

รายงานการวิจัย

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคม  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



คณะผู้วิจัย

อาจารย์ ดร.พรรณี บุญประกอบ

รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ

รองศาสตราจารย์พวา พันธุ์เมฆา

รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ประเสริฐสุข

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมใจ ศิริโชค

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยศักดิ์ ถีลาจรัสกุล

อาจารย์ ดร.วาสนา สุขุมศิริชาติ

อาจารย์สมกิจ กิจพูนวงศ์

สภาคณาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กันยายน 2545

## คำนำ (I)

การวิจัยฉบับนี้เป็นผลงานของสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสภาคณาจารย์และข้าราชการได้มอบหมายให้อาจารย์พรณี บุญประกอบ เป็นหัวหน้าคณะผู้วิจัย โดยได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากกรรมการร่วมเป็นคณะผู้วิจัยจำนวนทั้งหมด 9 คน งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเฉพาะรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเท่านั้น และได้เคยรายงานไปแล้วครั้งหนึ่ง แต่ฉบับนี้เป็นฉบับสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์จากป้อมท.ที่ได้อนุญาตให้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ก็เพราะความร่วมมือจากคณะกรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการสมัยปีพ.ศ. 2542-2543 โดยเฉพาะหัวหน้าคณะผู้วิจัยที่ได้อุทิศเวลาในงานวิจัยสำเร็จด้วยดี

สภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขอขอบคุณคณะผู้วิจัยไว้ ณ โอกาสนี้

รศ.ดร.ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ  
ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

30 กันยายน 2545

## คำนำ (2)

งานวิจัยฉบับนี้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามความคิดเห็นของประชาคม ประเด็นที่ศึกษาครอบคลุม โครงสร้างและการบริหารมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ผลการวิจัยมีประโยชน์สามารถนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ส่วนหนึ่ง

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ขอขอบคุณ ดร.พรณี บุญประกอบ และคณะ ที่มีความตั้งใจพยายามทำงานวิจัยจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์อย่างดี และมอบให้เป็นผลงานวิจัยชิ้นหนึ่งของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

รศ.ดร.ศุภฎี โยเทลา

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

30 กันยายน 2545

## ประกาศคุณูปการ

รายงานการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้บริหาร คณาจารย์ และข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อคิดเห็นที่มีค่ายิ่ง คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่าน มา ณ โอกาสนี้

คณะผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) ที่ได้อนุญาตให้ใช้เครื่องมือวิจัยและข้อมูลที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่จากสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทุกท่าน ที่ได้ช่วยดำเนินการในเรื่องการจัดพิมพ์และจัดทำเอกสารเป็นรูปเล่มได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้ให้ทุนสนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้

อาจารย์ ดร.พรณี บุญประกอบ

หัวหน้าคณะผู้วิจัย

กันยายน 2545

## บทคัดย่อรายงานการวิจัยฉบับที่ 87

### รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โดย

ดร.พรรณี บุญประกอบ และคณะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามความคิดเห็นของประชาคม เพื่อกำหนดตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

ขอบเขตของการศึกษา มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องโครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย (สภามหาวิทยาลัย, อธิการบดี) การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ภายใต้โครงสร้างการบริหารจัดการที่ดี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความมีอิสระคล่องตัว การรับรู้ของประชาคม การตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ การมีกฎระเบียบ การมีแผนงานและเป้าหมาย การประเมินและการตอบสนองความต้องการของสังคม

กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 112 คน เป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และไม่มีตำแหน่งบริหารร้อยละ 17.0, 25.9 และ 57.1 ตามลำดับ เป็นข้าราชการสาย ก สาย ข และ สาย ค ร้อยละ 79.5, 7.1 และ 13.4 ตามลำดับ

ผลของการสำรวจความคิดเห็นสรุปได้ดังนี้ ประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เป้าหมายหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเป็นอิสระทางวิชาการและการตอบสนองความต้องการของสังคม มีองค์กรสูงสุด คือ สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดนโยบายและวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย โดยมีองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยสามส่วนคือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหาร และผู้แทนคณาจารย์ และควรมีผู้แทนชุมชน หรือผู้แทนนิสิต/ศิษย์เก่า ร่วมด้วย ประชาคมให้ความสำคัญเรื่องการมีส่วนร่วมทั้งในระดับกำหนดนโยบาย บริหาร และตรวจสอบ ทั้งโดยตรงและผ่านตัวแทนของประชาคม การบริหารที่มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรม และมีอิสระคล่องตัวในการบริหาร การกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน และการประเมินผลงาน โดยตรวจสอบ กระบวนการดำเนินงานควบคู่ไปกับผลงาน ส่วนสภาคณาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย คู่มือกระบวนการยุติธรรม เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการบริหารมหาวิทยาลัย กรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ และ อ.ก.ม. นอกจากนี้ควรมีบทบาทเป็นผู้ประสาน

ระหว่างประชาคมและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์ และส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของอาจารย์และนิสิต

การบริหารงานบุคคล เรื่องการแบ่งสายงานควรเป็นแบบมีสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ หรือไม่แบ่งสาย แต่กำหนดเป็นภาระหน้าที่ มีการบริหารงานบุคคลแบบภาควิชา มีลักษณะของการจ้างงานเป็นราย 3 ปีขึ้นไป กำหนดค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ มีคณะกรรมการเป็นผู้ประเมินผลการทำงาน ซึ่งประเมินจากความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และผลงานที่เป็นรูปธรรม โดยใช้เกณฑ์ทั้งปริมาณและคุณภาพ การมีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลของตนเองและครอบครัว และค่าเล่าเรียนบุตร และผู้พิจารณาให้ออกจากหน่วยงานคือสภามหาวิทยาลัย

การบริหารการเงินและทรัพย์สินควรมีการจัดหารายได้เพิ่มมากขึ้น โดยจัดตั้งองค์กรหรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ รูปแบบระเบียบการใช้จ่ายเงินควรมีหลายรูปแบบยืดหยุ่นได้ อำนาจอิสระในการบริหารการเงินอยู่ในระดับคณะ ผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัยควรเป็นคณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ควรมีการกำกับตรวจสอบการใช้จ่ายเงินและเปิดเผยได้ และมีคณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบการเงินและบัญชีภายในมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร การรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมของอธิการบดี ผู้บริหารมีแผนงานตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาคม

2. ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการประชาสัมพันธ์ มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก การพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการ การร้องทุกข์ การประเมิน การตรวจสอบ และการกระจายอำนาจ

3. ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควรมีระบบการทำงานชัดเจน และมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์

## Research Abstract

### A Good Governance Model from Viewpoints / Perspectives of Faculty Members at Srinakharinwirot University

By

Dr.Panee Boonprakob and associates

The objective of this research was to study and present a model of good governance within Srinakharinwirot University (SWU) based on the opinions of university community members in order to determine indicators of good governance at Srinakharinwirot University and to compare opinions of SWU administrators, lecturers, and other academic supporting staff members with regarding to good governance at Srinakharinwirot University .

The research study covered organization structure, university management (University Council and the University President), personnel administration, and financial & property administration; within the framework of 12 factors / aspects of good governance which are comprised of transparency, participation / involvement, fairness, effectiveness, efficiency, flexibility, awareness within community members, accountability, decentralization, incorporation of planning and assessment objectives, and responsiveness to society's needs.

Samplings from group of 112 people came from 17.0% of high-level administrators, 25.9% of middle level administrators and 57.1% of non-management personnel. The group samplings were divided into academics researchers, specialists and academic supporting staff personnel with percentages of 79.5%, 7.1% and 13.4% respectively.

The findings from study were summarized as follows: Most of SWU community members agreed that the main objective of the university's development was to produce quality students equipped with excellent academic skills, academic independence, and responsiveness to society's needs, under the ultimate governance of the University Council which decrees policy and long-term strategic plans. The University Council was

composed of at least 3 components : external senior experts, administrators, and representatives from faculty members; and should include representatives from community, students, or alumni as well. The community emphasized participation / involvement at all levels of policy establishment, administration, and auditing -- either directly or through appointed representatives; administration transparency, effectiveness, fairness, flexibility, decentralization of power, and performance appraisal that assessed operational process in parallel with operational results. In addition, the Faculty Senate should participate / be involved both in policy making, monitoring of justice process, as member of the University Council, Executive Board of University Administration, Grievances Committee, and University Affairs Sub-Committee. Furthermore, the Faculty Senate should play a crucial role as coordinator between community members and university administrators -- by surveillancing and monitoring work of university's administrators, giving advice and consultation to university administrators, as a center for appeals and grievances, and promotion of good ethics and moral conducts of faculty members and students.

On personnel administration, regarding work division / classification, either there should be classified into academic line and academic support line or without classification but with assigned duties & responsibilities. Personnel administration should be departmentally focused, staff hiring of 3 years' period or more, remuneration based on academic qualification and experiences, with committee for work appraisal by quantitative and qualitative evaluation criteria of knowledge, ability, responsibility, cooperation and concreted outputs; welfare benefits of personal and family medical expenses and children's tuition assistance. Termination of employment should be authorized by the University Council.

On financial and property management, the university should look for additional sources of incomes by creating organization or public enterprises. Categories of and regulation on expenditures should be various and flexible, independent financial management at the departmental level. Financial controllers of the university should be members of the university's Committee of Policy and Property, who were appointed by the University Council. There should be supervision and audit of all outflows with full



disclosure, with a special set of committees directly reporting to the university's Committee of Finance and Property who was responsible for financial auditing and accounting within the university.

Key indicators for good governance of the University consisted of the followings:

1. Organization structure and university administration: indicators were involvement of community members in recruiting administrators, the university president listen to ideas and opinions from community members, administrators had work plans which could be evaluated and which were accepted / endorsed by the university community members.

2. Personnel administration : indicators were publicity, selection criteria, recognition / commendation, welfare, grievances, evaluation, audit, and decentralization.

3. Financial and property administration : indicators were unambiguous work system and complete database.

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
ประกาศคุณูปการ	
บทคัดย่องานวิจัย	
Research Abstract	
สารบัญ	
สารบัญตาราง	
สารบัญภาพ	
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	1
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
ความหมายของการบริหารจัดการที่ดี.....	5
หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี.....	5
ตัวชี้วัดในการบริหารจัดการที่ดี.....	7
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	9
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	9
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	11
ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	12
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย.....	12
การรวบรวมข้อมูล.....	13
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	13

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	15
ตอนที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย.....	15
• โครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย .....	16
• การบริหารงานบุคคล .....	35
• การบริหารการเงินและทรัพย์สิน .....	43
ตอนที่ 2 การกำหนดตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย..	55
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	59
สรุปผลการวิจัย .....	59
การอภิปรายผลการวิจัย .....	67
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ .....	69
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป .....	70
บรรณานุกรม .....	73
ภาคผนวก .....	75

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างแสดงในรูปร้อยละจำแนกตามสถานภาพ การบริหาร สายงาน ตำแหน่งทางวิชาการ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน .....	9
2	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน .....	16
3	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่ององค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ที่เหมาะสม จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน .....	17
4	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องลักษณะสำคัญของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน .....	18
5	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน.....	19
6	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องลักษณะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) .....	20
7	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องผู้มีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งกรรมการ สภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก(เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน .....	21
8	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ ที่ดีของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน .....	22
9	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่ององค์กรที่ควรทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบการทำงานของสภามหาวิทยาลัย (เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน.....	23
10	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องที่มาของอธิการบดี จำแนกตาม สถานภาพการบริหาร และสายงาน .....	24
11	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องวิธีการได้มาของอธิการบดี จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน.....	24

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องคุณลักษณะที่สำคัญของอธิการบดี (เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน .....	25
13	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี และจำนวนวาระติดต่อกันของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน .....	26
14	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องลักษณะการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดีจำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน .....	27
15	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องผู้ที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของอธิการบดี จำแนกตามสถานภาพ การบริหาร และสาขางาน	28
16	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องบทบาทของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ต่อกระบวนการวางแผนการดำเนินการของมหาวิทยาลัยจำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน .....	29
17	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ใช้ในมหาวิทยาลัย และการประเมินผลงานจำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน .....	30
18	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน .....	31
19	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องบทบาทสำคัญและการร่วมเป็นกรรมการชุดต่างๆ ของสภาคณาจารย์ฯ (เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน .....	32
20	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องภารกิจของสภาคณาจารย์ฯ จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน .....	33
21	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการร่วมเป็นกรรมการชุดต่างๆ ของสภาคณาจารย์ฯ จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน .....	34
22	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการจำแนกประเภทบุคลากร และการแบ่งสาขางาน จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน .....	35

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
23	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรและ ลักษณะการจ้างงาน จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน ..... 36
24	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการกำหนดค่าตอบแทน จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน ..... 38
25	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการประเมินการทำงานของบุคลากร และเนื้อหาของการประเมิน จำแนกตามสถานภาพ การบริหาร และสาขางาน ..... 39
26	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบและ เนื้อหาของการพิจารณาความดีความชอบ จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน ..... 40
27	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องสวัสดิการของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน ..... 41
28	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการให้บุคลากรออกจากหน่วยงาน และการอุทธรณ์ร้องทุกข์ จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน ..... 42
29	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องเป้าหมายของการบริหารการเงิน จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน ..... 43
30	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน ..... 44
31	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารการเงิน จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน ..... 45
32	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องกลยุทธ์ในการจัดหารายได้เพิ่ม ของมหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน ..... 46
33	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการจัดเก็บค่าเล่าเรียนนิสิต จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน ..... 48
34	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ และวิธีการในการใช้จ่ายเงิน จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน ..... 49

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
35	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการเงินและเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน จำแนกตามสถานภาพ การบริหาร และสายงาน .....	50
36	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการบริหารจัดการทางการเงิน จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน .....	51
37	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการตรวจสอบการบริหารการเงิน จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน .....	52
38	ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการตรวจสอบการเงินและบัญชี จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน .....	53
39	แสดงค่าสหสัมพันธ์ความเที่ยงตรงเชิง โครงสร้างของตัวชี้วัด .....	55
40	แสดงกลุ่มของตัวชี้วัดตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ จำแนกเป็นรายด้าน .....	57

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	โครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ..... 62
2	รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ..... 64
3	รูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สินที่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ..... 67



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

นโยบายของรัฐบาลต้องการให้มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายในปีงบประมาณ 2545 ประกอบกับมติของคณะรัฐมนตรีที่มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2543 ที่ต้องการให้หน่วยงานทุกแห่งของรัฐใช้หลักการของการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) การที่ประชาคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย จะเป็นตัวกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยและบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยหันมาสนใจเรื่องนี้อย่างจริงจัง ซึ่งจะเป็จุดเริ่มต้นที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการที่ดีเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ได้ในมหาวิทยาลัย ในโอกาสที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) ได้รับทุนอุดหนุนจากทบวงมหาวิทยาลัยในการทำวิจัย เรื่องรูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ซึ่งสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ร่วมเป็นคณะผู้วิจัยด้วย การเก็บข้อมูลได้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างในมหาวิทยาลัยทุกแห่งที่เป็นสมาชิก ปอมท. สภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้เห็นความสำคัญของการนำข้อมูลของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมาศึกษาโดยละเอียด และหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ความสมบูรณ์ของการวิจัยที่เป็นข้อมูลเฉพาะของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งจะเป็นภาพสะท้อนที่สำคัญจากความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกระดับ ตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา เลขานุการคณะ/สำนัก/สถาบัน ข้าราชการสาย ก, ข และ ค ซึ่งผลการวิจัยนี้จะได้นำเสนอให้มหาวิทยาลัยได้พิจารณาดำเนินการต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. เพื่อกำหนดตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้

- โครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย (สภามหาวิทยาลัย, อธิการบดี)
- การบริหารงานบุคคล
- การบริหารการเงินและทรัพย์สิน

ภายใต้องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการที่ดี 12 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ความโปร่งใส
- 2) การมีส่วนร่วม
- 3) ความเป็นธรรม
- 4) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 5) ความมีอิสระคล่องตัว
- 6) การรับรู้ของประชาคม
- 7) การตรวจสอบได้
- 8) การกระจายอำนาจ
- 9) การมีกฎระเบียบ
- 10) การมีแผนงานและเป้าหมาย
- 11) การประเมิน
- 12) การตอบสนองความต้องการของสังคม

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความโปร่งใส หมายถึง การมีข้อมูลที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

2. การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ประชาคมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจที่สำคัญ และมีบทบาทร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน ในกิจการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

3. ความเป็นธรรม หมายถึง การที่ประชาคมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับการดูแลและตอบสนองจากระบบ กฎเกณฑ์ และการบริหารอย่างเสมอภาคและ ยุติธรรม

4. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

5. ความมีอิสระคล่องตัว หมายถึง ความมีอิสระในการบริหารจัดการและอิสระในนโยบายการศึกษา
6. การรับรู้ของประชาคม หมายถึง การที่ประชาคมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒร่วมรับรู้ในนโยบายแผนงาน ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
7. การตรวจสอบได้ หมายถึง การที่ประชาคมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสามารถรับรู้ เข้าใจ ติดตาม ผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารและสามารถทำกิจกรรมในการตรวจสอบได้
8. การกระจายอำนาจ หมายถึง การใช้อำนาจในการบริหาร โดยให้มีผู้รับผิดชอบงานเป็นส่วน ๆ ไป
9. การมีกฎระเบียบ หมายถึง การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ ไว้เป็นแนวปฏิบัติอย่างชัดเจน
10. การมีแผนงานและเป้าหมาย หมายถึง การมีวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานที่ระบุไว้อย่างชัดเจน เข้าใจตรงกัน
11. การประเมิน หมายถึง การพิจารณาข้อมูลจากการดำเนินงานและผลที่เกิดขึ้นว่าบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือไม่
12. การตอบสนองความต้องการของสังคม หมายถึง การคำนึงถึงความต้องการของสังคมในปัจจุบัน และให้สังคมนอกมหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นในระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย

#### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษารูปแบบและตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติโดยศึกษาด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน และเป็นการสำรวจความคิดเห็นจากประชาคมในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร ข้าราชการ สาย ก สาย ข และสาย ค โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างเดียวกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย เรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) ซึ่งได้ทำการเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยของรัฐ 21 แห่งทั่วประเทศ ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2543

### ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

1. ได้รูปแบบและตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
3. ได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการวางแผนเพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างกันได้เข้าใจตรงกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของการบริหารจัดการที่ดี
2. หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี
3. ตัวชี้วัดในการบริหารจัดการที่ดี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของการบริหารจัดการที่ดี

การบริหารจัดการที่ดี หรือ Good Governance นั้น มีผู้ให้แนวคิดไว้แตกต่างกันและใช้คำแทนแนวคิดเหล่านั้นไว้ต่างกัน เช่น อานันท์ ปันยารชุน (2541) ใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” ธีรยุทธ บุญมี (2541) ใช้คำว่า “ธรรมรัฐ” และ เกษม สุวรรณกุล (2542) ใช้คำว่า “การบริหารจัดการที่ดี” เป็นต้น

ความหมายของการบริหารจัดการที่ดีในระดับนานาชาติ United Nations Development Programme (UNDP) ซึ่งเป็นองค์การระหว่างประเทศได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการที่ดีว่า การบริหารจัดการที่ดี หมายถึง การดำเนินงานของผู้มีอำนาจทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่จะจัดการกับกิจการของประเทศในทุกระดับที่ก่อปรด้วย การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีพื้นฐานมาจากการให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้ประเทศต่างๆพัฒนาตนเองในลักษณะที่พึ่งตนเองได้ โดยเน้นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญแก่ความเท่าเทียมกัน การให้อำนาจ ความร่วมมือ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (รักษา สานติยานนท์ พรรณี บุญประกอบ และคณะ. 2544 : 4)

#### หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

จากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในเวทีโลก ประเทศไทยก็ได้มีการให้ความสำคัญในเรื่องนี้เช่นเดียวกับในต่างประเทศ จนกระทั่งรัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 (2542) ซึ่งในข้อ 4 ของระเบียบได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไว้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันได้

อย่างสงบสุข มีความรู้ รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกปัจจุบัน

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้กล่าวถึง หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ ดังนี้

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

(2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยตรงกล้าให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

(4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

(5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงกล้าให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

## ตัวชี้วัดในการบริหารจัดการที่ดี

ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญา เวสารัชช์ (2543) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดในการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยว่า ควรประกอบด้วยตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

1) การมีส่วนร่วม หมายความว่า การตัดสินใจสำคัญของมหาวิทยาลัยซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการศึกษา ต่อทิศทางการดำเนินการของมหาวิทยาลัย หรือต่อชีวิตของผู้เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยนั้น ควรเป็นการตัดสินใจที่สะท้อนความคิดเห็นหรือความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ที่กล่าวนี้มิได้หมายความว่า การตัดสินใจทุกเรื่องต้องเกิดจากการประชาพิจารณ์หรือการรับความคิดเห็นเสมอแต่อย่างน้อยเพื่อให้เกิดความรอบคอบ ผู้บริหารควรรับฟังเหตุผล ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องก่อนจะผลักดันให้เป็นนโยบายหรือคำสั่งดำเนินการ

2) การเปิดเผยโปร่งใส หมายความว่า ข้อมูลต่างๆ คำสั่งหรือกฎระเบียบ กระบวนการดำเนินการ และเหตุผลของการตัดสินใจควรเป็นไปอย่างเปิดเผย เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง อันจะช่วยให้เกิดการให้ข้อมูลเป็นเท็จ เกิดข่าวลือหรือเกิดการบิดเบือนปลุกปั่นจนทำลายความสามัคคีในองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีจิตใจเปิดกว้างไม่คับแคบ ปกปิด หรือบิดเบือนข้อมูลเสียเองพร้อมที่จะให้คำอธิบายและให้ข้อเท็จจริงทั้งต่อประชาคมในมหาวิทยาลัยและต่อสาธารณะ

3) การตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร หมายความว่า การดำเนินการต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจดำเนินการของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ หรือการสั่งการของผู้บริหาร ต้องมุ่งตอบสนองให้เกิดผลตามเป้าหมายผลงานขององค์กรยุคใหม่

