

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน อาทิ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำเลที่ตั้ง สภาพภูมิอากาศ สาขาวิชาที่เปิดสอน และมหาวิทยาลัยที่ยังใช้ระบบราชการในการปฏิบัติงาน ได้มีการศึกษาในด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวดเร็ว มีคุณภาพ ในการปฏิบัติงานและความสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงาน ตลอดจนศึกษาถึงแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้านระบบและกลไก ผลดำเนินการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้งการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยผลของกฎหมาย และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในระบบราชการ ข้อดี ข้อด้อยของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มาจากพื้นฐานต่างกัน ในหลาย ๆ ด้าน และมหาวิทยาลัยในระบบราชการ เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย(Delphi Technique) เพื่อตรวจสอบเครื่องมือและหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Cronbach's Alpha) ที่เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สรุปผลการดำเนินงานตามแนวปฏิบัติที่ดีที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนที่จะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

1. การบริหารจัดการด้านประสิทธิผลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. วิเคราะห์ประสบการณ์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อใช้ประกอบเป็นแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
3. นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สรุปผลการวิจัย

การบริหารจัดการประสิทธิผลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน ในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในการศึกษาการบริหารจัดการประสิทธิผลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น ได้มีการศึกษาระบบและกลไกในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยผลของกฎหมายและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในระบบราชการในการศึกษาวิเคราะห์จากระบบและกลไกที่มีบทบาท หน้าที่ หรือพันธกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนผลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกันและมหาวิทยาลัยในระบบราชการที่จะปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก ประชุมกลุ่มเฉพาะและจากการสอบถามจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ได้ข้อสรุปในประเด็น ดังนี้

1. สถานภาพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยหลักการและแนวทางที่ถือปฏิบัติมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพและลักษณะของการดำเนินการดังนี้

1.1 มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ

1.2 เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

1.3 เป็นหน่วยงานของรัฐที่ยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณจากงบประมาณแผ่นดินตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษา

2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย ความเป็นอิสระในการบริหารของมหาวิทยาลัยปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย กล่าวคือสภามหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอต่อคณะรัฐมนตรีที่ต่อนำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบและนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

3. การบริหารงานบุคคล หลักการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีแนวทางดังต่อไปนี้

3.1 บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยและอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย

3.2 ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเกณฑ์และแนวทางขึ้นเองได้

3.3 พนักงานของมหาวิทยาลัยได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนตามหลักเกณฑ์การประเมินและตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

3.4 สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยมีวิธีการที่แตกต่างกันไป

3.5 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเป็นผู้กำหนด

4. การบริหารงบประมาณ โดยหลักการทั่วไปการบริหารด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีดังต่อไปนี้

4.1 การบริหารด้านการเงิน

1) รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

2) มหาวิทยาลัยต้องกำหนดระเบียบบริหารงบประมาณ การเงิน การบัญชีของตนเอง โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน เป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ

3) รายได้ของมหาวิทยาลัย ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง และกฎหมายว่าด้วยกงคลัง และกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

4) กรณีรายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นๆ รัฐบาลต้องจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น

5) รายได้จากแหล่งต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้เป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัย เพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

6) การจัดสรรงบประมาณ

4.2 การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แต่ละมหาวิทยาลัย จำแนก งบประมาณออกเป็น 2 ลักษณะคือ ค่าใช้จ่ายประจำ และค่าใช้จ่ายลงทุน มหาวิทยาลัยสามารถจัดตั้งกองทุนกองยอดเงิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้จากกองทุนไปใช้ในกิจการของมหาวิทยาลัยในส่วนที่จำเป็น และเสริมกับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับในกรณีที่งบประมาณแผ่นดินไม่เพียงพอ และเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหาเงินสมทบกองทุนเป็นปี ๆ รัฐบาลอาจจัดสรรงบประมาณสนับสนุนตามกำลังงบประมาณแผ่นดิน

4.3 การบริหารงบประมาณและการรายงานตามหลักการในการบริหารงบประมาณ นั้น มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องยึดหลักของความโปร่งใสและผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นสำคัญโดยการ บริหารงบประมาณอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ในการจัดสรรเงิน อุดหนุนทั่วไป และถือเป็นเงินรายได้ ดังนั้นจึงเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยต้องพิจารณา งบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการของมหาวิทยาลัยเสนอ โดยอาจนำเงินรายได้ อื่นมารวมจัดสรรเป็นงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย

4.4 การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้แก้ไข พระราชบัญญัติเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถควบคุม ดูแลและใช้ประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ซึ่งใน กรณีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีหลักการสำคัญ คือให้มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ใน อสังหาริมทรัพย์เพื่อให้สามารถจัดหาผลประโยชน์จากอสังหาริมทรัพย์ และนำรายได้มาใช้จ่ายใน กิจการได้

5. การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความเป็นอิสระทางด้านวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสรีสิ่งที่สภามหาวิทยาลัย และการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับนโยบายให้ เป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

5.1 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติหลักสูตรการศึกษา และอนุมัติการเปิดสอนให้ สอดคล้องกับมาตรฐานและแผนที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด

5.2 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5.3 มหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้อง กับนโยบายของทบวงมหาวิทยาลัย

6. การกำกับ ตรวจสอบ

6.1 การกำหนดตรวจสอบภายในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนาระบบการ ติดตาม ตรวจสอบเพื่อประโยชน์ในการบริหารภายในของสถาบันโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ รับผิดชอบผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อรัฐบาล

6.2 การกำกับตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

1) การกำกับตรวจสอบจากภายนอก เป็นส่วนหนึ่งของระบบการตรวจสอบของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงานประมาณ เป็นต้น

2) การกำกับด้วยกลไกงบประมาณ จากการปรับปรุงระบบการจัดสรรงบประมาณ โดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ มหาวิทยาลัยร่วมมือกับสำนักงานงบประมาณ เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกผลักดันให้การดำเนินงาน เป็นไปตามแผนงาน

3) การกำกับด้วยนโยบายของรัฐบาล ในขณะที่มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการให้ เป็นไปตามแผนพัฒนามีนโยบายพิเศษเฉพาะด้านของรัฐบาล ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็น ผู้รับผิดชอบดำเนินการทั้งในกรณีงบประมาณสนับสนุน และไม่มงบประมาณสนับสนุน

4) การกำกับด้วยระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยได้รับการ ส่งเสริม ให้สร้างระบบการประกันคุณภาพของตนเองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น ผลจากการดำเนินงานในระบบประกันคุณภาพการศึกษา ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยที่ต้องปรับปรุงรูปแบบใหม่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อให้ผลิตได้ คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

วิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อใช้ ประกอบการออกแบบระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผลการศึกษาเปรียบเทียบข้อดี ข้อด้อยของการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยในระบบ ราชการและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐการศึกษาวิเคราะห์ข้อดี ข้อด้อยของการบริหาร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการศึกษาจาก ประชุมอภิปรายกลุ่มเฉพาะและศึกษาจากการสอบถามจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมในการ บริหารมหาวิทยาลัย ได้ข้อสรุป ดังนี้

ข้อดี

1. มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายในขอบเขตหนึ่งการดำเนินงานทางการศึกษา ในระดับอุดมศึกษานั้นต้องอาศัยความเป็นอิสระและการมีเสรีภาพทางวิชาการอย่างมากเพื่อที่จะได้ ค้นคว้าหาความรู้ใหม่และถ่ายทอดความรู้นั้นให้เกิดประโยชน์แก่สังคมอย่างไรก็ดีความเป็นอิสระ นั้นได้กำหนดให้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐเพื่อป้องกันมิให้มหาวิทยาลัยใช้ประโยชน์จาก ความเป็นอิสระจนเกินขอบเขต

2. มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถกำหนดเป้าหมายทิศทางพร้อมทั้งกำหนดวิธีการ ปฏิบัติที่ทำให้เกิดความคล่องตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วต่อเนื่อง

3. มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถพัฒนาระบบบริหารงานด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับ ลักษณะงานและธรรมชาติของมหาวิทยาลัยได้เอง ดังนี้

1) การจัดโครงสร้างองค์กรมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดรูปแบบขององค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย และมีอำนาจจัดตั้งและกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรต่าง ๆ เหล่านั้น

2) การบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดและดำเนินการ สรรหาบรรจุ แต่งตั้งรวมทั้งการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ฯลฯ ซึ่งทำให้คล่องตัวและสามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้

3) การบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการเปิดหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ กำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตรวิธีการเรียนการสอนคุณสมบัติของผู้สอน ฯลฯ ที่สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานวิชาการของหน่วยงานกลางเช่นมาตรฐานหลักสูตรการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

4) การบริหารการเงิน มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีความคล่องตัวยืดหยุ่นเพื่อให้เหมาะสมกับหน่วยงานของมหาวิทยาลัย และวิทยาการที่ปรับเปลี่ยนใหม่ นอกจากนี้การกำหนดให้รัฐจัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปย่อมทำให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณให้เหมาะสมกับภารกิจของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านตามนโยบายและแผนงานของมหาวิทยาลัยได้ดีกว่าการจัดสรรงบประมาณตามวิธีการที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

4. การกำหนดให้การดำเนินงานสิ้นสุดที่มหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรปกครองสูงสุดนั้น ทำให้ขั้นตอนในการดำเนินงานน้อยลงส่งผลให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

5. มหาวิทยาลัยกับรัฐบาลยังมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากมหาวิทยาลัยยังได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐแต่ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะการกำกับดูแลมากกว่าการบังคับบัญชา

6. การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะทำให้การบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ เพราะกระจายอำนาจการบริหารให้แก่สถานศึกษาทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพขึ้น

ข้อด้อย

1. มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการมานานอาจมีผลทำให้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยมีจิตใจผูกติดอยู่กับระบบราชการ (Bureaucratic Mentality) คือมีความคิดที่ยึดติดกับระเบียบจนกระทั่งคิดว่า กฎระเบียบสำคัญกว่าอุดมการณ์ และหากคนเหล่านี้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมได้ อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ที่ต้องการดำเนินงานในลักษณะที่ไม่ยึดติดกับระบบราชการ

2. การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งบุคลากรก็ต้องเปลี่ยนไปเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยอาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพเมื่อเปรียบเทียบกับระบบราชการซึ่งเป็นระบบที่ให้ความมั่นคงมาก

3. การให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งสามารถกำหนดกฎเกณฑ์หรือระเบียบในเรื่องต่าง ๆ ได้เอง ถ้ามีความแตกต่างกันมากอาจทำให้เกิดการแข่งขันสูงหรือเกิดการเปลี่ยนจากมหาวิทยาลัยหนึ่งไปสู่มหาวิทยาลัยหนึ่งได้

4. การกำหนดให้การดำเนินงานทุกอย่างสิ้นสุด ที่มหาวิทยาลัยโดยสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ถ้าหากสภามหาวิทยาลัยไม่เข้มแข็ง ก็จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบผลสำเร็จได้

5. ยังมีความไม่เข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ความไม่เข้าใจนี้นำมาซึ่ง ทศนคติเชิงลบ เช่น มีความคิดว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐคิดค่าเล่าเรียนแพง รัฐไม่ให้งบประมาณสนับสนุนผู้มีฐานะดี เท่านั้นจึงได้เรียนมีการสอนเฉพาะวิชาที่เป็นความต้องการของตลาดเป็นต้น

เมื่อได้ข้อสนเทศที่เหมาะสมแล้วนำมาหาวิธีการหรือแนวปฏิบัติที่ควรเป็นในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสม

จากการประชุมกลุ่มเฉพาะและสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนทำให้ได้ข้อสรุปถึงแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยตามบทบาท หน้าที่หรือการปฏิบัติตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยใน 7 ด้านนั้น จากผลการวิจัยพบว่า ผลของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมทั้งหมด 7 ด้านดีมาก และลำดับรองลงมาคือผลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยผลของกฎหมายมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยในระบบราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ จากข้อมูลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้มีความเห็นว่าการทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์และครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและความคาดหวังเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่จะนำไปเป็นแนวทางเพื่อบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนตามแนวการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นมาแต่เริ่มก่อตั้ง มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงหรือแนวทางของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยผลของกฎหมาย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ส่วนมหาวิทยาลัยในระบบราชการหรือมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนจะนำไปประยุกต์ใช้
 ควรต้องพิจารณาในประเด็นตามบทบาทหน้าที่ หรือพันธกิจใน 7 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทหรือหน้าที่การปฏิบัติตามพันธกิจมหาวิทยาลัยด้านความเสมอภาคในโอกาส
 ทางการศึกษา มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงจากการสำรวจความคิดเห็นได้คะแนนระดับดีมาก
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์อยู่ในระดับดี สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ภาคเหนือตอนบน หากจะมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยไปสู่การบริหารจัดการ
 เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรจะการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่และพันธกิจในด้านความ
 เสมอภาคและสร้างโอกาสทางการศึกษาโดยมีการจัดตั้งทุนการศึกษาต่าง ๆ ระบบสาธารณูปโภค
 อุปกรณ์การศึกษา ให้กับผู้ที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาให้ได้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อย่าง
 เสมอภาคและเท่าเทียมกันในโอกาสทางการศึกษา

2. บทบาทหรือหน้าที่การปฏิบัติตามพันธกิจมหาวิทยาลัยด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ
 ทั่วไปกับควมมีคุณธรรม

บทบาทหรือหน้าที่การปฏิบัติตามพันธกิจมหาวิทยาลัยด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ
 ทั่วไปกับควมมีคุณธรรมของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงจากการสำรวจความคิดเห็นในด้านนี้ได้รับระดับ
 ของความเห็นด้วยดีมากซึ่งมีจุดเด่นด้านการศึกษาที่ใช้ภาษาอังกฤษในทุกสำนักวิชา ยกเว้นสาขา
 นิติศาสตร์ ส่วนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้รับระดับความเห็นด้วยที่ดี มีความเป็นเลิศทางด้านวิจัยใน
 ทุกสาขาวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ได้รับระดับความเห็นด้วยที่ระดับดี มีความเป็นเลิศทาง
 วิชาการที่สนับสนุนความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาปราชญ์พื้นบ้านและท้องถิ่น หากมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ภาคเหนือตอนบนที่จะมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
 ควรที่จะพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับควมมีคุณธรรม โดยเฉพาะสิ่งที่เป็นจุดเด่น
 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือที่มีการจัดการศึกษาเพื่อชุมชนและท้องถิ่น ดำเนินควบคู่ไปกับ
 ควมมีคุณธรรมและส่งเสริมภูมิปัญญาพื้นบ้าน ซึ่งจุดเด่นในความเป็นเลิศนั้นย่อมแสดงถึง
 เอกลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย

3. บทบาทหรือหน้าที่การปฏิบัติตามพันธกิจมหาวิทยาลัยด้านมาตรฐานและคุณภาพ
 ทางวิชาการเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงได้คะแนนความคิดเห็นด้าน
 ที่ดีมาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ได้คะแนนความคิดเห็นที่ระดับดี
 ถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนจะมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการไปสู่การเป็น
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรที่จะมีการสร้างมาตรฐานและคุณภาพทางการศึกษาให้เป็น
 ที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับ เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏและ
 เตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนไปพร้อมกัน ตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน

4. บทบาทหรือหน้าที่การปฏิบัติตามพันธกิจมหาวิทยาลัยด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม ในภาพรวม มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีระดับความคิดเห็นที่ดีมาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ เห็นด้วยระดับดี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีระบบการตรวจสอบที่มีความโปร่งใสตรวจสอบได้รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม โดยมีคณะกรรมการบริหาร 4 ชุด ในการตรวจสอบผลการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายมหาวิทยาลัย สำหรับการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนไปสู่การบริหารจัดการไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นต้องมีการบริหารจัดการด้วยความ โปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน ได้ดำเนินการทางด้านได้อย่างเหมาะสม โดยมีการระบบการตรวจสอบและระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในภายนอกที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อรัฐและต่อสังคมอยู่แล้ว

5. บทบาทหรือหน้าที่การปฏิบัติตามพันธกิจมหาวิทยาลัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีระดับความเห็นด้วยที่ดีมากโดยการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และบุคลากรมีวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมและมีการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ทำให้ประหยัดทรัพยากร ส่วนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เห็นด้วยระดับดีที่มีการบริหารจัดการที่มีแผนตามนโยบายมีการติดตามประเมินผลที่มีความต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ระดับความคิดเห็นที่ระดับดี บุคลากรมีทักษะและมีความสามารถ สนองนโยบายของมหาวิทยาลัยได้ สามารถพัฒนาการบริหารจัดการตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ดังนั้นบทบาทหน้าที่ หรือ พันธกิจด้านนี้ สำหรับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านบุคลากรเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการเนื่องจากบุคลากรยังยึดติดในระบบของราชการ และในการปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารจัดการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเข้าใจและเข้าถึงรวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่มีวิสัยทัศน์เพื่อสนองพันธกิจตามบทบาทหน้าที่ที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ได้ตามวัตถุประสงค์

6. บทบาทหรือหน้าที่การปฏิบัติตามพันธกิจมหาวิทยาลัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ระดับความเห็นด้วยที่ดีมาก บุคลากรมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ทำให้การบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานได้ผลดีมาก ส่วน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เห็นด้วยระดับดี บุคลากรทำงานอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานด้วยเช่นกัน มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์มีความคิดเห็นที่ระดับดี ต้องสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ควรมี

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อให้บรรลุซึ่งภารกิจของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในกำกับอย่างมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานและมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม อีกทั้งการสร้างให้บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือให้ความสำคัญในหน้าที่ทำให้สามารถสนองภารกิจมหาวิทยาลัยได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังแนวทางปฏิบัติที่ดีข้างต้นนั้นมาเป็นแนวทาง

7. บทบาทหรือหน้าที่การปฏิบัติตามพันธกิจมหาวิทยาลัยด้านการบริหารงานด้านต่าง ๆ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีความเห็นด้วยที่ระดับดีมาก มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีความเห็นด้วยที่ระดับ ดี เช่นเดียวกับ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ ได้ความคิดเห็นระดับดี การบริหารงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือในอนาคตที่จะก้าวไปสู่การบริหารจัดการแบบในกำกับของรัฐ นั้น ต้องมีการดำเนินการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ อย่างคล่องตัว มีระบบและกลไก ที่ีรองรับมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และเข้าใจในบริบทของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสามารถบริหารจัดการตามนโยบายของรัฐบาลควบคู่กันไป ประกอบกับบุคลากรต้องมีความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการที่จะมีการปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับด้วย

เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากผลการดำเนินเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสมใน 7 ประเด็น ที่ได้มีการกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน ในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้มีการนำข้อคิดเห็นที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับผลการดำเนินการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทั้งในระบบราชการและในกำกับของรัฐ จากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลที่ได้อธิบายข้อคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนที่จะมีการบริหารจัดการแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นควรจะมีการดำเนินการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้ผลของความคาดหวังในการบริหารจัดการเป็นไปตามความต้องการของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนมากที่สุด ผู้วิจัยจึงได้ทำการประชุมกลุ่มเฉพาะอีกครั้งเพื่อให้ได้ความชัดเจน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน ช่วยการแสดงความคิดเห็นอีกครั้งเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการใน 7 ประเด็นที่ควรจะมีการขับเคลื่อนเพื่อสนองบทบาท หน้าที่ หรือพันธกิจในด้านใดบ้างที่ได้ทำไปแล้ว ในส่วนใดกำลังดำเนินการหรือด้านใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ จึงจะเป็นแนวปฏิบัติที่ดี สำหรับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นใน 7 ประเด็นในภาคผนวก ข)

แนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคเหนือตอนบนที่สามารถนำมาเทียบเคียงได้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีจากมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนจะก้าวไปสู่การบริหารจัดการในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นจะต้องมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนซึ่งตามบทบาทหน้าที่ พันธกิจใน 7 ด้านนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้มีการดำเนินการบริหารจัดการที่ดีแล้วไม่ว่าจะเป็น ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สำหรับ บทบาทหน้าที่ พันธกิจในส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการหรือได้มีการดำเนินการแล้วแต่ยังมีผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องเสริมเพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่สามารถสนองพันธกิจและนโยบายมหาวิทยาลัยในการก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากข้อมูลในที่ประชุมมีความเห็นว่าควรจะมีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และเสริมความเป็นเลิศด้านวิชาการ ให้เป็นที่ยอมรับได้ในระบบนานาชาติ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนมีความเข้มแข็งทางวิชาการที่มีชุมชนมีส่วนร่วมและความคาดหวังสูงเกี่ยวกับการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว ซึ่งสามารถนำมหาวิทยาลัยราชภัฏให้บรรลุเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรืออีกนัยหนึ่งอาจมีการเสริมทางด้านที่ไม่ได้ดำเนินการ เช่นการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและชุมชน เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

อภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจาก 3 มหาวิทยาลัยพบว่าแนวทางที่ควรปฏิบัติตามพันธกิจหน้าที่ทั้ง 7 ด้านนั้น ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดี และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งผลการวิเคราะห์ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นในส่วนของผู้ให้ข้อมูล หรือกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา หรือการประชุมกลุ่มเฉพาะผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนสามารถสรุปข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือในรูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจากผลการศึกษาความสำเร็จของการดำเนินการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทุกอย่างเสร็จสิ้นในองค์กร สุเจน กรรพฤทธิ์ (2550) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ คือ การที่มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภายใน จากเดิมที่เป็นไปตาม

ระเบียบราชการ เช่นเดียวกับหน่วยราชการอื่น มาเป็นการบริหารจัดการตนเองโดยที่รัฐบาลออกไป เป็นเพียงผู้กำกับดูแลเท่านั้นซึ่งนั่นหมายถึงมหาวิทยาลัยจะมีอิสระด้านการบริหารงานบุคคลและการเงินของตนเองอย่างเต็มที่ “น่าจะประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณภาพ มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูง” เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) กล่าวถึง แนวโน้มสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยว่าเป็น การอุดมศึกษาที่มุ่งผลิตงานวิจัย ความต้องการ กำลังคนและองค์ความรู้ที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศที่มีมากขึ้น และสภาพการแข่งขันในการจัดการศึกษาที่รุนแรงขึ้น เพื่อสร้างชื่อเสียงและดึงดูดผู้เรียนและคณาจารย์ที่มีคุณภาพส่งผลให้ มหาวิทยาลัยบางแห่งอาจปรับยุทธศาสตร์ไปสู่ทิศการมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำหน้าที่บุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มุ่งพัฒนานวัตกรรม โดยเร่งพัฒนาความสามารถทางการวิจัยและโครงการวิจัยจำนวนมาก จนเป็นที่รู้จักและยอมรับ และเป็นช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยด้วย การศึกษาที่ได้มาตรฐานและคุณภาพมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องเร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อดึงดูดผู้เรียน โดยสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ต้องเข้าสู่งการแข่งขันใน สภาพธุรกิจทางการศึกษา หากสถาบันอุดมศึกษาใดไม่สามารถเร่งพัฒนาเทคโนโลยี พัฒนาคุณภาพ หรือมีจุดเด่นที่น่าดึงดูดมากเพียงพอจะไม่สามารถแข่งขันได้ และอาจต้องปิดตัวหรือควมรวมกิจการกับมหาวิทยาลัยอื่นในที่สุด การแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรงขึ้น โดยสถาบันอุดมศึกษาต่าง มุ่งเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพื่อยุ่รอดและแข่งขันได้ ประกอบกับการเปลี่ยนสถานะไปสู่ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องมุ่งแสวงหารายได้เข้าสู่ สถาบันมากขึ้นโดยมุ่งดำเนินกิจการเพื่อธุรกิจหรือการพาณิชย์มากขึ้นทั้งสถาบันอุดมศึกษาของ ภาครัฐและเอกชนที่ต่างต้องแข่งขัน โดยการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การทำวิจัยหรือการจัดโครงการต่าง ๆ ในเชิงพาณิชย์การแสวงหาผลกำไรจากช่องทางต่าง ๆ เช่น จัดทำโฆษณา เปิดหลักสูตรจำนวนมาก ฯลฯ อันเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและเป็นการเพิ่มรายได้ และลดภาระค่าใช้จ่ายการพึ่งพิงงบประมาณภาครัฐมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันอาจ ส่งผลกระทบเชิงลบตามมา หากสถาบันอุดมศึกษานั้นขาดการคำนึงถึงคุณภาพในการจัดการศึกษา และอาจเกิดสภาพการทำผิดจรรยาบรรณวิชาชีพผู้สอน เช่น ปลอ่ยเกรด ช้อเกรด สอนในชั้นเรียน หรือสอนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่มีผู้เรียนจำนวนมากแต่ขาดคุณภาพ ไม่ได้ให้ความสำคัญใน การเป็นที่ปรึกษาทำวิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพ การที่นำประเด็นความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐด้านต่าง ๆ มาเป็นตัวเทียบเคียง (Bench Mark) กับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน ภาคเหนือตอนบนว่าอยู่ในระดับใด มีเรื่องใดที่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ปฏิบัติไปแล้วและประสบความสำเร็จแล้ว และสิ่งใดที่ยังไม่ได้ปฏิบัติและควรมีการพัฒนาให้ดีขึ้นจากการแสดง

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารมหาวิทยาลัย ได้
ข้อมูลที่สามารถนำมาเสนอว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนควรจะมีการพัฒนาการบริหาร
จัดการและปฏิบัติตามพันธกิจในด้านต่อไปนี้

1. ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา บทบาท หน้าที่หรือพันธกิจในด้านนี้
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้มีการดำเนินการส่งเสริมและเปิดโอกาสและสร้างโอกาส
ทางการศึกษาเพื่อสร้างความเสมอภาค และไม่มีเลือกปฏิบัติ มีความเท่าเทียมภายใต้กฎหมายที่
กำหนด อ้างถึงใน เป็รื่อง กิจรัตน์กร (2555) ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาไทย มาจาก 1) ความ
เหลื่อมล้ำจากสภาพทางสังคมไทยจากความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาจากฐานะทางสังคมและ
เศรษฐกิจของครอบครัวความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาจากภูมิฐานะสภาพแวดล้อมและภูมิฐานะของ
เด็กและความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาจากสถานะและวัฒนธรรมในครอบครัว 2) ความเหลื่อมล้ำ
จากการจัดการศึกษาชาติ จากการจัดสรรงบประมาณและกำลังคนทางการศึกษา และจากระบบการ
ประเมินคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการด้านนี้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาสามารถ
ดำเนินการได้ดีในระดับหนึ่ง แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการจัดให้มีสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก
สะดวกที่เหมาะสมแต่ยังไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงที่มีสิ่งต่าง รวมถึงความ
สะดวกในการเรียนและทำกิจกรรมและโดยเฉพาะด้านความปลอดภัยของนักศึกษา เนื่องจาก
สถาบันการศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐแล้วนั้นมีความพร้อมในทุกด้านตั้งแต่เริ่มบริหารจัดการ
มหาวิทยาลัยซึ่งทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยในระบบราชการ อย่างไรก็ตาม
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้มีการดำเนินการตามพันธกิจด้านนี้ได้ดีในระดับหนึ่ง
ที่สามารถบริหารจัดการได้ และสามารถดำเนินการได้ดีขึ้นอีกหากจะมีการปรับเปลี่ยนการบริหาร
จัดการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต

2. ความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับความมีคุณธรรม บทบาท หน้าที่และพันธกิจใน
ด้านนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้มีการดำเนินการด้านการสร้างความเป็นเลิศทาง
วิชาการควบคู่ไปกับความมีคุณธรรมแล้วแต่ยังไม่ครอบคลุมเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ได้อยู่ในระดับปาน
กลาง หากมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนจะมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการไปเป็นแบบ
ในกำกับของรัฐนั้นต้องมีการปรับปรุงเรื่องของความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับความมีคุณธรรม
โดยมหาวิทยาลัยต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยในกระบวนการจัดการ
เรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการมาตรฐานการเรียนรู้ 5 ที่ครอบคลุม
คุณธรรมจริยธรรม และส่งเสริมให้ประชาคมและทุกหน่วยงานจัดกิจกรรม ที่มีการบูรณาการ
เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีไทยสู่ความเป็นสากล อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์
เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ทิศทางการอุดมศึกษาไทยว่า การอุดมศึกษาที่ซื้อต้นแบบ (Franchise) การ

ขยายตัวในการลงทุนทางการศึกษาที่แข่งขันมากขึ้น จนกลายเป็นการแข่งขันระดับเวทีโลก โดยสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก พยายามทำตลาดการศึกษาไปยังประเทศต่าง ๆ รวมถึงไทย ในขณะที่คนไทยจำนวนมากต้องการหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสากล เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่งผลให้มีแนวโน้มการนำเข้าหลักสูตร การฝึกอบรมแบบสำเร็จรูปที่เน้นความชำนาญเฉพาะด้านจากสถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงต่างประเทศ ซึ่งมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับทั้งในระดับสากล โดยสถาบันอุดมศึกษาที่นำเข้าหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนในรูปแบบนี้ จะปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการขององค์กร ตลาดแรงงาน และความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยต้องมีการจัดระบบและกลไกด้านจรรยาบรรณและคุณธรรมด้านวิชาการและวิชาชีพที่มีการติดตามผลการดำเนินงานตามระบบที่สำคัญ มหาวิทยาลัยต้องมีการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะที่มีจุดเด่นมีคุณภาพ ประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อสร้างความแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ ยิ่งไปกว่านั้นการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีความรอบรู้และมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหารจัดการเฉพาะด้านเพื่อนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว ที่สามารถรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคตด้วย

3. มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการเป็นที่ยอมรับได้ในระดับนานาชาติ บทบาทหน้าที่พันธกิจในด้านนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีการดำเนินการแล้วแต่ยังไม่บรรลุเป้าประสงค์ของความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติ อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) จากบทความทิศทางการอุดมศึกษาไทย ว่าการอุดมศึกษาบนฐานอิเล็กทรอนิกส์เนื่องด้วยความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การเรียนแบบ E-Education หรือ E-Learning เป็นที่นิยมมากขึ้น โดยในอนาคตจะมีการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เนื้อหาหลักสูตรบนฐานอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การอยู่รอด การดึงดูดผู้เรียนการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการผลิตผู้เรียนให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน การพัฒนาห้องสมุดที่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยรองรับการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ ในระดับมหาวิทยาลัย มีการใช้อินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดกิจการที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ และธุรกิจข้ามชาติ จนเกิดเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่มีสถานที่ตั้งหรือที่เรียกว่า มหาวิทยาลัยเสมือนจริง (Virtual University) ซึ่งจะมีประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสเข้าสู่การอุดมศึกษามากขึ้น รวมถึงผู้อยู่ในพื้นที่ห่างไกล อย่างไรก็ตาม ข้อพึงระวังในการจัดการศึกษารูปแบบนี้ คือ คุณภาพการจัดการศึกษาที่ต้องการควบคุมและประเมินผลอย่างเข้มงวด ในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนมีความคาดหวังว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถดำเนินการในบทบาทหน้าที่นี้ในอนาคตได้ตามจุดประสงค์ ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีโอกาส

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการเรียนการสอน การวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน และควรมีการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการวิจัยภายใต้โครงการความร่วมมือต่าง ๆ ตามบันทึกความเข้าใจ (MOU) ที่ได้ทำร่วมกับสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก และที่ทางสําคัญมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนต้องมีระบบและกลไกที่รองรับการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นสากล และอ้างอิงใน สุภวัชร มาลานนท์ (2556) ได้กล่าวถึงเรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและการเพิ่มประสิทธิภาพทางการศึกษาจากการจัดอันดับคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก เกี่ยวกับการจัดตั้งองค์กรของมหาวิทยาลัยนั้น อาจจะไม่ใช่กรณีนี้ชี้วัดความสำเร็จทางการจัดการบริการทางการศึกษาเพียงอย่างเดียวปัจจัยอื่น ๆ อาทิ การบริหารจัดการองค์กร (Internal Governance) การตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพและการกำหนดกรณีชี้วัดสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาที่เหมาะสมย่อมมีบทบาทอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพทางการศึกษา เดิมมหาวิทยาลัยในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีสถานะเป็นส่วนราชการและได้มีความพยายามในการเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้น การสนับสนุนให้หลักสูตรของมหาวิทยาลัยเป็น Flagship ของมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นนานาชาติให้ได้ และมหาวิทยาลัยต้องมีกระบวนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเพื่อติดตามให้การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ อ้างถึงใน จันทนา จันทร์บรรจง (2549) กล่าวถึงเรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษาในประเทศไทยว่า การปฏิรูประบบควบคุมคุณภาพอุดมศึกษา เนื่องจากคุณภาพอุดมศึกษามีระดับแตกต่างกันระหว่างแต่ละสถาบัน สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากคุณภาพผู้สอนและระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาซึ่งให้อิสระในการบริหารจัดการแก่สถาบันจึงมีการปฏิรูปโดยนำระบบตรวจสอบและประเมินตนเองมาใช้ในมหาวิทยาลัย มีการเผยแพร่ข้อมูลรายงานผลการตรวจสอบและประเมินตนเอง และให้มีการปรับปรุงสถาบันโดยอาศัยผลของการประเมินตนเองเป็นพื้นฐานการประเมินสถาบันอุดมศึกษาจากภายนอกของญี่ปุ่นเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 ซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนต้องมีการทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรรวมทั้งแผนกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนนโยบายทางการบริหารให้มีคุณภาพทางวิชาการไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลงานได้ตามความต้องการ

4. ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ บทบาท หน้าที่ หรือพันธกิจด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้มีการดำเนินการตามระบบและกลไกของความโปร่งใสและตรวจสอบได้แล้ว และมีความคาดหวังว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นเนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องนี้ที่สภามหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความ

คิดเห็นต่อการกำกับดูแลการบริหารมหาวิทยาลัย นอกจากนี้สภามหาวิทยาลัยยังได้มีการแต่งตั้ง
อนุกรรมการและคณะทำงานเพื่อถ่วงถ่วงการดำเนินงานและพิจารณาว่าสำคัญ ๆ ในบางเรื่อง
สุธีร์ รัตนากินทร์ (2554) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา
และคนอุดมศึกษาไทยว่า สถาบันอุดมศึกษาของไทยเผชิญกับความท้าทายในทศวรรษหน้าหลาย
เรื่อง เช่น การรวมตัวของ ASIAN การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ข้อจำกัดต่าง ๆ ของแต่ละ
สถาบันอุดมศึกษาความคาดหวังของสังคมและตลาดแรงงานต่อการอุดมศึกษาภาวะเศรษฐกิจ
การพัฒนาของสังคมไทยการบริหารสถาบันอุดมศึกษา (ที่อยู่ในระบบราชการ) ได้ปรับเปลี่ยน
ระบบการบริหารงานบุคคลจากระบบจำแนกตำแหน่ง (ระบบซี) ไปเป็นระบบจำแนกตำแหน่ง
(ระบบแท่ง) ตั้งแต่วันที่ 21 กันยายน พ.ศ.2553 ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
ทั้งในเรื่องการปฏิบัติงานการพัฒนาตนเองความก้าวหน้าและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จากสภาพความ
เป็นมาดังกล่าววงการอุดมศึกษามีสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาและมีผลกระทบโดยตรงต่อทั้งตัว
สถาบันอุดมศึกษา และประชาคม (ผู้ปฏิบัติงาน) ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น
วงการอุดมศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับปรุงพัฒนาในหลาย ๆ ด้านเพื่อให้อยู่ได้ในสังคมอย่างมี
ความเข้มแข็งมั่นคงและสามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพพองเน้นทั้ง 2 ส่วน คือ
ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาเองและในส่วนของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในส่วน
ของสถาบันอุดมศึกษา อาจจะต้องพิจารณาทั้งในแง่ของการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ข้อจำกัดต่าง ๆ
ในส่วนของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจจะประกอบด้วย 2 ส่วนหลักคือ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ
และผู้ปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องพัฒนาปรับปรุงตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใน
หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงหรือต่อไปข้างหน้าในอนาคตซึ่งการ
แข่งขันของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยจะเป็นไปในเรื่องของระบบการบริหารและระบบ
สารสนเทศ การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ การกำหนดจุดยืนและกลยุทธ์ และระบบการ
ประกันคุณภาพและการกำหนดมาตรฐาน ของมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา และอ้างถึงใน
จินตนา จันท์บรรจง (2549) กล่าวถึงเรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษาในประเทศไทยว่า การปฏิรูปการ
บริหารงานบุคลากรจากปัญหาคุณภาพการสอนของบุคลากรสายผู้สอนในระดับอุดมศึกษาที่ยังไม่
น่าพอใจ เนื่องจากวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่ถือว่าครูเป็นศูนย์กลางไม่มีการประเมินการสอนโดยผู้เรียน
ระบบการจ้างงานจ้างจนเกษียณอายุราชการ จึงมีการปฏิรูปโดยเน้นให้มีการพัฒนาอาจารย์ประเมิน
การสอนโดยผู้เรียนและนำระบบเทียบคุณสมบัติอาจารย์พิเศษและผู้ช่วยอาจารย์มาใช้ ดังนั้นการ
บริหารการประชมให้มีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือยังได้สร้างความรู้ความเข้าใจแก่
บุคลากรในเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วยเรื่องหลักธรรมาภิบาลและ สร้างความ
เข้มแข็งให้บุคลากรปฏิบัติงานตามพันธกิจ ที่มุ่งเน้นผลการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายผนวกกับ

การแสวงหารายได้เพิ่มขึ้นด้วยความสามารถและเป็นที่ยอมรับในสังคม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนยังมีระบบและกลไกในการรับร้องเรียนจากทุกฝ่าย โดยคำนึงถึงกระบวนการ การประเมินและตัดสินอย่างเป็นธรรม

5. **ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ** บทบาท หน้าที่และพันธกิจด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้มีการดำเนินการในด้านนี้แล้วอย่างต่อเนื่องและคาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จสูงขึ้นกว่านี้ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบทางผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเช่นผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัย ฯลฯ รวมทั้ง แผนยุทธศาสตร์ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการให้มีการถ่ายทอดแผนนโยบายสู่บุคลากรทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึง ตามแผนงบประมาณ และแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม คุ่มทุน คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมีการระดมทรัพยากรทางการเงินร่วมกับชุมชนท้องถิ่น ธุรกิจเอกชน เพื่อบริหารกิจการมหาวิทยาลัยเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดให้ได้ อ้างอิงในฉันทนา จันทร์บรรจง (2549) กล่าวถึงเรื่อง การปฏิรูปอุดมศึกษาในประเทศญี่ปุ่น ว่าการปฏิรูปความสัมพันธ์กับภาคเอกชนและชุมชนเนื่องจากภาคเอกชนชุมชน สถาบันอุดมศึกษาในญี่ปุ่นไม่เกื้อกูลซึ่งกันและกันและโดยให้สถาบันอุดมศึกษาเผยแพร่ข้อมูลให้ประชาชนทราบมากขึ้นสนับสนุนให้ภาคอุตสาหกรรมตั้งกองทุนสนับสนุนการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา และให้สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาอบรมบุคคลทั่วไปโดยเปิดสอนหลักสูตรต่อเนื่องสำหรับคนในชุมชนให้หลากหลายมากขึ้น ส่วนการปฏิรูปความสอดคล้องกับการจ้างงานและการพัฒนาประเทศ เนื่องจากความต้องการด้านการจ้างงานของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและภาครัฐเปลี่ยนจากเดิมความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เป็นไปอย่างไม่หยุดยั้งการปฏิรูปโดยเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับกำลังแรงงานส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการเรียนการสอนพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมให้คณาจารย์และบุคลากรมีทักษะทางปัญญา และพัฒนาโครงสร้างระบบสารสนเทศทางการศึกษาทั้งนี้ได้มีการจัดตั้งสถาบันการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่เน้นทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหลายสาขาวิชา หากมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนจะมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการไปเป็นแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นควรที่จะมีการพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่ดีด้านนี้เพื่อก้าวไปสู่จุดหมายอย่างที่ตั้งใจความคาดหวังไว้

6. **การบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร** บทบาท หน้าที่และพันธกิจด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) จากบทความ ทิศทางการอุดมศึกษาไทย ในเรื่องการอุดมศึกษาที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายสภาพของความจำกัดทางทรัพยากร และการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรง

ประกอบกับความต้องการขยายตลาดทางการศึกษาไปยังกลุ่มคนต่าง ๆ ให้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้น เพื่อเสริมจุดอ่อนจุดแข็งกันและกัน แบ่งปันหรือระดมทรัพยากร ทำวิจัย หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เรียน ฯลฯ เป็นการเพิ่มอำนาจการเจรจาต่อรองในประเด็นต่าง ๆ โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือหรือการสร้างหุ้นส่วน มีอยู่ในหลายระดับ อาทิ การค้า ลิขสิทธิ์ เครือข่ายและการรวมกลุ่ม การร่วมลงทุน และควบหรือรวมกิจการ ฯลฯ โดยมีแนวโน้มพัฒนาในการสร้าง Brand Name ร่วมกันระหว่างเครือข่าย อีกทั้งการอุดมศึกษาที่มุ่งผลิตงานวิจัย ความต้องการกำลังคน และองค์ความรู้ที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศที่มีมากขึ้น และสภาพการแข่งขันในการจัดการศึกษาที่รุนแรงขึ้น เพื่อสร้างชื่อเสียงและดึงดูดผู้เรียนและคณาจารย์ที่มีคุณภาพ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบางแห่งอาจปรับยุทธศาสตร์ไปสู่ทิศการมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ โดยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำหน้าที่บุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มุ่งพัฒนานวัตกรรมโดยเร่งพัฒนาความสามารถทางการวิจัยและโครงการงานวิจัยจำนวนมาก จนเป็นที่รู้จักและยอมรับ และเป็นช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยด้วย การกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจถึงบทบาทและคุณค่าของการมีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างจริงจังและเต็มใจ และการที่บุคลากรไม่สามารถเข้ามาแสดงความคิดเห็นได้ในการแก้ไขปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ และการใช้ข้อมูล การแสดงความคิดเห็นของทุกฝ่ายเช่น กระบวนการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างทั่วถึง ถูกต้อง โปร่งใสและจริงใจ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้มีการดำเนินการแล้วในระดับหนึ่งแต่ยังไม่ครอบคลุมและทั่วถึง ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนมีความคาดหวังว่าจะสามารถดำเนินการให้ได้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เพื่อเตรียมความพร้อมไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต

7. ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ในด้านนี้ที่ประกอบด้วยการบริหารงานทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล ด้านการเงินงบประมาณ และการบัญชีและการตรวจสอบ อ้างถึงในสุรพล ศรีบุญทรง เลขานุการปอมท. (2553) ได้กล่าวไว้ว่า ภายใต้แนวคิดการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ การปรับเปลี่ยนสถานภาพการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่รูปแบบการบริหารใหม่ที่ดำเนินการภายใต้กรอบการศึกษาของชาติ โดยรัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปแก่มหาวิทยาลัยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และที่มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิได้มาจากการสรรหาเสนอชื่อโดยระบบใหม่ และมีการกำหนดบทบาทของกรรมการส่งเสริมกิจการศึกษาจากชุมชนในท้องถิ่นตามระเบียบของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ การเพิ่มบทบาทของสภามหาวิทยาลัยให้กำกับดูแลการบริหารงานบุคคลและด้านสิทธิประโยชน์ การปรับโอนย้ายตำแหน่งข้าราชการเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยทำ

โดยความสนใจ สำหรับการบัญชีของมหาวิทยาลัยให้อยู่ภายใต้การกำกับของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ในด้านนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้มีการดำเนินการที่ดียอยู่แล้ว มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งได้ดำเนินการตามระบบระเบียบการบริหารราชการทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสามารถดำเนินการบริหารจัดการได้ดีแล้ว

หากมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนจะมีการบริหารจัดการแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เหมาะสม ซึ่งจากการประชุมเฉพาะกลุ่มของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนมีความคิดเห็นว่า บทบาท หน้าที่ พันธกิจ ใน 7 ด้านนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้ดำเนินการส่วนของบทบาทหน้าที่ 5 ด้านไปแล้ว ส่วนอีก 2 ด้านดังต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนยังไม่ได้ดำเนินการและกำลังจะดำเนินการ คือ

1. ด้านความคล่องตัวและความเป็นอิสระในการบริหารงาน ซึ่งในด้านนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนยังไม่มี ความคล่องตัวในด้านนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนมีการบริหารในระบบราชการและบุคลากรยังยึดติดอยู่กับระเบียบกฎเกณฑ์ ขั้นตอนในระบบราชการที่ยังไม่เอื้อทำให้เกิดความคล่องตัวและความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมกลุ่มเฉพาะมีความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า หากมหาวิทยาลัยจะออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เรื่องความเป็นอิสระและความคล่องตัวและการบริหารจัดการที่มีความเบ็ดเสร็จในตัว ก็จะสามารถเกิดความคล่องตัวที่มีอิสระในการบริหารจัดการขึ้นได้

2. ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมและมาตรฐานทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนได้ดำเนินการมาแล้ว แต่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากปัจจัยหลายด้าน เช่น การติดระบบ ระเบียบในส่วนของการบริหาร งบประมาณที่สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น การสนับสนุนด้านงานวิจัย มีน้อยเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงหรือมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว

อย่างไรก็ตามความคิดเห็นต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งสามแห่งเป็นความเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีผู้วิจัยมีสมมุติฐานเบื้องต้นว่าผู้ให้ข้อมูลมีความรู้ความเข้าใจและมีพื้นฐานทางการจัดการศึกษาที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งในความเป็นจริงในบางประเด็นผู้ให้ข้อมูลอาจมีความรู้ความเข้าใจและมีพื้นฐานทางการจัดการศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนจะนำแนวทางการบริหารแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามแนวทางการบริหารของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงไปประยุกต์ใช้ ควรนำไปดำเนินการตามบทบาทหน้าที่และพันธกิจใน 7 ด้านตามบริบทของตนเอง และควรเปรียบเทียบผลการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพ

และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ และต้องตระหนักในการดำเนินการตามเอกลักษณ์ที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่นและเพื่อประชาชนเป็นอันดับต้น ๆ ที่สำคัญถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน จะนำแนวทางการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่แรกก่อตั้งและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผลของกฎหมายมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ย่อมเป็นผลดีต่อวงการศึกษาไทยที่ว่ามหาวิทยาลัยในระบบราชการสามารถนำแนวการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาใช้ได้ โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ได้ผลสรุปมาจากการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ณ ช่วงปัจจุบันที่มีการบริหารจัดการในระบบราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนมีความคาดหวังว่าอนาคตจะนำแนวทางปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาผสมผสานกับการบริหารจัดการที่ดีที่มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนมีการบริหารจัดการดีแล้วในบางบทบาท หน้าที่ และหากมีการเสริมจุดอ่อนเพื่อให้ได้แนวทางการบริหารจัดการที่ดีจะสามารถมีการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในแบบฉบับของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน จุดอ่อนที่ต้องการเสริมคือ การบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว โดยให้การดำเนินการบริหารเบ็ดเสร็จในตัวเอง และมีความเป็นเลิศทางวิชาการที่มีจุดเด่นในการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม สร้างเอกลักษณ์เฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะมีการศึกษาผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการก่อนและหลังเพื่อให้ให้เห็นพัฒนาการในการบริหารจัดการที่ดีต่อไป

ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำเสนอแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน ว่าควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการในด้านใดบ้าง และการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอในระดับนโยบาย

รัฐบาลควรจะมีนโยบายและมีความชัดเจนในการกำหนดแนวทาง หรือมีข้อกฎหมายที่เป็นแนวทางเดียวกันเพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมทั้งรัฐต้องจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยนำไปทำกิจกรรมเพื่อสร้างความเข้าใจและเผยแพร่หลักการและแนวปฏิบัติต่อมหาวิทยาลัยและทำกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การทำประชาพิจารณ์ร่างพระราชบัญญัติ การเตรียมร่างข้อบังคับต่างๆ ที่กำหนดไว้ในร่างพระราชบัญญัติ การเตรียมความพร้อมระบบบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็นตามแนวทางของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาของรัฐให้มีข้อกำหนดทิศทางการบริหารจัดการให้เป็นไปในเดียวกันเพื่อสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้ได้มากที่สุด และมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ตามที่รัฐบาลต้องการให้มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างสมบูรณ์และต้องมีการผลักดันอย่างจริงจังเพื่อการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้ทัดเทียมนานาชาติในอาเซียนได้โดยไม่เป็นรองใคร

ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนควรมีกำหนดแนวทางในการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันในกำกับของรัฐเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เกิดปัญหาในการบริหารงานที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายในมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งเร้าต่อการยอมรับแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นอิสระทางวิชาการและการบริหารจัดการที่ต้องการความคล่องตัว ตามหลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐรัฐต้องมีการสนับสนุน ดังนี้

1. แหล่งงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการจัดเงินกองทุน
2. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ให้อิสระกับมหาวิทยาลัยทุกมหาวิทยาลัยที่คำนึงถึงเป้าหมายสูงสุดคือ คุณภาพของการศึกษา
3. ไม่ควรมีบุคลากร 2 ประเภท (ข้าราชการและพนักงาน) ในหน่วยงานเดียวกัน ควรมีการกำหนดกรอบเวลาปรับเปลี่ยนให้มีประเภทเดียว
4. มหาวิทยาลัยต้องมีการรายงานรายรับรายจ่ายให้รัฐบาลและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
5. ควรมีระบบสิทธิประกันตนของบุคลากรที่เป็นพนักงานเช่นเดียวกับข้าราชการ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

นำผลการวิจัยครั้งนี้ไปพัฒนามาตรฐานตัวบ่งชี้เพื่อเตรียมความพร้อมการนำมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบนไปสู่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