

การศึกษาผลจากการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

4 พ.ย.2564



ผลลัพธ์และการต่อยอดที่เกิดประสิทธิภาพของการใช้ประโยชน์ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สาระสำคัญจาก

โครงการวิจัยเชิงนโยบายเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐภายใต้บริบทอุดมศึกษาไทย

สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ

สถาบันนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (STIPI)

แห่ง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

29 ตุลาคม 2563

หมายเหตุ: การวิจัยนี้มีขอบเขตที่มุ่งเน้นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพมาจากส่วนราชการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ไม่รวมถึงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่จัดตั้งใหม่ที่ไม่เคยเป็นส่วนราชการ

โจทย์สำคัญของการวิจัย

“อะไรคือปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยความล้มเหลวของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในบริบทของประเทศไทย ทั้งปัจจัยระดับองค์กร (Organizational Factor) และระดับระบบโครงสร้างภาพรวม (Structural Factor) รวมทั้งตัวอย่างความสำเร็จ (Best Practices) ในด้านต่างๆ”

การเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้บริหาร

- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- มหาวิทยาลัยบูรพา
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ผู้ทรงคุณวุฒิ

- ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย
- ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร
- ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
- ศ.ดร.นักสิทธิ์ คูวัฒนาชัย
- ดร.อมรวิชช์ นาครทรรพ
- คุณทนง โชติสรยุทธ์