4) การบริหารตามหลักการหรือกติกา หมายความว่า กระบวนการบริหารภายในมหาวิทยาลัยต้องเป็นไปตามหลักการและกติกาที่กำหนดไว้ มิใช่ทำไปโดยพลการ หรือการหลีกเลี่ยงกติกาขององค์กร ผู้บริหารที่จิตใจเที่ยงกติกา ตีความกติกาอย่างผิด ๆ หรือละเมิดกติกาที่ตั้งไว้ ถือว่ามีได้บริหารจัดการที่ดี หากจำเป็นต้องดำเนินการต่างไปจากที่มีกฎกติกากำหนด ก็ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงกฎกติกานั้นโดยผ่านช่องทางและกระบวนการที่ถูกต้องของมหาวิทยาลัย

5) คุณภาพของผู้บริหาร จัดเป็นตัวชี้วัดอีกประการหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย หมายความว่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารมหาวิทยาลัย เรื่องนี้มักเกิดความเข้าใจผิดเสมอว่า ผู้บริหารคนใดที่คนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยเห็นชอบแล้วถือว่าเป็นผู้บริหารคุณภาพ ซึ่งอาจไม่ถูกต้องเสมอไป เช่น ผู้บริหารที่ประนีประนอม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับคนทุกกลุ่มได้ อาจไม่ใช่ผู้บริหารซึ่งมีคุณภาพที่เหมาะสมในการผลักดันพัฒนามหาวิทยาลัยได้ การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยจึงต้องคำนึงถึงกระบวนการ

สรรหาผู้บริหารที่มุ่งให้ได้คุณภาพของนักบริหารที่ดีมากกว่าเลือกใครก็ได้ที่เป็นคนดี หนึ่งคุณภาพของผู้บริหารยังพิจารณาจากความสามารถในการดำเนินการในฐานะผู้บริหารด้วย

6) ความเป็นธรรม หมายถึงความถึง ความเสมอภาคในการได้รับการปฏิบัติ ความยุติธรรม การไม่กีดกัน ความเท่าเทียมของโอกาส

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อุทุมพร จามรมาน และคณะ (2542) ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ข้อ คือ

(1) การศึกษารูปแบบต่าง ๆ ขององค์กรอิสระที่อยู่ในประเทศ ต่างประเทศ และที่อยู่ในข่ายการศึกษา และไม่ใช่อการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ 8 ประเด็น

(2) เสนอทางเลือกในแต่ละประเด็น

(3) ทางเลือกในภาพรวมให้กับมหาวิทยาลัยที่เน้นวิจัยกับการเรียนการสอน

วิธีศึกษา ศึกษา จากเอกสาร การระดมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยนำข้อมูลมาประมวลและสังเคราะห์เป็นรูปแบบ และทางเลือกต่าง ๆ พร้อมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของทางเลือก

ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย โดยเก็บข้อมูลจากมหาวิทยาลัยของรัฐ 21 แห่ง ประกอบด้วย ข้าราชการ สาย ก สาย ข สาย ค และพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง และไม่มีตำแหน่งบริหาร รวมทั้งการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และจากการศึกษาข้อมูลเจาะลึกในมหาวิทยาลัยต่างประเทศรวม 13 แห่ง ผลการศึกษาได้ข้อสรุปในภาพรวมว่าการบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันจะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในผลการปฏิบัติและความโปร่งใส ในขณะที่เดิวกันก็ยังคงให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความยุติธรรม



**บทที่ 3**  
**ระเบียบวิธีวิจัย**

**ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากร คือ ข้าราชการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปี พ.ศ.2543 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,631 คน เป็นข้าราชการสาย ก. จำนวน 1,192 คน ข้าราชการสาย ข จำนวน 139 คน และข้าราชการสาย ค จำนวน 300 คน

กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 112 คน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างแสดงในรูปร้อยละ จำแนกตามสถานภาพการบริหาร สายงาน ตำแหน่งทางวิชาการ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการทำงาน (n=112)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนบุคลากร	ร้อยละ
<b><u>สถานภาพการบริหาร</u></b>		
ผู้บริหารระดับสูง	19	17.0
ผู้บริหารระดับกลาง	29	25.9
ผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร	64	57.1
<b><u>สายงาน</u></b>		
สาย ก	89	79.5
สาย ข	8	7.1
สาย ค	15	13.4
<b><u>ตำแหน่งทางวิชาการ</u></b>		
ศาสตราจารย์	2	1.8
รองศาสตราจารย์	21	18.8
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	29	25.9

ตาราง 1 (ต่อ)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนบุคลากร	ร้อยละ
อาจารย์ระดับ 7 ขึ้นไป	24	21.4
อาจารย์ระดับ 3 - 6	12	1.07
ไม่ระบุ	24	21.4
<u>เพศ</u>		
ชาย	36	32.1
หญิง	76	67.9
<u>อายุ</u>		
ต่ำกว่า 30 ปี	12	10.7
30 - 49 ปี	68	60.7
50 ปีขึ้นไป	30	26.8
ไม่ระบุ	2	1.8
<u>ระดับการศึกษา</u>		
ปริญญาเอก	38	33.9
ปริญญาโท	65	58.0
ปริญญาตรี	7	6.3
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	.9
ไม่ระบุ	1	.9
<u>ระยะเวลาในการทำงาน</u>		
ต่ำกว่า 10 ปี	41	36.6
11 - 20 ปี	24	21.4
21 - 30 ปี	42	37.5
31 ปีขึ้นไป	5	4.5

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นเครื่องมือชุดเดียวกับงานวิจัย เรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (ปอมท., 2543) ซึ่งผู้วิจัยได้มีส่วนร่วมเป็นอย่างมากในการสร้างเครื่องมือชุดนี้

เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบเลือกคำตอบและแบบประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ตอบ ได้แก่ สังกัด สถานภาพ สายงาน เพศ อายุ การศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย (จำนวน 21 ข้อ)
  - 1.1 เป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย (1 ข้อ)
  - 1.2 สภามหาวิทยาลัย (7 ข้อ)
  - 1.3 อธิการบดี (6 ข้อ)
  - 1.4 การบริหารจัดการ (4 ข้อ)
  - 1.5 สภาคณาจารย์ (3 ข้อ)
- 2) การบริหารงานบุคคล (จำนวน 13 ข้อ)
  - 2.1 การแบ่งสายงานบุคลากร (2 ข้อ)
  - 2.2 การจ้างงาน (4 ข้อ)
  - 2.3 การประเมินผลการทำงาน (4 ข้อ)
  - 2.4 สวัสดิการ (1 ข้อ)
  - 2.5 การลงโทษ (2 ข้อ)
- 3) การบริหารการเงินและทรัพย์สิน (จำนวน 14 ข้อ)
  - 3.1 อำนาจการบริหาร (3 ข้อ)
  - 3.2 การหารายได้ (2 ข้อ)
  - 3.3 การจัดสรรงบประมาณ (1 ข้อ)
  - 3.4 การบริหารจัดการ (6 ข้อ)
  - 3.5 การตรวจสอบ (2 ข้อ)

- ตอนที่ 3 ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย (จำนวน 80 ข้อ) ประกอบด้วย
- 1) ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย (จำนวน 35 ข้อ)
  - 2) ด้านการบริหารงานบุคคล (จำนวน 27 ข้อ)
  - 3) ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน (จำนวน 18 ข้อ)

### ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะหลายรูปแบบประกอบด้วย

1. คำถามที่เป็นแบบให้น้ำหนักคะแนน (rating scale) มี 5 ระดับ เรียงจากมากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยให้คะแนนข้อคำถามที่เป็นเชิงบวกเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 คะแนน ตามลำดับ และให้คะแนนข้อคำถามที่เป็นเชิงลบในลักษณะสวนทางกัน คือ ให้เป็น 1, 2, 3, 4 และ 5 คะแนน ตามลำดับ
  2. คำถามที่มีตัวเลือกหลายตัว โดยให้ผู้ตอบเลือกคำตอบที่เหมาะสมที่สุดเพียงคำตอบเดียว
  3. คำถามที่มีตัวเลือกหลายตัว โดยให้ผู้ตอบเลือกคำตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ
- รูปแบบที่ 2 และ 3 นี้ จะนับเป็นความถี่จากคำตอบที่ถูกเลือก
4. คำถามที่ให้ผู้ตอบเรียงลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก การให้คะแนนจะให้โดยใช้น้ำหนักคะแนนเป็น 3, 2 และ 1 คะแนน ตามลำดับที่เลือก 1, 2, และ 3 คะแนน ตามลำดับ

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ข้อคิดเห็น ข้ออภิปราย จากบทความ ตำรา เอกสารทางวิชาการ การเข้าร่วมสัมมนา การสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิ และจากสื่อต่างๆ ในหัวข้อเรื่องการบริหารจัดการที่ดี (good governance) ในมหาวิทยาลัย จนได้กรอบแนวความคิด
2. จากกรอบแนวความคิด ผู้วิจัยได้ระดมสมองเพื่อสร้างข้อคำถามขึ้นมาจำนวนมาก และได้ประชุมร่วมกันเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ของข้อคำถาม และพิจารณาสัดส่วนของโครงสร้างของข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกประเด็น และมีการกระจายทุกองค์ประกอบตามกรอบแนวคิด ผู้วิจัยได้ประชุมเพื่อพิจารณาข้อคำถามดังกล่าวจำนวน 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจ
3. นำข้อคำถามทั้งหมดให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย (ปอมท.) ตรวจสอบความเที่ยงตรงอีกครั้ง และนำข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิมาดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและเรียบเรียงเป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดสอบใช้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่ง เพื่อ  
ดูความเข้าใจ ความตรงของข้อคำถาม และแก้ไขจำนวนภาษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
5. แบบสอบถามตอนที่ 3 เรื่องตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ได้คำนวณหา  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดชนิดความสอดคล้องภายใน (internal correlation) ได้ค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item-total correlation) มีค่าสูงเท่ากับ 0.937
6. ได้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การรวบรวมข้อมูล

กรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ทำหน้าที่แจก  
แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการสาย ก, ข และ ค ในคณะ สำนัก/สถาบัน โดยกระจาย  
ตามสัดส่วนของประชากรที่กำหนด รวมทั้งคณบดี และเลขานุการคณะ/สำนัก/สถาบันทุกแห่งด้วย  
สำหรับท่านอธิการบดี และรองอธิการบดีนั้น ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นผู้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การรวบรวมข้อมูลอยู่ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2543

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่เป็นความถี่ ใช้ร้อยละ และวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่าไคสแควร์ ( $\chi^2$ )
2. ข้อมูลที่เป็นคะแนนใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความแปรปรวน  
แบบทางเดียว
3. หาค่าสหสัมพันธ์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวชี้วัด ด้วยการวิเคราะห์แบบ  
Item-total Correlation

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2) เพื่อกำหนดตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย และ 3) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อรูปแบบ และตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 จะเป็นเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยและเสนอผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อรูปแบบ

ตอนที่ 2 จะเป็นเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย และเสนอผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการที่มีต่อตัวชี้วัด

#### ตอนที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 1 นี้ จะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ คือ

1. โครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารการเงินและทรัพย์สิน

ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1. โครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย

จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด สรุปผลได้ ดังนี้

### 1.1 เป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย แสดงผลไว้ในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยในภาพรวม)

เป้าหมายในการพัฒนา มหาวิทยาลัย	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
		(1)	(2)	(3)				ภาพ	
1. การสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ	4.74	5.00	4.79	4.64	4.74	4.38	4.93		
2. ความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.61	4.84	4.79	4.45	4.60	4.38	4.80	* 1,2 > 3	
3. ความเป็นอิสระทางวิชาการ	4.54	4.84	4.45	4.50	4.58	4.13	4.53		
4. การตอบสนองความต้องการ ของสังคม	4.51	4.68	4.62	4.41	4.51	4.25	4.67		
5. ความเป็นอิสระทางการบริหาร	4.30	4.74	4.31	4.17	4.28	4.13	4.53	* 1 > 3	
6. ความสามารถในการแข่งขัน ภายในประเทศ	4.28	4.26	4.24	4.30	4.28	4.25	4.27		
7. การพึ่งตนเองด้านการเงิน	3.96	4.11	4.04	3.89	3.94	3.38	4.43		* ค > ข
8. การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม	3.95	4.05	3.86	3.95	3.95	4.00	3.87		
9. ความสามารถในการแข่งขัน ในระดับนานาชาติ	3.79	4.00	3.79	3.73	3.81	3.63	3.80		

\*  $p < 0.05$

จากตาราง 2 จะเห็นได้ว่า เป้าหมายที่ถูกเลือกอันดับแรกซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ (4.74) ความเป็นเลิศทางวิชาการ (4.61) ความเป็นอิสระทางวิชาการ (4.54) และการตอบสนองความต้องการของสังคม (4.51)

สำหรับเป้าหมายที่ถูกเลือกรองลงมาซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเป็นอิสระทางการบริหาร (4.30) ความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ (4.28) การพึ่งตนเองด้านการเงิน (3.96) การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม (3.95) และความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ (3.79)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญดังนี้

- ความเป็นเลิศทางวิชาการ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร
- ความเป็นอิสระทางการบริหาร กลุ่มผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร
- การพึ่งตนเองด้านการเงิน กลุ่มสายงาน ค. ให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มสายงาน ข.

## 1.2 สภามหาวิทยาลัย

### 1.2.1 องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย แสดงผลไว้ในตาราง 3

ตาราง 3 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่ององค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสม จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

องค์ประกอบของ สภามหาวิทยาลัย	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. ไตรภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณ วุฒิภายนอกและผู้แทน คณาจารย์)	37.5	42.1	34.5	37.5	40.4	50.0	13.3		
2. จตุรภาคี (ข้อ 1 + ผู้แทน ชุมชน)	28.6	21.1	34.5	28.1	27.0	37.5	33.3		
3. เบญจภาคี (ข้อ 2 + ผู้แทน นิสิต/ศิษย์เก่า)	22.3	5.3	24.1	26.6	23.6	-	26.7		
4. ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ทั้งหมดและอธิการบดี	4.5	15.8	3.4	1.6	4.5	-	6.7		
5. ทวิภาคี (ผู้บริหารและ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)	2.7	10.5	3.4	0.0	2.2	-	6.7		
6. อธิการบดีและผู้บริหาร	-	-	-	-	-	-	-		

จากตาราง 3 จะเห็นได้ว่าอันดับแรกที่สุดที่ผู้ตอบเลือก คือ สภามหาวิทยาลัยควรมีองค์ประกอบอยู่ในรูปของไตรภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้แทนคณาจารย์) ร้อยละ 37.5 รองลงมาคือ แบบจตุรภาคี (ไตรภาคี + ผู้แทนชุมชน) ร้อยละ 28.6 และแบบเบญจภาคี (จตุรภาคี + ผู้แทน



นิสิต/ศิษย์เก่า) ร้อยละ 22.3 ซึ่งเมื่อรวมความคิดเห็นของ 3 กลุ่มนี้แล้ว จะได้จำนวนร้อยละ 88.4 ที่มีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีบุคคลจาก 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้แทนคณาจารย์

### 1.2.2 ลักษณะสำคัญของสภามหาวิทยาลัย แสดงผลในตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องลักษณะสำคัญของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยในภาพรวม)

คุณลักษณะของ สภามหาวิทยาลัย	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. ความมีวิสัยทัศน์ในด้านวิชาการ	4.75	4.95	4.75	4.69	4.77	4.63	4.67		
2. ความสามารถในการวางแผน เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	4.75	4.89	4.75	4.69	4.75	4.50	4.87		
3. ความคล่องตัวในการตัดสินใจ	4.65	4.79	4.71	4.58	4.60	4.75	4.87		
4. ความเป็นอิสระจากอำนาจ ภายนอก	4.62	4.68	4.68	4.58	4.61	4.50	4.73		
5. ความเป็นอิสระจากอำนาจภายใน	4.47	4.63	4.56	4.39	4.49	3.75	4.73		* ก,ค .ข
6. ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร	4.44	4.47	4.46	4.42	4.42	4.50	4.53		
7. ความสามารถในการกำกับ ผู้บริหาร	4.41	4.16	4.38	4.50	4.40	4.38	4.53		
8. ความสามารถในการหาแหล่งทุน	4.40	4.63	4.43	4.31	4.41	4.13	4.47		
9. ความมีอำนาจต่อรองกับ หน่วยงานภายนอก	4.38	4.47	4.30	4.39	4.39	4.13	4.47		
10. สังคมภายนอกสามารถ ตรวจสอบได้	4.32	4.47	4.29	4.28	4.32	4.50	4.20		
11. ความมีวิสัยทัศน์ในด้าน เศรษฐกิจการเมือง สังคม	4.31	4.37	4.36	4.27	4.35	3.88	4.27		
12. การตอบสนองความต้องการ ของสังคม	4.29	4.42	4.26	4.27	4.33	4.14	4.13		
13. การรับรู้ของประชาคม	4.27	4.37	4.32	4.22	4.26	4.25	4.33		
14. มีความชำนาญในทุกสาขา	4.22	4.33	4.46	4.08	4.24	4.00	4.20		

\* p < 0.05

จากตาราง 4 จะเห็นได้ว่า ลักษณะสำคัญที่ถูกเลือกสี่อันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความมีวิสัยทัศน์ในด้านวิชาการ (4.75) ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (4.75) ความคล่องตัวในการตัดสินใจ (4.65) และความเป็นอิสระจากอำนาจภายนอก (4.62)

สำหรับลักษณะที่ถูกเลือกรองลงมาซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความเป็นอิสระจากอำนาจภายใน (4.47) ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร (4.44) ความสามารถในการกำกับผู้บริหาร (4.41) ความสามารถในการหาแหล่งทุน (4.40) ความมีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานภายนอก (4.38) สังคมภายนอกสามารถตรวจสอบได้ (4.32) ความมีวิสัยทัศน์ในด้านเศรษฐกิจการเมืองสังคม (4.31) การตอบสนองความต้องการของสังคม (4.29) การรับรู้ของประชาคม (4.27) และมีความชำนาญในทุกสาขา (4.22)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเฉพาะคุณลักษณะที่เป็นความเป็นอิสระจากอำนาจภายใน ซึ่งกลุ่มสายงาน ก และ ค ให้ความสำคัญมากกว่ากลุ่มสายงาน ข

### 1.2.3 อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย แสดงผลในตาราง 5

ตาราง 5 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

อำนาจหน้าที่ ของสภามหาวิทยาลัย	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. เน้นการกำหนดนโยบายและ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะ ยาวของมหาวิทยาลัย	41.1	52.6	48.3	34.4	41.6	37.5	40.0		
2. กำหนดนโยบาย และกำกับการ บริหาร	34.8	21.1	37.9	37.5	34.8	25.0	40.0		
3. เน้นการกำหนดนโยบายและ วางแผนทั้งระยะยาวและระยะสั้น	33.9	26.3	41.4	32.8	37.1	25.0	20.0		
4. กำหนดนโยบายและร่วมใน การบริหาร	9.8	5.3	6.9	12.5	7.9	12.5	20.0		
5. อื่น ๆ	0.9	5.3	-	-	1.1	-	-		

จากตาราง 5 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบเกือบเป็นอันดับแรกคือ อำนวยการหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นการกำหนดนโยบายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 41.1) รองลงมาคือ กำหนดนโยบายและกำกับการบริหาร (ร้อยละ 34.8) และกำหนดนโยบายและวางแผน ทั้งระยะยาว และระยะสั้น (ร้อยละ 33.9) มีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยควรทำหน้าที่ กำหนดนโยบายและร่วมในการบริหาร (ร้อยละ 9.8)

#### 1.2.4 ลักษณะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก แสดงผลในตาราง 6

ตาราง 6 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องลักษณะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขาน (เลือกตอบ ได้มากกว่าหนึ่งข้อ) (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

ลักษณะของกรรมการ สภามหาวิทยาลัย	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สาขาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขาน
1. ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	83.0	84.2	86.2	81.3	84.3	62.5	86.7		
2. ความเป็นผู้เชี่ยวชาญให้กับ กิจการของมหาวิทยาลัย	80.4	89.5	79.3	78.1	80.9	62.5	86.7		
3. ความสามารถในการหาแหล่ง ทุน / รายได้	65.2	52.6	65.5	68.8	62.9	75.0	73.3		
4. ความรู้ในกิจการของมหาวิทยาลัย	61.6	73.7	65.5	56.3	66.3	25.0	53.3		
5. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	60.7	68.4	58.6	59.4	59.6	75.0	60.0		
6. ความสามารถในด้าน การบริหารจัดการ	60.7	68.4	55.2	60.9	59.6	75.0	60.0		
7. ความไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้ง กับมหาวิทยาลัย	22.3	15.8	20.7	25.0	21.3	37.5	20.0		
8. ความสามารถในด้านกฎหมาย	19.6	26.3	27.6	14.1	19.1	-	33.3		
9. ความสามารถในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์	12.5	21.1	10.3	10.9	13.5	12.5	6.7		

ตาราง 6 (ต่อ)

ลักษณะของกรรมการ สภามหาวิทยาลัย	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
10. ความเป็นผู้มีอำนาจทาง การเมือง	12.5	-	13.8	15.6	13.5	25.0	-		
11. ความเป็นผู้นำชุมชน	11.6	5.3	13.8	12.5	11.2	12.5	13.3		
12. ความเป็นผู้แทนองค์กรของรัฐ	3.6	-	3.4	4.7	4.5	-	-		
13. อื่น ๆ	3.6	5.3	-	4.7	4.5	-	-		

จากตาราง 6 จะเห็นได้ว่า ลักษณะสำคัญที่ถูกเลือกมากที่สุดสองอันดับแรก คือ ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (ร้อยละ 83.0) และความเป็นผู้พิชิตเวลาให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 80.4) และรองลงมาคือ ความสามารถในการหาแหล่งทุน/รายได้ (ร้อยละ 65.2) ความรู้ในกิจการของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 61.6) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (ร้อยละ 60.7) และ ความสามารถในการบริหารจัดการ (ร้อยละ 60.7)

1.2.5 ผู้มีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก แสดงผลในตาราง 7

ตาราง 7 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องผู้มีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

