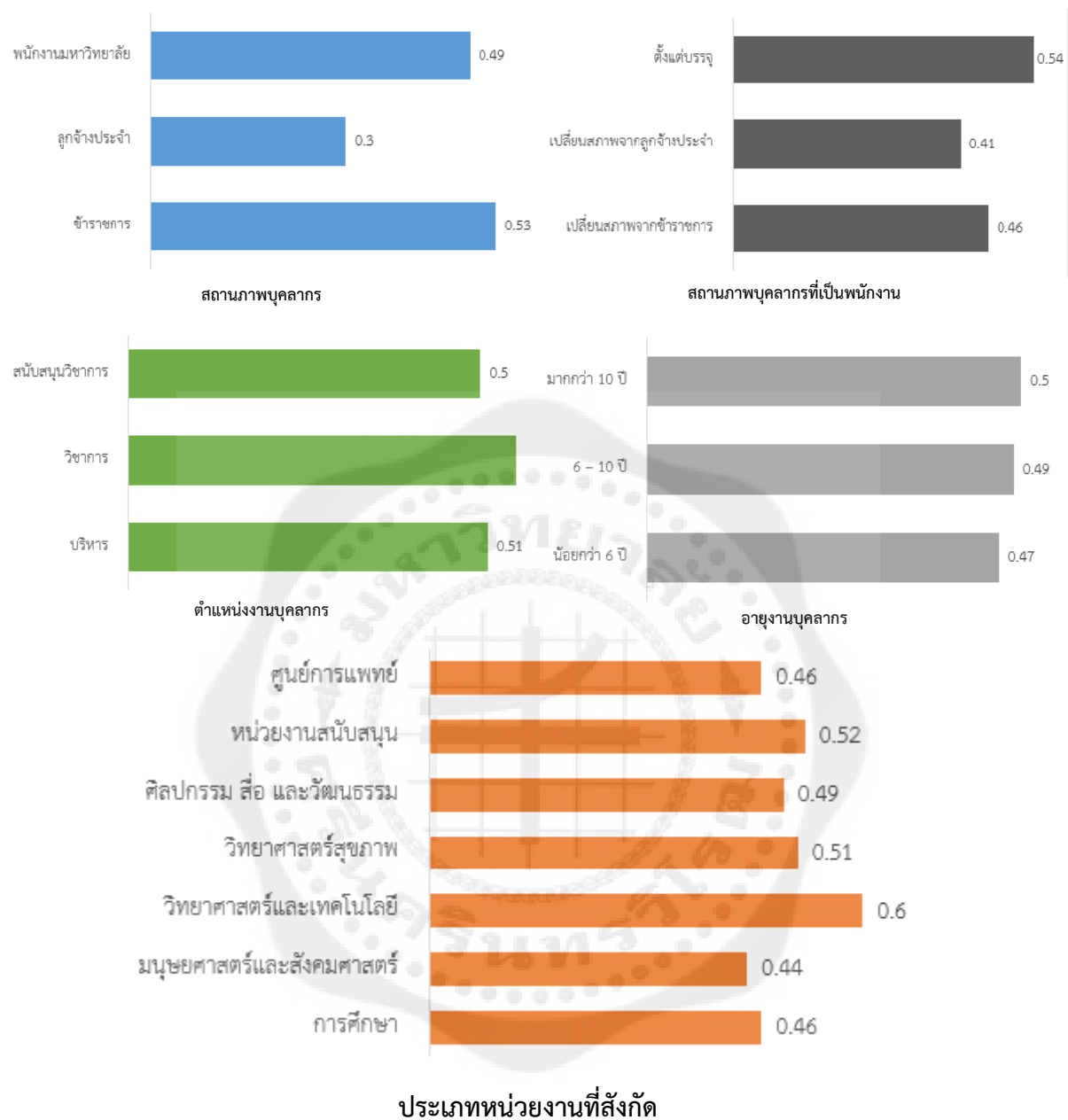
ภาพ 4-17 ค่าเฉลี่ย  $PNI_{modified}$  ในประเด็นเป้าหมายลดช่องว่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ:  
มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ

## 2. มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ



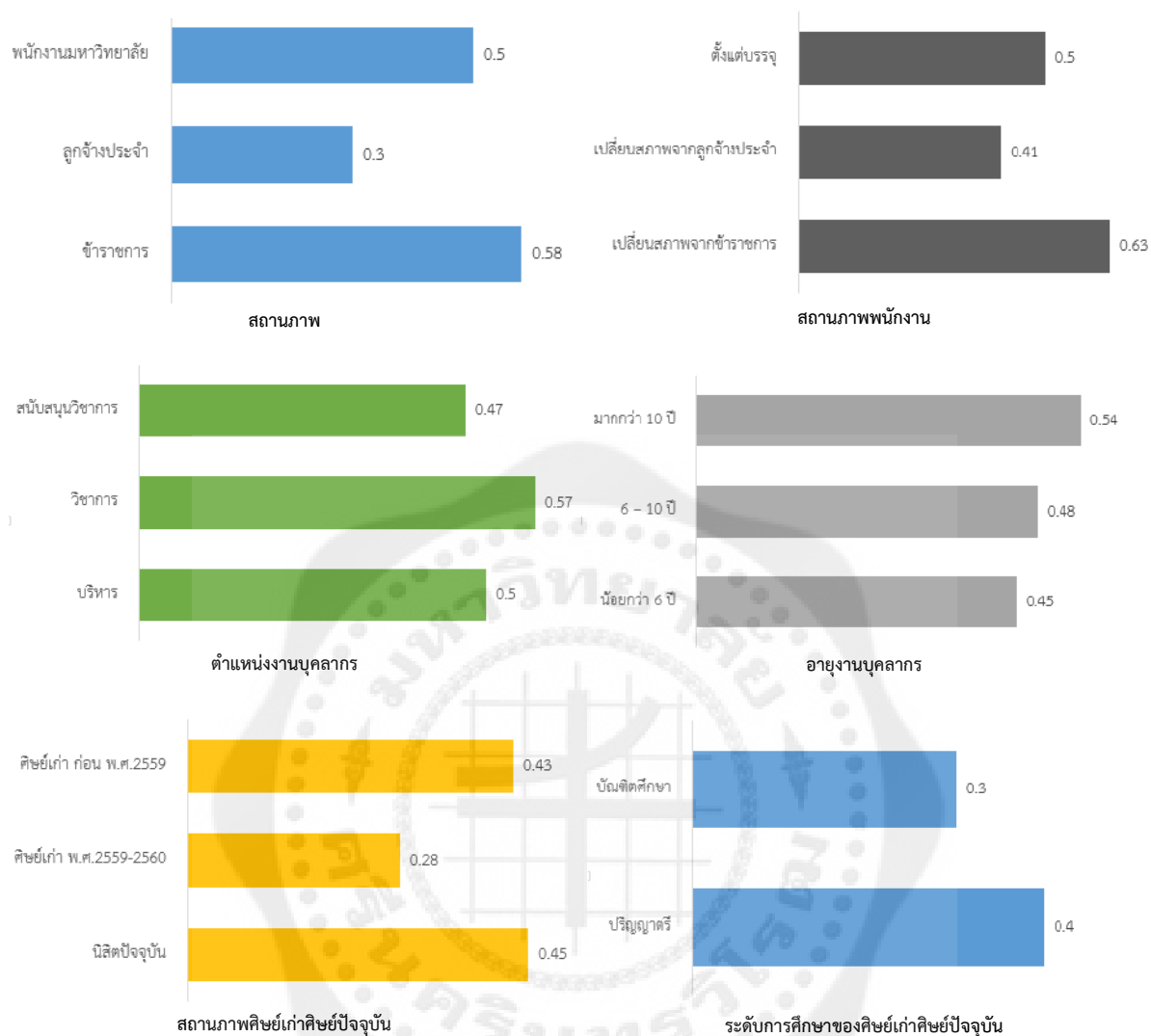
ภาพ 4-17 ค่าเฉลี่ย  $PNI_{modified}$  ในประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ:  
มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (ต่อ)

### 3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต



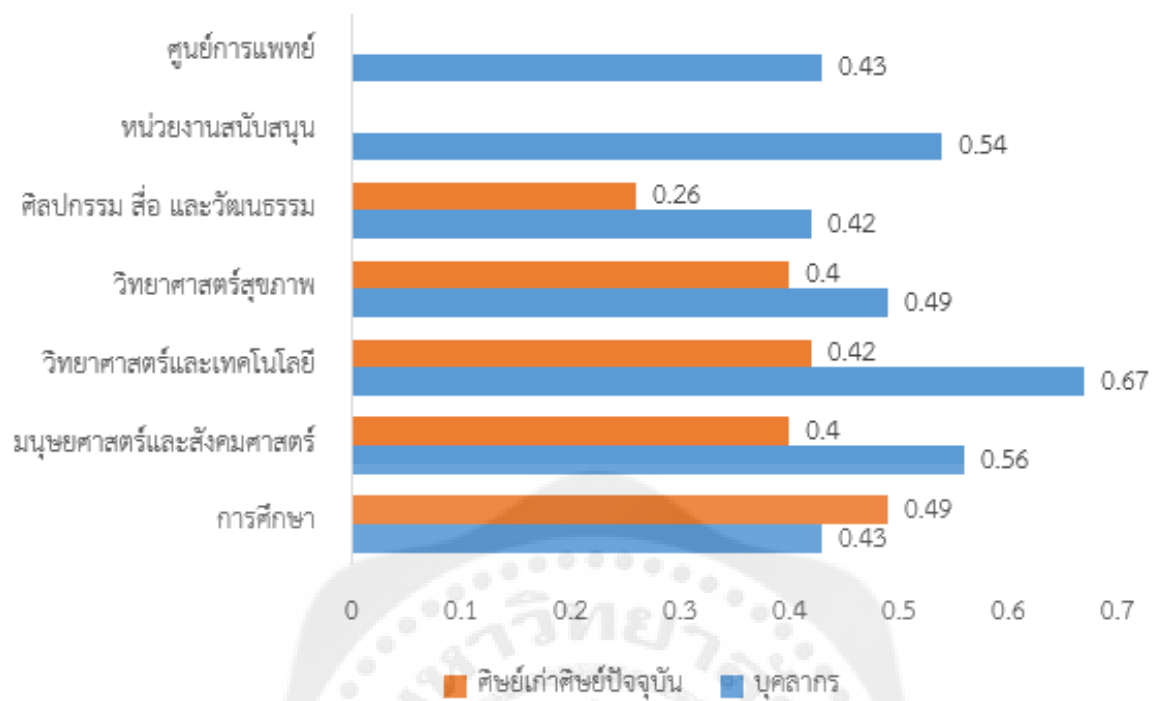
ภาพ 4-18 ค่าเฉลี่ย  $PNI_{modified}$  ในประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ: มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

#### 4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน



ภาพ 4-19 ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub> ในประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ:  
มุมมองด้านกระบวนการภายใน

#### 4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน



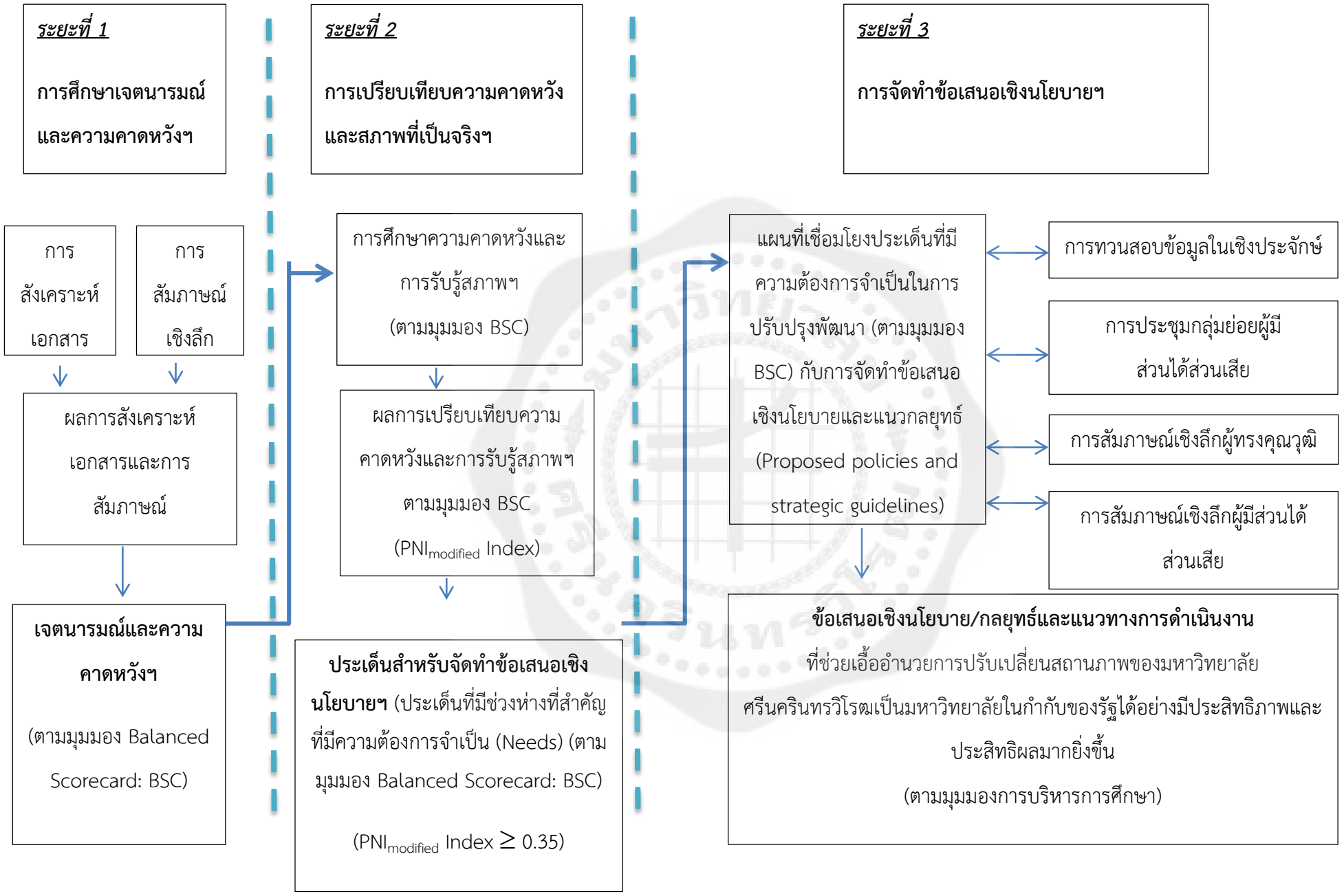
ประเภทหน่วยงานที่สังกัด

ภาพ 4-19 ค่าเฉลี่ย PNI<sub>modified</sub> ในประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ:

มุมมองด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)

### ตอนที่ 3 ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยเอื้ออำนวยการปรับเปลี่ยนสภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สมกับความคาดหวัง

จากผลการวิเคราะห์ช่วงห่างสำคัญระหว่างผลลัพธ์ที่คาดหวังกับผลการดำเนินงานที่เป็นจริงในปัจจุบัน แยกแต่ละมุมมองข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงทำการวิจัยตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 3: การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกกลยุทธ์ (Proposed policies and strategic guidelines) ที่พัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยเชิงบูรณาการ (Integrated results) จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (QUAL) ในระยะที่ 1: (ก) การวิเคราะห์เอกสารสำคัญ และ (ข) การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้งในอดีตและปัจจุบันของ มศว แบบเจาะลึกเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ผสมผสานเข้ากับผลการวิจัยเชิงปริมาณ (QUAN) ในระยะที่ 2: (ค) การประเมินความสอดคล้องระหว่างผลลัพธ์ที่คาดหวังกับผลการดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ที่เป็นจริง ตามการรับรู้ของบุคลากร มศว ที่สุ่มมาเป็นตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (QUAL) ระยะที่ 3: (ง) การทำความเข้าใจประเด็นช่วงห่างสำคัญที่ค้นพบจากระยะที่ 2 ผ่านการอภิปรายเชิงสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและวิเคราะห์หาข้อสรุปร่วมกันในกลุ่มอาจารย์ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และกลุ่มลูกจ้างประจำ (จ) การให้ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกกลยุทธ์ “ปิดช่วงห่างสำคัญ” เพื่อ “ขับเคลื่อน” การดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ไปสู่เจตนารมณ์และความคาดหวัง โดยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาและด้านการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีแนวบริหารจัดการที่ดีแบบเจาะลึก และ (ฉ) การประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นตามทัศนะของบุคลากร มศว ทั้งในระดับผู้บริหารผ่านการสัมภาษณ์เจาะลึก และระดับผู้ปฏิบัติการเชิงวิชาการ (อาจารย์) และสนับสนุนวิชาการ (หัวหน้าฝ่ายงานสนับสนุนฯ) ผ่านการอภิปรายในวงสนทนาดังกล่าว รวมทั้งระดับผู้ใช้บริการการจัดการศึกษาของ มศว (ผู้แทนสถานประกอบการ) ผ่านการสัมภาษณ์เจาะลึก การบูรณาการเชื่อมโยงผลการวิจัยทั้งสามระยะเข้าด้วยกันจนกระทั่งได้เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกกลยุทธ์ สามารถแสดงให้เห็น ตามภาพ 4-20 และแสดงตารางแผนที่เชื่อมโยงประเด็นการพัฒนาตามมุมมองสอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกกลยุทธ์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมดังเจตนารมณ์ของ มศว ดังตัวอย่างในภาพ 4-21 และรายละเอียดในภาคผนวก ข



ภาพ 4-20 การบูรณาการเชื่อมโยงผลการวิจัยทั้งสามระยะ

ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ (ตามมุมมองการบริหารการศึกษา)

มุมมองการบริหารจัดการการศึกษา	ผลการวิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจการนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมดุล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่องว่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระบุช่องว่าง ( $PN_{modified}$ )	การปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลัก	การบริหารจัดการความขัดแย้ง/รับฟังข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลงานที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาดิจิทัล	การพัฒนาความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
1.การเงิน	0.39			<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบาย/วิธีการจัดหารายได้</li> <li>เร่งเสนอแผน/โครงการลงทุนจากทรัพย์สินที่มี</li> <li>หากกลยุทธ์บริหารการลงทุน/หาผลประโยชน์ จากทรัพย์สินที่มี</li> </ul>							
1.1. การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคมส่วนรวม (เช่น การออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี											
1.2 การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	0.41			วางนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับการลงทุนและการจัดตั้งกองทุน							
1.3 การกำหนดต้นทุน (ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับและค่าบริการ) ที่เหมาะสม	0.38			ปรับต้นทุนต่อหน่วย และอัตราค่าธรรมเนียมที่สะท้อนค่าที่แท้จริงอย่างต่อเนื่อง							

ความ  
ต้องการ  
จำเป็นใน  
การ  
ปรับปรุง  
พัฒนา  
(ตาม  
มุมมอง  
BSC)

การนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพื่อ “ปิดช่องว่างสำคัญ” นำมาสู่การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ (Proposed policies and strategic guidelines)

ภาพ 4-21 ตัวอย่าง แผนที่เชื่อมโยงประเด็นการพัฒนาตามมุมมองสมดุลกับข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมดังเจตนารมณ์ของ มศว

## ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์

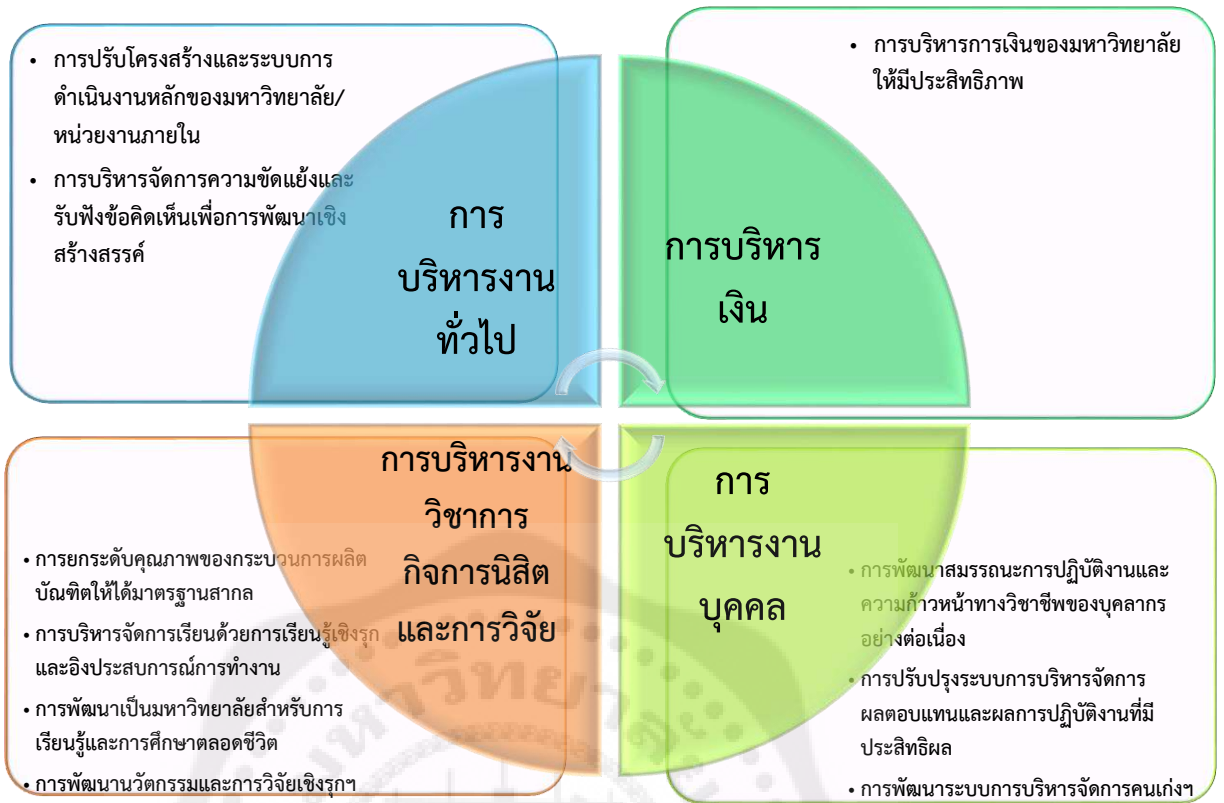
คณะผู้วิจัยได้นำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ที่พัฒนาจากผลการวิจัยเชิงบูรณาการ ทั้งสามระยะ (ดังตารางที่ 6) สำหรับช่วยลดหรือปิดช่องว่าง (Closing the gap) ความคาดหวังและผลการดำเนินงานที่เป็นจริงในแต่ละประเด็น เพื่อช่วย “ขับเคลื่อน” มศว ในการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเฉพาะการมีเสรีภาพทางวิชาการ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) สูงสุด ภายใต้การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good governance) (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.2558; จรัส สุวรรณเวลา. 2551; วิจิตร ศรีสอาน. 2558; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560) สมดังเจตนารมณ์ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น คณะผู้วิจัยได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยเอื้ออำนวยการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น 10 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ข้อเสนอแนะ/แนวทาง) ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะย่อยภายในแต่ละข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ ตามกรอบแนวคิดของหลักการบริหารการศึกษา 4 มิติ ดังตาราง 4-3 และภาพ 4-22.ถึง 4-23

**ตาราง 4-3** ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ที่ช่วยเอื้ออำนวยการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การแบ่งงานบริหาร จัดการมหาวิทยาลัย	ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์
การบริหารงานทั่วไป	1. การปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ภายใน 2. การบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนา เชิงสร้างสรรค์
การบริหารการเงิน	3. การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ
การบริหารงานบุคคล	4. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5. การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิผล 6. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจร
การบริหารงานวิชาการ กิจการนิสิต และการวิจัย	7. การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล 8. การบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน 9. การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต 10. การพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สร้าง คุณค่า/ประโยชน์ต่อชุมชน/สังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของ มหาวิทยาลัย



ภาพ 4-22 การจัดแบ่งงานบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ที่  
ช่วยเอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาพ 4-23 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ที่ช่วยเอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานภายใน

#### คำอธิบาย

แม้ว่า มศว จะเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาเป็นเวลากว่าสองปี และได้มีการแบ่งงานใหม่ภายในหน่วยงานของทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามประกาศ เมื่อวันที่ 11 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560 แล้วก็ตาม แต่ผลการวิจัยในระยะที่ 2 โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) กลับพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่รับรู้สภาพที่เป็นจริงในประเด็น 4.3 การมีโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานหลัก (Core process) ของหน่วยงานภายในที่มีความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัด และประสานภารกิจ แตกต่างไปจากความคาดหวัง (ช่วงห่าง) มาก (ค่า  $PNI_{modified} = 0.46$ ) ดังนั้นจึงมีความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบาย และ/หรือสืบทอดกลยุทธ์การดำเนินงานบริหารจัดการเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยในระยะที่ 3 โดยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) จากข้อมูลที่รวบรวมได้ภายหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณในทำวิจัยระยะที่ 2 พบว่า การจัดแบ่งงานใหม่ภายในหน่วยงานของ

ส่วนงาน มศว ยังกระทำไม่ได้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานตามหน้าที่/พันธกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต เช่น ปัจจุบันการบริหารคุณภาพของมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นไปยังหลักสูตร (หรือโปรแกรมวิชา) ที่มีประธานหลักสูตรเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบหลัก แต่มีหลายคณะยังคงแบ่งงานใหม่โดยเน้นไปที่ภาควิชาตามโครงสร้างแบบดั้งเดิมที่ยังเป็นส่วนราชการ ทั้งที่ในบางภาควิชาที่มีหลักสูตรยังเป็นที่ยอมรับจากผู้เรียนในปัจจุบัน/อนาคตจำนวนน้อย นอกจากนี้ จำนวนหน่วยงานภายในของบางส่วนงานยังมีสภาพไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่มี รวมทั้งความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและสังคมจากภายนอก อีกทั้งยังขาดการดำเนินงานเชื่อมประสานภารกิจเพื่อประหยัดเงินงบประมาณและกระจายปริมาณภาระงานให้มีความสมดุล รวมทั้งส่วนงานสนับสนุน (ที่ไม่มีงบประมาณเงินรายได้เป็นของตนเอง) มีจำนวนค่อนข้างมาก ทั้งที่อาจปรับลดจำนวนลงโดยใช้เทคโนโลยีแทนหรือมอบภารกิจให้แก่บุคลากรที่มีภาระงานไม่ถึงเกณฑ์ขั้นต่ำได้

จากผลการวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากถ้อยคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาและการบริหารมหาวิทยาลัยไทยในกำกับของรัฐที่แนวทางการบริหารจัดการที่ดี ทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ และยังผ่านการประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความ เป็นประโยชน์ (เมื่อคำนึงถึงการนำมาใช้ภายใต้บริบทองค์การของ มศว) จากผู้แทนของบุคลากรสายบริหาร วิชาการและสนับสนุนวิชาการ รวมทั้งนายจ้างเรียบร้อยแล้ว ซึ่งข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ที่ผ่านการ ประเมิน “กลั่นกรอง” จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว และสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจวาง แนวทางปรับโครงสร้างและปรับระบบ (กระบวนการ) ดำเนินงานหลัก (Rengineering) ของ มศว เพื่อ ขับเคลื่อนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่ดำเนินพันธกิจตามวิสัยทัศน์บรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยเริ่มตั้งแต่การวางกลยุทธ์ดำเนินการด้วยการศึกษาทบทวนตนเองเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ใน อนาคต และการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงการปรับ โครงสร้างและระบบการดำเนินงานที่ต้องพัฒนาไปควบคู่กับการพัฒนาบุคลากร สำหรับการปรับโครงสร้างและ ระบบการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานภายใน ควรดำเนินการตามข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ดังนี้

**ข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ประกอบด้วย หลักการในการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนสถานภาพไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงาน ดังนี้**

1) ควรวางกลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อเปลี่ยนสถานภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดย คำนึงถึงหลักการในประเด็นต่อไปนี้

1.1) กำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้บ่งชี้ (หรือแสดงถึง) กระบวนการให้บริการหรือผลผลิต จากการจัดการศึกษาที่เกิดจากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอันโดดเด่นแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เสมือนเป็น “ลายเซ็น” (Signature) ที่รับรองในความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอันโดดเด่นดังกล่าวให้เป็นที่รับรู้ ของผู้สนใจเข้าศึกษาต่อ ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการ นักวิชาการและสาธารณชนโดยทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้การ กำหนดทิศทางในการดำเนินพันธกิจของ มศว มีความชัดเจนและมีความเป็นไปได้ตามฐานความรู้และ เชี่ยวชาญที่ได้สั่งสมมาเป็นเวลาเกือบเจ็ดทศวรรษ

1.2) วางนโยบายในเชิงรุกเกี่ยวกับบทบาทของมหาวิทยาลัยรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น การลดจำนวนหลักสูตรการศึกษาในระดับปริญญาตรี โท เอก ตามความต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาที่ลดลง (ด้วยผลกระทบจากอัตราการเกิดของประชากรไทยที่ลดลง) เช่น การเพิ่มหลักสูตรประกาศนียบัตร (certificate) ที่จัดการเรียนการสอนตามระบบโมดูล (modular system) เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้เรียนในยุคดิจิทัล

1.3) การพัฒนามหาวิทยาลัยควรมองจากความต้องการของสังคมจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของมหาวิทยาลัยในการดำเนินกิจการไปเพื่อมุ่งแก้ปัญหาจุดที่เป็นความเจ็บปวด (pain point) ของสังคม

1.4) ดำเนินการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานควบคู่ไปกับการให้ความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนความเชื่อและวิถีคิดของบุคลากรให้เป็นแบบ “เติบโต” (growth mindset) สอดคล้องกับการจัดการอุดมศึกษา “เชิงรุก” ได้มาตรฐานคุณภาพตามเจตนารมณ์และความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ แทนที่การมีวิถีคิดแบบ “ตายตัว” และวิถีปฏิบัติเชิง “ตั้งรับ” ตามความคุ้นชินในบริบทดั้งเดิมก่อน มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1.5) ปรับระบบหรือกระบวนการดำเนินงานหลัก (core process) แล้วจึงปรับโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน (restructuring) ได้แก่ การก่อตั้ง การยุบรวมหรือการยกเลิกส่วนงาน รวมทั้งระเบียบการดำเนินงานภายใต้ระบบดำเนินงานหลักและบริบทของแต่ละส่วนงานภายใน มศว ที่ “ความแตกต่างในความเหมือน” (diversity in uniformity) กล่าวอย่างเจาะจง คือ การมีหน่วยงานหรือส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจเฉพาะด้านแตกต่างหลากหลายกันได้ (diversity) แต่มีความพร้อมเพรียงของการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่พันธกิจหลักเป็นแบบเดียวกัน (uniformity)

1.6) บริหารจัดการองค์การทั้งในระดับจุลภาค (หน่วยงานหรือส่วนงานต่างๆ) และระดับมหภาค (มหาวิทยาลัยทั้งหมดโดยรวม) ในฐานะเป็นสถาบันการศึกษาพัฒนาภูมิปัญญาของคนไทยชั้นสูงสุด ควรนำองค์ความรู้หรือข้อมูลข่าวสารเชิงประจักษ์จากผลการวิจัย (โดยเฉพาะการวิจัยสถาบัน หรือ institutional research or IR) หรือฐานประสบการณ์การเรียนรู้ที่ถอดบทเรียนและสั่งสมมาขององค์การ (learning organization) มาใช้เป็นฐานสนับสนุนการตัดสินใจในการกำหนดหลักการ รูปแบบและกระบวนการ (แนวดำเนินการด้วยขั้นตอนและใช้เทคนิควิธีการต่างๆ) เพื่อการปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลักขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

1.7) สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร ให้เป็นผู้มีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำกลุ่ม (group or collective leadership) มีวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะเชิงการจัดการในระดับสูง มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการองค์การ มศว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance) รวมทั้งควรเตรียมการ “ป่มเพาะ” สมรรถนะการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิผลสำหรับบุคลากร มศว รุ่นต่อไปที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต นอกจากนี้ ควรเสริมสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการบริหารจัดการหน่วยงานหรือส่วนงาน ปลูกฝังวัฒนธรรมของการทำงานเชิงบูรณาการเป็นทีมระหว่างบุคลากรข้ามหน่วยงานหรือส่วนงานของมหาวิทยาลัย และพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ

1.8) นำพลังร่วมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในเครือข่ายศิษย์เก่า มศว มาใช้เป็น “จักรเฟือง” หรือกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันการบริหารจัดการองค์การ มศว ตามพันธกิจด้านต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมีผู้แทนศิษย์เก่าเข้ามาเป็นกรรมการบริหารระดับมหาวิทยาลัย (กรรมการสภามหาวิทยาลัย) และระดับหน่วยงานภายใน (กรรมการประจำคณะ/วิทยาลัย) หรือเป็นพลังร่วม “ผลักดัน” การปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น การเป็นกรรมการสัมมนาและประเมินคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้สมัครเข้าศึกษาต่อหรือผู้รับทุนการศึกษาที่มีภูมิปัญญาเกิดและสถานศึกษาที่เรียนจบในท้องถิ่นใกล้บ้าน

1.9) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสื่อสารนโยบาย/กลยุทธ์ รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว จากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีความชัดเจนและรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีเจตคติที่ดีในการทำงาน อีกทั้งจะต้องปรับปรุงระบบการสื่อสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยไปยังผู้รับบริการในกลุ่มปัจจุบัน เช่น ผู้ปกครองของนิสิตปริญญาตรี และ/หรือกลุ่มเป้าหมายที่สนใจรับบริการในอนาคต เช่น นักเรียน ครูแนะแนวและผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่เป้าหมายรับบริการ รวมทั้งสื่อสารมวลชนและสาธารณชนโดยทั่วไปเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสำคัญต่าง ๆ สะท้อนภาพลักษณ์การมหาวิทยาลัยหนึ่งที่มีคุณภาพเชื่อถือศรัทธาได้ของสังคม

1.10) มีระบบการกำกับติดตาม รวมทั้งการประเมินเพื่อปรับปรุงและตัดสินผลการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะการปรับ “โครงสร้าง ระบบ และระเบียบใหม่” ใด ๆ ที่ดำเนินการและผ่านการใช้งานไปแล้ว ถ้าพบว่าไม่ช่วยทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว หรือยิ่งไปกว่านั้นในบางกรณีระบบและระเบียบบางอย่างอาจไม่มีการนำไปใช้ หรือนำไปใช้แล้ว พบว่า เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานยิ่งกว่าก่อนการมีและใช้ระบบและระเบียบนั้น ซึ่งผู้บริหารระดับหน่วยงานภายในและระดับส่วนงานภาพรวมของ มศว ควรนำผลการกำกับติดตามและประเมินผลมาใช้พิจารณาสนับสนุนการตัดสินใจปรับปรุงใหม่อีกครั้ง เพื่อไม่ให้เกิดการออก “นอกระบบ (การเป็นส่วนราชการ)” เป็นเพียงแค่ลายลักษณ์อักษรด้วย “ระบบและระเบียบใหม่” ที่กำหนดขึ้นเท่านั้น แต่สภาพจริงยังคงดำเนินการตาม “ระบบและระเบียบดั้งเดิม” ที่ยึดถือและปฏิบัติสืบเนื่องกันมานับตั้งแต่ยังเป็นมหาวิทยาลัย “ในระบบ (การเป็นส่วนราชการ)” อยู่

2) ควรปรับระบบหรือกระบวนการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานให้สามารถรองรับการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐให้มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

2.1) ปรับระบบการดำเนินงานหลักขององค์การทั้งในระดับจุลภาค (ได้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ ภายในแต่ละส่วนงาน) และระดับมหภาค (ได้แก่ ส่วนงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย) โดยคำนึงถึงรูปแบบโครงสร้างขององค์การตามสายการบังคับบัญชา/สั่งการตามลำดับหลดหลั่นทางแนวดิ่ง (vertical levels) และการเชื่อมประสานภารกิจทางแนวนอน (horizontal levels) ระหว่างหน่วยงานหรือส่วนงานต่างๆ ภายในระดับเดียวกัน เพื่อให้กระบวนการดำเนินงาน “ประสานสัมพันธ์” เป็นไปทั้งสองมิติในลักษณะเมตริกซ์ ซึ่งช่วยส่งผลให้การ

ดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยในภาพรวมบรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากร (บุคคล เงินงบประมาณ อาคาร สถานที่ และครุภัณฑ์/วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นบางประการ) ร่วมกันอย่างคุ้มค่าที่สุด

2.2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพขององค์การให้เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ หรือรูปแบบอื่นๆ มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน เช่น การบริการทางการแพทย์และพยาบาล การผลิตบัณฑิตและนวัตกรรม

2.3) ปรับปรุงระบบการดำเนินงานโดยใช้วิธีเทียบเคียงสมรรถนะการดำเนินงาน (benchmarking) กับมหาวิทยาลัยที่มีบริบททางกายภาพและวัฒนธรรมขององค์การมหาวิทยาลัยใกล้เคียงกัน ที่ประสบผลสำเร็จแบบ “ก้าวกระโดด” เพื่อเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการด้านต่างๆ ไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว

2.4) วิเคราะห์ระบบการดำเนินงานหลักและรอง แล้วรื้อปรับระบบและระเบียบโดยวิธีการลด “ขั้นตอน/วิธีการซ้ำซ้อนและซับซ้อน” พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานและการสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของมหาวิทยาลัย (big data) เช่น การลงทะเบียนเรียนและแจ้งผลการเรียนของนิสิต การประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์โดยนิสิตที่ลงทะเบียนเรียน การขอหลักฐานการสำเร็จการศึกษา การเสียค่าธรรมเนียมและค่าปรับต่าง ๆ การขอใช้บริการอุปกรณ์กีฬา สโมสรกีฬา การศึกษา การเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลและค่าเล่าเรียนของบุตร การจัดทำสัญญาโครงการวิจัยและการเบิกเงินงบประมาณมาดำเนินการวิจัย และการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ

2.5) พัฒนาระบบการทำงานโดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายและทุกระดับมีส่วนในการออกแบบ ใช้และปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็น “เจ้าของระบบ/แนวดำเนินงาน” ที่ตระหนักรู้และมุ่งมั่นปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้น

2.6) สร้างระบบการดำเนินงานเส้นทางพิเศษ (fast track) เพื่อให้การทำโครงการหรือกิจกรรมพิเศษที่จำเป็นต้องดำเนินการเร่งด่วน มีผลกระทบ (impact) ต่อชุมชน/สังคมมาก และต้องการประสิทธิภาพสูง ทั้งนี้เพื่อการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและถูกต้องตามกฎระเบียบ

2.7) เชื่อมโยงระบบบริหารจัดการงานของทั้งมหาวิทยาลัยในเชิงบูรณาการ เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นการบูรณาการระบบสารสนเทศทุกระบบย่อยของแต่ละส่วนงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเข้าไว้ด้วยกัน

2.8) วางระบบการบริหารจัดการภายในเพื่อสนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันภายในหน่วยงานหรือส่วนงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด

## 2. การบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

**คำอธิบาย** ความขัดแย้งในองค์การ (internal conflict) ถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าจะเป็นอุปสรรค “ขวางกั้น” ต่อการบรรลุเป้าหมายไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การได้เป็นผลสำเร็จ ภายใต้เจตนาธรรมและความคาดหวังของผู้บริหาร บุคลากร รวมทั้งลูกค้า/ผู้รับบริการที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการดำเนินพันธกิจขององค์การ อีกทั้งข้อพิพาท และข้อร้องทุกข์/เรียกร้องที่สร้างความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์และเป็นเงื่อนไขความขัดแย้งภายใน

องค์การ ถ้าผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับประเด็นดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลทางลบต่อการมีผลิตภาพขององค์การ (organization productivity) อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการ “ปรับเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นความร่วมมือ” ดำเนินงานตามพันธกิจขององค์การอย่างสร้างสรรค์ขึ้นภายในองค์การ ก็จะส่งผลให้เป้าหมายการดำเนินงานที่ตั้งไว้บรรลุผลสำเร็จ

จากผลการวิจัยในระยะที่ 2 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่รับรู้สภาพที่เป็นจริงในประเด็น 4.5 ที่ว่า การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็วยังมีช่วงห่างกับที่คาดหวังอยู่ระดับมาก (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.41$ ) ซึ่งบ่งชี้การไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นในการหากลยุทธ์การดำเนินการเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว และจากผลจากการวิจัยในระยะที่ 3 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) จากข้อมูลการให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งการอภิปรายเชิงสนทนาในกลุ่มย่อยของผู้แทนบุคลากร มศว สายงานต่าง ๆ พบว่า เห็นควรทบทวนและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นให้มีความรวดเร็ว โดยมุ่งดำเนินการในเชิงป้องกัน และควรมีหน่วยงาน/กรรมการที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการเรื่องร้องเรียนและรับฟังข้อคิดเห็นอย่างชัดเจน อีกทั้งควรให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ผลการพิจารณาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการการจัดการศึกษาตามที่มีข้อร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

มศว ควรมีการบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ โดยมีข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ดังนี้

**ข้อเสนอแนะ (แนวทาง)** ประกอบด้วย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็น การพัฒนาหน่วยงานรับเรื่องร้องทุกข์และข้อเสนอแนะ และการเผยแพร่ผลการพิจารณา ได้แก่

1) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง และการรับฟังข้อร้องเรียนและข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ โดยใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง (conflict management) ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล

2) ปรับระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงรุกในลักษณะการป้องกันปัญหา (preventive action) มากกว่าการแก้ไขปัญหา (corrective action) ทั้งนี้เพื่อยุติปัญหาได้ตั้งแต่ขั้นต้น อีกทั้งไม่ “ต้อยอด” ข้อขัดแย้งให้ขยายระดับความรุนแรงและให้มากขึ้น นอกจากนี้ ควรมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการอุดมศึกษา และ “ความฉับไว” ในการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในองค์การ

3) สนับสนุนให้ส่วนงานภายใน มศว ออกแบบช่องทางการรับส่งและแจ้งผลเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะต่างๆ โดยทำหน้าที่เป็นที่พึ่งของของบุคลากรที่มีความเดือดร้อน เป็นทุกข์หรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการของส่วนงานภายใน มศว (หรือหน่วยงานภายในส่วนงาน) การมีช่องทางรับส่งและแจ้งผล ณ ส่วนงานต้นทางปัญหาหรือมีประเด็นขัดแย้งภายใต้ระบบการดำเนินงานที่ถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพช่วยลดความคับข้องใจของบุคลากร นิสิต ศิษย์เก่า หรือผู้ปกครองที่ประสบปัญหาหรือมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

4) มีระบบการเผยแพร่/แจ้งผลของการพิจารณาปรับปรุงคุณภาพในการบริหารจัดการในเรื่องข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาที่เหมาะสมและรวดเร็ว ตลอดจนมีวิธีการสื่อสารเกี่ยวกับประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรไปยังบุคลากร นิสิตหรือผู้รับบริการได้รับรู้และเข้าใจอย่างรวดเร็วและชัดเจน

### 3. การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ

**คำอธิบาย** ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว จากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่คาดหวังให้มีอิสระและคล่องตัวด้านองค์การ ด้านการเงิน ด้านบุคลากร และด้านวิชาการ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินพันธกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมีโอกาสบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเห็นได้จาก พระราชบัญญัติ มศว พ.ศ. 2559 มาตรา 14(5) (6) (8) (9) และมาตรา 23 (13) (14) (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2559ก) ได้ระบุว่า ภายหลัง มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารจัดการการเงินและทรัพย์สินที่มีอยู่ได้อย่างยืดหยุ่น โดยการกำหนดนโยบายและวิธีการเกี่ยวกับการจัดหารายได้ การจัดหาแหล่งทุนและทรัพยากรอื่น อนุมัติการกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงิน การถือหุ้น การเข้าเป็นหุ้นส่วน และการลงทุนหรือการร่วมลงทุน การออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน การจัดให้มีกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และการจัดให้มีทุนการศึกษาและทุนการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยในระยะที่ 2 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) กลับพบว่า การบริหารจัดการด้านการเงิน ทรัพย์สิน และงบประมาณของ มศว ภายหลังจากปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในสี่ประเด็นหลัก (ตามมุมมองทางด้านการเงิน) ได้แก่ ประเด็น 1.1 การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคมส่วนรวม เช่น การออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี (ค่า  $PNI_{modified} = 0.39$ ) 1.2 การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (ค่า  $PNI_{modified} = 0.41$ ) 1.3 การกำหนดต้นทุน (ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับและค่าบริการ) ที่เหมาะสม (ค่า  $PNI_{modified} = 0.38$ ) และ 4.4 การมีระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใสตรวจสอบได้และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ (ค่า  $PNI_{modified} = 0.42$ ) ยังมีช่องว่าง ซึ่งบ่งชี้การไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นตัวอย่างตอบแบบสอบถามค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้างประจำทั้งที่เป็นข้าราชการและพนักงานวิทยาลัย (แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงของ มศว ยังไม่ได้มุ่งเน้นดำเนินการตามประเด็นเหล่านี้อย่างมากและเร่งด่วนในระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ) อย่างไรก็ตาม ในประเด็นเหล่านี้ตัวอย่างบุคลากรของ มศว ที่สุ่มมาศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มีความต้องการจำเป็นให้มหาวิทยาลัยจัดหาหลักทรัพย์การดำเนินงานเพื่อลดช่องว่างในสี่ประเด็นดังกล่าว

ผลจากการวิจัยในระยะที่ 3 โดยใช้วิเคราะห์ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (QUAL) ที่ดำเนินการติดตามมาพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสามารถบริหารจัดการระบบการเงิน การบัญชีและงบประมาณเพื่อให้มีประสิทธิภาพหรือความคล่องตัวได้ แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนด ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ทำให้บุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติการด้านการเงิน การบัญชีและงบประมาณของส่วนงาน

ต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ยังรู้สึกไม่มั่นใจในความถูกต้องเมื่อดำเนินการแตกต่างไปจากแนวปฏิบัติเมื่อครั้งมหาวิทยาลัยยังมีฐานะเป็นส่วนราชการ อีกทั้งผู้บริหารส่วนงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้มีประสบการณ์บริหารส่วนงานมาน้อย และไม่เชี่ยวชาญงานด้านการเงิน การบัญชีและงบประมาณ มักไม่พยายามคิดค้นกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการแบบใหม่ที่จะช่วยเอื้ออำนวยงานด้านเงินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (โดยยังคงถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ/มาตรฐานและนโยบายที่รัฐกำหนด) แต่กลับปล่อยให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานดำเนินงานไปตามแนวทางที่ตนมั่นใจว่าถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าส่วนงานจัดตั้งใหม่ของมหาวิทยาลัยหรือที่มีเจ้าหน้าที่งานด้านการเงินใหม่มักไม่มีประสบการณ์เชิงวินิจัยการดำเนินงานการเงินที่แม่นยำและรวดเร็ว เป็นผลทำให้ระบบการเงินและงบประมาณของส่วนงานนั้นไม่คล่องตัวและไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติเดียวกับส่วนงานอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาและการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีแนวบริหารจัดการด้านการเงินที่ดีทำให้ได้แนวทางในการปรับปรุงระบบและระเบียบการบริหารจัดการด้านการเงิน รวมถึงการบริหารเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและสังคม การกำหนดต้นทุน ค่าธรรมเนียมต่างๆ และการจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

มศว ควรมีการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ดังนี้

**ข้อเสนอแนะ (แนวทาง)** ประกอบด้วย ประกอบด้วย การปรับปรุงระบบและระเบียบการบริหารจัดการจัดหารายได้ การบริหารการลงทุนและการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การลงทุนและการจัดตั้งกองทุน การวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยและค่าธรรมเนียมต่างๆ รวมทั้งการจัดทำคำชี้แจงและข้อเสนอแนะสำนักงานงบประมาณ ดังนี้

1) ควรปรับปรุงระบบและระเบียบการบริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในทรัพย์สินที่มีอยู่ ดังนี้

1.1) วางกลยุทธ์การบริหารจัดการการเงินโดยใช้การบริหารแบบใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทองค์การของ มศว ตลอดจนปรับปรุงระบบและระเบียบการบริหารจัดการการเงินให้คล่องตัวและรวดเร็ว

1.2) วิเคราะห์ระบบการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชีและงบประมาณ โดยการปรับระบบหรือลดขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานหลักในขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนลงเพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

1.3) กำกับการบริหารจัดการการเงินควบคู่กับการวางแผนการดำเนินงานและการอนุมัติการดำเนินงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลผลิตภาพขององค์การ มศว ที่จะได้รับและความมั่นคงทางการเงินของ มศว

1.4) พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเงินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานคุณภาพภายใต้ระบบการเงินแบบเดียวกันของบุคลากรแต่ละส่วนงานภายใน มศว

1.5) ประชาสัมพันธ์เพื่อสื่อสาร ระบบ/ระเบียบ/แนวปฏิบัติการดำเนินงานด้านการเงินให้บุคลากรมีความรู้และความเข้าใจอย่างทั่วถึง

1.6) สร้างระบบและกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง

2) กำหนดนโยบายและวิธีการเกี่ยวกับการจัดหารายได้ การจัดหาแหล่งทุนและทรัพยากรอื่น การอนุมัติการกู้ยืมเงิน และการลงทุนหรือการร่วมลงทุนต่าง ๆ ให้ชัดเจน

3) เร่งเสนอแผนและบริหารการลงทุนและการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินและทรัพยากรของ มศว ให้ได้ประโยชน์สูงสุด (ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้)

4) วางนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับการลงทุน และการจัดตั้งกองทุนส่วนบุคคล มศว ให้ชัดเจน

5) วิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย ค่าธรรมเนียม ค่าตอบแทน ค่าบำรุง ค่าเบี้ยปรับและค่าบริการต่าง ๆ แล้วปรับอัตราให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และควรประชาสัมพันธ์อัตราปรับใหม่ให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยทราบกันอย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

6) จัดทำคำชี้แจงและขอเสนอเสนอสำนักงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดลำดับความสำคัญ และเสนอข้อมูลที่ชัดเจน

#### 4. การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

**คำอธิบาย** การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือน “สินทรัพย์” (asset) ที่มีคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัย และถือเป็นพลังสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มหาวิทยาลัยชั้นนำของรัฐที่เป็นส่วนราชการของไทยจำนวนมากได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ จึงทำให้สามารถกำหนดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นตามบริบทมหาวิทยาลัยของตนเองได้อย่างคล่องตัว กล่าวคือ สามารถกำหนดกรอบอัตราค่าจ้าง โครงสร้างตำแหน่งและโครงสร้างเงินเดือน สวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (วิจิตร ศรีสอาด, 2559; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ดังกรณีของ มศว คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (กบข.) ประจำมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการจ้าง กำหนดตำแหน่ง อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน ตลอดจนภาระงานและคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำการจ้างเป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้อย่างคล่องตัวและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อที่ 12 ของข้อบังคับ มศว ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2561 (ฉบับที่ 4)

จากผลการวิจัยในระยะที่ 2 ที่วิเคราะห์ด้วยวิธีการเชิงปริมาณตามมุมมองสมดุลงานการเรียนรู้และการเติบโตในประเด็นสองประเด็นหลัก ได้แก่ 3.4 การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงาน โดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพเป็นฐานการพิจารณา (ค่า  $PNI_{modified} = 0.40$ ) 3.3 การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก” และตามมุมมองลูกค้าและผู้รับบริการในประเด็น (ค่า  $PNI_{modified} = 0.49$ ) 2.1 ที่ว่าการมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่าย (ค่า  $PNI_{modified} = 0.39$ ) พบว่า บุคลากรทั้งที่เป็นข้าราชการพลเรือนและเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในสายบริหาร สายวิชาการและสายปฏิบัติการสนับสนุน (สนับสนุนวิชาการและลูกจ้างประจำ) รับรู้สอดคล้องกันถึง

สภาพที่เป็นจริงในประเด็นเหล่านี้ว่าแตกต่างไปจากความคาดหวังมาก ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นในการทบทวนยุทธศาสตร์ดำเนินการเพื่อลดช่องว่างในประเด็นดังกล่าว

จากผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) จากข้อมูลถ้อยคำอภิปรายของผู้แทนบุคลากรทุกสายงานในวงสนทนากลุ่มแบบเจาะลึกภายหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) ทำให้รู้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (ช่วงห่าง) ในประเด็นดังกล่าว คือ การขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรในสายปฏิบัติการทุกกลุ่ม รวมทั้งสายวิชาการกลุ่มนักวิจัยและกลุ่มอาจารย์โรงเรียนสาธิต (หรือสายสนับสนุนวิชาการในชื่อเดิม) ทั้งที่เป็นข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการพลเรือน หรือเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมาตั้งแต่เริ่มต้น ยังไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในทางปฏิบัติแบบอิงผลงานวิชาการหรือนวัตกรรมมาให้บริการการจัดการศึกษาที่พัฒนาขึ้นด้วยสมรรถนะการปฏิบัติงานตามฐานความเชี่ยวชาญ/ความชำนาญการของตน เพื่อนำมาพิจารณายื่นขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นในการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรทั้งสองระบบในสายงานเหล่านี้ให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพเพื่อให้มีพลังจูงใจในการทำงาน

นอกจากนี้ ควรศึกษาทบทวนสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (Functional competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Administrative competency) และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแบบอิงสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based human resource management) ใหม่ทั้งระดับหน่วยงานภายในและระดับมหาวิทยาลัยในภาพรวม เนื่องจากปัจจุบันนี้ มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นเวลากว่าสองปี อาจทำให้สมรรถนะของมหาวิทยาลัยที่ใช้ตั้งแต่ยังเป็นส่วนราชการไม่สอดคล้องกับบริบทของการเป็นมหาวิทยาลัยในสถานภาพแบบใหม่ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาคุกคาม (External threat) มหาวิทยาลัยในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรวัยเรียนระดับอุดมศึกษาของไทย จากอัตราการเกิดที่ลดลงและส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทุกแห่ง จึงจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) คุณภาพของการให้บริการการจัดการศึกษาที่สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นของนิสิต นายจ้าง สถานประกอบการและสังคมอย่างรวดเร็ว ภายใต้ระบบการตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพที่เข้มข้นจากหน่วยงานต่าง ๆ และสาธารณชนจำนวนมาก และควรนำระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะชุดปรับปรุงใหม่เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรทุกสายและกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง เพราะนอกจากจะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนทราบถึงพัฒนาการทางสมรรถนะของตนบนเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career or professional development) ของตนแล้ว ยังช่วยเพิ่มคุณภาพในการปฏิบัติงานให้แก่มหาวิทยาลัยในฐานะผู้ให้บริการการจัดการศึกษาแก่นิสิต รวมทั้งทำผลงานวิจัยหรือเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการแก่ผู้รับบริการกลุ่มอื่น ๆ ด้วยความกระตือรือร้น อีกด้วย

จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ระบุข้างต้น ทำให้สามารถประมวลเป็นข้อสรุปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาและการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีแนวบริหารจัดการที่ดี

ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรที่ต้องให้ความสำคัญในประเด็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและปรับกรอบความคิด (Mind set) ของบุคลากร ตลอดจนไปถึงการพัฒนาบุคลากรของ มศว ให้มีศักยภาพที่พร้อมนำองค์การไปสู่การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคตโดยใช้ข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ต่อไปนี้

**ข้อเสนอแนะ (แนวทาง)** ประกอบด้วย หลักการของการพัฒนาเพื่อเพิ่ม “คุณค่าและมูลค่า” ของบุคลากร การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลบุคลากร โดยมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการ ได้แก่

1) ควรพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้

1.1) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและปรับเปลี่ยนความเชื่อและวิถีคิดของบุคลากรให้เป็นแบบ “เติบโต” โดยมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเชิงรุก โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่มีคุณค่าและมูลค่าเป็นหลักให้แก่องค์การของ มศว รวมทั้งพัฒนาสมรรถนะในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และหลีกเลี่ยงการตำหนิให้เสียเกียรติหรือได้รับความอับอายและลงโทษในรูปแบบอื่นๆ ให้มากที่สุด

1.2) พัฒนาบุคลากรให้มีความภาคภูมิใจในวิชาชีพให้บริการจัดการอุดมศึกษาและยึดมั่นผูกพันทั้งต่องานและเพื่อนร่วมงานที่ทำ รวมทั้งต่อ มศว ในฐานะองค์การหลักโดยส่วนรวม (internal engagement) เพื่อเพิ่มพลังร่วมในการทำงานให้เข้มแข็ง รวมทั้งการสร้างสามัคคีและความผูกพันต่อ มศว ของบุคลากร

1.3) พัฒนาบุคลากรโดยใช้กลยุทธ์เริ่มต้นด้วยพลังของคณะบุคลากร “ผู้กระตือรือร้น” (active staff) หรือกลุ่มบุคลากร “คนดีและเก่ง (ข้างเผือก)” ของหน่วยงานภายในแต่ละส่วนงาน (เช่น ภาควิชา/สาขาวิชา) และของส่วนงานภายใน มศว (คณะ สถาบัน/สำนักวิชา) ก่อน เพื่อเป็นต้นแบบแก่บุคลากรคนหรือกลุ่มอื่น ๆ

1.4) มีแผนและดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่บุคลากรทุกสายงานยกระดับการพัฒนาโดยมีการสืบเสาะหาและสร้างความรู้ด้วยตนเองหรือกลุ่มเพื่อนร่วมวิชาชีพให้เกิดขึ้นที่หน้างานเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

1.5) ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลยุคใหม่โดยคำนึงถึงการวางแผนอัตรากำลัง (manpower planning) ที่เหมาะสมกับลักษณะงานและการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยี

1.6) สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างเหมาะสม

2) ทบทวนสมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (functional competency) รวมทั้งสมรรถนะทางการบริหาร (administrative competency) และพัฒนา/ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยอิงสมรรถนะเป็นฐาน (competency-based human resource management) ใหม่ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานภายในที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาคุกคาม มศว ในปัจจุบัน

3) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลบุคลากรในสายปฏิบัติการทุกกลุ่มโดยอิงผลงานวิชาการหรือนวัตกรรมการให้บริการการจัดการศึกษาที่พัฒนาขึ้นด้วยสมรรถนะการทำงานตามความเชี่ยวชาญ/

ชำนาญการของตน เพื่อนำมาพิจารณายื่นขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

4) พัฒนาบุคลากรสายวิชาการ ควรคำนึงประเด็นต่อไปนี้

4.1) สนับสนุนการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยสนับสนุนการพัฒนาผลงานทางวิชาการ ทั้งการสอนและการวิจัย

4.2) สนับสนุนการพัฒนาการสอนของอาจารย์ไปสู่ความเป็นเลิศ เช่น การจัดตั้งวิทยาสถาบัน การจัดการเรียนการสอน (teaching/learning academy)

4.3) สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนประสบการณ์เพื่อให้มีศักยภาพและความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ google/MOOC ให้ไม่ได้ โดยวิธีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ เช่น การร่วมงานกับหน่วยงานภายนอก การไปศึกษาดูงาน

4.4) พัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีศักยภาพในการสร้างผลงานที่ไปเปลี่ยนแปลง/แก้ปัญหาสังคม ในส่วนต่าง ๆ

5) พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ควรคำนึงประเด็นสำคัญต่อไปนี้

5.1) ควรปรับเปลี่ยนกรอบความเชื่อและวิธีคิดในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจาก “ผู้ทำงานตามคำสั่ง” มาเป็น “ผู้ช่วยสนับสนุนงาน” เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของ มศว กลุ่มนี้บังเกิดผลได้อย่างสมบูรณ์ (Productiveness)

5.2) พัฒนาสมรรถนะตามเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (professional development) ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ชัดเจน

5.3) เสริมสร้างความรู้สึกรักภาคภูมิใจใน “ความเป็นมืออาชีพ” ของตนเองในการทำงานสนับสนุนวิชาการให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรสายวิชาการ และมุ่งมั่นพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง

## 5. การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

**คำอธิบาย** การเปลี่ยนสถานภาพจากความเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลทำให้บุคลากรที่เป็นข้าราชการพลเรือนและตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพของตนเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยได้รับเงินเดือนสูงกว่าเดิมถึง 1.4 เท่า อีกทั้งได้รับสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาลและการศึกษาของบุตร ไม่น้อยกว่าที่เคยได้รับอยู่ก่อนบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย (ดังได้ระบุไว้ในมาตรา 86) และ/หรือได้รับค่าตอบแทน/ค่าตอบแทนพิเศษ สิทธิประโยชน์และประโยชน์เกื้อกูลอย่างอื่นอีก (ดังที่ระบุไว้ในมาตรา 14(7) ตาม พ.ร.บ. ของ มศว พ.ศ. 2559) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์เอกสารสำคัญต่างๆ เช่น แนวปฏิบัติการเบิกเงิน หลักเกณฑ์การจ่าย ประกาศและข้อบังคับของ มศว เกี่ยวกับสวัสดิการในเรื่องสำคัญ เช่น การรักษาพยาบาลและการศึกษาของบุตร การจ่ายเงินกองทุนสวัสดิการ หรือเงินช่วยเหลือกรณีประสบอุบัติเหตุและภัยพิบัติ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2543 ออนไลน์; 2545 ออนไลน์; 2557 ออนไลน์) พบว่า การกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการปฏิบัติสอดคล้องตามเจตนารมณ์ที่ระบุไว้ในสองมาตราดังกล่าว ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของ มศว ให้ความสำคัญเรื่องสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัย เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยบางแห่งที่อาจมีนโยบายและแนวทางบริหารจัดการสวัสดิการ โดยจ่ายเงินไม่ครอบคลุมถึงสมาชิกในครอบครัวของพนักงานมหาวิทยาลัย (สันติ เจริญพรพัฒนา และคณะ. 2560, หน้า 101)

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) ที่ได้รับจากการดำเนินงานวิจัยในระยะที่ 2 พบว่า ความคาดหวังและการรับรู้สภาพที่เป็นจริงของบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งของพนักงานมหาวิทยาลัยที่บรรจุเข้าทำงานตั้งแต่เริ่มต้น รวมทั้งที่เปลี่ยนสถานภาพมาจากลูกจ้างประจำและจากข้าราชการพลเรือน ตามลำดับ ประเมินว่ายังมีความแตกต่างกันมาก (ช่วงห่าง) ในสามประเด็นหลัก ได้แก่ 3.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรในการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณภาระงานและลักษณะความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย (ค่า  $PNI_{modified} = 0.53$ ) 3.2 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัยที่จัดให้ได้อย่างเหมาะสมกับการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (ค่า  $PNI_{modified} = 0.52$ ) และ 4.2 การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย (ค่า  $PNI_{modified} = 0.46$ ) ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบายหรือสืบทอดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อลดช่วงห่างดังกล่าว

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) จากข้อมูลที่ได้จากถ้อยคำอภิปรายในวงสนทนา กลุ่มของผู้แทนบุคลากรทุกสายงานในการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 (ภายหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณ) พบว่า ลูกจ้างประจำ (ทั้งที่เปลี่ยนและไม่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย) เห็นว่าสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลที่ได้รับเมื่อเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยไม่ครอบคลุมถึงบิดาและมารดาทั้งที่ก่อนหน้านี้เป็นพนักงานครอบคลุมถึง ส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยที่บรรจุเข้าทำงานตั้งแต่เริ่มต้น และที่เปลี่ยนสถานภาพมาจากข้าราชการพลเรือนเห็นว่าวงเงินสวัสดิการสำหรับค่ารักษาพยาบาลค่อนข้างต่ำ ควรทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจที่เป็นจริงในปัจจุบัน ขณะเดียวกันอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

วิชาการ โดยเฉพาะที่ยังเป็นข้าราชการพลเรือนกลับเห็นว่า การให้ค่าตอบแทน (เงินเดือนและเงินเพิ่มพิเศษ) และสวัสดิการควรยึดหรืออิงตามสมรรถนะเฉพาะทางที่ใช้เทคนิคซับซ้อนในการปฏิบัติงาน (Competency-based) และผลการปฏิบัติงาน (Performance-based) ที่ทำให้มหาวิทยาลัยมีผลิตภาพทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสูง แทนที่จะอิงหลักการแห่งความเสมอภาคและความสมดุลระหว่างการทำงานและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีเท่านั้น เพราะมื่อนั้นจะไม่จูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพที่ตนมีในการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อให้ได้ผลงานระดับดี/ดีเลิศแก่มหาวิทยาลัย อีกทั้งอาจไม่สามารถธำรงรักษาบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงไว้ได้ หรือไม่จูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีสมรรถนะสูงและตรงกับลักษณะของงานที่ต้องการได้มาร่วมทีมทำงานให้แก่มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ ผลการสัมภาษณ์ผู้เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาและบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีแนวบริหารจัดการที่ดี ทำให้ได้แนวกลยุทธ์ในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและระบบการบริหารจัดการผลตอบแทน (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมทั้งประโยชน์เกื้อกูล) ของบุคลากรที่คำนึงถึงผลิตภาพ (Productivity) ที่ทำให้แก่ มศว ภายใต้การคำนึงถึงหลักการแห่งความสมดุลระหว่าง “ผลตอบแทนที่ได้รับกับผลของงานที่ให้” แก่ มศว และความมั่นคงในฐานะทางการเงินของ มศว ตามแนวทางดำเนินงานต่อไปนี้