(A) “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

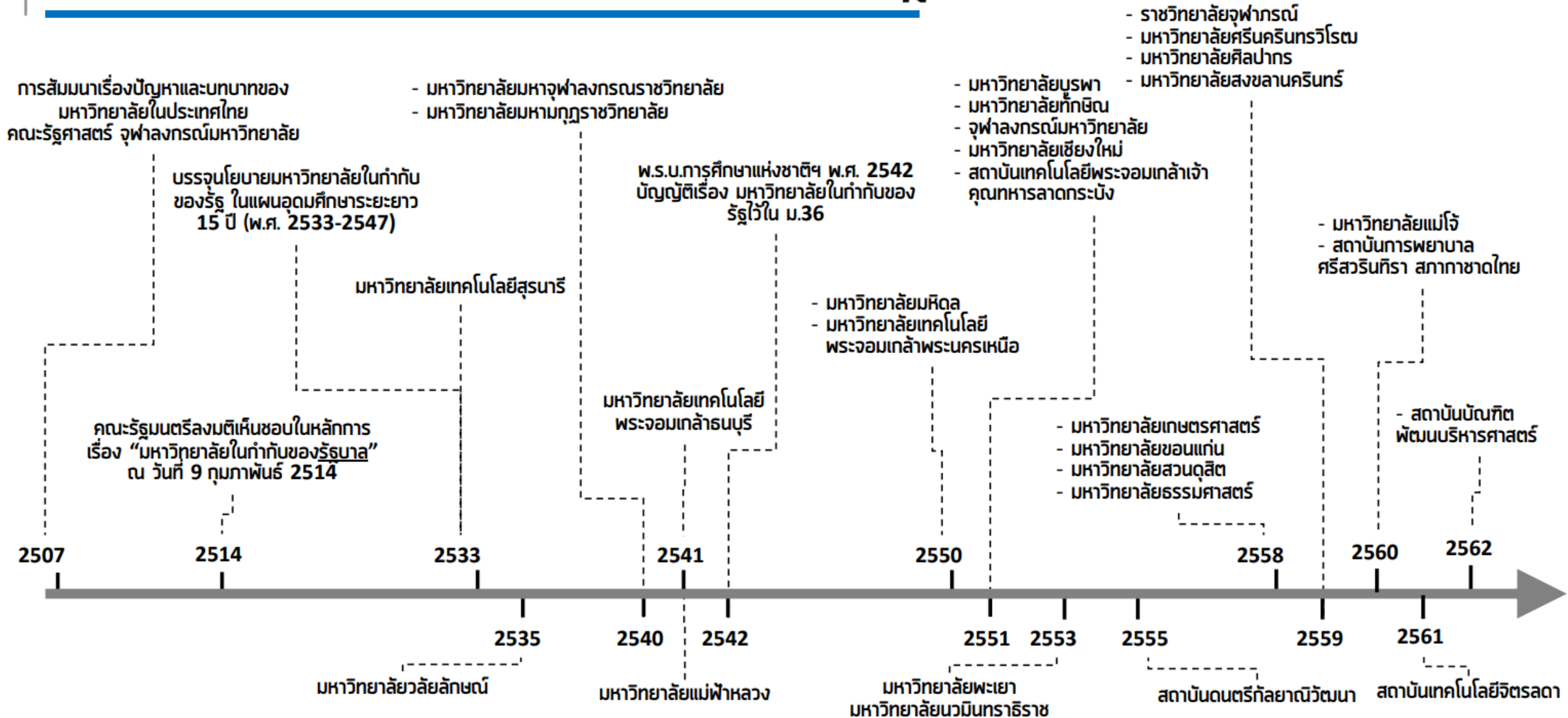
ประเด็นสำคัญ

- “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” มีความหมายและนัยอย่างไรต่อการทำหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาคนและองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ
- สถานภาพปัจจุบันของ “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” มีความแตกต่างจาก “มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ” อย่างไร

การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564)
3. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579
4. นโยบายและยุทธศาสตร์ การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และแผนด้านการอุดมศึกษา
5. เอกสารการสัมมนาหาวิทยาลัยครั้งที่ 3 เรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล (4-6 กันยายน 2513)
6. เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
2. พระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550
3. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547
4. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561
5. พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561
6. พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560
7. พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ.2562 และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
8. พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
9. มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

พัฒนาการของระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



หลักการกลางของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

| | หลักการกลาง | รายละเอียด |
|----|--|--|
| 6 | การบริหารงานบุคคล | <ul style="list-style-type: none"> • พนักงานมหาวิทยาลัย สวัสดิการไม่น้อยกว่า ข้าราชการ • ข้าราชการเดิม สามารถเลือกสถานภาพ เข้าสู่ระบบใหม่ได้ • มีข้อบังคับ และเน้นการมีส่วนร่วม |
| 7 | งบประมาณและทรัพย์สิน | <ul style="list-style-type: none"> • รัฐจัดสรร เงินอุดหนุน ให้ • รายได้ไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง • ระบบการเงินและบัญชี • ต้องมีกลไกตรวจสอบ |
| 8 | การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด | <ul style="list-style-type: none"> • ใช้ทรัพยากรร่วมกัน |
| 9 | การบริหารงานวิชาการ | <ul style="list-style-type: none"> • เสรีภาพทางวิชาการ ให้อำนาจสภา • สนับสนุนการวิจัย บริการวิชาการ |
| 10 | การกำกับ ตรวจสอบ | <ul style="list-style-type: none"> • กลไกของรัฐ สตง. สกอ สำนักงบประมาณ • รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่ในการกำกับดูแล |

ความหมายและนัยของ “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” (Autonomous University)



1. “การเป็น ม.ในกำกับของรัฐ” เป็นการจัดตั้ง/แปรสภาพมหาวิทยาลัยของรัฐให้มีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) และมีความคล่องตัวในการดำเนินงานโดยไม่ถูกจำกัดโดยระบบและระเบียบทางราชการที่ไม่เหมาะสมกับบริบทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Management Autonomy)
2. “การเป็น ม.ในกำกับของรัฐ” มุ่งหวังการยกระดับศักยภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยให้สามารถพัฒนา กำลังคน วิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ สร้างนวัตกรรมและให้บริการทางวิชาการที่ตอบสนอง (Responsive) ต่อความต้องการเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficient & Effective Resource Utilization)
3. “การเป็น ม.ในกำกับของรัฐ” เป็นเพียงเงื่อนไขประการหนึ่งที่จะทำให้มหาวิทยาลัยไปสู่การทำหน้าที่สถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (A Necessary Condition, but not Sufficient) และยังมีเงื่อนไขอื่นที่สำคัญอีกที่ต้องได้รับการจัดการที่ดี
4. “การเป็น ม.ในกำกับของรัฐ” ไม่ได้เกิดจากวัตถุประสงค์ที่จะลดภาระทางงบประมาณภาครัฐจากระบบอุดมศึกษา แต่เพื่อการเพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะย้อนทำให้การใช้จ่ายงบประมาณคุ้มค่า (Value for Money)

กรอบแนวคิดของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยต้อจกัการพัฒนาคณาจารย์ วิจัยสร้างองค์ความรู้ สร้างนวัตกรรม และให้บริการทางวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

เสรีภาพทางวิชาการ
(Academic Freedom)

ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
ที่เกิดจากระบบที่คล่องตัว
(Management Autonomy)

(1)
สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์คณะสูงสุด ทำหน้าที่ตัดสินใจเชิงนโยบายและบริหารจัดการ

(2)
การบริหารงานบุคคล

(3)
การจัดการงบประมาณ การเงิน
และทรัพย์สิน

(4)
การจัดโครงสร้างองค์กร
และการแบ่งส่วนงานภายใน

เป้าหมายสูงสุด

ความมุ่งหวัง/
ผลลัพธ์

องค์ประกอบด้านการ
บริหารจัดการ



องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการที่ ม.ในกำกับของรัฐ สามารถกำหนดและตัดสินใจเองได้ โดยไม่ติดอยู่กับระบบ ระเบียบทางราชการโดยทั่วไป



ที่มา: คณะผู้วิจัย โดยประมวลจากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องและหลักการกลางของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 19 สิงหาคม 2546

สถานะในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(1)
สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์คณะ
สูงสุด ทำหน้าที่ตัดสินใจเชิง
นโยบายและบริหารจัดการ

ตัดสินใจด้านวิชาการ

ตัดสินใจและกำหนดนโยบาย
ด้านวิชาการเองได้ เช่น
อนุมัติหลักสูตร / กำหนด
ตำแหน่งทางวิชาการ และ
การดำเนินงานด้านวิชาการ

ตัดสินใจวาง
หลักเกณฑ์ด้านการ
บริหารจัดการ

ตัดสินใจ อนุมัติและกำหนด
นโยบายและแผนด้านการ
บริหารจัดการ ได้แก่
งบประมาณ การเงิน การ
พัสดุ บุคคลและธุรการทั่วไป
เองได้

การแต่งตั้ง/ถอด
ถอนผู้บริหาร
มหาวิทยาลัย

สามารถแต่งตั้งและถอดถอน
นายกสภา อธิการบดี รอง
อธิการบดี คณบดี และ
ตำแหน่งเทียบเท่า ด้วย
หลักเกณฑ์ของตนเอง

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจพิจารณาอนุมัติ/ตัดสินใจ
เชิงนโยบายและการบริหารจัดการได้แบบเบ็ดเสร็จ ใน
เรื่องส่วนใหญ่ และสามารถกำหนดหลักเกณฑ์และแนว
ปฏิบัติได้เอง ภายใต้หลักเกณฑ์ต่างๆที่กำหนดโดย
สกอ. (ปัจจุบันเป็น สป.อว.)

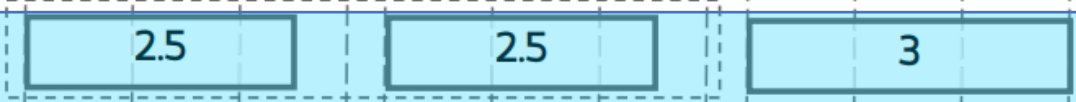
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- ❑ พรบ.ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
- ❑ พรบ.ระเบียบการบริหารราชการกระทรวงการ
อุดมศึกษาฯ 2562
- ❑ พรบ.การอุดมศึกษา 2562
- ❑ พรฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
จัดการบ้านเมืองที่ดี 2546