ผู้มีส่วนร่วม	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. อาจารย์และบุคลากร	91.1	89.5	93.1	90.6	91.0	87.5	93.3		
2. ผู้บริหาร	33.9	47.4	37.9	28.1	37.1	12.5	26.7		
3. ผู้แทนชุมชนแวดล้อม	16.1	5.3	17.2	18.8	15.7	25.0	13.3		
4. รัฐบาล	3.6	-	-	6.3	4.5	-	-		
5. อื่น ๆ	3.6	-	6.9	3.1	3.4	-	6.7		

จากตาราง 7 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า อาจารย์และบุคลากรควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 91.1) รองลงมาคือผู้บริหาร (ร้อยละ 33.9)

#### 1.2.6 ลักษณะการบริหารจัดการที่ดีของสภามหาวิทยาลัย แสดงผลในตาราง 8

ตาราง 8 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

ลักษณะสำคัญของการบริหาร จัดการที่ดี	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. ความโปร่งใสในการกำหนด นโยบายและดำเนินงาน	62.5	78.9	65.5	56.2	67.4	25.0	53.3		
2. มีประสิทธิผล ทำงานได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจ	53.6	36.8	51.7	59.4	50.6	62.5	66.7		
3. ความยุติธรรมในการพิจารณา ตัดสิน	50.0	52.6	62.1	43.7	49.4	50.0	53.3		
4. การมีส่วนร่วมของประชาคม มหาวิทยาลัยในการกำหนด นโยบาย	46.4	68.4	34.5	45.3	48.3	50.0	33.3		
5. ประชาคมมหาวิทยาลัยสามารถ ตรวจสอบการทำงานได้	41.1	36.8	44.8	40.6	40.4	75.0	26.7		
6. มีประสิทธิภาพ (ความคุ้มค่า) ในการใช้ทรัพยากร	23.2	10.5	24.1	26.6	22.5	25.0	26.7		
7. การตอบสนองความต้องการ ของสังคม	17.0	15.8	20.7	15.6	14.6	12.5	33.3		

จากตาราง 8 จะเห็นได้ว่า อันดับแรกที่ผู้ตอบเลือก คือ เรื่องความโปร่งใสในการกำหนดนโยบายและดำเนินงาน (ร้อยละ 62.5) รองลงมาคือ มีประสิทธิผล ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ (ร้อยละ 53.6) ความยุติธรรมในการพิจารณาตัดสิน (ร้อยละ 50.0) การมีส่วนร่วมของประชาคมมหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบาย (ร้อยละ 46.4) ประชาคม

มหาวิทยาลัยสามารถตรวจสอบการทำงานได้ (ร้อยละ 41.1) ความมีประสิทธิภาพ (ความคุ้มค่า) ในการใช้ทรัพยากร (ร้อยละ 23.2) และการตอบสนองความต้องการของสังคม (ร้อยละ 17.0)

เมื่อพิจารณารายละเอียดของการเลือก พบว่า ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง แลกกลุ่มสายงาน ก ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส เป็นอันดับแรก ในขณะที่ผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร กลุ่มสายงาน ข และ ค ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของงานเป็นอันดับแรก

#### 1.2.7 การติดตามตรวจสอบการทำงานของสภามหาวิทยาลัย แสดงผลในตาราง 9

ตาราง 9 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่ององค์กรที่ควรทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบการทำงานของสภามหาวิทยาลัย(เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

องค์กรในการตรวจสอบ	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. องค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาคมของมหาวิทยาลัย	84.8	73.7	79.3	90.6	86.5	87.5	73.3		
2. องค์กรอิสระในชุมชน	16.1	36.8	6.9	14.1	18.0	12.5	6.7	*	
3. คณะกรรมการตรวจสอบของรัฐบาล	11.6	10.5	10.3	12.5	12.4	-	13.3		
4. อื่น ๆ	3.6	-	10.3	1.6	2.2	-	13.3		

\*  $p < 0.05$

จากตาราง 9 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า องค์กรที่ทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบการทำงานของสภามหาวิทยาลัยนั้น ควรเป็นองค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาคมของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 84.8) รองลงมา คือ องค์กรอิสระในชุมชน (ร้อยละ 16.1) ซึ่งในส่วนที่เป็นองค์กรอิสระในชุมชนนั้นมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญคือผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 36.8) มีความเห็นด้วยในจำนวนมากกว่า ผู้บริหารระดับกลาง (ร้อยละ 6.9) และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 16.1)

### 1.3 อธิการบดี

#### 1.3.1 ที่มาของอธิการบดี แสดงผลในตาราง 10

ตาราง 10 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องที่มาของอธิการบดี  
จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

ที่มาของอธิการบดี	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
1. อาจเป็นได้ทั้งอาจารย์ในมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอก	83.9	100.0	86.2	78.1	85.4	75.0	80.0		
2. เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย	13.4	5.3	10.3	17.2	13.5	12.5	13.3		
3. เป็นบุคคลภายนอก	2.7	5.3	3.4	1.6	1.1	12.5	6.7		
4. อื่น ๆ	1.8	-	3.4	1.6	1.1	12.5	-		

จากตาราง 10 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83.9) มีความคิดเห็นว่า ผู้ที่จะมาเป็นอธิการบดีอาจเป็นได้ทั้งอาจารย์ในมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอก โดยวิธีการได้มาของอธิการบดีได้แสดงผลไว้ในตาราง 11

ตาราง 11 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องวิธีการได้มาของอธิการบดี  
จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

วิธีการ	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
1. รับสมัครและพิจารณาคัดเลือกโดยสภามหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมได้มีส่วนแสดงความคิดเห็น	35.7	36.8	34.5	35.9	33.7	25.0	53.3		
2. เลือกตั้ง	31.3	10.5	34.5	35.9	30.3	37.5	33.3	**	
3. สรรหา	21.4	52.6	10.3	17.2	25.8	12.5	-		
4. แต่งตั้ง	4.5	-	6.9	4.7	4.5	-	6.7		
5. อื่น ๆ	6.3	-	13.8	4.7	4.5	25.0	6.7		

\*\* p < 0.01

จากตาราง 11 จะเห็นได้ว่าวิธีการได้มาของอธิการบดีควรเป็นการรับสมัคร และพิจารณาคัดเลือกโดยสภามหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมได้มีส่วนแสดงความคิดเห็น (ร้อยละ 35.7) รองลงมา คือ โดยวิธีเลือกตั้ง (ร้อยละ 31.3) และโดยวิธีการสรรหา (ร้อยละ 21.4) ส่วนความคิดเห็นอื่น (ร้อยละ 6.3) ได้แก่ การเปิดรับสมัครให้ชี้แจงนโยบาย จัดให้มีการเลือกตั้งโดยประชาคมของมหาวิทยาลัย การสรรหาแล้วให้ประชาชนเลือกอีกครั้ง

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในวิธีเลือกตั้ง คือ ผู้บริหารระดับสูง เลือกวิธีการเลือกตั้ง ร้อยละ 10.5 ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร เลือกร้อยละ 34.5 และ 35.9 ตามลำดับ และมีข้อสังเกตคือ ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 52.6 เลือกวิธีการสรรหา ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้ไม่มีตำแหน่งเลือกวิธีการสรรหาเพียง ร้อยละ 10.3 และ ร้อยละ 17.2 ตามลำดับ

### 1.3.2 คุณลักษณะที่สำคัญของอธิการบดี แสดงผลในตาราง 12

ตาราง 12 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องคุณลักษณะที่สำคัญของอธิการบดี (เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

คุณลักษณะของอธิการบดี	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1.ความเป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล	78.6	84.2	65.5	82.8	82.0	62.5	66.7		
2.เป็นผู้ฟังและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ	64.3	84.2	58.6	60.9	69.7	25.0	53.3		*
3.ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ	64.3	47.4	72.4	65.6	62.9	75.0	66.7		
4.ความเป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย	57.1	84.2	51.7	51.6	60.7	37.5	46.7		*
5.ความสามารถในการหาแหล่งทุน : รายได้	52.7	36.8	58.6	54.7	50.6	62.5	60.0		
6.ความสามารถที่จะประสานงานกับหน่วยงานภายนอก	48.2	47.4	58.6	43.8	46.1	37.5	66.7		
7.เป็นผู้บริหารมืออาชีพ	44.6	47.4	37.9	46.9	42.7	50.0	53.3		
8.ความรู้ในกิจการของมหาวิทยาลัย	34.8	31.6	34.5	35.9	36.0	12.5	40.0		
9.ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	22.3	21.1	17.2	25.0	23.6	25.0	13.3		
10. ความเห็นแก่ผู้นำทางวิชาการ	18.8	10.5	27.6	17.2	15.7	37.5	26.7		
11. อื่น ๆ	2.7	5.3	-	3.1	3.4	-	-		

\* p < 0.05



จากตาราง 12 จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของอธิการบดีที่ถูกเลือกมากกว่าร้อยละ 50 ของผู้ตอบ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (ร้อยละ 78.6) เป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ (ร้อยละ 64.3) ความสามารถในการบริหารจัดการ (ร้อยละ 64.3) ความเป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 57.1) และความสามารถในการหาแหล่งทุน/รายได้ (ร้อยละ 52.7)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

- การเป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับของวิชาการ กลุ่มสาขางาน ก (ร้อยละ 69.7) และกลุ่มสาขางาน ค (ร้อยละ 53.3) เลือกคุณลักษณะข้อนี้มากกว่ากลุ่มสาขางาน ข (ร้อยละ 25)
- ความเป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 84.2) เลือกคุณลักษณะข้อนี้มากกว่า ผู้บริหารระดับกลาง (ร้อยละ 51.7) และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 51.6)

### 1.3.3 การดำรงตำแหน่งของอธิการบดี แสดงผลไว้ในตาราง 13

ตาราง 13 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี และจำนวนวาระติดต่อกันของการดำรงตำแหน่งอธิการบดี จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน

วาระการดำรงตำแหน่งของ อธิการบดี	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
วาระการดำรงตำแหน่ง									
1 ปี	0.9	-	-	1.6	1.1	-	-		
2 ปี	16.4	-	10.3	23.8	14.8	25.0	21.4		
3 ปี	25.5	33.3	41.4	15.9	26.1	12.5	28.6		
4 ปี	51.8	61.1	44.8	52.4	53.4	37.5	50.0		
5 ปี	3.6	-	-	6.3	2.3	25.0	-		
6 ปี	1.8	5.6	3.4	-	2.3	-	-		
จำนวนวาระติดต่อกัน									
1 วาระ	4.0	-	7.4	3.4	3.7	-	7.1		
2 วาระ	95.0	100.0	92.6	94.9	95.1	100.0	92.9		
3 วาระ	1.0	-	-	1.7	1.2	-	-		

จากตาราง 13 ผู้ตอบส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า อธิการบดีควรดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี (ร้อยละ 51.8) รองลงมาคือ 3 ปี (ร้อยละ 25.5) และมีจำนวนวาระคิดต่อกันได้ 2 วาระ (ร้อยละ 95.0)

#### 1.3.4 ลักษณะการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี แสดงผลไว้ในตาราง 14

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องลักษณะการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยในภาพรวม) (คะแนนเต็ม = 3)

ลักษณะการบริหารจัดการที่ดี ของอธิการบดี	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. ความยุติธรรม	1.16	0.95	1.21	1.20	1.20	1.00	1.00		
2. ความโปร่งใส	1.12	1.32	0.97	1.13	1.16	1.25	0.80		
3. ความมีประสิทธิภาพ (ความ คุ้มค่าและความพึงพอใจของ ประชาคม)	0.98	0.79	1.03	1.02	0.92	1.38	1.13		
4. การมีส่วนร่วมของประชาคม มหาวิทยาลัย	0.94	0.79	0.86	1.02	0.98	0.75	0.80		
5. ความมีประสิทธิผล	0.62	0.32	0.62	0.70	0.65	0.38	0.53		
6. การตอบสนองความต้องการ ของสังคม	0.37	0.58	0.14	0.41	0.42	0.38	0.07		

จากตาราง 14 จะเห็นได้ว่า สามอันดับแรกที่ผู้ตอบเลือกเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยของคะแนน คือ ความยุติธรรม (1.16) ความโปร่งใส (1.12) และความมีประสิทธิภาพ (0.98)

### 1.3.5 การตรวจสอบการทำงานของอธิการบดี แสดงผลไว้ในตาราง 15

ตาราง 15 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องผู้ที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของอธิการบดี จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

ผู้ที่สมควรทำหน้าที่ตรวจสอบ การทำงานของอธิการบดี	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
1. คณะกรรมการหรือหน่วยงาน ที่เป็นตัวแทนประชาคม	58.0	42.1	58.6	62.5	62.9	50.0	33.3		
2. คณะกรรมการประเมินซึ่งแต่งตั้ง โดยสภามหาวิทยาลัย	39.3	63.2	37.9	32.8	36.0	50.0	53.3		
3. ตัวแทนสาธารณชน	4.5	5.3	-	6.3	5.6	-	-		
4. หน่วยงานภายนอก	3.6	-	6.9	3.1	3.4	-	6.7		
5. อื่น ๆ	1.8	-	3.4	1.6	1.1	-	6.7		

จากตาราง 15 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นผู้ที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของอธิการบดี คือ คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของประชาคม (ร้อยละ 58.0) รองลงมาคือ คณะกรรมการประเมิน ซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 39.3) มีข้อนำสังเกตคือ ผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 63.2) และกลุ่มสาขางาน ค (ร้อยละ 53.3) มีความเห็นว่าเป็นผู้ที่สมควรเป็นคณะกรรมการประเมินซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย

## 1.4 การบริหารจัดการ

### 1.4.1 บทบาทของบุคลากร แสดงผลในตาราง 16

ตาราง 16 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องบทบาทของบุคลากรในมหาวิทยาลัยต่อกระบวนการวางแผนการดำเนินการของมหาวิทยาลัยจำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

บทบาทของบุคลากร	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
1. ผู้แทนประชาคมมีส่วนร่วมในการวางแผน	46.4	57.9	37.9	46.9	52.8	25.0	20.0		*
2. เป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการทำแผน	33.0	31.6	34.5	32.8	31.5	50.0	33.3		
3. เป็นผู้เสนอแผนเพื่อผู้บริหารพิจารณา	25.0	15.8	31.0	25.0	24.7	25.0	26.7		
4. เป็นผู้รับทราบและปฏิบัติตามแผนที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด	9.8	15.8	3.4	10.9	9.0	-	20.0		
5. เป็นผู้รับรองแผน	8.0	5.3	3.4	10.9	9.0	-	6.7		

\*  $p < 0.05$

จากตาราง 16 จะเห็นได้ว่า ผู้ตอบเลือกเป็นอันดับแรก คือ ผู้แทนประชาคมมีส่วนร่วมในการวางแผน (ร้อยละ 46.4) รองลงมาคือเป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการทำแผน (ร้อยละ 33.0) และเป็นผู้เสนอแผนเพื่อผู้บริหารพิจารณา (ร้อยละ 25.0)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ในบทบาทของบุคลากรที่ผู้แทนประชาคมควรมีส่วนร่วมในการวางแผน คือ กลุ่มสาขางาน ก (ร้อยละ 52.8) จะมีจำนวนผู้เห็นด้วยมากกว่ากลุ่มสาขางาน ข (ร้อยละ 25) และสาขางาน ค (ร้อยละ 20.0) และมีข้อน่าสังเกต คือกลุ่มสาขางาน ข และ ค เลือกบทบาทของการเป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการทำแผน (ร้อยละ 50.0 และ 33.3) มากกว่าบทบาทอื่น

### 1.4.2 ระเบียบกฎเกณฑ์ แสดงผลในตาราง 17

ตาราง 17 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ใช้ในมหาวิทยาลัย และการประเมินผลงานจำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

ความคิดเห็น	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
<b>ระเบียบ กฎเกณฑ์</b>									
1. กำหนดเฉพาะหลักการให้อิสระแก่ผู้ดำเนินการในรายละเอียด	74.1	89.5	69.0	71.9	77.5	87.5	46.7		*
2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานในรายละเอียด	25.0	10.5	31.0	26.6	21.3	12.5	53.3		*
<b>การประเมินผลงาน</b>									
1. ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานควบคู่ไป กับผลงาน	81.3	68.4	86.2	82.8	79.8	87.5	86.7		
2. ประเมินผลการดำเนินงานเป็นหลัก	17.0	36.8	10.3	14.1	20.2	-	6.7		
3. อื่น ๆ	0.9	-	-	1.6	-	12.5	-		

\*  $p < 0.05$

จากตาราง 17 ผู้ตอบส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ควรกำหนดเฉพาะหลักการและให้อิสระแก่ผู้ดำเนินการในรายละเอียด (ร้อยละ 74.1) รองลงมาคือ กำหนดแนวทางการดำเนินงานในรายละเอียด (ร้อยละ 25.0)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างสายงาน คือ กลุ่มสายงาน ค เลือกที่จะให้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการในรายละเอียด (ร้อยละ 53.3) มากกว่ากลุ่มสายงาน ก และ ข (ร้อยละ 21.3 และ 12.5) ในขณะที่กลุ่มสายงาน ก และ ข เลือกที่จะให้มีการกำหนดเฉพาะหลักการ และให้อิสระแก่ผู้ดำเนินการในรายละเอียด (ร้อยละ 77.5 และ 87.5) มากกว่ากลุ่มสายงาน ค (ร้อยละ 46.7)

#### 1.4.3 การประเมินผลงาน แสดงผลไว้ในตาราง 17

จากตาราง 17 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการประเมินผลงานควรใช้วิธีการตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานควบคู่ไปกับผลงาน (ร้อยละ 81.3)

#### 1.4.4 แนวทางการบริหารจัดการที่ดี แสดงผลไว้ในตาราง 18

ตาราง 18 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

แนวทางการบริหารมหาวิทยาลัย	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
1. กระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน	51.8	52.6	55.2	50.0	53.9	37.5	46.7		
2. มีผู้บริหารหลักคนเดียว ที่สภามหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารตามนโยบายอย่างใกล้ชิด	23.2	21.1	17.2	26.6	22.5	37.5	20.0		
3. มีผู้บริหารหลักคนเดียวที่มีอิสรภาพในการบริหารตามนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด	21.4	21.1	27.6	18.8	19.1	25.0	33.3		
4. อื่น ๆ	5.4	5.3	3.4	6.3	5.6	-	6.7		

จากตาราง 18 ผู้ตอบส่วนใหญ่เลือกที่จะให้มีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน (ร้อยละ 51.8) รองลงมาคือ มีผู้บริหารหลักคนเดียวที่สภามหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารตามนโยบายอย่างใกล้ชิด (ร้อยละ 23.2) และมีผู้บริหารหลักคนเดียวที่มีอิสระในการบริหารตามนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด (ร้อยละ 21.4) ส่วนความคิดเห็นอื่น (ร้อยละ 5.4) ได้แก่ มีผู้บริหารหลักคนเดียว และมีทีมบริหารที่ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีผู้บริหารหลักและพร้อมจะกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารระดับรองลงมาและใช้ระบบที่มีคณะกรรมการวิชาการ

## 1.5 สภาคณาจารย์ฯ

### 1.5.1 บทบาทของสภาคณาจารย์ฯ แสดงผลไว้ในตาราง 19

ตาราง 19 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องบทบาทสำคัญและการร่วมเป็นกรรมการชุดต่าง ๆ ของสภาคณาจารย์ฯ (เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละของการเลือกในภาพรวม)

สภาคณาจารย์ฯ	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
1. มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	48.2	52.6	41.7	50.0	51.7	37.5	33.3		
2. ดูแลกระบวนการยุติธรรม	42.9	42.1	48.3	40.6	43.8	37.5	40.0		
3. มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย	31.3	26.3	20.7	37.5	32.6	37.5	20.0		
4. มีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการ	15.2	10.5	20.7	14.1	15.7	-	20.0		

จากตาราง 19 ผู้ตอบมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทสำคัญของสภาคณาจารย์ฯ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (ร้อยละ 48.2) ดูแลกระบวนการยุติธรรม (ร้อยละ 42.9) มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 31.3) และมีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการ (ร้อยละ 15.2) มีข้อน่าสังเกต คือ ผู้บริหารระดับกลาง และ กลุ่มสาขางาน ค เลือกบทบาทของการดูแลกระบวนการยุติธรรมเป็นอันดับแรก (ร้อยละ 48.3 และ 40.0)

นอกจากนี้ ในส่วนที่เป็นภารกิจของสภาคณาจารย์ฯ ได้แสดงผลไว้ในตาราง 20

ตาราง 20 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องภารกิจของสภาคณาจารย์ฯ จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เลือกได้มากกว่าหนึ่งข้อ) (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

ภารกิจของสภาคณาจารย์ฯ	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1.เป็นผู้ประสานระหว่างประชาคมและผู้บริหารมหาวิทยาลัย	79.5	78.9	82.8	78.1	83.1	50.0	73.3		
2. ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย	74.1	36.8	82.8	81.3	73.0	87.5	73.3	**	
3. ให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยใน กิจกรรมอันเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย	68.8	73.7	69.0	67.2	70.8	62.5	60.0		
4. เป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์	62.5	26.3	79.3	65.6	61.8	62.5	66.7	**	
5 ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของอาจารย์และนิสิต นักศึกษา	51.8	52.6	51.7	51.6	56.2	37.5	33.3		
6. พิจารณาผลงานการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ	19.6	10.5	17.2	23.4	23.6	12.5	-		
7. อื่น ๆ	0.9	5.3	-	-	1.1	-	-		

\*\*  $p < .001$

จากตาราง 20 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาคณาจารย์ฯ ควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างประชาคมและผู้บริหารมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 79.5) รองลงมาคือ ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 74.1) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกิจการอันเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย (ร้อยละ 68.8) เป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์ (ร้อยละ 62.5) ส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมของอาจารย์และนิสิต (ร้อยละ 51.8) และพิจารณาผลงานการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ (ร้อยละ 19.6)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในสถานภาพการบริหาร คือ ผู้บริหารระดับสูง เห็นว่า สภาคณาจารย์ฯ ควรทำหน้าที่



ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร เพียงร้อยละ 36.8 และ ควรทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์ เพียงร้อยละ 26.3 ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหารมีความเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของสภาคณาจารย์ในการติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร ร้อยละ 82.8 และ 81.3 และการเป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์ ร้อยละ 79.3 และ 65.6 ตามลำดับ

### 1.5.2 การร่วมเป็นกรรมการชุดต่างๆ แสดงผลไว้ในตาราง 21

ตาราง 21 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการร่วมเป็นกรรมการชุดต่างๆ ของสภาคณาจารย์ (เลือกตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละของการเลือกในภาพรวม)

สภาคณาจารย์ฯ	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. สภามหาวิทยาลัย	73.2	52.6	82.8	75.0	73.0	62.5	80.0		
2. คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	69.6	73.7	58.6	73.4	73.0	75.0	46.7		
3. คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์	59.8	36.8	62.1	65.6	61.8	62.5	46.7		
4. อ.ก.ม.	58.9	42.1	58.6	64.1	56.2	87.5	60.0		
5. สภาวิชาการ	48.2	36.8	44.8	53.1	51.7	50.0	26.7		
6. คณะกรรมการบริหารจัดการรายได้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	33.0	15.8	37.9	35.9	37.1	25.0	13.3		
7. อื่น ๆ	1.8	5.3	3.4	-	1.1	-	6.7		

จากตาราง 21 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สภาคณาจารย์ฯควรร่วมเป็นกรรมการชุดต่างๆ ดังนี้ คือ สภามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 73.2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 69.6) คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ (ร้อยละ 59.8) และ อ.ก.ม. (ร้อยละ 58.9) มีบางส่วนเห็นว่าควรเป็นกรรมการสภาวิชาการ (ร้อยละ 48.2) และคณะกรรมการบริหารจัดการรายได้/ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 33.0) ส่วนความคิดเห็นอื่น (ร้อยละ 1.8) คือ เป็นกรรมการตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร

เมื่อพิจารณารายละเอียดของการเลือก พบว่าแต่ละกลุ่มมีการเลือกที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับบทบาทของสภาคณาจารย์ในการเป็นกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 73.7) เป็นอันดับแรก และรองลงมาคือ กรรมการสภามหาวิทยาลัย (52.6) ผู้บริหารระดับกลาง ให้ความสำคัญกับบทบาทของสภาคณาจารย์ในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 82.8) และกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ (ร้อยละ 62.1) กลุ่มสายงาน ข ให้ความสำคัญกับการเป็นกรรมการ อ.ก.ม. (ร้อยละ 87.5) และกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 75.0) ส่วนกลุ่มสายงาน ค ให้ความสำคัญกับบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 80.0) และกรรมการ อ.ก.ม. (ร้อยละ 60.0)

## 2. การบริหารงานบุคคล

จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด สรุปผล ได้ดังนี้คือ

### 2.1 การจำแนกประเภทบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย แสดงผลไว้ในตาราง 22

ตาราง 22 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการจำแนกประเภทบุคลากร และการแบ่งสายงาน จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละ ในภาพรวม)

ประเภทบุคลากรและ การแบ่งสายงาน	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
<b>การจำแนกประเภทบุคลากร</b>									
1. มีสาขาวิชาการ และ สายสนับสนุนวิชาการ	45.5	36.8	41.4	50.0	50.6	37.5	20.0		
2. ไม่แบ่งสาย แต่กำหนดเป็น ภาระหน้าที่	36.6	36.8	41.4	34.4	27.0	62.5	80.0	**	
3. มีสาย ก, ข, ค เหมือนเดิม	16.1	21.1	10.3	17.2	20.2	-	-		
4. อื่น ๆ	0.9	5.3	-	-	1.1	-	-		
<b>การแบ่งสายงาน</b>									
1. เป็นภาควิชา	41.1	21.1	34.5	50.0	48.3	25.0	6.7	**	
2. เป็นคณะ ไม่มีภาควิชา	30.4	52.6	34.5	21.9	27.0	50.0	40.0	*	
3. เป็นโปรแกรมการศึกษาหลักสูตร	21.4	15.8	17.2	25.0	20.2	25.0	26.7		
4. อื่น ๆ	4.5	5.3	6.9	3.1	2.2	-	20.0		

\*p<.005 \*\*p<.001

จากตาราง 22 จะเห็นได้ว่าผู้ตอบเลือกเป็นอันดับแรก คือ การแบ่งสายงานเป็นสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ (ร้อยละ 45.5) รองลงมาคือ แบบไม่แบ่งสายแต่กำหนดเป็นภาระหน้าที่ (ร้อยละ 36.6) และมีสาย ก, ข, ค. เหมือนเดิม (ร้อยละ 16.1)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มสายงานคือ กลุ่มสายงาน ข และ ค จะเลือกการไม่แบ่งสายแต่กำหนดเป็นภาระหน้าที่เป็นอันดับแรก (ร้อยละ 62.5 และ 80.0) ซึ่งกลุ่มสายงาน ก จะเลือกเป็นอันดับรอง (ร้อยละ 27.0)

## 2.2 การแบ่งสายงาน แสดงผลไว้ในตาราง 22

จากตาราง 22 ผู้ตอบจะเลือกการแบ่งสายงานแบบเป็นภาควิชาเป็นอันดับแรก (ร้อยละ 41.1) รองลงมาคือ เป็นคณะไม่มีภาควิชา (ร้อยละ 30.4) และเป็นโปรแกรมการศึกษา/หลักสูตร (ร้อยละ 21.4)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างในสถานภาพการบริหาร คือ ผู้บริหารระดับสูงจะเลือกการแบ่งสายงานเป็นคณะไม่มีภาควิชาเป็นอันดับแรก (ร้อยละ 52.6) ซึ่งมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 34.5 และ 21.9) และมีความแตกต่างในกลุ่มสายงาน คือ กลุ่มสายงาน ก จะเลือกแบบเป็นภาควิชาเป็นอันดับแรก (ร้อยละ 48.3) มากกว่ากลุ่มสายงาน ข และ ค (ร้อยละ 25.0 และ 6.7) โดยที่กลุ่มสายงาน ข และ ค จะเลือกแบบเป็นคณะไม่มีภาควิชาเป็นอันดับแรก (ร้อยละ 50.0 และ 40.0)

## 2.3 การคัดเลือกบุคลากร แสดงผลไว้ในตาราง 23

ตาราง 23 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการคัดเลือกบุคลากรและลักษณะการจ้างงาน จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

การคัดเลือกบุคลากร	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
<b>หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากร</b>									
1. หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร	89.3	73.7	96.6	90.6	88.8	100	86.7	*	
2. หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย	10.7	21.1	3.4	10.9	9.0	25.0	13.3		
3. อื่น ๆ	3.6	10.5	3.4	1.6	3.4	-	6.7		

ตาราง 23 (ต่อ)

การคัดเลือกบุคลากร	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
<u>ผู้หน้าที่ตัดสินใจในการรับ</u>									
<u>บุคคลเข้าทำงาน</u>									
1. คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย	74.1	78.9	62.1	78.1	77.5	75.0	53.3		
2. ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน	23.2	21.1	31.0	20.3	20.2	37.5	33.3		
3. อื่น ๆ	6.3	5.3	6.9	6.3	5.6	-	13.3		
<u>ลักษณะของการจ้างงาน</u>									
1. สัญญาจ้างเป็นราย 3 ปี	32.1	36.8	41.4	26.6	29.2	37.5	46.7		
2. สัญญาจ้าง 4 – 9 ปี	31.3	26.3	31.0	32.8	-	-	-		
3. สัญญาเป็นรายปี	11.6	5.3	6.9	15.6	12.4	12.5	6.7		
4. จ้างตลอดไป	10.7	5.3	10.3	12.5	7.9	25.0	20.0		
5. สัญญาจ้างเป็นราย 2 ปี	8.9	21.1	3.4	7.8	11.2	-	-		

\*  $p < 0.05$ 

จากตาราง 23 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความมีความคิดเห็นว่าหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือกบุคลากรควรเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร (ร้อยละ 89.3)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในสภาพภาพผู้บริหาร คือ ผู้ตอบเกือบทั้งหมดที่เป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้ไม่มีตำแหน่ง เห็นว่า หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร ควรเป็นผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากร (ร้อยละ 96.6 และ 90.6) ซึ่งผู้บริหารระดับสูง เห็นด้วยในจำนวนที่น้อยกว่า (ร้อยละ 73.7)

สำหรับผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคลากรเข้าทำงาน ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าควรเป็นคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย (ร้อยละ 74.1) รองลงมา คือ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน (ร้อยละ 23.2)

สำหรับลักษณะของการจ้างงาน ผู้ตอบส่วนใหญ่จะเลือกสัญญาจ้างเป็นราย 3 ปี (ร้อยละ 32.1) และสัญญาจ้าง 4-9 ปี (ร้อยละ 31.3)

## 2.4 การกำหนดค่าตอบแทน แสดงผลไว้ในตาราง 24

ตาราง 24 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการกำหนดค่าตอบแทน จำแนกตาม สถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

การกำหนดค่าตอบแทน	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. ตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์	60.7	52.6	72.4	57.8	55.1	100	73.3		*
2. ตามความสามารถ	26.8	42.1	20.7	25.0	31.5	-	13.3		
3. ตามตำแหน่งวิชาการ หรือ ตำแหน่งบริหารนั้น ๆ	22.3	15.8	24.1	23.4	24.7	-	20.0		
4. ตามวุฒิการศึกษา	5.4	5.3	6.9	4.7	5.6	-	6.7		
5. ตามความต้องการของตลาดแรงงาน	3.6	5.3	-	4.7	4.5	-	-		
6. อื่น ๆ	6.3	10.5	3.4	6.3	7.9	-	-		

\*  $p < 0.05$

จากตาราง 24 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรมีการกำหนดค่าตอบแทน ตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ (ร้อยละ 60.7) รองลงมาคือ ตามความสามารถ (ร้อยละ 26.8) และตามตำแหน่งวิชาการหรือตำแหน่งบริหารนั้น ๆ (ร้อยละ 22.3) ส่วนความคิดเห็นอื่นๆ (ร้อยละ 6.3) ได้แก่ ควรพิจารณาจากหลายๆเกณฑ์ประกอบกัน ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถ และตำแหน่งทางวิชาการหรือตำแหน่งบริหาร

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น ตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มสายงาน คือ ผู้ตอบในสายงาน ข ทุกคน เห็นว่า ควรกำหนดค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ (ร้อยละ 100) ในขณะที่กลุ่มสายงาน ก และ ค มีความคิดเห็นเพียงร้อยละ 55.1 และ 73.3 ตามลำดับ

## 2.5 การประเมินผลงานของบุคลากร แสดงผลไว้ในตาราง 25

ตาราง 25 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการประเมินการทำงานของ บุคลากรและ เนื้อหาของการประเมิน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) จำแนกตามสถานภาพ การบริหาร และ สาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

การประเมินการทำงานของบุคลากร	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
<u>ผู้ประเมินการทำงานของบุคลากร</u>									
1. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง	66.1	68.4	72.4	62.5	68.5	50.0	60.0		
2. หัวหน้างานหรือผู้บริหาร	18.8	26.3	20.7	15.6	18.0	12.5	26.7		
3. ประเมินตนเอง	16.1	21.1	6.9	18.8	18.0	25.0	-		
4. เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน	14.3	21.1	10.3	14.1	16.9	-	6.7		
5. อื่น ๆ	9.8	15.8	6.9	9.4	10.1	12.5	6.7		
<u>เนื้อหาของการประเมิน</u>									
1. ความรู้ความสามารถในการทำงาน	93.8	94.7	93.1	93.8	94.4	87.5	93.3		
2. ความรับผิดชอบ	90.2	84.2	100.0	87.5	88.8	87.5	100		
3. ความร่วมมือในการทำงาน	76.8	78.9	79.3	75.0	78.7	62.5	73.3		
4. ผลงานที่เป็นรูปธรรม	75.0	73.7	79.3	73.4	75.3	62.5	80.0		
5. จริยธรรม	58.9	68.4	58.6	56.3	62.9	37.5	46.7		
6. ความมีมนุษยสัมพันธ์	57.1	63.2	72.4	48.4	56.2	50.0	66.7		
7. การตรงต่อเวลา	47.3	47.4	48.3	46.9	48.3	25.0	53.3		
8. อื่น ๆ	1.8	5.3	-	1.6	2.2	-	-		

จากตาราง 25 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้ประเมินการทำงานของบุคลากรควรเป็น คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง (ร้อยละ 66.1) รองลงมาคือ หัวหน้างานหรือผู้บริหาร (ร้อยละ 18.8) ประเมินตนเอง (ร้อยละ 16.1) และเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน (ร้อยละ 14.3) ส่วนความคิดเห็นอื่นๆ (ร้อยละ 9.5) ได้แก่ ใช้ประเมินจากหลายๆแหล่งประกอบกัน

ส่วนเนื้อหาของการประเมินนั้น ควรเป็นเรื่องของความรู้ความสามารถในการทำงาน (ร้อยละ 93.8) ความรับผิดชอบ (ร้อยละ 90.2) ความร่วมมือในการทำงาน (ร้อยละ 76.8) และผลงาน ที่เป็นรูปธรรม (ร้อยละ 75.0)

## 2.6 การพิจารณาความดีความชอบ แสดงผลไว้ในตาราง 26

ตาราง 26 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ และเนื้อหาของการพิจารณาความดีความชอบ จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

การพิจารณาความดีความชอบ	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
<u>เกณฑ์ในการพิจารณา</u>									
<u>ความดีความชอบ</u>									
1. พิจารณาตามผลงาน	52.7	78.9	58.6	42.2	53.9	25.0	60.0	*	
2. พิจารณาตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ	27.7	31.6	31.0	25.0	28.1	37.5	20.0		
3. พิจารณาตามความสามารถเป็นสำคัญ	21.4	31.6	24.1	17.2	20.2	37.5	20.0		
4. ระบบหมุนเวียน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ	8.9	-	6.9	12.5	11.2	-	-		
5. อื่น ๆ	8.0	-	10.3	9.4	6.7	12.5	13.3		
<u>เนื้อหาของพิจารณา</u>									
<u>ความดีความชอบ</u>									
1. ใช้เกณฑ์ของทั้งปริมาณและคุณภาพมาพิจารณาร่วมกัน	93.8	94.7	96.6	92.2	94.4	87.5	93.3		
2. จำนวนชิ้นงานที่มีคุณภาพ	4.5	5.3	3.4	4.7	4.5	-	6.7		
3. จำนวนชิ้นงานที่ทำ	1.8	5.3	-	1.6	1.1	12.5	-		
4. อื่น ๆ	0.9	5.3	-	-	1.1	-	-		

\*  $p < 0.05$

จากตาราง 26 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ควรพิจารณาตามผลงาน (ร้อยละ 52.7) รองลงมาคือ พิจารณาตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ (ร้อยละ 27.7) และพิจารณาตามความสามารถเป็นสำคัญ (ร้อยละ 21.4) ส่วนความคิดเห็นอื่นๆ (ร้อยละ 8.0) ได้แก่ ควรใช้หลายเกณฑ์ดังกล่าวร่วมกัน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ในสถานภาพการบริหาร ในเรื่อง เกณฑ์พิจารณาตามผลงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูง

จะเลือกเกณฑ์นี้มากที่สุด (ร้อยละ 78.9) ผู้บริหารระดับกลางเลือกรองลงมา (ร้อยละ 58.6) และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 42.2)

ส่วนเนื้อหาของการพิจารณาความดีความชอบ ผู้ตอบเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 93.8) มีความคิดเห็นว่าการพิจารณาความดีความชอบควรใช้เกณฑ์ของทั้งปริมาณและคุณภาพมาพิจารณาร่วมกัน

## 2.7 สวัสดิการของบุคลากร แสดงผลไว้ในตาราง 27

ตาราง 27 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องสวัสดิการของบุคลากร(ตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

สวัสดิการ	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
<b>สวัสดิการที่บุคลากรควรได้รับ</b>									
1. ค่ารักษาพยาบาลของสามี / ภรรยา / บุตร	90.2	89.5	93.1	89.1	89.1	100	86.7		
2. ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง	86.6	73.7	89.7	89.1	89.1	75.0	86.7		
3. ค่ารักษาพยาบาลของบิดา / มารดา	78.6	63.2	93.1	76.6	76.6	87.5	100	*	
4. ค่าเล่าเรียนบุตร	72.3	63.2	72.4	75.0	75.0	62.5	73.3		
5. ค่าเช่าบ้าน	26.8	10.5	27.6	31.3	31.3	25.0	33.3		
6. ค่าหนังสือ	17.0	10.5	17.2	18.8	18.8	12.5	6.7		
7. ค่าน้ำมันรถ	10.7	-	6.9	15.6	15.6	25.0	-		
8. ค่าสาธารณูปโภค (ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำ ค่าโทรศัพท์)	8.9	5.3	3.4	12.5	12.5	12.5	-		
9. อื่น ๆ	2.7	-	6.9	1.6	1.6	-	6.7		

\*  $p < 0.05$

จากตาราง 27 ผู้ตอบส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่ สวัสดิการที่บุคลากรควรได้รับ ควรจะมิดังต่อไปนี้ คือ ค่ารักษาพยาบาลของสามี/ภรรยา/บุตร (ร้อยละ 90.2) ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง (ร้อยละ 86.6) ค่ารักษาพยาบาลของบิดา/มารดา (ร้อยละ 78.6) และค่าเล่าเรียนบุตร (ร้อยละ 72.3)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ในสถานภาพการบริหาร ในเรื่องค่ารักษาพยาบาลของบิดา/มารดา คือ ผู้บริหาร



ระดับกลางเห็นความสำคัญของสวัสดิการในเรื่องนี้มากที่สุด (ร้อยละ 93.1) ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 63.2) และ ผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 76.6)

## 2.8 การให้บุคลากรออกจากหน่วยงานและการอุทธรณ์ร้องทุกข์ แสดงผลไว้ในตาราง 28

ตาราง 28 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการให้บุคลากรออกจากหน่วยงานและการอุทธรณ์ร้องทุกข์ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ) จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

การให้ออกจากงาน และการอุทธรณ์ร้องทุกข์	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
<b>ผู้พิจารณาให้ออกจากหน่วยงาน</b>									
1. สภามหาวิทยาลัย	47.3	36.8	55.2	46.9	48.3	50.0	40.0		
2. คณะกรรมการบริหารของ มหาวิทยาลัย	34.8	36.8	31.0	35.9	33.7	37.5	40.0		
3. ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน	12.5	5.3	13.8	14.1	10.1	37.5	13.3		
4. อธิการบดี	7.1	10.5	6.9	6.3	5.6	12.5	13.3		
<b>คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์</b>									
1. ผู้แทนบุคลากรจากทุกคณะ	78.6	52.6	75.9	87.5	82.0	62.5	66.7	**	
2. ผู้แทนสภาคณาจารย์ฯ	77.7	78.9	79.3	76.6	77.5	75.0	80.0		
3. ผู้ที่ฝ่ายบริหารแต่งตั้ง	26.8	36.8	24.1	25.0	27.0	37.5	20.0		
4. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	26.8	15.8	31.0	28.1	28.1	25.0	20.0		
5. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	18.8	10.5	24.1	18.8	20.2	12.5	13.3		
6. อื่น ๆ	6.3	21.1	6.9	1.6	3.4	25.0	13.3		

\*\*  $p < 0.01$

จากตาราง 28 ผู้ตอบมีความคิดเห็นว่า ผู้พิจารณาให้ออกจากหน่วยงานควรเป็นสภามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 47.3) รองลงมาคือ คณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 34.8) และผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน (ร้อยละ 12.5)

สำหรับ คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ควรมาจากผู้แทนบุคลากรของทุกคณะ (ร้อยละ 78.6) ผู้แทนสภาคณาจารย์ฯ (ร้อยละ 77.7) และมีเป็นส่วนน้อยที่เห็นว่าควรมาจากผู้ที่ฝ่ายบริหารแต่งตั้ง (ร้อยละ 26.8) รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร (ร้อยละ 26.8) และผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่

(ร้อยละ 18.8) ส่วนความคิดเห็นอื่นๆ (ร้อยละ 6.3) ได้แก่ นิตินกร ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ร้องทุกข์

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในสถานภาพการบริหาร คือ ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหารมีความคิดเห็นว่า ควรเป็นผู้แทนบุคลากรจากทุกคณะ (ร้อยละ 75.9 และ 87.5) ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วยในจำนวนที่น้อยกว่า (ร้อยละ 52.6)

### 3. การบริหารการเงินและทรัพย์สิน

จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด สรุปผลได้ดังนี้

#### 3.1 เป้าหมายของการบริหารการเงินและทรัพย์สิน แสดงผลไว้ในตาราง 29

ตาราง 29 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องเป้าหมายของการบริหารการเงิน จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

เป้าหมายของการบริหารการเงิน	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. การจัดการรายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีเสถียรภาพทางการเงิน	58.0	63.2	69.0	51.6	56.2	37.5	80.0		
2. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรในอัตราที่จูงใจ	31.3	31.6	27.6	32.8	36	37.5	-		*
3. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	17.0	42.1	10.3	12.5	16.9	12.5	20	**	
4. อื่น ๆ	8.0	5.3	3.4	10.9	7.9	12.5	6.8		

\*  $p < 0.05$     \*\*  $p < 0.01$

จากตาราง 29 จะเห็นได้ว่า เป้าหมายของการบริหารการเงิน ผู้ตอบส่วนใหญ่ เห็นว่า ควรเป็นการจัดการรายได้เพิ่มมากขึ้น หรือให้มีเสถียรภาพทางการเงิน (ร้อยละ 58.0) รองลงมาคือ ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรในอัตราที่จูงใจ (ร้อยละ 31.3) และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (ร้อยละ 17.0)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้ คือ กลุ่มสายงาน ก และ ข (ร้อยละ 36 และ 37.5) เลือกเป้าหมายที่เป็นความ

สามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรในอัตราสูงใจ ในขณะที่กลุ่มสายงาน ค ไม่มีผู้ใดเลือก เป้าหมายนี้เลย และผู้บริหารระดับสูง เลือกเป้าหมายลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (ร้อยละ 42.1) ซึ่งมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 10.3 และ 12.5)

### 3.2 แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย แสดงผลไว้ในตาราง 30

ตาราง 30 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย  
จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง (1)	กลาง (2)	ไม่มี (3)	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1.งบประมาณแผ่นดิน	91.96	100.0	93.10	89.06	94.38	87.50	80.00		
2. ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา	75.00	84.21	58.62	79.69	76.40	75.00	66.67		
3.การจัดการรายได้จากการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย	64.29	78.95	68.97	57.81	65.17	62.50	60.00		
4. การจัดการรายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	41.96	42.11	41.38	42.19	40.45	62.50	40.00		
5. การจัดการรายได้จากการลงทุนเชิงธุรกิจ	21.43	5.26	34.48	20.31	20.22	-	40.00		
6. ผู้บริจาค	4.46	-	-	7.81	4.49	0.13	-		