**ข้อเสนอแนะ (แนวทาง)** ประกอบด้วย การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงสวัสดิการและค่าตอบแทน ดังนี้

1) ปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1.1) เชื่อมโยงระบบผลตอบแทน (ที่ได้รับจาก มศว) กับระบบผลการปฏิบัติงาน (ที่ทำให้แก่ มศว) ให้สมดุลและเป็นธรรมทั้งแก่บุคลากรและองค์การของมหาวิทยาลัยในยุคการแข่งขันคุณภาพของการจัดการศึกษาและการผลิตผลงานวิจัย

1.2) ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลิตภาพ (productivity) สูงสุด และบริหารจัดการผลตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรภายในทุ่มเททำงานและบุคคลภายนอกสมัครเข้าทำงาน

1.3) ทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (performance evaluation) โดยอาศัยระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management system) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน (ก) การวางแผน (ข) การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค) การลงมือประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (ง) การรายงานผลการประเมินย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพื่อการขึ้นเงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนจำแนกได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงานที่ทำให้แก่ มศว

1.4) ทบทวนหลักการมอบหมายภาระงานและปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ (บุคลากรสายวิชาการ) โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญและความสนใจอันแตกต่างกันของแต่ละบุคคลภายในแต่ละส่วนงาน และความครบถ้วนในผลิตภาพที่ได้รับจากการดำเนินพันธกิจ 4 ด้านหลัก (การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ของแต่ละส่วนงานเป็นไปตามเป้าหมายที่

ผู้บริหารของ มศว ระดับบนมอบหมายความรับผิดชอบลดหลั่นลงสู่ผู้บริหารส่วนงานในระดับล่างให้สอดคล้องกัน (alignment with accountability) นอกจากนี้ วิธีการวัดประเมินจะต้องใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและความก้าวหน้าตามสายงาน (career path)

1.5) สื่อสารหลักการและแนวปฏิบัติตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง โดยกำหนดให้มีการทำสัญญาเริ่มต้นเป็นพนักงาน (first contract) แล้วจึงประเมินการปฏิบัติงานอิงตามสมรรถนะและผลผลิตที่ทำให้แก่ มศว ตามข้อกำหนดของการจ้างงาน (Term of reference, TOR)

2) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทน (ค่าตอบแทน/สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล) ดังนี้

2.1) บริหารจัดการผลตอบแทน (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมทั้งประโยชน์เกื้อกูล) ที่ยืดหยุ่น สร้างแรงจูงใจ และมีทางเลือกให้แก่ส่วนงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับฐานะทางการเงินของมหาวิทยาลัย และความสามารถในการทำผลงานให้แก่มหาวิทยาลัย (นอกเหนือจากความสะดวกและความมั่นคง)

2.2) จัดระบบสวัสดิการที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดให้มีห้องทำการบ้านสำหรับนักเรียนโรงเรียนสาธิตที่เป็นบุตรของบุคลากร มศว ระหว่างที่รอผู้ปกครองเลิกทำงาน การสนับสนุนให้เอกชนมาสร้างหอพักให้บุคลากรของ มศว โดยอาจเริ่มที่องค์กรฯ (สวัสดิการที่พัก)

## 6. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ครบวงจร

**คำอธิบาย** ภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว จึงทำให้มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูงขึ้นในการบริหารจัดการงานบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสรรหา “คนดีและเก่ง” (ทรัพยากรบุคคลที่มีทั้งคุณค่าและมูลค่า) จากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับ มศว และการธำรงรักษา “คนดีและเก่ง” ภายใน มศว ไม่ให้ลาออกจากงาน โดยข้อบังคับ มศว ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2559 ข้อ 37 ระบุว่า “ในกรณีที่มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องจ้างบุคคลที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญสูงเป็นพิเศษที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการเรียนการสอน การวิจัยและการบริหารของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติงาน ให้มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผลงานหรือหลักฐานเชิงประจักษ์และเสนอ กบป. เพื่อพิจารณาอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนเป็นราย ๆ ไป”

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) ในการทำวิจัยระยะที่ 2 พบว่า บุคลากรรับรู้สภาพที่เป็นจริงในประเด็น 4.1 การมีระบบการคัดเลือก/สรรหาบุคคลภายนอกที่เป็นคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงาน และธำรงรักษาบุคลากรภายในที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออกจากงาน แตกต่างไปจากความคาดหวังมาก (ค่า  $PNI_{modified} = 0.40$ ) ดังนั้นจึงมีความต้องการจำเป็นในการหากลยุทธ์การดำเนินการเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว อีกทั้งผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) ที่ได้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาและการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีแนวบริหารจัดการที่ดี ผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก รวมทั้งผู้แทนผู้บริหาร อาจารย์และหัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนวิชาการของ มศว ผ่านการอภิปรายในวงสนทนากลุ่มหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณในการทำวิจัยระยะที่ 3 พบว่า กลยุทธ์สำหรับการสร้างแรงจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งขององค์กร อาจขึ้นอยู่กับลักษณะและพฤติกรรมคนเก่งในแต่ละช่วงวัยเกิด (Generation) ที่เติบโตด้วยการอบรม

เลี้ยงดูของครอบครัวและการกล่อมเกลาร่างได้บริบททางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมแตกต่างกัน กล่าวอย่างเจาะจง คือ คนเก่งในยุค Gen X (เกิดระหว่าง พ.ศ.2508-2523) มีแนวโน้มแตกต่างจากคนเก่งในยุค Gen Y (พ.ศ.2524-2543) และ Gen Z (พ.ศ.2543-ปัจจุบัน) ดังนั้น จึงต้องเข้าใจและเข้าถึงคนเก่งในแต่ละยุค ทั้งนี้เพื่อเลือกกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นตามการให้คุณค่าของคนเก่งในแต่ละยุคเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานใน มศว และดำรงรักษาบุคลากรภายใน มศว ที่เป็นทั้ง “คนดีและคนเก่ง” ไม่ให้ลาออกจาก มศว ไปทำงานที่อื่น นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนาหรือกระบวนการการบริหารจัดการคนเก่งแบบครบวงจร มีกลยุทธ์ในการนำศักยภาพของคนดีคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เต็มประสิทธิภาพ และมีระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง รวมทั้งระบบสนับสนุนการทำงาน การยกย่องให้เกียรติ การให้รางวัลและสิทธิประโยชน์ที่ก่ออยู่อย่างเหมาะสมและชัดเจน ดังนั้น กล่าวโดยรวม คือ มศว ควรมีการพัฒนาหรือกระบวนการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) แบบครบวงจรโดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

**ข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ประกอบด้วย ระบบหรือกระบวนการการบริหารจัดการคนเก่ง กลยุทธ์** ในการนำศักยภาพของคนดีคนเก่งมาใช้ในการพัฒนาองค์กร และระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่ง ดังนี้

1) ควรพัฒนาหรือกระบวนการการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) แบบครบวงจร ประกอบด้วยดำเนินการสี่ขั้นตอน ได้แก่ (ก) กำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่ต้องการคนเก่ง หรืองานที่มีบทบาทต่อการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ เช่น งานที่เพิ่มขีดความสามารถในเชิงแข่งขันกับมหาวิทยาลัยคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน (ข) สรรหาคนเก่งจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยด้วยการพิจารณาจากการประเมินค่าผลงานย้อนหลังด้วยตัวชี้วัดผลงานที่สัมพันธ์ตามกรอบยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ (ค) พัฒนาคนเก่งด้วยการเสริมสร้างจุดแข็งที่ช่วยเอื้ออำนวยต่อการทำงานในบริบทของมหาวิทยาลัยได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ (ง) จูงใจและดำรงรักษาคนเก่งด้วยการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายของการทำงาน (Employee engagement) ผ่านเครื่องมือและระบบที่นิยมนำมาใช้ในการจูงใจและดำรงรักษาคนเก่ง ได้แก่ การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างการยอมรับและให้การยกย่อง (Recognition) และการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจพิเศษ (Compensation) โดยใช้กลยุทธ์ในการสร้างแรงจูงใจและดำรงรักษาคนเก่งที่คำนึงถึงพฤติกรรมของคนเก่งในแต่ละช่วงวัยเกิด (Generation)

2) มีกลยุทธ์ในการ “นำหรือดึง” ศักยภาพของ “คนดีและเก่ง” มาใช้พัฒนา/ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานตามพันธกิจสำคัญของ มศว เพื่อให้ “คุ้มค่า” ใน “คุณค่า” ของทรัพยากรบุคคลของ มศว มีอยู่ โดยใช้วิธีสืบค้นข้อมูลเบื้องต้นจากประวัติการศึกษาและผลงานวิชาการและการวิจัยในฐานข้อมูลบุคลากรของ มศว รวมทั้งผลการประเมินคุณธรรมจริยธรรมและศักยภาพจากผู้บริหารหน่วยงานภายในต้นสังกัด และกลุ่มเพื่อนร่วมวิชาชีพทั้งภายในและภายนอก มศว จากนั้นจึงเป็นการพบปะและสนทนาส่วนตัวเพื่อเชิญชวนให้ทำงานอันท้าทายให้กับ มศว ด้วยการยกย่องให้เกียรติ พร้อมทั้งให้ปัจจัยสนับสนุนในการทำงานด้วย

3) มีระบบการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ “คนดีและเก่ง” ตามที่ระบุไว้ในสัญญา การจ้างอย่างต่อเนื่องว่า สามารถผลิตผลงานได้อย่างประจักษ์ชัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ (หรือผลิตภาพ) ให้แก่มหาวิทยาลัยได้ตามเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาหรืออำนวยความสะดวกเมื่อมีอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน (กรณีมีผลงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานและยึดมั่นผูกพันในงาน)

## 7. การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล

**คำอธิบาย** เนื่องจากเจตนารมณ์และความคาดหวังสำคัญประการหนึ่งในการปรับเปลี่ยนสถานภาพไปเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่สะท้อนมาจากผลการวิจัยระยะที่ 1 คือ ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการ การอุดมศึกษาอย่างเป็นอิสระและคล่องตัว (academic autonomy) ตามพันธกิจหลักทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอน (การผลิตบัณฑิต) และการวิจัย (การสร้างองค์ความรู้และพัฒนานวัตกรรม)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในระยะที่ 2 ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (QUAN) ตามมุมมองสมดุทางด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer perspective) เมื่อประเมินจากการรับรู้ของบุคลากร ของมหาวิทยาลัย (ในฐานะผู้ให้บริการ) รวมทั้งนิสิต บัณฑิตและศิษย์เก่า (ในฐานะผู้รับบริการ) พบว่า สภาพ ที่คาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตที่บ่งชี้มาจากประเด็น 2.1 การมีความรู้สึก พึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่าย (ค่า  $PNI_{modified} = 0.39$ ) 2.2 การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อ พัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง (ค่า  $PNI_{modified} = 0.36$ ) 2.3 การมีระบบ ดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการเรียนและใช้ชีวิตในระหว่างการศึกษา (ค่า  $PNI_{modified} = 0.35$ ) และ 2.4 การมีกลยุทธ์สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันเพื่อป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคันไปศึกษา ยังมหาวิทยาลัยแห่งอื่น (ค่า  $PNI_{modified} = 0.35$ ) ตามมุมมองสมดุด้านการเงิน (Financial perspective) หนึ่งประเด็น คือ 1.4 การทำให้ผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จัก และสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการต่างๆ (ค่า  $PNI_{modified} = 0.37$ ) และ ตามมุมมองสมดุด้านกระบวนการภายใน (Internal efficiency perspective) สองประเด็นหลัก ได้แก่ 4.6 การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น ที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ค่า  $PNI_{modified} = 0.43$ ) และ 4.7 มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ (ค่า  $PNI_{modified} = 0.37$ ) ยังมีความแตกต่างไปจากสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันอยู่มาก (ช่วงห่าง) ซึ่งมีความต้องการจำเป็นในการ กำหนดนโยบายหรือแนวกลยุทธ์เพื่อลดความแตกต่าง (ช่วงห่าง) ของประเด็นเหล่านี้

ผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) จากการทำวิจัยในระยะที่ 3 เพื่อทำความเข้าใจ “ช่วงห่าง” (ที่ได้จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) ในการทำวิจัยระยะที่ 1) แต่ละประเด็นว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร มีความหมายอะไรบ้าง และควรดำเนินการอย่างไรจึงจะช่วยลด “ช่วงห่าง” เหล่านั้นลงได้ พบว่า การให้บริการ การศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการบางคนในบางหน่วยงาน (โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีพันธกิจ เกี่ยวข้องกับนิสิตทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาโดยตรง) ยังขาดความกระตือรือร้นในการให้บริการ

(โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้บริการที่ดีมีคุณภาพแก่นิสิตบัณฑิตศึกษาที่เรียนในภาคนอกระยะเวลาการศึกษา) นอกจากนี้ ยังพบอีกว่านิสิตมีความต้องการจำเป็นได้รับบริการด้านการพักอาศัยในหอพัก รวมทั้งการเดินทางไปเรียนหรือทำกิจกรรมโดยการขยับยานพาหนะส่วนตัว หรือโดยสารรถประจำทางบนถนนเส้นทางหลักภายนอกและเส้นทางภายใน มศว องค์กรฯ ที่รู้สึกอบอุ่นใจ มั่นคงและปลอดภัยมากกว่าสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ อีกทั้งความสว่างของไฟฟ้า (ในห้องเรียนและริมทางเดิน) และการไหลของน้ำประปา (ในห้องสุขา) บางแห่ง ทั้งที่องค์กรฯและประสานมิตร (โดยเฉพาะในช่วงวันเสาร์และอาทิตย์ที่เปิดการเรียนการสอน ให้แก่นิสิตบัณฑิตศึกษานอกเวลาราชการ รวมทั้งให้บริการห้องสมุดและสนามกีฬาแก่นิสิต มศว ทุกคนที่สนใจเข้าใช้) ส่วนการยึดมั่นผูกพันของศิษย์เก่าที่มึนน้อยเกิดจากการที่ มศว ยังไม่ได้บริหารจัดการในเรื่องนี้ทั้งในระดับหลักสูตร คณะและมหาวิทยาลัยอย่าง “จริงจังและต่อเนื่อง” มากนัก จะเห็นได้จากการจัดงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ กระทำไม่ต่อเนื่องทุกปี และไม่ได้จัดตั้งเครือข่ายศิษย์เก่าที่ “ยืดโยง” กับกลุ่มเป้าหมายรับบริการในจังหวัด ภูมิภาคหรือพื้นที่ต่าง ๆ เป็นต้น

ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาและการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีแนวดำเนินการบริหารจัดการที่ดี ทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพยกระดับไปสู่มาตรฐานระดับสากล โดยควรกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และมีการพัฒนาหลักสูตรที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ ประชากร และเทคโนโลยี และปรับปรุงและพัฒนาห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ การมีระบบการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันของนิสิตเพื่อใช้ในการป้องกันการออกกลางคัน การปรับปรุงระบบการดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินในระหว่างเรียนและใช้ชีวิตอยู่ในมหาวิทยาลัย ให้เข้มแข็ง รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับภายนอก ทั้งศิษย์เก่า ภาครัฐและเอกชน เพื่อผลักดันนโยบายการยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ดังต่อไปนี้

**ข้อเสนอแนะ (แนวทาง)** ประกอบด้วย คุณลักษณะของบัณฑิต แนวทางการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการผลิตบัณฑิต ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน ระบบการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิต การสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันของนิสิต และการดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ดังนี้

1) เร่งพัฒนานิสิตให้เป็นบัณฑิตที่มีอัตลักษณ์บ่งชี้คุณสมบัติและลักษณะเฉพาะอันโดดเด่นตามแบบฉบับของ มศว เสมือนมี “ดีเอ็นเอ (DNA) ฝั่งตรง” แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ซึ่งอัตลักษณ์ดังกล่าวนี้เป็นที่ต้องการจำเป็นของสถานประกอบการ ชุมชน/สังคม และประเทศชาติ รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก และยกระดับคุณภาพไปสู่มาตรฐานระดับสากล

2) ควรพัฒนาหลักสูตรและออกแบบการจัดการเรียนการสอนให้มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1) มีสาระโดดเด่นและมีจุดมุ่งเน้นการพัฒนาบัณฑิตแตกต่างไปจากสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น ๆ โดยตั้งอยู่บนฐานความรู้และความเชี่ยวชาญเดิมของ มศว นับตั้งแต่อดีต

2.2) รองรับการปรับตัวของบุคคลเข้าสู่โลกแห่งการอุดมศึกษาในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลที่การเรียนรู้เพื่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ/วิชาชีพเชื่อมโยงถึงกันอย่างต่อเนื่องทุกช่วงวัยของบุคคล รวมทั้งมีองค์ความรู้อันมากมายไร้พรมแดนจากทั่วทุกมุมโลกและมีเนื้อหาสาระเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

2.3) ออกแบบหลักสูตรบนฐานความคิดในการจัดการการศึกษาและการเรียนการสอนเป็นแบบใช้ผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นฐาน (outcome-based education (OBE)) ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิแห่งชาติและของสภาวิชาชีพ และแบบอิงสมรรถนะ (competency-based education) ที่มุ่งเน้นบูรณาการความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้และปฏิบัติงานได้ตามความต้องการจำเป็นของนายจ้างหรือสถานประกอบการ และสอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชนและสังคม

2.4) ออกแบบหลักสูตรให้ยืดหยุ่นสามารถ “ปรับเหมาะ” ได้สอดคล้องกับบริบทเงื่อนไขการเรียนรู้ตามความต้องการจำเป็นของผู้เรียนแต่ละคนหรือกลุ่มในยุคดิจิทัล และสามารถตอบสนองตรงตามโจทย์ของสังคมไทยและโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอนาคต ทั้งนี้เพื่อรองรับการจัดการศึกษาตลอดชีวิต เช่น การหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะทางอาชีพ/วิชาชีพระยะสั้น (ระดับประกาศนียบัตร) ในระบบโมดูล

2.5) ออกแบบหลักสูตรต่างๆ ในกลุ่มสาขาวิชา (academic program cluster) ที่มีธรรมชาติคล้ายคลึงกันให้มีสาระหรือสมรรถนะหลักพื้นฐานร่วมกัน เพื่อเอื้ออำนวยมุมมองการบูรณาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ข้ามศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ ในกลุ่มเดียวกัน (interdisciplinary program) รองรับกับสภาพการทำงานบางวิชาชีพที่ต้องการความรู้จากหลายสาขาวิชา แล้วจึงค่อยออกแบบต่อยอดไปเป็นความเชี่ยวชาญ (แต่ละสาขาวิชา) แตกต่างกันในช่วงท้าย

2.6) ส่งเสริมการเปิดหลักสูตรนานาชาติที่เป็นความต้องการจำเป็นของสังคมไทยให้มากขึ้น เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรทางวิชาชีพการจัดการเรียนการสอนสำหรับครูชาวต่างชาติ หลักสูตรการบริหารธุรกิจ การท่องเที่ยว การอาหารและการโรงแรม เป็นต้น

2.7) สร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาที่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การเรียนการสอนที่เปิดเป็น MOOC (Massive Open Online Course) เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่มุ่งรับใช้กลุ่มผู้เรียนหลากหลายกลุ่มและชุมชน/สังคม

3) ควรปรับปรุงกระบวนการผลิตบัณฑิต โดยคำนึงประเด็นต่อไปนี้

3.1) ปรับปรุงกระบวนการผลิตบัณฑิตโดยการเทียบเคียง (benchmarking) การผลิตบัณฑิตกับการผลิตบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันอยู่ในระดับชาติและนานาชาติ

3.2) พัฒนาความร่วมมือกับศิษย์เก่า ผู้ประกอบการ หรือหน่วยงาน/องค์การภายนอกให้มากขึ้น เพื่อเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนามหาวิทยาลัยเชิงรุก ทั้งการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาหลักสูตรสำหรับเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานราชการหรือสถานประกอบการภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถ

ผลิตบัณฑิตและพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน/องค์การในภาคราชการและเอกชนอย่างแท้จริง

4) ควรปรับปรุงห้องเรียนและห้องปฏิบัติการ รวมทั้งการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้อยู่ในสภาพเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของผู้เรียนมากขึ้น ดังนี้

4.1) วางแผนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือสำหรับใช้จัดการเรียนการสอนในเชิงรุก เพื่อรองรับการผลิตบัณฑิตของหลักสูตรที่ใช้ภาษาไทย (หลักสูตรปกติที่ใช้ภาษาไทย) และภาษาอังกฤษ (หลักสูตรนานาชาติ) เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอน

4.2) จัดระบบการใช้ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ (ประหยัด ปลอดภัยและสะดวกรวดเร็ว) โดยคำนึงถึงหลักการของการใช้ทรัพยากรร่วมกันมากที่สุด ทั้งระดับส่วนงานภายใน (คณะ สำนัก สถาบัน วิทยาลัย โรงเรียน หรือโรงพยาบาล) หรือระดับมหาวิทยาลัย

4.3) สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการสนับสนุนการใช้วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติการในวิชาชีพ

5) ปรับปรุงระบบการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งควรพัฒนาบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการให้บริการการอุดมศึกษาแก่นิสิตปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาด้วย “จิตไม่ตรีให้บริการ” (Service mind)

6) มีกลยุทธ์ในการสร้างความยึดมั่นผูกพันของนิสิตที่มีต่อ มศว โดยเฉพาะการส่งเสริมเจตคติที่ดีต่อ มศว รวมทั้งการป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคันไปศึกษา ณ มหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ ดังนี้

6.1) วิเคราะห์หาสาเหตุของการออกกลางคันของนิสิต เพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับสาเหตุการออกกลางคันที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด และกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการจัดการการสร้างความสัมพันธ์และอยู่ร่วมกันในหอพัก หรือการจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในวิชาพื้นฐานกับนิสิตของคณะอื่น ๆ

6.2) ปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานกิจการนิสิตและงานบริการการศึกษาให้ได้มาตรฐานคุณภาพทั้งนิสิตชาวไทยและชาวต่างชาติ ทั้งนี้เพื่อเป็นที่เลื่อมใสในระหว่างเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.3) มีระบบกำกับติดตามตรวจสอบในเชิงป้องกันเกี่ยวกับการออกกลางคันของนิสิตทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา และรายงานผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทราบและป้องกันการออกกลางคันอย่างรวดเร็ว

7) ปรับปรุงระบบการดูแลความปลอดภัยทางร่างกายและทรัพย์สินของนิสิตในระหว่างการเรียนรู้ และใช้ชีวิตอยู่ใน มศว ด้วยระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบการสื่อสารไปยังนิสิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 8. การบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน

**คำอธิบาย** ด้วยการบริหารจัดการเรียนการสอนแก่นิสิตที่เกิดขึ้นเฉพาะในห้องเรียนแคบ ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรเปลี่ยนสถานภาพเป็นบัณฑิตที่เป็นทั้ง “คนดีและคนเก่ง” หลายประการ อาทิ เก่งรู้คิด เก่งทำงาน เก่งสื่อสาร และเก่งบริหารจัดการ ถือว่าไม่ เพียงพออีกต่อไปแล้ว ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปประสบการณ์ที่นิสิตได้รับมาจากการศึกษาเล่าเรียนในห้องเรียน มักมีสภาพแตกต่างเป็นอย่างมากจากลักษณะของการทำงานที่เกิดขึ้นจริง ณ สถานประกอบการต่าง ๆ ในโลกของอาชีพหรือวิชาชีพ ภายหลังจากสำเร็จการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจุบันนี้องค์ความรู้ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตลอดจนเครื่องมือที่สนับสนุนสำหรับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องออกแบบการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมใน “โลกของการทำงาน” (world of work) และพัฒนานิสิตให้มีผลการเรียนรู้ด้านต่างๆ ที่บูรณาการเป็นสมรรถนะในการทำงานภายหลังจากสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิตในโลกความรู้ไร้พรมแดนแห่งเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) ที่ได้จากการทำวิจัยในระยะที่ 2 พบว่าบุคลากรรับรู้สภาพที่เป็นจริง (ตามมุมมองสมดุลด้านการเงิน) ในประเด็น 1.4 การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้าง จากสถานประกอบการต่างๆ (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.37$ ) รวมทั้งสภาพที่เป็นจริง (ตามมุมมองสมดุลด้านกระบวนการภายใน) ในประเด็น 4.6 ที่ว่า การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.43$ ) รวมทั้งประเด็น 4.7 ที่ว่า มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ (ค่า  $PNI_{\text{modified}} = 0.37$ ) แตกต่างไปจากความคาดหวังของตนเองอย่างมาก ดังนั้นจึงมีความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบายและสืบหากลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อลด “ช่วงห่าง” ดังกล่าว

ผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) จากข้อมูลที่รวบรวมภายหลังจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) ที่ระบุข้างต้น พบว่า ปัจจุบันนี้การจัดการศึกษาและการเรียนแบบอิงประสบการณ์การทำงาน (Work-based learning) ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถานประกอบการ หรือที่รู้จักกันดีในชื่อว่า “สหกิจศึกษา” (Cooperative education) จัดการเรียนรู้อิงรูปแบบผสมผสานระหว่างความรู้ที่ใช้ในห้องเรียนกับการทำงานที่ใช้ประสบการณ์จริงกำลังได้รับความสนใจนำไปใช้จัดการศึกษาทั้งระดับอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาในหลายสถาบันของประเทศไทยและต่างประเทศ (Srisa-an, 2014, 2015) นอกจากนี้ ยังส่งประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยที่มีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพร่วมกับสถานประกอบการ ทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน นิสิตของมหาวิทยาลัยมีโอกาสดำเนินการยอมรับจากตลาดแรงงานมากขึ้น และช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยในด้านการรับใช้สังคมและประเทศชาติเด่นชัดยิ่งขึ้น

แม้ว่าฝ่ายวิชาการของ มศว จะมีนโยบายในการผลักดันให้เกิดศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อเป็นการเชื่อมต่อหลักสูตรกับความต้องการของนายจ้าง สถาบันวิจัย สถานศึกษาและบริษัทต่าง ๆ มาบ้างแล้วก็ตาม แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากแหล่งเอกสาร แบบสอบถาม ถ้อยคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องในวงสนทนากลุ่ม และผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์ พบว่า การดำเนินงานจัดการเรียนแบบอิงประสบการณ์การทำงานหรือสหกิจศึกษายังอยู่ในระยะเริ่มต้น โดยได้พัฒนาคำอธิบายรายวิชา กระบวนการจัดการเรียน คู่มือสหกิจศึกษา และได้ลงมือจัดการเรียนแบบสหกิจศึกษาในบางหลักสูตรที่มีลักษณะเอื้อต่อการดำเนินงานได้ง่ายก่อน อย่างไรก็ตาม นโยบายการจัดการศึกษาและการเรียนแบบสหกิจศึกษาในภาพรวมของมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการเชิงรุกให้เข้มข้นตรงตามแนวคิดและหลักการสหกิจศึกษา ขยายขอบเขตดำเนินการให้กว้างขวางและครอบคลุมหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ ให้มากขึ้น รวมทั้งประเมินและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์ช่วงห่างในประเด็น 1.4 การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานวิจัย นวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่) ของมหาวิทยาลัย เป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้าง

จากสถานประกอบการต่างๆ ยังมีขนาดกว้างมากอยู่ตามการรับรู้และการประเมินของบุคลากร (อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ) รวมทั้งนิสิต (ค่า  $PNI_{modified} = 0.37$ ) โดยเฉพาะจากคณะในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การศึกษา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นว่ายังมีความต้องการจำเป็นให้มีการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการเรียนของนิสิตแบบอิงประสบการณ์การทำงานหรือสหกิจศึกษาให้เข้มข้นมากยิ่งขึ้นต่อไป เพื่อให้แผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่มุ่งหวังผลักดันให้เกิดศูนย์สหกิจศึกษาสำหรับให้นิสิตและมหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์ดังที่ได้ระบุไว้

นอกจากนี้ การจัดการเรียนการสอนใน มศว ไม่ควรเป็นแบบ “ฝั่งตรง” เกิดขึ้นเฉพาะภายในห้องเรียน “สี่เหลี่ยมแคบ ๆ” ตามสภาพแวดล้อมเดิมๆ ที่นิสิตเห็นและประสบตลอดหลักสูตร แต่ควรมีความยืดหยุ่นและมีอิสระด้วยการเปิดโอกาสให้นิสิตสามารถเรียนรู้และทำกิจกรรมภาคปฏิบัติเกิดขึ้นนอกห้องเรียน โดยเฉพาะสถานที่หรือพื้นที่แวดล้อมด้วยสถานการณ์เงื่อนไขของปัญหาอันแท้จริง ทำให้การเรียนรู้เป็นแบบเชิงรุก (Active learning) มศว จึงควรมีการบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน โดยมีข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ดังต่อไปนี้

**ข้อเสนอแนะ (แนวทาง)** ประกอบด้วย การจัดการศึกษาแบบอิงประสบการณ์การทำงานในลักษณะสหกิจศึกษา การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และการจัดการเรียนการสอนในลักษณะการเรียนรู้เชิงรุก ดังนี้

1) จัดการศึกษาและการเรียนแบบอิงประสบการณ์การทำงาน (work-based learning) ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่าง มศว และสถานประกอบการในลักษณะ “สหกิจศึกษา” (cooperative education) โดยจัดการเรียนรู้ในรูปแบบผสมผสานระหว่างความรู้ที่ใช้ในห้องเรียนกับการทำงานที่ใช้ประสบการณ์จริง โดยดำเนินการเชิงรุกด้วยการตั้งศูนย์สหกิจศึกษาโดยเร็ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการเชื่อมต่อหลักสูตรกับความต้องการของนายจ้าง และควรขยายขอบเขตดำเนินการให้กว้างขวางและครอบคลุมหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งประโยชน์ต่อนิสิตของมหาวิทยาลัยให้มีโอกาสได้รับการยอมรับจากตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง

มหาวิทยาลัยจะมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพร่วมกับสถานประกอบการ ทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ปัจจุบัน และช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยในด้านการรับใช้สังคมและประเทศชาติเด่นชัดยิ่งขึ้น

2) พัฒนาความร่วมมือกับผู้ประกอบการหรือหน่วยงานภายนอก รวมถึงศิษย์เก่าให้มากขึ้น เพื่อเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา มหาวิทยาลัยในเชิงรุกในการผลิตบัณฑิตที่นำไปสู่การขยายขอบเขตดำเนินการ การศึกษา และการเรียนแบบอิงประสบการณ์การทำงานให้มากยิ่งขึ้น

3) จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในลักษณะการเรียนรู้เชิงรุก (active learning) ที่เน้นการเสริมสร้างประสบการณ์ การปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการคิด การสร้างแรงบันดาลใจ และเน้นการพัฒนาศักยภาพรอบด้าน โดยเฉพาะทักษะทางด้านจิตอารมณ์/สังคม (soft skills) รวมถึงการสร้างจิตสำนึกสาธารณะ ความเป็นพลเมืองและพลโลกที่ดี และการสร้างจิตนิสัยใฝ่การเรียนรู้ตลอดชีวิตให้มากยิ่งขึ้น เพื่อมุ่งพัฒนาให้นิสิตได้รับมากกว่าเพียงองค์ความรู้ (ที่สามารถหาจากแหล่งใดก็ได้ภายนอกห้องเรียน) ซึ่งเป็นสิ่งที่คลังทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด โดยเฉพาะระบบบทเรียนออนไลน์บนฐาน MOOC หรือบนเว็บไซต์หาข้อมูล เช่น Google และ Internet explorer ไม่สามารถสร้างหรือปลูกฝังให้ได้