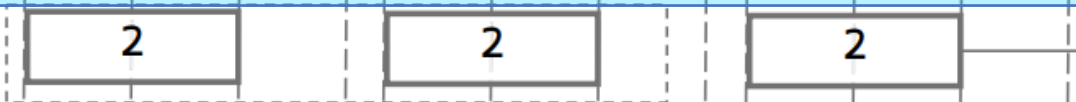
ตามหลักการเดิมของ ม.ในกำกับฯ



สถานะปัจจุบันของ ม.ในกำกับฯ



ม.รัฐเดิมที่เป็นส่วนราชการ

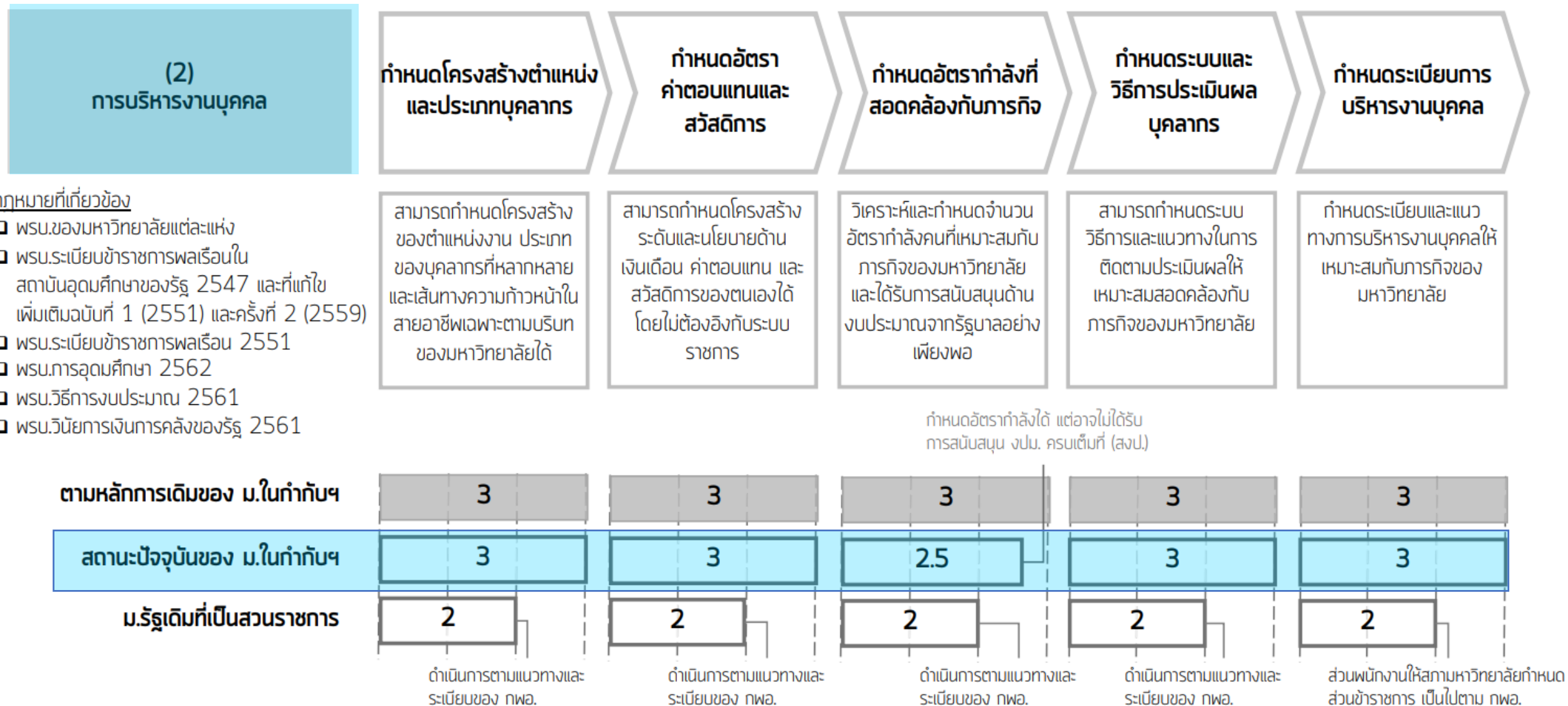


สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจพิจารณาอนุมัตินโยบายและการบริหารจัดการได้บางเรื่อง ในขณะที่บางเรื่อง
อาจมีกรอบหลักเกณฑ์ที่ถูกร่างโดยส่วนกลาง เช่น การบริหารงานบุคคล ฯลฯ

สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้เสนอแต่งตั้ง/ถอดถอนนายกสภาฯ อธิการบดี แต่งตั้งรองอธิการบดี/คณบดี
แต่ยังอยู่ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ที่จำกัด เช่น รองอธิการบดี ไม่เกิน 7 คน อาจมีหลักเกณฑ์อื่นที่ กพอ.กำหนด

NOTE: 1= เหมือนส่วนราชการทั่วไป 2=ดีกว่าส่วนราชการทั่วไปแต่ยังมีข้อจำกัดมากกว่าหลักการของ ม.ในกำกับฯ 3=เป็นตามหลักการของ ม.ในกำกับฯ

สถานะในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



NOTE: 1= เหมือนส่วนราชการทั่วไป 2=อิสระกว่าส่วนราชการทั่วไปแต่ยังมีข้อจำกัดมากกว่าหลักการของ ม.ในกำกับฯ 3=เป็นตามหลักการของ ม.ในกำกับฯ

สถานะในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(3)
การจัดการงบประมาณ การเงิน
และทรัพย์สิน

รับ งบประมาณแผ่นดินใน
รูปแบบงบเงินอุดหนุน
ทั่วไป (Block Grant)
และถือเป็นรายได้

รายได้ไม่ต้องนำส่ง
ก.คลัง ตาม กม.ว่า
ด้วยเงินคงคลัง และ
วิธีการงปม.

ถือกรรมสิทธิ์ใน
ทรัพย์สินได้
(ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง
สินทรัพย์รูปแบบอื่น)

กู้ยืมและลงทุนได้
(ตามกรอบที่กำหนด)

กำหนดระเบียบ
การเงิน การคลัง
และ การพัสดุที่
สอดคล้องกับการกิจ

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- ❑ พรบ.ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
- ❑ พรบ.การอุดมศึกษา 2562
- ❑ พรบ.วิธีการงบประมาณ 2561
- ❑ พรบ.วินัยการเงินการคลังของรัฐ 2561
- ❑ พรบ.จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ
ภาครัฐ 2560

ได้รับการจัดสรร งบประมาณแผ่นดินในหมวดงบเงินอุดหนุนทั่วไป ปรับเปลี่ยน
การใช้งานงบประมาณได้โดยไม่
ยึดติดกับหมวดค่าใช้จ่าย
และถือว่า งบประมาณแผ่นดิน เป็น
รายได้

รายได้ไม่ต้องนำส่ง ก.คลัง
และหาก งบประมาณ เหลือจากการ
ใช้จ่ายในแต่ละปีสามารถเก็บ
สะสมเพื่อวางแผนการเงิน
ระยะยาวได้

ถือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินได้
ทั้งที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และ
สินทรัพย์รูปแบบอื่น ทั้งจาก
การรับบริจาค การซื้อ โดย
ไม่ต้องเป็นราชพัสดุ (ในกรณี
ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)

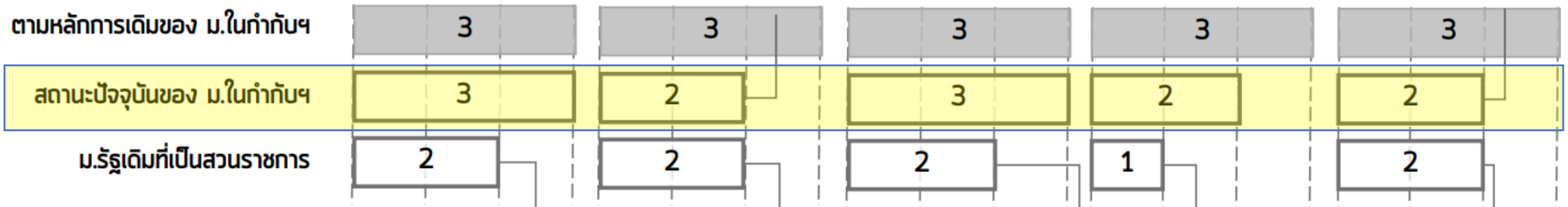
สามารถกำหนดระบบ
วิธีการและแนวทางในการ
ติดตามประเมินผลให้
เหมาะสมสอดคล้องกับ
ภารกิจของมหาวิทยาลัย

กำหนดระเบียบและแนว
ทางการบริหารงานบุคคลให้
เหมาะสมกับการกิจของ
มหาวิทยาลัย

การจัดสรร งบประมาณ ให้คำนึงถึงรายได้ และเงินอื่นใดที่มหาวิทยาลัย
มีอยู่ (พรบ.วินัยฯ) ทำให้ ส่งไปอาจพิจารณาว่าเงินรายได้และเงิน
สะสม เป็นส่วนหนึ่งของเงินงบประมาณแผ่นดิน

ต้องสอดคล้องกับ พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง
และการบริหารพัสดุภาครัฐ 2560

ตามหลักการเดิมของ ม.ในกำกับฯ



พรบ.การอุดมศึกษา กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง
ได้รับงบอุดหนุนทั่วไป แต่อยู่ระหว่างการทำความเข้าใจ

พรบ.วินัยฯ ยกเว้นให้สถาบันอุดมศึกษา
ทุกแห่งไม่ต้องนำส่งรายได้คืน ก.คลัง

ขึ้นอยู่กับ พรบ.ของ
มหาวิทยาลัย

ไม่มีบทบัญญัติให้ ม.รัฐเดิมที่เป็น
ส่วนราชการ สามารถกู้ยืมเงินได้

ออกระเบียบการเงินและทรัพย์สิน แต่ไม่
รวมถึงระเบียบพัสดุ

NOTE: 1= เหมือนส่วนราชการทั่วไป 2=อิสระกว่าส่วนราชการทั่วไปแต่ยังมีข้อจำกัดมากกว่าหลักการของ ม.ในกำกับฯ 3=เป็นตามหลักการของ ม.ในกำกับฯ

สถานะในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

(4)
การจัดโครงสร้างองค์กร
และการแบ่งส่วนงานภายใน

กำหนดโครงสร้าง จัดตั้ง
ควมรวม ยุบเลิก
หน่วยงานระดับคณะ/
สถาบัน/สำนัก

การแบ่งส่วนงาน
ภายใต้คณะ/
สถาบัน/สำนัก

สามารถตัดสินใจกำหนด
โครงสร้างองค์กร จัดตั้ง
ควมรวม ยุบเลิกหน่วยงาน
ระดับคณะโดยอยู่ในการ
ตัดสินใจของมหาวิทยาลัย

สามารถตัดสินใจเรื่องการ
แบ่งส่วนงานภายใต้คณะ/
สถาบัน/สำนัก โดยอยู่ใ
การตัดสินใจของ
มหาวิทยาลัย

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- ❑ พรบ.ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
- ❑ พรบ.ระเบียบการบริหารราชการกระทรวง
การอุดมศึกษาฯ 2562

ตามหลักการเดิมของ ม.ในกำกับฯ



สถานะปัจจุบันของ ม.ในกำกับฯ



ม.รัฐเดิมที่เป็นสวนราชการ



- การกำหนดโครงสร้าง ให้เป็นไปตามที่ พรบ.ของแต่ละแห่งกำหนด
- การจัดตั้ง ควมรวม ยุบเลิก หน่วยงานระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก ให้ทำเป็นข้อกำหนด/ประกาศมหาวิทยาลัย และลงในราชกิจจานุเบกษา
- การแบ่งส่วนราชการในระดับใต้ คณะ/สถาบัน/สำนัก ให้ทำเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย
- การกำหนดโครงสร้าง ให้เป็นไปตามที่ พรบ.ของแต่ละแห่งกำหนด
- การจัดตั้ง ควมรวม ยุบเลิก หน่วยงานระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก ให้ทำเป็นพระราชกฤษฎีกา
- การแบ่งส่วนราชการในระดับใต้ คณะ/สถาบัน/สำนัก ให้ทำเป็นประกาศกระทรวง

NOTE: 1= เหมือนส่วนราชการทั่วไป 2=อิสระกว่าส่วนราชการทั่วไปแต่ยังมีข้อจำกัดมากกว่าหลักการของ ม.ในกำกับฯ 3=เป็นตามหลักการของ ม.ในกำกับฯ

(B) ลักษณะพื้นฐานของมหาวิทยาลัย (Framework Conditions)

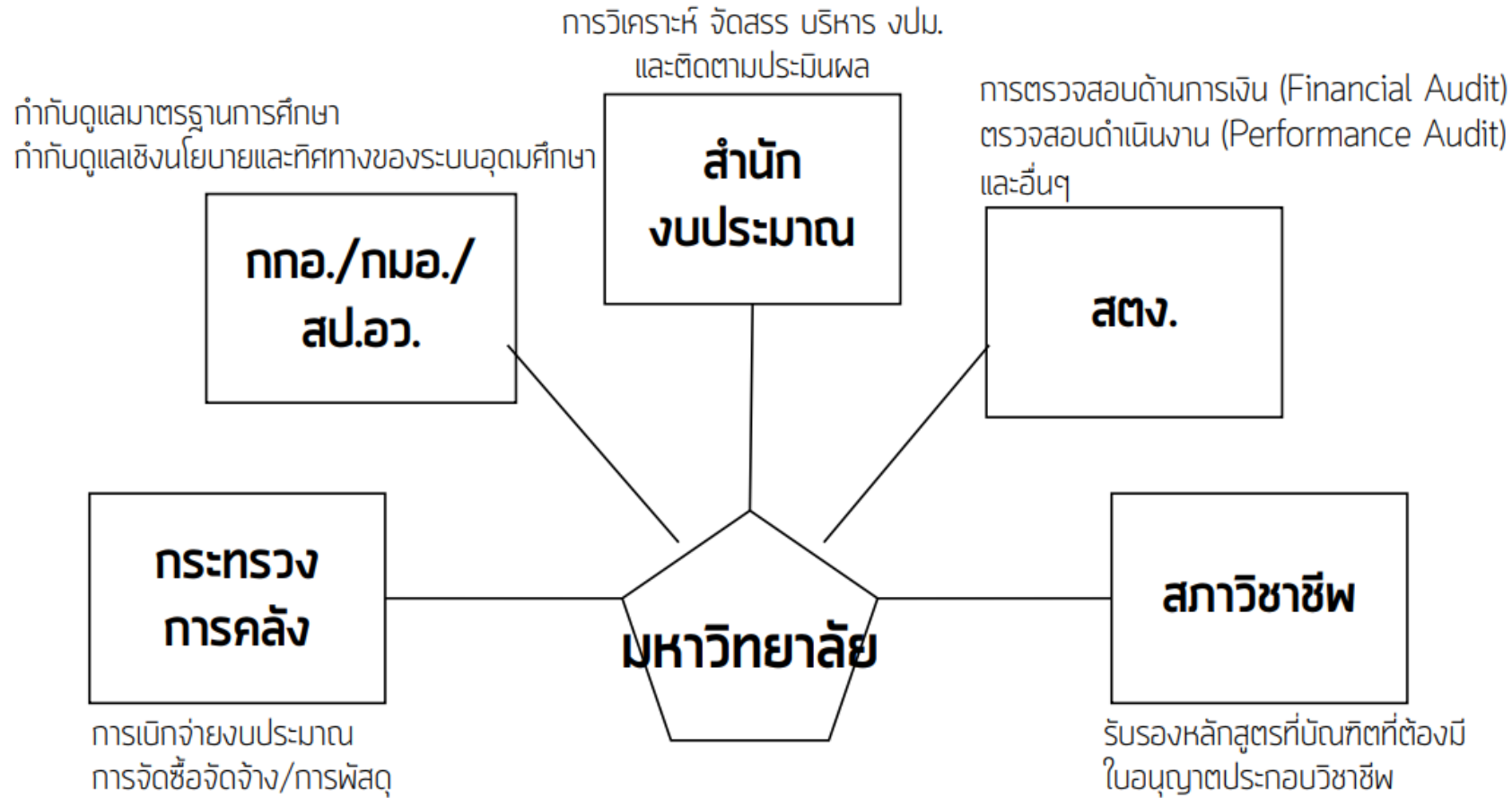
ลักษณะพื้นฐานของมหาวิทยาลัย (Framework Condition) ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. คุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
2. ธรรมาภิบาลของสภามหาวิทยาลัย
3. สถานะทางการเงินและความสามารถในการหารายได้
4. ระบบ เครื่องมือและวิธีการบริหารจัดการตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร
5. ทักษะคณาจารย์ ความเข้าใจและความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
6. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา

1. วัฒนธรรมการทำงานแบบเอาผลลัพธ์เป็นที่ตั้ง (Result-based) และพร้อมปรับกฎระเบียบ และกระบวนการทำงาน
2. วัฒนธรรมการบริหารกิจการอย่างมีธรรมาภิบาล ด้วยความรู้ คุณธรรม ไม่ใช่ด้วยอำนาจ (Governance over Power)
3. วัฒนธรรมการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงานจากคนทุกระดับ (Open Platform)
4. วัฒนธรรมการประเมินและวัดผลอย่างจริงจังและเคร่งครัด (Performance Evaluation)

(D) ความเข้าใจและแนวปฏิบัติของหน่วยงานภายนอกที่มีต่อมหาวิทยาลัยในกำกับฯ (External Governance)



“มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”
จะมีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลได้เมื่อมี
External Governance
ที่เข้าใจหลักการ ความหมาย
เงื่อนไข และการให้อิสระใน
ระดับที่เหมาะสมแก่
มหาวิทยาลัยในกำกับฯ

(E) ปัจจัยส่งเสริม (Enabling Factors)

1. Shared Vision ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. การทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจกันระหว่างสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารในช่วงก่อน ระหว่าง และหลังการเปลี่ยนผ่าน
3. ศักยภาพของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการนำพาองค์กรในช่วงเปลี่ยนผ่าน
4. การมีทีมกฎหมายที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ซึ่งมีความจำเป็นอย่างมาก ในช่วงเปลี่ยนผ่าน โดยเฉพาะในช่วงหลังการแปรสภาพเป็น ม.ในกำกับฯ (ช่วยทำให้เกิดทางเลือกของการตัดสินใจที่ชัดเจน)

บทสรุปเชิงหลักการ

1. “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เป็น **วิธีการ (Mean)** มากกว่าที่จะมองว่าการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็น **ผลลัพธ์สุดท้าย (End Goal)**
2. “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” เป็นเพียงเงื่อนไขประการหนึ่งที่จะทำให้มหาวิทยาลัยไปสู่การทำหน้าที่สถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (A Necessary Condition, but not Sufficient) และยังมีเงื่อนไขอื่นที่สำคัญอีกที่ต้องได้รับการจัดการที่ดี
3. “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ไม่ได้เกิดจากวัตถุประสงค์ที่จะลดภาระทางงบประมาณภาครัฐจากระบบอุดมศึกษา แต่เพื่อการเพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะย้อนทำให้การใช้จ่ายงบประมาณมีความคุ้มค่า (Value for Money) อันเป็นการตอบ “โจทย์เรื่องความคุ้มค่า” ซึ่งสำคัญมากกว่า “โจทย์เรื่องการลดภาระงบประมาณ”
4. “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ที่ดีนั้นต้องมีการเตรียมการที่ดี และต้องมีองค์ประกอบสำคัญตั้งแต่ (A) ความเข้าใจและภาพที่ชัดเจนใน “การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” (B) ลักษณะพื้นฐานของมหาวิทยาลัย (Framework Conditions) (C) การพัฒนาเครื่องมือ/วิธีการ/วัฒนธรรมการทำงานใหม่ (D) ความเข้าใจและแนวปฏิบัติของหน่วยงานภายนอก และ (E) การมีปัจจัยส่งเสริม (Enabling Factor)