จากตาราง 30 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยควรเป็นงบประมาณแผ่นดิน (ร้อยละ 91.96) ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา (ร้อยละ 75.0) การจัดการรายได้จากการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 64.29) การจัดการรายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 41.96) และการจัดการรายได้จากการลงทุนเชิงธุรกิจ (ร้อยละ 21.43) สำหรับผู้บริจาค้นั้น มีผู้เห็นด้วยเพียงร้อยละ 4.46

### 3.3 ความเป็นอิสระในการบริหารการเงิน แสดงผลไว้ในตาราง 31

ตาราง 31 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องความเป็นอิสระในการบริหารการเงิน  
จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

ความเป็นอิสระ ในการบริหารการเงิน	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. ได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็น เงินอุดหนุนทั่วไปสามารถ โยกย้าย ปรับเปลี่ยนหมวดการ ใช้เงินได้ตามความจำเป็น เหมาะสม	62.5	68.4	65.5	59.4	64	75	46.7	*	
2. รัฐให้งบประมาณสนับสนุน และให้มหาวิทยาลัยรับผิดชอบ บริหารการเงินเอง	57.1	42.1	51.7	64.1	57.3	75	46.7		
3. มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการ ออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ การเงิน การงบประมาณเอง	50.9	78.9	48.3	43.8	49.4	37.5	66.7	*	
4. จัดหารายได้จากทรัพย์สิน/ ทรัพย์สินทางปัญญาได้เอง	45.5	52.6	48.3	42.2	50.6	37.5	20		
5. สามารถลงทุนทางด้านธุรกิจได้	23.2	36.8	24.1	18.8	25.8	12.5	13.3		
6. อื่น ๆ	1.8	-	-	3.1	2.2	-	-		
<b>อำนาจอิสระในการบริหารงาน งบประมาณ</b>									
1. คณะ	55.4	73.7	55.2	50.0	53.9	50.0	66.7		
2. ภาควิชา	23.2	5.3	27.6	26.6	27	12.5	6.7		
3. มหาวิทยาลัย	19.6	31.6	17.2	17.2	18.0	37.5	20.0		

\*p < 0.05

จากตาราง 31 ผู้ตอบมากกว่าครึ่งหนึ่งให้ความหมายของความเป็นอิสระในการบริหารการเงิน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ การได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนทั่วไปสามารถโยกย้าย ปรับเปลี่ยนหมวดการใช้จ่ายเงินได้ตามความจำเป็นเหมาะสม (ร้อยละ 62.5) รัฐให้

งบประมาณสนับสนุนและให้มหาวิทยาลัยรับผิดชอบบริหารการเงินเอง (ร้อยละ 57.1) และมหาวิทยาลัยมีอำนาจในการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณเอง (ร้อยละ 50.9)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้ คือ ในความหมายของความเป็นอิสระในการบริหารการเงินที่เป็นการได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถโยกย้าย ปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความจำเป็นเหมาะสมนั้น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหารมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เป็นจำนวนร้อยละ 68.4, 65.5 และ 59.4 ตามลำดับ และ ในความหมายที่เป็นการจัดหารายได้จากทรัพย์สิน/ ทรัพย์สินทางปัญญาได้เองนั้น กลุ่มสายงาน ก ข และ ค มีความคิดเห็นแตกต่างกันเป็นจำนวนร้อยละ 49.4, 37.5 และ 66.7 ตามลำดับ

สำหรับ อำนาจอิสระในการบริหารงบประมาณ ซึ่งแสดงไว้ในตาราง 31 เช่นกันนั้น ร้อยละ 55.4 ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่า ควรให้คณะเป็นผู้มีอำนาจอิสระในการบริหารงานงบประมาณ

### 3.4 กลยุทธ์ในการจัดหารายได้เพิ่มของมหาวิทยาลัย แสดงผลไว้ในตาราง 32

ตาราง 32 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องกลยุทธ์ในการจัดหารายได้เพิ่มของมหาวิทยาลัย จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

กลยุทธ์ในการจัดหารายได้เพิ่ม	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. จัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่จัดหารายได้	87.50	89.47	93.10	84.38	86.52	87.50	93.33		
2. จัดตั้งหน่วยงานวิสาหกิจเพื่อหารายได้เสริมให้สถาบัน เพื่อดำเนินการในเชิงธุรกิจ	58.04	47.37	65.52	57.81	59.55	37.50	60.00		
3. การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)	50.00	68.42	51.72	43.75	49.44	50.00	53.33		
4. จัดกิจกรรมระดมทุนจากผู้บริจาค	44.64	63.16	44.83	39.06	47.19	37.50	33.33		

ตาราง 32 (ต่อ)

กลยุทธ์ในการจัดหารายได้เพิ่ม	ภาพ	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
	รวม	สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
5. การยกเว้นการเก็บภาษีรายได้ของมหาวิทยาลัย	41.07	21.05	31.03	51.56	44.94	50.00	13.33		
6. การยกเว้นภาษีให้แก่ผู้บริจาคเงิน / ทรัพย์สินแก่มหาวิทยาลัย	40.18	57.89	37.93	35.94	41.57	37.50	33.33		
7. เพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา / ค่าหน่วยกิต	37.50	42.11	34.48	37.50	39.33	25.00	33.33		
8. ลงทุนโดยการซื้อหุ้น / พันธบัตร	19.64	21.05	31.03	14.06	19.10	-	33.33		

จากตาราง 32 ผู้ตอบมากกว่าครึ่งหนึ่ง เลือกกลยุทธ์โดยการจัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่จัดหารายได้ (ร้อยละ 87.5) จัดตั้งหน่วยงานวิสาหกิจเพื่อหารายได้เสริมให้สถาบันเพื่อดำเนินการในเชิงธุรกิจ (ร้อยละ 58.04) และการจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (ร้อยละ 50.0) มีข้อน่าสังเกตคือ ผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มสาขางาน ข จะเลือกการจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (ร้อยละ 68.42 และ 50.0) มากเป็นอันดับสองรองจากการจัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่จัดหารายได้

### 3.5 การจัดเก็บค่าเล่าเรียนนิสิต แสดงผลไว้ในตาราง 33

ตาราง 33 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการจัดเก็บค่าเล่าเรียนนิสิต จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

การจัดเก็บค่าเล่าเรียนของนิสิต	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
1. รัฐอุดหนุนเกินกึ่งหนึ่ง เพราะเป็นบริการสาธารณะและเป็นการลงทุนด้านการศึกษาของชาติในระยะยาว	60.7	63.2	51.7	64.1	62.9	75	40		
2. อัตราการจัดเก็บเป็นอัตราเดียว ในอัตราสูงกว่าปัจจุบัน แต่มีส่วนลดให้ผู้เรียนที่ขาดแคลนตามความจำเป็นทุกคนตามเกณฑ์ที่กำหนด	32.1	21.1	34.5	34.4	33.7	25	26.7		
3. ผู้เรียนทุกคนจ่ายในอัตราเดียวกันหมดตามสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา	24.1	31.6	24.1	21.9	21.3	37.5	33.3		
4. อื่น ๆ	5.4	10.5	6.9	3.1	5.6	-	6.7		

จากตาราง 33 ผู้ตอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า รัฐควรอุดหนุนเกินกึ่งหนึ่ง เพราะเป็นบริการสาธารณะและเป็นการลงทุนด้านการศึกษาของชาติในระยะยาว (ร้อยละ 60.7) รองลงมาคือ อัตราการจัดเก็บเป็นอัตราเดียว แต่มีส่วนลดให้ผู้เรียนที่ขาดแคลนตามเกณฑ์ที่กำหนด (ร้อยละ 32.1) ผู้เรียนทุกคนจ่ายในอัตราเดียวกันหมดตามสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา (ร้อยละ 24.1) ส่วนความคิดเห็นอื่นๆ (ร้อยละ 5.4) ได้แก่ รัฐมีเงินให้กู้ยืม รัฐอุดหนุนเงินทั้งหมด

### 3.6 เกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ แสดงผลไว้ในตาราง 34

ตาราง 34 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ และวิธีการในการใช้จ่ายเงิน จำแนกตามสถานภาพการบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

การจัดสรรงบประมาณ และวิธีการในการใช้จ่ายเงิน	ภาพ รวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถาน ภาพ	สาย งาน
<u>เกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ</u>									
1. พิจารณาคงคุณค่าและประโยชน์ของแต่ละโครงการ	70.54	68.42	62.07	75.00	71.91				
2. พิจารณาจากแผนงาน / โครงการที่เสนอ	61.61	57.89	65.52	60.94	61.80				
3. พิจารณาคงสัดส่วนของรายได้ที่แต่ละหน่วยหาได้	52.68	52.63	62.07	48.44	51.69				
4. ยึดจากฐานงบประมาณเดิม โดยเพิ่มอัตราเป็นร้อยละ	40.18	42.11	34.48	42.19	37.08				
5. อื่น ๆ	0.89	5.26	-	-	1.12				
<u>รูปแบบ วิธีการ ระเบียบ</u>									
<u>ข้อบังคับในการใช้จ่ายเงิน</u>									
1. หลากรูปแบบยึดหยุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจ	80.4	94.7	79.3	76.6	82.0				
2. เป็นรูปแบบที่รัดกุม ละเอียดรอบคอบเป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด	17.0	5.3	20.7	18.8	14.6				

จากตาราง 34 ผู้ตอบเลือกเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณอันดับแรก คือ การพิจารณาคงคุณค่าและประโยชน์ของแต่ละโครงการ (ร้อยละ 70.54) รองลงมาคือการพิจารณาจากแผนงาน/โครงการที่เสนอ (ร้อยละ 61.61) และการพิจารณาคงสัดส่วนของรายได้ที่แต่ละหน่วยหาได้ (ร้อยละ 52.68) สำหรับรูปแบบ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายเงิน ผู้ตอบส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80.4) มีความคิดเห็นว่าควรมีหลายรูปแบบ ยึดหยุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจ



### 3.7 ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการเงินและเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน

แสดงไว้ในตาราง 35

ตาราง 35 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการเงินและเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน จำแนกตามสถานภาพ การบริหาร และสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการเงินและเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
<b>ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการเงินและควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย</b>									
1. คณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย	77.7	63.2	69.0	85.9	79.8	75	66.7	*	
2. สภามหาวิทยาลัย	18.8	31.6	24.1	12.5	15.7	25	33.3		
3. อธิการบดี	6.3	15.8	6.9	3.1	-	-	-		
<b>เกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน</b>									
1. เน้นที่สาระของระเบียบการเงิน มีไรที่องค์ประกอบปลีกย่อย	45.5	57.9	48.3	40.6	46.1	75	26.7		
2. เป็นการปรึกษาหารืออย่างรอบคอบไม่ใช่การลงคะแนนเสียง ในการตัดสินใจ	34.8	36.8	27.6	37.5	37.1	25	26.7		
3. พิจารณาตามระเบียบการเงินที่กำหนดอย่างเคร่งครัด	16.1	10.5	17.2	17.2	14.6	-	33.3		
4. อื่น ๆ	3.6	5.3	6.9	1.6	2.2	-	13.3		

\*p < 0.05

จากตาราง 35 ผู้ตอบส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการเงินและควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ควรเป็นคณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 77.7)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสายงาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่สถานภาพการบริหาร คือ มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้ไม่มีตำแหน่ง ในความคิดเห็นดังกล่าว โดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง (ร้อยละ 63.2 และ 69.0) เลือกน้อยกว่าผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 85.9) ส่วนความคิดเห็นอื่นๆ (ร้อยละ 3.6) ได้แก่ การอิงระเบียบการเงินแต่สามารถยืดหยุ่นได้

สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน เกณฑ์ที่ถูกเลือกมากที่สุดคือ การเน้นที่สาระของระเบียบการเงินมิใช่ที่องค์ประกอบปลีกย่อย (ร้อยละ 45.5) รองลงมาคือ เป็นการปรึกษาหารืออย่างรอบคอบ ไม่ใช่แบบลงคะแนนเสียงในการตัดสินใจ (ร้อยละ 34.8)

### 3.8 การบริหารจัดการทางการเงิน แสดงผลไว้ในตาราง 36

ตาราง 36 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการบริหารจัดการทางการเงิน จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสายงาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

การบริหารจัดการทางการเงิน	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สายงาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สายงาน
1. มีการกำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน	71.4	78.9	79.3	65.6	69.7	62.5	86.7		
2. มีระบบการประเมินทางด้าน การใช้เงินศักยภาพของการ ดำเนินการและการจัดการ	66.1	68.4	65.5	65.6	64	75	73.3		
3. ความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร	58.9	57.9	58.6	59.4	64	37.5	40		
4. การสร้างฐานข้อมูลทางการเงิน เพื่อคำนวณ ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย กิจกรรม	58.9	68.4	62.1	54.7	56.2	62.5	73.3		
5. ความรับผิดชอบของผู้บริหาร	49.1	68.4	48.3	43.8	56.2	25	20		*
6. การประกาศนโยบายการเงิน ให้เป็นที่รับรู้ทั่วถึง	43.8	31.6	34.5	51.6	46.1	37.5	33.3		
7. วิธีดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย ให้ต่ำที่สุด	36.6	36.8	37.9	35.9	37.1	25.0	40.0		
8. เข้มงวดในการควบคุมและ สร้างวินัยในการเงินและการ งบประมาณ	29.5	15.8	34.5	31.3	28.1	12.5	46.7		

\* p < 0.05

จากตาราง 36 จะเห็นได้ว่าสี่อันดับแรกที่มีผู้ตอบเกินกว่าครึ่งหนึ่งได้เลือกไว้ ได้แก่ มีการกำกับค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน (ร้อยละ 71.4) มีระบบการประเมินทางด้านการใช้เงิน สักยภาพของการดำเนินการและการจัดการ (ร้อยละ 66.1) ความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร (ร้อยละ 58.9) และมีการสร้างฐานข้อมูลทางการเงิน/หรือคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรม (ร้อยละ 58.9) และที่เลือกรองลงมา คือ ความรับผิดชอบของผู้บริหาร (ร้อยละ 49.1) และการประกาศนโยบายการเงินให้เป็นที่รับรู้ทั่วถึง (ร้อยละ 43.8)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่กลุ่มสาขางาน คือ กลุ่มสาขางาน ก ข และ ค จะเลือกแตกต่างกัน โดยกลุ่มสาขางาน ก (ร้อยละ 56.2) จะเลือกความรับผิดชอบของผู้บริหารมากกว่ากลุ่มสาขางาน ข (ร้อยละ 25) และกลุ่มสาขางาน ค (ร้อยละ 20)

### 3.9 การตรวจสอบการบริหารการเงิน แสดงผลไว้ในตาราง 37

ตาราง 37 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการตรวจสอบการบริหารการเงิน จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขา
การตรวจสอบการบริหารการเงิน	112							ภาพ	งาน
1. มีการกำกับตรวจสอบและเปิดเผยได้	71.4	84.2	75.9	65.6	71.9	50	80		
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของคนกักกัน/หลัง การดำรงตำแหน่งต่อสภามหาวิทยาลัย	23.2	10.5	24.1	26.6	24.7	25.0	13.3		
3. มีแผนการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	15.2	36.8	6.9	12.5	18.0	12.5	-	*	
4. มีนโยบายการเงินที่ชัดเจน	13.4	21.1	6.9	14.1	14.6	12.5	6.7		

\*  $p < 0.05$

จากตาราง 37 ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีการกำกับ ตรวจสอบและเปิดเผยได้ (ร้อยละ 71.4) มีเพียงจำนวนน้อยที่เลือกผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

การเงินต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของคนก่อน/หลังการดำรงตำแหน่งต่อสภามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 23.2) มีแผนการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (ร้อยละ 15.2) และมีนโยบายการเงินที่ชัดเจน (ร้อยละ 13.4)

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสภาพการบริหารและสาขางาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่สถานภาพการบริหาร คือ ผู้บริหารระดับสูง กลาง กับผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร มีการเลือกที่แตกต่างกัน ในเรื่องการมีแผนการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ คือ ผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 36.8) จะเลือกเรื่องนี้มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 6.9 และ 12.5)

### 3.10 การตรวจสอบการเงินและบัญชี แสดงผลไว้ในตาราง 38

ตาราง 38 ร้อยละของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องการตรวจสอบการเงินและบัญชี จำแนกตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน (เรียงลำดับตามร้อยละในภาพรวม)

การตรวจสอบการเงินและบัญชี	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
<b>วิธีการตรวจสอบและควบคุมการ</b>									
<b>เบิกจ่ายเงิน</b>									
1. ให้เบิกจ่ายตามแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะพร้อมตรวจสอบผลการดำเนินการ	50.0	52.6	55.2	46.9	49.4	50	53.3		
2. ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายพร้อมใบสำคัญรับเงินทุกครั้งที่มีการเบิกจ่าย	25.9	10.5	27.6	29.7	25.8	25.0	26.7		
3. มีใบสำคัญรับเงินรวมขอจากผู้รับผิดชอบและตรวจสอบที่ผลงานสุดท้าย	20.5	31.6	13.8	20.3	21.3	12.5	20.0		
4. ตรวจสอบใบสำคัญรับเงินทุกครั้งที่มีการเบิกจ่าย	1.8	5.3	-	1.6	2.2	-	-		

ตาราง 38 (ต่อ)

การตรวจสอบการเงินและบัญชี	ภาพรวม	สถานภาพการบริหาร			สาขางาน			P value	
		สูง	กลาง	ไม่มี	ก	ข	ค	สถานภาพ	สาขางาน
<u>ผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ</u>									
<u>การเงินและบัญชี</u>									
1. คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	50.9	31.6	37.9	62.5	52.8	75.0	26.7	*	
2. คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อนายกสภามหาวิทยาลัย	35.7	42.1	44.8	29.7	32.6	25.0	60.0		
3. คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี	8.0	21.1	10.3	3.1	9.0	-	6.7	*	
4. อื่น ๆ	4.5	10.5	3.4	3.1	5.6	-	-		

\*  $p < 0.05$ 

จากตาราง 38 ผู้ตอบส่วนใหญ่เลือกวิธีการตรวจสอบและควบคุมการเบิกจ่ายเงิน โดยวิธีให้เบิกจ่ายตามแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะพร้อมตรวจสอบผลการดำเนินการ (ร้อยละ 50.0) รองลงมาคือตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายพร้อมใบสำคัญรับเงินทุกครั้งที่มีการเบิกจ่าย (ร้อยละ 25.9) และมีใบสำคัญรับเงินรวมยอดจากผู้รับผิดชอบและตรวจสอบที่ผลงานสุดท้าย (ร้อยละ 20.5)

สำหรับผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบการเงินและบัญชี ผู้ตอบส่วนใหญ่เลือกคณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 50.9) รองลงมาคือคณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อนายกสภามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 35.7) คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี (ร้อยละ 8.0) ส่วนความคิดเห็นอื่นๆ (ร้อยละ 4.5) ได้แก่ ผู้แทนสภาคณาจารย์ฯ ผู้ตรวจสอบจากบุคคลภายนอก นักกฎหมาย

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นตามสถานภาพการบริหารและสาขางาน พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่สถานภาพการบริหาร คือ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหารจะแตกต่างกันตรงที่ผู้รับผิดชอบเป็นคณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย โดยผู้ไม่มีตำแหน่งบริหารจะเลือกมากที่สุด (ร้อยละ 62.5) ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะเลือกน้อยกว่า (ร้อยละ 31.6 และ 37.9) ส่วนผู้รับผิดชอบที่เป็นคณะ-

กรรมการที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดีผู้บริหารระดับสูง (ร้อยละ 21.1) จะเลือกมากกว่า ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหาร (ร้อยละ 10.3 และ 3.1)

## ตอนที่ 2 การกำหนดตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

จากเครื่องมือวิจัยตอนที่ 3 ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 80 ข้อ ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน โดยข้อคำถามดังกล่าวได้สะท้อนหลักของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งผู้วิจัยได้แจกแจงไว้ในตาราง 39 และได้แสดงค่าสหสัมพันธ์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวชี้วัดซึ่งได้จากการวิเคราะห์แบบ Item-total Correlation ไว้ด้วย

ตาราง 39 แสดงค่าสหสัมพันธ์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ	ข้อคำถาม	สหสัมพันธ์
1. ความโปร่งใส	29	10 ,11, 12, 23, 30, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 51, 52, 55, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 80	0.90
2. มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	25	6, 17, 18, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 44, 54, 59, 60, 61, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 77, 78, 79	0.73
3. การรับรู้ของประชาคม	24	10, 11, 12, 31, 32, 33, 34, 35, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 67, 75, 78	0.87
4. การมีส่วนร่วม	22	1, 2, 3, 4, 5, 13, 14, 16, 19, 22, 23, 31, 34, 37, 45, 47, 49, 50, 57, 62, 70, 74	0.84
5. ยุติธรรม	20	13, 15, 16, 23, 27, 39, 40, 42, 43, 45, 46, 51, 52, 53, 55, 59, 62, 70, 74, 79	0.63

ตาราง 39 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	จำนวนข้อ	ข้อคำถาม	สหสัมพันธ์
6. ตรวจสอบได้	19	7, 12, 13, 23, 30, 38, 42, 43, 51, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 71, 79, 80	0.84
7. มีกฎระเบียบชัดเจน	17	11, 12, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 48, 55, 56, 60, 64, 65, 73	0.91
8. มีการประเมิน	15	15, 16, 23, 25, 26, 30, 51, 53, 56, 57, 59, 62, 71, 72, 79	0.75
9. มีแผนงาน เป้าหมาย	13	2, 3, 7, 8, 9, 18, 32, 37, 48, 71, 75, 77, 78	0.72
10. มีความเป็นอิสระ คล่องตัว	12	9, 19, 24, 27, 28, 29, 44, 52, 68, 69, 70, 72	0.69
11. กระจายอำนาจ	7	17, 18, 27, 36, 58, 61, 65	0.60
12. ตอบสนองสังคม	5	9, 19, 20, 21, 76	0.60