## 9. การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต

**คำอธิบาย** ดังได้กล่าวข้างต้นแล้วว่าความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้วิถีการดำเนินชีวิต การทำงาน การศึกษาและการเรียนรู้ของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจากอดีต กล่าวเฉพาะด้านการเรียนรู้คิด พบว่า นิสิต มศว (ก็เช่นเดียวกับนิสิต/นักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ) ที่เกิดและดำเนินชีวิตอยู่ในยุคดิจิทัลมักมีความเชื่อ ความสนใจ และพฤติกรรมการเรียนรู้คิดเปลี่ยนไปจากยุคเดิมอย่างมาก เช่น นิยมเรียนรู้คิดจากองค์ความรู้ผ่านระบบไซเบอร์-กายภาพ (Cyber-Physical Systems or CPS) กล่าวคือ ชอบเรียนรู้คิดจากองค์ความรู้ผ่านทางโลกไซเบอร์ (Cyber world) ที่มีฐานข้อมูลความรู้อันกว้างใหญ่ไพศาล แล้วผสมผสานความรู้จาก “โลกเสมือน” นี้ เข้ากับทักษะและคุณธรรมจริยธรรมที่ได้รับการพัฒนาและปลูกฝังจากการเรียนรู้ภายในรั้วมหาวิทยาลัย (หรือแหล่งการเรียนรู้แห่งอื่น ๆ) บน “โลกความจริง” ทางกายภาพ (Physical world) และด้วยเหตุองค์ความรู้ในโลกยุคดิจิทัลมีขอบเขตไร้พรมแดนและเปลี่ยนเร็ว อีกทั้งความคาดหวังของนายจ้างต่อสมรรถนะของบัณฑิตมีมากขึ้นเพื่อรับเข้าสู่โลกของการทำงานภายใต้บริบทสลับซับซ้อนกว่ายุคอดีต จึงทำให้นิสิตของ มศว (รวมทั้งบุคลากรของ มศว ทุกคนในฐานะผู้ให้บริการจัดการอุดมศึกษาแก่นิสิต) จำเป็นต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มศว ในฐานะมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในกำกับของรัฐจะต้องเตรียมการรับการเปลี่ยนแปลงอันท้าทายนี้ รวมทั้งเผชิญกับสิ่งคุกคามจากภายนอก อาทิ ผู้เรียนมีโอกาสดูงที่มีจำนวนลดลงอันเป็นผลมาจากอัตราการเกิดต่ำ สถาบันการศึกษาต่างช่วงชิงผู้เรียนเพื่อความอยู่รอดด้วยการเปิดหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนคุณภาพต่ำจำนวนมาก อีกทั้งสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศที่รัฐบาลอนุญาตให้เข้ามาเปิดการศึกษาในประเทศได้ ยังเข้ามาช่วงชิงผู้เรียนในพื้นที่บริการจัดการศึกษามากขึ้น โดยใช้รูปแบบการเรียนแบบออนไลน์ที่ได้มาตรฐานคุณภาพ อีกทั้งมีค่าใช้จ่ายต่ำและมีบรรยากาศส่งเสริมการรู้/คิดและพัฒนาทักษะมากกว่า

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่า บุคลากรรับรู้สภาพที่เป็นจริงตามมุมมองสมดุลด้านการเงินในประเด็น 1.4 การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการต่างๆ (ค่า  $PNI_{modified} = 0.37$ ) รวมทั้งมุมมองสมดุลด้านการเรียนรู้และการเติบโตในประเด็น 3.4 ที่ว่าการส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนาวัตกรรมการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพเป็นฐานการพิจารณา (ค่า  $PNI_{modified} = 0.40$ ) และประเด็น 3.3 ที่ว่าการมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก” (ค่า  $PNI_{modified} = 0.49$ ) และมุมมองสมดุลด้านกระบวนการภายในในประเด็น 4.6 ที่ว่า การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ค่า  $PNI_{modified} = 0.43$ ) แตกต่างไปจากความคาดหวังมาก ดังนั้น จึงมีความต้องการจำเป็นในการหากลยุทธ์การดำเนินการเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

ผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) ในการทำวิจัยระยะที่ 2 ภายหลังจากวิเคราะห์เชิงปริมาณ (QUAN) ในการทำวิจัยระยะที่ 1 พบว่า มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินการอยู่ได้อย่างยั่งยืนในกระแสของความเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต้องมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเช่นกัน นอกจากนี้ จากผลกระทบที่เป็นความคุกคามภายนอก ทั้งในเรื่องประชากรวัยเรียน พฤติกรรมการทำงาน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ทำให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถดำเนินพันธกิจเกี่ยวกับการอุดมศึกษาได้อย่างยั่งยืนในกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัล จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบด้วย บุคลากรและนิสิตที่มีศักยภาพสูง มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ภายใต้ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมีข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ดังต่อไปนี้

**แนวทางดำเนินงาน** ประกอบด้วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร การเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิตของนิสิตปัจจุบันและศิษย์เก่า และการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาองค์กรกับหน่วยงานภายนอก ดังนี้

1) พัฒนา มศว ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ของบุคลากร โดยขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการจัดการความรู้ (knowledge management) ทั้งเชิงแก้ปัญหาและเชิงพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการ ดังนี้

1.1) สรรค์สร้างบรรยากาศทางวิชาการที่กระตุ้นหรือรื้อฟื้นขึ้นในหมู่บุคลากรให้เกิดขึ้นทั้งระดับส่วนงานภายในและระดับมหาวิทยาลัยโดยรวม รวมถึงจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร

1.2) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (knowledge management system) ภายในองค์กร มศว ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพของการปฏิบัติงานโดยการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญใน มศว ที่มีหลากหลายสาขาวิชาการและวิชาชีพ แล้วต่อยอดสู่การสร้างองค์ความรู้ให้ลุ่มลึกและยอมรับในวงกว้างต่อไป

2) พัฒนา มศว ให้เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ต่อเนื่องและการศึกษาตลอดชีวิต เช่น การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (short courses) สำหรับศิษย์เก่าของ มศว และบุคลากรจากภาครัฐและเอกชนที่ต้องการพัฒนาตนเองภายหลังสำเร็จการศึกษาแล้ว

3) พัฒนาความร่วมมือกับชุมชน สังคม สถานประกอบการ และเครือข่ายศิษย์เก่า ให้มีส่วนร่วมและเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการและปฏิบัติการของนิสิตและบุคลากรของ มศว การพัฒนาและการต่อยอดงานวิจัยของอาจารย์และนิสิต นอกจากนี้ ควรทำให้ มศว เป็น “บ้านหลังเดิม” ในการเพิ่มความรู้อและพัฒนาทักษะทางวิชาชีพของศิษย์เก่าภายหลังสำเร็จการศึกษาแล้ว

## 10. การพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

**คำอธิบาย** การวิจัยถือเป็นพันธกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกที่ มศว ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ด้วยการวิจัย โดยมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยรับใช้สังคมด้วยการสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้ที่ก่อเกิดปัญญา ส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีคุณภาพ รวมทั้งมีพันธกิจต่อสังคมตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงสืบสานและสร้างเสริมภูมิปัญญาที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ด้วยวิทยาการความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ภายใต้อิทธิพลและความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม และการเป็นชุมชนทางวิชาการที่ใช้องค์ความรู้ในการรับใช้สังคม

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (QUAN) ที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 2 ตามมุมมองสมดุลด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ เมื่อประเมินจากการรับรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัย (ในฐานะผู้ให้บริการ) รวมทั้งนิสิต บัณฑิตและศิษย์เก่า (ในฐานะผู้รับบริการ) พบว่า สภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับภารกิจวิจัย ประกอบด้วย ประเด็น 1.4 ที่ว่าการทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการต่างๆ (ค่า  $PNI_{modified} = 0.37$ ) รวมทั้งประเด็น 4.6 ที่ว่า การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ค่า  $PNI_{modified} = 0.43$ ) และประเด็น 4.7 ที่ว่า มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ (ค่า  $PNI_{modified} = 0.37$ ) แตกต่างไปจากความคาดหวังมาก ดังนั้นจึงมีความต้องการจำเป็นในการหากลยุทธ์การดำเนินการเพื่อลดช่องว่างของประเด็นเหล่านี้

ผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (QUAL) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านอุดมศึกษา และผู้แทนจากสถานประกอบการ พบว่า มหาวิทยาลัยมีศักยภาพที่จะสามารถดำเนินภารกิจวิจัยให้สามารถสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยได้ โดยควร

ปรับการดำเนินการในเชิงรุก ตั้งแต่ต้นนโยบายในการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัย การปรับระบบการบริหารงานวิจัยให้เข้มแข็ง การสร้างเครือข่ายวิจัยร่วมกับภายนอก การประชาสัมพันธ์ผลงานวิจัย รวมทั้งการวางกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย มศว จึงควรมีการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยมีข้อเสนอแนะ (แนวทาง) ดังต่อไปนี้

**ข้อเสนอแนะ (แนวทาง)** ประกอบด้วย การใช้นโยบายการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก พัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยและแนวทางการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัย และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางด้านการวิจัย ดังนี้

1) ควรกำหนดนโยบายและวางกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก เพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สรรค์สร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของบุคลากร (อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ) ของ มศว โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

1.1) กำหนดนโยบาย/กลยุทธ์การผลิตผลงานการวิจัยที่มีเป้าหมายและทิศทางดำเนินงานชัดเจนบนพื้นฐานความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการของบุคลากร มศว รวมทั้งสามารถต่อยอดในการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงพาณิชย์หรือสร้างคุณประโยชน์ต่อสังคม

1.2) สร้างวัฒนธรรมการทำวิจัยของบุคลากร มศว ที่มุ่งสร้างผลกระทบ (impact) สูงต่อชุมชน/สังคม ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจอุตสาหกรรมให้เพิ่มมากขึ้น

1.3) ให้ความสำคัญกับการทำวิจัยที่มุ่งแก้ไขปัญหาชุมชน/สังคม การพัฒนามาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการในภาคธุรกิจอุตสาหกรรม และตอบโจทย์ความต้องการจำเป็นของหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น เช่น Thailand 4.0 ซึ่งจะเป็นการทำวิจัยที่นำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน รวมทั้งงานวิจัยจะได้รับการสนับสนุนจากภายนอก เช่น รัฐบาล ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม

1.4) สนับสนุนการวางกลยุทธ์เชิงรุกโดยการผสมพลังร่วมความเชี่ยวชาญของทีมนักวิจัย มศว ในการเสนอขอรับทุนสนับสนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกทั้งระดับส่วนงานภายใน (คณะ สถาบัน สำนัก และวิทยาลัย) และระดับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการวิจัยบนฐานความร่วมมือเพื่อพัฒนาทั่วทั้งพื้นที่ (area-based collaborative or ABC research) ที่มุ่งตอบโจทย์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ให้มากยิ่งขึ้น

1.5) ใช้กลยุทธ์สร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้มีการทำโครงการวิจัยและพัฒนาขึ้นเป็นสิ่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมที่สร้างผลกระทบเชิงพาณิชย์ในรูปแบบมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (economic value-added or EVA impact) ให้มากขึ้น

2) พัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัยทั้งเป็นรายบุคคลและรายคณะอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนา (ด้วยการฝึกอบรม การชี้แนะหรือการรับคำปรึกษา) ผ่านโครงการแลกเปลี่ยนนักวิจัยกับสถาบันวิจัยที่มีชื่อเสียงทั้งภายในและต่างประเทศ

3) ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อขับเคลื่อนโครงการวิจัยเพิ่มมูลค่าเชิงพาณิชย์และคุณค่า (หรือเป็นประโยชน์) ต่อสังคม ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของ มศว รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

3.1) กำหนดประเด็นหลักของหัวข้อวิจัย (research theme) ทั้งของอาจารย์นักวิจัยและนิสิตนักวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาที่ชัดเจน น่าสนใจ ไม่ซ้ำซ้อนและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ มศว และของประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สามารถพัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมมีมูลค่าเชิงพาณิชย์และนำสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (academic excellence)

3.2) เปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmarking) การดำเนินงานด้านการวิจัยกับมหาวิทยาลัยที่มีบริบทใกล้เคียงกับ มศว แต่มีความโดดเด่นด้านวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ

3.3) สร้างระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ทางปัญญาอันเกิดจากผลงานวิจัยและนวัตกรรมให้ชัดเจน และมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดำเนินการต่อยอดผลงานไปสู่เชิงพาณิชย์

3.4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการงานวิจัยในเชิงพาณิชย์ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น การสร้างศูนย์บ่มเพาะนักวิจัยที่สร้างนวัตกรรมต่อยอดไปสู่นวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ การพัฒนาระบบนักวิจัยที่เลี้ยง

3.5) พัฒนานิสิตระดับบัณฑิตศึกษาให้สามารถเป็นนักวิจัย

3.6) สร้างบรรยากาศการวิจัยให้อาจารย์ โดยการสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงการกำหนดภาระงานที่เหมาะสมให้อาจารย์ที่มีเวลาในการทำวิจัย และจูงใจในการตอบแทนผลงานวิจัย

3.7) ประชาสัมพันธ์เชิงรุกในการเผยแพร่นวัตกรรมและผลงานวิจัยซึ่งเป็นการสร้างชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

3.8) สนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปใช้แก้ปัญหาสังคมในจุดที่เป็นความต้องการโดยไม่ต้องร้องขอ

4) ควรขยายความร่วมมือทางวิชาการในด้านการวิจัยโดยดำเนินการเชิงรุกให้มากขึ้น รวมถึงการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งระหว่างศิษย์เก่า สถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยสถาบันเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของบุคคล/กลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) โดยได้ดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็นสามระยะหลัก คือ ระยะที่ 1: การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นการศึกษาตามแนวทางเชิงคุณภาพ (QUAL approach) โดยมีแหล่งข้อมูลสำคัญประกอบด้วย เอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความเชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลสำคัญ และรวบรวมข้อมูลหลักฐานด้วยแบบบันทึก การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มาสร้างเป็นกรอบการศึกษาความคาดหวังและความเป็นจริง โดยใช้กรอบระบบการวัดประเมินผลองค์กรแบบมุมมองสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ระยะที่ 2: การศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงในการปรับเปลี่ยนสภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และระยะที่ 3: การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ตามแนวทางเชิงคุณภาพ (QUAL approach) เพื่อลดช่องว่างระหว่างสภาพความคาดหวังและความเป็นจริง ที่ช่วยเอื้ออำนวยให้การปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว สมดังเจตนารมณ์มากยิ่งขึ้น จาก การดำเนินงานวิจัยทั้งสามระยะดังกล่าว พบผลการวิจัยที่สำคัญซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

**1. ผลการศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวัง ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ริเริ่มความคิดและดำเนินการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

ผลการสังเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และอดีตผู้บริหารมหาวิทยาลัยของ มศว ผู้ริเริ่มการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ประเด็นเจตนารมณ์และความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่พิจารณาภายใต้ระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงานแบบมุมมองสมดุล (Balanced scorecard- BSC) ที่ใช้สำหรับอ้างอิงในการประเมิน ดังนี้

**มุมมองด้านการเงิน (financial perspective)** มี 9 ประเด็น ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพการบริหารสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย 2) การหารายได้ที่เกิดจากงานวิชาการ งานวิจัย ทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถจดลิขสิทธิ์/สิทธิบัตรเป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย โดยร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมหรือภาคเอกชนเพื่อพัฒนาสังคม 3) การบริหารการเงินและจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 4) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดให้มีกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ กองทุนการศึกษาและทุนการวิจัย ทั้งในส่วนบุคคลและนิสิต 5) การจัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นจัดตั้งองค์การที่เป็นนิติบุคคล ลงทุนหรือร่วมลงทุนกับบุคคล

หรือนิติบุคคลเพื่อดำเนินกิจการเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย 6) การใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี มีระเบียบ การปรับค่าธรรมเนียมนิยม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการในการให้บริการ 7) การซื้อ ขาย หรือทำ นิติกรรมใด ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย การจัดให้มีการกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกัน ด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน ถือหุ้น เข้าเป็นหุ้นส่วน และลงทุนหรือร่วมลงทุน 8) การแสวงหาโอกาสหรือช่องทาง ใหม่เพื่อเพิ่มงบประมาณเงินรายได้ และ 9) การบริหารจัดการให้บัณฑิตและงานวิจัยมีคุณค่าเพิ่มขึ้นตามทัศนะ ของผู้ใช้บัณฑิต การสร้างหลักสูตรหรือแผนงานการวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของสังคมเพื่อจูงใจ ให้เข้าศึกษาหรือรับบริการการทำวิจัย การใช้เงินงบประมาณที่น้อยลงหรือลดค่าใช้จ่ายหรือสิ่งสูญเปล่าใน กระบวนการผลิตในกระบวนการผลิตบัณฑิต

**มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (customer perspective)** มี 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การให้โอกาส เด็กที่ขาดแคลนได้มีโอกาสเรียน สร้างบัณฑิตที่มีความสามารถในการทำงาน 2) หลักสูตรทันสมัยตรงตามความ ต้องการของผู้เรียน มีการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ หล่อหลอม บุคลิกลักษณะของนิสิตที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ของการสร้างบัณฑิตให้มีคุณภาพ 3) การมีสิ่งแวดล้อม บรรยากาศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การ ได้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้น มีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการใช้ ชีวิตในระหว่างที่เรียน 4) การมีกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันให้นิสิตไม่ออกกลางคัน และ 5) นักศึกษามี คุณภาพมีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ และศิษย์เก่ามีคุณภาพ

**มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective)** มี 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีเสรีภาพทางวิชาการ เป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้กับประชาชน ทั่วไป 2) สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสังคม มีกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญาแก่สังคม 3) การพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้หลากหลายและคุ้มค่า มีความก้าวหน้าในสายงาน 4) การให้ค่าตอบแทน สวัสดิการแก่บุคลากรตามลักษณะของงานเพื่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีโดยมีรูปแบบการประเมินที่เป็น แบบเดียวกัน และ 5) การส่งเสริมการเป็นผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective)** มี 10 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณการเงินและทรัพย์สินที่ สนับสนุนความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ และเอื้อต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การมีระบบที่เหมาะสมในการติดตามตรวจสอบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 3) กระบวนการเปิด-ปิด หลักสูตรทำได้รวดเร็ว มีคุณภาพมาตรฐาน และมีเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ มีการรับสถาบันอื่นเข้าสมทบใน มหาวิทยาลัย และดำเนินการวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัย รับรู้รับฟังความคิดเห็นของนิสิตและบุคลากรในการบริหารมหาวิทยาลัย 5) มีระบบที่เหมาะสมในการ เปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการหรือลูกจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย การคุ้มครองและให้ประโยชน์ตอบแทน พนักงานมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน 6) การมีระบบการประเมิน บุคลากรที่ยุติธรรมทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคง 7) การมีระบบสนับสนุนให้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงาน 8) การมีระบบการเตรียมผู้บริหาร 9) การจัดทำระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และ 10) การสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่ เข้มแข็ง

## 2. ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังและความเป็นจริงตามการรับรู้ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายหลังจาก มศว ปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการวิเคราะห์ช่วงห่างสำคัญ (significant gap) ระหว่างสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานของ มศว ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทั้งจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้บริการ (บุคลากร มศว) และผู้รับบริการ (ศิษย์เก่า บัณฑิต และศิษย์ปัจจุบัน) โดยพิจารณาจากค่าดัชนี  $PNI_{modified}$  พบว่า

ผู้ให้บริการ (ผู้บริหารและบุคลากรของ มศว) เห็นว่ามุมมองที่มีช่วงห่างที่สำคัญมากที่สุด ไปถึงน้อยที่สุด ลำดับดังนี้ 1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต 3) มุมมองด้านการเงิน และ 4) มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ โดยมี  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.42, 0.39, 0.38 และ 0.35 ตามลำดับ โดยค่า  $PNI_{modified}$  ดังกล่าวมากกว่า 0.35 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเห็นว่าทุกมุมมองมีความต้องการจำเป็นในการปรับปรุง/พัฒนาเพื่อให้สภาพการดำเนินงานเป็นไปตามความคาดหวังและเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้

ผู้รับบริการ (ศิษย์เก่า บัณฑิตและศิษย์ปัจจุบัน) เห็นว่ามุมมองที่มีช่วงห่างที่สำคัญมากที่สุด ไปถึงน้อยที่สุด ลำดับดังนี้ 1) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 2) มุมมองด้านการเงิน 3) มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต โดยมี  $PNI_{modified}$  เท่ากับ 0.32, 0.29, 0.27 และ 0.25 ตามลำดับ โดยค่า  $PNI_{modified}$  ดังกล่าวน้อยกว่า 0.35 แสดงให้เห็นว่าศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันเห็นว่าทุกมุมมองมีช่วงห่างระหว่างสภาพการดำเนินงานกับความคาดหวังและเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ อยู่ในช่วงที่ยังไม่เป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องปรับปรุง/พัฒนา ขณะที่ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นสำหรับการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย และแนวกลยุทธ์ที่ได้จากการเปรียบเทียบความคาดหวังและการรับรู้สภาพการดำเนินงานของ มศว ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งพิจารณาข้อมูลเชิงปริมาณจากวิเคราะห์ช่วงห่างที่สำคัญ ทั้งจากมุมมองของผู้ให้บริการ (บุคลากร) และผู้รับบริการ (ศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน) โดยคัดเลือกประเด็นที่  $PNI_{modified}$  มากกว่าหรือเท่ากับ 0.35 แล้วสังเคราะห์เพื่อสรุปประเด็นที่มีความต้องการจำเป็น ได้ 19 ประเด็นสำคัญ ตามกรอบ BSC ดังนี้

**มุมมองด้านการเงิน** มี 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคมส่วนรวม 2) การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย 3) การกำหนดต้นทุนที่เหมาะสม และ 4) การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการต่าง ๆ

**มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ** มีสี่ประเด็น ได้แก่ 1) การมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย 2) การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง 3) การมีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการเรียน

และใช้ชีวิตในระหว่างการศึกษา และ 4) การมีกลยุทธ์สร้างความยืดหยุ่นผูกพันต่อสถาบันเพื่อป้องกันไม่ให้หนีตัวออกกลางคันไปศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยแห่งอื่น

**มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต** มีสี่ประเด็น ได้แก่ 1) การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรในการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณภาระงานและลักษณะความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย 2) การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัยที่จัดให้ได้อย่างเหมาะสมกับการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี 3) การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก” และ 4) การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพเป็นฐานการพิจารณา

**มุมมองด้านกระบวนการภายใน** มีเจ็ดประเด็น ได้แก่ 1) การมีระบบการคัดเลือก/สรรหาบุคคลภายนอกที่เป็นคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงาน และธำรงรักษาบุคลากรภายในที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออกจากงาน 2) การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย 3) การมีโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานหลัก (core process) ของหน่วยงานภายในที่มีอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัด และประสานภารกิจ 4) การมีระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใสตรวจสอบได้และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ 5) การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว 6) การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และ 7) มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ

### **3. ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยเอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สมกับความคาดหวัง**

การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ (proposed policies and strategic guidelines) พัฒนาขึ้นจากผลการวิจัยเชิงบูรณาการ (integrated results) จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (QUAL) ในระยะที่ 1: (ก) การวิเคราะห์เอกสารสำคัญ และ (ข) การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงทั้งในอดีตและปัจจุบันของ มศว แบบเชิงลึกเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ผสมผสานเข้ากับผลการวิจัยเชิงปริมาณ (QUAN) ในระยะที่ 2: (ค) การประเมินความสอดคล้องระหว่างผลลัพธ์ที่คาดหวังกับผลการดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ที่เป็นจริง ตามการรับรู้ของบุคลากร มศว และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (QUAL) ระยะที่ 3: (ง) การทำความเข้าใจประเด็นช่วงห่างสำคัญที่ค้นพบจากระยะที่ 2 ผ่านการอภิปรายเชิงสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลและวิเคราะห์หาข้อสรุปร่วมกันในกลุ่มอาจารย์ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และกลุ่มลูกจ้างประจำ (จ) การให้ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ “ปิดช่วงห่างสำคัญ” เพื่อ “ขับเคลื่อน” การดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของ มศว ไปสู่เจตนารมณ์และความคาดหวัง โดยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาและด้านการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีแนวปฏิบัติในการ

บริหารจัดการที่ดี และ (ฉ) การประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นตามทัศนะของบุคลากร มศว ทั้งในระดับผู้บริหารผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก และระดับผู้ปฏิบัติการเชิงวิชาการ (อาจารย์) และสนับสนุนวิชาการ (หัวหน้าฝ่ายงานสนับสนุนฯ) ผ่านการอภิปรายในวงสนทนากลุ่ม รวมทั้งระดับผู้ใช้บริการ การจัดการศึกษาของ มศว (ผู้แทนสถานประกอบการ) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก การบูรณาการเชื่อมโยงผลการวิจัยทั้งสามระยะเข้าด้วยกันจนกระทั่งได้เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์

ผลการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่ช่วยเอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มี 10 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ข้อเสนอแนะ/แนวทาง) ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะย่อยภายในแต่ละข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ ตามกรอบแนวคิดของหลักการบริหารการศึกษา 4 มิติ ดังนี้

1. การบริหารงานทั่วไป มี 2 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานภายใน และ 2) การบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์

2. การบริหารเงิน มี 1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ คือ การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคล มี 3 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และ 3) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจร

4. การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย มี 4 ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล 2) การบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน 3) การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต และ 4) การพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สร้างคุณค่า/ประโยชน์ต่อชุมชน/สังคม และความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยตามจุดมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 1: การศึกษาเจตนารมณ์และความคาดหวังต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (Public autonomous university) ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) ตามทัศนะของผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยที่ริเริ่มความคิด จัดเตรียมความพร้อม รวมทั้งดำเนินงานปรับเปลี่ยนสภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการมาเป็นในกำกับของรัฐ และตามจุดมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 2: การเปรียบเทียบความคาดหวังและการรับรู้สภาพการบริหารจัดการที่เป็นจริงของ มศว ในการปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของผู้ให้บริการการจัดการศึกษา (ได้แก่ ผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยระดับกลาง อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ) และผู้รับบริการการจัดการศึกษา (ได้แก่นิสิตปัจจุบัน ผู้สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2559 และศิษย์เก่า) ช่วยให้ได้ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ช่วงห่างสำคัญ (Significant gap) ระหว่างผลการดำเนินงานที่คาดหวัง (Expected performance) กับผลการดำเนินงานที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Actual performance) รวม 19 ประเด็นสำคัญ ซึ่งเมื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวกลยุทธ์ (Proposed policies and strategic guidelines) 10 ประการ ตามจุดมุ่งหมายการวิจัยข้อที่ 3 ที่พัฒนาจากผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (documentary analysis) ผลการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งผลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) ผู้เชี่ยวชาญด้านการอุดมศึกษาและการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ตลอดจนผู้แทนสถานประกอบการในฐานะนายจ้างของบัณฑิต เพื่อช่วยลดหรือปิดช่วงห่าง (closing the gap) แต่ละประเด็น ทำให้ มศว ปรับเปลี่ยนสภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบรรลุผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ โดยเฉพาะการมีเสรีภาพทางวิชาการ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลิตภาพ (productivity) สูงสุด ภายใต้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (good governance) (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2558; จรัส สุวรรณเวลา. 2551; วิจิตร ศรีสอาน. 2558; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560) สมดังเจตนารมณ์ได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น และเนื่องจากผลวิจัยสถาบันตามจุดมุ่งหมายการวิจัยที่ระบุแต่ละข้อมีลักษณะเกี่ยวโยงหรือ “พัวพัน” ซึ่งกันและกัน ดังนั้น คณะผู้วิจัยจะมุ่งเน้นอภิปรายผลการวิจัยตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 3: ผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบาย รวมทั้งแนวกลยุทธ์การบริหารจัดการของ มศว 10 ประการ เพื่อปิดช่วงห่างที่พบตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 1 สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแต่ละประการ ดังนี้

**การบริหารจัดการเรียนเชิงรุกด้วยแบบอิงประสบการณ์การทำงาน** ด้วยการทำงานและการดำเนินชีวิตในโลกยุคเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การบริหารจัดการเรียนการสอนแก่นิสิตที่เกิดขึ้นเฉพาะในห้องเรียนแคบๆ ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรเปลี่ยนสภาพเป็นบัณฑิตที่เป็นทั้งคนดีและคนเก่งหลายประการ อาทิ เก่งรู้คิด เก่งทำงาน เก่งสื่อสาร และเก่งบริหารจัดการ ถือว่าไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปประสบการณ์ที่นิสิตได้รับมาจากการศึกษาเล่าเรียนในห้องเรียนมักมีสภาพแตกต่างกันอย่างมากจากลักษณะของการทำงานที่เกิดขึ้นจริง ณ สถานประกอบการต่าง ๆ ในโลกของอาชีพหรือวิชาชีพภายหลังสำเร็จการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจุบันนี้องค์ความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตลอดจนสื่อไอทีที่สนับสนุนสำหรับการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งไม่อาจจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดไปเพื่อจัดซื้อจัดจ้างสำหรับนำไปใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างสอดคล้องกับบริบทของสังคมแห่งการทำงานและเกิดขึ้นทันเวลากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ดังนั้น ปัจจุบันนี้การจัดการศึกษาและการเรียนแบบอิงประสบการณ์การทำงาน (Work-based learning) ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถานประกอบการ หรือที่รู้จักกันดีในชื่อว่า “สหกิจศึกษา” (Cooperative education) จัดการเรียนรู้อิงรูปแบบผสมผสาน

ระหว่างความรู้ที่ใช้ในห้องเรียนกับการทำงานที่ใช้ประสบการณ์จริงกำลังได้รับความสนใจนำไปใช้จัดการศึกษา ทั้งระดับอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาในหลายสถาบันของประเทศไทยและต่างประเทศ (Srisa-an, 2014, 2015) เนื่องจากมีประโยชน์ทางตรงและอ้อมกับสถาบันการศึกษา (นอกเหนือจากประโยชน์ที่นิสิต/นักศึกษาได้รับดังได้ระบุนั้น) หลายประการด้วยกัน เช่น (ก). เป็นที่รู้จักและมีโอกาสได้รับจากสถานประกอบการในตลาดแรงงาน (ข). ได้ข้อมูลย้อนกลับจากสถานประกอบการมาปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ช่วยเพิ่มสมรรถนะการทำงานเชิงแข่งขันให้กับนิสิต/นักศึกษา และ (ค). เกิดเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและชุมชนปฏิบัติการทางวิชาชีพกับสถานประกอบการ (วิจิตร ศรีสอ้าน และอลงกต ยะไวทย์, 2552)

แม้ว่าฝ่ายวิชาการของ มศว จะมีนโยบายในการผลักดันให้เกิดศูนย์สหกิจศึกษาเพื่อเชื่อมต่อหลักสูตรกับความต้องการของนายจ้าง สถาบันวิจัย สถานศึกษาและบริษัทต่างๆ มาบ้างแล้วก็ตาม แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากแหล่งเอกสาร แบบสอบถาม ถ้อยคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวข้องในวงสนทนากลุ่ม และผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์ พบว่า การดำเนินงานจัดการเรียนแบบอิงประสบการณ์หรือสหกิจศึกษายังอยู่ในระยะเริ่มต้น โดยได้พัฒนาคำอธิบายรายวิชา กระบวนการจัดการเรียน คู่มือสหกิจศึกษา และได้ลงมือจัดการเรียนแบบสหกิจศึกษาในบางหลักสูตรที่มีลักษณะเอื้อต่อการดำเนินงานได้ง่ายก่อน อย่างไรก็ตาม นโยบายการจัดการศึกษาและการเรียนแบบสหกิจศึกษาในภาพรวมของมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการเชิงรุกให้เข้มข้นตรงตามแนวคิดและหลักการสหกิจศึกษา ขยายขอบเขตดำเนินการให้กว้างขวางและครอบคลุมหลักสูตรสาขาวิชาต่างๆ ให้มากขึ้น รวมทั้งประเมินและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์ช่วงห่างในประเด็น 1.1: การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานวิจัย นวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่) ของมหาวิทยาลัย เป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการต่าง ๆ ยังมีขนาดกว้างมากอยู่ตามการรับรู้และการประเมินของบุคลากร (อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ) รวมทั้งนิสิต โดยเฉพาะจากคณะในกลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การศึกษา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นว่ายังมีความต้องการจำเป็นให้มีการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการเรียนของนิสิตแบบอิงประสบการณ์การทำงานหรือสหกิจศึกษาให้เข้มข้นมากยิ่งขึ้นต่อไป เพื่อให้แผนการดำเนินงานของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2559) ที่มุ่งหวังผลักดันให้เกิดศูนย์สหกิจศึกษาสำหรับให้นิสิตและมหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์ดังที่ได้ระบุไว้ อาทิ เพื่อให้นิสิตได้รับประสบการณ์วิชาชีพตามสาขาที่เรียนเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากการเรียนในห้องเรียน รวมทั้งมีสมรรถนะ (เช่น มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นและความอดทน) สอดคล้องกับความประสงค์ของนายจ้าง ขณะที่มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการและวิชาชีพร่วมกับสถานประกอบการ ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน นิสิตของมหาวิทยาลัยมีโอกาสได้รับการยอมรับจากตลาดแรงงานมากยิ่งขึ้น และช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยในด้านการรับใช้สังคมและประเทศชาติเด่นชัดยิ่งขึ้น

**การเพิ่มการลงทุน วิเคราะห์ต้นทุนและตั้งกองทุนเพื่อกิจการของมหาวิทยาลัย** เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงของ มศว ทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยนี้ ทุกคนล้วนเห็นความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน มศว จากการเป็นมหาวิทยาลัยในระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีฐานะเป็นหน่วยงานนิติบุคคล เพื่อมุ่งหวังให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการทางการเงิน ทรัพย์สินและงบประมาณ (นอกเหนือจากด้านอื่นๆ ดังได้ระบุไว้ในผลการวิจัยตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 1) โดยสามารถบริหารการเงินและทรัพย์สินของตนเองได้ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในเรื่องเหล่านี้เป็นการเฉพาะ (แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนดการใช้จ่ายเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย และจะต้องมีกลไกภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย) จึงส่งผลให้การดำเนินพันธกิจด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมีโอกาสบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเห็นได้จาก พระราชบัญญัติ มศว พ.ศ. 2559 มาตรา 14(5) (6) (8) (9) และ มาตรา 23 (13) (14) (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2559) ระบุว่าภายหลัง มศว เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารจัดการการเงินและทรัพย์สินที่มีอยู่ได้อย่างยืดหยุ่น โดยการกำหนดนโยบายและวิธีการเกี่ยวกับการจัดหารายได้ การจัดหาแหล่งทุนและทรัพยากรอื่น อนุมัติการกู้ยืมเงิน การให้กู้ยืมเงิน การถือหุ้น การเข้าเป็นหุ้นส่วน และการลงทุนหรือการร่วมลงทุน การออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน การจัดให้มีกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และการจัดให้มีทุนการศึกษาและทุนการวิจัยในสาขาวิชาต่างๆ

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิจัยกลับพบว่า การบริหารจัดการด้านการเงิน ทรัพย์สิน และงบประมาณของ มศว ภายหลังจากปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในสามประเด็นหลัก (ตามมุมมองทางด้านการเงิน) ได้แก่ ประเด็น 1.2: การบริหารเงินลงทุนหรือทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ (เช่น ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุน) 1.3 การกำหนดต้นทุน (เช่น ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง หรือค่าบริการ) ที่เหมาะสม และ 1.4 การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ยังมีช่วงห่าง (หรือช่องว่าง) บ่งชี้การไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอาจารย์ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และลูกจ้างประจำทั้งที่เป็นข้าราชการและพนักงานวิทยาลัย (แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงของ มศว ยังไม่ได้มุ่งเน้นดำเนินการตามประเด็นเหล่านี้อย่างมากและเร่งด่วนในระยะเริ่มต้นของการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐก็ตาม) ดังนั้น คณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สิน (ตามข้อบังคับ มศว หมวด 2 ข้อ 9 ว่าด้วยการบริหารการเงิน พัสดุและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2559) (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2561ก) จะต้องเร่งลงมือเสนอแผนและบริหารการลงทุนและการหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินและทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้ได้ประโยชน์สูงสุด (ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้) อีกทั้งวางนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับการลงทุน และการจัดตั้งกองทุนส่วนบุคคล มศว (เช่น กองทุนตราสารหนี้เพื่อการบริหารทุนคงยอดเงินต้น หรือเพื่อการบริหารสภาพคล่อง) เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย

และส่วนงานภายในได้รับทราบ และนำไป ใช้ลงทุนของส่วนงานได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ควรร่วมมือกับผู้บริหารหรือกรรมการคนอื่นๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วย กำหนดค่าธรรมเนียม ค่าตอบแทน ค่าบำรุง ค่าเบี้ยปรับและค่าบริการต่างๆ เพื่อปรับอัตราให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และควรประชาสัมพันธ์อัตราปรับใหม่ให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทราบกันอย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น

**การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล** เนื่องจากเหตุผลสำคัญในการปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามที่ระบุไว้ในแนบท้ายของ พรบ. มศว 2559 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2559) และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากถ้อยคำให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารระดับสูงของ มศว ทั้งในอดีตและปัจจุบัน คือ คาดหวังให้การบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (นอกเหนือจากการมีความเป็นอิสระ ความคล่องตัว และความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังได้กล่าวมาบ้างข้างต้น) แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณตามมุมมองด้านผู้รับบริการเมื่อประเมินจากการรับรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัย (ในฐานะผู้ให้บริการ) รวมทั้งนิสิต บัณฑิตและศิษย์เก่า (ในฐานะผู้รับบริการ) พบว่า สภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตที่บ่งชี้มาจากประเด็น 2.1 ความพึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการการจัดการศึกษาด้วยความกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย 2.2 ความพร้อมและความพอเพียงของห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน 2.3 ความรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินในระหว่างเรียน และใช้ชีวิตอยู่ในมหาวิทยาลัยด้วยระบบการดูแลรักษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และ 2.4 ความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันด้วยกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นและใช้ในการป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคันไปศึกษาที่มหาวิทยาลัยอื่น ยังมีความแตกต่างไปจากสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันอยู่มาก ซึ่งมีความต้องการจำเป็นสำหรับการลดความแตกต่าง (หรือช่องว่าง) ของแต่ละประเด็นนี้ โดยผลักดันนโยบายการยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ความจริงแล้วข้อเสนอเชิงนโยบายการยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิต มศว ให้ได้มาตรฐานสากลดังกล่าวนี้มีสาระสำคัญสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนดำเนินงานวิชาการของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2561จ) ที่มุ่งผลักดัน มศว ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีส่วนในการขับเคลื่อนประเทศชาติสู่พัฒนาการทางเศรษฐกิจและสังคมชั้นนำในระดับอาเซียน โดยได้เสนอแนวคิดในการพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิตด้วย (ก). หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นตามกรอบ มคอ.ของประเทศไทย (เช่น กรอบสกอ.) และของต่างประเทศ (เช่น กรอบ AUNQA) (ข). กิจกรรมพัฒนาอัตลักษณ์ของนิสิต และ (ค). แผนงาน/โครงการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และพัฒนาการเรียนการสอนของอาจารย์ โดยมีแนวกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงานหลักที่ได้วางไว้ เช่น

1. ส่งเสริมการเปิดหลักสูตรนานาชาติของคณะต่างๆ และการจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติเต็มรูปแบบในการเป็นศูนย์การบริหารจัดการหลักสูตรนานาชาติเพื่อรองรับการเปิดเสรีอาเซียน
2. ผลักดันให้มีการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นนิสิตเป็นสำคัญ (Student-focused) เพื่อให้เป็น ผู้เรียนที่มีจิตนิสัยแสวงหา/สร้างความรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong learners)

3. พัฒนาระบบและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้มีความคล่องตัวในการให้บริการการจัดการศึกษาแก่นิสิต
4. ร่วมกับงานพัฒนาศักยภาพนิสิตเพื่อเสริมสร้างให้นิสิตเกิดสมรรถนะตามอัตลักษณ์ของ มศว

จากการดำเนินงานด้วยแนวคิดตามพันธกิจสี่ประการข้างต้นจะพบว่ามีความพอเพียงสำหรับการลดช่วงห่างบ่งชี้สภาพปัญหาในประเด็น 2.1, 2.2, 2.3 และ 2.4 ที่ระบุข้างต้นให้ “แคบลง” ได้ เพราะการเปิดหลักสูตรนานาชาติ การผลักดันให้ทุกหลักสูตรจัดการเรียนการสอนโดยเน้นนิสิตเป็นสำคัญ การพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และการพัฒนานิสิตให้มีอัตลักษณ์ของ มศว จำเป็นจะต้องเร่งแก้ไข ปัญหาในแต่ละประเด็นนั้นให้มีระดับน้อยที่สุด อีกทั้งจะต้องพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในการให้บริการ การจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพของบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นของนิสิตได้อย่าง กระจือร้อรับ ผิดชอบ และตรงเวลา มิฉะนั้น ย่อมเป็นไปได้ที่วิสัยทัศน์และแผนดำเนินงานวิชาการมุ่งไปสู่ มาตรฐานคุณภาพระดับสากลดังกล่าวจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้เลย

**ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล** การเปลี่ยน สภาพจากการเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการของ มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีผลทำให้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการพลเรือนและตัดสินใจเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยได้รับเงินเดือน สูงกว่าเดิมถึง 1.4 เท่า อีกทั้งได้รับสวัสดิการ (เช่น ค่ารักษาพยาบาลและการศึกษาของบุตร) ไม่น้อยกว่าที่เคย ได้รับอยู่ก่อนบรรจุเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ดังที่ระบุไว้ในมาตรา 86 และ/หรือ ได้รับค่าตอบแทน/ค่าตอบแทนพิเศษ สิทธิประโยชน์และประโยชน์เกื้อกูลอย่างอื่นอีก ดังที่ระบุไว้ในมาตรา 14(7) ตาม พ.ร.บ. ของ มศว พ.ศ. 2559 ซึ่งจากผลการวิเคราะห์เอกสารต่างๆ เช่น แนวปฏิบัติการเบิกเงิน หลักเกณฑ์การจ่าย ประกาศและข้อบังคับของ มศว เกี่ยวกับสวัสดิการในเรื่องสำคัญ (เช่น การรักษาพยาบาล และการศึกษาของบุตร การจ่ายเงินกองทุนสวัสดิการ หรือเงินช่วยเหลือกรณีประสบอุบัติเหตุและภัยพิบัติ) (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2543; 2557) พบว่า กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการปฏิบัติ สอดคล้องตามเจตนารมณ์ที่ระบุไว้ในสองมาตราดังกล่าว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงของ มศว ให้ความสำคัญเรื่องสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัย เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยบางแห่งที่อาจ มีนโยบายและแนวทางบริหารจัดการสวัสดิการ โดยจ่ายเงินไม่ครอบคลุมถึงสมาชิกในครอบครัวของพนักงาน มหาวิทยาลัย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560, หน้า 101)

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า ความคาดหวังและการรับรู้สภาพที่เป็นจริงของ บุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยที่บรรจุเข้าทำงานตั้งแต่เริ่มต้น รวมทั้งที่เปลี่ยน สถานภาพมาจากลูกจ้างประจำและจากข้าราชการพลเรือน ตามลำดับ ประเมินว่ายังมีความแตกต่างกันมาก (หรือมีช่วงห่างกว้าง) ในประเด็น 3.1 ความพึงพอใจของบุคลากรในการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับ ปริมาณของภาระงานและลักษณะความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย และ 3.2 ความพึงพอใจของ บุคลากรต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัยที่จัดให้ได้อย่างเหมาะสมกับการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี ซึ่งผล การวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากข้อมูลที่ได้จากวงสนทนากลุ่มหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า ลูกจ้างประจำ

(ทั้งที่เปลี่ยนและไม่เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย) เห็นว่าสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลที่ได้รับเมื่อเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยไม่ครอบคลุมถึงบิดาและมารดาทั้งที่ก่อนหน้านี้เป็นพนักงานครอบคลุมถึงส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยที่บรรจุเข้าทำงานตั้งแต่เริ่มต้น และที่เปลี่ยนสถานภาพมาจากข้าราชการพลเรือน เห็นว่าวงเงินสวัสดิการสำหรับข้าราชการพยาบาลค่อนข้างต่ำ ควรทบทวนปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่เป็นจริงในปัจจุบัน แต่ขณะเดียวกัน อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยเฉพาะผู้ที่ยังเป็นข้าราชการพลเรือนกลับเห็นว่า การให้ค่าตอบแทน (เงินเดือนและเงินเพิ่มพิเศษ) และสวัสดิการควรอิงสมรรถนะเฉพาะทาง และใช้เทคนิคอันสลับซับซ้อนในการปฏิบัติงาน (Competency-based) และผลการปฏิบัติงาน (Performance-based) ที่ทำให้กับมหาวิทยาลัย แทนที่จะอิงหลักการแห่งความเสมอภาคและความสมดุลระหว่างการทำงานและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีเท่านั้น เพราะมิฉะนั้นจะไม่จูงใจให้บุคลากรใช้ศักยภาพที่ตนมีในการปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้ได้ผลงานระดับดีหรือดีเลิศแก่มหาวิทยาลัย อีกทั้งอาจไม่สามารถธำรงรักษาบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงไว้ได้ หรือไม่จูงใจให้บุคคลภายนอกที่มีสมรรถนะสูงและตรงกับลักษณะของงานที่ต้องการได้มาร่วมทีมทำงานให้แก่มหาวิทยาลัย

ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทน (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมทั้งประโยชน์เกื้อกูล) ของบุคลากรให้ยืดหยุ่น สร้างแรงจูงใจ และมีทางเลือกให้แก่หน่วยงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับฐานะทางการเงินของมหาวิทยาลัย และความสามารถในการทำผลงานให้แก่มหาวิทยาลัย (นอกเหนือจากความเสมอภาคและความมั่นคง) การออกแบบและบริหารจัดการผลตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรภายในทุ่มเททำงานและบุคคลภายนอกสมัครเข้าทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยให้ได้ผลผลิตภาพ (Productivity) สูงสุดในยุคการแข่งขันคุณภาพของการจัดการศึกษาและการผลิตผลงานวิจัยที่มีมาตรฐานระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน จำเป็นจะต้องเชื่อมโยงระบบผลตอบแทน (ที่ได้รับจากมหาวิทยาลัย) กับระบบผลการปฏิบัติงาน (ที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย) ให้สมดุลและเป็นธรรมทั้งแก่บุคลากรและองค์กรของมหาวิทยาลัย ซึ่งกรณีนี้การปรับอัตราค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย สามารถดำเนินการได้อย่างคล่องตัว ดังที่ระบุไว้ตามข้อบังคับ มศว ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2561 ข้อที่ 15 ที่มุ่งเน้นให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (กบบ.) สามารถปรับบัญชีอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นได้ อีกทั้งสามารถจ้างบุคคลผู้มีความเชี่ยวชาญสูงเป็นพิเศษที่เป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัยอย่างมากได้เป็นราย ๆ ไปตามข้อบังคับ มศว ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2559 ข้อ 37 โดยให้ กบบ. นำเสนอเพื่อขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2561ข, 2561ค). ก็จะช่วยลดช่วงห่างในประเด็น 4.1: การมีระบบการคัดเลือกและสรรหาบุคคลภายนอกที่เป็นคนดีและคนเก่งจากภายนอกเข้ามาทำงาน และธำรงรักษาบุคลากรภายในที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออกจากงาน (นอกเหนือจากการลดช่วงห่างในประเด็น 3.1 และ 3.2 ข้างต้น)

นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) ที่ประกอบด้วยขั้นตอน (ก). การวางแผน (ข). การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค). การลงมือประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (ง). การรายงานผลการประเมินย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลการ

ปฏิบัติงาน (องอาจ นัยพัฒน์. 2558; Nielsen, & Hunter, 2013) ดังนั้น การศึกษาทบทวนและการปรับปรุง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance evaluation) ในระบบบริหารจัดการดังกล่าวของมหาวิทยาลัยนี้ ก็สามารถช่วยลดช่วงห่างในประเด็น 4.2 การมีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตาม ปริมาณและคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย

**พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง** การ พัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะทรัพยากรบุคคลเปรียบเสมือนสินทรัพย์ ที่มีคุณค่ามากที่สุดของมหาวิทยาลัยและถือเป็นพลังสำคัญที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของ มหาวิทยาลัยด้วยกัน โดยเฉพาะในช่วงเวลามหาวิทยาลัยชั้นนำของรัฐที่เป็นส่วนราชการของไทยจำนวนมากได้ ปรับเปลี่ยนสภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ จึงทำให้สามารถกำหนดระบบการ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นตามบริบทมหาวิทยาลัยของตนเองได้อย่าง คล่องตัว กล่าวคือ สามารถกำหนดกรอบอัตราค่าจ้าง โครงสร้างตำแหน่งและโครงสร้างเงินเดือน สวัสดิการและ ประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ ตลอดจนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2559; สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา. 2560) ดังกรณีของ มศว คณะกรรมการบริหารงานบุคคล (กบข.) ประจำมหาวิทยาลัยสามารถ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการจ้าง กำหนดตำแหน่ง อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทน ตลอดจนภาระ งานและคุณสมบัติของบุคคลที่จะทำการจ้างเป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้อย่างคล่องตัวและสอดคล้องกับ ความต้องการจำเป็นของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในข้อที่ 12 ของข้อบังคับ มศว ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2561 (ฉบับที่ 4) (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2561ข) แต่จากผล การวิเคราะห์เชิงปริมาณตามมุมมองสมดุลด้านการเรียนรู้และการเติบโตในประเด็น 3.4: การส่งเสริมบุคลากร ทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงาน (Career path) โดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมในการ ให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพเป็นฐานการพิจารณา พบว่า บุคลากรทั้งที่เป็นข้าราชการพลเรือน และเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในสายบริหาร สายวิชาการ และสายปฏิบัติการ รับรู้สอดคล้องกันถึงสภาพ ที่เป็นจริงในประเด็นนี้ว่าแตกต่างไปจากความคาดหวังในระดับมาก

จากผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในวงสนทนากลุ่มแบบเจาะลึกที่ทำหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำให้ ทราบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (เกิดช่วงห่าง) ในประเด็นดังกล่าว คือ การขอตำแหน่ง ที่สูงขึ้นของบุคลากรในสายปฏิบัติการทุกกลุ่ม รวมทั้งสายวิชาการกลุ่มนักวิจัยและกลุ่มอาจารย์ โรงเรียนสาธิต (หรือสายสนับสนุนวิชาการในชื่อเดิม) ทั้งที่เป็นข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัยที่ เปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการพลเรือน หรือเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยมาตั้งแต่เริ่มต้น ยังไม่ได้กำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการในทางปฏิบัติแบบอิงผลงานวิชาการหรือนวัตกรรมมาให้บริการการจัดการศึกษาที่ พัฒนาขึ้นด้วยสมรรถนะการทำงานตามความเชี่ยวชาญ/ความชำนาญการของตน เพื่อนำมาพิจารณายื่นขอ กำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าทางวิชาชีพได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ดังนั้น จึงมี ความต้องการจำเป็นในการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรทั้งสองระบบในสายงาน เหล่านี้ให้สามารถเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเส้นทางความก้าวหน้าเพื่อให้มีพลังจูงใจในการทำงาน

นอกจากนี้ ควรศึกษาทบทวนสมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (Functional competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Administrative competency) และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแบบอิงสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based human resource management) ใหม่ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานภายใน เนื่องจากในขณะนี้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนสภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นเวลากว่าสองปี อาจทำให้สมรรถนะของมหาวิทยาลัยที่ใช้ตั้งแต่ยังเป็นส่วนราชการไม่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย และการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาคุกคาม (External threat) มหาวิทยาลัยในปัจจุบันนี้ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรวัยเรียนระดับอุดมศึกษาที่ลดลงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยทุกแห่ง ซึ่งจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) คุณภาพของการให้บริการการจัดการศึกษาที่สามารถตอบสนองความต้องการจำเป็นของนิสิต นายจ้าง สถานประกอบการและสังคมอย่างรวดเร็ว ภายใต้ระบบการตรวจสอบมาตรฐานคุณภาพที่เข้มข้นจากหน่วยงานต่างๆ และสาธารณชนจำนวนมาก และควรนำระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะชุดปรับปรุงใหม่เป็นแนวทางพัฒนาบุคลากรทุกสายและกลุ่มงานอย่างต่อเนื่อง เพราะนอกจากจะช่วยให้อุทิศเวลาและทรัพยากรไปถึงพัฒนาการทางสมรรถนะของต้นบนเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career or professional development) ของตนเองแล้วยังช่วยเพิ่มคุณภาพในการปฏิบัติงานให้แก่มหาวิทยาลัยในฐานะผู้ให้บริการการจัดการศึกษาแก่นิสิต รวมทั้งทำผลงานวิจัยหรือเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการแก่ผู้รับบริการกลุ่มอื่นๆ ด้วยความกระตือรือร้น และปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้สึกรักมั่นผูกพันต่อมหาวิทยาลัยและการรักษาความปลอดภัยแก่นิสิตด้วยความเอาใจใส่และมีความรับผิดชอบ (ลดช่วงห่างตามมุมมองสมรรถนะด้านผู้รับบริการในประเด็น 2.1, 2.2, และ 2.3) อีกด้วย

**การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจร (Talent management)** ภายหลังจาก มศว เปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ทำให้มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงานบุคคล โดยเฉพาะการสรรหาคณะบุคคลจากภายนอกเข้ามาร่วมงานกับมหาวิทยาลัย และการดำรงรักษาคนเก่งภายในไม่ให้ลาออกจากงานที่มหาวิทยาลัย โดยข้อบังคับ มศว ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2559 ข้อ 37 ระบุว่า “ในกรณีที่มีมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องจ้างบุคคลที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญสูงเป็นพิเศษที่เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการเรียนการสอน การวิจัยและการบริหารของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติงาน ให้มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผลงานหรือหลักฐานเชิงประจักษ์และเสนอ กบป. เพื่อพิจารณาอัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนเป็นรายๆ ไป” ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบหรือกระบวนการบริหารจัดการคนเก่งแบบครบวงจร กล่าวคือ โดยดำเนินการสี่ขั้นตอน ได้แก่ (ก). กำหนดยุทธศาสตร์ของตำแหน่งงานที่ต้องการคนเก่ง หรืองานที่มีบทบาทต่อการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ เช่น งานที่เพิ่มขีดความสามารถในเชิงแข่งขันกับมหาวิทยาลัยคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน (ข). สรรหาคณะบุคคลจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยด้วยการพิจารณาจากการประเมินค่าผลงานย้อนหลังด้วยตัวชี้วัดผลงานที่สัมพันธ์ตามกรอบยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ (ค). พัฒนาคณะบุคคลด้วยการเสริมสร้างจุดแข็งที่ช่วยเอื้ออำนวยต่อการทำงานในบริบทของมหาวิทยาลัยได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ (ง). การจูงใจและการดำรง

รักษาคนเก่งด้วยการสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายของการทำงาน (Employee engagement) ผ่านเครื่องมือและระบบที่นิยมนำมาใช้ในการจูงใจและธำรงรักษาคนเก่ง ได้แก่ การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างการยอมรับและให้การยกย่อง (Recognition) และการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจพิเศษ (Compensation)

จากผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่ได้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงผ่านการสัมภาษณ์รวมทั้งอาจารย์และหัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนในวงสนทนากลุ่มหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่า กลยุทธ์สำหรับสร้างแรงจูงใจและธำรงรักษาคนเก่งอาจขึ้นอยู่กับลักษณะและพฤติกรรมของคนเก่งในแต่ละช่วงวัยเกิด (Generation) ที่เจริญเติบโตด้วยการอบรมเลี้ยงดูของครอบครัวและการกล่อมเกลายภายใต้บริบททางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน กล่าวอย่างเจาะจง คือ คนเก่งในยุค Gen X (เกิดระหว่าง พ.ศ.2508-2523) มีแนวโน้มแตกต่างจากคนเก่งในยุค Gen Y (พ.ศ.2524-2543) และ Gen Z (พ.ศ.2543-ปัจจุบัน) ดังนั้น จึงต้องเข้าใจและเข้าถึงคนเก่งในแต่ละยุคทั้งนี้เพื่อเลือกกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นตามการให้คุณค่าของคนเก่งในแต่ละยุคเหล่านั้น (Neal, & Wellins, 2018, April 11; Stein, 2013, May 20)

นอกจากนี้ จะต้องมียุทธศาสตร์การกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของคนเก่งตามที่ระบุไว้ในสัญญาการจ้างอย่างต่อเนื่องว่า สามารถผลิตผลงานได้อย่างประจักษ์ชัดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ (หรือผลิตภาพ) ให้แก่มหาวิทยาลัยได้ตามเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาหรืออำนวยความสะดวกเมื่อมีอุปสรรคในการปฏิบัติงาน (กรณีมีผลงานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานและยึดมั่นผูกพันในงาน) ข้อเสนอเชิงนโยบายการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจรจะช่วยลดช่วงห่างของประเด็น 4.1 การมีระบบการคัดเลือก/สรรหาบุคคลภายนอกที่เป็นคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงาน และธำรงรักษาบุคลากรภายในที่ที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออกจากงาน

**ปรับโครงสร้างและระบบการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานภายใน** แม้ว่า มศว จะเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาว่าสองปี และได้มีการแบ่งงานใหม่ภายในหน่วยงานของทุกส่วนงานมหาวิทยาลัยไปตามประกาศเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2560 แล้วก็ตาม แต่ผลจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่รับรู้สภาพที่เป็นจริงในประเด็น 4.1: โครงสร้างและระบบ (หรือกระบวนการ) ดำเนินงานหลัก (Core process) ของส่วนงาน (คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก/ศูนย์/ส่วน/ฝ่าย/โรงเรียน/โรงพยาบาล) ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม และภายในหน่วยงานของส่วนงาน (ภาควิชา/สาขาวิชา/ฝ่าย/ศูนย์/งาน/กลุ่มสาระ/แผนก) มีความเป็นอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัด และประสานภารกิจ ต่างต่างไปจากความคาดหวัง (ช่วงห่าง) มาก และผลจากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากข้อมูลที่รวบรวมภายหลังการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า การแบ่งงานใหม่ภายในหน่วยงานของส่วนงานยังกระทำไม่ได้ไม่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานตามหน้าที่หรือพันธกิจที่เปลี่ยนไปจากในอดีต เช่น ปัจจุบันการบริหารคุณภาพของมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นไปยังหลักสูตร (หรือโปรแกรมวิชา) ที่มีประธานหลักสูตรเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ

หลัก แต่มีหลายคณะยังคงแบ่งงานเน้นไปที่ภาควิชาตามโครงสร้างแบบดั้งเดิมที่เป็นส่วนราชการ นอกจากนี้จำนวนหน่วยงานภายในของบางส่วนงานยังมีสภาพไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรและความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและสังคมที่มี ยังไม่เชื่อมประสานภารกิจเพื่อประหยัดเงินงบประมาณและกระจายปริมาณภาระงานให้มีความสมดุล อีกทั้งส่วนงานสนับสนุน (ที่ไม่มีงบประมาณเงินรายได้เป็นของตนเอง) มีจำนวนค่อนข้างมาก ทั้งที่อาจปรับลดจำนวนลงโดยใช้เทคโนโลยีแทนหรือมอบภารกิจให้แก่บุคลากรที่มีภาระงานไม่ถึงเกณฑ์ขั้นต่ำได้ เป็นต้น

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณยังบ่งชี้อีกว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่รับรู้สภาพที่เป็นจริงในประเด็น 4.2: ระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใสตรวจสอบได้และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่างๆ ยังแตกต่างไปจากความคาดหวังว่าจะมีความคล่องตัวด้านนี้ ภายหลังจากปรับเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้เพราะระบบการเงิน การบัญชีและงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐทุกแห่งสามารถบริหารจัดการเพื่อให้ประสิทธิภาพหรือความคล่องตัวได้ แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ขัดแย้งกับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนดการจ่ายเงินต้องทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย และจะต้องมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือผู้ที่สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเห็นชอบ ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ทำให้บุคลากรสายปฏิบัติการด้านการเงิน การบัญชีและงบประมาณของส่วนงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยยังไม่มั่นใจในความถูกต้องเมื่อดำเนินการแตกต่างไปจากแนวปฏิบัติเมื่อครั้งมหาวิทยาลัยยังเป็นส่วนราชการและผู้บริหารส่วนงาน โดยเฉพาะผู้มีประสบการณ์บริหารส่วนงานน้อย หรือไม่เชี่ยวชาญงานด้านการเงิน การบัญชีและงบประมาณ มักไม่พยายามคิดค้นกลยุทธ์การบริหารจัดการแบบใหม่ที่ต้องทำตามมาตรฐานและนโยบายที่รัฐกำหนดแต่ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ทั้งที่สามารถกระทำได้) แต่คงปล่อยให้บุคลากรสายปฏิบัติการดำเนินการไปตามแนวทางที่ตนมั่นใจว่าถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังพบอีกว่าส่วนงานตั้งใหม่หรือมีเจ้าหน้าที่งานด้านการเงินใหม่มักขาดประสบการณ์เชิงวินิจฉัยที่แม่นยำและรวดเร็วเป็นผลทำให้ระบบการเงินและงบประมาณของส่วนงานนั้นไม่คล่องตัวและไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติเดียวกับส่วนงานอื่น ๆ

ดังนั้น จึงควรศึกษาวิเคราะห์ระบบการดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชีและงบประมาณ รวมทั้งระบบการดำเนินงานหลักด้านอื่นๆ เช่น การลงทะเบียนเรียนและแจ้งผลการเรียนของนิสิต และการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ โดยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมหรือปรับระบบหรือลดขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานหลักที่ไม่ยืดหยุ่นและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้วยขั้นตอนซ้ำซ้อนลง

**บริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์** ความขัดแย้งในองค์การ (Conflict in organizations) นักทฤษฎีตามกรอบโครงสร้าง (structural frame) ที่ให้ความสำคัญเรื่องการควบคุมและบรรทัดฐานทางสังคมภายใต้หลักเหตุผลเห็นว่าความขัดแย้งเป็นปัญหา “ฉุดรั้ง” การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นลดหลั่นกันตามโครงสร้างองค์การช่วยเพิ่มโอกาสให้

บุคลากรระดับล่างละเลยหรือล้มล้างคำสั่งของผู้บังคับบัญชาจากระดับบน ความขัดแย้งจากการ “แบ่งกลุ่ม/เลือกข้าง” ทำให้ประสิทธิผลขององค์การและภาวะผู้นำของผู้บริหารลดระดับลง ด้วยความขัดแย้งเป็นอันตรายยิ่งต่อองค์การ ดังนั้น การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งตามกรอบแนวคิดภายใต้กรอบโครงสร้างจึงให้ความสำคัญอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาตัดสินใจโดยยึดกฎระเบียบและข้อบังคับที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การเป็นแนวทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่ตามทัศนะของนักทฤษฎีองค์การตามกรอบการเมือง (Political frame) ความขัดแย้งไม่จำเป็นต้องเป็นปัญหา “ลัดทอน” ความก้าวหน้าขององค์การเสมอไป เพราะโดยพื้นฐานแล้วทรัพยากรขององค์การมีจำนวนจำกัด จึงเป็นเรื่องยากต่อการจัดหาแจกจ่ายให้แก่บุคลากรทุกคนได้เพียงพอตามความต้องการ ดังนั้น บุคลากรต่างๆ จึงต้องแข่งขันเพื่อชิงตำแหน่งงาน ยศฐานบรรดาศักดิ์ และบารมีชื่อเสียง เช่น ภาควิชา/สาขาวิชาในคณะวิชา หรือคณะวิชาในมหาวิทยาลัยต่างแข่งขันกันเพื่อให้ได้งบประมาณหรือทรัพยากรอื่นๆ รวมทั้งอำนาจที่มากขึ้นกว่าเดิมหรือมากกว่าองค์การคู่แข่งเสมอ ภายใต้สถานการณ์เหล่านี้ความขัดแย้งจึงถือเป็นเรื่องปกติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เปรียบเสมือน “เป็นผลิตภัณฑ์พลอยได้ทางธรรมชาติของชีวิต” (By-product of collective life) ที่บุคลากรทุกคนในทุกองค์การจะต้องประสบ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, Bolman & Deal, 2008)