จากตาราง 39 จะเห็นได้ว่า ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวชี้วัดแต่ละตัวจะมีค่าระหว่าง .60-.90 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกลุ่มคำถามของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความสอดคล้องกันค่อนข้างสูง เมื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อโดยใช้ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบในการจัดกลุ่ม ดังแสดงไว้ในตาราง 40 จะจัดได้เป็น 3 กลุ่มคือ

- (1) ตัวชี้วัดที่กลุ่มเห็นด้วยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51 ขึ้นไป)
- (2) ตัวชี้วัดที่กลุ่มเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.51 และ 4.50)
- (3) ตัวชี้วัดที่กลุ่มเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.51 และ 3.50)

ตาราง 40 แสดงกลุ่มของตัวชี้วัดตามระดับความคิดเห็นของผู้ตอบ จำแนกเป็นรายด้าน

ด้าน	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	ปานกลาง
1. โครงสร้างองค์กรและการบริหารของมหาวิทยาลัย	1, 3, 4, 7, 8, 11	2, 5, 6, 9, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 33, 34	10, 15, 16, 20, 21, 27, 31, 35
รวม	6	21	8
2. ด้านการบริหารงานบุคคล	39, 40, 42, 43, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61	37, 38, 41, 44, 45, 50, 57, 58, 59, 61, 62	36
รวม	17	9	1
3. ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน	64, 78	63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 79, 80	-
รวม	2	16	-

จากตาราง 40 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวชี้วัดที่ผู้ตอบเห็นด้วยมากที่สุด มีจำนวน 25 ข้อ เป็นด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย 6 ข้อ ด้านการบริหารงานบุคคล 17 ข้อ และด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน 2 ข้อ ซึ่งในจำนวน 25 ข้อนี้ ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญซึ่งผู้ตอบเห็นด้วยมากที่สุด

ตัวชี้วัดที่ผู้ตอบเห็นด้วยมากที่สุดจำนวน 25 ข้อ ดังนี้

ด้าน โครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย

- (1) บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร (1)
- (2) อธิการบดีควรรับฟังข้อเสนอแนะจากประชาคม เกี่ยวกับนโยบายหรือการบริหาร (3)
- (3) ผู้บริหารควรเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่ (4)
- (4) ควรมีการตรวจสอบให้การดำเนินงานของผู้บริหารสอดคล้องกับนโยบาย (7)
- (5) การบริหารงานควรมีแผนงานและเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว (8)
- (6) เกณฑ์ในการได้มาซึ่งผู้บริหารควรจะชัดเจนและประกาศให้ทราบทั่วกัน (11)



### ด้านการบริหารงานบุคคล

(7) การประกาศรับสมัครบุคลากรเข้าทำงาน ควรประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง ไปสู่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งต่างๆ (39)

(8) ควรมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน และประกาศสาธารณะให้ประชาคมรับรู้ (40)

(9) หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ควรประกาศให้ประชาคมรับทราบ (42)

(10) กระบวนการในการพิจารณาความดีความชอบ ควรเป็นไปอย่างเปิดเผย (43)

(11) สวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิในการได้รับ ควรประกาศให้ประชาคมทราบ (46)

(12) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารกันได้สองทาง (47)

(13) แผนงาน กฎ ระเบียบ ควรประกาศให้ประชาคมรับทราบ (48)

(14) บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์และปัญหาขององค์กร (49)

(15) ถ้าบุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา สามารถที่จะเสนอปัญหาต่อกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ได้ (51)

(16) กรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ควรมีอำนาจอิสระในการพิจารณาคำอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากร (52)

(17) การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วง ควรแจ้งให้บุคลากรรับทราบถึงข้อดีและข้อแก้ไข (53)

(18) มหาวิทยาลัยต้องสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานได้เต็มที่ (54)

(19) มหาวิทยาลัยต้องใช้ระบบสัญญาจ้างงานกับบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน (55)

(20) การประเมินต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอน (56)

(21) ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ระดับต่างๆ (58)

(22) การตรวจสอบต้องมีแผนและระเบียบที่ชัดเจน (60)

(23) อำนาจในการบริหารงานบุคคล ควรมีการถ่วงดุลอำนาจ (61)

### ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

(24) ในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ต้องมีระบบทำงานชัดเจนเป็นขั้นตอนตรวจสอบได้ (64)

(25) มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ด้านการเงิน / ทรัพย์สิน ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน (78)

## บทที่ 5

### สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แสดงความคิดเห็นและเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยตามความคิดเห็นอย่างหลากหลาย สถานภาพและสายงาน และเพื่อกำหนดตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย รวมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อรูปแบบและตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ เป็นข้าราชการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปี พ.ศ.2543 จำนวน 112 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และไม่มีตำแหน่งบริหาร ร้อยละ 17.0, 25.9 และ 57.1 ตามลำดับ เป็นข้าราชการสาย ก สาย ข และ สาย ค ร้อยละ 79.5, 7.1 และ 13.4 ตามลำดับ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามซึ่งมีลักษณะเป็นแบบเลือกคำตอบและแบบประมาณค่า 5 ระดับ มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องโครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย (สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี) การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ภายใต้องค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความมีอิสระคล่องตัว การรับรู้ของประชาคม การตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจ การมีกฎระเบียบ การมีแผนงานและเป้าหมาย การประเมิน และการตอบสนองความต้องการของสังคม

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติบรรยาย การทดสอบไคสแควร์ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการหาค่าสหสัมพันธ์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของตัวชี้วัดด้วยการวิเคราะห์แบบ Item –total Correlation

## สรุปผลการวิจัย

จากความคิดเห็นของตัวแทนประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สามารถสรุปและนำเสนอเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ได้ดังต่อไปนี้ (มีภาพแสดงประกอบในหน้า 63, 64 และ 67)

### 1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย ข้อสรุปที่ได้มีดังต่อไปนี้

1.1 เป้าหมายหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเป็นอิสระทางวิชาการ และการตอบสนองความต้องการของสังคม

#### 1.2 สภามหาวิทยาลัย

1.2.1 องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย ควรประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม เป็นอย่างน้อย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้บริหาร และผู้แทนคณาจารย์ และควรมีผู้แทนชุมชนหรือผู้แทนนิสิต/ศิษย์เก่าร่วมด้วย

1.2.2 ลักษณะสำคัญของสภามหาวิทยาลัย ควรมีวิสัยทัศน์ในด้านวิชาการ มีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มีความคล่องตัวในการตัดสินใจและมีความเป็นอิสระจากอำนาจภายนอก

1.2.3 อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นผู้กำหนดนโยบายและวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย

1.2.4 ลักษณะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ควรมีเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจกรรมของมหาวิทยาลัย มีความสามารถในการหาแหล่งทุน/รายได้ มีความรู้ในกิจการของมหาวิทยาลัย มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

1.2.5 การได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ควรให้อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการได้มา

1.2.6 ลักษณะการบริหารจัดการที่ดีของสภามหาวิทยาลัย ควรมีความโปร่งใสในการกำหนดนโยบายและดำเนินงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจและมีความยุติธรรมในการพิจารณาตัดสินใจ

1.2.7 การติดตามตรวจสอบการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ควรมีองค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาคมของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ตรวจสอบ

### 1.3 อธิการบดี

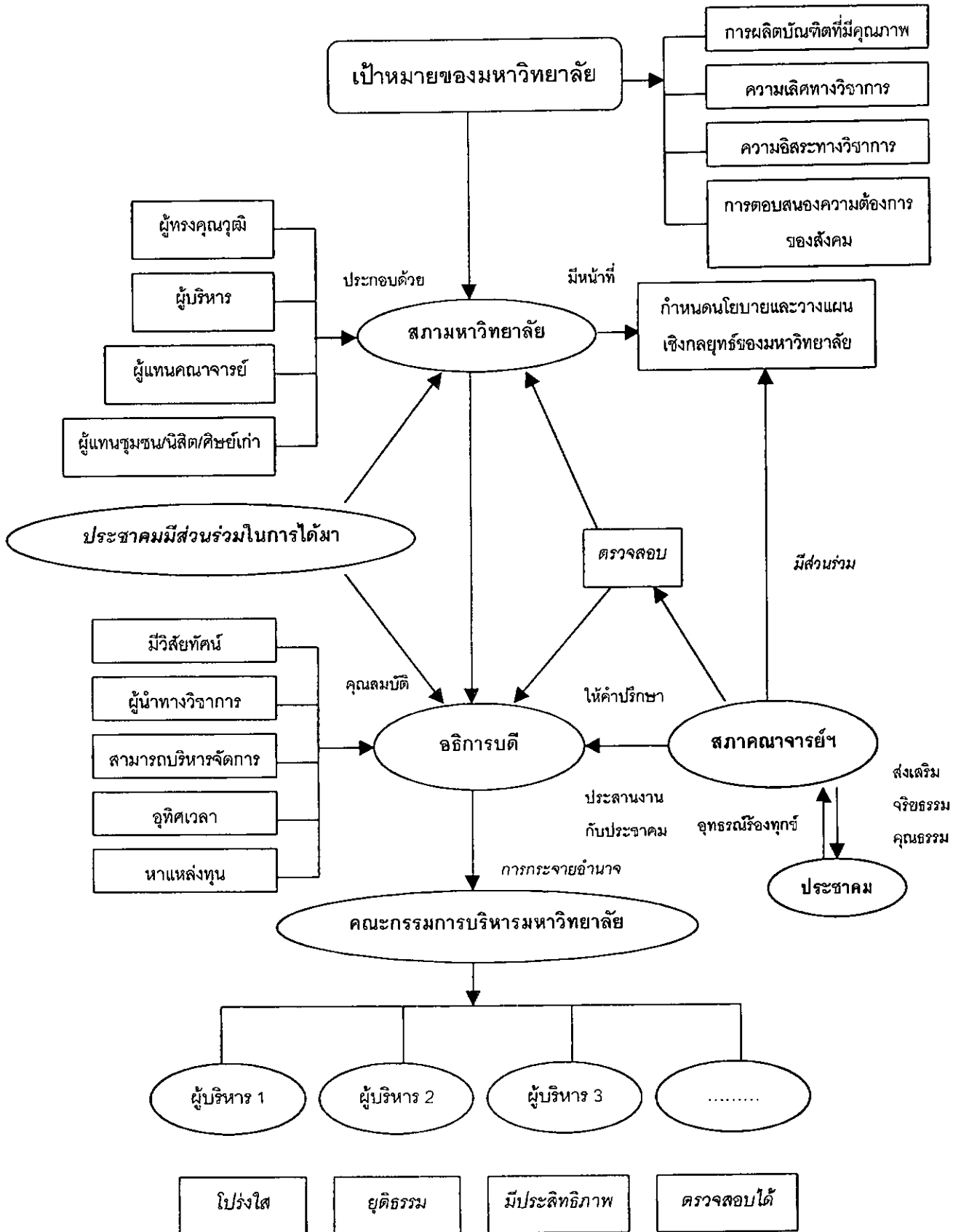
- 1.3.1 ที่มาของอธิการบดี ควรเป็นได้ทั้งอาจารย์ในมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอก
- 1.3.2 การได้มาซึ่งอธิการบดี ควรเป็นการรับสมัครและพิจารณาคัดเลือกโดยสภามหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือโดยการเลือกตั้ง
- 1.3.3 คุณลักษณะที่สำคัญของอธิการบดี ควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำ และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ มีความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นผู้ทิสเวลาให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย และมีความสามารถในการหาแหล่งทุน/รายได้
- 1.3.4 การดำรงตำแหน่งของอธิการบดี ควรมีวาระ 4 ปี และมีจำนวนวาระติดต่อกันได้ 2 วาระ
- 1.3.5 ลักษณะการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี ควรบริหารด้วยความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีประสิทธิภาพ
- 1.3.6 การตรวจสอบการทำงานของอธิการบดี ควรมีการตรวจสอบโดยตัวแทนประชาคม หรือคณะกรรมการประเมินซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย

### 1.4 การบริหารจัดการ

- 1.4.1 บทบาทของบุคลากร ผู้แทนประชาคมควรมีส่วนร่วมในการวางแผน ให้ข้อมูลประกอบการทำแผน และเป็นผู้เสนอแผนเพื่อผู้บริหารพิจารณา
- 1.4.2 ระเบียบกฎเกณฑ์ ควรกำหนดเฉพาะหลักการและให้อิสระแก่ผู้ดำเนินการในรายละเอียด
- 1.4.3 การประเมินผลงาน ควรใช้วิธีการตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานควบคู่ไปกับผลงาน
- 1.4.4 แนวทางการบริหารจัดการที่ดี ควรมีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน

### 1.5 สภาคณาจารย์ฯ

- 1.5.1 บทบาทของสภาคณาจารย์ฯ ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและดูแลกระบวนการยุติธรรม
- 1.5.2 ภารกิจของสภาคณาจารย์ฯ ควรทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างประชาคมและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกิจการอันเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องอุทธรณ์ร้องทุกข์และส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของอาจารย์และนิสิต
- 1.5.3 การร่วมเป็นกรรมการชุดต่างๆ ควรร่วมเป็นกรรมการในสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ อ.ก.ม. และสภาวิชาการ



ภาพที่ 1 โครงสร้างองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดีตาม  
 ความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## 2. ด้านการบริหารงานบุคคล ข้อสรุปที่ได้มีดังต่อไปนี้

### 2.1 การจำแนกประเภทบุคลากรและการแบ่งสายงาน

บุคลากรควรจำแนกเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ หรือเป็นแบบไม่แบ่งสายแต่กำหนดเป็นภาระหน้าที่ ส่วนการแบ่งสายงานควรเป็นภาควิชา

### 2.2 การคัดเลือกบุคลากร

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการคัดเลือก ควรเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร โดยมีคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ และลักษณะการจ้างงานควรใช้สัญญาจ้างเป็นระยะ 3 ปี หรือเป็นสัญญาจ้างระยะยาว 4-9 ปี

### 2.3 การกำหนดค่าตอบแทน ควรพิจารณาตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์

### 2.4 การประเมินผลของบุคลากรและการพิจารณาความดีความชอบ

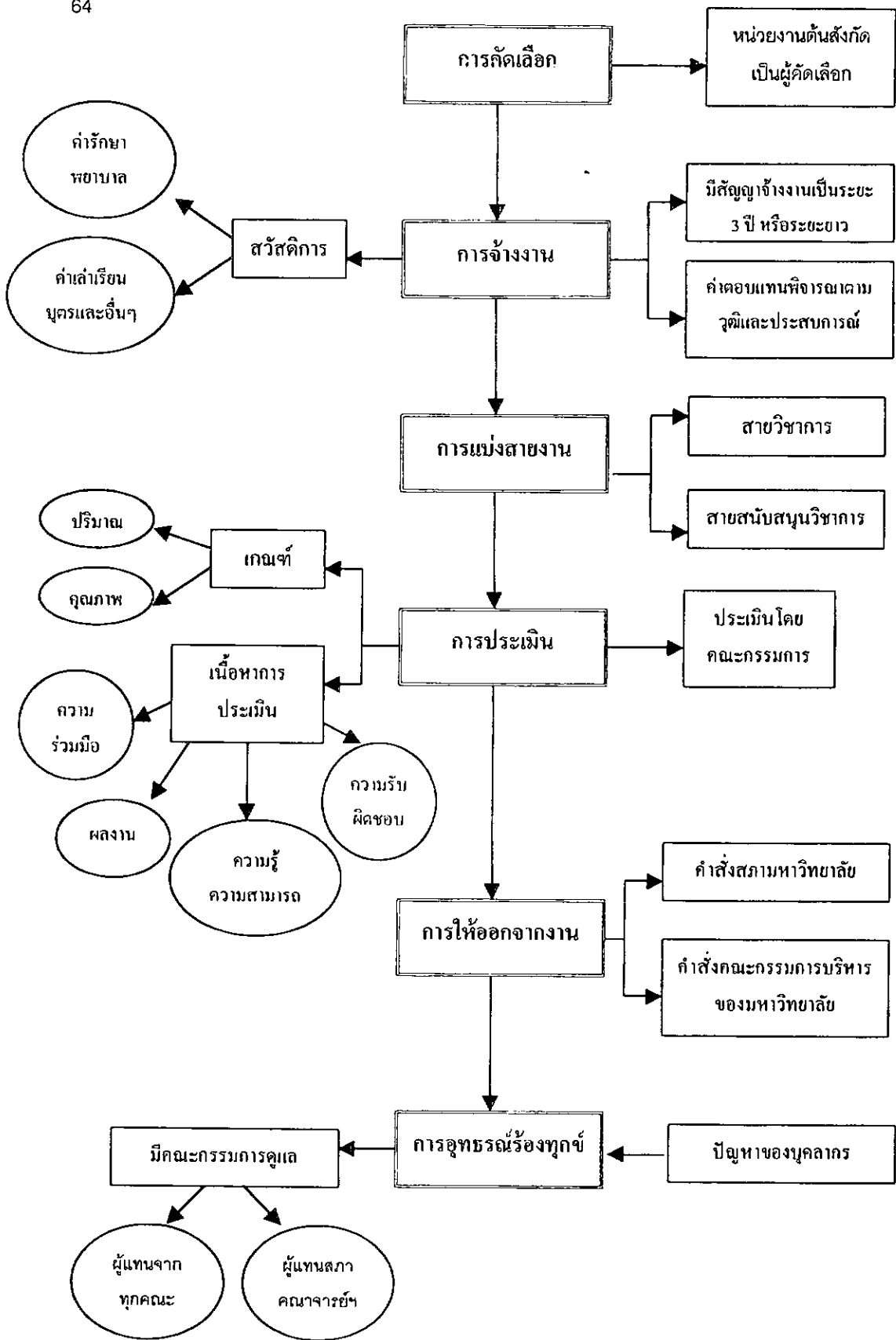
ควรประเมินโดยคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยเนื้อหาของ การประเมิน คือ ความรู้ ความสามารถในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความร่วมมือในการทำงานและผลงานที่เป็นรูปธรรม โดยใช้เกณฑ์ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพนำมาพิจารณาร่วมกัน

### 2.5 สวัสดิการของบุคลากร

ควรมีสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลของสามี/ภรรยา/บุตร/ตนเอง/บิดา/มารดา และค่าเล่าเรียนบุตร

### 2.6 การให้บุคลากรออกจากหน่วยงานและการอุทธรณ์ร้องทุกข์

ผู้พิจารณาให้ออกจากหน่วยงานควรเป็นสภามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ควรประกอบด้วย ผู้แทนบุคลากรจากทุกคณะและผู้แทนสภาคณาจารย์ฯ



ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดีตามความคิดเห็นของประชาคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### 3. ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ข้อสรุปที่ได้มีดังต่อไปนี้

3.1 เป้าหมายของการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควรมีการจัดหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีเสถียรภาพทางการเงิน

3.2 แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย ควรมาจากงบประมาณแผ่นดิน ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา และการจัดหารายได้จากค่าบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

3.3 ความเป็นอิสระในการบริหารการเงิน งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับควรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถโยกย้ายปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความจำเป็นเหมาะสม หรืออยู่ในรูปของรัฐให้งบประมาณสนับสนุนและให้มหาวิทยาลัยรับผิดชอบบริหารการเงินเอง และมหาวิทยาลัยมีอำนาจในการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินการงบประมาณเอง รวมทั้งการให้หน่วยงานระดับคณะเป็นผู้มีอิสระในการบริหารเงินงบประมาณเอง

3.4 กลยุทธ์ในการจัดหารายได้เพิ่มของมหาวิทยาลัย ควรจัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่จัดหารายได้ จัดตั้งหน่วยงานวิสาหกิจเพื่อหารายได้เสริมและเพื่อดำเนินการในเชิงธุรกิจ และการจัดตั้งกองทุนคองคอดเงินต้น

3.5 การจัดเก็บค่าเล่าเรียนนิสิต รัฐควรเป็นผู้อุดหนุนเงินกึ่งหนึ่งเพราะเป็นบริการสาธารณะและเป็นการลงทุนด้านการศึกษาของชาติในระยะยาว

3.6 เกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ ควรมีการพิจารณาตามคุณค่าและประโยชน์ของแต่ละโครงการ พิจารณาจากแผนงาน/โครงการที่เสนอและพิจารณาตามสัดส่วนของรายได้ที่แต่ละหน่วยหาได้

3.7 รูปแบบ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายเงิน ควรมีหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจได้

3.8 ผู้ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการเงิน\_ ควรเป็นคณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย และเกณฑ์ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน ควรเน้นที่สาระของระเบียบการเงินมิใช่ที่องค์ประกอบปลีกย่อย

3.9 การบริหารจัดการทางการเงิน ควรมีการกำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน มีระบบการประเมินทางด้านการใช้จ่ายเงิน สักยภาพของการดำเนินการและการจัดการ ความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร การสร้างฐานข้อมูลทางการเงินเพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรม และความรับผิดชอบของผู้บริหาร