ด้วยเหตุผลข้างต้น ปัญหาความขัดแย้งในองค์การภายใต้กรอบการเมืองจึงมุ่งเน้นไปในเรื่องกลยุทธ์และกลวิธีลดความขัดแย้งมากกว่าการแก้ไขเพื่อยุติความขัดแย้ง เนื่องจากเชื่อว่าความขัดแย้งไม่อาจ “จบสิ้นและหลีกเลี่ยงไม่ได้” ประเด็นสำคัญอยู่ที่ตรงที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะสามารถลดระดับความขัดแย้งเท่าที่จะกระทำได้อีกทั้งสาระของความขัดแย้งก็มีทั้งผลดีและผลเสีย อาทิ “องค์การที่สงบเรียบร้อยและกลมเกลียวกัน [ไม่มีความขัดแย้งรบกวน] อาจเป็นได้ดีแค่เพียงองค์การที่เฉยเมย ไม่สร้างสรรค์ หยุดนิ่ง ไม่ยืดหยุ่น และไม่ตอบสนอง [ต่อสภาพแวดล้อม] ความขัดแย้งทำลายต่อสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ (Status quo) [และ] กระตุ้นความสนใจและความอยากรู้อยากเห็น [ความขัดแย้ง] เป็นรากฐานการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม ความสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความขัดแย้งสนับสนุนแนวคิดและวิธีการใหม่ในการเข้าสู่ปัญหา กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม” (Heffron, 1989; Cited in Bolman & Deal, 2008: 206-207) ดังนั้น ความท้าทายของผู้บริหารองค์การ คือ การบริหารจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (Peck, 1988; Cited in Bolman & Deal, 2008: 207) การเจรจาและการต่อรอง (negotiation and bargaining) เมื่อมีความขัดแย้งและเผชิญหน้ากันเกิดขึ้นในองค์การของบุคคลอย่างน้อย 2 กลุ่มหรือฝ่าย เพื่อแสวงหาทางออกบรรลุข้อตกลงภายใต้หลักธรรมาภิบาล (good government) ที่เป็นประโยชน์อย่างประนีประนอมและสร้างสรรค์ร่วมกันแบบ “ชนะ-ชนะ” (“Win-Win” solution) สำหรับคู่กรณีแต่ละฝ่าย รวมทั้งบังเกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การมหาวิทยาลัยโดยรวม (Bolman & Deal, 2008, 2013; Fisher & Ury, 2011) นอกจากนี้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องสื่อสารให้บุคลากร “ล่วงรู้” ในสิ่งคาดหวังที่ตนต้องการ และสิ่งที่บุคลากรจะได้รับตอบแทนจากการทำได้บรรลุผลสำเร็จตามสิ่งคาดหวังนั้นอย่างชัดเจน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่าย/กลุ่ม หรือผู้รับบริการการจัดการศึกษาที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผลกระทบจากการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ของคณะผู้บริหาร โดยใช้วิธีการพัฒนาระบบการรับฟังความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาวิทยาลัยอย่างสร้างสรรค์ ถือเป็นสิ่งควรกระทำอย่างต่อเนื่อง

ด้วยการเปิดกว้างและจริงใจ โดยมุ่งทำงานเชิงรุกในลักษณะเชิงป้องกัน (preventive action) มากกว่าเชิงแก้ปัญหา (corrective action) เพื่อยุติปัญหาความขัดแย้งได้ตั้งแต่ขั้นต้นด้วยการไม่ต้อยต่อระดับความรุนแรงให้มากขึ้นอย่าง “ฉับไว” ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เพื่อช่วยลดความวิตกกังวลและผ่อนคลายความคับข้องใจ รวมทั้งป้องกันปัญหา “คลื่นใต้น้ำ” จากบุคลากรที่มีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อด้านการบริหารจัดการองค์กรมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์แบบ “ด่วนเร็วเกินเหตุ” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบสูงต่อบุคลากรของมหาวิทยาลัยในวงกว้าง โดย “ปิดกั้น” การรับฟังความคิดเห็นอันสร้างสรรค์ยอมทำให้คณะผู้บริหารไม่ได้รับ “ความร่วมมือร่วมใจ” จากบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้ตัดสินใจนั้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2540, Bolman & Deal, 2008, 2013, 2017; Fisher & Ury, 2011)

**พัฒนา มศว เป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต** ปัจจุบันนี้โลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว กล่าวเฉพาะในด้านการเรียนรู้/คิด พบว่า ผู้เรียนที่เกิดและดำเนินชีวิตอยู่ในยุคดิจิทัลแห่งแห่งศตวรรษที่ 21 มีความคิด ความสนใจ และพฤติกรรมการเรียนรู้/คิด ทำงาน และดำเนินชีวิตเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างมาก เช่น นิยมเรียนรู้/คิดผ่านระบบไซเบอร์-กายภาพ (Cyber-Physical System or CPS) กล่าวคือ ชอบเรียนรู้/คิดจากองค์ความรู้สะสมไว้ในฐานข้อมูลองค์ความรู้ไร้พรมแดนอันกว้างใหญ่ไพศาลผ่านทางโลกไซเบอร์ (Cyber world) ผสมผสานเข้ากับกระบวนการกล่อมเกลาด้านคุณธรรมจริยธรรมหรือเสริมสร้างคุณลักษณะพึงประสงค์ รวมทั้งพัฒนาฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทางวิชาชีพและดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมบนโลกทางกายภาพ (Physical world) ท่ามกลาง “กระแสคลื่น” การเปลี่ยนแปลงที่ “เร็วและแรง” นี้ มศว จะต้องเตรียมการรับการเปลี่ยนแปลงอันท้าทายรวมถึงการเผชิญกับสิ่งคุกคามจากภายนอกด้วย จากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ พบว่า บุคลากรรับรู้สภาพที่เป็นจริงตามมุมมองสมดุลงด้านการเงิน การทำให้ผลผลิตของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บัณฑิตเป็นที่รู้จักและเชื่อถือศรัทธาในคุณภาพจากนายจ้าง หรือนวัตกรรมจากผลงานวิจัยได้รับความสนใจขอใช้บริการจากสถานประกอบการต่างๆ รวมทั้งมุมมองสมดุลงด้านการเรียนรู้และการเติบโตในประเด็นการส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพเป็นฐานการพิจารณา โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก” และ การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายแตกต่างไปจากความคาดหวังมาก ดังนั้น ข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์การพัฒนา มศว เป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต (SWU for continuing education and lifelong learning) โดยการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร และการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรจากภายนอก โดยดำเนินการตามกลยุทธ์ เช่น (ก) สร้างบรรยากาศทางวิชาชีพ วิชาการและการวิจัยที่เข้มแข็งและกระตือรือร้นขึ้นในหมู่บุคลากรของแต่ละหน่วยงานภายในและมหาวิทยาลัยโดยรวม ตลอดจนจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคลากร (ข) พัฒนาระบบการ

จัดการความรู้ (knowledge management) ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานโดยการเรียนรู้จากคนเก่งในมหาวิทยาลัยที่มีหลากหลายสาขา แล้วต่อยอดสู่การสร้างองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย (ค) พัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต เช่น การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นสำหรับศิษย์เก่าและบุคลากรจากองค์การภาครัฐและเอกชนที่ต้องการพัฒนาตนเองหลังจากที่สำเร็จการศึกษาแล้ว และ (ง) พัฒนาความร่วมมือกับชุมชน/สังคม สถานประกอบการ และเครือข่ายศิษย์เก่าให้มีความเข้มแข็งให้มีส่วนร่วมและเป็นพลังสำคัญในการพัฒนา มหาวิทยาลัยทั้งด้านวิชาการ การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การพัฒนาและต่อยอดงานวิจัย นอกจากนี้ควรทำให้มหาวิทยาลัยเป็น “บ้านหลังเดิม” ในการพัฒนาศิษย์เก่าหลังจากที่จบการศึกษาแล้ว ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ดังกล่าวนี้ได้มีการดำเนินงานในหลายมหาวิทยาลัยคุณภาพที่มีชื่อเสียงชั้นนำจากทั่วทุกมุมโลก เช่น National University of Singapore (NUS) (Teng, 2018, Mar 6), University of Tokyo (2018), Oxford University (2018), และ Harvard University (2018) เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยสถาบันดังได้สรุปสาระสำคัญและอภิปรายเพื่อทำความเข้าใจมาข้างต้น คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการนำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานจากผลการวิจัยสถาบันนี้ไปใช้กำกับติดตาม กำหนดนโยบาย หรือปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการของผู้บริหาร มศว ระดับสูง ได้แก่ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการนโยบายและบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยเอื้ออำนวยให้การปรับเปลี่ยนสถานภาพของ มศว ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมดังความคาดหวังและเจตนารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้กระบวนการนำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานจากผลการวิจัยสถาบันนี้ไปใช้ “ขับเคลื่อน” การปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่ครอบคลุมภารกิจในการบริหารมหาวิทยาลัยแต่ละด้านหลัก คือ (ก) การบริหารงานทั่วไป (ข) การบริหารการเงิน (ค) การบริหารงานบุคคล และ (ง) การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิตและการวิจัย โดยคณะกรรมการดำเนินงานแต่ละคณะมีหน้าที่พิจารณา (ความเหมาะสมและความเป็นไปได้) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานที่ระบุไว้ในรายงานการวิจัยสถาบันนี้ จัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งวางแผนและลงมือดำเนินการตามข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/กลยุทธ์หรือแนวทางการที่พิจารณาแล้วเห็นว่า มีคุณค่าและเป็นประโยชน์กับการดำเนินงานของ มศว เพื่อไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากนั้นนำแผนการดำเนินงานที่ผ่านการพิจารณาจากที่ประชุมเสนอเข้าสู่การพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีอธิการบดีเป็นประธาน แผนดำเนินการที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยจะถูกนำไปให้ผู้บริหารหน่วยงานภายในหรือส่วนงานของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องลงมือปฏิบัติต่อไป โดยให้คณะกรรมการดำเนินงานแต่ละคณะมีหน้าที่กำกับติดตามและประเมินความก้าวหน้า (Formative assessment) และประเมินผลสรุป (summative assessment) เพื่อแจ้งให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทราบต่อไป

อนึ่ง คณะกรรมการดำเนินงาน “ขับเคลื่อน มศว ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมดังเจตนารมณ์และความคาดหวัง” ด้านการบริหารงานทั่วไป ควรประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา มศว องค์กรฯ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากายภาพ และสิ่งแวดล้อม และรองอธิการบดีฝ่ายวินัยและกฎหมาย ผู้แทนคณบดีจากกลุ่มคณะวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ กลุ่มคณะศึกษาศาสตร์และโรงเรียนสาธิต กลุ่มคณะศิลปกรรมและวัฒนธรรม และกลุ่มงานสนับสนุนวิชาการ การวิจัยและบริการ การศึกษา โดยพิจารณาและวางแผนดำเนินการตามข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกยุทธ์ที่ 1 “การปรับโครงสร้างองค์การและระบบการดำเนินงานหลัก (core process) ของหน่วยงานภายในและส่วนงานของมหาวิทยาลัย” และที่ 2 “การบริหารจัดการความขัดแย้งและรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์”

สำหรับคณะกรรมการดำเนินงานทางการเงิน ควรประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา รวมทั้งผู้แทนคณบดีจากห้ากลุ่มคณะและหนึ่งกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเงินและงบประมาณ โดยพิจารณาและวางแผนดำเนินการตามข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกยุทธ์ที่ 3 “การบริหารการเงินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ” ในขณะที่คณะกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ควรประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล และรองอธิการบดีฝ่ายวินัยและกฎหมาย รวมทั้งผู้แทนคณบดีจากห้ากลุ่มคณะและหนึ่งกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล โดยพิจารณาและวางแผนดำเนินการตามข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกยุทธ์ที่ 4 “การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง” ที่ 5 “การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการผลตอบแทนและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ” และที่ 6 “การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการคนเก่งครบวงจร”

ส่วนคณะกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการ กิจการนิสิตและการวิจัย ควรประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนากิจการเพื่อสังคม รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาศักยภาพนิสิต รวมทั้งผู้แทนคณบดีจากห้ากลุ่มคณะ รวมทั้งกลุ่มหน่วยงานสนับสนุนที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานวิชาการ การวิจัย และกิจการนิสิต โดยพิจารณาและวางแผนดำเนินการตามข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกยุทธ์ที่ 7 “การยกระดับคุณภาพของกระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้มาตรฐานสากล” ที่ 8 “การบริหารจัดการเรียนด้วยการเรียนรู้เชิงรุกและอิงประสบการณ์การทำงาน” ที่ 9 “การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต” และที่ 10 “การพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่าในเชิงพาณิชย์ สร้างคุณค่า/ประโยชน์ต่อชุมชน/สังคม รวมทั้งความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย” การนำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ 10 ประการ โดยคณะกรรมการดำเนินงานแต่ละคณะที่กำหนดขึ้นตามกรอบแนวคิดของหลักการบริหารจัดการการศึกษาสี่มิติ



## เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. (2560). **ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579).**

[ออนไลน์] 2561.แหล่งที่มา : [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_news.php?nid=6362](http://www.nesdb.go.th/ewt_news.php?nid=6362)

[2561,มีนาคม 8 ].

จรัส สุวรรณเวลา. (2551). **ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

दनัย เทียนพุดม.(2546). **ดัชนีวัดผลความสำเร็จ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC).**

กรุงเทพฯ: บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด.

นภดล รมโพธิ์.(2557). **การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล. (2545). **คลินิกธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : การเงินธนาคาร.

พสุ เตชะรินทร์. (2545). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance indicators (พิมพ์ครั้งที่ 7).** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

\_\_\_\_\_. (2546). **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

\_\_\_\_\_ และคณะ. (2552). **Individual Scorecard การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2543). **ประกาศเรื่องสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลและการศึกษาของบุตรของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2543** [ออนไลน์] 2561. แหล่งที่มา : [http://finance.op.swu.ac.th/Portals/40/rule/welfare/welfare\\_2543.pdf](http://finance.op.swu.ac.th/Portals/40/rule/welfare/welfare_2543.pdf) [2561,มีนาคม 8 ].

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2557). **ประกาศเรื่องหลักเกณฑ์การจ่ายเงินกองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.** [ออนไลน์] 2561. แหล่งที่มา : [http://finance.op.swu.ac.th/Portals/40/rule/swu/welfare\\_fund.pdf](http://finance.op.swu.ac.th/Portals/40/rule/swu/welfare_fund.pdf) [2561, มีนาคม 8 ].

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2561ก). **ข้อบังคับว่าด้วยการบริหาร การเงิน การพัสดุและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2559** [ออนไลน์] 2561. แหล่งที่มา : [http://finance.op.swu.ac.th/Portals/40/rule/swu/rules\\_finance\\_2559.pdf](http://finance.op.swu.ac.th/Portals/40/rule/swu/rules_finance_2559.pdf) [2561, มีนาคม 8 ].

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2561ข). **ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 4)** [ออนไลน์] 2561. แหล่งที่มา : <http://hr.op.swu.ac.th/Default.aspx?tabid=15081> [2561, มีนาคม 8 ].

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2561ค). **ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล (ฉบับที่ 2)** [ออนไลน์] 2561. แหล่งที่มา : <http://hr.op.swu.ac.th/Default.aspx?tabid=15081> [2561,มีนาคม 8 ].

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2561ง). **แผนยุทธศาสตร์ 15 ปี (พ.ศ. 2553-2567)** ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ [ออนไลน์\*] 2561. แหล่งที่มา : <http://planning.op.swu.ac.th/Default.aspx?tabid=7465> [2561,มีนาคม 8 ].

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2561จ). **แผนการดำเนินงานของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ** ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ [ออนไลน์\*] 2561. แหล่งที่มา : <http://academic.swu.ac.th/Default.aspx?tabid=17067> [2561,มีนาคม 8 ].

ราชกิจจานุเบกษา. (2502). **พระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550.** ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 124 ตอนที่ 61 ก : 27 กันยายน 2550.

ราชกิจจานุเบกษา. (2502). **พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502.** ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 76 ตอนที่ 98 : 27 ตุลาคม 2502.

ราชกิจจานุเบกษา. (2546). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546.** ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 63 ก : 6 กรกฎาคม 2546.

ราชกิจจานุเบกษา. (2559). **พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559.** ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 133 ตอนที่ 33 ก : 21 เมษายน 2559.

ราชกิจจานุเบกษา. (2559). **พระราชบัญญัติระเบียบราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2559.** ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 133 ตอนที่ 53 ก : 21 มิถุนายน 2559.

วิจิตร ศรีสอ้าน และอลงกต ยะไวทย์. (2552). **การอุดมศึกษากับสหกิจศึกษา. วารสารสหกิจศึกษาไทย. ปีที่ 1, ฉบับที่ 1 (ม.ค.-มิ.ย. 2552) : 1-9.**

วิจิตร ศรีสอ้าน. (2558). **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: นวัตกรรมกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. เอกสารวิชาการ.**

วิจิตร ศรีสอ้าน. (2559). **การจัดการสหกิจศึกษานานาชาติ, วารสารสหกิจศึกษาไทย ปีที่ 2, ฉบับที่ 2 (ก.ค.-ธ.ค. 2559). หน้า 1-28.**

วิรุณ ตั้งเจริญ. (2552). **มศว 60 ปี ศรีสง่ามหานคร 28 เมษายน 2552.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิรุณ ตั้งเจริญ. (2554). **เพื่ออนาคต มศว บัณฑิตอธิการบดี 2546-2550.** กรุงเทพฯ: สันติศิริการพิมพ์.

สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2560). **รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 3/2560.**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2556). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) และ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เดอะบุคส์.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2559). **พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559. (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133).** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ . (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12** . กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579**. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). รายงานการวิจัย “**ประสิทธิภาพและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**” กรุงเทพฯ : สกศ., 2560.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อสร้างสรรค์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: ต้นอ่อนแถมมี.
- องอาจ นัยพัฒน์ นิภา ศรีไพโรจน์ ดวงใจ สีเขียว และนพวรรณ ศรีเกต. (2558). “การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้ตัวชี้วัดสำคัญรายบุคคล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว)”. **วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา**, 7(14): 182-197.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อการพัฒนา. **วารสารวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม** , 21(1),15-33.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2561). **การวิจัยสถาบัน: เครื่องมือเพื่อพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- โอสซ์, นิลส์-โกราน. (2546). **การพัฒนา Balanced Scorecard**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Altschuld, J.W., & White, J.I. (2010). **Needs assessment: Analysis and prioritization**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bolman, L.G., & Deal, E.D. (2008). **Reframing organizations: Artistry, choice, and Leadership (4th ed.)**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L.G., & Deal, E.D. (2013). **Reframing organizations: Artistry, choice, and Leadership (5th ed.)**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2017). **Reframing organizations (6th ed.)**. Hoboken, NJ: Jossey-Bass/Wiley&sons.
- Daft, R. L. (2014). **Understanding the theory and design of organizations (11th ed.)**. Singapore: South-Western Cengage Learning.

- Fisher, R., & Ury, W. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). New York: Penguin Books.
- Gipson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., Jr., & Konopaske, R. (2006). **Organizations: Behavior, structure, processes** (12th ed.). New York: Routledge.
- Harvard alumni (2018). **Harvard alumni online learning**. [Online]. Available: <http://alumni.harvard.edu/programs-events/harvard-alumni-online-learning> [2018, September 9].
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). **The balanced scorecard: Translating strategy into action**. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). **The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996) **The Balanced Scorecard**. Boston : The President and Fellow of Harvard College, U.S.A..
- Neal,S., & Wellins, R. (2018, April 11). **Generation X-not millennials- is changing the nature of work**. [Online\*]. Available: [http:// www.alumni.ox.ac.uk/content/lifelong-learning-oxford-alumni](http://www.alumni.ox.ac.uk/content/lifelong-learning-oxford-alumni). [2018, September 9].
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). **Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. London: Prentice Hall.
- Nielsen, S.B., & Hunter, D.E.K. (2013, Eds.). **Performance management and evaluation**. New Directions for Evaluation, no.137. San Francisco: Jossey-Bass.
- Norton, David P. "Balanced Scorecard in Action, Cover Story." **Mba**. No.51, (June 2003) pp.73-81.
- Oxford Alumni (2018). **Lifelong learning for Oxford alumni**. [Online]. Available: <http://www.alumni.ox.ac.uk/content/lifelong-learning-oxford-alumni>. [2018, September 9].
- Pruvot, E.B., & Estermann, T. (2017). **University autonomy in Europe III: The scorecard 2017**. Brussels, Belgium : European University Association (EUA).
- Robbins, S. P. (1990). **Organization theory: Structure, design, and applications** (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Srisa-an, W. (2014). **Why is CWIE crucial?** Nonthaburi : Wichitlikhit.

- Srisa-an. (2015). **Thailand's Cooperative and Work-Integrated Education: Facing the Challenges of International CWIE**". Paper presented at 2015 WACE 19<sup>th</sup> World Conference on Cooperative and Work-Integrated Education Kyoto, Japan (August 18-21, 2015).
- Stein, J. (2013, May 20). Millennials: The me me me generation. **Time**. [Online]. Available: <http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,2143001,00.html> [2018, September 9].
- Storey, A. (2002). Performance management in schools: Could the Balanced Scorecard help? **School Leadership & Management**, 22(3): 321-338.
- Stufflebeam, D.L., & Coryn, C.L.S. (2014). **Evaluation theory, models, & applications (2<sup>nd</sup> ed.)**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Teng, A. (2018, Mar 6). Lifelong learning scheme to be open to all NUS alumni. **The Straits Times**. [Online]. Available: <https://www.straitstimes.com/singapore/education/lifelong-learning-scheme-to-be-open-to-all-nus-alumni>. [2018, September 9].
- University of Tokyo Alumni. (2018). **Life-long learning on campus**. [Online]. Available: <https://www.u-tokyo.ac.jp/en/alumni/lll.html>. [2018, September 9].



ภาคผนวก





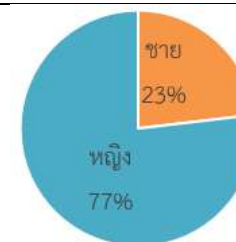
## ภาคผนวก ก

ผลการวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างสภาพที่คาดหวังและสภาพที่เป็นจริง  
ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ด้วยดัชนี PNI<sub>modified</sub>

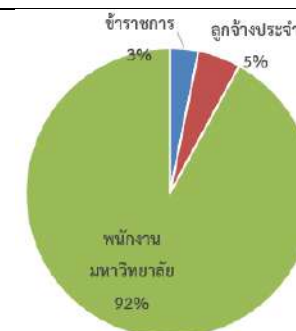


ตาราง ก-1 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม

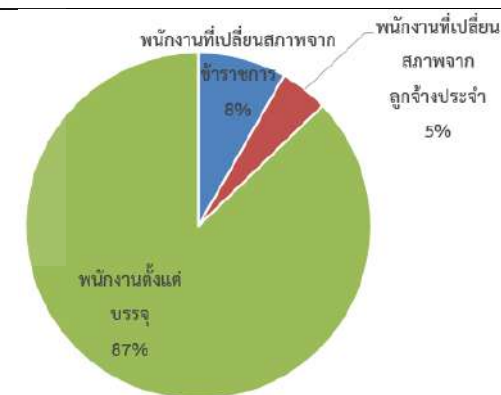
เพศ	จำนวน	ร้อยละ	
ชาย	542	22.60	23.14
หญิง	1,800	75.06	76.86
ไม่ระบุ	56	2.34	-
<b>รวม</b>	<b>2,398</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>



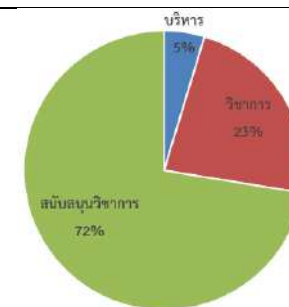
สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ	
ข้าราชการ	71	2.96	3.18
ลูกจ้างประจำ	107	4.46	4.80
พนักงานมหาวิทยาลัย	2,053	85.61	92.02
ไม่ระบุ	167	6.96	-
<b>รวม</b>	<b>2,398</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>



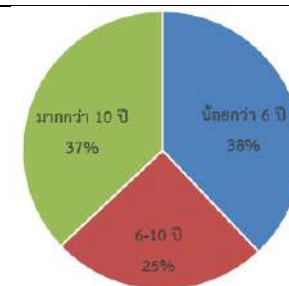
สถานภาพพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ	
พนักงานที่เปลี่ยนสภาพจากข้าราชการ	154	6.42	8.28
พนักงานที่เปลี่ยนสภาพจากลูกจ้างประจำ	84	3.50	4.52
พนักงานตั้งแต่บรรจุ	1,621	67.60	87.20
ไม่ระบุ	539	22.48	-
<b>รวม</b>	<b>2,398</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>



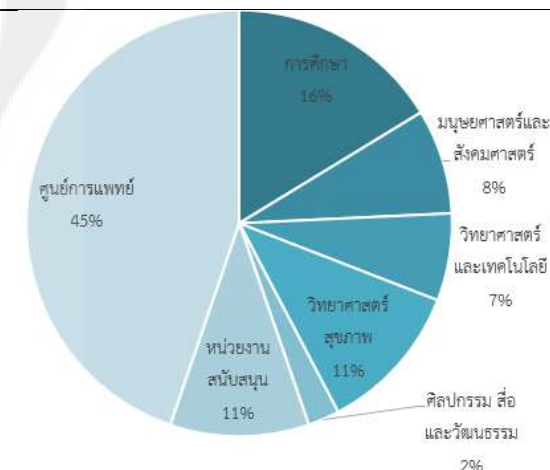
ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ	
บริหาร	95	3.96	4.66
วิชาการ	467	19.47	22.90
สนับสนุนวิชาการ	1,477	61.59	72.44
ไม่ระบุ	359	14.97	-
<b>รวม</b>	<b>2,398</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>



อายุงาน	จำนวน	ร้อยละ	
น้อยกว่า 6 ปี	871	36.32	37.95
6-10 ปี	574	23.94	25.01
มากกว่า 10 ปี	850	35.45	37.04
ไม่ระบุ	103	4.30	-
<b>รวม</b>	<b>2,398</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>




ประเภทหน่วยงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ	
การศึกษา	381	15.89	16.30
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	186	7.76	7.96
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	155	6.46	6.63
วิทยาศาสตร์สุขภาพ	267	11.13	11.42
ศิลปกรรม สื่อ และวัฒนธรรม	56	2.34	2.40
หน่วยงานสนับสนุน	247	10.30	10.56
ศูนย์การแพทย์	1,046	43.62	44.74
ไม่ระบุ	60	2.50	-
<b>รวม</b>	<b>2,398</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>




ตาราง ก-2 ข้อมูลพื้นฐานของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันผู้ตอบแบบสอบถาม

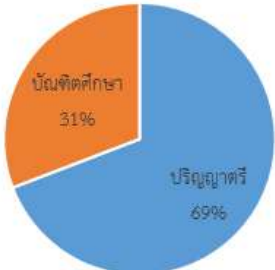
เพศ	จำนวน	ร้อยละ	
		ชาย	หญิง
ชาย	520	34.35	34.41
หญิง	991	65.46	65.59
ไม่ระบุ	3	0.20	-
<b>รวม</b>	<b>1,514</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>



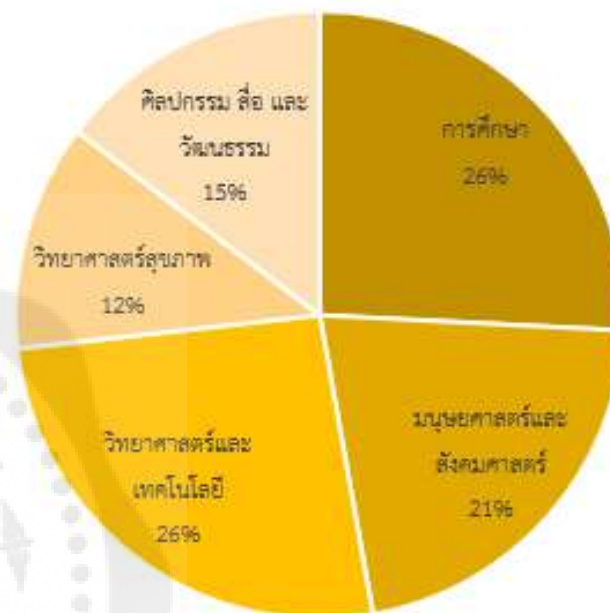
สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ	
		ศิษย์เก่า	นิสิตปัจจุบัน
นิสิตปัจจุบัน	341	22.52	23%
ศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา พ.ศ.2559 – 2560	622	41.08	41%
ศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษา ก่อน พ.ศ.2559	551	36.39	36%
<b>รวม</b>	<b>1,514</b>	<b>100.00</b>	



ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ	
		บัณฑิตศึกษา	ปริญญาตรี
ปริญญาตรี	1,022	67.50	69.19
บัณฑิตศึกษา	455	30.05	30.81
ไม่ระบุ	37	2.44	-
<b>รวม</b>	<b>1,514</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>



ประเภทหน่วยงานที่สังกัด	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา	322	21.27
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	267	17.64
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	325	21.47
วิทยาศาสตร์สุขภาพ	151	9.97
ศิลปกรรม สื่อ และวัฒนธรรม	183	12.09
ไม่ระบุ	266	17.57
<b>รวม</b>	<b>1,514</b>	<b>100.00</b>



ตาราง ก-1 ความคาดหวังและการรับรู้สภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: บุคลากร (2,398 คน)

รายการ	สภาพที่คาดหวัง			สภาพที่เป็นจริง			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	M	S	แปลผล	M	S	แปลผล		
<b>มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives)</b>	<b>4.43</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	<b>3.21</b>	<b>0.69</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>0.38</b>	<b>3</b>
1. ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุนโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี	4.20	0.95	มาก	2.98	0.98	ปานกลาง	0.41	1
2. จัดให้มีกองทุนเพื่อกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	4.46	0.78	มาก	3.17	0.87	ปานกลาง	0.41	1
3. จัดการรายได้และทรัพย์สินของ มศว อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาสังคม	4.50	0.74	มาก	3.24	0.83	ปานกลาง	0.39	3
4. ลดค่าใช้จ่ายหรือสิ่งสูญเปล่าในกระบวนการผลิต (บัณฑิตและการทำผลงานวิจัย)	4.43	0.78	มาก	3.19	0.82	ปานกลาง	0.39	3
5. บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือเกิดประโยชน์สูงสุด	4.52	0.74	มากที่สุด	3.25	0.86	ปานกลาง	0.39	3
6. มีการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน	4.49	0.76	มาก	3.23	0.87	ปานกลาง	0.39	3
7. มีระเบียบการรับค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการในการให้บริการ ที่เหมาะสม	4.49	0.76	มาก	3.24	0.87	ปานกลาง	0.39	3
8. มีระเบียบการซื้อ ขาย จ้าง รับจ้าง สร้าง จัดหา โอน รับโอน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ แลกเปลี่ยน และจำหน่าย หรือทำนิติกรรม ใด ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย	4.49	0.76	มาก	3.23	0.89	ปานกลาง	0.39	3
9. จัดตั้งหรือร่วมกับบุคคลอื่นจัดตั้งองค์การที่เป็นนิติบุคคล ลงทุนหรือร่วมลงทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคล เพื่อดำเนินกิจการเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย หรือนำผลการค้นคว้าวิจัยไปเผยแพร่ หรือหาประโยชน์ เพื่อเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย	4.41	0.79	มาก	3.18	0.87	ปานกลาง	0.39	3
10. แสวงหาโอกาสหรือช่องทางใหม่เพื่อเพิ่มงบประมาณเงินรายได้	4.48	0.76	มาก	3.25	0.85	ปานกลาง	0.38	
11. ประชาสัมพันธ์ให้ผลผลิต (บัณฑิตและผลงานวิจัย) เป็นที่รับรู้และสนใจของผู้ใช้	4.48	0.74	มาก	3.26	0.85	ปานกลาง	0.38	
12. พัฒนานวัตกรรมจากการวิจัยที่สามารถจดลิขสิทธิ์/สิทธิบัตรเป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยได้	4.46	0.76	มาก	3.25	0.87	ปานกลาง	0.37	

รายการ	สภาพที่คาดหวัง			สภาพที่เป็นจริง			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	M	S	แปลผล	M	S	แปลผล		
13. แสวงหาบุคคลหรือหน่วยงานกลุ่มใหม่เพื่อจูงใจให้เข้าศึกษาหรือรับบริการการทําวิจัย	4.45	0.76	มาก	3.24	0.82	ปานกลาง	0.37	
14. สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มนายจ้าง/สถานประกอบการเพื่อให้มีทัศนคติที่ต่อบัณฑิตที่ผลิต	4.47	0.75	มาก	3.26	0.83	ปานกลาง	0.37	
15. จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนการวิจัย ทั้งในส่วนบุคคลและนิสิต	4.51	0.74	มากที่สุด	3.28	0.87	ปานกลาง	0.37	
16. ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา จัดการ ใช้ และจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ ราชพัสดุ	4.46	0.77	มาก	3.26	0.85	ปานกลาง	0.37	
17. บริหารจัดการให้บัณฑิตและงานวิจัยมีคุณค่าเพิ่มขึ้นตามทัศนะของผู้ใช้	4.47	0.74	มาก	3.30	0.80	ปานกลาง	0.36	
18. มีกลยุทธ์ในการเพิ่มจำนวนและคุณภาพของนิสิตใหม่	4.49	0.75	มาก	3.29	0.84	ปานกลาง	0.36	
19. ใช้เงินงบประมาณต่ำสุดในกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ	4.36	0.83	มาก	3.23	0.80	ปานกลาง	0.35	
20. สร้างหลักสูตรหรือแผนงานการวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของสังคม	4.49	0.73	มาก	3.34	0.83	ปานกลาง	0.34	
21. จัดให้มีการกู้ยืมเงินและให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สิน ถือหุ้น เข้าเป็นหุ้นส่วน และลงทุนหรือร่วมลงทุน เพื่อประโยชน์แก่กิจการของมหาวิทยาลัย	4.40	0.79	มาก	3.28	0.88	ปานกลาง	0.34	
<b>มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Perspectives)</b>	<b>4.51</b>	<b>0.65</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.34</b>	<b>0.68</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>0.35</b>	<b>4</b>
22. มีเจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น	4.53	0.74	มากที่สุด	3.27	0.88	ปานกลาง	0.39	1
23. มีกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันให้นิสิตไม่ออกกลางคันไปเรียนต่อที่อื่น	4.45	0.74	มาก	3.29	0.84	ปานกลาง	0.35	2
24. มีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการใช้ชีวิตในระหว่างที่เรียน	4.52	0.72	มากที่สุด	3.35	0.84	ปานกลาง	0.35	2
25. ให้โอกาสเด็กที่ขาดแคลนได้มีโอกาสเรียน	4.51	0.75	มากที่สุด	3.38	0.85	ปานกลาง	0.33	
26. สร้างบัณฑิตที่มีความสามารถในการทำงานที่ได้เปรียบบัณฑิตสาขาเดียวกันของสถาบันการศึกษาอื่น	4.54	0.71	มากที่สุด	3.42	0.81	ปานกลาง	0.33	
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspectives)</b>	<b>4.53</b>	<b>0.63</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.27</b>	<b>0.70</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>0.39</b>	<b>2</b>
27. จัดระบบการให้คำตอพบแทนแก่บุคลากรอย่างเหมาะสมตามลักษณะของงาน	4.55	0.77	มากที่สุด	2.98	0.96	ปานกลาง	0.53	1

รายการ	สภาพที่คาดหวัง			สภาพที่เป็นจริง			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	M	S	แปลผล	M	S	แปลผล		
28. จัดระบบสวัสดิการให้บุคลากรอย่างเหมาะสมเพื่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	4.57	0.77	มากที่สุด	3.00	0.96	ปานกลาง	0.52	2
29. สนับสนุนการทำงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความสุขในการทำงาน	4.57	0.75	มากที่สุด	3.07	0.92	ปานกลาง	0.49	3
30. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายงาน โดยการพัฒนาผลงานใหม่	4.54	0.73	มากที่สุด	3.23	0.91	ปานกลาง	0.40	
31. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรที่โดดเด่น แตกต่างจากสถาบันการศึกษาอื่น	4.50	0.73	มาก	3.26	0.84	ปานกลาง	0.38	
32. ส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานได้หลากหลายและคุ้มค่า	4.48	0.74	มาก	3.35	0.86	ปานกลาง	0.34	
33. มุ่งสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่กับคุณธรรมจริยธรรม	4.55	0.70	มากที่สุด	3.44	0.84	ปานกลาง	0.32	
34. สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสังคม	4.52	0.67	มากที่สุด	3.44	0.77	ปานกลาง	0.31	
35. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	4.54	0.67	มากที่สุด	3.48	0.79	ปานกลาง	0.31	
36. ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการ	4.53	0.71	มากที่สุด	3.46	0.82	ปานกลาง	0.31	
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)</b>	<b>4.38</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	<b>3.09</b>	<b>0.71</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>0.42</b>	<b>1</b>
37. มีระบบสนับสนุนให้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงานใน มศว	4.56	0.74	มากที่สุด	3.11	0.95	ปานกลาง	0.47	1
38. มีระบบการประเมินบุคลากรที่ยุติธรรม	4.55	0.74	มากที่สุด	3.11	0.94	ปานกลาง	0.46	2
39. จัดตั้ง รวม แบ่ง หรือยุบเลิกส่วนงานอย่างเหมาะสม	4.43	0.78	มาก	3.08	0.91	ปานกลาง	0.44	3
40. มีการบริหารงบประมาณการเงินและทรัพย์สินของ มศว ที่ส่งเสริมความเป็นอิสระ คล่องตัว และโปร่งใสตรวจสอบได้	4.56	0.72	มากที่สุด	3.20	0.88	ปานกลาง	0.43	
41. จัดการซื้อโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.52	0.76	มากที่สุด	3.17	0.89	ปานกลาง	0.43	
42. สร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง	4.52	0.76	มากที่สุด	3.17	0.95	ปานกลาง	0.43	
43. จัดทำระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่สนับสนุนความเป็นอิสระ คล่องตัว และโปร่งใสตรวจสอบได้	4.54	0.74	มากที่สุด	3.20	0.90	ปานกลาง	0.42	

รายการ	สภาพที่คาดหวัง			สภาพที่เป็นจริง			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	M	S	แปลผล	M	S	แปลผล		
44. มีโครงสร้างองค์การและการบริหารบุคคลที่ส่งเสริมความเป็นอิสระ คล่องตัว และโปร่งใสตรวจสอบได้	4.53	0.75	มากที่สุด	3.18	0.91	ปานกลาง	0.42	
45. ใช้ระเบียบ/ข้อบังคับเป็นเครื่องมือเพื่อให้สามารถทำงานได้ง่าย สะดวกและชาญฉลาด	4.55	0.73	มากที่สุด	3.19	0.89	ปานกลาง	0.42	
46. มีระบบการเงินและงบประมาณที่เอื้อต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	0.70	มาก	3.09	0.71	ปานกลาง	0.42	
47. รับรู้รับฟังความคิดเห็นของนิสิตและบุคลากรในการบริหาร มศว	4.53	0.75	มากที่สุด	3.21	0.90	ปานกลาง	0.41	
48. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	4.57	0.73	มากที่สุด	3.24	0.89	ปานกลาง	0.41	
49. มีการบริหารจัดการที่เป็นอิสระและคล่องตัว เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ	4.51	0.74	มากที่สุด	3.23	0.87	ปานกลาง	0.40	
50. คุ้มครองและให้ประโยชน์ตอบแทนพนักงานมหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน	4.53	0.74	มากที่สุด	3.26	0.89	ปานกลาง	0.39	
51. มีระบบที่เหมาะสมในการเปลี่ยนสถานภาพจากข้าราชการหรือลูกจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย	4.49	0.77	มาก	3.24	0.91	ปานกลาง	0.39	
52. มีระบบที่เหมาะสมในการติดตามตรวจสอบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	4.56	0.73	มากที่สุด	3.27	0.88	ปานกลาง	0.39	
53. บริหารโดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	4.49	0.75	มาก	3.25	0.86	ปานกลาง	0.38	
54. รับสถานศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นเข้าสมทบในมหาวิทยาลัย และมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นหนึ่งชั้นใดแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันสมทบนั้น	4.34	0.85	มาก	3.15	0.93	ปานกลาง	0.38	
55. จัดการศึกษาและดำเนินการวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น	4.47	0.75	มาก	3.27	0.85	ปานกลาง	0.37	
56. ทำระบบสัญญาจ้างให้พนักงานรัฐที่มีความมั่นคง	4.60	0.71	มากที่สุด	3.36	0.98	ปานกลาง	0.37	
57. มีขั้นตอนการขอใช้สิ่งสนับสนุน (เช่น สำนักหอสมุด สำนักคอมพิวเตอร์) ที่สะดวกรวดเร็ว	4.55	0.74	มากที่สุด	3.35	0.88	ปานกลาง	0.36	

ตาราง ก-2 ความคาดหวังและการรับรู้สภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ:

ศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน (n=1,514)

รายการ	สภาพที่คาดหวัง			สภาพที่เป็นจริง			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	M	S	แปลผล	M	S	แปลผล		
<b>มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives)</b>	<b>4.53</b>	<b>0.59</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.52</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	<b>0.29</b>	<b>2</b>
1. จัดการรายได้และทรัพย์สินของ มศว อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาสังคม	4.55	0.69	มากที่สุด	3.45	0.92	ปานกลาง	0.32	1
2. ประชาสัมพันธ์ให้ผลผลิต (บัณฑิตและผลงานวิจัย) เป็นที่รับรู้และสนใจของผู้ใช้	4.54	0.69	มากที่สุด	3.45	0.93	ปานกลาง	0.32	1
3. พัฒนานวัตกรรมจากการวิจัยที่สามารถจดลิขสิทธิ์/สิทธิบัตรเป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยได้	4.55	0.67	มากที่สุด	3.46	0.94	ปานกลาง	0.31	3
4. จัดให้มีทุนการศึกษาและทุนการวิจัยทั้งในส่วนบุคลากรและนิสิต	4.60	0.67	มากที่สุด	3.52	0.94	มาก	0.31	3
5. สร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มนายจ้าง/สถานประกอบการเพื่อให้มีทักษะที่ติดต่อบัณฑิตที่ผลิต	4.55	0.68	มากที่สุด	3.50	0.89	ปานกลาง	0.30	
6. บริหารจัดการใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ	4.54	0.68	มากที่สุด	3.50	0.89	ปานกลาง	0.30	
7. บริหารจัดการให้บัณฑิตและงานวิจัยมีคุณค่าเพิ่มขึ้นตามทัศนะของผู้ใช้	4.53	0.68	มากที่สุด	3.57	0.85	มาก	0.27	
8. มีระเบียบการรับค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับ และค่าบริการในการให้บริการที่เหมาะสม	4.53	0.70	มากที่สุด	3.56	0.93	มาก	0.27	
9. แสวงหาโอกาสหรือช่องทางใหม่เพื่อเพิ่มงบประมาณเงินรายได้	4.43	0.76	มาก	3.53	0.89	มาก	0.26	
10. สร้างหลักสูตรหรือแผนงานการวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของสังคม	4.56	0.68	มากที่สุด	3.62	0.84	มาก	0.26	
11. มีกลยุทธ์ในการเพิ่มจำนวนและคุณภาพของนิสิตใหม่	4.49	0.73	มาก	3.55	0.86	มาก	0.26	
<b>มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ (Customer Perspectives)</b>	<b>4.59</b>	<b>0.55</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.62</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	<b>0.27</b>	<b>3</b>
12. มีห้องปฏิบัติการและเครื่องมือที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ	4.58	0.71	มากที่สุด	3.33	0.97	ปานกลาง	0.37	1
13. มีเจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความกระตือรือร้น	4.59	0.68	มากที่สุด	3.35	1.01	ปานกลาง	0.37	1

รายการ	สภาพที่คาดหวัง			สภาพที่เป็นจริง			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	M	S	แปลผล	M	S	แปลผล		
14. มีห้องเรียนและอุปกรณ์การสอนที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้	4.58	0.70	มากที่สุด	3.39	1.01	ปานกลาง	0.35	3
15. มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้	4.60	0.66	มากที่สุด	3.55	0.92	มาก	0.29	
16. มีกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันให้นิสิตไม่ออกกลางคันไปเรียนต่อที่อื่น	4.50	0.75	มาก	3.49	0.96	ปานกลาง	0.29	
17. ให้โอกาสเด็กที่ขาดแคลนได้มีโอกาสเรียน	4.52	0.72	มากที่สุด	3.56	0.94	มาก	0.27	
18. ให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานคุ้มค่ากับเงินค่าเล่าเรียน	4.58	0.68	มากที่สุด	3.59	0.92	มาก	0.27	
19. มีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการใช้ชีวิตในระหว่างที่เรียน	4.59	0.66	มากที่สุด	3.61	0.91	มาก	0.27	
20. สร้างบัณฑิตที่มีความสามารถในการทำงานที่ได้เปรียบบัณฑิตสาขาเดียวกันของสถาบันการศึกษาอื่น	4.61	0.66	มากที่สุด	3.68	0.89	มาก	0.25	
21. มีภาพลักษณ์ของการสร้างบัณฑิตให้มีคุณภาพที่สร้างความมั่นใจในการสมัครเข้าเรียน	4.60	0.64	มากที่สุด	3.72	0.85	มาก	0.24	
22. มีการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถ	4.61	0.64	มากที่สุด	3.74	0.84	มาก	0.23	
23. มีหลักสูตรที่มีคุณภาพที่สร้างความมั่นใจเมื่อสำเร็จการศึกษา	4.62	0.65	มากที่สุด	3.75	0.86	มาก	0.23	
24. หล่อหลอมบุคลิกลักษณะของนิสิตที่เอื้อต่อการทำงาน	4.58	0.66	มากที่สุด	3.76	0.88	มาก	0.22	
25. มีหลักสูตรหลากหลายสาขาที่ดึงดูดใจให้สนใจมาสมัครเรียน	4.58	0.70	มากที่สุด	3.75	0.88	มาก	0.22	
26. สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการทำงาน	4.60	0.64	มากที่สุด	3.81	0.85	มาก	0.21	
27. มีคณาจารย์ที่มีคุณภาพ เอาใจใส่ในการพัฒนานิสิต	4.65	0.63	มากที่สุด	3.89	0.88	มาก	0.20	
<b>มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspectives)</b>	<b>4.53</b>	<b>0.55</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.63</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	<b>0.25</b>	<b>4</b>
28. ส่งเสริมให้อาจารย์พัฒนาหลักสูตรที่แตกต่าง โดดเด่นจากสถาบันการศึกษาอื่น	4.52	0.71	มากที่สุด	3.50	0.96	ปานกลาง	0.29	1
29. เป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้กับประชาชนทั่วไป	4.50	0.72	มาก	3.48	0.98	ปานกลาง	0.29	1
30. สร้างเสริมภูมิปัญญา ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง	4.47	0.68	มาก	3.57	0.85	มาก	0.25	3

รายการ	สภาพที่คาดหวัง			สภาพที่เป็นจริง			PNI <sub>modified</sub>	อันดับ
	M	S	แปลผล	M	S	แปลผล		
31. ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการ	4.56	0.67	มากที่สุด	3.64	0.92	มาก	0.25	3
32. สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสังคม	4.52	0.65	มากที่สุด	3.63	0.79	มาก	0.24	
33. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	4.55	0.65	มากที่สุด	3.69	0.85	มาก	0.23	
34. สร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดปัญญาเพื่อพัฒนาสังคม	4.53	0.67	มากที่สุด	3.70	0.82	มาก	0.22	
35. มุ่งสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่กับคุณธรรมจริยธรรม	4.56	0.65	มากที่สุด	3.80	0.84	มาก	0.20	
<b>มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives)</b>	<b>4.54</b>	<b>0.62</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.44</b>	<b>0.79</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>0.32</b>	<b>1</b>
36. สร้างเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง	4.53	0.76	มากที่สุด	3.26	1.06	ปานกลาง	0.39	1
37. จัดการข้อร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.55	0.71	มากที่สุด	3.38	0.97	ปานกลาง	0.35	2
38. รับรู้รับฟังความคิดเห็นของนิสิตและบุคลากร ในการบริหาร มศว	4.57	0.69	มากที่สุด	3.41	0.98	ปานกลาง	0.34	3
39. มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	4.58	0.69	มากที่สุด	3.48	0.95	ปานกลาง	0.31	
40. มีขั้นตอนการขอใช้สิ่งสนับสนุน (เช่น สำนักหอสมุด สำนักคอมพิวเตอร์) ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน	4.59	0.69	มากที่สุด	3.53	1.00	มาก	0.30	
41. จัดการศึกษาและดำเนินการวิจัยร่วมกับหน่วยงานอื่น	4.53	0.70	มากที่สุด	3.53	0.87	มาก	0.28	
42. รับสถานศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นเข้าสมทบในมหาวิทยาลัย และมีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรชั้นหนึ่งชั้นใดแก่ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันสมทบนั้น	4.40	0.85	มาก	3.48	0.93	ปานกลาง	0.27	

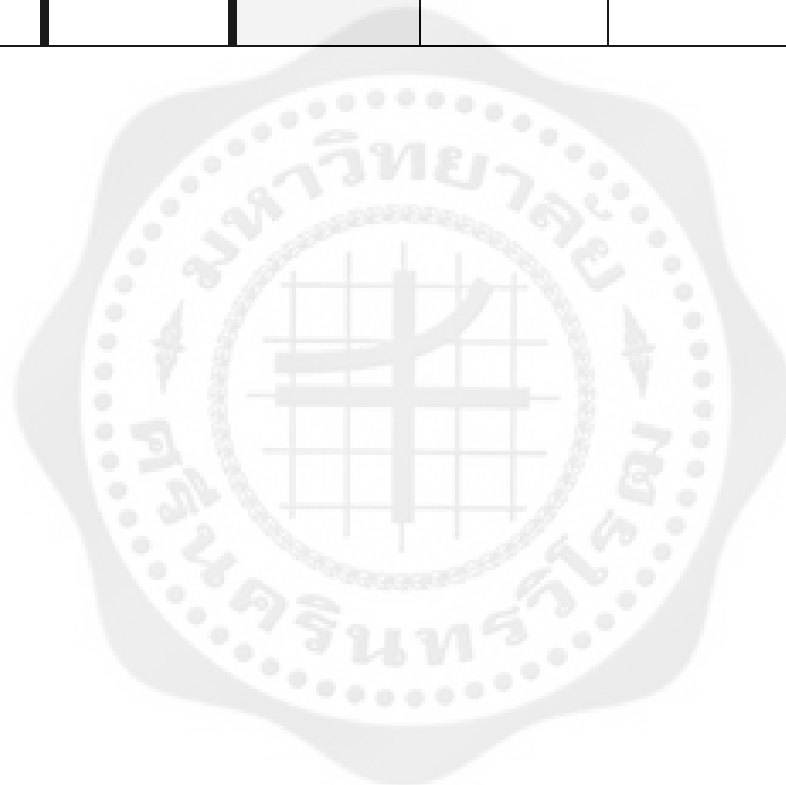
**ตาราง ก-3** การเปรียบเทียบค่า  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยในแต่ละเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ในการดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพ

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	$PNI_{modified}$	สถานภาพ			สถานภาพพนักงาน		
		ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงาน มหาวิทยาลัย	เปลี่ยนสภาพจาก ข้าราชการ	เปลี่ยนสภาพจาก ลูกจ้างประจำ	ตั้งแต่บรรจุ
<b>1. มุมมองด้านการเงิน</b>	<b>0.39</b>	<b>0.52</b>	<b>0.27</b>	<b>0.39</b>	<b>0.49</b>	<b>0.35</b>	<b>0.41</b>
1.1 การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคมส่วนรวม (เช่น การออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดโดยความ เห็นชอบของรัฐมนตรี)	0.39	0.52	0.26	0.39	0.48	0.35	0.41
1.2 การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ ของมหาวิทยาลัย	0.41	0.55	0.29	0.41	0.48	0.43	0.43
1.3 การกำหนดต้นทุน (ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับและค่าบริการ) ที่เหมาะสม	0.38	0.52	0.27	0.38	0.41	0.34	0.40
1.4 การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือ นวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงาน หรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการต่าง ๆ	0.37	0.49	0.25	0.38	0.49	0.32	0.39
<b>2. มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ</b>	<b>0.36</b>	<b>0.51</b>	<b>0.26</b>	<b>0.36</b>	<b>0.45</b>	<b>0.32</b>	<b>0.38</b>
2.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการ การจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่าย ของมหาวิทยาลัย	0.39	0.54	0.27	0.39	0.48	0.38	0.41
2.2 การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และ เครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อ	0.36	-	-	-	-	-	-

ประเด็นเป้าหมายลดช่องว่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	สถานภาพ			สถานภาพพนักงาน		
		ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงาน มหาวิทยาลัย	เปลี่ยนสภาพจาก ข้าราชการ	เปลี่ยนสภาพจาก ลูกจ้างประจำ	ตั้งแต่บรรจุ
พัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและ พอเพียง							
2.3 การมีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความ มั่นใจในการเรียนและใช้ชีวิตในระหว่างการศึกษา	0.35	0.47	0.26	0.35	0.43	0.30	0.36
2.4 การมีกลยุทธ์สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบันเพื่อ ป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคันไปศึกษายังมหาวิทยาลัย แห่งอื่น	0.35	0.54	0.24	0.35	0.43	0.28	0.37
<b>3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต</b>	<b>0.49</b>	<b>0.53</b>	<b>0.30</b>	<b>0.49</b>	<b>0.46</b>	<b>0.41</b>	<b>0.54</b>
3.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรในการได้รับ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณภาระงานและลักษณะ ความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย	0.53	0.52	0.31	0.54	0.45	0.46	0.60
3.2 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการ ของมหาวิทยาลัยที่จัดให้ได้อย่างเหมาะสมกับการมี คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	0.52	0.49	0.34	0.53	0.44	0.42	0.59
3.3 การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้ บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก	0.49	0.58	0.32	0.49	0.50	0.38	0.54
3.4 การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตาม สายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรม ในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพเป็นฐาน การพิจารณา	0.40	0.53	0.25	0.41	0.45	0.36	0.44

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	สถานภาพ			สถานภาพพนักงาน		
		ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงาน มหาวิทยาลัย	เปลี่ยนสภาพจาก ข้าราชการ	เปลี่ยนสภาพจาก ลูกจ้างประจำ	ตั้งแต่บรรจุ
<b>4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>	<b>0.48</b>	<b>0.58</b>	<b>0.30</b>	<b>0.50</b>	<b>0.63</b>	<b>0.41</b>	<b>0.50</b>
4.1 การมีระบบการคัดเลือก/สรรหาบุคคลภายนอกที่เป็น คนดีและคนเก่งเข้ามาทำงาน และธำรงรักษาบุคลากร ภายในที่ที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออกจากงาน	0.40	0.52	0.29	0.41	0.49	0.39	0.43
4.2 การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้น เงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้อย่างถูกต้อง เที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่ มหาวิทยาลัย	0.46	0.54	0.34	0.47	0.54	0.44	0.50
4.3 การมีโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงาน หลัก (Core process) ของหน่วยงานภายในที่มีอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัดและประสานภารกิจ	0.46	0.56	0.29	0.47	0.59	0.36	0.47
4.4 การมีระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ	0.42	0.55	0.28	0.42	0.53	0.37	0.44
4.5 การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับ ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว	0.41	0.58	0.27	0.41	0.52	0.40	0.43
4.6 การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้าง ความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์การ ท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย	0.43	0.58	0.27	0.43	0.56	0.45	0.45

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	สถานภาพ			สถานภาพพนักงาน		
		ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงาน มหาวิทยาลัย	เปลี่ยนสภาพจาก ข้าราชการ	เปลี่ยนสภาพจาก ลูกจ้างประจำ	ตั้งแต่บรรจุ
4.7 มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัย ร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ	0.37	0.46	0.26	0.38	0.48	0.35	0.40



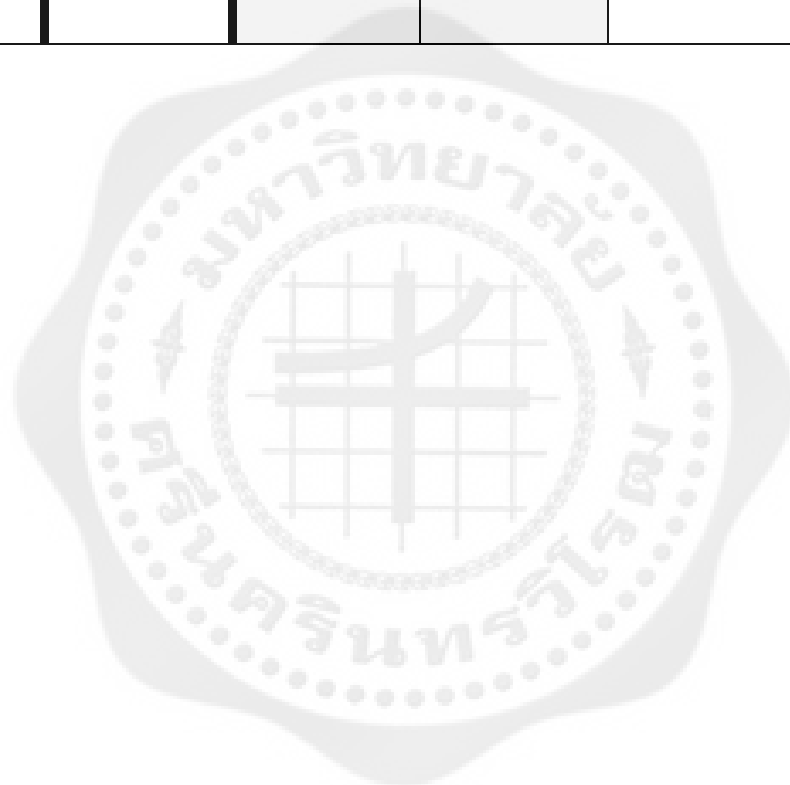
**ตาราง ก-4** การเปรียบเทียบค่า PNI<sub>modified</sub> เฉลี่ยในแต่ละเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ในการดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามตำแหน่งงาน และอายุงาน

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	ตำแหน่งงาน			อายุงาน		
		บริหาร	วิชาการ	สนับสนุน วิชาการ	น้อยกว่า 6 ปี	6 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
<b>1. มุมมองด้านการเงิน</b>	<b>0.39</b>	<b>0.43</b>	<b>0.46</b>	<b>0.39</b>	<b>0.37</b>	<b>0.38</b>	<b>0.42</b>
1.1 การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคมส่วนรวม (เช่น การออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี)	0.39	0.45	0.47	0.38	0.36	0.38	0.42
1.2 การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	0.41	0.46	0.49	0.40	0.39	0.39	0.43
1.3 การกำหนดต้นทุน (ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับและค่าบริการ) ที่เหมาะสม	0.38	0.40	0.43	0.38	0.36	0.37	0.39
1.4 การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถานประกอบการต่าง ๆ	0.37	0.42	0.44	0.37	0.35	0.37	0.40
<b>2. มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ</b>	<b>0.36</b>	<b>0.41</b>	<b>0.42</b>	<b>0.36</b>	<b>0.34</b>	<b>0.35</b>	<b>0.39</b>
2.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย	0.39	0.50	0.49	0.37	0.36	0.39	0.41
2.2 การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง	0.36	-	-	-	-	-	-

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	ตำแหน่งงาน			อายุงาน		
		บริหาร	วิชาการ	สนับสนุน วิชาการ	น้อยกว่า 6 ปี	6 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
2.3 การมีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้างความ มั่นใจในการเรียนและใช้ชีวิตในระหว่างการศึกษา	0.35	0.34	0.38	0.36	0.33	0.34	0.37
2.4 การมีกลยุทธ์สร้างความยืดหยุ่นผูกพันต่อสถาบันเพื่อ ป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคันไปศึกษายังมหาวิทยาลัย แห่งอื่น	0.35	0.40	0.38	0.36	0.33	0.34	0.38
<b>3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต</b>	<b>0.49</b>	<b>0.51</b>	<b>0.56</b>	<b>0.50</b>	<b>0.47</b>	<b>0.49</b>	<b>0.50</b>
3.1 การมีความรู้สึกรังเกียจของบุคลากรในการได้รับ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณภาระงานและลักษณะ ความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย	0.53	0.54	0.61	0.55	0.51	0.54	0.53
3.2 การมีความรู้สึกรังเกียจของบุคลากรต่อสวัสดิการ ของมหาวิทยาลัยที่จัดให้ได้อย่างเหมาะสมกับการมี คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	0.52	0.54	0.60	0.54	0.50	0.53	0.53
3.3 การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุนให้ บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก	0.49	0.51	0.58	0.50	0.47	0.49	0.51
3.4 การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตาม สายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรม ในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพเป็นฐาน การพิจารณา	0.40	0.46	0.46	0.42	0.38	0.41	0.42

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	ตำแหน่งงาน			อายุงาน		
		บริหาร	วิชาการ	สนับสนุน วิชาการ	น้อยกว่า 6 ปี	6 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
<b>4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>	<b>0.48</b>	<b>0.50</b>	<b>0.57</b>	<b>0.47</b>	<b>0.45</b>	<b>0.48</b>	<b>0.54</b>
4.1 การมีระบบการคัดเลือก/สรรหาบุคคลภายนอกที่เป็น คนดีและคนเก่งเข้ามาทำงาน และธำรงรักษาบุคลากร ภายในที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออกจากงาน	0.40	0.44	0.50	0.40	0.39	0.38	0.44
4.2 การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้น เงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้อย่างถูกต้อง เที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่ มหาวิทยาลัย	0.46	0.46	0.52	0.48	0.43	0.45	0.51
4.3 การมีโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงาน หลัก (Core process) ของหน่วยงานภายในที่มีอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัดและประสานภารกิจ	0.46	0.46	0.54	0.44	0.43	0.45	0.50
4.4 การมีระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ	0.42	0.47	0.51	0.41	0.40	0.41	0.45
4.5 การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับ ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว	0.41	0.48	0.49	0.41	0.38	0.39	0.45
4.6 การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้าง ความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์การ ท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย	0.43	0.50	0.56	0.41	0.41	0.42	0.45

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	ตำแหน่งงาน			อายุงาน		
		บริหาร	วิชาการ	สนับสนุน วิชาการ	น้อยกว่า 6 ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
4.7 มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัย ร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ	0.37	0.45	0.45	0.37	0.35	0.37	0.40



ตาราง ก-5 การเปรียบเทียบค่า PNI<sub>modified</sub> เฉลี่ยในแต่ละเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ในการดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามการรับรู้ของบุคลากร จำแนกตามกลุ่มหน่วยงาน

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	กลุ่มหน่วยงาน						
		การศึกษา	มนุษยศาสตร์ และ สังคมศาสตร์	วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	วิทยาศาสตร์ สุขภาพ	ศิลปกรรม สื่อ และวัฒนธรรม	หน่วยงาน สนับสนุน	ศูนย์การแพทย์
1. มุมมองด้านการเงิน	0.39	0.39	0.34	0.54	0.40	0.34	0.43	0.36
1.1 การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มาลงทุนเพื่อ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและชุมชน/ สังคมส่วนรวม (เช่น การออกพันธบัตรหรือตราสาร อื่นใดโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี)	0.39	0.38	0.36	0.56	0.40	0.35	0.42	0.36
1.2 การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการต่างๆ ตาม วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย	0.41	0.39	0.37	0.56	0.45	0.42	0.44	0.37
1.3 การกำหนดต้นทุน (ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับและค่าบริการ) ที่เหมาะสม	0.38	0.37	0.33	0.50	0.36	0.32	0.42	0.36
1.4 การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือ นวัตกรรม) ของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจ จ้างงานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจากสถาน ประกอบการต่าง ๆ	0.37	0.39	0.35	0.54	0.37	0.31	0.44	0.34

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	กลุ่มหน่วยงาน						
		การศึกษา	มนุษยศาสตร์ และ สังคมศาสตร์	วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	วิทยาศาสตร์ สุขภาพ	ศิลปกรรม สื่อ และวัฒนธรรม	หน่วยงาน สนับสนุน	ศูนย์การแพทย์
<b>2. มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ</b>	<b>0.36</b>	<b>0.36</b>	<b>0.33</b>	<b>0.52</b>	<b>0.36</b>	<b>0.34</b>	<b>0.41</b>	<b>0.33</b>
2.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับ บริการการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจาก บุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย	0.39	0.42	0.32	0.57	0.37	0.35	0.40	0.36
2.2 การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ ของนิสิตอย่าง เหมาะสมและพอเพียง	0.36	-	-	-	-	-	-	-
2.3 การมีระบบดูแลรักษาความปลอดภัยที่สร้าง ความมั่นใจในการเรียนและใช้ชีวิตในระหว่าง การศึกษา	0.35	0.34	0.30	0.48	0.36	0.33	0.42	0.32
2.4 การมีกลยุทธ์สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อสถาบัน เพื่อป้องกันไม่ให้นิสิตออกกลางคันไปศึกษาที่ มหาวิทยาลัยแห่งอื่น	0.35	0.33	0.37	0.51	0.35	0.35	0.42	0.31
<b>3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต</b>	<b>0.49</b>	<b>0.46</b>	<b>0.44</b>	<b>0.60</b>	<b>0.51</b>	<b>0.49</b>	<b>0.52</b>	<b>0.46</b>
3.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรในการ ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณภาระงาน และลักษณะความยากง่ายของงานที่ทำให้แก่ มหาวิทยาลัย	0.53	0.49	0.46	0.63	0.56	0.53	0.53	0.51

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	กลุ่มหน่วยงาน						
		การศึกษา	มนุษยศาสตร์ และ สังคมศาสตร์	วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	วิทยาศาสตร์ สุขภาพ	ศิลปกรรม สื่อ และวัฒนธรรม	หน่วยงาน สนับสนุน	ศูนย์การแพทย์
3.2 การมีความรู้สึกพึงพอใจของบุคลากรต่อ สวัสดิการของมหาวิทยาลัยที่จัดให้ได้อย่าง เหมาะสมกับการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	0.52	0.46	0.46	0.61	0.54	0.54	0.52	0.52
3.3 การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือช่วยสนับสนุน ให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก	0.49	0.49	0.45	0.63	0.51	0.53	0.50	0.45
3.4 การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้า ตามสายงานโดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนา นวัตกรรมในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมีอ อาชีพเป็นฐานการพิจารณา	0.40	0.41	0.37	0.54	0.42	0.38	0.52	0.36
<b>4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน</b>	<b>0.48</b>	<b>0.43</b>	<b>0.56</b>	<b>0.67</b>	<b>0.49</b>	<b>0.42</b>	<b>0.54</b>	<b>0.43</b>
4.1 การมีระบบการคัดเลือก/สรรหาบุคคลภายนอก ที่เป็นคนดีและคนเก่งเข้ามาทำงาน และธำรงรักษา บุคลากรภายในที่ที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ลาออก จากงาน	0.40	0.42	0.37	0.54	0.44	0.39	0.41	0.37
4.2 การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การ ขึ้นเงินเดือนและการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้ อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณและคุณภาพ ผลงานที่ทำให้แก่มหาวิทยาลัย	0.46	0.43	0.45	0.64	0.51	0.39	0.55	0.42

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	กลุ่มหน่วยงาน						
		การศึกษา	มนุษยศาสตร์ และ สังคมศาสตร์	วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	วิทยาศาสตร์ สุขภาพ	ศิลปกรรม สื่อ และวัฒนธรรม	หน่วยงาน สนับสนุน	ศูนย์การแพทย์
4.3 การมีโครงสร้างองค์การและกระบวนการดำเนินงานหลัก (Core process) ของหน่วยงานภายในที่มีอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัดและประสานภารกิจ	0.46	0.42	0.55	0.65	0.46	0.39	0.46	0.42
4.4 การมีระบบการเงินและงบประมาณที่โปร่งใสตรวจสอบได้และช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ	0.42	0.41	0.41	0.61	0.43	0.40	0.43	0.38
4.5 การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว	0.41	0.42	0.39	0.60	0.44	0.38	0.45	0.36
4.6 การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	0.43	0.46	0.42	0.65	0.42	0.45	0.53	0.36
4.7 มีระบบการจัดการศึกษาและการทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ	0.37	0.37	0.36	0.53	0.40	0.40	0.42	0.33

ตาราง ก-6 การเปรียบเทียบค่า  $PNI_{modified}$  เฉลี่ยในแต่ละเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ในการดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามการรับรู้ของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน จำแนกตามสถานภาพ และระดับการศึกษา

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	$PNI_{modified}$	สถานภาพ			ระดับการศึกษา	
		นิสิตปัจจุบัน	ศิษย์เก่า พ.ศ.2559-2560	ศิษย์เก่า ก่อน พ.ศ.2559	ปริญญาตรี	บัณฑิตศึกษา
1. มุมมองด้านการเงิน	-	-	-	-	-	-
2. มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ	0.37	0.49	0.27	0.41	0.40	0.29
2.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการการจัดการศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย	0.37	0.49	0.28	0.42	0.41	0.31
2.2 การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง	0.36	0.48	0.26	0.42	0.40	0.28
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	-	-	-	-	-	-
4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	0.37	0.45	0.28	0.43	0.40	0.30
4.5 การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว	0.35	0.47	0.26	0.38	0.38	0.28
4.6 การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็งเพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	0.39	0.44	0.29	0.49	0.43	0.31

ตาราง ก-7 การเปรียบเทียบค่า PNI<sub>modified</sub> เฉลี่ยในแต่ละเป้าหมายลดช่วงห่างสำหรับจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย/กลยุทธ์ในการดำเนินงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามการรับรู้ของศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน จำแนกตามกลุ่มหน่วยงาน

ประเด็นเป้าหมายลดช่วงห่าง สำหรับจัดทำข้อเสนอ	PNI <sub>modified</sub>	กลุ่มหน่วยงาน				
		การศึกษา	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	วิทยาศาสตร์ สุขภาพ	ศิลปกรรม สื่อ และ วัฒนธรรม
1. มุมมองด้านการเงิน	-	-	-	-	-	-
2. มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ	0.37	0.45	0.43	0.42	0.40	0.26
2.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของนิสิตในการได้รับบริการการจัด การศึกษาอย่างกระตือรือร้นจากบุคลากรทุกฝ่ายของ มหาวิทยาลัย	0.37	0.46	0.45	0.42	0.41	0.25
2.2 การมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ สำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้าน ต่างๆ ของนิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง	0.36	0.44	0.40	0.42	0.40	0.26
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต	-	-	-	-	-	-
4. มุมมองด้านกระบวนการภายใน	0.37	0.49	0.40	0.42	0.40	0.26
4.5 การมีระบบการบริหารจัดการความขัดแย้ง การรับข้อ ร้องเรียนและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการ ให้บริการการจัดการศึกษาที่เหมาะสมและรวดเร็ว	0.35	0.43	0.38	0.41	0.37	0.23
4.6 การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและการสร้างความสัมพันธ์ กับสถานประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อช่วยให้การดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	0.39	0.56	0.42	0.42	0.44	0.29



## ภาคผนวก ข

แผนที่เชื่อมโยงประเด็นการพัฒนาตามมุมมองสมดุลกับข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์

สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมดังเจตนารมณ์ของ มศว





ตาราง ข-1 แผนที่เชื่อมโยงประเด็นการพัฒนาตามมุมมองสมดุลกับข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์สู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐสมดังเจตนารมณ์ของ มศว

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจการนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมดุล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลัดช่วงทาง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระบุช่วงทาง (PNI <sub>modified</sub> )	การปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานหลัก	การบริหารจัดการความ ขัดแย้ง/รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	การบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและ ผลงานที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนเก่งแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและ ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับนักเรียนผู้และ การศึกษาตลอดชีวิต	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
<b>1.การเงิน</b> 1.1. การบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่มา ลงทุนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ มหาวิทยาลัยและชุมชน/สังคม ส่วนรวม (เช่น การออกพันธบัตร หรือตราสารอื่นใดโดยความเห็นชอบ ของรัฐมนตรี)	0.39			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กำหนดนโยบาย/ วิธีการจัดหารายได้</li> <li>▪ เြงเสนอแผน/ บริหารการลงทุน จากทรัพย์สินที่มี</li> <li>▪ หากกลยุทธ์บริหาร การลงทุน/หา ผลประโยชน์ จาก ทรัพย์สินที่มี</li> </ul>							
1.2 การจัดตั้งกองทุนเพื่อกิจการ ต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของ มหาวิทยาลัย	0.41			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ วางนโยบายและ แนวปฏิบัติสำหรับ การลงทุนและการ จัดตั้งกองทุน</li> </ul>							
1.3 การกำหนดต้นทุน (ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน เบี้ยปรับและค่าบริการ) ที่เหมาะสม	0.38			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ปรับต้นทุนต่อ หน่วย และอัตรา ค่าธรรมเนียมที่ สะท้อนค่าที่แท้จริง อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>							

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจการนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมดุล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่องว่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระบุช่วงห่าง (PN <sub>modified</sub> )	การปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานหลัก	การบริหารจัดการความ ขัดแย้ง/รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	การบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและ ผลงานที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและอิง ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาค้นคว้าวิจัย	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
<b>1.การเงิน (ต่อ)</b> 1.4 การทำให้ผลผลิต (บัณฑิต ผลงานการวิจัย หรือนวัตกรรม) ของ มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและสนใจจาก งานหรือขอใช้บริการของนายจ้างจาก สถานประกอบการต่างๆ	0.37							<ul style="list-style-type: none"> <li>■ พัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพโดดเด่น</li> <li>■ พัฒนาบัณฑิตที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก</li> <li>■ ยกระดับคุณภาพบัณฑิตสู่มาตรฐานสากล</li> <li>■ หลักสูตรต่างจากสถาบันอื่น(บนฐานเชี่ยวชาญเดิมที่มี)</li> <li>■ หลักสูตรที่รองรับต่อการปรับตัวเข้าสู่การศึกษายุคดิจิทัล</li> <li>■ หลักสูตรที่ใช้การจัดการศึกษาโดยใช้ผลลัพธ์เป็นฐาน</li> <li>■ พัฒนาหลักสูตรที่มีสมรรถนะร่วมกันเป็นรากฐานแล้วต่อยอดสู่การเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ จัดการเรียนรู้เชิงรุก โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>■ จัดการเรียนการสอน โดยอิงฐานประสบการณ์การทำงาน (สหกิจศึกษา)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยการเรียนรู้/การศึกษาตลอดชีวิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ พัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยที่เข้มแข็ง</li> <li>■ พัฒนานวัตกรรมและทำวิจัยเพื่อสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์ต่อภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม</li> <li>■ ทำการวิจัยเพื่อสร้างคุณค่าต่อสังคม</li> <li>■ กำหนดใจทวิวิจัย ที่นำสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของมศว</li> <li>■ ทำการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของ มศว</li> <li>■ เทียบเคียงการดำเนินงานด้านการพัฒนานวัตกรรมและวิจัย</li> <li>■ สร้างศูนย์บ่มเพาะนักวิจัยต่อยอดไปสู่ นวัตกรรมเชิงพาณิชย์</li> </ul>

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิต และการวิจัย			
มุมมองสมดุล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่องว่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระบุช่วงห่าง (PN <sub>modified</sub> )	การปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานหลัก	การบริหารจัดการความ ขัดแย้ง/รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	การบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและ ผลงานที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนเก่งแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและ ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาค้นคว้าวิจัย	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
							<ul style="list-style-type: none"> <li>■ หลักสูตรรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก</li> <li>■ เทียบเคียงมาตรฐานการผลิตบัณฑิต</li> <li>■ เปิดหลักสูตรนานาชาติมากขึ้น</li> <li>■ สร้างนวัตกรรมการศึกษาที่ตอบโจทย์อนาคต</li> <li>■ สร้างผลงานที่เป็นผลดีต่อสังคม</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ระบบการบริหารจัดการงานวิจัยในเชิงพาณิชย์</li> <li>■ พัฒนาระบบนักวิจัยที่เลี้ยง</li> <li>■ พัฒนานิสิตระดับบัณฑิตศึกษาให้สามารถเป็นผู้ช่วยนักวิจัย</li> <li>■ สร้างบรรยากาศการวิจัยให้อาจารย์</li> <li>■ ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อเผยแพร่ผลผลิต (บัณฑิตและงานวิจัย)</li> <li>■ การไปช่วยแก้ปัญหาสังคม</li> <li>■ การสร้างระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์อันเกิดจากผลงานวิจัย</li> </ul>	

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่องว่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระหว่างทาง (PNI <sub>modified</sub> )	การปรับโครงสร้างระบบ การดำเนินงานหลัก	การบริหารจัดการความ ขัดแย้ง/รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาระบบโครงสร้าง	บทบาท มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหาร	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าเชิงวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและอิง ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาตลอดชีวิต	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
2. ลูกค้า/ผู้รับบริการ 2.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของ นิสิตในการได้รับบริการการจัด การศึกษาอย่างกระตือรือร้นจาก บุคลากรทุกฝ่ายของมหาวิทยาลัย	0.39				<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปรับกรอบความคิด และเจตคติการ ทำงานการให้บริการ ของบุคลากร</li> <li>■ การพัฒนาบุคลากร ให้เกิดรักองค์กร</li> <li>■ การมุ่งผลลัพธ์ที่ เป็นผลประโยชน์ของ องค์กรเป็นหลัก (ไม่ใช่ผลประโยชน์ ตนเอง)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ พัฒนาระบบการ ดำเนินการหลักให้ คล่องตัวและมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> <li>■ พัฒนาบุคลากรทุก ภาคส่วนของ มศว ให้ มีจิตบริการด้วย หัวใจ/รอยยิ้ม</li> </ul>			
2.2 การมีห้องเรียนห้องปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับ ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อ พัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ ของ นิสิตอย่างเหมาะสมและพอเพียง	0.36						<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ปรับปรุงคุณภาพ ของห้องเรียน/วัสดุ อุปกรณ์ให้รองรับ การผลิตบัณฑิตที่ทัน ยุคสมัย และ เอื้ออำนวยต่อการ จัดการเรียนรู้เชิงรุก</li> <li>■ ใช้ทรัพยากรที่มี ร่วมกันทั้งในระดับ ภายในและระหว่าง หน่วยงานของ มศว</li> <li>■ สร้างร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอก</li> </ul>				

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย			
<p>มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่องว่าง (ความแตกต่าง)</p>	ดัชนีระบุช่องทาง (PNI <sub>modified</sub> )	การปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานหลัก	การบริหารจัดการความ ชัดเจน/รับฟังข้อเสนอแนะเพื่อ พัฒนาเชิงโครงสร้าง	การบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนเก่งแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยการ เรียนรู้เชิงรุกและ ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาค้นคว้าวิจัย	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
<p>2. ลูกค้ำ/ผู้รับบริการ (ต่อ) 2.3 การมีระบบดูแลรักษาความ ปลอดภัยที่สร้างความมั่นใจในการ เรียนและใช้ชีวิตในระหว่าง การศึกษา</p>	0.35							<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ปรับปรุงระบบการดูแลรักษาความปลอดภัยของนิสิต</li> <li>▪บริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>▪บริหารจัดการหอพักของนิสิตที่มั่นคง ปลอดภัยและอบอุ่นใจของนิสิต/ผู้ปกครอง</li> </ul> </li> </ul>			
<p>2.4 การมีกลยุทธ์เพิ่มการรับรู้ใน ความน่าเชื่อถือศรัทธา และการ สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อ มศว (เพื่อเพิ่มอัตราการยืนยันสิทธิ์เข้า เรียนและลงทะเบียนเรียน และลด อัตราการออกกลางคันไปศึกษา ยังมหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ)</p>	0.35							<ul style="list-style-type: none"> <li>▪พัฒนากลยุทธ์ในการธำรงรักษานิสิต</li> <li>▪พัฒนางานบริการการศึกษาและงานกิจกรรมนิสิตให้มุ่งตอบสนองได้สมดังความคาดหวังของนิสิตมากยิ่งขึ้น</li> <li>▪ประชาสัมพันธ์/ทำกิจกรรมเชิงรุกเพื่อเพิ่มพูนทั้งการรับรู้/ผูกพัน มศว อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>			

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมดุล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่องว่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระหว่างข้างทาง (PN <sub>modified</sub> )	การปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานหลัก	การจัดการจัดการความ ขัดแย้ง/ร้องเรียนขอแนะ แนะเพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	พัฒนาเชิงบริหารระบบ มหาวิทยาลัยโดยมีปรัชญา ของมหาวิทยาลัยเป็น	การพัฒนาและระบบและ ความพึงพอใจของบุคลากร ของหน่วยงานอย่างครอบคลุม	การบริหารระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและ ผลงานที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนเก่งแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและอิง ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาค้นคว้าวิจัย	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
							<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ผลงานหลังการจัดการเรียนรู้อบรมระหว่างหลักสูตรทั้งภายในคณะและระหว่างคณะในกลุ่มวิชาพื้นฐานหรือวิชาแกนที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะหลักเดียวกัน</li> <li>■ ทำวิจัยประเมินผลคุณภาพในการให้บริการจัดการศึกษาแก่นิสิตและนำผลมาใช้พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>				

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์								
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย		
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระบุช่วงห่าง (PNI <sub>modified</sub> )	โครงสร้างและระบบ การดำเนินงานหลัก	การบริการจัดการ ตามกรอบแผน ซึ่งมีแผน/รับ ชี้แจง/รับ/รับ ชี้แจง/รับ/รับ ชี้แจง/รับ/รับ	พันธกิจและ เป้าหมายที่มี เป้าหมายที่มี เป้าหมายที่มี	องค์ประกอบ ของแผน และ แผน และ แผน	การปรับปรุง ระบบบริหาร งานบุคคล และ แผน และ แผน	การพัฒนา ระบบบริหาร งานบุคคล และ แผน และ แผน	การ ปรับปรุง ระบบ บริหาร งาน บุคคล และ แผน และ แผน	การ ปรับปรุง ระบบ บริหาร งาน บุคคล และ แผน และ แผน	การ ปรับปรุง ระบบ บริหาร งาน บุคคล และ แผน และ แผน
3.การเรียนรู้และการเติบโต 3.1 การมีความรู้สึกพึงพอใจของ บุคลากรในการได้รับค่าตอบแทนที่ เหมาะสมกับปริมาณงานและ ลักษณะความยากง่ายของงานที่ทำ ให้แก่มหาวิทยาลัย	0.53					<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ค่าตอบแทนที่ คำนึงถึงผลผลิตภาพ (productivity)</li> <li>เชื่อมโยงระบบ ผลตอบแทนกับระบบ ผลการปฏิบัติงานให้ สมดุล/เป็นธรรม ทั้ง แก่บุคลากร และ องค์กร มศว</li> </ul>				
3.2 การมีความรู้สึกพึงพอใจของ บุคลากรต่อสวัสดิการของมหาวิทยาลัย ที่จัดให้ได้อย่างเหมาะสมกับการมี คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี	0.52					<ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ค่าตอบแทน/ สวัสดิการอย่างมี ประสิทธิภาพ/คุ้มค่า โดยคำนึงถึงฐานะ การเงินของ มศว)</li> <li>บริหารจัดการการ ให้สวัสดิการที่ช่วย สนับสนุนการ ปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างมี ประสิทธิภาพ</li> </ul>				

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์								
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจการนิสิต และการวิจัย		
มุมมองสมดุลง (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	<i>PN<sub>modified</sub></i> ดัชนีชี้วัดภาวะนี้	ยกเลิก งบประมาณโครงการ บประมาณโครงการ โครงการ	ส่งเสริมโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ	ส่งเสริมโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ	ส่งเสริมโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ	ส่งเสริมโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ	ส่งเสริมโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ	ส่งเสริมโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ	ส่งเสริมโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ	ส่งเสริมโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ ที่สนับสนุน การดำเนินงาน ของโครงการ
3.การเรียนรู้และการเติบโต(ต่อ) 3.3 การมีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือ ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่าง “เป็นสุขและสนุก”	0.49									<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สร้างบรรยากาศทางวิชาการ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งสายบริหาร วิชาการ และสนับสนุนฯ</li> </ul>

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระบุช่วงห่าง (PNI <sub>modified</sub> )	การปรับปรุงโครงสร้างระบบ การประกันคุณภาพ	การปรับปรุงโครงสร้างระบบ การประกันคุณภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรของคณะ	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรของคณะ	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การยกระดับคุณภาพผลิตให้ได้ ระบบคุณภาพการผลิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและอิง ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับรับการเรียนรู้และ การศึกษาค้นคว้าวิจัย	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
3.4 การส่งเสริมบุคลากรทุกกลุ่มให้มีความก้าวหน้าตามสายงาน โดยอิงผลงานวิชาการหรือการพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพเป็นฐานการพิจารณา	0.40			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ปรับกรอบความคิดรวมทั้งศึกษาทบทวนสมรรถนะหลักและเฉพาะของบุคลากร มคอว ให้สอดคล้องกับการทำงานบริการการจัดการอุดมศึกษาในสังคมยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว</li> <li>▪ พัฒนาระบบในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานที่ผสมรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> <li>▪ พัฒนา/ปรับปรุงระบบเพิ่มสมรรถนะการทำงานด้วยการใช้เทคนิคการสอนงาน/การมีผู้ให้คำปรึกษาในแต่ละหน่วยงาน</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จัดการความรู้ในเชิงแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานที่บ่งชี้ถึงระดับความเชี่ยวชาญ/ชำนาญการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>▪ พัฒนา มคอว ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> </ul>	

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์								
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย		
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	<i>PN</i> <sub>modified</sub> มุ่งเน้นยกระดับ ดัชนีชี้วัด	ยกระดับ งบประมาณ และระบบ การคลัง	ส่งเสริม และสนับสนุน การดำเนินงาน ของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	พัฒนาระบบ การคลัง และระบบ การบัญชี	ส่งเสริม และสนับสนุน การดำเนินงาน ของบุคลากร ในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	พัฒนาระบบ การคลัง และระบบ การบัญชี	ส่งเสริม และสนับสนุน การดำเนินงาน ของบุคลากร ในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	ส่งเสริม และสนับสนุน การดำเนินงาน ของบุคลากร ในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	ส่งเสริม และสนับสนุน การดำเนินงาน ของบุคลากร ในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	ส่งเสริม และสนับสนุน การดำเนินงาน ของบุคลากร ในหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง
					<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาคลังพัฒนาบุคลากรในแต่ละหน่วยงานด้วยกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นและอุทิศตนต่อ มศว</li> <li>▪ วางแผนอัตรากำลังที่มีจำนวน/ลักษณะเหมาะสมกับพันธกิจลักษณะของงานเทคโนโลยี และฐานะงบประมาณการเงินที่มีในอนาคต</li> <li>▪ พัฒนาอาจารย์ มศว เป็นมืออาชีพด้านการจัดการเรียนการสอน</li> <li>▪ สนับสนุนอาจารย์เพิ่มพูนประสบการณ์ทางวิชาการ/พัฒนาทักษะทำวิจัยต่อเนื่อง</li> <li>▪ พัฒนาเส้นทางก้าวหน้าของบุคลากรสายสนับสนุนฯ ให้ชัดเจน/เป็นรูปธรรม</li> </ul>					

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล		การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย				
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระหว่างทาง (PNI <sub>modified</sub> )	การปรับปรุงโครงสร้างและระบบ การดำเนินงาน	การปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงาน/รับ/ส่ง/รับ/ส่ง เพื่อ	พัฒนาระบบที่มีประสิทธิภาพ ของระบบบริหาร	ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะและ คุณภาพของบุคลากร	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพให้ได้ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและอิง ประสบการณ์	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาค้นคว้าวิจัย	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
4.กระบวนการภายใน 4.1 การมีระบบการคัดเลือก/สรรหา บุคคลภายนอกที่เป็นคนดีและคนเก่ง เข้ามาทำงาน และธำรงรักษาบุคลากร ภายในที่ที่เป็นคนดีและคนเก่งไม่ให้ ลาออกจากงาน	0.40						<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ คนเก่งให้เข้ามา ร่วมงานกับ มศว ที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>▪ สร้างกลยุทธ์จูงใจ คนเก่งใน แต่ละช่วงวัยเกิดได้ เหมาะสม</li> <li>▪ กลยุทธ์ในการนำ ศักยภาพของคนดี คนเก่งใน มศว มา ใช้งาน</li> <li>▪ พัฒนาระบบการ กำกับติดตามและ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของคน เก่งอย่างมี ประสิทธิภาพ</li> </ul>				

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระบุช่วงห่าง (PNI) <sup>modified</sup>	การปรับปรุงโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานพิเศษ	การบริหารจัดการความ ขัดแย้ง/รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	การบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนเก่งแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและอิง ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาดลไกลชีวิต	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
4.2 การมีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือน และการให้ค่าตอบแทนที่จำแนกได้ อย่างถูกต้องเที่ยงธรรมตามปริมาณ และคุณภาพผลงานที่ทำให้แก่ มหาวิทยาลัย	0.46					<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอน/วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานให้เป็นแนวเดียวกับจุดเน้นวิสัยทัศน์/พันธกิจของ มศว</li> <li>■ ปรับปรุงเกณฑ์/วิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น เที่ยงธรรม และเทียบเคียงกับมาตรฐานกลางได้</li> <li>■ ทบทวนและปรับระบบการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการให้นโยบาย มอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน</li> </ul>					

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมดุล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่องว่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระหว่าง (PNI) <sup>modified</sup>	การปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานพิเศษ	การบริหารจัดการความ ซัดแย้ง/ร้องเรียน/ข้อ พิพาทเพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	การบริหารการเงิน มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิ ผลของ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนเก่งแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและอิง ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาค้นคว้าวิจัย	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
4.3 การมีโครงสร้างองค์การและ กระบวนการดำเนินงานหลัก (Core process) ของหน่วยงานภายใน ที่มีอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัด และประสานภารกิจ	0.46	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่บ่งชี้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอันโดดเด่นแตกต่างไปจากสถาบันการศึกษาอื่น</li> <li>■ ศึกษาบทวนและออกแบบโครงสร้าง/ระบบบริหารจัดการหลักใหม่ด้วยมุมมองความต้องการจำเป็นจากภายนอกเข้าสู่ภายในเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหา/จุดเจ็บปวดของชุมชน/สังคม</li> <li>■ โครงสร้าง/ระบบบริหารจัดการหลักของส่วนงานภายในจะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติพันธกิจที่ส่ง ผลไปยังเป้าหมายของ มศว เป็นหลัก</li> </ul>									



มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระหว่าง (PNI) <sup>modified</sup>	การปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานหลัก	การบริหารจัดการความ ขัดแย้ง/รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	การบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและอิง ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาดลไกลชีวิต	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
4.3 การมีโครงสร้างองค์กรและ กระบวนการดำเนินงานหลัก (Core process) ของหน่วยงานภายใน ที่มีอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ประหยัด และประสานภารกิจ (ต่อ)	0.46	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ปรับโครงสร้างและระบบบริหารจัดการหลักโดยใช้ผลการวิจัยสถาบันเป็นฐานสนับสนุนในการตัดสินใจ</li> <li>▪นำพลังเครือข่ายศิษย์เก่ามาเป็นกลไกในระบบขับเคลื่อนการดำเนินงานของ มศว ให้เข้มแข็งขึ้น</li> <li>▪เชื่อมโยงระบบสารสนเทศเข้าสู่สถานประกอบการที่หุ้นส่วนความร่วมมือพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา</li> <li>▪ปรับโครงสร้าง/ระบบให้ยืดหยุ่นต่อการผสมผสานพลังความร่วมมือทำงานเชิงบูรณาการเป็นทีมในแนวข้าม (นอกจากรับคำสั่งทางแนวดิ่ง)</li> </ul>									

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์								
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย		
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระหว่าง (PNI) <sup>modified</sup>	การปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารงาน	การปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารงาน	การพัฒนาสมรรถนะและ ความพร้อมของบุคลากร ใน การจัดการเรียนการสอนและ การบริการ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความพร้อมของบุคลากร ใน การจัดการเรียนการสอนและ การบริการ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความพร้อมของบุคลากร ใน การจัดการเรียนการสอนและ การบริการ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความพร้อมของบุคลากร ใน การจัดการเรียนการสอนและ การบริการ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความพร้อมของบุคลากร ใน การจัดการเรียนการสอนและ การบริการ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความพร้อมของบุคลากร ใน การจัดการเรียนการสอนและ การบริการ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความพร้อมของบุคลากร ใน การจัดการเรียนการสอนและ การบริการ
4.4 การมีระบบการเงินและ งบประมาณที่โปร่งใสตรวจสอบได้และ ช่วยเอื้อต่อประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่างๆ (ต่อ)	0.42			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ลดขั้นตอนของระบบดำเนินงานทางการเงิน</li> <li>▪ใช้การบริหารจัดการแบบใหม่ในการบริหารจัดการทางการเงิน</li> <li>▪พัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการเงิน</li> <li>▪สื่อสารเกี่ยวกับแนวดำเนินงานด้านการเงินที่ถูกต้องและรวดเร็วให้ทราบอย่างทั่วถึง</li> <li>▪สร้างระบบและกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายใน/ภายนอก</li> <li>▪จัดทำคำชี้แจง/ข้อเสนอต่อสำนักงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>						

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์									
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย			
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	ดัชนีระบุช่วงห่าง (PNI <sub>modified</sub> )	การปรับโครงสร้างและระบบ การดำเนินงานหลัก	การบริหารจัดการความ ขัดแย้ง/รับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	การบริหารการเงินของ มหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนาสมรรถนะและ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	การปรับปรุงระบบการบริหาร จัดการผลตอบแทนและผลงาน ที่มีประสิทธิภาพ	การพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการคนแบบครบวงจร	การยกระดับคุณภาพของ กระบวนการผลิตบัณฑิตให้ได้ มาตรฐานสากล	การบริหารจัดการเรียนรู้ด้วย การเรียนรู้เชิงรุกและ ประสบการณ์การทำงาน	การพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย สำหรับการเรียนรู้และ การศึกษาดลไกลชีวิต	การพัฒนาความเป็นเลิศด้าน นวัตกรรมและการวิจัยเชิงรุก
4.5 การมีระบบการบริหารจัดการ ความขัดแย้ง การรับข้อร้องเรียนและ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการจัดการศึกษาที่ เหมาะสมและรวดเร็ว	0.41		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ปรับรอบคิด ของผู้เกี่ยวข้องว่า ความขัดแย้งเป็น เรื่องปกติที่เกิดขึ้น ได้ในองค์การทุก แห่ง และเห็น คุณค่าใน ข้อเสนอแนะเพื่อ การพัฒนา คุณภาพของงาน</li> <li>▪ บริหารจัดการ แบบมีส่วนร่วมเชิง ป้องกันมากกว่า เชิงแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้น)</li> <li>▪ แจ้งผลของการ พิจารณาเรื่องร้อง ทุกข์และ ข้อเสนอแนะที่ เหมาะสมและ รวดเร็ว</li> </ul>								<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สร้างเครือข่าย เชื่อมประสานกับ ผู้ประกอบการ/ศิษย์เก่า สถานประกอบการ ชุมชนและองค์กร ท้องถิ่น เพื่อได้ ข้อเสนอแนะและ ความต้องการจำเป็น มาใช้ปรับปรุง คุณภาพในการ ให้บริการจัด การศึกษา รวมทั้งตั้ง โจทย์ทำวิจัยที่ ตอบสนองต่อการนำ ผลวิจัยไปใช้ ประโยชน์</li> </ul>

มุมมองการบริหารจัดการ การศึกษา	ผลการ วิเคราะห์	ข้อเสนอเชิงนโยบาย/แนวกลยุทธ์								
		การบริหารงานทั่วไป		การบริหารเงิน	การบริหารงานบุคคล			การบริหารงานวิชาการ กิจกรรมนิสิต และการวิจัย		
มุมมองสมคูล (BSC) (ด้าน) เป้าหมายลดช่วงห่าง (ความแตกต่าง)	<i>PNI<sup>modified</sup></i> ดัชนีแห่งภาวะประนีประนอม	บัณฑิตแห่งบูรณาการระบบ	โครงสร้างเชิงบริหารเพื่อ สะท้อนข้อดีที่ปรับ/เสริม แนวคิดบริหารจัดการระบบ	พัฒนาระบบที่เอื้ออำนวย เชิงบริหารระบบ	กรอบเขตบริการและ สถานะของระบบ	บริหารระบบการ จัดการเรียนการสอน ที่มีประสิทธิภาพ	ระบบบริหาร งานบุคคลและ ระบบบริหาร งานบุคคล	พัฒนาคุณภาพ ของบัณฑิต และระบบ การประกัน คุณภาพ	พัฒนาระบบ การประกัน คุณภาพ และการวิจัย	การพัฒนาระบบ การประกัน คุณภาพ
4.6 การมีระบบเครือข่ายศิษย์เก่าและ การสร้างความสัมพันธ์กับสถาน ประกอบการ ชุมชน และองค์กร ท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อ ช่วยให้การ ดำเนินพันธกิจบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย	0.43							<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาหุ้นส่วน ความร่วมมือกับ ผู้ประกอบการ/ หน่วยงานภายนอก รวมถึงศิษย์เก่าในการ จัดการศึกษาแบบสห กิจให้กว้างขวางมาก ขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาพลังความ ร่วมมือกับชุมชน/ สังคม/เครือข่ายศิษย์ เก่าให้ยึดมั่นผูกพัน/ ศรัทธาต่อ มศว และ กลับมาให้บริการ จัดการศึกษาเพื่อการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาหุ้นส่วน ความร่วมมือทำ วิจัย เพื่อตอบโจทย์สำคัญ ของสถาน ประกอบการ ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น ที่มีความต้องการ จำเป็นจะนำไปใช้ ประโยชน์</li> </ul>
4.7 มีระบบการจัดการศึกษาและ การทำโครงการวิจัยร่วมกับ สถาบันหรือหน่วยงานอื่นๆ	0.37							<ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมมือกับ ผู้ประกอบการหรือ หน่วยงานภายนอก ทำวิจัยและ/หรือจัด การศึกษาระยะสั้น หรือระยะยาวเพื่อ ปรับปรุง/พัฒนา สมรรถนะทางอาชีพ/ วิชาชีพของพนักงาน ลูกจ้าง</li> </ul>		

# มอด SWU

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