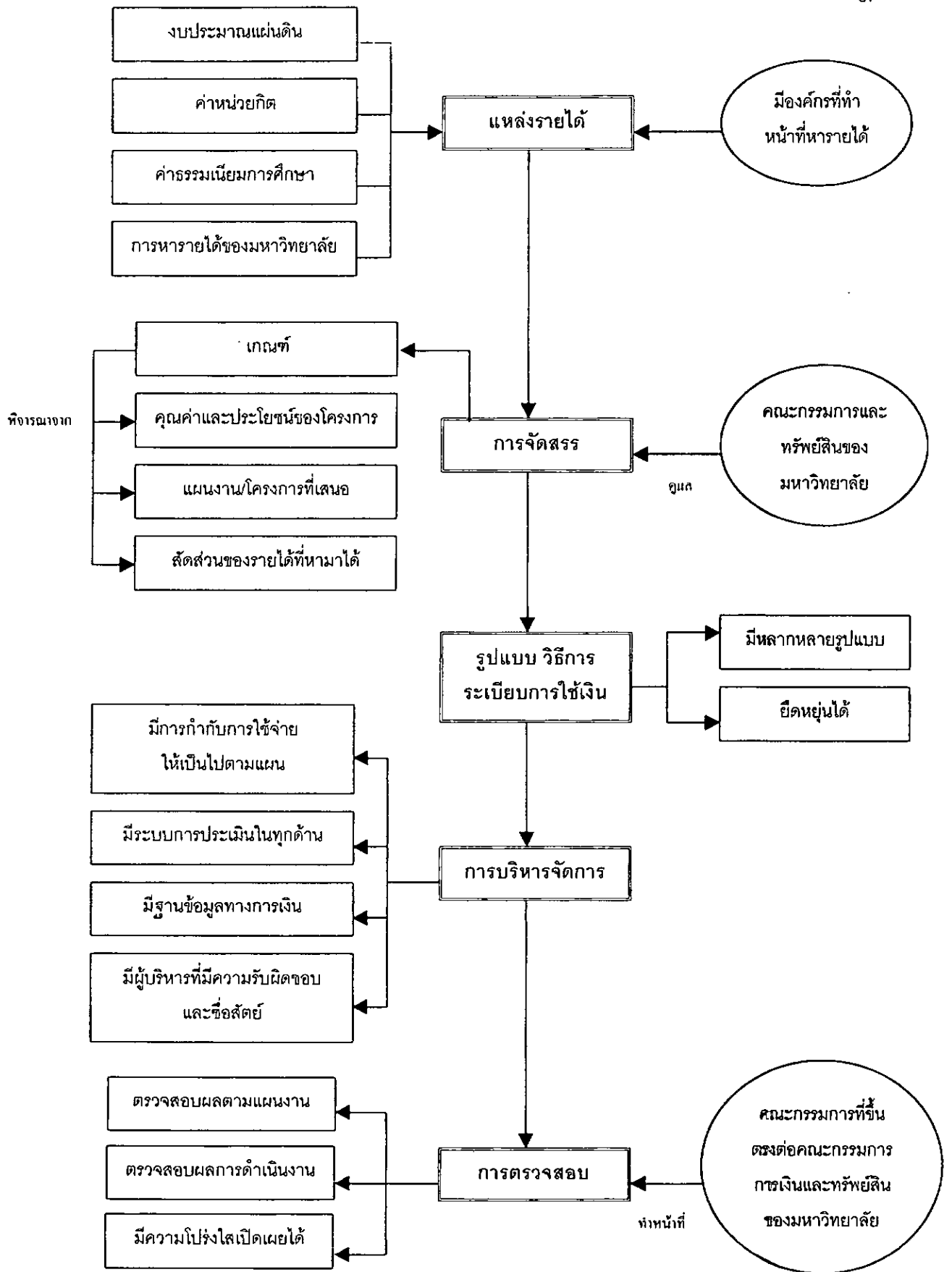
3.10 การตรวจสอบการบริหารการเงิน ควรมีการกำกับ ตรวจสอบและเปิดเผยได้ โดยมีวิธีการตรวจสอบและควบคุมการเบิกจ่ายเงิน โดยให้เบิกจ่ายตามแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะพร้อมตรวจสอบผลการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบควรเป็นคณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

#### 4. ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

4.1 ด้านโครงสร้างขององค์กรและการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร การรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมของอธิการบดี ผู้บริหารมีแผนงานตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาคม

4.2 ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการประชาสัมพันธ์ มีหลักเกณฑ์การคัดเลือก การพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการ การร้องทุกข์ การประเมิน การตรวจสอบ และการกระจายอำนาจ

4.3 ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควรมีระบบการทำงานชัดเจน และมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์



ภาพที่ 3 รูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สินที่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ตีตามความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## การอภิปรายผลการวิจัย

จากข้อสรุปผลการวิจัยและการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ที่อยู่ในสถานภาพและสายงานที่แตกต่างกันพบประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

### ด้านการบริหารองค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย

#### 1. องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการสาย ก ให้ความสำคัญกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกผู้บริหารและผู้แทนคณาจารย์มากกว่าองค์ประกอบอื่น ผู้บริหารระดับกลางและผู้ไม่มีตำแหน่งให้ความสำคัญกับผู้แทนชุมชนและผู้แทนนิสิต/ศิษย์เก่า ในจำนวนร้อยละที่มากกว่าผู้บริหารระดับสูง

#### 2. การเลือกอธิการบดี

ผู้บริหารระดับสูงต้องการใช้วิธีการสรรหามากที่สุด ในขณะที่กลุ่มอื่นเลือกแบบให้มีการรับสมัครและพิจารณาคัดเลือก หรือโดยวิธีการเลือกตั้ง โดยเลือกวิธีการสรรหาน้อยที่สุด

#### 3. คุณลักษณะของอธิการบดี

ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่า อธิการบดีควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำทางวิชาการและเป็นผู้อุทิศเวลาให้กับมหาวิทยาลัยเป็นอันดับหนึ่ง ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลางและข้าราชการ สาย ข และ ค ให้ความสำคัญกับความสามารถในด้านการบริหารจัดการเป็นอันดับหนึ่ง และผู้ไม่มีตำแหน่งบริหารกับข้าราชการสาย ก ให้ความสำคัญกับความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นอันดับหนึ่ง

#### 4. ลักษณะของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี

ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญที่สุดกับความโปร่งใส ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้ไม่มีตำแหน่งและข้าราชการสาย ก เลือกความยุติธรรม ข้าราชการสาย ข และ ค เลือกความมีประสิทธิภาพ

#### 5. การตรวจสอบอธิการบดี

ผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการสาย ค เห็นว่าควรเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการประเมินซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ในขณะที่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้ไม่มีตำแหน่งและข้าราชการสาย ก เห็นว่าควรเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เป็นตัวแทนของประชาคม

#### 6. บทบาทของบุคลากรต่อกระบวนการวางแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ข้าราชการสาย ข และ ค เห็นว่าบุคลากรควรเป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการทำแผน ในขณะที่กลุ่มอื่นเห็นว่าบุคลากรควรมีผู้แทนประชาคมเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผน

#### 7. บทบาทของสภาคณาจารย์

ผู้บริหารระดับกลางและข้าราชการสาย ค ให้ความสำคัญกับบทบาทการเป็นผู้ดูแลกระบวนการยุติธรรม ในขณะที่กลุ่มอื่นให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

## 8. ภารกิจของสภาคณาจารย์ฯ

ความคิดเห็นที่แตกต่างกันที่ชัดเจนมากมีสองภารกิจ คือ ภารกิจที่เป็นการติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และการเป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญอยู่ในอันดับหลังๆ ในขณะที่กลุ่มอื่นให้ความสำคัญอยู่ในอันดับต้นๆ

### ด้านการบริหารบุคลากร

การจำแนกประเภทบุคลากร พบว่า ข้าราชการสาย ข และ ค ส่วนใหญ่ต้องการให้มีการแบ่งสาย แต่ให้กำหนดเป็นภาระหน้าที่ ในขณะที่ข้าราชการสาย ก ส่วนใหญ่ต้องการให้มีการแบ่งเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ และพบว่าทุกกลุ่มมีผู้เห็นด้วยน้อยมากที่จะให้มีการแบ่งเป็นสาย ก ข และ ค เหมือนเดิม

### ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

ความเป็นอิสระในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน พบว่าผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการสาย ค มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีอำนาจในการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณเอง ผู้บริหารระดับกลาง ข้าราชการสาย ก และสาย ข เห็นว่าควรเป็นเรื่องของเงินงบประมาณที่สามารถโยกย้ายปรับเปลี่ยนหมวดได้ และผู้ไม่มีตำแหน่งและข้าราชการสาย ข เห็นว่ารัฐควรรักษางบประมาณสนับสนุนและให้มหาวิทยาลัยรับผิดชอบบริหารกันเอง

จากความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มต่างๆซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลมาพอเป็นสังเขปนั้น แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ มุมมอง สถานภาพและความรับผิดชอบของผู้ตอบที่แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงจะมองภาพในมุมกว้างและมุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าผู้ตอบในกลุ่มอื่นๆ ในขณะที่ผู้ตอบที่เป็นผู้บริหารระดับกลางหรือไม่มีตำแหน่งบริหารจะมีข้อมูลและรายละเอียดที่เป็นผลจากการปฏิบัติ อย่างไรก็ตามความคิดเห็นส่วนใหญ่ในภาพรวมจะสอดคล้องกัน และได้ภาพรวมที่แสดงไว้ในการสรุปผลการวิจัย

สำหรับเรื่องของดัชนีชี้วัดที่เป็นผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่ดีจะต้องครอบคลุมองค์ประกอบด้านความเป็นธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความมีอิสระ ประสิทธิภาพ และความคล่องตัว

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย ทำให้ได้ทราบถึงความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทร-วิโรฒ ซึ่งถึงแม้ว่าจะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวนไม่มากนัก แต่ก็ได้ตัวแทนที่ครอบคลุมและกระจายทั้งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงจุดที่มองเห็นร่วมกันของทุกฝ่าย และบางจุดที่มองเห็นแตกต่างกันตามสถานภาพและสายงานที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยครั้งนี้จะสามารถเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการวางแผน ปรับองค์กร เปลี่ยนแปลงวิธีการ ตลอดจนทำความเข้าใจกับกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน หรือระดมความคิดเห็นเพิ่มเติมในลักษณะที่ต้องการความลึกซึ้งของข้อมูลให้มากขึ้น เพื่อประโยชน์โดยตรงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกำลังจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล หรือเป็นมหาวิทยาลัยที่เรียกกันว่าออกนอกระบบ ก็ย่อมที่จะมีอิสระมากที่เดียวในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยให้ดีที่สุด ในสายตาของคนทั่วไปและของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังนั้น ข้อมูลจากงานวิจัยนี้ จึงสามารถนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันกับข้อมูลทางด้านวิชาการและแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งแหล่งความรู้อื่นๆ อันจะทำให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีระบบบริหารจัดการที่ดีโดยมีประชาคมของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนี้ด้วย

3. ในด้านสภาคณาจารย์ฯ ซึ่งจากผลการวิจัย ได้สะท้อนให้เห็นบทบาทสำคัญๆมากมาย ซึ่งประชาคมของมหาวิทยาลัยได้คาดหวังไว้ทั้งในบทบาทของการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และดูแลกระบวนการยุติธรรม เป็นผู้ประสานงานระหว่างประชาคมและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในกิจการอันเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานกลางรับเรื่องอุทธรณ์ร้องทุกข์ และส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม ของอาจารย์และนิสิต รวมทั้งการเป็นกรรมการในชุดต่างๆของมหาวิทยาลัย เช่น กรรมการในสภามหาวิทยาลัยในคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ อ.ก.ม. และสภาวิชาการ ความคิดเห็นดังกล่าว เป็นสิ่งที่สภาคณาจารย์ฯฯ จะต้องนำมาพิจารณา ทบทวน บทบาทของตนเอง และนำเสนอฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาร่วมกันและนำผลลัพธ์ที่เป็นที่ยอมรับจากประชาคมในการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มีขอบเขตจำกัด คือ ศึกษาเฉพาะมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ยังขาดมุมมองในส่วนอื่นๆ เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุมชน ศิษย์เก่า/ศิษย์ปัจจุบัน ฯลฯ ซึ่งล้วนเป็นผู้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น จึงควรศึกษาเพิ่มเติมจากแหล่งข้อมูลดังกล่าวด้วย นอกจากนี้เนื้อหาของงานวิจัยเป็นการศึกษาเฉพาะเรื่องโครงสร้างมหาวิทยาลัย การบริหารบุคคล และการบริหารการเงิน และทรัพย์สินเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมเรื่องการบริหารวิชาการ ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง จึงควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ในโอกาสต่อไป

2. ควรเพิ่มเติมวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกกับกลุ่มผู้มีส่วนที่รับผิดชอบโดยตรง เพื่อขยายหัวข้อการวิจัยให้กว้างขวางลึกซึ้งขึ้น ทั้งนี้ งานวิจัยในโอกาสต่อไป อาจกำหนดในหัวข้อที่เป็นปัญหาและต้องการการแก้ไขที่ชัดเจน เช่น บทบาทของคณาจารย์กับความอิสระทางวิชาการ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการเรื่องพัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- เกษม สุวรรณกุล. (2542). การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียนมหาวิทยาลัยมหิดล. วันที่ 1 พฤศจิกายน 2542.
- ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ. (2543). การบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ พี กราฟฟิค ดีไซน์และการพิมพ์ จำกัด. ธีรยุทธ บุญมี. (2541). สังคมเข้มแข็ง ธรรมรัฐแห่งชาติ : ยุทธศาสตร์กัญหายนะประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สายธาร.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2543). ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช. อัดสำเนา.
- รัชนา สานติยานนท์, พรณี บุญประกอบ และคณะ. (2544). รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สภาคณาจารย์ฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอมท.) (2542). การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. การสัมมนาวิชาการประจำปี 2542 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วันที่ 20-21 พฤษภาคม 2542.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). ศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย : บทเรียนจากการปฏิรูปอุดมศึกษานานาชาติ. รายงานการสัมมนาทางวิชาการสู่เส้นทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย ครั้งที่ 4 ณ ห้องปรีณซ์บอลรูม 1 ชั้น 11 โรงแรมปรีณซ์ พาเลซ กรุงเทพมหานคร วันพุธที่ 4 สิงหาคม 2542.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. อัดสำเนา.
- อนันท์ ปันยารชุน. (2541, 30 มีนาคม). "ธรรมรัฐ Good Governance," ผู้จัดการรายวัน. หน้า 5.
- อุทุมพร จามรมาน และคณะ. (2542). การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับ. สกว.

ภาคผนวก



## การวิจัย เรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. มหาวิทยาลัยที่สังกัด..... คณะ/สำนัก/สถาบัน.....

2. สถานภาพ

- อธิการบดี                       รองอธิการบดี                       คณบดี                       รองคณบดี  
 ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน                       หัวหน้าภาควิชา                       เลขานุการคณะ/สำนัก  
 ตำแหน่งบริหารอื่นๆ (โปรดระบุ).....  
 ไม่มีตำแหน่งบริหาร

3. สายงานของท่าน

- สาย ก ตำแหน่งทางวิชาการ                       ศาสตราจารย์                       รองศาสตราจารย์  
 ผู้ช่วยศาสตราจารย์                       อาจารย์ ระดับ 3 - 6  
 อาจารย์ ระดับ 7 ขึ้นไป  
 สาย ข  
 สาย ค  
 พนักงาน  
 สายวิชาการ  
 สายสนับสนุน  
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....

4. เพศ

- ชาย  
 หญิง

5. อายุ ..... ปี

6. การศึกษา

- ปริญญาเอก  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาตรี  
 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

7. ท่านทำงานในมหาวิทยาลัยมาแล้วเป็นระยะเวลา.....ปี

## ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยที่ดีของรัฐ

โปรดตอบคำถาม หรือวงกลมล้อมรอบข้อที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุดเพียงข้อเดียว

- 1) ตามความคิดเห็นของท่าน มหาวิทยาลัยของท่านควรมีเป้าหมายในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เหล่านี้  
 มากน้อยเพียงใด

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความเป็นเลิศทางวิชาการ					
2. ความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ					
3. ความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ					
4. การตอบสนองความต้องการของสังคม					
5. การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม					
6. การพึ่งตนเองด้านการเงิน					
7. ความเป็นอิสระทางวิชาการ					
8. ความเป็นอิสระทางการบริหาร					
9. การสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ					

2. องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

- ก. ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทั้งหมดและอธิการบดี
- ข. ประกอบด้วยอธิการบดีและผู้บริหาร
- ค. ทวิภาคี ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
- ง. ไตรภาคี ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้แทนคณาจารย์
- จ. จตุรภาคี ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนคณาจารย์ และผู้แทนชุมชน
- ฉ. เบญจภาคี ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนนิสิตนักศึกษา และผู้แทนชุมชน

## 3. คุณลักษณะของสภามหาวิทยาลัยในด้านต่อไปนี้มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การตอบสนองความต้องการของสังคม					
2. ความมีวิสัยทัศน์ในด้านวิชาการ					
3. ความมีวิสัยทัศน์ในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม					
4. สังคมภายนอกสามารถตรวจสอบได้					
5. ความสามารถในการหาแหล่งทุน					
6. ความมีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานภายนอก					
7. ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร					
8. การรับรู้ของประชาคม					
9. ความสามารถในการกำกับผู้บริหาร					
10. ความคล่องตัวในการตัดสินใจ					
11. มีความชำนาญในทุกสาขา					
12. ความเป็นอิสระจากอำนาจภายนอก					
13. ความเป็นอิสระจากอำนาจภายใน					
14. ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย					
15. อื่นๆ โปรดระบุ..... ..... .....					

## 4. ในกรณีที่มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรมีลักษณะอย่างไร (เลือกได้ไม่เกิน 5 ข้อ)

- ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ความสามารถในการหาแหล่งทุน / รายได้
- ความสามารถในด้านกฎหมาย
- ความสามารถในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์
- ความเป็นผู้มีอำนาจทางการเมือง
- ความเป็นผู้นำชุมชน
- ความเป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย
- ความไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย
- ความเป็นผู้แทนองค์กรของรัฐ
- ความรู้ในกิจการของมหาวิทยาลัย
- ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ
- ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. ในกรณีที่มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทบุคคลภายนอก ใครบ้างควรมีส่วนร่วมในการได้มา
- ผู้บริหาร
  - อาจารย์และบุคลากร
  - ผู้แทนชุมชนแวดล้อม
  - รัฐบาล
  - อื่น ๆ ระบุ.....
6. สภามหาวิทยาลัยควรมีอำนาจหน้าที่อย่างไร
- เน้นการกำหนดนโยบาย และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ระยะยาวของมหาวิทยาลัย
  - เน้นการกำหนดนโยบายและวางแผนทั้งระยะยาวและระยะสั้น
  - กำหนดนโยบาย และกำกับการบริหาร
  - กำหนดนโยบายและร่วมในการบริหาร
  - อื่น ๆ ระบุ.....
7. องค์กรใดควรที่จะทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน การทำงานของสภามหาวิทยาลัย
- องค์กรอิสระในชุมชน
  - คณะกรรมการตรวจสอบของรัฐบาล
  - องค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาคมของมหาวิทยาลัย
  - อื่น ๆ (ระบุ) .....
8. ในความคิดเห็นของท่าน “การบริหารจัดการที่ดี (good governance) ของสภามหาวิทยาลัย” ลักษณะใดเป็นข้อที่สำคัญที่สุด โปรดเรียงลำดับ 3 อันดับแรก
- การมีส่วนร่วมของประชาคมมหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบาย
  - ความโปร่งใสในการกำหนดนโยบายและดำเนินงาน
  - ความยุติธรรมในการพิจารณาตัดสิน
  - การตอบสนองความต้องการของสังคม
  - ประชาคมมหาวิทยาลัยสามารถตรวจสอบการทำงานได้
  - มีประสิทธิภาพ (ความคุ้มค่า) ในการใช้ทรัพยากร
  - มีประสิทธิผล ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ
  - อื่นๆ โปรดระบุ.....
9. ที่มาของอธิการบดี
- เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
  - เป็นบุคคลภายนอก
  - อาจเป็นได้ทั้งอาจารย์ในมหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอก
  - อื่นๆ โปรดระบุ.....

## 10. วิธีการได้มาของอธิการบดีควรเป็นแบบใด

- ก. เลือกตั้ง
- ข. สรรหา
- ค. แต่งตั้ง
- ง. รับสมัครและพิจารณาคัดเลือกโดยสภามหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น
- จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

## 11. อธิการบดีควรมีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างไร (เลือกได้ไม่เกิน 5 ข้อ)

- เป็นผู้รู้และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ
- เป็นผู้บริหารมืออาชีพ
- ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
- ความสามารถในการหาแหล่งทุน / รายได้
- ความเป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของมหาวิทยาลัย
- ความรู้ในกิจการของมหาวิทยาลัย
- ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ
- ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- ความสามารถที่จะประสานงานกับหน่วยงานภายนอก
- ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

## 12. วาระการบริหาร

- ควรดำรงตำแหน่งวาระละ..... ปี
- วาระการดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้.....วาระ

## 13. โปรดเลือกแนวทางการบริหารมหาวิทยาลัยที่ท่านคิดว่าใกล้เคียงกับแนวคิดการบริหารจัดการที่ดีมากที่สุดเพียง 1 ตัวเลือกหรือตอบคำถามในช่องว่าง

- มีผู้บริหารหลักคนเดียว ที่มีอิสรภาพในการบริหารตามนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
- มีผู้บริหารหลักคนเดียว ที่สภามหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารตามนโยบาย อย่างใกล้ชิด
- กระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

14. ผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของอธิการบดีที่เหมาะสมที่สุด
- คณะกรรมการประเมินซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย
  - คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เป็นตัวแทนประชาคม
  - หน่วยงานภายนอก
  - ตัวแทนสาธารณชน
  - อื่นๆ โปรดระบุ.....
15. บทบาทของบุคลากรในมหาวิทยาลัยต่อกระบวนการวางแผนการดำเนินการของมหาวิทยาลัย
- เป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการทำแผน
  - เป็นผู้เสนอแผนเพื่อผู้บริหารพิจารณา
  - ผู้แทนประชาคมมีส่วนร่วมในการวางแผน
  - เป็นผู้รับรองแผน
  - เป็นผู้รับทราบและปฏิบัติตามแผนที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด
  - อื่นๆ โปรดระบุ.....
16. การประเมินผลงาน
- ประเมินผลการดำเนินงานเป็นหลัก
  - ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานควบคู่ไปกับผลงาน
  - อื่นๆ โปรดระบุ.....
17. ระเบียบกฎเกณฑ์
- กำหนดเฉพาะหลักการ ให้อิสระแก่ผู้ดำเนินการในรายละเอียด
  - กำหนดแนวทางการดำเนินงานในรายละเอียด
18. บทบาทที่สำคัญที่สุดของหน่วยงานที่เป็นผู้แทนอาจารย์ (สภาอาจารย์)
- มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
  - มีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย
  - มีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการ
  - ดูแลกระบวนการยุติธรรม

19. ในความคิดเห็นของท่าน “การบริหารจัดการที่ดี” (good governance) ของอธิการบดี

ลักษณะใดเป็นข้อที่สำคัญที่สุด โปรดเรียง 3 อันดับแรก

- การมีส่วนร่วมของประชาคมมหาวิทยาลัย
- ความโปร่งใส
- ความยุติธรรม
- ความมีประสิทธิภาพ (ความคุ้มค่าและความพึงพอใจของประชาคม)
- ความมีประสิทธิภาพ
- การตอบสนองความต้องการของสังคม

20. ผู้แทนของสภาอาจารย์ควรเป็นกรรมการในข้อใดต่อไปนี้ (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- สภามหาวิทยาลัย
- สภาวิชาการ
- คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
- อ.ก.ม.
- คณะกรรมการบริหารจัดการรายได้/ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

21. บทบาทหน้าที่ของสภาอาจารย์ควรเป็นข้อใดบ้าง (เลือกได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของอาจารย์และนิสิตนักศึกษา
- เป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวอุทธรณ์ร้องทุกข์
- เป็นผู้ประสานระหว่างประชาคมและผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- ให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกิจกรรมอันเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย
- พิจารณาผลงานการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ
- อื่นๆ โปรดระบุ.....

## ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคล

โปรดวงกลมล้อมรอบคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว หรือโปรดระบุความคิดเห็นเพื่อเพิ่มเติมถ้ามี

1. การจำแนกประเภทบุคลากรในมหาวิทยาลัย ควรเป็นรูปแบบใด
  - ก. มีสาย ก, ข, ค เหมือนเดิม
  - ข. มีสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ
  - ค. ไม่แบ่งสาย แต่กำหนดเป็นภาระหน้าที่ (Job description)
  - ง. อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
  
2. การบริหารงานบุคลากร ควรแบ่งตามสายงานแบบใด
  - ก. เป็นภาควิชา
  - ข. เป็นโปรแกรมการศึกษา / หลักสูตร
  - ค. เป็นคณะ ไม่มีภาควิชา
  - ง. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
  
3. ถ้ามีการจ้างงาน ลักษณะการจ้างงานควรเป็นแบบใด
  - ก. สัญญาจ้างเป็นรายปี
  - ข. สัญญาจ้างเป็นราย 2 ปี
  - ค. สัญญาจ้างเป็นราย 3 ปี
  - ง. สัญญาจ้างเป็นราย.....ปี (โปรดระบุ)
  - จ. จ้างตลอดไป
  
4. การกำหนดค่าตอบแทน ควรเป็นแบบใด
  - ก. ตามวุฒิการศึกษา
  - ข. ตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์
  - ค. ตามตำแหน่งวิชาการ หรือตำแหน่งบริหารนั้นๆ
  - ง. ตามความสามารถ
  - จ. ตามความต้องการของตลาดแรงงาน
  - ฉ. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
  
5. การคัดเลือกบุคลากร ควรเป็นหน้าที่ของใคร
  - ก. หน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย
  - ข. หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร
  - ค. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
  
6. ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคคลเข้าทำงาน ควรเป็นใคร
  - ก. คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย
  - ข. ผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงาน
  - ค. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
  
7. การประเมินผลการทำงานของบุคลากร ใครควรเป็นผู้ทำหน้าที่นี้
  - ก. หัวหน้างานหรือผู้บริหาร
  - ข. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง
  - ค. ประเมินตนเอง
  - ง. เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน
  - จ. อื่นๆ (โปรดระบุ).....



8. เนื้อหาของการประเมิน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ความรู้ความสามารถในการทำงาน
  - ความมีมนุษยสัมพันธ์
  - ความร่วมมือในการทำงาน
  - จริยธรรม
  - ความรับผิดชอบ
  - การตรงต่อเวลา
  - ผลงานที่เป็นรูปธรรม
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
9. การพิจารณาความดีความชอบ ควรใช้อะไรเป็นเกณฑ์
- ระบบหมุนเวียน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ
  - พิจารณาตามความสามารถเป็นสำคัญ
  - พิจารณาตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ
  - พิจารณาตามผลงาน
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
10. เนื้อหาของการพิจารณาความดีความชอบ ควรเน้นในเรื่องใด
- จำนวนชิ้นงานที่ทำ
  - จำนวนชิ้นงานที่มีคุณภาพ
  - ใช้เกณฑ์ของทั้งปริมาณและคุณภาพมาพิจารณาร่วมกัน
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
11. บุคลากรควรได้รับสวัสดิการในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง
  - ค่ารักษาพยาบาลของสามี / ภรรยา / บุตร
  - ค่ารักษาพยาบาลของบิดา / มารดา
  - ค่าเล่าเรียนบุตร
  - ค่าเช่าบ้าน
  - ค่าสาธารณูปโภค (ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำ ค่าโทรศัพท์)
  - ค่านั่งส้วม
  - ค่าน้ำมันรถ
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....
12. การพิจารณาให้ออกจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ควรเป็นอำนาจของใคร
- ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน
  - อธิการบดี
  - คณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัย
  - สภามหาวิทยาลัย
13. คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ควรประกอบด้วยใครบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ผู้แทนบุคลากรจากทุกคณะ
  - ผู้ที่ฝ่ายบริหารแต่งตั้ง
  - ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
  - รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
  - ผู้แทนสภาคณาจารย์
  - อื่นๆ (โปรดระบุ).....

### ตอนที่ 3 การบริหารการเงิน / ทรัพย์สิน

โปรดวงกลมล้อมรอบคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว หรือโปรดระบุความคิดเห็นเพิ่มเติมถ้ามี

1. อำนาจอิสระในการบริหารงบประมาณ ควรอยู่ในระดับใด
  - ก. มหาวิทยาลัย
  - ข. คณะ
  - ค. ภาควิชา
  
2. แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยควรได้จากแหล่งใดมากที่สุด (เลือกได้ไม่เกิน 3 อันดับ โดย 1 = มากที่สุด)
  - ..... งบประมาณแผ่นดิน
  - ..... ค่าหน่วยกิต ค่าธรรมเนียมการศึกษา
  - ..... การจัดหารายได้จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
  - ..... การจัดหารายได้จากบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย
  - ..... ผู้บริจาค
  - ..... การจัดหารายได้จากการลงทุนเชิงธุรกิจ
  - ..... การซื้อหุ้น / พันธบัตร
  
3. ผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบการเงินและบัญชีภายในของมหาวิทยาลัย ควรเป็นใคร
  - ก. คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
  - ข. คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี
  - ค. คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
  - ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....
  
4. การตรวจสอบและควบคุมการเบิกจ่ายเงินควรเป็นวิธีใด
  - ก. ตรวจสอบเอกสารการเบิกจ่ายพร้อมใบสำคัญรับเงินทุกครั้งที่มีการเบิกจ่าย
  - ข. ตรวจสอบใบสำคัญรับเงินทุกครั้งที่มีการเบิกจ่าย
  - ค. ให้เบิกจ่ายเงินตามแผนที่กำหนดไว้เป็นระยะ พร้อมตรวจสอบผลการดำเนินการ
  - ง. มีใบสำคัญรับเงินรวบยอดจากผู้รับผิดชอบ และตรวจสอบที่ผลงานสุดท้าย
  
5. การจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยต้องยึดเกณฑ์ใด
 

(ตอบได้มากกว่าหนึ่งข้อ เรียงลำดับความสำคัญ 1 = มากที่สุด)

  - ก. ยึดจากฐานงบประมาณเดิม โดยเพิ่มอัตราเป็นเปอร์เซ็นต์
  - ข. พิจารณาจากแผนงาน / โครงการที่เสนอ
  - ค. พิจารณาตามสัดส่วนของรายได้ที่แต่ละหน่วยงานนำมาได้
  - ง. พิจารณาตามคุณค่าและประโยชน์ของแต่ละโครงการ
  - จ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

6. ในการจัดหารายได้เพิ่มของมหาวิทยาลัย ควรมึกลยุทธ์ใด (เลือกได้ไม่เกิน 5 ข้อ โปรดเรียงลำดับความสำคัญ

1 = มากที่สุด)

- ..... จัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่จัดหารายได้
- ..... เพิ่มค่าธรรมเนียมการศึกษา / ค่าหน่วยกิต
- ..... จัดตั้งหน่วยงานวิสาหกิจเพื่อหารายได้เสริมให้สถาบัน เพื่อดำเนินการในเชิงธุรกิจ
- ..... จัดกิจกรรมระดมทุนจากผู้บริจาค
- ..... ลงทุนโดยการซื้อหุ้น / พันธบัตร
- ..... การจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น (Endowment Fund)
- ..... การยกเว้นภาษีให้แก่ผู้บริจาคเงิน / ทรัพย์สินแก่มหาวิทยาลัย
- ..... การยกเว้นการเก็บภาษีรายได้ของมหาวิทยาลัย

7. ข้อใดเป็นการแสดงถึงการบริหารการเงิน / ทรัพย์สินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

- ก. มีนโยบายการเงินที่ชัดเจน
- ข. มีแผนการใช้เงินตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- ค. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน ต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของตนก่อนและหลังการดำรงตำแหน่งต่อสภามหาวิทยาลัย
- ง. มีการกำกับ ตรวจสอบ และเปิดเผยได้

8. สัดส่วนในการรับผิดชอบค่าเล่าเรียนที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร (เลือกได้มากกว่าหนึ่งข้อ)

- ก. รัฐอุดหนุนเกินกึ่งหนึ่ง เพราะเป็นบริการสาธารณะและเป็นการลงทุนด้านการศึกษาของชาติในระยะยาว
- ข. อัตราการจัดเก็บเป็นอัตราเดียวในอัตราสูงกว่าปัจจุบัน แต่มีส่วนลดให้ผู้เรียนที่ขาดแคลนตามความจำเป็นทุกคนตามเกณฑ์ที่กำหนด
- ค. ผู้เรียนทุกคนจ่ายในอัตราเดียวกันหมดตามสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....

9. รูปแบบ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายและเบิกจ่ายเงินรายได้ต่างๆของมหาวิทยาลัย ควรเป็นแบบใด

- ก. เป็นรูปแบบที่รัดกุม ละเอียด รอบคอบ เป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
- ข. หลากรูปแบบ ยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจ

10. เป้าหมายของการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ข้อใด

- ก. การจัดหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีเสถียรภาพทางการเงิน
- ข. ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรในอัตราที่จูงใจ
- ค. ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....

11. ข้อใดเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารจัดการทางการเงิน (เลือกได้ไม่เกิน 5 ข้อ)

- ก. การสร้างฐานข้อมูลทางการเงิน เพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรม
- ข. การประกาศนโยบายการเงินให้เป็นที่รับรู้ทั่วถึง
- ค. มีการกำกับค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน
- ง. วิธีดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด
- จ. มีระบบการประเมินทางด้านการใช้เงิน, ศักยภาพของการดำเนินการ และการจัดการ
- ฉ. เข้มงวดในการควบคุม และสร้างวินัยในการเงินและการงบประมาณ
- ช. ความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร
- ซ. ความรับผิดชอบของผู้บริหาร
- ณ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

12. ความเป็นอิสระในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย ควรมีข้อใดบ้าง

- ก. มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณเอง
- ข. รัฐให้งบประมาณสนับสนุนและให้มหาวิทยาลัยรับผิดชอบบริหารการเงินเอง
- ค. ได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถโยกย้าย ปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความจำเป็น เหมาะสม
- ง. สามารถลงทุนทางด้านธุรกิจได้
- จ. จัดหารายได้จากทรัพย์สิน / ทรัพย์สินทางปัญญาได้เอง
- ฉ. อื่นๆ โปรดระบุ.....

13. การกำหนดนโยบาย / ปกป้องประโยชน์ทางการเงินและทรัพย์สิน ตลอดจนควบคุม ดูแลการหารายได้ และการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย ควรเป็นหน้าที่ของใคร

- ก. สภามหาวิทยาลัย
- ข. อธิการบดี
- ค. คณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย

14. การตัดสินใจเกี่ยวกับการเงิน การงบประมาณ ควรใช้เกณฑ์ใด

- ก. พิจารณาตามระเบียบการเงินที่กำหนดอย่างเคร่งครัด
- ข. เป็นการปรึกษาหารืออย่างรอบคอบ ไม่ใช่การลงคะแนนเสียง
- ค. เน้นที่สาระของระเบียบการเงิน มิใช่ที่องค์ประกอบปลีกย่อย
- ง. อื่นๆ โปรดระบุ.....

**ส่วนที่ 2** คำนีชีวัดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีในด้านโครงสร้าง, การบริหารบุคคล,  
การบริหารการเงินและทรัพย์สิน

โปรดแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่อไปนี้ (5 = เห็นด้วยมากที่สุด , 1 = น้อยที่สุด)

	5	4	3	2	1
1. บุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร					
2. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย					
3. อธิการบดีควรรับฟังข้อเสนอแนะจากประชาคม เกี่ยวกับนโยบายหรือการบริหาร					
4. ผู้บริหารควรเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่					
5. แผนงานของหน่วยงานควรได้มาจากความคิดของสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน					
6. สภามหาวิทยาลัยควรเน้นบทบาทด้านการกำหนดนโยบาย มากกว่าการกำกับการบริหาร					
7. ควรมีการตรวจสอบให้การดำเนินงานของผู้บริหารสอดคล้องกับนโยบาย					
8. การบริหารงานควรมีแผนงานและเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
9. ควรเปิดโอกาสให้การปรับเปลี่ยนแผนเป็นไปโดยง่ายเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม					
10. ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหารควรเปิดเผยเป็นความลับเพื่อรักษาสิทธิส่วนบุคคล					
11. เกณฑ์ในการได้มาซึ่งผู้บริหารควรจะชัดเจนและประกาศให้ทราบทั่วกัน					
12. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของตนก่อนและหลังการดำรงตำแหน่ง					
13. สภาคณาจารย์ควรมีบทบาทในการดูแลกระบวนการยุติธรรม					
14. การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรรับฟังเสียงประชาคม					
15. ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานทางวิชาการ					
16. ผู้ถูกประเมินควรมีส่วนร่วมในการเลือกคณะกรรมการประเมิน					
17. การบริหารงานควรทำงานเป็นทีมเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหาร					
18. อำนาจในการวางนโยบายด้านวิชาการควรอยู่ในระดับภาควิชา					

	5	4	3	2	1
19. กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยบุคคลที่เป็นตัวแทนสภามหาชนหรือชุมชนด้วย					
20. มหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้บริการเป็นผู้ขายบริการทางวิชาการ					
21. มหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของสังคมในทุกๆ ด้าน					
22. อธิการบดีควรเป็นผู้ที่คนส่วนใหญ่สนับสนุน					
23. หน่วยงานที่เป็นตัวแทนประชาคมควรเป็นหน่วยตรวจสอบการทำงานของอธิการบดีและทีมบริหาร					
24. อธิการบดีควรมีอำนาจบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด					
25. การจัดอันดับมหาวิทยาลัยจะช่วยให้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น					
26. ควรกำหนดให้มีการประเมินผู้บริหารระหว่างวาระ					
27. ขั้นตอนการบังคับบัญชาหลายขั้นตอนจะเป็นการประกันความถูกต้องและความยุติธรรม					
28. โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยควรลดจำนวนและขนาดของหน่วยงานลง					
29. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีขนาดเล็กเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน					
30. การประเมินผู้บริหารควรเน้นที่ผลงานเป็นหลัก					
31. การเป็นผู้แทนของคนส่วนใหญ่สำคัญกว่าความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามนโยบาย					
32. อธิการบดีควรชี้แจงต่อประชาคมทั้งในเรื่องนโยบายและแผนงาน					
33. ผลการประชุมสภามหาวิทยาลัยควรเปิดเผยต่อประชาคม					
34. ควรมีผู้แทนของประชาคมเข้าร่วมในคณะกรรมการที่ดูแลการบริหารมหาวิทยาลัยที่สำคัญทุกชุด					
35. การเปิดเผยข้อมูลการบริหารต่อประชาคมทุกเรื่องจะทำให้การดำเนินงานตามนโยบายเป็นไปได้ล้าช้า					

	5	4	3	2	1
36. การบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย ควรเป็นการใช้อำนาจบริหารจากระดับสูง สู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา					
37. แผนงานของหน่วยงาน ควรถูกกำหนดโดยบุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ					
38. ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน เพื่อให้ตรวจสอบได้ง่าย					
39. การประกาศรับสมัครบุคลากรเข้าทำงาน ควรประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงไปสู่ผู้ที่มี ความรู้ความสามารถในตำแหน่งต่างๆ					
40. ควรมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน และ ประกาศสาธารณะให้ประชาคมรับรู้					
41. ตารางเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ควรประกาศให้ประชาคมรับทราบ					
42. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ ควรประกาศให้ประชาคมรับทราบ					
43. กระบวนการในการพิจารณาความดีความชอบ ควรเป็นไปอย่างเปิดเผย					
44. การพัฒนาบุคลากรในองค์กรควรมีหลายรูปแบบ และประกาศให้ประชาคมทราบ					
45. บุคลากรในองค์กรควรมีส่วนร่วมในการพิจารณาความเหมาะสมของบุคลากร ที่จะได้รับการฝึกอบรม / การลาศึกษาต่อ					
46. สวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิในการได้รับ ควรประกาศให้ประชาคมทราบ					
47. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารกันได้สองทาง					
48. แผนงาน กฎ ระเบียบ ควรประกาศให้ประชาคมรับทราบ					
49. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์และปัญหาขององค์กร					
50. บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กร					
51. ถ้าบุคลากรไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา สามารถที่จะเสนอปัญหา ต่อกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ได้					
52. กรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ควรมีอำนาจอิสระในการพิจารณาคำอุทธรณ์ร้องทุกข์ ของบุคลากร					
53. การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วง ควรแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบถึงข้อดี และข้อแก้ไข					
54. มหาวิทยาลัยต้องสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานได้เต็มที่					
55. มหาวิทยาลัยต้องใช้ระบบสัญญาจ้างงานกับบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน					
56. การประเมินต้องมีการกำหนดช่วงระยะเวลาที่แน่นอน					
57. ตัวแทนบุคลากรหรือสภาอาจารย์ควรมีส่วนร่วมในการประเมิน					
58. ควรมีการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ระดับต่างๆ					
59. ควรใช้ผลการประเมินในการพิจารณาความดีความชอบ					
60. การตรวจสอบต้องมีแผนและระเบียบที่ชัดเจน					
61. อำนาจในการบริหารงานบุคคล ควรมีการถ่วงดุลย์อำนาจ					
62. บุคลากรของมหาวิทยาลัยควรได้รับการประเมินจากผู้เรียนด้วย					

	5	4	3	2	1
63. ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ต้องแจ้งบัญชีทรัพย์สินของตน ก่อนและหลังการดำรงตำแหน่ง					
64. ในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ต้องมีระบบทำงานชัดเจนเป็นขั้นตอนตรวจสอบได้					
65. มีหน่วยตรวจสอบภายในด้านการเงิน/ บัญชี ในระดับภาควิชา, คณะ/สำนัก, มหาวิทยาลัย โดยรายงานขึ้นตรงต่อคณะกรรมการที่กำหนดและกำกับนโยบายของแต่ละระดับ					
66. มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สิน ประกอบด้วยบุคคลภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกในสัดส่วนเท่ากัน					
67. มีรายงานการเงินของมหาวิทยาลัยแจ้งให้ประชาคมรับทราบทุกปี					
68. การอนุมัติการใช้จ่ายเงินทุกประเภทจะเปิดเสร็จภายในมหาวิทยาลัย					
69. การใช้จ่ายต่างๆ เป็นระบบเหมายจ่ายตัวเฉลี่ยได้					
70. ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหาร จัดการ และหารายได้ของตนเอง โดยมีเกณฑ์กลางในการดำเนินการเหมือนกัน					
71. การประเมินผลการจัดหารายได้ ควรเป็นการประเมินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นระยะๆ					
72. การประเมินผลการใช้จ่ายเงินของแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เป็นการประเมินแบบภายหลัง โดยดูที่ผลผลิตมากกว่าการประเมินทุกขั้นตอนการดำเนินงาน					
73. มีการกำหนดกฎ ระเบียบการบริหารการเงินและทรัพย์สินในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย					
74. บุคลากรในแต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการจัดสรรงบประมาณ และการจัดการทรัพย์สินของหน่วยงานของตน					
75. บุคลากรของมหาวิทยาลัยรับรู้ตรงกันว่า นโยบายการเงินของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางใด					
76. ควรจัดเก็บค่าน่วยกิตและค่าธรรมเนียมการศึกษาในอัตราสูงขึ้นไปที่เหมาะสม โดยมีโครงการเกื้อกูลเพื่อการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่ขาดสน โดยจัดให้ผู้เรียนที่ได้รับทุนการศึกษาได้มีโอกาสทำงานให้มหาวิทยาลัยในหน้าที่ต่างๆ					
77. มีการกำหนดนโยบายการเงินที่เน้นเสถียรภาพของมหาวิทยาลัยในระยะยาว					
78. มีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ด้านการเงิน / ทรัพย์สิน ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน					
79. มีการประเมินผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณจากรายได้ของมหาวิทยาลัย / คณะ/ สำนัก / ภาควิชา โดยพิจารณาจากผลผลิตและผลงาน โดยคณะกรรมการประเมินผลของมหาวิทยาลัย					
80. มีคณะกรรมการกำกับ ตรวจสอบการบริหารการเงิน ตั้งแต่ระดับภาควิชาถึงมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์					



## รายชื่อคณะผู้วิจัย

(คณะกรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการ ปี พ.ศ. 2542-2543)

คณะผู้วิจัย	หน่วยงานที่สังกัด
1. อาจารย์ ดร. พรรณี บุญประกอบ รองประธานสภาคณาจารย์ฯ คนที่ 1	สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชาญวิทย์ เทียมบุญประเสริฐ ประธานสภาคณาจารย์ฯ	สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา
3. รองศาสตราจารย์พว พันธ์เมฆา กรรมการสภาคณาจารย์ฯ	คณะมนุษยศาสตร์
4. รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย กรรมการสภาคณาจารย์ฯ	สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทศพร ประเสริฐสุข กรรมการสภาคณาจารย์ฯ	คณะศึกษาศาสตร์
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมใจ ศิริโกศ กรรมการสภาคณาจารย์ฯ	คณะวิทยาศาสตร์
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยศักดิ์ ติลาจรัสกุล กรรมการสภาคณาจารย์ฯ	โรงเรียนสาริตมมหาวิทยาลัย ศรีนครินทร์วิโรฒ ปทุมวัน
8. อาจารย์ ดร.วาสนา สุขุมศิริชาติ กรรมการสภาคณาจารย์ฯ	คณะแพทยศาสตร์
9. อาจารย์สมกิจ กิจพูนวงศ์	สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา