

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



นายชำนาญ บุรณโอสถ

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN : 974-53-2196-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF THE PLANNING PROCESS OF THE UNIVERSITY DEVELOPMENT PLAN
OF PRIVATE UNIVERSITIES IN BANGKOK AND SUBURB AREA

Mr. Chamnan Buranaosot

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education in Educational Administration
Department of Educational Policy , Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2004

ISBN : 974-53-2196-6

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาระบบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

โดย

นายชำนาญ บุรณโอสถ

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชานาญ บุรณโอสถ : การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (A STUDY OF THE PLANNING PROCESS OF THE
UNIVERSITY DEVELOPMENT PLAN OF PRIVATE UNIVERSITIES IN BANGKOK
AND SUBURB AREA) อาจารย์ที่ปรึกษา : อ. ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, 173 หน้า
ISBN 974-53-2196-6

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและปัญหาการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
เอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย ประชากรคือผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้าน
การวางแผนพัฒนาที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบศึกษา
เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอผลการวิเคราะห์
ในรูปแบบตารางและความเรียง

ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีการ
ดำเนินการในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดังนี้ 1) **การเตรียมการวางแผน** มีการจัดระบบข้อมูล
และสารสนเทศ มีการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย มีการพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มเพื่อ
ประกอบการวางแผนพัฒนา มีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล มีการ
กำหนดปฏิทินการวางแผน 2) **การวางแผน** มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ นโยบาย
มาตรการ และเป้าหมายการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการ
ประจำปี วิธีการจัดทำแผนใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนาคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการวางแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการอื่นที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
ผู้มีอำนาจอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย หรือ อธิการบดี
3) **การนำแผนไปปฏิบัติ** มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการประจำปี
ในรูปการจัดประชุมชี้แจงเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดทำปฏิทินและเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน มีการจัดสรรและ
อนุมัติงบประมาณ มีการประสานงานการปฏิบัติตามแผน 4) **การติดตามและประเมินผล** มีการกำหนด
วิธีการและเครื่องมือ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผล ช่วงเวลาที่ทำการประเมินผล คือ ทุกช่วง 1
ปี เป็นส่วนใหญ่ และมีการจัดทำรายงานผล 5) **การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่** มีการนำผลการ
ประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปใช้ในการทบทวน ปรับแผน หรือจัดแผนพัฒนาใหม่

ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนพัฒนาส่วนใหญ่เป็นคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัย
ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก สำหรับในด้านคณาจารย์
บุคลากรทั่วไป นักศึกษา ศิษย์เก่า หรือบุคคลภายนอก ยังมีส่วนร่วมน้อย

ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพบค่อนข้างน้อย และที่พบก็อยู่ในระดับ
ต่ำ เช่น ข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นระบบและข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่ออนิสิต.....

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2547

4483696027: MAJOR EDUCATION ADMINISTRATION

KEY WORD: PLANNING PROCESS/UNIVERSITY DEVELOPMENT PLAN/
PRIVATE UNIVERSITIES/BANGKOK AND SUBURB AREA

CHAMNAN BURANAOSOT: A STUDY OF THE PLANNING PROCESS OF THE
UNIVERSITY DEVELOPMENT PLAN OF PRIVATE UNIVERSITIES IN BANGKOK AND
SUBURB AREA.THESIS ADVISOR: PONGSIN WISAETSIRI, Ph.D.173 pp.

ISBN 974-53-2196-6

The purpose of the research is to study the process and problems in formulating development plan of private universities in Bangkok and suburb area. The descriptive research methodology was used for the study. The populations in the study were administrators of private universities in Bangkok and suburb area, i.e. presidents or the persons assigned by the presidents to take charge of development plan. The research tools were questionnaire and information analysis form. The research findings resulted from calculation of frequency and percentage, and content analysis were presented in description form with tables.

It was found that the development planning process of private universities in Bangkok and suburb area was as follows:

1. Plan preparation: Actions taken at this stage include information processing whereby the information was stored in the computer and recorded in the files, study of universities' current status, forecast of trends and resources need particularly human resources, and plan formulation scheduling.
2. Plan formulation: Vision, mission, strategy, objectives, policies, measures and goals of long- term university development plan and annual action plan were identified. The plan was formulated through meetings of university administrators, university development plan formulation committee, university management committee or other committees responsible for university development plan formulation, and the study of related documents. The body having authority to approve the university development plan and annual action plan is the university council or the president.
3. Implementation: Actions undertaken are publication of the university development plan and annual action plan mostly through meetings, development of work schedule and guidelines, budget allocation and approval, and coordination.
4. Monitoring and evaluation: Methods, tools and evaluation criteria were identified and the report produced. The evaluation is mostly conducted every year.
5. Review and revision of the plan or development of a new plan taken into account the evaluation results.

The persons involved in development plan formulation are mostly university administrators, i.e. presidents, vice presidents, assistant presidents, deans, and center/ bureau directors. Faculty members, university staff, students, alumni or non-university people still have a small role to play in such process. Universities hardly face problems in university development plan formulation. Some problems faced are unsystematic and out of date information, inappropriate timing of plan formulation, delay of implementation, lack of regular monitoring and evaluation and qualified personnel. In addition, university staff do not attach importance on monitoring and evaluation and some universities do not take into account monitoring and evaluation results in the new university development planning formulation process.

Department...Educational Policy,
Management and Leadership
Field of study...Educational Administration
Academic year 2004

Student's signature.....

Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนจากหน่วยงาน และบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ คณาจารย์สาขาวิชาการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ให้ข้อมูลในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณต่อหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ ไคร้ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ และโดยเฉพะอาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมาก จนทำให้เกิดวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขึ้น



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....ง
 บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....จ
 กิตติกรรมประกาศ.....ฉ
 สารบัญ.....ช
 สารบัญตาราง.....ฉ
 สารบัญแผนภูมิ.....ญ

บทที่

1. บทนำ..... 1
 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....3
 ขอบเขตของการวิจัย 3
 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย 4
 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 5
 วิธีดำเนินการวิจัย..... 5
 ลำดับขั้นตอนการเสนอผลการวิจัย 7

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 9
 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน..... 9
 แนวคิดในการวางแผนการศึกษา..... 11
 การจัดการอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย..... 21
 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา..... 36
 การวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา 37
 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนา
 มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล 47
 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 50

3. วิธีดำเนินการวิจัย..... 59
 ประชากร 59
 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 59
 การสร้างเครื่องมือวิจัย 60
 การเก็บรวบรวมข้อมูล 61
 การวิเคราะห์ข้อมูล 61

บทที่

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน.....	62
ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย.....	69
2.1 การเตรียมการวางแผน.....	69
2.2 การวางแผน.....	80
2.3 การนำแผนไปปฏิบัติ	90
2.4 การติดตามและประเมินผล.....	95
2.5 การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่.....	102
ตอนที่ 3 ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน.....	104
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	109
สรุปผลการวิจัย.....	110
อภิปรายผลการวิจัย.....	120
ข้อเสนอแนะ.....	127
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	127
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	129
รายการอ้างอิง.....	130
ภาคผนวก.....	136
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	137
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	138
1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	139
2. แบบศึกษาเอกสารเพื่อการวิจัย.....	166
ภาคผนวก ค รายการเอกสารที่ใช้ในการศึกษากระบวนการ การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน.....	168
ภาคผนวก ง หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูลในการวิจัย.....	169
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	173

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ.....	62
2. จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามลักษณะข้อมูลทั่วไป.....	65
3. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงาน ในการเตรียมวางแผน.....	69
4. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงาน ในการวางแผน.....	80
5. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงาน ในการนำแผนไปปฏิบัติ.....	90
6. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงาน ในการติดตามและประเมินผล.....	95
7. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงาน ในการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่.....	102
8. จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะ ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย.....	104

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและหน่วยงานในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย.....	26
2. ตัวอย่างการจัดแผนภูมิการบริหารและองค์การของสถาบันอุดมศึกษา.....	27
3. โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหิดล.....	28
4. การแบ่งส่วนการบริหารมหาวิทยาลัยเกริก.....	29
5. โครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.....	30
6. โครงสร้างการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.....	31
7. โครงสร้างการจัดองค์กรมหาวิทยาลัยศรีปทุม บางเขน.....	32
8. โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยรังสิต.....	33
9. การแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.....	34
10. โครงสร้างการจัดองค์กรมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.....	35

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การวางแผนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญที่จะต้องดำเนินการในการบริหารงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งในการจัดการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็พยายามที่จะพัฒนาและใช้การวางแผนเพื่อเป็นกรอบและตัวนำไปสู่การดำเนินการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขระยะเวลาและทรัพยากร ดังที่นักวิชาการได้กล่าวไว้คือ

คูทีย บัญประเสริฐ (2532 :19) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นงานสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงานและระบบบริหารทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต เป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติเค้าโครงทำงานและรายละเอียดต่าง ๆ นั้น เป็นผลมาจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด และโดยเฉพาะในขั้นตอนที่แสดงรายละเอียดเฉพาะจุด จะแสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไรที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร ตลอดจนทำให้รายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2525 : 7) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการวางแผนก็เพื่อให้กระบวนการวางแผนเป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ทั้งนี้ การกำหนดความเปลี่ยนแปลงที่จะให้เกิดขึ้นนั้น จะต้องทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้แน่ใจว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นจริง และในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า การวางแผนการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการจัดการศึกษา และเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับ

Gulick & Urwick ได้เสนอหน้าที่ทางการบริหารไว้ 7 ประการ ซึ่งเรียกว่า POSDCORB ประกอบด้วย 1) การวางแผน (planning) 2) การจัดองค์การ (organizing) 3) การจัดวางตัวบุคคล (staffing) 4) การอำนวยการ (directing) 5) การประสานงาน (coordination) 6) การรายงาน (reporting) 7) การจัดงบประมาณ (budgeting) (Gulick & Urwick. 1939) สมาคมผู้บริหารการศึกษาของอเมริกา (AASA, 1955) ได้เสนอหน้าที่ทางการบริหารไว้ 5 ประการ คือ 1) การวางแผน (planning) 2) การจัดหาปัจจัยในการบริหาร (allocation) 3) การกระตุ้นขวัญ

และกำลังใจ (stimulation) 4) การประสานงาน (coordination) 5) การประเมินผล (evaluation) จากภาระหน้าที่ทางการบริหารดังกล่าวนี้ จะเห็นว่า สิ่งสำคัญประการแรกในการบริหาร คือ การวางแผน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 และจนถึงปี พ.ศ. 2545 มีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั่วประเทศ รวม 54 แห่ง แยกเป็นประเภทมหาวิทยาลัย 23 แห่ง และเป็นประเภทวิทยาลัย 31 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและกระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ และในจำนวนนี้เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 16 แห่ง (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2545 : 26-27)

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ในการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีระบบบริหารจัดการที่ดี มีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ และในกระบวนการบริหารจัดการนี้การวางแผนพัฒนาเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เป็นสิ่งที่ต้องมีความรู้กับการบริหารจัดการ ซึ่งหากสถาบันได้มีกระบวนการด้านการวางแผนพัฒนาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็จะนำมาซึ่งแผนพัฒนาที่ดีอันจะนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และส่งผลต่อภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือพัฒนาประชากรให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม รวมทั้งสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประเทศ

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มาตรา 34(1) (2546 : 9) ได้บัญญัติว่า สภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอำนาจหน้าที่อนุมัติแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทุกแห่งจะต้องจัดทำและนำเสนอแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนต่อสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพิจารณาอนุมัติ การจัดทำแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงยิ่งทวีความสำคัญและจำเป็นมากขึ้น

ดังนั้นนักวิชาการในด้านการวางแผน ได้ให้ความสำคัญของการวางแผนประกอบกับการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 ดังกล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า ในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษานั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันฯ จะต้องให้ความสำคัญและจัดทำแผนพัฒนาสถาบันฯ ให้อย่างสมบูรณ์ ชัดเจน เพื่อเสนอสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนพิจารณาอนุมัติ และเพื่อให้การดำเนินงานสามารถสนองตอบ ปรัชญา วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ ของสถาบันและสนองตอบความต้องการของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบันด้วย

จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนควรมีศักยภาพ ความพร้อม ทั้งด้านบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการวางแผนดำเนินงานที่เหมาะสมเพียงพอ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้กระบวนการวางแผนพัฒนาของสถาบันฯ เป็นไปด้วยดี ส่งผลให้การดำเนินกิจการของสถาบันฯ ประสบผลสำเร็จตามปณิธานวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ แต่ก็ยังไม่มีผู้ใดทำการวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการและปัญหาการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยเห็นว่า การศึกษาวิจัยด้านกระบวนการวางแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงลักษณะหรือกระบวนการ รวมทั้งปัญหาด้านการวางแผนพัฒนา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการโดยเฉพาะในด้านการวางแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปประยุกต์กับงานวางแผนพัฒนาสถาบันได้ ยิ่งกว่านั้นหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ ก็สามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปประยุกต์กับการส่งเสริม ประสาน และพัฒนา และการกำกับติดตามผลการจัดการศึกษาให้เป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัย เรื่อง “การศึกษาระบบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล”

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาระบบการและปัญหาการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระบบการและปัญหาการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้วิจัย ใช้กรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยซึ่งประมวลจากแนวคิดของนักวิชาการด้านการวางแผน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538 : 37-39 ; อุทัย บุญประเสริฐ, 2532 : 49-59; สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2524 : 5-11; เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่, 2529 : 29-31) ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการวางแผน 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การเตรียมการวางแผน (Pre-Planning)
- 2) การวางแผน (Planning)
- 3) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
- 4) การติดตามและประเมินผล (Follow-up and Evaluation)
- 5) การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ (Revision or Replanning)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. **กระบวนการวางแผนพัฒนา** หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการโดยการใช้การวางแผนเพื่อตัดสินใจกำหนดทางเลือกของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การเตรียมการวางแผน การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล และการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

2. **การเตรียมการวางแผน** หมายถึง การกำหนดคณะบุคคลหรือบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน การกำหนดวิธีการวางแผน และการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผน

3. **การวางแผน** หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแผนงาน/โครงการ การกำหนดแผนประเภทต่าง ๆ เช่น แผนกลยุทธ์ แผนระยะยาวเกิน 5 ปี แผนระยะปานกลาง 3-5 ปี และแผนระยะสั้น 1 ปี หรือแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการจัดสรรงบประมาณ

4. **การนำแผนไปปฏิบัติ** หมายถึง การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารแผนงาน/โครงการ ประกอบด้วย การมอบหมายงาน การจัดสรรงบประมาณ การประสานงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

5. **การติดตามและประเมินผล** หมายถึง การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ โดยกำหนดในแต่ละช่วงระยะเวลาซึ่งประกอบด้วย ก่อนการดำเนินการ ระหว่างที่ได้ดำเนินการ และหลังจากการสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ

6. **การปรับแผนทบทวนหรือจัดทำแผนใหม่** หมายถึง การทบทวนแผน และนำผลที่ได้จากการประเมินไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนหรือปรับปรุงแผนใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในครั้งต่อไป

7. **ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนา** หมายถึง อุปสรรคและข้อบกพร่องที่ต้องพิจารณาแก้ไขในการวางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเอกชน

8. **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน** หมายถึง แผนของมหาวิทยาลัยเอกชนที่จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาการศึกษาได้แก่ แผนกลยุทธ์ แผนระยะยาวมากกว่า 5 ปี แผนระยะปานกลาง 3-5 ปี และแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี หรือแผนอื่น ๆ

9. **ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน** หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยเอกชน รองหรือผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา หรือรองหรือผู้ช่วยอธิการบดี ที่รับผิดชอบการวางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนและพัฒนาของมหาวิทยาลัยเอกชน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการด้านการวางแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
2. สถาบันอุดมศึกษาเอกชน สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนากระบวนการวางแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ทบวงมหาวิทยาลัย สามารถนำผลการวิจัยไปส่งเสริมและประสานงานให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้มีกระบวนการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา อันจะส่งผลต่อการพัฒนาการจัดการอุดมศึกษาของภาคเอกชนต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

ประชากร

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มหาวิทยาลัยเอกชนทั้งหมดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปีการศึกษา 2545 รวม 16 แห่ง เป็นประชากร และผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **แบบสอบถามสำหรับแต่ละมหาวิทยาลัย** โดยอธิการบดีหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี ทำการกรอกแบบสอบถามในนามของมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ด้านการวางแผนพัฒนา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และคำถามปลายเปิด (Open – ended)

ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และคำถามปลายเปิด

2. **แบบศึกษาเอกสาร** เพื่อประกอบการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนพัฒนาของฝ่ายวางแผนและพัฒนาของมหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้ประกอบการศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร โดยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัย
3. นำเครื่องมือฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบให้คำแนะนำและแก้ไข
4. ปรับปรุงเครื่องมือตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
5. นำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความตรงตามเนื้อหา และสำนวนภาษาที่ใช้ให้เหมาะสม
6. นำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือวิจัย
7. จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัยไปติดต่อขอความร่วมมือ จากมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 16 แห่ง
2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอความร่วมมือให้อธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายตอบแบบสอบถามและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนดในเครื่องมือ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

การสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะสรุปผลและอภิปรายผลตามกรอบแนวคิดในการวิจัยคือ กระบวนการวางแผนพัฒนาซึ่งประมวลจากแนวคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การเตรียมการวางแผน
- 2) การวางแผน
- 3) การนำแผนไปปฏิบัติ
- 4) การติดตามและประเมินผล
- 5) การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบศึกษาเอกสาร นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียงแทรกต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เป็นแบบสอบถามเรียงตามหัวข้อเรื่องแต่ละหัวข้อในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

ลำดับขั้นตอนการเสนอผลการวิจัย

รายงานการวิจัยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นตอนการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน การวางแผนพัฒนาการศึกษา การวางแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้เสนอเป็นลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

2.2 แนวคิดในการวางแผนการศึกษา

2.2.1 ความหมายของการวางแผนการศึกษา

2.2.2 ความสำคัญของการวางแผนการศึกษา

2.2.3 กระบวนการวางแผนการศึกษา

2.3 การจัดการอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

2.3.1 ประวัติความเป็นมาของการจัดการอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

2.3.2 โครงสร้างการจ้ดองค์การของทบวงมหาวิทยาลัย และหน่วยงานในสังกัด

2.3.3 การแปรสภาพจากทบวงมหาวิทยาลัยเป็นสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา

2.4 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2.5 การวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2.5.1 การวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

2.5.2 กระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2.5.3 โครงสร้างแผนงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

2.5.4 โครงสร้างแผนงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

การวางแผนเป็นงานหลักที่สำคัญและจำเป็นควบคู่กับงานบริหาร โดยเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญของกระบวนการหรือภารกิจของการบริหารงาน ซึ่งหากมีการวางแผนที่ดีแล้วก็ย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการด้านการวางแผน ได้แก่ สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 9) เจือจันทร์ วงสถิตอยู่ (2529 : 5) อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 19) และอนันต์ เกตุวงศ์ (2534 : 3) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และการกำหนดทางเลือกของวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการขององค์การ โดยให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้ระยะเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

ความสำคัญของการวางแผน

นักวิชาการด้านการวางแผน ได้แก่ สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 10) สมพงษ์ เกษมสิน (2528 : 83) อนันต์ เกตุวงศ์ (2534 : 8 - 9) และอุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 23) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของการบริหาร ซึ่งจะทำการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดทั้งกำลังคน เงิน เวลา และทรัพยากรอื่น มีทิศทาง ชัดเจน และเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ช่วยให้เกิดการประสานงานในการทำงาน สามารถติดตาม ตรวจสอบและควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคาดคะเนและเตรียมการเพื่อแก้ไขหรือเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

ประเภทของแผน

นักวิชาการด้านการวางแผน ได้แก่ อนันต์ เกตุวงศ์ (2534 : 62 - 66) ดิลก บุญเรืองรอด (2535 : 35 - 38) ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526 : 3 - 4) สุเทพ บรรจงจิตร (2526 : 357) ทองอินทร์ วงศ์โสธร และธิตีร์ธน์ วิศาลเวทย์ (2537 : 20 - 23) สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 16 - 19) อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 49) สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2538 : (13) ได้แบ่งประเภทของแผนไว้หลากหลายรูปแบบ โดยใช้หลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไป เช่น แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย แบ่งตามลักษณะความยากง่าย แบ่งตามลักษณะงาน แบ่งตามระดับการบริการ แบ่งตามขนาด แบ่งตามระดับของแผน ฯลฯ แต่ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ การแบ่งตามระยะเวลา ซึ่งมักแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ

- 1) แผนระยะยาว (Long term plan) ใช้เวลามากกว่า 10 ปี ขึ้นไป โดยอาจถึง 25 ปี
- 2) แผนระยะปานกลาง (Medium term plan) ใช้เวลา 3 - 7 ปี (ส่วนมากกำหนดเป็น 5 ปี)

3) แผนระยะสั้น (Short term plan) ใช้เวลา 1 – 2 ปี

แผนประเภทที่แบ่งตามระยะเวลาจะใช้กับแผนการจัดการศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษามักจัดทำเป็นแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการโดยมีการกำหนดระยะเวลาของแผนไว้

กระบวนการวางแผน

กระบวนการวางแผนเป็นการดำเนินงานที่มีการจัดลำดับขั้นตอน กิจกรรมรวมทั้งกำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการวางแผนในแต่ละขั้นตอนได้อย่างเหมาะสมชัดเจนและเป็นระบบ นักวิชาการด้านการวางแผน ได้แก่ อุกฤษณ์ บุญประเสริฐ (2532 : 49 – 59) สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 5 - 11) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนไว้ สรุปโดยรวมได้ว่า กระบวนการวางแผนควรประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมการสำหรับการวางแผน 2) ขั้นวางแผน 3) ขั้นการดำเนินการหรือขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ 4) ขั้นการติดตามประเมินผล 5) ขั้นการทบทวน ปรับแผน หรือการจัดทำแผนใหม่

ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน

นักวิชาการด้านการวางแผน ได้แก่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 99) สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2524: 81-83) อนันต์ เกตุวงศ์ (2534 : 11 - 13) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการวางแผน สรุปได้ว่า เกิดจากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการวางแผน ขาดข้อมูลข่าวสารประกอบการวางแผน วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอนหรือไม่เหมาะสม ขาดการติดตามและประเมินผลที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ

2.2. แนวคิดในการวางแผนการศึกษา

2.2.1 ความหมายของการวางแผนการศึกษา

ความหมายของการวางแผนการศึกษา มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2529:6) ได้กล่าวว่า การวางแผนการศึกษา หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ การดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานที่ ผ่านมา และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลที่จะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาการศึกษาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น สำหรับระยะเวลาหนึ่งๆ ในอนาคต และภายใต้ทรัพยากรที่มี สำหรับการวางแผนการศึกษาจะระบุถึงเป้าหมายที่กำหนดได้ต้องมีการดำเนินการในเวลาที่กำหนด กำหนดวิธีการดำเนินการ สถานที่สำหรับดำเนินการ ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการ และทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการ

อุกฤษณ์ ธรรมเตโช (2531:48) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนการศึกษาไว้ว่า การวางแผนการศึกษาเป็นการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

วิโรจน์ สารรัตน์ (2539: 11) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนการศึกษาไว้ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการจัดการศึกษาที่ได้กระทำไว้ล่วงหน้า สำหรับให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อุทัย บุญประเสริฐ (2533: 113) ได้กล่าวถึงการวางแผนการศึกษาไว้ว่าการวางแผนการศึกษา เป็นการกำหนดลักษณะของการวางแผนในภาพรวมทั้งระบบ โดยผู้ที่จัดทำแผนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจจากการวางแผนทั้งในสำนักงานทางการศึกษา ในสถานศึกษา หรือในโรงเรียนเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย และการปฏิบัติในการทำงานให้ประสบความสำเร็จขององค์กร

เซ็น แก้วยศ (2517: 11) กล่าวถึง การวางแผนการศึกษาไว้ว่า การวางแผนการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานการศึกษา เป็นกระบวนการต่อเนื่อง อันประกอบด้วย การวางจุดมุ่งหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต การคิดค้น การทดลอง การประเมินผล และการปรับปรุงสู่ทางที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และวิธีการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนการศึกษาเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการจัดการศึกษาในอนาคต เพื่อให้การจัดการศึกษาของหน่วยงาน หรือองค์การทางการศึกษาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายในระยะเวลาที่กำหนดและภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

2.2.2 ความสำคัญของการวางแผนการศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนการศึกษาไว้ดังตัวอย่าง คือ เจื้อจันท์ จงสถิตอยู่ (2529: 6-7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนการศึกษาไว้ดังนี้

1. เมื่อเกิดความคิดที่จะพัฒนาการศึกษาให้การจัดการศึกษาได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับความต้องการ และจุดมุ่งหมายของสังคม การวางแผนการศึกษาจะเป็นระบบ หรือกลไกที่ช่วยให้มีการคิดค้นหาอย่างมีเหตุผลในการเลือกทิศทางที่จะพัฒนาการศึกษาเป็นระบบที่คำนึงถึงความเป็นไปได้ในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามทิศทางที่มุ่งหวัง

2. ในสภาพของสังคมที่มีทรัพยากรจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่กำลังพัฒนา จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาประเทศต่างๆ เป็นอันมาก และยิ่งมีความจำกัดในทรัพยากรมากเท่าใด การวางแผนการศึกษาก็ยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นตามลำดับ เพราะจะช่วยคิด

หาทางเลือกที่มีหลักเกณฑ์ ในการพัฒนาการศึกษาที่จะก่อให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และโดยมีความจำกัดในเรื่องระยะเวลาด้วย

3. การวางแผนการศึกษาจะช่วยเสริมสร้างให้มีการพัฒนาการศึกษาที่สอดคล้องกับการพัฒนาในด้านต่างๆ ของประเทศที่เป็นส่วนรวม

การวางแผนส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการคาดการณ์ล่วงหน้า เมื่อมีการวางแผนแล้วมิใช่เป็นเครื่องป้องกันว่าไม่มีปัญหาเกิดขึ้นในขั้นดำเนินงาน ทว่าเมื่อมีการวางแผนแล้วจะช่วยให้ผู้บริหารได้เตรียมตัวแก้ไขปัญหาก็อาจเกิดขึ้นได้ดีกว่าการไม่มีแผนเลย นอกจากนี้ที่กล่าวข้างต้นแล้ว การวางแผนการศึกษายังมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยบูรณาการความคิดที่จะดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ เช่น ในการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท หรือได้ประโยชน์ในแง่เป็นศูนย์กลางประสานงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการคิดค้นหาทิศทาง ตลอดจนทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบในกิจกรรมร่วมกันตั้งแต่ต้น ทั้งนี้ เนื่องจากในกระบวนการขั้นต้นของการวางแผนได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้รับผิดชอบด้านต่างๆ ได้ร่วมดำเนินงานด้วย การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนเป็นเงื่อนไขที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การวางแผนนั้นลุล่วงไปด้วยดี และมีการนำแผนนั้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

กล่าวโดยสรุป การวางแผนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นในการดำเนินกิจการทุกประเภท และเมื่อการศึกษามีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้น การวางแผนการศึกษาจึงยิ่งมีความสำคัญและจำเป็นเป็นอย่างมาก เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง รวมทั้งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2.2.3 กระบวนการวางแผนการศึกษา

กระบวนการหรือขั้นตอนในการวางแผนการศึกษานั้น ได้มีนักวิชาการและหน่วยงานด้านการวางแผนการศึกษากล่าวไว้ดังตัวอย่าง คือ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2525:3-7) ได้แบ่งกระบวนการวางแผนการศึกษาไว้อย่างกว้างๆ 6 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. ขั้นก่อนการวางแผน (Pre-Planning) ก่อนที่จะทำการวางแผน หน่วยงานที่รับผิดชอบมีหน้าที่ดำเนินงาน ดังนี้

1.1 กำหนดวิธีการในการวางแผน

1.2 กำหนดโครงสร้างทางกลไกการบริหารการศึกษา โดยให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและนำแผนไปใช้

1.3 จัดสร้างเครื่องมือ และวิถีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์สถิติข้อมูลที่สำคัญในการวางแผน

1.4 กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาการศึกษาของชาติ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ขั้นการวางแผน (Planning) แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

2.1 การวินิจฉัย เป็นการวินิจฉัยสภาพการจัดการศึกษาของประเทศในด้านความเพียงพอ ความสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและความสำเร็จในการจัดการศึกษา สิ่งที่ยึดเป็นเกณฑ์ในการวินิจฉัยมี 3 ประการ คือ

2.1.1 ความสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศ

2.1.2 ประสิทธิภาพ ในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีคุณภาพสูงสุด

2.1.3 ประสิทธิภาพ ในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่กำหนดไว้

2.2 การกำหนดนโยบาย นโยบายที่กำหนดขึ้นเป็นผลที่มาจากการวินิจฉัย เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางในการจัดการศึกษาว่าจะดำเนินการในลักษณะใด มุ่งเน้นด้านใด

2.3 การกำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต เป็นการกำหนดงบประมาณที่จะต้องใช้จ่ายเพื่อการศึกษาในช่วงระยะเวลาที่ใช้แผนนั้น ว่าจะต้องใช้เงินประมาณเท่าไรในแต่ละโครงการและรวมทั้งแผนด้วย

2.4 การจัดลำดับความสำคัญและการกำหนดเป้าหมาย เป็นการจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องปฏิบัติตามแผน และกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุผลคุ้มค่ากับการลงทุนทางทรัพยากร อันเป็นแนวทางไปสู่การเลือกแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 การทดสอบความเป็นไปได้ เมื่อได้กำหนดส่วนต่างๆ ไปแล้วจำเป็นที่จะต้องทำการตรวจสอบว่า สิ่งที่กำหนดนั้นมีความเป็นไปได้หรือไม่ มิใช่แต่จะกำหนดอย่างสูงส่งแต่ไม่สามารถที่จะปฏิบัติให้เป็นไปได้

3. ขั้นการจัดทำแผน (Plan Formulation) จุดมุ่งหมายเบื้องต้นของการวางแผนมี 3 ประการ คือ

3.1 เพื่อเสนอกระบวนการตัดสินใจต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

3.2 หน่วยงานต่างๆ ซึ่งรับผิดชอบในการนำกระบวนการตัดสินใจเหล่านั้นไปใช้ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติได้

4. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน (Plan Elaboration) เป็นขั้นที่ทำกรขยายแผนลงไปถึงรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละประเภท เพื่อให้ง่ายต่อการที่จะนำไปใช้กระบวนการจัดทำรายละเอียดของแผนแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ

4.1 จัดทำแผนงาน กล่าวคือ จำแนกแผนออกเป็นแผนงาน ในแต่ละแผนงานจะมีโครงการต่างๆ ที่มีลักษณะของกิจกรรมที่จะส่งผลในทางเดียวกัน

4.2 จัดทำโครงการและรายละเอียดของโครงการ ในแผนงานหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยโครงการต่างๆ แต่ละโครงการจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของตน เพื่อให้โครงการต่างๆ นำไปใช้ปฏิบัติได้จำเป็นที่จะต้องจัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยการแจกแจงรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงาน ค่าใช้จ่าย กำหนดเวลา วิธีการปฏิบัติของกิจกรรมในโครงการนั้นๆ เป็นต้น

5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation) เมื่อได้จัดทำแผนงานและโครงการต่างๆ อย่างละเอียดแล้วนำไปปฏิบัติจริง จุดนี้เป็นการประชุมประสานกระบวนการเข้ากับกระบวนการศึกษา งบประมาณประจำปีหรือแผนประจำปีเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้โครงการต่างๆ ก้าวหน้าไปเรื่อยๆ ในขั้นนี้หน่วยงานบุคลากรต่างๆ ที่รับผิดชอบจะต้องปฏิบัติร่วมกันอย่างจริงจังจึงจะบังเกิดผลตามแผนที่กำหนดไว้

6. ขั้นการประเมินผล การปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่ (Evaluation Revision and Replanning) ขณะที่ใช้แผนการศึกษาอยู่นั้นจะต้องดำเนินการประเมินอัตราความก้าวหน้าและตรวจสอบสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผน เนื่องจากการประเมินผลเป็นกระบวนการต่อเนื่อง กระทำไปพร้อมกับการนำแผนไปปฏิบัติ ดังนั้น การทำรายงานการประเมินผลจะต้องมีกำหนดไว้ในแผน มีกำหนดเวลาที่แน่นอน เช่น ประเมินผลประจำปี ประเมินผลครึ่งแผน หรือเมื่อสิ้นสุดแผน การประเมินผลมีจุดมุ่งหมายอยู่ 2 ประการ คือ เพื่อให้เห็นข้อบกพร่องในแผน เช่น เป้าหมายเป็นไปไม่ได้ งบประมาณไม่เพียงพอ ขั้นตอนการดำเนินงานไม่เหมาะสม การประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการปรับแผนต่อไป

6.1 การประเมินผลเป็นการวินิจฉัยในระดับการวางแผน ซึ่งจะนำไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนใหม่ ดังนั้น จึงเท่ากับเป็นการเริ่มต้นวงจรต่อไปของการวางแผนนั่นเอง

เจ็อจันท์ จงสถิตอยู่ (2529: 29-31) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนการศึกษาว่า แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการวางแผน เป็นขั้นตอนเตรียมการ ได้แก่ การจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน จัดรูปโครงสร้างระบบกลไกต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้งานวางแผนดำเนินการได้ สร้างเครื่องมือและหาวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

2. ขั้นดำเนินการวางแผน เป็นขั้นตอนดำเนินการวางแผน ซึ่งมีการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์วินิจฉัย คือ วิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาของประเทศ รวมทั้งความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ ภายนอก ซึ่งการวินิจฉัยจะช่วยให้เห็นความสำเร็จ ข้อบกพร่อง หรือความล้มเหลวในการจัดการศึกษา ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เกิดขึ้นในการวินิจฉัยที่ใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่ ความสอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดได้ผลสูงสุดและประสิทธิผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่กำหนดไว้

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และค่าใช้จ่าย หลังจากวิเคราะห์ วินิจฉัยสภาพของปัญหาและประเมินผลความต้องการในอนาคตแล้ว จึงกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการพัฒนาการศึกษาในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นกำหนดนโยบายเชิงปริมาณและคุณภาพตลอดจนกำหนดค่าใช้จ่ายที่จะใช้ในอนาคต

2.3 การทดสอบความเป็นไปได้ เป็นการตรวจสอบให้แน่ใจอีกครั้งว่าเป้าหมายที่วางไว้นั้นเป็นไปได้และมีความแน่นอน

3. ขั้นกำหนดหรือจัดทำแผน ในการกำหนดหรือจัดทำแผนนี้ จะต้องระบุหลักการสำคัญแนวนโยบาย ทางเลือกเพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจ ในขั้นแรกต้องกำหนดว่าจะเป็นแผนสำหรับระยะใด เป็นแผนระดับชาติ หรือระดับจังหวัด การเสนอสาระสำคัญในตัวแผนนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

3.1 ความกะทัดรัดชัดเจน ความชัดเจนนี้มิใช่เฉพาะด้านภาษาเท่านั้น แต่ต้องชัดเจนในรูปแบบของแผน การเลือกเนื้อหาตลอดจนเรียงลำดับข้อมูล ตัวเลขและสาระสำคัญต่างๆ จะต้องสอดคล้องกัน

3.2 ให้มีความสมบูรณ์ในตัวเอง คือ มีองค์ประกอบของแผนครบถ้วน

โดยสรุปในขั้นการจัดทำแผน คือ การกำหนดรูปแบบในการเขียนแผน ซึ่งบรรจุเนื้อหาสาระต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของแผนอย่างครบถ้วน ตัวอย่างของการกำหนดรูปแบบของแผน เช่น

- บทที่ 1 บทนำ
- บทที่ 2 การวิเคราะห์วินิจฉัยสภาพปัจจุบันและปัญหาการศึกษา
- บทที่ 3 วัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธวิธีและเป้าหมายของแผน
- บทที่ 4 ค่าใช้จ่าย

4. ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน การทำแผนเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ต้องกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการทั้งหมด การทำรายละเอียดนี้ควรรวมทั้งสองมิติให้สัมพันธ์กัน คือ

4.1 การกำหนดหรือจัดทำแผนในระดับย่อยลงมา หมายถึง การแบ่งกลุ่มเป้าหมายรวม และทรัพยากรรวมระดับชาติออกเป็นหน่วยย่อยตามหน่วยงานภูมิภาค เช่น เป็นจังหวัด เป็นต้น (วิธีนี้คือ การวางแผนในระดับจุลภาค)

4.2 การจัดทำแผนงาน (programme) คือ จำแนกแผนออกไปตามสาขางานต่างๆ ซึ่งแต่ละงานมุ่งให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน แต่สาขางานนี้เรียกว่าแผนงานโดยปกติแผนงานหนึ่งๆ จะประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหมด ซึ่งควบคุมโดยหน่วยบริหารเดียว หรือที่จำเป็นต้องพึ่งพากันและดำเนินกิจกรรมทั้งหมดไปพร้อมกันหรือต่อเนื่องกัน และในแผนงานหนึ่งๆ จะประกอบด้วยโครงการต่างๆ แต่ละโครงการจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเฉพาะ ในโครงการหนึ่งๆ จะมีรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการ กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายและระยะเวลา

5. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ การนำแผนการศึกษาไปใช้ เริ่มเมื่อนำโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ จุดนี้เป็นจุดที่ประสมประสานการวางแผนเข้ากับการจัดการศึกษา เพราะการนำแผนไปปฏิบัตินี้จะต้องจัดทำแผนประจำปี หรือจัดทำงบประมาณประจำปี ณ จุดนี้ ทรัพยากรทั้งคนและเงิน และวัสดุจะได้รับการจัดสรรให้แก่แต่ละโครงการเพื่อดำเนินงาน ถ้าการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามที่เสนอการปฏิบัติตามแผนจะเป็นไปได้ง่าย การปฏิบัติที่แท้จริงคือการลงมือทำงานตามโครงการ

6. ขั้นการติดตามประเมินผล ปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ ในขณะที่ได้นำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องเริ่มดำเนินการติดตาม ควบคุมและกำกับการทำงาน เพื่อตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติจริงหรือไม่ ในการติดตามและกำกับงานอาจจะดูจากรายการตรวจเยี่ยมและการนิเทศ ในด้านการประเมินผล โดยปกติมักจะกำหนดให้มีการประเมินเป็นช่วงระยะ การประเมินอาจจะเป็นการประเมินโครงการ (project evaluation) โดยประเมินผลระหว่างดำเนินงานเพื่อปรับปรุงโครงการ (formative evaluation) และประเมินผลสรุปหรือตรวจผลรวมเมื่อโครงการนั้นสิ้นสุดแล้ว

(summative evaluation) นอกจากการประเมินผลโครงการแล้วอาจจะประเมินผลแผนพัฒนาโดยส่วนรวม โดยแยกเป็นการประเมินผลรายปี ประเมินผลครึ่งแผน และประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน

การติดตามผลและประเมินผลแผนเป็นการชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องในแผน ปัญหา และรูปแบบในการดำเนินงานต่างๆ เป็นข้อมูลที่น่ามาใช้ในการปรับแผน ซึ่งอาจจะปรับแผนเมื่อแผนดำเนินงานไประยะหนึ่ง ในกรณีที่มีการใช้แผนหมุนเวียนจะมีการทบทวนเพื่อปรับแผนทุกๆ ปี ตลอดจนนำไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนใหม่ ซึ่งเท่ากับเป็นการเริ่มต้นวงจรต่อไปของการวางแผน

ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526 : 6-7) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนโดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการ ได้แก่ กำหนดวิธีการวางแผน กำหนดโครงสร้าง และกลไกการทำงาน รวบรวมข้อมูลที่สำคัญ กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการศึกษา เป็นต้น
2. การวางแผน เป็น “ขั้นตอน” ที่สำคัญที่สุด และนักวางแผนมักจะนึกถึงเฉพาะขั้นตอนนี้กันเป็นส่วนใหญ่ และกิจกรรมหลักๆ ที่ขั้นตอนนี้ปฏิบัติ คือ
 - 2.1 การศึกษาวิจัยสถานการณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันทางการศึกษา
 - 2.2 การกำหนดนโยบาย เพื่อแก้ไขปัญหาในอนาคต
 - 2.3 การประมาณการวงเงินค่าใช้จ่าย
 - 2.4 การกำหนดเป้าหมาย และลำดับความสำคัญ
 - 2.5 การทดสอบแนวทาง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. การจัดทำแผน เป็นการเตรียมเอกสารแผนที่ระบุการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและนโยบาย เพื่อให้หน่วยงานหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจพิจารณาให้ความเห็นชอบ และมอบหมายให้ฝ่ายปฏิบัตินำไปจัดทำแผนละเอียดต่อไป
4. การจัดทำรายละเอียดของแผน เนื่องจากการจัดทำแผนไม่ได้ระบุรายละเอียดไว้พอที่จะนำไปปฏิบัติหลังจากที่มีการอนุมัติแผนแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจำเป็นต้องจัดทำรายละเอียดเป็นแผนงานโครงการต่อไป
5. การนำแผนไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดทำแผนประจำปี เพื่อประกอบในการของบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปี หลังจากที่ได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วหมายถึงการบริหารและการจัดการ
6. การติดตามประเมินผลและปรับปรุงแผน เมื่อมีการนำแผนไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการติดตาม ประเมินผล เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และรวบรวมข้อมูลสำหรับปรับปรุง หรือเตรียมการวางแผนในครั้งต่อไป

Guruge (อ้างถึงในพิสิษฐ์ ศิวาลัย, 2525: 17-18) ได้กล่าวถึงการวางแผนการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 6 ชั้น ดังนี้

1. ชั้นเตรียมก่อนการวางแผน (pre-planning) ประกอบด้วย การจัดตั้งหน่วยงานวางแผน การกำหนดวิธีการวางแผน การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน และการนำแผนไปใช้ สร้างเครื่องมือ วิธีการรวบรวมสถิติข้อมูล และการกำหนดวัตถุประสงค์

2. ชั้นการวางแผน (Planning) การวินิจฉัยเกี่ยวกับการศึกษาว่า พอหรือไม่ ผลผลิตมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หรือไม่ การกำหนดนโยบาย ซึ่งแสดงเค้าโครงกว้างๆ สำหรับเป็นกรอบการตัดสินใจเป็นแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง กำหนดค่าใช้จ่ายสำหรับความต้องการในอนาคต สำหรับในขั้นนี้จะทดสอบความเป็นไปได้

3. ชั้นการจัดทำแผน (Plan Formulation) ในขั้นนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อที่เสนอทางเลือกในการตัดสินใจต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาอนุมัติ และนำไปทำแผนปฏิบัติการ

4. ชั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน (Plan Elaboration) ประกอบด้วย การจัดทำแผนงาน ได้แก่ การแยกแผนออกเป็นสาขาต่างๆ โดยมุ่งหมายให้บรรลุจุดประสงค์เดียวกันในแต่ละงาน ซึ่งเรียกว่า แผนงาน (Program) ถ้าดับต่อไป จะเป็นการจัดทำโครงการ (Project) และรายละเอียดของแต่ละโครงการ โดยมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการต่างๆ ซึ่งในโครงการจะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับ หน่วยงานรับผิดชอบ ค่าใช้จ่าย ระยะเวลาดำเนินงาน

5. ชั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นการเริ่มต้นการบริหารโครงการ และการประสานงานระหว่างกระบวนการวางแผนกับกระบวนการบริหาร การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดสรรงบประมาณจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญทำให้โครงการต่างๆ ดำเนินไปได้ในขั้นนี้ และประกอบด้วย การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การประสานงาน การควบคุม และการรายงาน

6. ชั้นประเมินผลการปรับแผนและการทำแผนใหม่ (Evaluation, Revision and Replanning) ประกอบด้วย การประเมินผลตามกำหนดที่ระบุไว้ในแผนมีทั้งการประเมินความก้าวหน้า และประเมินเมื่อสิ้นสุดแผน

Boxx and Johnson ได้ทำการวิเคราะห์การวางแผนในมหาวิทยาลัยต่างๆ และได้สรุปขั้นตอนการวางแผนตามที่วิเคราะห์พบดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. การประเมินสมรรถนะและข้อจำกัดของสถาบัน
3. การสร้างสมมติฐาน
4. การตั้งเกณฑ์การพัฒนา
5. การตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
6. การกำหนดยุทธวิธีเพื่อรองรับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
7. การทำแผนระยะสั้นและระยะยาว
8. การประเมินผล (Boxx and Johnson, 1980)

Inman ได้เสนอรูปแบบการวางแผนของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยดังนี้ คือ

1. การกำหนดงานและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
2. การแปรงานและเป้าหมายให้เป็นโครงการ
3. การกำหนดแหล่งทรัพยากรสำหรับแต่ละกระบวนการ
4. การจัดทำข้อกำหนดของโครงการและทรัพยากรให้เป็นรูปที่ยืดหยุ่น และนำไปปฏิบัติได้
5. ทบทวนโครงการอย่างสม่ำเสมอ
6. สร้างฐานข้อมูลเพื่อสะดวกแก่การจัดการภายในและการจัดทำงบประมาณ
7. การเตรียมจัดหาเงินทุน (Inman, 1971)

Kaufman ได้เสนอรูปแบบของการวางแผนการศึกษาแบบคลาสสิก ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน ซึ่งเป็นข้อกำหนดโดยทั่วไปที่จะก่อให้เกิดโครงการสัมฤทธิ์ผล จัดทำรายละเอียดแสดงแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นระยะๆ ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ของโครงการ
2. การวิเคราะห์หน้าที่แจ่มแจ้งและอธิบายว่า จะทำอะไรให้สำเร็จในแต่ละระยะของโครงการ
3. การวิเคราะห์ภาระงาน จัดเตรียมรายละเอียดเกี่ยวกับระบบ จะต้องกำหนดการปฏิบัติงานเป็นหน่วยๆ ไป
4. การวิเคราะห์วิธีการ จะต้องทำคู่ขนานกับทุกขั้นตอน ขั้นนี้เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิธีการหรือกลยุทธ์ วิธีและเครื่องมือในการทำให้ความต้องการต่างๆ บรรลุผล
5. การเลือกกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา จุดนี้เป็นการเริ่มต้นของส่วนที่เรียกว่า “how-to-get-it-done” ของรูปแบบนี้ เรื่องของทุนกำไรอาจนำมาใช้ช่วยเลือกเครื่องมือและยุทธวิธีที่ดีที่สุดและแพงน้อยมาใช้

6. ใช้ยุทธวิธีในการแก้ปัญหา จุดนี้เป็นจุดที่มีการนำผลของแผนมาใช้ สิ่งที่จะต้องทำตอนนี้ก็คือ สร้างระบบการจัดการและระบบการควบคุมย่อย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่างานทุกอย่างจะต้องถูกกระทำ สามารถหาแหล่งทรัพยากรได้และเพื่อให้มั่นใจว่าจะเก็บข้อมูลเพื่อดูว่าระบบนี้ใช้การได้ตามต้องการได้หรือไม่

7. ทบทวนเท่าที่จำเป็น (Kaufman, 1972)

การวางแผน เป็นงานหลักที่สำคัญและจำเป็นควบคู่กับงานบริหาร โดยเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญของกระบวนการ หรือภารกิจของการบริหารงาน ซึ่งหากมีการวางแผนที่ดีแล้วก็ย่อมจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2.3 การจัดการอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

2.3.1 ประวัติความเป็นมาของการจัดการอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ทบวงมหาวิทยาลัย (2544: 9-12) การจัดการอุดมศึกษาของไทยได้เริ่มมาแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และอุดมศึกษาสมัยนั้นมีหลากหลาย เช่น โรงเรียนกฎหมาย โรงเรียนแพทย์ และโรงเรียนข้าราชการพลเรือน เป็นต้น ซึ่งต่อมาโรงเรียนข้าราชการพลเรือนได้รับการยกฐานะเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อันเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของไทย จากนั้นได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ ขึ้นอีก ได้แก่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยเหล่านี้สังกัดอยู่ในกระทรวงต่างๆ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สังกัดกระทรวงเกษตร เป็นต้น

จนถึงปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลสมัยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ตราพระราชบัญญัติโอนมหาวิทยาลัยทุกแห่งไปสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เนื่องจากได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งสภาการศึกษาแห่งชาติขึ้นในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี และเห็นว่าการศึกษาแยกกันอยู่ต่างกระทรวงเป็นเรื่องยากลำบากในการปกครอง และการสร้างมาตรฐานการศึกษา การโอนมารวมอยู่ในสำนักนายกรัฐมนตรี ทั้งหมดจะเป็นการสะดวกในการดำเนินการ ทั้งในด้านวิชาการและธุรการ และจะบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งสภาการศึกษาแห่งชาติ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเร่งรัดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลในขณะนั้น

ในปี พ.ศ. 2514 สภาการศึกษาแห่งชาติและที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยของรัฐได้ร่วมกันเสนอความเห็นต่อจอมพลถนอม กิตติขจร หัวหน้าคณะปฏิวัติว่า มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการในการถ่ายทอดและแสวงหาความรู้ โดยถือหลักความเป็นเลิศทางวิชาการ จึงควรแยกมหาวิทยาลัยออกจากกระบวนราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล หากไม่สามารถดำเนินการได้ ควรจัดตั้งทบวงอิสระหรือทบวงในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของมหาวิทยาลัยต่างๆ

ทบวงมหาวิทยาลัยได้รับการจัดตั้งโดยประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับลงวันที่ 29 กันยายน 2515 ในชื่อ ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินการและกำกับการศึกษาของรัฐ ในระดับอุดมศึกษา นอกเหนือจากที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนี้ได้มีประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 320 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 กำหนดระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา กำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา และการบริหารงานบุคคลพิจารณาการเสนอและพิจารณา อนุมัติการจัดตั้ง ยุบรวมและเลิกมหาวิทยาลัย คณะและภาควิชา ตลอดจนการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษา และเป็นศูนย์ประสานงานด้านการจัดการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัย เป็นต้น ทำให้ทบวงมหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่แตกต่างจากกระทรวงและทบวงอื่นๆ ที่ไม่ได้มีกฎหมายกำหนดหน้าที่ไว้โดยเฉพาะ

ในปี พ.ศ. 2520 รัฐบาลสมัยนายธานินทร์ กรัยวิเชียร เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ตราพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อ ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็น ทบวงมหาวิทยาลัย เนื่องจากมีการโอนงานกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจากกระทรวงศึกษาธิการมาอยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยด้วย และให้ยกฐานะเป็นทบวงอิสระ มีฐานะเทียบเท่ากระทรวงไม่อยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และได้ยกเลิกประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 320 โดยตราพระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2520 ขึ้นแทน เพื่อให้ทบวงมหาวิทยาลัยมีอำนาจควบคุมมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นของรัฐและเอกชนในสังกัดด้วย

ต่อมาพระราชบัญญัตินี้ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม เมื่อปี พ.ศ. 2537 เพื่อให้มีอำนาจครอบคลุมมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันได้ตั้งขึ้นแล้ว 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยแรกที่ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากสถาบันที่เป็นส่วนราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับตามนโยบายของรัฐบาลที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งที่เป็นส่วนราชการออกจากระบบราชการ

ในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น ได้มีการจัดตั้งขึ้นตามกฎหมายที่มีการประกาศใช้เป็นครั้งแรกคือ พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ และได้มีการโอนงานกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมาอยู่ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารบางส่วนของกระทรวงศึกษาธิการไปเป็นของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ พ.ศ. 2517

ในระยะเริ่มแรกของการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 มีวิทยาลัยเอกชนที่ได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้จัดตั้งเป็นวิทยาลัยเอกชนได้ รวม 6 แห่ง คือ

- | | |
|----------------------|--|
| 1. วิทยาลัยเกริก | อนุญาตให้จัดตั้งเมื่อ วันที่ 28 พฤษภาคม 2513 |
| 2. วิทยาลัยกรุงเทพ | อนุญาตให้จัดตั้งเมื่อ วันที่ 28 พฤษภาคม 2513 |
| 3. วิทยาลัยไทยสุริยะ | อนุญาตให้จัดตั้งเมื่อ วันที่ 28 พฤษภาคม 2513 |

ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นวิทยาลัยศรีปทุม เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2515

- | | |
|---------------------------|--|
| 4. วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ | อนุญาตให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2513 |
| 5. วิทยาลัยพัฒนา | อนุญาตให้จัดตั้งเมื่อ วันที่ 28 พฤษภาคม 2513 |

แต่ต่อมารัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการวิทยาลัยเอกชน มีคำสั่งเพิกถอนใบอนุญาตให้จัดตั้งวิทยาลัยพัฒนา ตามประกาศทบวงมหาวิทยาลัย ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2520 เนื่องจากวิทยาลัยพัฒนามีปัญหาในการดำเนินกิจการ

- | | |
|-----------------------|---|
| 6. วิทยาลัยการพาณิชย์ | อนุญาตให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน พ.ศ. 2513 |
|-----------------------|---|

ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็นวิทยาลัยการค้า เมื่อวันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2516

และต่อมามีวิทยาลัยเอกชนที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเพิ่มขึ้น ดังนี้

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ | ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2515 |
| 2. วิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ | ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2516 |
| 3. วิทยาลัยเทคนิคสยาม | ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2516 |
| 4. วิทยาลัยพายัพ | ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2519 |
| 5. วิทยาลัยคณาสวรรค์ | ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2522 |

การสนับสนุนให้ภาคเอกชนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในระหว่าง พ.ศ. 2512 ถึง พ.ศ. 2519 ไม่ได้ระบุไว้ชัดเจนในแผนพัฒนาของประเทศจนกระทั่งปี พ.ศ. 2520 ตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) แนวนโยบายของรัฐเกี่ยวกับความร่วมมือของเอกชนในการจัดการอุดมศึกษาได้ระบุไว้ชัดเจนว่า สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขยายการศึกษาในสาขาวิชาที่สถาบันนั้นๆ มีความพร้อม และได้ร่วมรับภาระในสาขาวิชาที่สถาบันนั้นๆ มีความถนัดได้เต็มที่ : (ทบวงมหาวิทยาลัย 2520: 4) จึงมีการยกเลิกพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 โดยรัฐได้พิจารณาให้ภาคเอกชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น จึงได้ตราพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ขึ้นใช้แทน และประกาศใช้ในวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2522 และต่อมาได้มีพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 ขึ้น และจนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2545 จึงใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และหลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 จนถึงปัจจุบัน ได้มีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน รวมทั้งการเปลี่ยนประเภทสถาบันจากวิทยาลัย หรือสถาบันเป็นมหาวิทยาลัยอีกเป็นจำนวนมาก

ในปีการศึกษา 2545 มีสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดและในกำกับทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งสิ้น 78 แห่ง โดยแยกเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 20 แห่ง
2. มหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับของรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย รวม 4 แห่ง
3. มหาวิทยาลัย/สถาบัน/วิทยาลัยเอกชน รวม 54 แห่ง

2.3.2 โครงสร้างการจัดองค์การของทบวงมหาวิทยาลัยและหน่วยงานในสังกัด

การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นส่วนสำคัญของการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกิจการ โครงสร้างขององค์การเป็นเรื่องของการกำหนดและการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนกำหนดความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้บุคคลสามารถที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การหรือกิจการ (Joseph M. Putti, 1987 : 123 อ้างถึงใน นพ ศรีบุญนาค (2540 : 75)

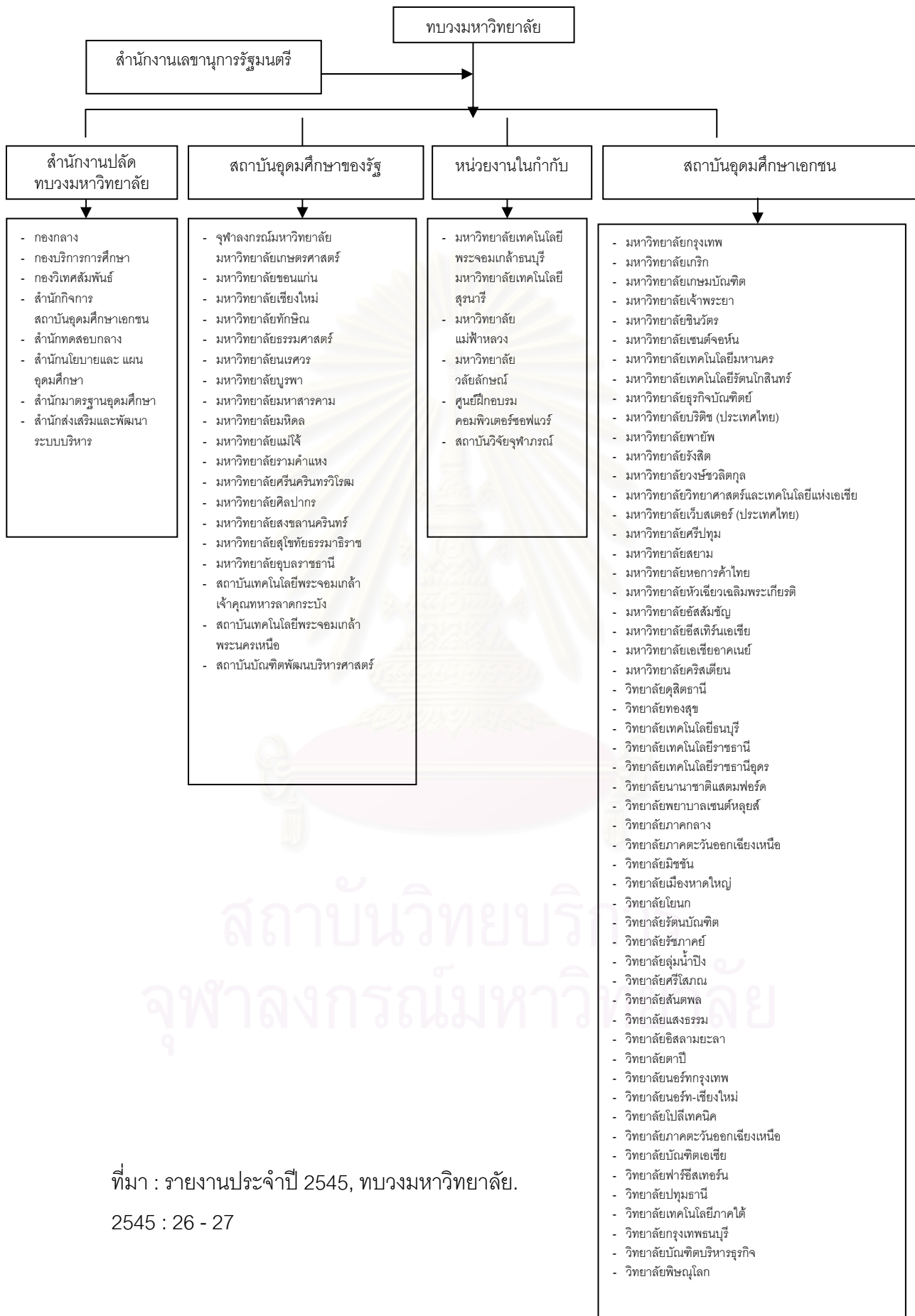
ในที่นี้จึงขอเสนอโครงสร้างองค์การของทบวงมหาวิทยาลัยและตัวอย่างโครงสร้างองค์การดังนี้คือ

1. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและหน่วยงานในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย
2. ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์การของสถาบันอุดมศึกษา
3. โครงสร้างการจัดแผนภูมิการบริหารและองค์การของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน

ดังแผนภูมิโครงสร้างต่อไปนี้คือ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

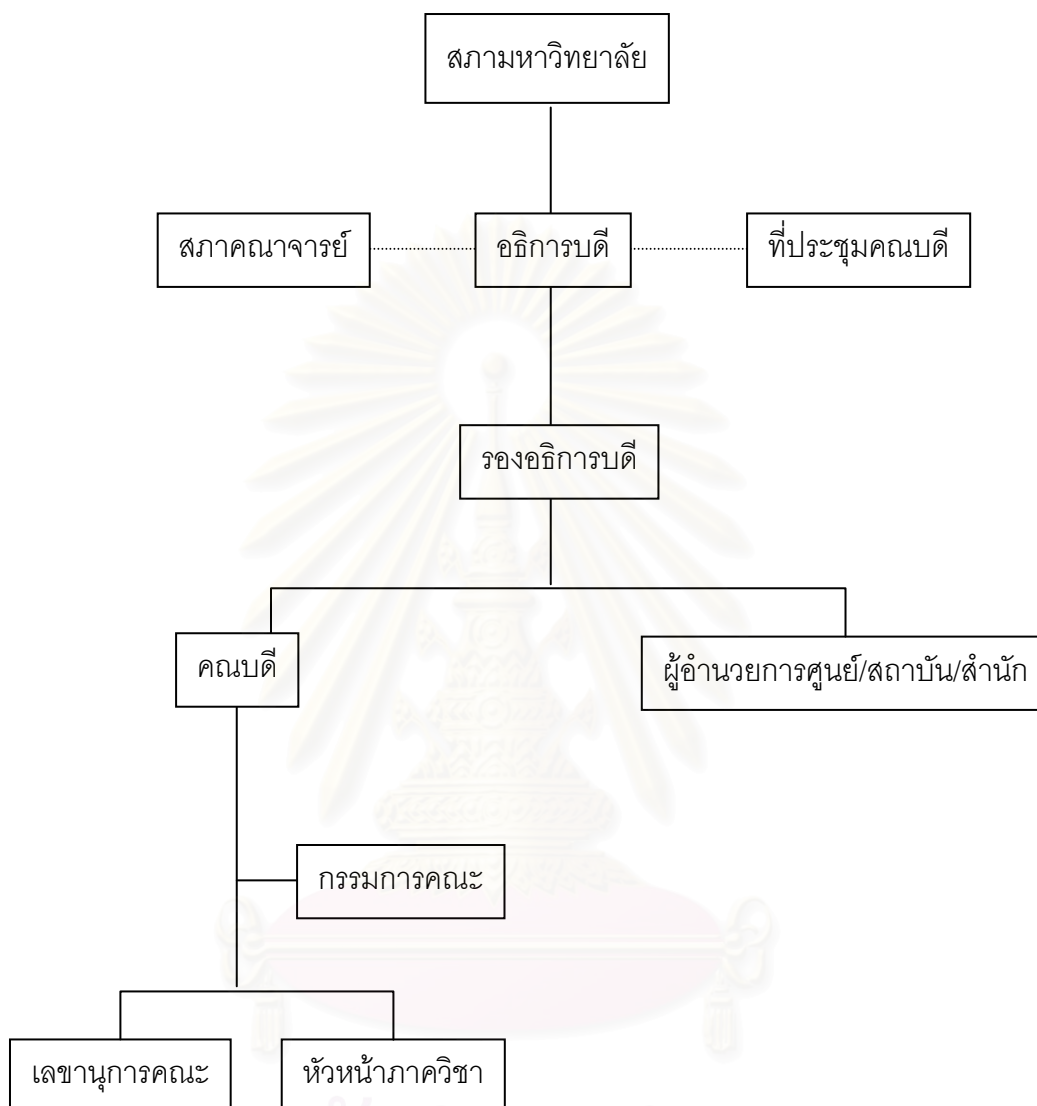
โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและหน่วยงานในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย



ที่มา : รายงานประจำปี 2545, ทบวงมหาวิทยาลัย.

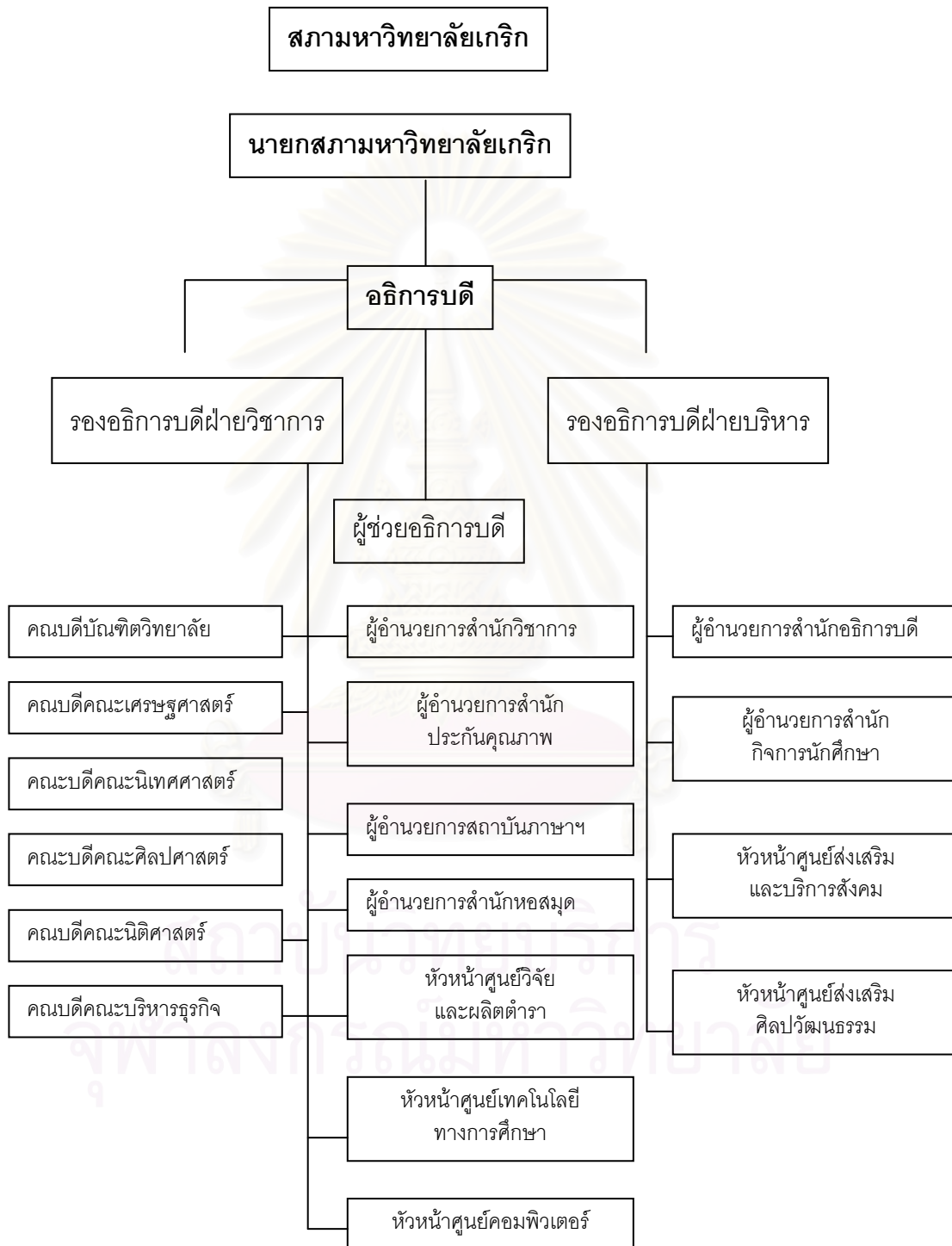
2545 : 26 - 27

ตัวอย่างการจัดแผนภูมิการบริหารและองค์การของสถาบันอุดมศึกษา



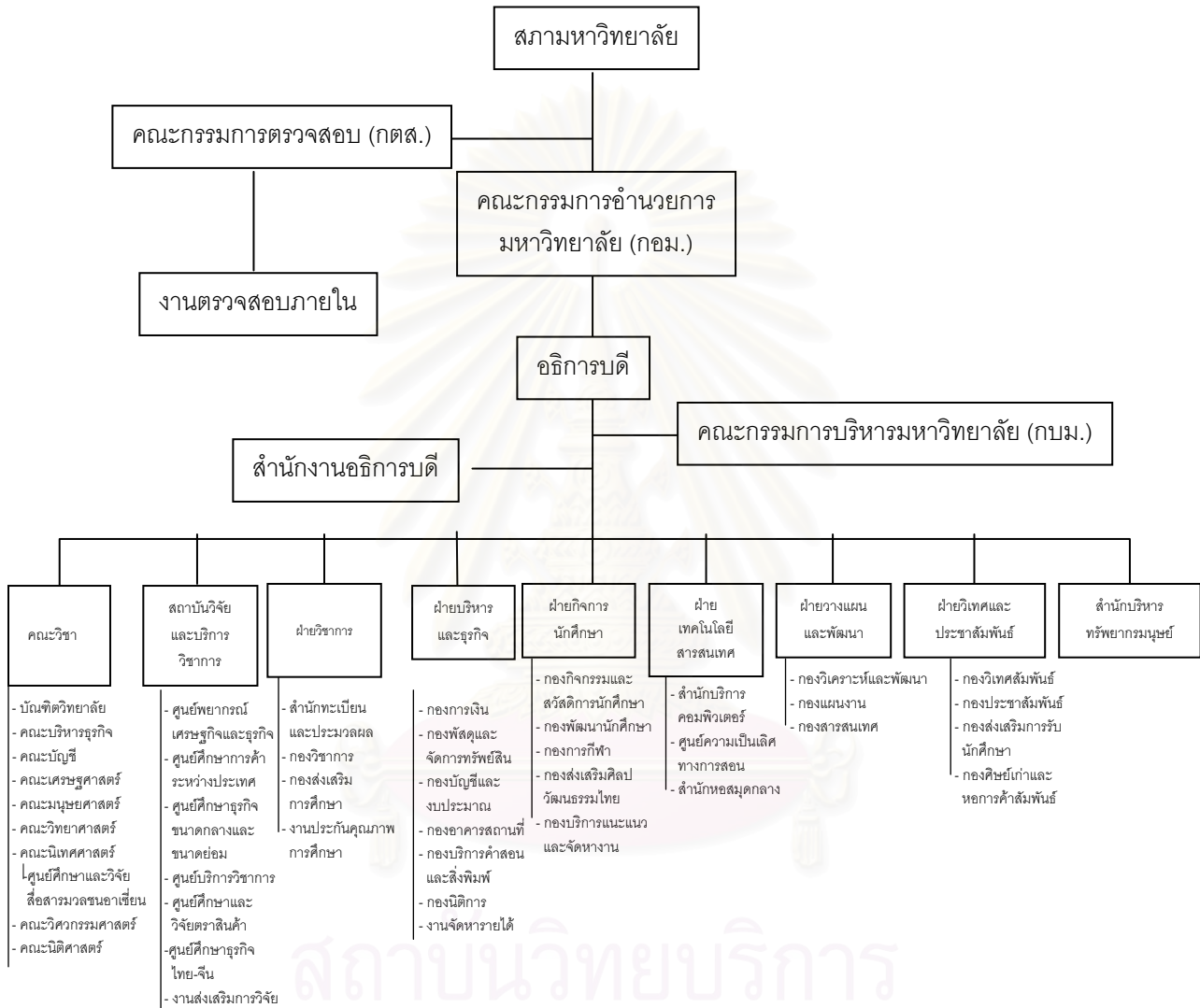
ที่มา : ถวัลย์ วรเทพพิพิงษ์ (2532 : 129) อ้างใน นพ ศรีบุญนาค. 2540 : 76

แผนภูมิการแบ่งส่วนการบริหารมหาวิทยาลัยเกริก



ที่มา : แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเกริก ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2544 – 2548, มหาวิทยาลัยเกริก. มปป : 2

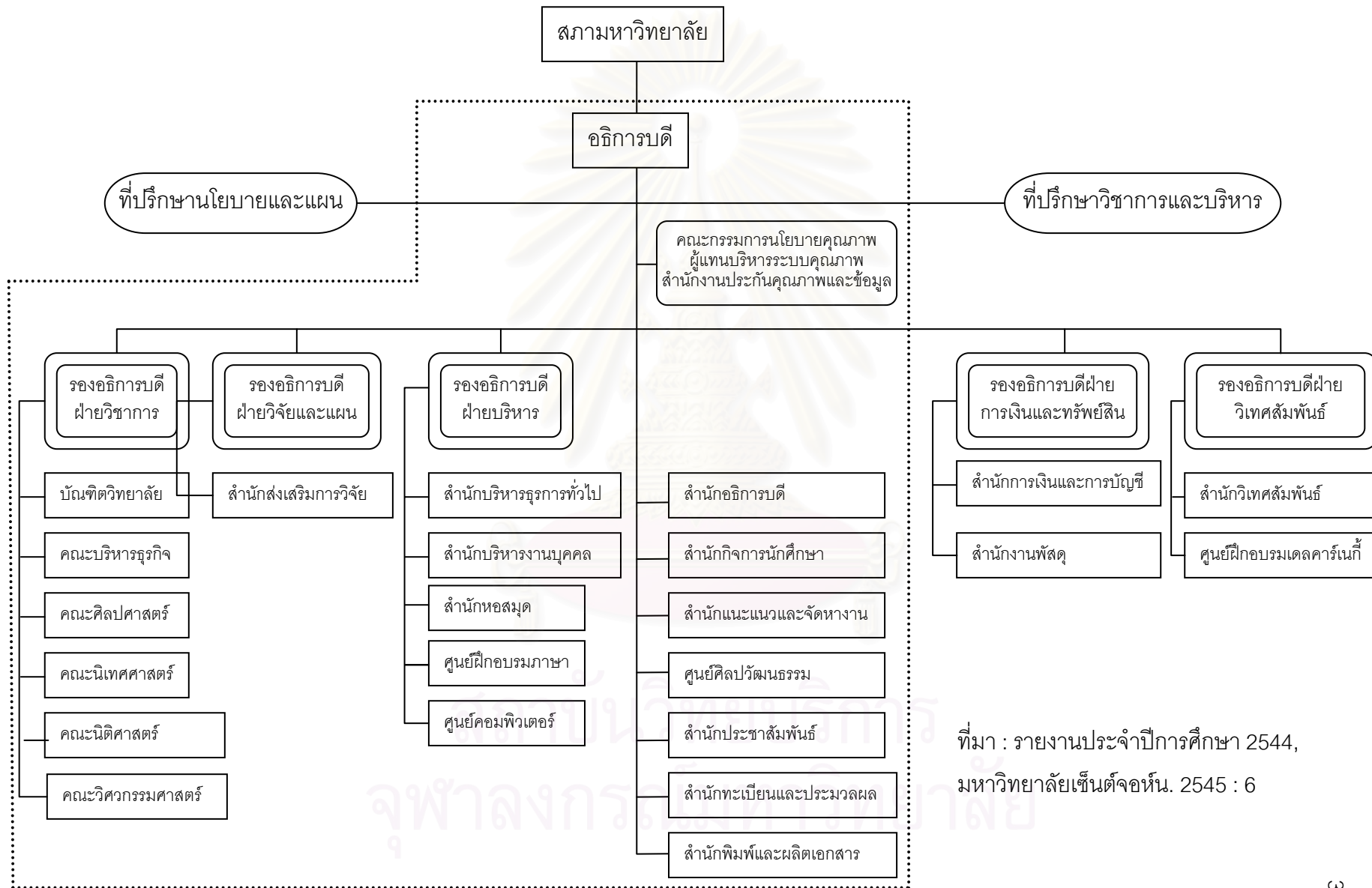
แผนภูมิโครงสร้างการจัดองค์กรมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

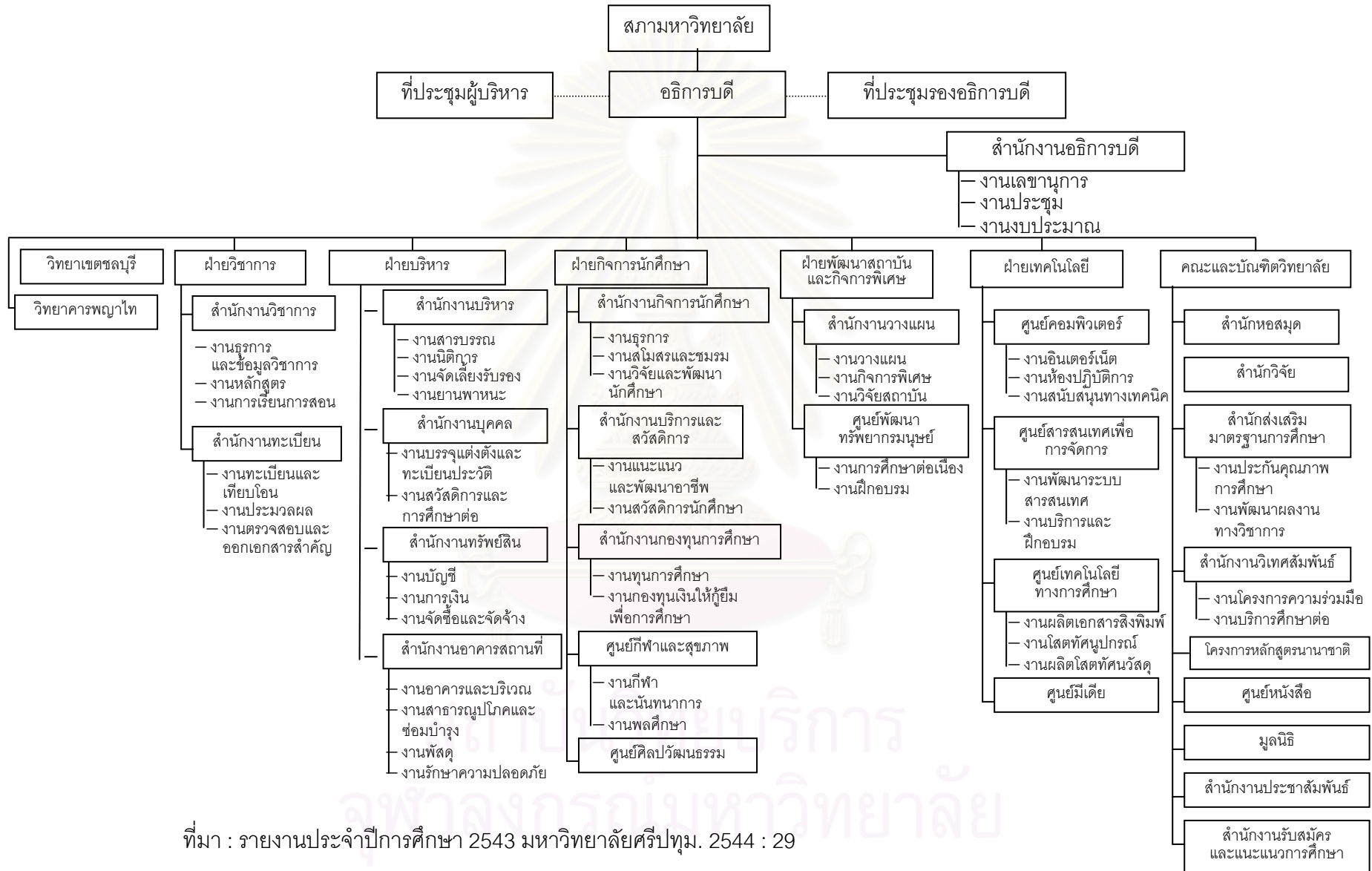
ที่มา : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย : เว็บไซต์ www.utcc.ac.th

แผนภูมิโครงสร้างการจัดองค์กรมหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น



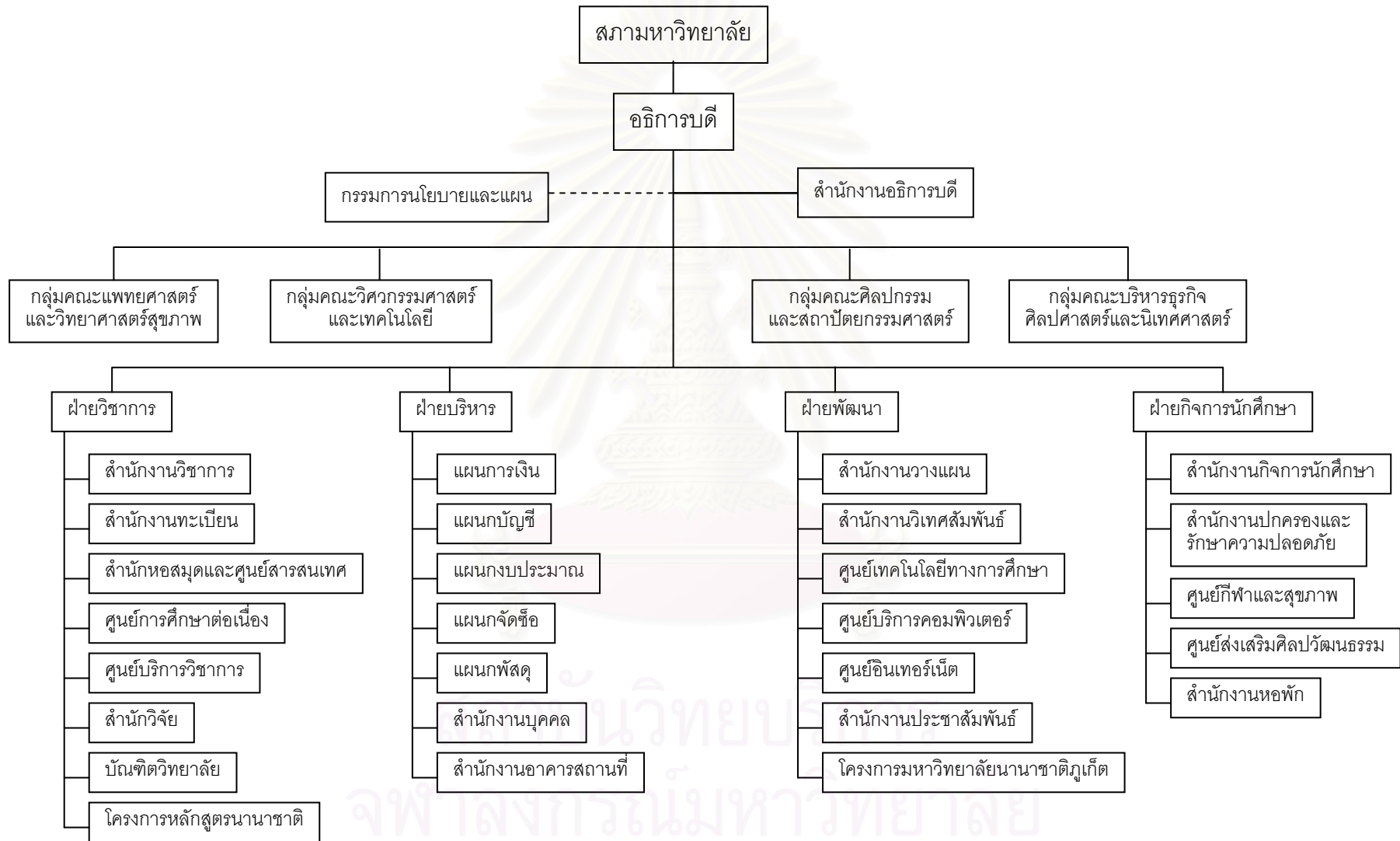
ที่มา : รายงานประจำปีการศึกษา 2544,
มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น. 2545 : 6

แผนภูมิโครงสร้างการจํอดักรมหาวิทยาลัยศรีปทุม บางเขน

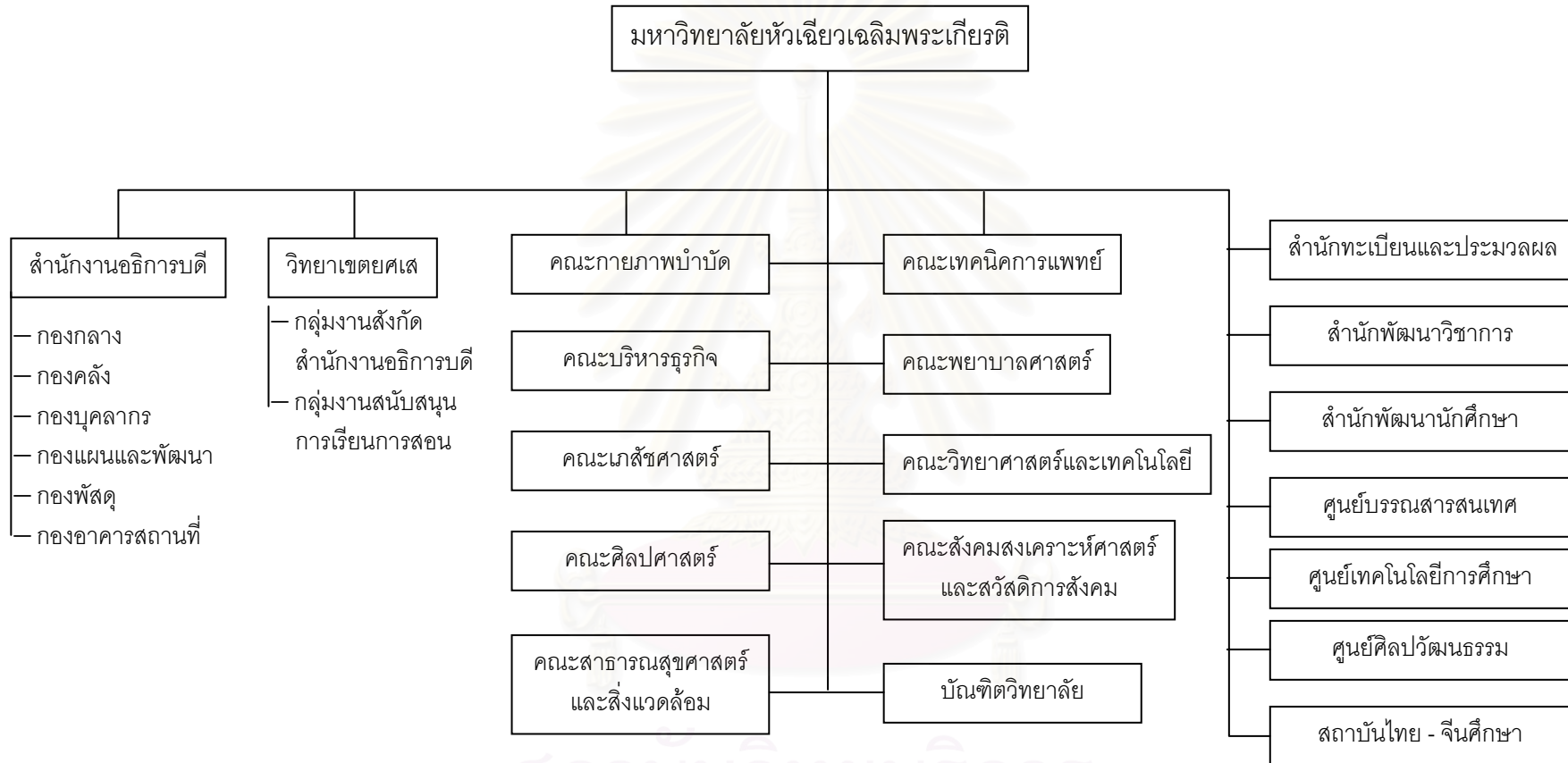


ที่มา : รายงานประจำปีการศึกษา 2543 มหาวิทยาลัยศรีปทุม. 2544 : 29

แผนภูมิโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยรังสิต

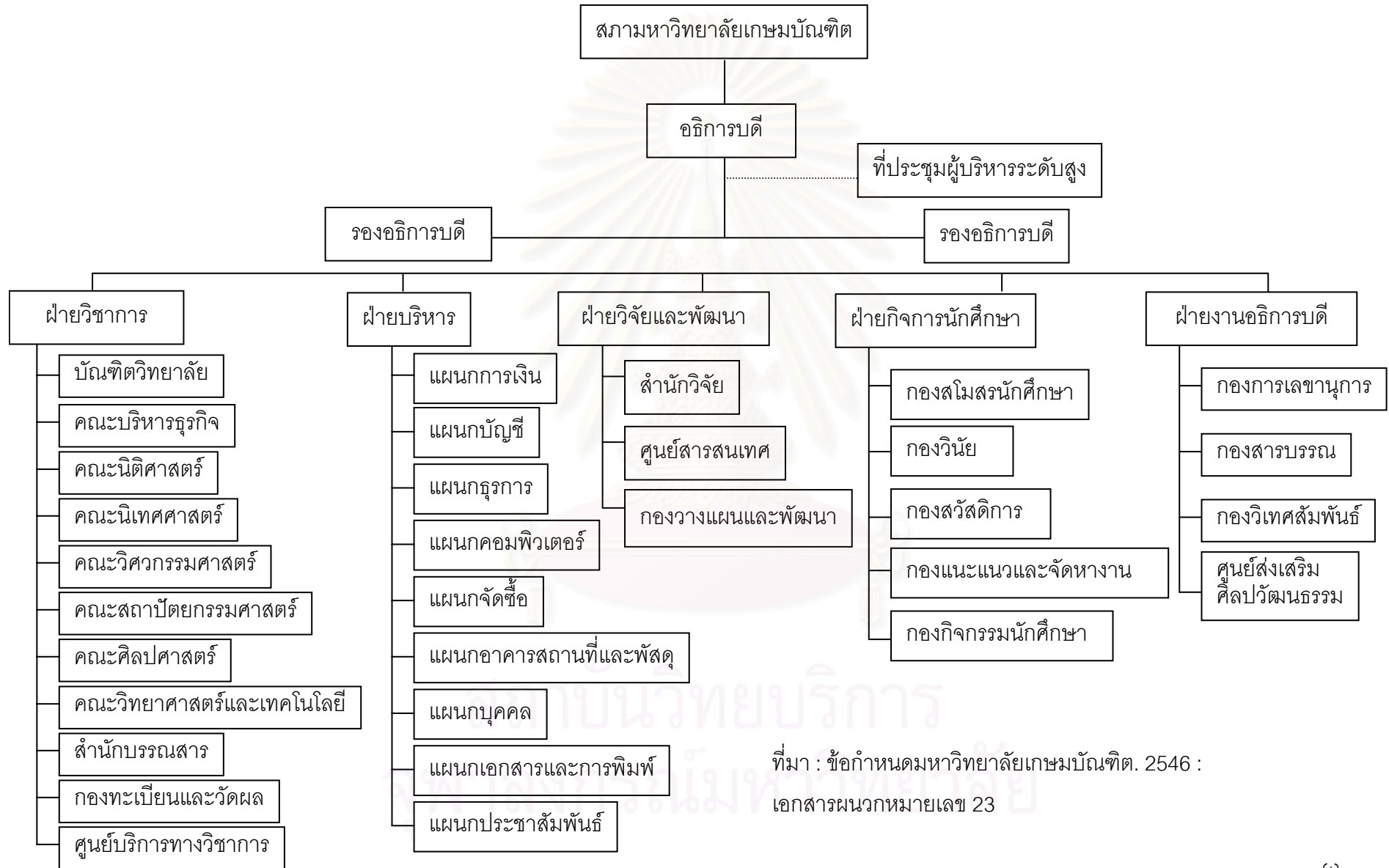


โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



ที่มา : รายงานประจำปีการศึกษา 2543 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2544 : 7

แผนภูมิโครงสร้างการจัดองค์กรมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต



ที่มา : ข้อกำหนดมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2546 :
เอกสารผนวกหมายเลข 23

การจัดโครงสร้างองค์การสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะมีการกำหนดส่วนงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนของสถาบันโดยตรง โดยอาจเป็นหน่วยงานด้านการวางแผนโดยตรงหรือผนวกรวมกับงานอื่น และอาจใช้ชื่อที่แตกต่างกัน รวมทั้งมีขนาดของหน่วยงานและอัตรากำลังที่แตกต่างกันด้วย เช่น สำนัก หรือกอง หรือฝ่าย ซึ่งขึ้นกับขนาดของสถาบันแต่ละแห่งด้วย

สำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน นั้น สถาบันขนาดใหญ่จะมีการจัดโครงสร้างองค์การคล้ายสถาบันของรัฐ โดยมีหน่วยงานที่เกี่ยวกับการวางแผนโดยตรงอยู่ด้วย ส่วนสถาบันขนาดเล็กหรือบางสถาบัน มิได้มีการจัดหน่วยงานบางด้านโดยระบุไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามทุกสถาบันมีภาระงานด้านการวางแผนของสถาบันอยู่ด้วย ทั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มจัดตั้งสถาบันซึ่งจะต้องเสนอเป็นโครงการจัดตั้งสถาบันและจัดทำแผนระยะ 5 ปี ระบุไว้ในโครงการเพื่อประกอบการพิจารณาการอนุญาตจัดตั้งสถาบันจากทบวงมหาวิทยาลัย และหลังจากนั้นก็ต้องมีการปรับปรุงแผนและวางแผนของสถาบันอย่างต่อเนื่อง แต่ระดับความเข้มข้นหรือการให้ความสำคัญด้านการวางแผนจะแตกต่างกันไปในแต่ละสถาบัน

2.3.3 การแปรสภาพจากทบวงมหาวิทยาลัยเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สืบเนื่องจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้มีการหลอมรวมหน่วยงานด้านการศึกษาเดิม ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี เข้าด้วยกัน รวมขึ้นเป็นกระทรวงใหม่ ชื่อว่า กระทรวงศึกษาธิการและวัฒนธรรม โดยทบวงมหาวิทยาลัยจะเปลี่ยนสภาพเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และต่อมาได้มีการบูรณาการกิจโดยแยกงานด้านศิลปวัฒนธรรมไปจัดตั้งเป็นกระทรวงวัฒนธรรม จึงมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เปลี่ยนชื่อกระทรวงเป็นกระทรวงศึกษาธิการ และหลังจากนั้นได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 62 ก วันที่ 6 กรกฎาคม 2546 โดยพระราชบัญญัตินี้ได้ยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบการปฏิบัติราชการของทบวงมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2537 ทำให้ทบวงมหาวิทยาลัยต้องแปรสภาพเป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามกฎหมายใหม่

2.4. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

แม้การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยภาคเอกชนได้เริ่มมีการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2513 แต่ก็ยังไม่มีกฤษฎีกาในแผนพัฒนาการศึกษาในร่างนั้น จนถึงในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) จึงได้มีการระบุแนวนโยบายไว้

อย่างชัดเจนในส่วนของการสนับสนุนให้ภาคเอกชนได้ร่วมรับภาระในการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษา และได้มีการกำหนดแนวนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตั้งแต่ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) เป็นต้นมาจนถึงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 9 (พ.ศ. 2524-2549)

จากแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 4 (พ.ศ. 2520-2524) ระยะที่ 5 (พ.ศ. 2525-2529) ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) และระยะที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) รวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือหลักการไว้ อย่างชัดเจน ที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้าร่วมรับภาระ หรือรับผิดชอบการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาอย่างเต็มที่ และให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนรับภาระการผลิตบัณฑิตมากขึ้นใน สาขาที่สามารถทำได้ดีและมีขีดความสามารถในการระดมทุน หรือให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขยายการจัดการศึกษาในสาขาวิชาและระดับการศึกษาที่สถาบันนั้นๆ มีความพร้อมและความ ถนัดได้เต็มที่ อีกทั้งให้สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนา ระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ โดยอยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงเห็นได้ ชัดเจนว่ารัฐได้ให้ความสำคัญและส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคเอกชนและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นอย่างมาก ซึ่งการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ก็ต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสถาบันเป็นอย่างมากด้วยเช่นกัน เพื่อให้การจัดการ อุดมศึกษาสนองตอบความต้องการของสังคมและประเทศชาติอย่างแท้จริง

2.5 การวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2.5.1 การวางแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

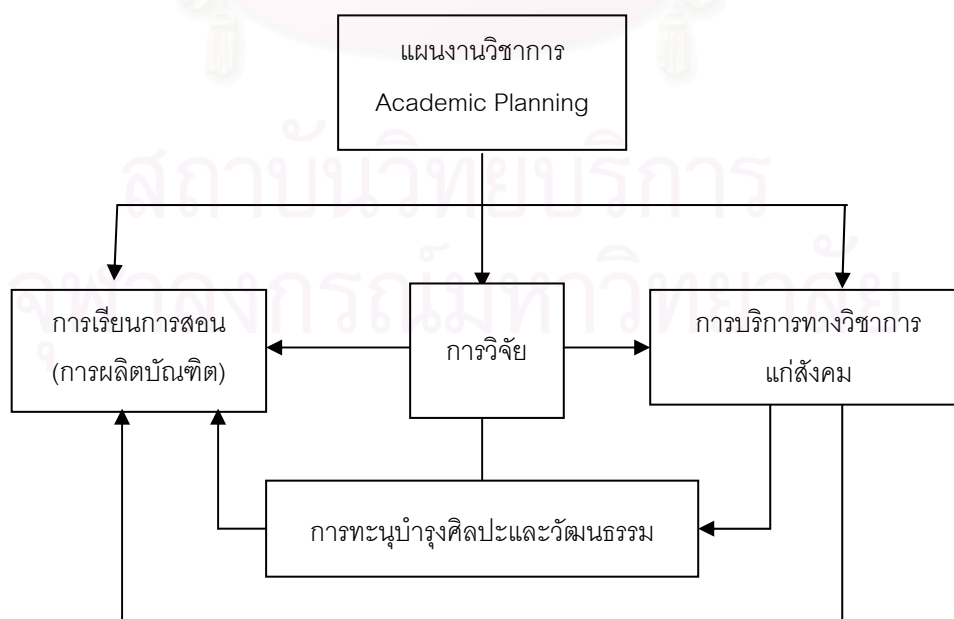
อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 222 - 227) ได้กล่าวถึงการวางแผนใน สถานศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยหรือในสถาบันที่มีชื่ออย่างอื่นแต่ทำหน้าที่ในลักษณะ สถาบันอุดมศึกษาแบบมหาวิทยาลัยไว้ว่า ในด้านการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีลักษณะ เป็นมหาวิทยาลัยนั้น ต้องการความเป็นอิสระหรือเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) สูง และแนวทางการบริหารภายในมีลักษณะเป็นอิสระในตนเอง (Autonomy) ค่อนข้างสูง สถาบันการ อุดมศึกษาจึงจะสามารถสร้างความก้าวหน้าทางวิชาการได้เต็มที่ และในขณะเดียวกันยังสามารถ ผลิตบัณฑิตและผลงานทางวิชาการตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

มหาวิทยาลัยมิใช่โรงเรียนชั้นสูงที่ผลิตคนตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรและวิชาการให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จึงต้องการความอิสระทางวิชาการค่อนข้างสูง ในขณะที่มหาวิทยาลัยก็ได้ละเลยความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน้าที่โดยตรงในการผลิตชนชั้นสมองให้แก่สังคมในอนาคตและประยุกต์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาของสังคมอยู่แล้ว

การวางแผนของมหาวิทยาลัยโดยหลักการวางแผนจึงมีแนวโน้มเพียงเป็นการวางแผนเชิงระบบ คือต้องพิจารณาแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการเป็นหลักสำคัญ นอกจากคำนึงถึงบทบาทในด้านสำคัญ ที่เป็นภารกิจพื้นฐานของมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วย

1. การผลิตบัณฑิต
2. การวิจัย
3. การบริการทางวิชาการแก่สังคม และ
4. การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

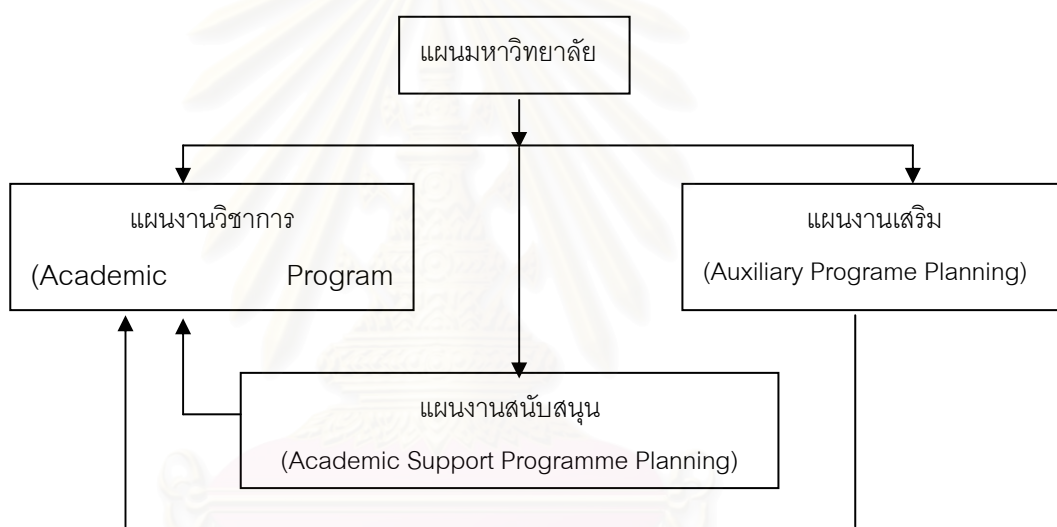
ในการดำเนินการด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งเป็นโปรแกรมทางวิชาการเฉพาะด้านการเรียนการสอน เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถและทรงคุณธรรมในวิชาชีพชั้นสูง เฉพาะสาขาแล้ว ยังมีงานวิจัยและงานบริการทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งจะต้องส่งผลต่อความก้าวหน้าทางวิชาการโดยตรงอีกด้วย แผนงานทางวิชาการจึงเป็นหัวใจสำคัญของงานมหาวิทยาลัย ลักษณะโครงสร้างโดยทั่วไป ของแผนงานวิชาการในมหาวิทยาลัยมีลักษณะดังต่อไปนี้



ที่มา : อุตัย บุญประเสริฐ การวางแผนการศึกษา (2532 : 223)

ส่วนภารกิจด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมนั้น เป็นภารกิจของระบบการอุดมศึกษา ซึ่งปรากฏมีแต่สำหรับอุดมศึกษาของประเทศไทยเท่านั้นในปัจจุบัน นับได้ว่าเป็นสิ่งใหม่ที่ที่น่าสนใจในการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการผลิตปัญญาชนและผลิตนักวิชาชีพในระดับสูง (Professional) ให้แก่สังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

อย่างไรก็ตามการวางแผนในระดับมหาวิทยาลัยมิได้มีขอบเขตของการวางแผนโดยเฉพาะในด้านแผนงานทางวิชาการเท่านั้น ยังมีแผนงานในลักษณะงานสนับสนุนและแผนงานเสริมอื่นๆ ซึ่งมีรายละเอียดโดยเฉพาะอีกเป็นอันมาก โดยภาพรวมทุกๆ ไป การวางแผนในมหาวิทยาลัยจะครอบคลุมแผนงานสำคัญๆ ซึ่งเป็นแผนงานหลักดังต่อไปนี้



ที่มา : อูทัย บุญประเสริฐ การวางแผนการศึกษา (2532 : 224)

แผนงานวิชาการจะเป็นหัวใจของการวางแผนในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา สถาบันจะต้องกำหนดงานด้านการเรียนการสอน กำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตให้แน่ชัด ในส่วนนี้ โดยปกติมักจะสะท้อนให้เห็นในหลักสูตรการศึกษาที่ถูกกำหนดขึ้นและมีการปรับปรุงเป็นระยะๆ ให้สอดคล้องกับลักษณะความก้าวหน้าทางวิชาการและความต้องการของสังคม สถาบันจะต้องกำหนดทิศทางและผลงานการวิจัย บุกเบิกค้นคว้า สะสมให้ชัดเจน กำหนดเรื่องขอบเขตและวิธีการบริการทางวิชาการให้แน่ชัด กำหนดการปฏิบัติในเรื่องการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไว้เป็นแนวทางหลัก

นอกจากนั้นในแต่ละสถาบันจะมีระบบโครงสร้างการบริหารองค์การ ซึ่งมักจะแยกเป็นฝ่ายเป็นงานต่างๆ ฝ่ายต่างๆ เหล่านี้มีภารกิจในการปฏิบัติงานในลักษณะงานสนับสนุน ให้แผนงานทางวิชาการในแต่ละด้านประสบความสำเร็จ และในสถาบันหลายแห่งอาจมีผลงานเสริมซึ่งมิใช่ภารกิจโดยตรงของสถาบันอุดมศึกษา แต่มีส่วนช่วยให้สถาบันนั้นๆ ให้มีกำลังทรัพยากร มีพลังเสริมในการพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น การวางแผนในส่วนนี้ จึงต้องผูกพันกับภารกิจ ในการสนับสนุนงานวิชาการ

ที่กล่าวมาเป็นหลักการขั้นพื้นฐาน ในการวางแผนในสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป เป็นการวางแผนเฉพาะภายในสถาบัน ซึ่งมีความเป็นเอกเทศ (Autonomy) ในตัวเอง

ส่วนในระบบอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะสำหรับสถาบันในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย นั้น โครงสร้างแผนงาน (Program structure) ได้กำหนดแผนงานในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ที่ 6 ไว้ประกอบด้วย

- (1) แผนงานบริหาร
- (2) แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (แผนผลิตบัณฑิต)
- (3) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษา
- (4) แผนงานวิจัย
- (5) แผนงานบริการทางวิชาการแก่สังคม
- (6) แผนงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- (7) แผนงานนิสิตนักศึกษา

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนในหน่วยงานทางการศึกษาและการวางแผนในระบบใหญ่ หรือเป็นแผนรวมระดับชาติ จะมีลักษณะเป็นแผนเชิงนโยบายหรือ Policy plan ซึ่งจะต้องพิจารณารายละเอียดและจุดเน้นครอบคลุมไปถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกระบบการศึกษา ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม และความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาประเทศเป็นส่วนรวม

แผนดังกล่าวนี้เป็นกรอบกำกับที่สำคัญ ซึ่งหน่วยงานในระดับปฏิบัติจะต้องนำไปใช้ประกอบเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการทำงานของตน เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและตอบสนองกับความต้องการของระบบใหญ่ของประเทศ

ส่วนแผนในระดับองค์การ ในระดับหน่วยงานหรือสถานศึกษา ไม่ว่าจะจะมีขอบเขตงานขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม มักจะมีกรอบกำกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะของตนค่อนข้างชัดเจน ในการวางแผนจึงอาศัยนโยบายส่วนรวมเป็นกรอบใหญ่ มีภารกิจของหน่วยงานและหลักการทางการศึกษาเป็นกรอบกำกับเฉพาะ การกำหนดประเด็นปัญหาและความต้องการในการพัฒนาเพื่อกำหนดนโยบาย กำหนดแนวทางดำเนินงานและแผนจึงมีระบบเฉพาะเป็นส่วนของตนเองที่แคบเข้า เนื่องจากเป็นการวางแผนเฉพาะส่วนเท่านั้น

การวางแผนเฉพาะส่วนนี้เอง หากกำหนดปัญหาและความต้องการในการพัฒนาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว การวางแผนจะสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการเฉพาะ หรือสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของส่วนงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงค่อนข้างชัดเจน ในขณะที่เดียวกับแผนเฉพาะส่วนนี้ก็จะมีการบอมนโยบายรวมจากระดับเหนือกำกับอีกทอดหนึ่ง ทำให้การดำเนินงานหรือแผนงานเฉพาะนั้นสอดคล้องกับทิศทางและนโยบายการพัฒนาของชาติโดยส่วนรวม ตอบสนองความต้องการของสังคมได้ด้วยโดยอัตโนมัติ

2.5.2 กระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

- 1) กระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 4 ถึงฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2520-2544)

ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 4 ถึงฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2520-2544) นั้น ทบวงมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับต่างๆ แต่ละช่วงแผนขึ้น โดยมีกระบวนการในการจัดทำแผนตามกระบวนการและขั้นตอนการวางแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี และได้นำร่างแผนแต่ละฉบับเสนอต่อคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัยพิจารณาร่างแผนพัฒนาฯ และเสนอให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และคณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นชอบและบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติในแต่ละฉบับ หรือแต่ละช่วงแผนพัฒนาระยะ 5 ปีต่อไป

- 2) กระบวนการวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

ทบวงมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาฯ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอนคือ

2.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนดำเนินการตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 25423-กันยายน 2543 ประกอบด้วยการจัดประชุมระดมสมองระดับชาติ และการประชุมระดมสมองระดับภาค

2.2) ขั้นการยกร่างรายละเอียดของแผน ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดส่งวิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษาในช่วงแผนการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 ให้แก่มหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถาบันให้สอดคล้องสนองตอบต่อวิสัยทัศน์การพัฒนาที่ร่วมกันกำหนด เป็นการแปลงยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาในระดับชาติไปสู่มหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติและมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาจะส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาและบูรณาการให้เป็นร่างแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษาของชาติ

2.3) ขั้นการอนุมัติแผน คณะอนุกรรมการจัดทำแผนฯ จะเสนอให้คณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัยพิจารณาร่างแผนพัฒนาฯ และเสนอให้รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป

วิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษา

จากกระบวนการจัดทำแผนดังกล่าว ได้กำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ไว้ดังนี้

- 1) สถาบันอุดมศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีความเป็นผู้นำ มีจิตสำนึกในการสร้างงานของตนเอง มีความคิดและวิจารณ์ญาณ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีวินัย มีความรับผิดชอบ นำไปสู่การพัฒนาประเทศได้
- 2) อุดมศึกษาไทยเป็นการศึกษาของปวงชน กระจายโอกาสสู่ปวงชนทุกระดับ ทุกอาชีพให้สามารถเข้าศึกษาในหลักสูตรทั้งเพื่อรับปริญญาและไม่รับปริญญา จากการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
- 3) อุดมศึกษาไทยมีเอกภาพเชิงนโยบายและมาตรฐาน สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ ภายใต้กลไกการประกันคุณภาพในที่เหมาะสม และสามารถพัฒนาระดับให้ทัดเทียมกับสากลและเป็นศูนย์การศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

- 4) สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาตรีมีพันธกิจในการให้การศึกษาระดับสูงทางวิชาการและวิชาชีพ จัดฝึกอบรม และพัฒนาทักษะที่เป็นความต้องการในการพัฒนาท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ มีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี จัดบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษา

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษา จึงกำหนดวัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ไว้ดังต่อไปนี้

1) เพื่อสร้างคนไทยให้มีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ มีความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ชุมชน และท้องถิ่น มีสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีจิตสำนึกในการสร้างงานของตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเองตลอดชีวิต มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) เพื่อสร้างสรรคองค์ความรู้และภูมิปัญญาไทย มีการศึกษาวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ ชุมชน สร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ช่วยแก้ไขปัญหาวิกฤตของชาติ และส่งเสริมบทบาทของประเทศในการเป็นศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

3) เพื่อสร้างรากฐานการพัฒนาให้เกิดความมั่นคงของชุมชน และท้องถิ่นให้มีความรับผิดชอบตนเอง สามารถพึ่งพาตนเองได้ รู้ทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีการศึกษาที่พอเพียง

4) เพื่อปรับปรุงระบบบริหารและการจัดการอุดมศึกษาทั้งในระดับรัฐบาลและระดับสถาบันให้มีความอิสระคล่องตัว เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยให้ภาคเอกชน ชุมชน และสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น

เป้าหมายหลักของการพัฒนาอุดมศึกษา

1) เป้าหมายการพัฒนาอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

- 1.1) มุ่งให้เกิดสังคมไทยที่พึงประสงค์เข้มแข็งและมีคุณภาพ 3 ด้าน คือ สังคมคุณภาพ มีคนเก่งและคนดี มีวินัย มีคุณธรรม มีการเมือง การปกครองที่โปร่งใสยุติธรรม สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ มีคนที่คิดเป็นทำเป็น มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สืบสานวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่น สังคม สมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและคุณค่าของ สังคมไทยที่พึงพาเกื้อกูลกัน พัฒนาเครือข่ายชุมชนที่เข้มแข็ง
- 1.2) มุ่งพัฒนาประเทศที่มีรากฐานที่เข้มแข็ง มีการกระจายผลประโยชน์ได้อย่างทั่วถึง สามารถแก้ปัญหาความยากจนและกระจายรายได้ รวมทั้งเพิ่มความสามารถและโอกาสในการพึ่งพาตนเอง พร้อมทั้งยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิตของคนส่วนใหญ่ของประเทศ

2) เป้าหมายการพัฒนาอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

2.1) เป้าหมายหลัก

ในการพัฒนาอุดมศึกษาให้เป็นไปตามกรอบเป้าหมายการพัฒนา ประเทศ และวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ทั้ง 4 ประการ จึงกำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ระดับสถาบันอุดมศึกษา ดังต่อไปนี้

- 2.1.1) มุ่งปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาอุดมศึกษา ไปสู่การพัฒนาใน เชิงคุณภาพ มุ่งลดความสูญเสียเปล่าทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการ ขยายตัวในเชิงปริมาณจากทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นหลัก
- 2.1.2) มุ่งส่งเสริมสนับสนุนความรับผิดชอบการจัดการศึกษา ระดับอุดมศึกษาไปสู่ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น
- 2.1.3) มุ่งกระจายโอกาสการได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้ กว้างขวางทั่วถึง มิใช่เฉพาะกลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน เท่านั้นแต่ต้องรวมถึงกำลังแรงงานปัจจุบันทั้งในและนอกสถาน ประกอบการ
- 2.1.4) มุ่งปรับบทบาทและพันธกิจของอุดมศึกษาโดยนำชุมชนท้องถิ่น และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมวางรากฐานกรอบ แนวคิดในการ พัฒนาอุดมศึกษา

2.1.5) มุ่งพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมาตรฐานการศึกษา มีความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถตรวจสอบได้

2.1.6) มุ่งพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้มีความหลากหลายในการปฏิบัติการกิจกรรมนโยบาย ทั้งที่มุ่งพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ระดับนานาชาติ เพื่อการแข่งขันของประเทศ และสถาบันเพื่อพัฒนาสังคมชุมชนและท้องถิ่น

2.2) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

2.2.1 เป้าหมายการสร้างคนไทยให้มีคุณภาพ

2.2.2 เป้าหมายด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่

2.2.3 เป้าหมายด้านการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ

2.5.3 โครงสร้างแผนงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

โครงสร้างแผนงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้มีพัฒนาการมาโดยลำดับจนถึงในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ประกอบด้วยแผนงานต่างๆ ดังนี้

- 1) แผนงานบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- 2) แผนงานจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- 3) แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- 4) แผนงานวิจัยระดับอุดมศึกษา
- 5) แผนงานอนุรักษ์ส่งเสริม เผยแพร่ และพัฒนาศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
- 6) แผนงานบริการวิชาการแก่สังคม
- 7) แผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา
- 8) แผนงานบริการสาธารณสุข
- 9) แผนงานบริหารการสาธารณสุข
- 10) แผนงานป้องกันและควบคุมโรคเอดส์

2.5.4 โครงสร้างแผนงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ มีการจัดแผนงานต่างๆ ไว้ โดยสถาบันขนาดใหญ่ จะมีแผนงานต่างๆ คล้ายคลึงกับสถาบันของรัฐ ส่วนสถาบันขนาดเล็กนั้น บางแห่งมีการวางแผนพัฒนา โดยมีแผนงานต่างๆ ตามความเหมาะสมกับการดำเนินกิจการของสถาบัน และ

บางสถาบันยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาสถาบันระยะ 5 ปี มีเพียงการวางแผนปฏิบัติงานประจำปีเท่านั้น สำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย ได้จัดทำโครงการพัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทบวงมหาวิทยาลัย และในการดำเนินโครงการดังกล่าวได้กำหนดองค์ประกอบเกี่ยวกับการดำเนินการไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาหรือการกำหนด ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดปรัชญา/วิสัยทัศน์
- 2) การจัดทำแผนรองรับวิสัยทัศน์
- 3) การจัดโครงสร้างหน่วยงาน
- 4) การจัดสรรทรัพยากร
- 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 6) ประสิทธิภาพของการสื่อสาร
- 7) การจัดทำและพัฒนาระบบฐานข้อมูล
- 8) ระบบคุณภาพในการบริหารจัดการ
- 9) ระบบการติดตาม ตรวจสอบภายใน

2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำองค์ประกอบไปสู่การปฏิบัติ ผ่านทางพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การดำเนินการตามพันธกิจด้านการเรียน การสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการทางวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3. ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ (Key Performance Figures/Key Performance Indicators) เป็นเกณฑ์ และตัวชี้วัดที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้นเองตาม ศักยภาพของสถาบัน

ทั้งนี้ เพื่อให้คำตอบในเรื่องของการบริหารจัดการการศึกษา ดังนี้

1) สถาบันอุดมศึกษามีผลลัพธ์ (Outcomes) ที่สนองต่อความต้องการของ สังคม และประเทศหรือไม่

2) สถาบันอุดมศึกษามีการบริหารจัดการ โดยมีผลผลิต (Output) ตรงตาม ผลลัพธ์ (Outcomes) หรือตามความต้องการของสังคม และประเทศ

สถาบันอุดมศึกษามีผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Figure/Key Performance Indicators) ของการบริหารจัดการหรือไม่ เป็นอย่างไร

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดการวิจัยจากแนวคิดของนักวิชาการด้านการวางแผน (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2538: 37-39; อุทัย บุญประเสริฐ, 2532: 49-59; สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์, 2524: 5-11; เจือจันทร์ จงสถิตอยู่, 2529: 29-31) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาประมวล และ กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยครอบคลุมกระบวนการวางแผนพัฒนาของ มหาวิทยาลัยเอกชน 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การเตรียมการวางแผน (Pre-Planning) 2) การวางแผน (Planning) 3) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) 4) การติดตามและประเมินผล (Follow-up and Evaluation) 5) การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ (Revision or Replanning) ซึ่ง แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1) การเตรียมการวางแผน หมายถึง การกำหนดคณะบุคคลหรือบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผน การกำหนดวิธีการวางแผน และการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ในการวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 50 - 51) การเตรียมการสำหรับการวางแผน ประกอบด้วย การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหาร การศึกษาสภาพปัจจุบัน การประเมินปัญหาและความต้องการ การพยากรณ์หรือการคาดคะเนแนวโน้มที่เกี่ยวกับงานตาม ภารกิจ การคาดคะเนด้านทรัพยากรและการเงิน การกำหนดโครงสร้างและสายการประสานงาน การวางแผน การกำหนดคณะกรรมการ การกำหนดตัวบุคคลและภาระความรับผิดชอบ การกำหนดแบบฟอร์มที่จำเป็นต้องใช้ การกำหนดนโยบายการวางแผน

สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 5 - 11) การเตรียมการหรือขั้นก่อนวางแผน ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้ คือ การจัดตั้งองค์กร หรือมอบหมายบุคคลที่เหมาะสมให้รับผิดชอบในการวางแผน กำหนดวิธีการวางแผน เช่น การตั้งกรรมการ การกำหนดรูปแบบให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม กำหนดขั้นตอน และระยะเวลาในการวางแผน กำหนดรูปแบบของการบริหารให้ สอดคล้องกับวิธีการวางแผน เช่น กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณจะต้องพิจารณาตามลำดับ ความสำคัญของโครงการที่ได้กำหนดไว้ การวางระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร โดยมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูลจากเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ กำหนดรายการข้อมูล กำหนดวิธีการ เครื่องมือ ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบ

2) **การวางแผน** หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และทรัพยากร เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดแผนงาน/โครงการ กำหนดแผนประเภทต่าง ๆ เช่น แผนกลยุทธ์ แผนระยะ 5 ปี และแผนระยะสั้น 1 ปี หรือแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการคือ

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 52 - 53) การพัฒนาแผนงานหรือการจัดทำแผนผลผลิตของส่วนนี้คือ เอกสารแผนพัฒนา มักปรากฏในรูปแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ภารกิจที่ต้องปฏิบัติในขั้นตอนนี้คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและทิศทางการพัฒนา นอกจากนี้ยังต้องระบุมাত্রการ กลวิธี ตลอดจนเป้าหมายของการพัฒนา แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นกรอบกำหนดภาระที่จะต้องปฏิบัติในช่วง 5 ปี ข้างหน้า จะแจกแจงรายละเอียดตามแผนงานและแผนรายปีทั้ง 5 ปี ในรูปของโครงการย่อยต่าง ๆ

सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2524 : 5 - 11) ขั้นวางแผนประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้คือ การระบุมความจำเป็นและปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นและปัญหา การกำหนดทางเลือก การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย การกำหนดแผนงานและโครงการ การส่งแผนงานและโครงการที่จะตอบสนองนโยบายให้ผู้มีอำนาจอนุมัติในหลักการ การจัดทำรายละเอียดแผนงานและโครงการ

3) **การนำแผนไปปฏิบัติ** หมายถึง การปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารแผนงาน/โครงการ ประกอบด้วย การมอบหมายงาน การจัดสรรงบประมาณ การประสานงานและการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 37 - 39) การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปปฏิบัติโดยมีกิจกรรมดังนี้ การกำหนดคนที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ และควบคุมงานในแต่ละส่วน การประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีการมอบหมายให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และเพียงพอ การกำหนดรูปแบบความร่วมมือ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับ และติดตามผลการปฏิบัติตามแผน

सनानजित् सुकन्धर्ष्य (2524 : 5 - 11) ขึ้นดำเนินการประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้การเตรียมการเพื่อดำเนินการ การเตรียมให้ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนยอมรับในแผน โดยอาจให้มีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่ระบุปัญหา การเตรียมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกัน การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน มอบหมายงาน สื่อสารเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ให้เข้าใจตรงกัน และในบางกรณีอาจต้องฝึกการปฏิบัติงานบางอย่าง ให้คำชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน เพื่อให้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติตามแผน หรือพัฒนาบุคลากรได้ ผู้บริหารให้ทรัพยากรให้ตรงประเภท เพียงพอ คุณภาพดี ทันเวลา ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ ประเมินระหว่างดำเนินการ นำผลที่ได้รับไปปรับปรุงการดำเนินการ และผู้ปฏิบัติปฏิบัติงานไปตามแผน

4) การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ โดยกำหนดในแต่ละช่วงระยะเวลาซึ่งประกอบด้วย ก่อนการดำเนินการ ระหว่างที่ได้ดำเนินการ และหลังจากการสิ้นสุดการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 37 - 39) การประเมินผลแผน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือไม่ สำหรับกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมีดังนี้ ผลการปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการมากน้อยเพียงใด ปัญหา และอุปสรรคที่พบ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนและการพิจารณาว่า สมควรที่จะมีการทบทวนแผน ปรับแผนหรือไม่

सनानजित् सुकन्धर्ष्य (2524 : 5 - 11) ขึ้นติดตามประเมินผล กิจกรรมที่ทำในขั้นนี้ ได้แก่ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินต้องกำหนดตั้งแต่ก่อนดำเนินการให้ผู้ประเมินรับรู้ตรงกัน เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน การวัดผล และค่าใช้จ่ายที่ใช้ไป การเปรียบเทียบผลที่ได้กับเกณฑ์ บันทึกความแตกต่าง การรายงานไปยังผู้เกี่ยวข้อง เน้นจุดที่แตกต่างจากเป้าหมาย การนำผลการประเมินที่ได้ไปเป็นข้อมูลป้อนกลับในการดำเนินงานครั้งต่อไป

5) การปรับแผนทบทวนหรือจัดทำแผนใหม่ หมายถึง การทบทวนแผนและนำผลที่ได้จากการประเมินไปเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนหรือปรับปรุงแผนใหม่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในครั้งต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 58 - 59) การปรับแผนหรือการปฏิบัติการในการวางแผนใหม่เป็นส่วนที่จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแผน การบริหารแผน และระบบแผนงานทั้ง

ระบบภารกิจสำคัญในส่วนของ การปรับแผน คือ การทบทวนโครงการและการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติ (Project Reviews Corrective Actions) การทบทวนและปรับแผนประจำปี (Annual Review / update) การทบทวนระยะกลางแผนและปรับแผน (Midterm Plan Reviews / Revision) และการวางแผนใหม่ (Replan)

ส่วนนี้จะเป็นการหมุนเข้าสู่วงจรใหม่ในระบบการวางแผนและการบริหาร ทำให้งานวางแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันตลอด

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิตติยา พรสัจจา อ่างใน วุฒิชัย ประเสริฐสุข (2537 : 55) ได้ศึกษาระบบการวางแผนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อศึกษากระบวนการวางแผนของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยใช้มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารตามลำดับชั้นตั้งแต่ รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา คณะกรรมการต่าง ๆ เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับการวางแผน อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในคณะมีส่วนน้อยมากหรือไม่มีส่วนเลยในกิจกรรมวางแผน นักศึกษาไม่มีบทบาทในการวางแผน (2) เป้าหมายของสถาบันและกลยุทธ์ ไม่มีการแสดงให้เห็นชัดเจนในสถาบัน แต่ผู้บริหารระดับสูง เช่น คณบดี รองอธิการบดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งรองอธิการฝ่ายวิชาการ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการข้าราชการมหาวิทยาลัยถูกรวมว่าเป็นผู้กำหนดนโยบาย ในขณะที่อาจารย์และเจ้าหน้าที่เป็นแค่เพียงผู้ปฏิบัติเท่านั้น เป้าหมายของสถาบันมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการสนองตอบความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศ (3) เน้นการสร้างแผนมากกว่าการดำเนินการตามกระบวนการวางแผน (4) ทั้งผู้บริหาร อาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่ยอมผูกมัดตัวเองกับการวางแผน (5) ความล้มเหลวในเรื่องการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารเป็นปัญหาสำคัญ (6) การประเมินผลตามกระบวนการวางแผนไม่ได้รับความสนใจ แต่กลับไปให้ความสำคัญที่การประเมินแผนที่เขียนการประเมินเป็นเชิงปริมาณและไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยได้เสนอแนะกระบวนการวางแผนว่า น่าจะมีข้อผูกมัดในการกระทำใด ๆ เกี่ยวกับแผน กลไกการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสมควรที่จะลงทุนระดมความคิดจากหมู่ข้าราชการ บุคลากรในมหาวิทยาลัย ควรมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดีตลอดกระบวนการวางแผน เพื่อให้เป้าหมายและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่วางไว้ได้เป็นที่รับรู้และได้รับการตอบสนองจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ความยืดหยุ่นของแผนซึ่งพร้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงได้ และไม่ยุ่งยากซับซ้อนเป็นเรื่องที่สำคัญเช่นกัน

ประพิศ นามกร (2527 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องระบบการวางแผนในวิทยาลัยครุภาคเหนือ พบว่า ในกระบวนการวางแผนทั้ง 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำแผน การนำแผนไปใช้และการประเมินผล พบว่า การประเมินผลยังจัดทำน้อยมาก ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการวางแผนคือ ขาดทิศทางการนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ขาดสถิติและข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมในการวางแผน และมีข้อเสนอแนะว่าควรให้มีการจัดระบบข้อมูล ระบบการประเมินผล อีกทั้งควรมีการศึกษาทบทวนและหน้าที่ของหน่วยงานการวางแผนในวิทยาลัยครุและจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในวิทยาลัยครุสำหรับการวางแผนนั้น ผู้วิจัยได้เสนอให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้น 4 คณะ คือ คณะกรรมการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย คณะกรรมการประสานงานการวางแผนและพัฒนาวิทยาลัย คณะกรรมการวางแผนระดับคณะวิชาและคณะกรรมการวางแผนระดับสำนักงานอธิการ

อัญชลี สีตบุตร (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ทิศทางการส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมของทบวงมหาวิทยาลัย เป็นการสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถปฏิบัติภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบัน การส่งเสริมมีทั้งทางบริหาร วิชาการ ด้านบริหารได้ส่งเสริมการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาให้ดำเนินการอย่างมีมาตรฐาน โดยช่วยเหลือเรื่องอาจารย์ผู้สอนเป็นหลัก ด้านวิชาการได้ส่งเสริมให้สถาบันจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประเภทส่งเสริมทางวิชาการมากกว่าการส่งเสริมด้านทรัพยากรการเงิน **สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องการให้ทบวงมหาวิทยาลัยส่งเสริมเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนทราบแผนของรัฐ กฎเกณฑ์ที่ชัดเจน** ให้ทบวงเป็นหน่วยประสานงานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ต้องการผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคของรัฐช่วยงานบริหารและวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ปัญหาและอุปสรรคของการส่งเสริม อยู่ที่ขั้นตอนวิธีการของทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาเอกชนขาดผู้บริหารมืออาชีพ

วิธีการส่งเสริม คือ ทบวงมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งข้อมูลกลางสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นผู้ชี้ทางการศึกษา เป็นผู้ประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ประสานความเข้าใจในเรื่องการจัดการศึกษา กฎเกณฑ์หรือข้อปฏิบัติเพื่อการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีมาตรฐานสากล

วีระ ชายผา (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบบสารสนเทศ เพื่อการวางแผนมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีระบบการวางแผนที่ได้รับการกำหนดมาจากหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปเป็นส่วนใหญ่ ทั้งด้านโครงสร้างของระบบและกระบวนการวางแผน จะเห็นได้จากแบบมาตรฐานต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผน ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยไม่ได้กำหนดขึ้นเอง หน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนของมหาวิทยาลัย ได้แก่ สำนักงบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัย คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น การวางแผนเริ่มจะมีระบบที่ชัดเจนขึ้น เมื่อคณะกรรมการวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่นได้จำแนกภารกิจออกมาเป็นส่วน ๆ ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของระบบการวางแผนทั้งในเรื่องของเวลา ระดับองค์กร และขอบข่ายงาน ระบบการวางแผนได้พัฒนาตามแนวของงบประมาณแบบแผนงาน (PPBS) ซึ่งมีศักยภาพในการควบคุมคุณภาพรวมของการดำเนินงานของหน่วยงานได้ดี และการปฏิบัติเป็นแบบรวม (Centralized) ทำให้กระบวนการวางแผนทั้งแผนระยะ 5 ปี และแผนรายปีมีความชัดเจน ปฏิบัติตามได้ง่าย โดยเฉพาะแบบมาตรฐานในการจัดทำแผน ครอบคลุมทั้งขั้นเตรียมทำแผน และขั้นการติดตามประเมินผลทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน

ศันสนีย์ จะสุวรรณ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2531 – 2545 ผลการวิจัยพบว่า **สถาบันอุดมศึกษาเอกชนประสบปัญหาหลายอย่างที่เกี่ยวกับนโยบายการศึกษาที่ไม่แน่นอนของรัฐ** และกฎระเบียบของทบวงมหาวิทยาลัยที่ควบคุมมาตรฐานจนทำให้ขาดความคล่องตัวในการแก้ปัญหาตามสภาพของสถาบันแต่ละแห่ง และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบัน เช่น เกณฑ์อัตราส่วนอาจารย์ประจำต่ออาจารย์พิเศษ การเก็บค่าเล่าเรียน การเตรียมอุปกรณ์ ภาษี อาคารสถานที่ และการลงทุน ทบวงมหาวิทยาลัยได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นบ้างแล้ว แต่ยังรักษามาตรฐานอยู่ และได้จัดตั้งกองทุนให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนกู้ยืมระยะยาวไปพัฒนาสถาบันด้วยดอกเบี้ยต่ำ อีกทั้งยอมให้การจัดเก็บค่าหน่วยกิตลอยตัว และวางมาตรการนำเงินรายได้กลับมาลงทุนเพื่อการศึกษา

สวัสดิ์ พฤษตระกูล (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ โครงสร้างการบริหาร ปัญหา และความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างการบริหารและแบ่งงานภายในของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จะเป็นไปตามความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน โดยมีรูปแบบคล้ายคลึงกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ในด้านปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น สถาบันขนาดใหญ่และขนาดกลาง จะมีปัญหาต่างๆ น้อยมาก แต่สถาบันขนาดเล็กมีปัญหาที่สำคัญคือ ปัญหาการเงินและปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ผู้สอนที่มีคุณภาพ เว้นแต่สถาบันเฉพาะทางการพยาบาล และทางศาสนา ซึ่งปัญหาการเงินนั้นได้รับการสนับสนุนดูแลจากมูลนิธิ แต่ยังมีปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ผู้สอน สถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีความต้องการให้รัฐจัดตั้งกองทุนพัฒนาสถาบันการลดหย่อนภาษีและค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา **รวมถึงความต้องการให้รัฐมีนโยบายที่แน่นอนกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา**

ประยูทธ ชูสอน (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการด้านการวางแผนในระดับคณะ ตลอดจนทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนแล้วนำไปประกอบการสังเคราะห์รูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่เหมาะสม ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาในระดับคณะส่วนใหญ่มีประสบการณ์และเคยได้รับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา เกี่ยวกับการวางแผน ผู้วางแผนและผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนระดับคณะมีความเห็นสอดคล้องกันถึงความสำคัญของกิจกรรมการวางแผน และในการวางแผนส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ ยกเว้น ขั้นตอนการกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติอยู่ในระดับ “น้อย” ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนมีมากในขั้นการกำกับ ควบคุม ติดตามและประเมินผล และขั้นการปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่

ผลการวิจัยพบว่า เพื่อให้การวางแผนเป็นไปตามหลักการและการนำไปสู่ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในระดับคณะ ได้มีการเสนอรูปแบบซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การจัดองค์การวางแผนในระดับคณะ ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผน ประเภทและโครงการของแผนในคณะ กระบวนการวางแผนและระบบการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล

นิภา ไชยรินคำ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ สังกัดกองงาน วิทยาลัยพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือไม่มีหน่วยงานเฉพาะหรือองค์การเฉพาะเพื่อรับผิดชอบดูแลงานวางแผนแยกไว้อย่างเป็นทางการในแผนภูมิการบริหารองค์กร แต่งานวางแผนกระจายอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริการการศึกษา และงานธุรการ

ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของวิทยาลัยพยาบาล ภาคเหนือมีดังนี้ ผู้ร่วมทำแผนไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผน ขาดบุคลากรในการจัดทำแผนและดำเนินงานตามแผน บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจในการเขียนโครงการ ปัญหาการขาดความรู้เรื่องการงบประมาณ ปัญหาการวางแผนไม่สัมพันธ์กับงบประมาณ

วุฒิชัย ประเสริฐสุข (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สถาบันได้มีการวางแผนตั้งแต่เป็นโรงเรียนเทคนิคพระนครเหนือ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ พ.ศ.2502 โดยได้รับความช่วยเหลือในการวางแผนและการเงิน จากรัฐบาลสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน จนสิ้นสุดเมื่อปี พ.ศ.2532 ในระหว่างนี้ สถาบันได้ออมนาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ.2517 และแยกตัวเป็นอิสระในแต่ละวิทยาเขตในปี พ.ศ.2529 สถาบันจึงวางแผนฯ 6 และ 7 ด้วยตนเอง ในแผนฯ 6 ยังไม่มีคณะทำงานในการจัดทำแผนอย่างเป็นทางการ เพียงแต่ผู้บริหารแจ้งกำหนดการให้หน่วยงานภายในสถาบันจัดทำแผน ส่วนแผนฯ 7 มีคณะทำงานในการจัดทำแผน อย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตามทิศทางการจัดการศึกษาในเรื่องหลักสูตร ของแผนฯ 6 และ 7 มีความสอดคล้องกับการพัฒนากำลังคนทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อไปพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ

ผลการวิเคราะห์กระบวนการวางแผนฯ 6 และ 7 ของสถาบันพบว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนไม่มีการศึกษา วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนและโครงการ ขาดการกลั่นกรองแผน ส่วนขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ไม่มีการกำหนดมาตรการในการดำเนินการตามแผน ขั้นประเมินผลยังขาดระบบการติดตามและประเมินผลแผนและโครงการที่ชัดเจน จึงทำให้แผนฯ 6 ดำเนินการได้น้อยกว่าแผนที่วางไว้

ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการวางแผน พบว่า คณะกรรมการวางแผนไม่มีความพร้อม โดยเฉพาะผู้วางแผนฯ 6 ขาดประสบการณ์ในการวางแผนเกือบครึ่งหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 41 ส่วนในแผนฯ 7 ปัญหานี้ลดน้อยลง เนื่องจากผู้วางแผนส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการวางแผนมากขึ้นถึงร้อยละ 76 และเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงนโยบายมักจะเปลี่ยนไปด้วย ทำให้การดำเนินการตามแผนไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดทำแผนหรือโครงการขาดการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารและหน่วยปฏิบัติ ขาดการติดตามและประเมินผลและไม่มีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแผน

อรุณศรี ละอองแก้ว (2538 : บทคัดย่อ)สภาพและปัญหาการวางแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539) ผลการวิจัย จากการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. **ขั้นเตรียมการ** : ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เห็นว่าองค์ประกอบของคณะอนุกรรมการที่ทำหน้าที่วางแผนมีความเหมาะสม หน้าที่ที่กำหนดไว้มีความชัดเจน อนุกรรมการส่วนใหญ่เข้าใจบทบาท หน้าที่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นส่วนใหญ่ มีการกำหนดปฏิทินการวางแผน มีการเตรียมข้อมูลเพื่อการวางแผน โดยเก็บข้อมูลจากต้นสังกัดโดยตรงและใช้ข้อมูลจากศูนย์ สารสนเทศทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ มีการเตรียมบุคลากรเพื่อการวางแผน โดยจัดประชุมอบรมและสัมมนา ปัญหาสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบมากที่สุด ได้แก่ ข้อมูลไม่สมบูรณ์และไม่เป็นปัจจุบัน บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์การวางแผนโดยเฉพาะการเขียนโครงการ ปฏิทินการทำงานของหน่วยงานวางแผนระดับชาติ และหน่วยปฏิบัติซ้ำซ้อนกัน อนุกรรมการไม่มีเวลามาประชุมได้เต็มที่ผู้มาประชุมจะเปลี่ยนกันมาทำให้ความคิดขาดความต่อเนื่อง และอนุกรรมการประกอบด้วยภาครัฐมากเกินไป

2. **ขั้นจัดทำแผน** : ฝ่ายเลขานุการเป็นผู้ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่มีการจัดทำกรอบทิศทางของแผนฯ 7 การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการรวม และรายละเอียดการจัดทำเป้าหมายเบื้องต้น การจัดทำและวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ การจัดทำร่างแผน ปัญหาสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบมากที่สุด ได้แก่ ผลการประเมินแผนฯ 6 เสร็จไม่ทัน การทำแผน 7 งานวิจัยด้านการวางแผนมีน้อย หน่วยปฏิบัติส่งโครงการล่าช้า แผนฯ 7 เสร็จไม่ทันการจัดทำคำของบประมาณในปีแรกของแผน โครงการที่ส่งมาไม่ตรงหรือรองรับนโยบายเท่าที่ควร และนโยบายที่กำหนดไว้ในแผนค่อนข้างกว้างไม่ได้บอกทิศทางให้ชัดเจน

นพ ศรีบุญนาถ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่อง การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มุ่งที่จะวิเคราะห์และประเมินการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยว่า มีลักษณะที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและสังคมไทยหรือไม่อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีส่วนสำคัญในการบริหารการพัฒนาในประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคคล โดยการให้การศึกษาระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา สามารถผลิตบัณฑิตสาขาวิชาต่างๆ ออกไปรับใช้ประเทศชาติและสังคมได้เป็นจำนวนมาก สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังสามารถดำเนินการวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้ด้วย ถึงแม้ว่า

ภารกิจหรือบทบาทสามด้านหลังนี้ยังไม่โดดเด่นเท่ากับภารกิจหรือ บทบาทด้านการผลิตบัณฑิต หรือการเรียนการสอนก็ตาม ในด้านการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนยังไม่ใช้ลักษณะของ “การบริหารการพัฒนา” (Development Administration) อย่างแท้จริง ผลวิจัยชี้ชัดว่า ระบบบริหารหรือกระบวนการบริหารบางด้านของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ยังไม่สอดคล้องกับหลักการ หรือแนวทางของการบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในลักษณะสากล

การวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะให้ทบวงมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ภาคเอกชนและ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านอุดมศึกษาอย่างจริงจังมากขึ้น และมีข้อเสนอแนะให้สถาบันอุดมศึกษาเอกชนปรับปรุงการบริหารของสถาบันฯ ดังต่อไปนี้คือ ควร มุ่งสร้าง สรรหา และพัฒนาอาจารย์ประจำของสถาบันฯ อย่างจริงจัง ไม่คิดแต่จะใช้อาจารย์พิเศษ จากภายนอกเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ควรปรับปรุงการบริหารค่าตอบแทนของสถาบันฯ ให้ สามารถดึงดูดผู้มีคุณวุฒิและประสบการณ์จากภายนอกเข้ามาร่วมงาน สามารถรักษานักวิชาการ หรืออาจารย์ประจำให้คงอยู่ทำงานในสถาบันฯ และให้สามารถจูงใจบุคลากรหรืออาจารย์ประจำ ให้ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ควรปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของประเทศชาติและสังคมมากยิ่งขึ้น พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหาร ของสถาบันฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ปรับปรุงโครงสร้างหรือกฎระเบียบต่างๆ ในสถาบันฯ ศึกษาแนวทางหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success factors) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใน ประเทศต่างๆ อาทิ สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เพื่อปรับประยุกต์ (benchmarking) เป็นแนวทางการ ดำเนินงานของสถาบันฯ ในอนาคต ควรประยุกต์ใช้ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทฤษฎีและแนวคิดว่าด้วยการพัฒนาประเทศ การบริหารการพัฒนา ทฤษฎีองค์การ การบริหาร อุดมศึกษา ตลอดจนประยุกต์ใช้แนวคิดหรือเทคนิคการบริหารต่างๆ ได้แก่ Total Quality Management , Reengineering , Downsizing , Privatization

Antonen ได้ศึกษาเรื่องการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณในการบริหารงาน ระดับอุดมศึกษา จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ก็คือ เพื่อศึกษาสถานภาพการวางแผนในปัจจุบัน ของสถาบันการศึกษา และกระบวนการวางแผน การจัดสรรงบประมาณและอัตรากำลังของ มหาวิทยาลัยของรัฐขนาดกลาง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผน คือ การ จัดหาและการใช้ข้อมูลด้านการจัดการ การวางแผนการบริหารสะท้อนให้เห็นถึงการสนองตอบต่อ ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทุกมหาวิทยาลัยมีแผนของสถาบัน เพื่อรองรับการบริหารทุกระดับ แผนนี้ได้ มีการแจกแจงลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่กระบวนการจัดสรรงบประมาณ และยัง

บ่งชี้ถึงความต้องการงบประมาณและอัตรากำลังในอนาคตของสถาบันการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำและการดำเนินการตามแผนของสถาบัน จากผลการวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารที่ทำแผนได้อย่างดีควรได้รับรางวัลตอบแทนพอสมควร ผู้บริหารควรกำหนดกลไกการควบคุมการวางแผนให้เหมาะสม การวางแผนทั้งหลายควรผสมผสานไปกับกระบวนการจัดสรรงบประมาณ ที่ระดับภาควิชาและระดับสถาบัน ระบบการวางแผนควรจัดหาข้อมูลในรูปที่เข้าใจง่าย เป็นประโยชน์ มีความยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ (Antonen, 1985)

Behan ได้ศึกษาระบบสารสนเทศในการวางแผนวิทยาลัย เพื่อดูว่าวิทยาลัยต่าง ๆ ใช้ระบบสารสนเทศในการวางแผนอย่างไร โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการวางแผน ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผน และชนิดของระบบสารสนเทศ ผลการวิจัยพบว่า (1) การวางแผนใช้ระบบ Top-Down จากเบื้องบนสู่ล่าง การวางแผนเป็นกระบวนการต่อเนื่องแบบผสมผสาน ซึ่งทุกคณะมีส่วนร่วม ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบสารสนเทศเป็นผู้ให้ความสนับสนุนเบื้องต้น ข้อมูลที่จำเป็น (2) ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน เป็นข้อมูลภายในของนักศึกษาและคณะวิชาต่าง ๆ ซึ่งจะถูกใช้มากที่สุด และข้อมูลภายนอกก็เป็นที่ต้องการเช่นกัน (3) ชนิดของระบบสารสนเทศที่ใช้ (Data-Based System) ใช้กว้างขวางมากในกระบวนการวางแผน ระบบไฮบริด (Hybrid System) ซึ่งผนวกระบบการตัดสินใจจากฐานข้อมูลและการจัดการเข้าด้วยกัน โดยใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ เป็นระบบที่ให้ข้อมูลที่ยืดหยุ่นได้ในราคาที่ถูก (4) ความเข้าใจในเรื่องระบบสารสนเทศ พบว่า ระบบสารสนเทศ ไมโครคอมพิวเตอร์ระบบไฮบริดเป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนให้มีประสิทธิภาพ (Behan, 1985)

Shand ได้ศึกษาการวางแผนแบบเข้มในวิทยาลัยเซเว่นเดย์แอดเวนทิส และมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา เพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนในสถาบันขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ และดูความเข้าใจในเรื่องการวางแผน ระหว่างผู้บริหารและกรรมการในภาควิชา ผลการวิจัยพบว่า (1) ทุกสถาบันมีการวางแผนแบบเป็นทางการ แต่มากกว่าครึ่งหนึ่งของสถาบันใหญ่ ใช้การวางแผนระยะยาวและการวางแผนกลยุทธ์ (2) การวางแผนแบบเข้มในสถาบันเซเว่นเดย์ กำลังอยู่ในช่วงเริ่มที่จะมีการพัฒนา (3) การวางแผนสำหรับการรับนักศึกษา รายได้และการจัดการ จำเป็นต้องเอาใจใส่อีกมาก (4) สถาบันส่วนใหญ่ได้มีการทบทวนหน้าที่ของสถาบันในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา (5) สถาบันเซเว่นเดย์มักใช้งบประมาณตามจุดมุ่งหมายของสถาบัน (6) สถาบันต่าง ๆ ต้องพึ่งพากระบวนการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ เพื่อรักษาเป้าหมายและ

วัตถุประสงค์ของสถาบันให้คงไว้ ส่วนข้อเสนอแนะสำหรับการวางแผนมีดังต่อไปนี้คือ (1) ควรใช้การวางแผนแบบเข้ม การวางแผนระยะยาวและการวางแผนกลยุทธ์ (2) ต้องปฏิบัติการอย่างรอบคอบในการสื่อสารเรื่องหน้าที่ของสถาบันกับคณะวิชา อาจารย์และเจ้าหน้าที่ (3) ให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนให้มากขึ้น (4) ใช้ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจและระบบการจัดการข้อมูล (5) ทบทวนแผนรายได้และการรับนักศึกษา (6) ใช้โปรแกรมงบประมาณหรืองบประมาณแบบ Zero-Based (7) ต้องใส่ใจกับเรื่องการเมืองและเรื่องของรัฐบาล (8) ทำการประเมินผลอย่างเป็นทางการ (9) ควรมีความร่วมมือในการวางแผนอย่างเป็นระบบอย่างกว้างขวาง (Shand, 1987)

จากการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้นซึ่งเป็นการวิจัยในระหว่างปี พ.ศ. 2527 ถึง พ.ศ. 2540 พบว่า ในกระบวนการวางแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีการจัดทำแผนพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ แผนระยะยาว แผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนมักเป็นผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา สำหรับอาจารย์และเจ้าหน้าที่โดยทั่วไป และนักศึกษา มีโอกาสได้มีส่วนร่วมน้อยมากหรือไม่มีส่วนร่วม ในด้านคณะกรรมการวางแผนหรือบุคลากรด้านการวางแผน ขาดความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในการวางแผน ขาดข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผน ข้อมูลที่ใช้วางแผนไม่สมบูรณ์และไม่เป็นปัจจุบัน ขาดการติดตามและประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น พบว่า มีการระบุปัญหาที่ชัดเจนประการหนึ่ง คือ การขาดนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องจากฝ่ายรัฐ ในการสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้วิจัยงานดังกล่าวพอสรุปได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาควรมีการวางแผนพัฒนาสถาบันในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งแผนพัฒนาระยะยาว แผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผน พัฒนาศักยภาพด้านการวางแผนให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผน เปิดโอกาสให้บุคลากรโดยทั่วไป และนักศึกษาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน และในส่วนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนนั้น รัฐต้องกำหนดนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนอย่างชัดเจน เพื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถวางแผนพัฒนาได้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบ วิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research Method) เพื่อศึกษากระบวนการและปัญหาการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยในขอบเขตและขั้นตอน ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการและปัญหาการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้มหาวิทยาลัยเอกชนทั้งหมดในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ในปีการศึกษา 2545 ซึ่งมีจำนวนรวม 16 แห่ง เป็นประชากร ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
2. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
3. มหาวิทยาลัยเกริก
4. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร
6. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
7. มหาวิทยาลัยรังสิต
8. มหาวิทยาลัยศรีปทุม
9. มหาวิทยาลัยสยาม
10. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
11. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
12. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
13. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
14. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
15. มหาวิทยาลัยชินวัตร
16. มหาวิทยาลัยคริสเตียน

โดยมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 16 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **แบบสอบถามสำหรับแต่ละมหาวิทยาลัย** โดยอธิการบดีหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี ทำการกรอกแบบสอบถามในนามของมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ด้านการวางแผนพัฒนา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และคำถามปลายเปิด (Open – ended)

ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และคำถามปลายเปิด

ตอนที่ 3 ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ และคำถามปลายเปิด

2. **แบบศึกษาเอกสาร** เพื่อประกอบการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนพัฒนาของฝ่ายวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับใช้ประกอบการศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร โดยให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัย
3. นำเครื่องมือฉบับร่างเสนอบริการที่ปรึกษาตรวจสอบให้คำแนะนำและแก้ไข
4. ปรับปรุงเครื่องมือตามคำแนะนำของบริการที่ปรึกษา
5. นำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และสำนวนภาษาที่ใช้ให้เหมาะสม
6. นำเครื่องมือมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกับบริการที่ปรึกษา เพื่อความสมบูรณ์ของเครื่องมือวิจัย
7. จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัยไปติดต่อขอความร่วมมือจากสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย และจากมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 16 แห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอความร่วมมือให้อธิการบดี หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายตอบแบบสอบถาม และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนดในเครื่องมือ และได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวนรวม 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 87.5 ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยดังนี้ คือ 1) มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 2) มหาวิทยาลัยเกริก 3) มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น 4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร 5) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 6) มหาวิทยาลัยรังสิต 7) มหาวิทยาลัยศรีปทุม 8) มหาวิทยาลัยสยาม 9) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย 10) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ 11) มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ 12) มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ 13) มหาวิทยาลัยชินวัตร 14) มหาวิทยาลัยคริสเตียน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

การสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะสรุปผลและอภิปรายตามกรอบแนวคิดในการวิจัยคือ กระบวนการวางแผนพัฒนาซึ่งประมวลจากแนวคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ

- 1) การเตรียมการวางแผน
- 2) การวางแผน
- 3) การนำแผนไปปฏิบัติ
- 4) การติดตามและประเมินผล
- 5) การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบศึกษาเอกสาร นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียงแทรกต่อเนื่องจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เป็นแบบสอบถามเรียงตามหัวข้อเรื่องแต่ละหัวข้อในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้จะแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

1.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน 5 ขั้นตอน คือ

1) การเตรียมการวางแผน

2) การวางแผน

3) การนำแผนไปปฏิบัติ

4) การติดตามและประเมินผล

5) การทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่

ในตอนที่ 2 นี้ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอเป็นความเรียงแทรกต่อเนื่องจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เป็นแบบสอบถาม โดยเรียงตามหัวข้อแต่ละหัวข้อ

ตอนที่ 3 ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

1.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน N=14	ร้อยละ
1) เพศ		
4.1 ชาย	9	64.29
4.2 หญิง	5	35.71

สถานภาพ	จำนวน N=14	ร้อยละ
2) อายุ		
2.1) 30 ปี หรือต่ำกว่า	-	-
2.2) 31 – 40 ปี	-	-
2.3) 41 – 50 ปี	9	64.29
2.4) 51 ปี ขึ้นไป	5	35.71
3) วุฒิทางการศึกษาสูงสุด		
3.1)ปริญญาโท	6	42.86
3.2)ปริญญาเอก	8	57.14
4) ตำแหน่งปัจจุบัน		
4.1 อธิการบดี	1	7.14
4.2 รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	2	14.29
4.3 รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	1	7.14
4.4 รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	2	14.29
4.5 ผู้ช่วยอธิการบดี	2	14.29
4.6 ผู้อำนวยการหน่วยงานด้านการวางแผน	6	42.86
5) ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน		
5.1) 1 – 5 ปี	10	71.43
5.2) 6 – 10 ปี	2	14.29
5.3) 11 – 15 ปี	2	14.29
5.4) 16 – 20 ปี	-	-
5.5) 21 ปีขึ้นไป	-	-
6) ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในฐานะต่าง ๆ จำแนกตามตำแหน่งผู้ตอบ ดังนี้คือ		
6.1) ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี	(n=1)	
(1) ผู้กำหนดนโยบาย	1	(100.00)
(2) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	1	(100.00)
6.2) ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี	(n=7)	
(1) ผู้วิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหา	7	(100.00)
(2) ผู้ให้ข้อมูล	6	(85.71)
(3) ผู้กำหนดนโยบาย	6	(85.71)

สถานภาพ	จำนวน N=14	ร้อยละ
(4) ผู้ประสานงานในการวางแผน	6	(85.71)
(5) ผู้ควบคุมการปฏิบัติ	6	(85.71)
(6) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	5	(71.43)
6.3) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยงานด้านการวางแผน	(n=6)	
(1) ผู้ประสานงานในการวางแผน	6	(100.00)
(2) ผู้วิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหา	5	(83.33)
(3) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4	(66.67)
(4) ผู้ควบคุมการปฏิบัติ	3	(50.00)
(5) ผู้ให้ข้อมูล	2	(33.33)
(6) ผู้กำหนดนโยบาย	2	(33.33)

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนมีจำนวนรวม 14 คน จาก 14 มหาวิทยาลัย ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพ ดังนี้

1) **เพศ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คือ มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 และเป็นเพศหญิง 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71

2) **อายุ** พบว่าส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 41 – 50 ปี ซึ่งมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 และเป็นผู้มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71

3) **วุฒิทางการศึกษาสูงสุด** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาเอก โดยมีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 และเป็นวุฒิปริญญาโทจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86

4) **ตำแหน่งปัจจุบัน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นอธิการบดี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 เป็นรองอธิการบดีจำนวนรวม 5 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 จำแนกเป็นรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14 รองอธิการบดีฝ่ายบริหารจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 เป็นผู้ช่วยอธิการบดี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และเป็นผู้อำนวยการหน่วยงานด้านการวางแผน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 42.86

5) **ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง 1 – 5 ปี โดยมีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 6 – 10 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และมีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 11 – 15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29

6) **ฐานะของผู้ตอบแบบสอบถามในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** จำแนกตามผู้บริหาร ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละท่านจะอยู่ในฐานะต่าง ๆ ได้หลายฐานะ ดังนี้คือ

6.1) ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี มีจำนวน 1 คน และอยู่ในฐานะ 2 ฐานะ คือ อยู่ในฐานะผู้กำหนดนโยบายและผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.2) ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดี มีจำนวน 7 คน อยู่ในฐานะผู้วิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาทั้ง 7 คน และมีอยู่ 6 คนในจำนวน 7 คน อยู่ในฐานะเป็นผู้ให้ข้อมูล ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ประสานงานในการวางแผน และผู้ควบคุมการปฏิบัติ และมีอยู่ 5 คนในจำนวน 7 คน อยู่ในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.3) ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหน่วยงานด้านการวางแผนมีจำนวน 6 คน อยู่ในฐานะผู้ประสานงานในการวางแผนทั้ง 6 คน และในจำนวน 6 คนนี้ พบว่า มี 5 คนอยู่ในฐานะผู้วิเคราะห์ข้อมูลและสภาพปัญหา มี 4 คนอยู่ในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 3 คนอยู่ในฐานะผู้ควบคุมการปฏิบัติ และมี 2 คนอยู่ในฐานะผู้ให้ข้อมูลและผู้กำหนดนโยบาย

1.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน จำแนกตามลักษณะข้อมูลทั่วไป

รายการข้อมูล	จำนวน N=14	ร้อยละ
7) มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะแรกตั้งแต่วันที่ พ.ศ. ไດ		
7.1) ปี พ.ศ. 2519 - 2523	1	7.14
7.2) ปี พ.ศ. 2535 - 2539	2	14.29
7.3) ปี พ.ศ. 2538 - 2542	2	14.29
7.4) ปี พ.ศ. 2540 - 2544	2	14.29
7.5) ปี พ.ศ. 2542 - 2547	1	7.14
7.6) ปี พ.ศ. 2543 - 2548	1	7.14
7.7) ปี พ.ศ. 2544 - 2547	1	7.14
7.8) ปี พ.ศ. 2545 - 2549	1	7.14
7.9) ปี พ.ศ. 2546 - 2549	1	7.14
7.10) เริ่มจัดทำในปี พ.ศ. 2546	2	14.29

รายการข้อมูล	จำนวน N=14	ร้อยละ
8) ประเภทของแผนพัฒนาที่มหาวิทยาลัยจัดทำ		
8.1) แผนปฏิบัติการประจำปี	14	100.00
8.2) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี	10	71.43
8.3) แผนเชิงกลยุทธ์	9	64.29
8.4) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยประจำปี	4	28.57
8.5) แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 4 ปี	1	7.14
9) แผนงานในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยประกอบด้วย		
9.1) แผนงานพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร	14	100.00
9.2) แผนงานบริหาร	13	92.86
9.3) แผนงานผลิตบัณฑิต	13	92.86
9.4) แผนงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	13	92.86
9.5) แผนงานวิจัย	12	85.71
9.6) แผนงานบริการทางวิชาการแก่สังคม	12	85.71
9.7) แผนงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	12	85.71
9.8) แผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา	12	85.71
9.9) แผนงานพัฒนาอาคารและสถานที่	11	78.57
9.10) แผนงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	7.14
10) ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยประกอบด้วย		
10.1) อธิการบดี	14	100.00
10.2) คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (หรือเรียกชื่อ อย่างอื่นที่คล้ายกันและทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย)	14	100
10.3) หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย	12	85.71
10.4) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	11	78.57
10.5) สภามหาวิทยาลัย	9	64.29

รายการข้อมูล	จำนวน N=14	ร้อยละ
11) องค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย		
11.1) ผู้อำนวยการสำนัก/หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนา	14	100.00
11.2) คณบดี/ผู้ช่วยคณบดี	13	92.86
11.3) อธิการบดี	12	85.71
11.4) รองอธิการบดี	11	78.57
11.5) ผู้ช่วยอธิการบดี	4	28.57
11.6) ผู้ทรงคุณวุฒิหรืออาจารย์ภายในมหาวิทยาลัย	3	21.43
11.7) ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคราชการ	2	14.29
11.8) ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน	2	14.29
12) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย		
12.1) กำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	13	92.86
12.2) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย	13	92.86
12.3) จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	12	85.71
12.4) ดำเนินการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	11	78.57
12.5) กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอื่นในแผนพัฒนา ของมหาวิทยาลัย	8	57.14
12.6) ให้คำปรึกษา แนะนำในการกำหนดแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย	7	50.00
12.7) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาของ มหาวิทยาลัย	7	50.00
12.8) ประสานงานกับภาคธุรกิจเอกชนและส่วนราชการในการ วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	2	14.29

จากตารางที่ 2 พบว่า การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 14 แห่ง มีข้อมูลโดยทั่วไปดังนี้

7) **ช่วงระยะเวลาของการเริ่มจัดให้มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้เริ่มจัดให้มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยครั้งแรกในช่วงปีต่อไปนี้ ช่วงปี พ.ศ. 2519 – 2523 จำนวน 1 แห่ง ช่วงปี พ.ศ. 2535 – 2539 ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2542 และช่วงปี พ.ศ. 2540 – 2544 ช่วงละ 2 แห่ง ช่วงปี พ.ศ. 2542 – 2547 ช่วงปี พ.ศ. 2543 – 2548 ช่วงปี พ.ศ. 2544 – 2547 ช่วงปี พ.ศ. 2545 – 2549 และช่วงปี พ.ศ. 2546 – 2549 ช่วงละ 1 แห่ง และเริ่มจัดให้มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในปี พ.ศ. 2546 เป็นครั้งแรก จำนวน 2 แห่ง

8) **ประเภทของแผนพัฒนาที่มหาวิทยาลัยเอกชนจัดทำ** มหาวิทยาลัยเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีการจัดทำแผนพัฒนาประเภทต่าง ๆ ดังนี้ แผนปฏิบัติการประจำปีมีการจัดทำในทุกมหาวิทยาลัย จำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี มีจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 แผนเชิงกลยุทธ์มีจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 แผนพัฒนามหาวิทยาลัยประจำปี 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และมีมหาวิทยาลัยเอกชน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 ที่จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 4 ปี

9) **แผนงานในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ แผนพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร จำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 แผนงานบริหาร แผนงานผลิตบัณฑิต และแผนงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้ง 3 แผนงานนี้มีอยู่ใน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 แผนงานวิจัย แผนงานบริการทางวิชาการแก่สังคม แผนงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และแผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา ทั้ง 4 แผนงานนี้มีอยู่ 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85.71 แผนงานพัฒนาอาคารและสถานที่ จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57 แผนงานที่มีการจัดทำน้อยสุดคือ แผนงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

10) **ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโครงการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยประกอบด้วยอธิการบดี จำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (หรือเรียกชื่ออย่างอื่นและทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย) จำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 หน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย จำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85.71 รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57 และสภามหาวิทยาลัย จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29

11) องค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (หรือเรียกชื่ออื่น และทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย) โดยทั่วไปประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้ ผู้อำนวยการ สำนักหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนา จำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 คณบดี/ ผู้ช่วยคณบดี จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 อธิการบดี จำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85.71 รองอธิการบดี จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57 ผู้ทรงคุณวุฒิหรืออาจารย์ภายใน มหาวิทยาลัย จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคราชการ จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 และผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29

12) อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ระบุอำนาจหน้าที่ดังนี้ กำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย และกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยทั้ง 2 ด้านนี้ มีอยู่ใน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85.71 ดำเนินการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57 กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอื่นในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 และประสานงานกับภาครัฐกิจเอกชนและส่วนราชการในการวางแผน พัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29

ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

2.1 การเตรียมการวางแผน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงานในการเตรียม
วางแผน

การเตรียมการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
1) การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย		
มี	14	100.00
ไม่มี	-	-
2) หน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่รวบรวมและจัดระบบข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย		
2.1) หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของมหาวิทยาลัย	10	71.43

การเตรียมการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
2.2) เป็นการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	10	71.43
2.3) หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของสำนัก/กองที่ทำหน้าที่วางแผน พัฒนามหาวิทยาลัย	7	50.00
2.4) หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของคณะ	4	28.57
2.5) หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของหน่วยงานอื่นที่เทียบเท่าคณะ	3	21.43
3) วิธีการที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย		
3.1) จัดเก็บเป็นระบบฐานข้อมูลโดยผสมผสานระหว่างการใช้ คอมพิวเตอร์กับเอกสารแฟ้มข้อมูล	11	78.57
3.2) จัดเก็บเป็นระบบฐานข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์	2	14.29
3.3) จัดเก็บเป็นระบบข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบเอกสารแฟ้มข้อมูล	1	7.14
4) ระบบข้อมูลและสารสนเทศของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยฐานข้อมูลด้าน ต่าง ๆ คือ		
4.1) ฐานข้อมูลห้องสมุด	9	64.29
4.2) ฐานข้อมูลนักศึกษา	9	64.29
4.3) ฐานข้อมูลคณาจารย์และบุคลากร	8	57.14
4.4) ฐานข้อมูลระบบการเงินและบัญชี	7	50.00
4.5) ฐานข้อมูลหลักสูตร	7	50.00
4.6) ฐานข้อมูลพัสดุ อุปกรณ์การศึกษา	7	50.00
4.7) ฐานข้อมูลด้านการวิจัย	6	42.86
4.8) ฐานข้อมูลอาคารและสถานที่	6	42.86
4.9) ฐานข้อมูลศิษย์เก่า	6	42.86
4.10) ฐานข้อมูลระบบการประกันคุณภาพ	6	42.86
4.11) ฐานข้อมูลระบบบริหารทั่วไป	5	35.71
4.12) ฐานข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรม	4	28.57
4.13) ฐานข้อมูลกิจกรรมนักศึกษา	4	28.57

การเตรียมการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
5) ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านต่าง ๆ ดังนี้		
5.1) จำนวนอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาของมหาวิทยาลัย	14	100.00
5.2) หลักสูตรสาขาวิชาที่เปิดสอนในปัจจุบัน	14	100.00
5.3) ข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย	14	100.00
5.4) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา	13	92.86
5.5) องค์ประกอบ 9 ด้าน เพื่อการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐมนตรี ในปี พ.ศ. 2543	13	92.86
5.6) ข้อมูลรายงานภาวะการทำงานทำของบัณฑิต	13	92.86
5.7) แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	12	85.71
5.8) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ	12	85.71
5.9) แนวทางการจัดทำรายงานการศึกษาด้วยตนเอง (self study report)	12	85.71
5.10) ข้อมูลข่าวสารจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)	12	85.71
5.11) ข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมนอกมหาวิทยาลัย	12	85.71
5.12) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542	11	78.57
5.13) นโยบายและแนวทางปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2539	11	78.57
5.14) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540	9	64.29
6) ข้อมูลและสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บไว้ได้นำไปใช้วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ คือ		
6.1) กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้น	14	100.00
6.2) กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยและแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา	13	92.86
6.3) กำหนดพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย	12	85.71
6.4) กำหนดแนวทางการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร	12	85.71
6.5) กำหนดแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา	11	78.57
6.6) กำหนดหลักสูตรสาขาวิชาที่จะเปิดสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	11	78.57

การเตรียมการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
6.7) กำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	10	71.43
6.8) กำหนดอัตรากำลังอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย	10	71.43
7) การศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย		
มี	14	100.00
ไม่มี	-	-
มหาวิทยาลัยมีวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบันดังนี้		
7.1) จัดระบบให้ทุกคน/หน่วยงาน รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะจนถึงปัจจุบันแล้วสรุปเป็นรายงานสภาพปัจจุบัน	10	71.43
7.2) ศึกษาสภาพปัจจุบันจากระบบหรือฐานข้อมูลและสารสนเทศที่รวบรวมจัดทำไว้	10	71.43
7.3) ออกแบบสำรวจแล้วจัดทำเอกสารรายงานสรุป	8	57.14
7.4) อื่น ๆ ได้แก่ การจัดประชุมระดมสมอง	3	21.43
8) การประเมินปัญหาและความต้องการของคนและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย		
มี	14	100.00
ไม่มี	-	-
กรณีที่มีการประเมินปัญหาและความต้องการ มหาวิทยาลัยดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ ดังนี้		
8.1) การจัดประชุมสัมมนาผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง	8	57.14
8.2) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานที่เกี่ยวข้อง	4	28.57
8.3) การใช้แบบสอบถามสำรวจปัญหาและความต้องการ	3	21.43
8.4) ผู้บริหารระดับสูงทำการประเมิน	2	14.29
9) การพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย		
มี	13	92.86
ไม่มี	1	7.14

การเตรียมการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
ในการพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ เพื่อการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการดังนี้		
9.1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย	13	92.86
9.2) การจัดประชุมสัมมนาผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง	4	28.57
10) การคาดคะเนความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย		
มี	14	100.00
ไม่มี	-	-
ในการคาดคะเนความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการดังนี้		
10.1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	12	85.71
10.2) ให้คณะและหน่วยงานภายในเสนอความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล	3	21.43
10.3) การจัดประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล	2	14.29
11) การจัดทำประมาณการด้านแผนการเงินเพื่อประกอบการวางแผน พัฒนามหาวิทยาลัย		
มี	14	100.00
ไม่มี	-	-
ในการจัดทำประมาณการด้านแผนการเงินเพื่อประกอบการวางแผน พัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการดังนี้		
11.1) ให้คณะและหน่วยงานเสนอโครงการและงบประมาณ	6	42.86
11.2) การจัดประชุมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง	3	21.43
11.3) การจัดทำประมาณการรายรับและรายจ่ายของมหาวิทยาลัย	2	14.29
11.4) ฝ่ายการเงินของมหาวิทยาลัยจัดทำประมาณการแผนการเงิน	1	7.14
11.5) ผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งมหาวิทยาลัยจัดทำประมาณการแผนการเงิน	1	7.14
11.6) การจัดทำงบประมาณประจำปีในลักษณะแผนปฏิบัติการ	1	7.14

การเตรียมการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
12) การคาดคะเนความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย		
มี	11	78.57
ไม่มี	3	21.43
การคาดคะเนความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ ที่สำคัญ มีดังนี้		
12.1) เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์การศึกษาและวัสดุทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย	6	42.86
12.2) ทรัพยากรสารสนเทศ หนังสือ ตำราและวารสาร	3	21.43
12.3) การพัฒนาเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์	3	21.43
13) มหาวิทยาลัยได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ และการประสานงานด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้		
13.1) การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	12	85.71
13.2) จัดให้มีคณะกรรมการและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน	11	78.57
13.3) การกำหนดนโยบายในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	11	78.57
13.4) กำหนดหน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน	10	71.43
13.5) กำหนดแบบฟอร์มมาตรฐาน โดยมีโครงสร้างหรือองค์ประกอบที่เป็นมาตรฐานที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกัน เพื่อเป็นส่วนประกอบในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	10	71.43
13.6) กำหนดตัวบุคคลและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน	8	57.14
13.7) กำหนดเกณฑ์และข้อกำหนดที่สำคัญไว้เป็นหลักการเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	8	57.14
13.8) การกำหนดระบบหรือวิธีการที่ใช้วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	7	50.00
13.9) กำหนดจุดตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และกลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน	6	42.86

การเตรียมการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
14) ผู้มีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ดังนี้		
14.1) คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ / สำนัก	10	71.43
14.2) คณะผู้บริหาร คณาจารย์ และนักศึกษา	1	7.14
14.3) คณะผู้บริหาร ผู้แทนมูลนิธิผู้รับใบอนุญาตและผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า	1	7.14
14.4) คณะผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่	1	7.14
14.5) สภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี	1	7.14
15) มหาวิทยาลัยได้ประสานงานหรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้		
15.1) การเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายประกอบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	2	14.29

จากตารางที่ 3 พบว่ามหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการในขั้นการเตรียมการวางแผน ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 14 แห่ง หรือร้อยละ 100.00 มีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

2) หน่วยงานของมหาวิทยาลัยเอกชนที่ทำหน้าที่รวบรวมและจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยข้อมูลและสารสนเทศของมหาวิทยาลัย และเป็นการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยในจำนวนเท่ากันคือ 10 แห่ง หรือร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของสำนัก/กองที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งมีจำนวน 7 แห่ง หรือร้อยละ 50.00 และที่น้อยที่สุดคือ หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของหน่วยงานอื่นที่เทียบเท่าคณะมีจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43

3) วิธีการที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจัดเก็บแบบผสมผสานคือ ใช้ทั้งคอมพิวเตอร์ผสมผสานกับเอกสารเพิ่มข้อมูลเป็นส่วนใหญ่คือ จำนวน 11 แห่ง หรือร้อยละ 78.57 และรองลงมาเป็นการจัดเก็บเป็นระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นจำนวน 2 แห่ง หรือร้อยละ 14.29 และใช้ในรูปแบบเอกสารเพิ่มข้อมูล เป็นจำนวนน้อยที่สุดคือ 1 แห่ง หรือร้อยละ 7.14

4) **ระบบข้อมูลและสารสนเทศของมหาวิทยาลัย** ประกอบด้วยฐานข้อมูลด้านต่าง ๆ โดยฐานข้อมูลที่มหาวิทยาลัยมีมากที่สุดคือ ฐานข้อมูลนักศึกษาและฐานข้อมูลห้องสมุดมีจำนวนเท่ากันคือ 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 รองลงมาคือฐานข้อมูลคณาจารย์และบุคลากรมีจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 สำหรับฐานข้อมูลที่มีน้อยที่สุดคือ ฐานข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรมและฐานข้อมูลกิจกรรมนักศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัยมีฐานข้อมูลทั้ง 2 ด้านนี้จำนวนเท่ากันคือ 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57

5) **ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัย ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านจำนวนอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย ด้านหลักสูตรสาขาวิชาที่เปิดสอนในปัจจุบันและด้านข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย เป็นจำนวนสูงสุดทั้ง 3 ด้าน จำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 ลำดับรองลงมาคือ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ด้านองค์ประกอบ 9 ด้าน เพื่อการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา และด้านภาวะการทำงานทำของบัณฑิต เป็นจำนวนเท่ากันใน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 และด้านที่ใช้น้อยคือ การใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มีจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29

6) **การใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัย นำไปใช้วางแผนพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ใช้กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้นในทุกมหาวิทยาลัยคือ 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 ลำดับรองลงมาคือใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นจำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 และที่ใช้น้อยคือ ในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และด้านการกำหนดอัตรากำลังอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย เป็นจำนวนเท่ากันคือ 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43

7) **การศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยมีการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยทั้ง 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 วิธีการที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันเป็นส่วนใหญ่คือ ให้ทุกคณะและหน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะจนถึงปัจจุบันแล้วสรุปเป็นรายงานสภาพปัจจุบัน กับการใช้วิธีศึกษาสภาพปัจจุบันจากระบบหรือฐานข้อมูล และสารสนเทศที่รวบรวมจัดทำไว้แล้วเป็นจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ ใช้วิธีออกแบบสำรวจแล้วจัดทำเอกสารรายงานสรุปเป็นจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 และใช้วิธีอื่น ๆ ได้แก่ การจัดประชุมระดมสมองเป็นจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43

8) **วิธีการประเมินปัญหาและความต้องการของคณะและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยทั้ง 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีการประเมินปัญหาและความต้องการโดยใช้วิธีการต่าง ๆ คือ การจัดประชุมสัมมนาผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนสูงสุดคือ 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 ลำดับรองลงมาคือ การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และวิธีที่น้อยที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงทำการประเมินมีจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29

9) **การพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ** เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยตามภารกิจหลัก พบว่ามหาวิทยาลัยเป็นจำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 มีการพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ มีเพียง 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 ที่ตอบว่าไม่มีมหาวิทยาลัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ คือ 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 และใช้วิธีการประชุมสัมมนาผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57

10) **การคาดคะเนความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย** เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา พบว่ามหาวิทยาลัยทั้ง 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีการคาดคะเนความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล โดยมหาวิทยาลัยใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่คือ 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85.71 รองลงมาคือ ให้คณะและหน่วยงานภายในเสนอความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 และใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลเป็นจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29

11) **การจัดทำประมาณการด้านแผนการเงินเพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา** มหาวิทยาลัยทั้ง 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีการจัดทำประมาณการดังกล่าว โดยส่วนใหญ่ มหาวิทยาลัยใช้วิธีการให้คณะและหน่วยงานเสนอโครงการและงบประมาณเป็นจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือ ใช้วิธีการจัดประชุมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 และวิธีที่ใช้น้อยที่สุดคือ ฝ่ายการเงินของมหาวิทยาลัยจัดทำประมาณการแผนการเงิน วิธีผู้รับใบอนุญาตจัดตั้งมหาวิทยาลัยจัดทำประมาณการแผนการเงิน และวิธีการจัดทำงบประมาณประจำปีในลักษณะแผนปฏิบัติการเป็นจำนวนเท่ากันคือ วิธีละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

12) การคาดคะเนความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย พบว่ามีมหาวิทยาลัยจำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57 มีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและมีจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 ไม่มีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ มหาวิทยาลัยมีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ โดยส่วนใหญ่เป็นด้านเครื่องคอมพิวเตอร์อุปกรณ์การศึกษาและ โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ หนังสือ ตำราและวารสาร และด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ ในจำนวนเท่ากัน คือ 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43

13) การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการและการประสานงานด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้โดยมีองค์ประกอบดังนี้ มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยใน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85.71 ลำดับรองลงมาได้แก่ การจัดให้มีคณะกรรมการและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน และการกำหนดนโยบายในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ ซึ่งทั้ง 2 ด้านนี้ มีอยู่ในมหาวิทยาลัย 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57 และที่มีการกำหนดไว้น้อยคือ ด้านการกำหนดจุดตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และการกำหนดกลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีอยู่ในมหาวิทยาลัย 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86

14) ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนักเป็นส่วนใหญ่ โดยมีจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ คณะผู้บริหาร คณาจารย์ และนักศึกษา จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 คณะผู้บริหาร ผู้แทนมูลนิธิผู้รับใบอนุญาตจัดตั้ง และผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 และ คณะผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

15) การประสานงานหรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มีเพียงการเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายประกอบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ในมหาวิทยาลัย 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการเตรียมการวางแผน พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการดังนี้

มหาวิทยาลัยโดยอธิการบดีมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย หรือแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี โดยมีองค์ประกอบต่อไปนี้เป็นส่วนใหญ่อธิการบดี เป็นประธาน กรรมการอื่น ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก/กอง เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักแผนและพัฒนา หรือหน่วยงานอื่น ๆ แต่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น ผู้อำนวยการสำนักวิจัย เป็นต้น ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบของคณะกรรมการหรือคณะทำงานอาจแตกต่างกันไปบ้างในบางมหาวิทยาลัย โดยบางมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีการเลือกสรรในลักษณะ Focus group คณะกรรมการเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดเตรียมและยกร่างแผนพัฒนาเป็นหลัก และมีบางมหาวิทยาลัยได้กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้โดยรวมถึงการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาด้วยก็มี

บางมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพ หรือคณะกรรมการประกันคุณภาพ หรือคณะทำงานระบบบริหารคุณภาพภายใน ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัย โดยให้ทำหน้าที่ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย

บางมหาวิทยาลัยได้ใช้คณะกรรมการที่เป็นคณะกรรมการประจำของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว ได้แก่ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัย ซึ่งมีองค์ประกอบคือ อธิการบดี เป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก/กอง ร่วมเป็นกรรมการ ซึ่งองค์ประกอบของคณะกรรมการเหล่านี้จะคล้ายคลึงกับองค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในด้านการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอยู่แล้วและ ให้ทำหน้าที่ในการพิจารณาการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย

การจัดให้มีคณะกรรมการรวบรวมและกลั่นกรองข้อมูลการจัดทำแผนพัฒนา องค์ประกอบของคณะกรรมการเป็นลักษณะ Focus group ทำหน้าที่พิจารณากลั่นกรองข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาโดยเฉพาะ คณะกรรมการลักษณะนี้ มีการปฏิบัติอยู่ในมหาวิทยาลัยบางแห่งเท่านั้น

การจัดให้มีแบบฟอร์มในการจัดทำและเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมและงบประมาณ เพื่อให้คณะและหน่วยงานต่าง ๆ เสนอแผนงาน โครงการ หรืองบประมาณ และหน่วยงานที่รับผิดชอบการวางแผน ซึ่งส่วนใหญ่คือ หน่วยงานแผนและพัฒนา ทำหน้าที่รวบรวมเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาต่อไป การดำเนินงานโดยใช้แบบฟอร์มนี้มีอยู่ในมหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่ง

2.2 การวางแผน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะงาน
ในการวางแผน

การวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
16) มหาวิทยาลัยดำเนินการในขั้นตอนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้	จำนวน	ร้อยละ
16.1) การกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	14	100.00
16.2) การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	14	100.00
16.3) การรวบรวมและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย	14	100.00
16.4) การจัดทำแผนงาน/โครงการระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนาของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ	13	92.86
16.5) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามแผนงาน/โครงการของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ	13	92.86
16.6) การรวบรวม วิเคราะห์ แผนงาน/โครงการระยะยาว และจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (เอกสารแผนพัฒนา)	11	78.57
16.7) การพิจารณาและกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย คณะ และหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย	10	71.43
16.8) การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ	10	71.43
16.9) การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (กรณีกำหนดใหม่)	9	64.29
16.10) การทบทวนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (กรณีมีการกำหนดไว้แล้ว)	9	64.29
17) ในประเด็นหัวข้อเรื่องต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการโดยมีผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ และมีผู้มีอำนาจเห็นชอบหรืออนุมัติ ดังนี้		
17.1) การพิจารณาวิเคราะห์และกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย		

การวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
วิธีดำเนินการ		
(1) การจัดประชุมคณะผู้บริหาร	7	50.00
(2) การศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	2	14.29
(3) การขอความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย	1	7.14
ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ		
(4) คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก	7	50.00
(5) ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	2	14.29
(6) สภามหาวิทยาลัย	1	7.14
17.2) การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย		
วิธีดำเนินการ		
(1) การจัดประชุมคณะผู้บริหารหรือคณะกรรมการจัดทำ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อระดมสมอง	12	85.71
(2) การสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย	1	7.14
(3) อธิการบดีกำหนด	1	7.14
ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ		
(1) คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก	13	92.86
(2) คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา	1	7.14
ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ		
(1) สภามหาวิทยาลัย	9	64.29
(2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	4	28.57
(3) อธิการบดี	1	7.14
17.3) การกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย		
วิธีดำเนินการ		
(1) การประชุมสัมมนาคณะผู้บริหารหรือคณะกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัย เพื่อระดมสมอง	10	71.43
(2) ศึกษาสังเคราะห์จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	2	14.29
(3) หน่วยงานที่รับผิดชอบยกเว้นที่ประชุมบริหาร	2	14.29

การวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
<p>ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ</p> <p>(1) คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก</p>	13	92.86
<p>(2) คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา</p> <p>ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ</p>	1	7.14
<p>(1) สภามหาวิทยาลัย</p>	6	42.86
<p>(2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย</p>	5	35.71
<p>(3) อธิการบดี</p>	3	21.43
<p>17.4) การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>วิธีดำเนินการ</p>		
<p>(1) การประชุมสัมมนาคณะผู้บริหารหรือคณะกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัย เพื่อระดมสมอง</p>	10	71.43
<p>(2) ศึกษาสังเคราะห์จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p>	2	14.29
<p>(3) หน่วยงานที่รับผิดชอบยกเว้นสภามหาวิทยาลัย</p>	2	14.29
<p>ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ</p> <p>(1) คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก</p>	13	92.86
<p>(2) คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา</p>	1	7.14
<p>ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ</p>		
<p>(1) สภามหาวิทยาลัย</p>	6	42.86
<p>(2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย</p>	5	35.71
<p>(3) อธิการบดี</p>	3	21.43
<p>17.5) การจัดทำแผนงาน/โครงการระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนาและ แผนปฏิบัติการประจำปีในระดับคณะ</p> <p>วิธีดำเนินการ</p>		
<p>(1) คณะกรรมการระดับคณะจัดทำแผนงาน/โครงการระดับคณะ</p>	6	42.86
<p>(2) คณะจัดทำแผนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p>	3	21.43
<p>(3) คณะทำงานหรือหน่วยงานในคณะ ร่างเสนอคณะผู้บริหาร ระดับสูง อธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย</p>	3	21.43
<p>(4) คณบดีดำเนินการตามแผนแม่บทของมหาวิทยาลัย</p>	1	7.14

การวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
<p>ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ</p> <p>(1) ผู้บริหารระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าสาขาวิชา เลขานุการคณะ หรือคณะกรรมการประจำคณะ</p> <p>(2) คณะผู้บริหารประจำคณะ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่</p> <p>(3) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย</p>	7 4 2	50.00 28.57 14.29
<p>ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ (ในระดับคณะ)</p> <p>(1) คณบดี</p> <p>(2) อธิการบดี</p> <p>(3) คณะกรรมการประจำคณะ</p> <p>(4) สภามหาวิทยาลัย</p>	5 4 3 1	35.71 28.57 21.43 7.14
<p>17.6) การรวบรวมวิเคราะห์และจัดทำเอกสารแผนพัฒนามหาวิทยาลัย วิธีดำเนินการ</p> <p>(1) หน่วยงานหรือคณะทำงานที่รับผิดชอบงานวางแผน รวบรวม และจัดทำเอกสารแผน เสนอคณะกรรมการบริหารหรือ คณะกรรมการวางแผนพัฒนา</p> <p>(2) การจัดประชุมปฏิบัติการผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย</p>	8 3	57.14 21.43
<p>ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ</p> <p>(1) คณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย</p> <p>(2) บุคลากรฝ่ายวางแผนและฝ่ายที่ร่วมรับผิดชอบการจัดทำแผน</p> <p>ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>(1) สภามหาวิทยาลัย</p> <p>(2) อธิการบดี</p> <p>(3) คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการอำนวยการ</p>	11 11 6 3 2	78.57 78.57 42.86 21.43 14.29
<p>17.7) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย วิธีดำเนินการ</p> <p>(1) คณะและหน่วยงานต่าง ๆ หรือคณะกรรมการจัดทำแผน ปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>(2) การจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</p>	9 5	64.29 35.71

การวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ		
(1) คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก	6	42.86
(2) คณะกรรมการประจำคณะ และบุคลากรในคณะ	6	42.86
(3) คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ	2	14.29
ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัย		
(1) อธิการบดี	6	42.86
(2) สภามหาวิทยาลัย	4	28.57
(3) คณะกรรมการบริหาร หรือคณะกรรมการอำนวยการ	4	28.57
17.8) การประสานงานการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ ประจำปีของมหาวิทยาลัย		
วิธีดำเนินการ		
(1) หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประสานให้คณะและหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำเอกสาร แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี	6	42.86
(2) การจัดประชุมชี้แจงการจัดทำแผน	4	28.57
(3) มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานประสาน การจัดทำแผน	3	21.43
(4) ใช้วิธีการตามระบบการประกันคุณภาพภายใน	1	7.14
ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ		
(1) คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก	5	35.71
(2) บุคลากรของหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผน	5	35.71
(3) บุคลากรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3	21.43
(4) คณะกรรมการประกันคุณภาพ	1	7.14

จากตารางที่ 4 พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการในชั้นการวางแผน ดังนี้

16) **การดำเนินการในขั้นตอนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยดำเนินการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และด้านการรวบรวมและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย ทั้ง 3 ด้านนี้ มีการดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ คือ ในมหาวิทยาลัยทั้ง 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 ลำดับรองลงมา คือ ด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการระยะยาวตามช่วงพัฒนาของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามแผนงาน/โครงการของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง 2 ด้านนี้ มีการดำเนินการเท่ากันในมหาวิทยาลัย 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 82.86 ที่มีการดำเนินการน้อยคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และด้านการทบทวนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ทั้ง 2 ด้านนี้มีจำนวนเท่ากันคือ 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29

17) ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการโดยมีผู้มีส่วนร่วม และมีผู้มีอำนาจเห็นชอบหรืออนุมัติ ดังนี้

17.1) **การพิจารณาวิเคราะห์และกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยดำเนินการด้วยวิธีการจัดประชุมคณะผู้บริหาร เป็นจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 และใช้วิธีขอความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยมีน้อยที่สุดคือ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 สำหรับผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาวิเคราะห์และกำหนดความสำคัญของปัญหาและความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก มีจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 และที่น้อยที่สุดคือ สภามหาวิทยาลัยมีจำนวน 1 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 7.14

17.2) **การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย** ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการด้วยการจัดประชุม คณะผู้บริหาร หรือคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อระดมสมอง จำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85.71 รองลงมาคือ ด้วยการส่งวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 และอธิการบดีมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการส่วนใหญ่ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ

ศูนย์/สำนัก จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 และประกอบด้วย คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 ส่วนผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติส่วนใหญ่ ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 รองลงมาคือ คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และที่น้อยที่สุดคือ อธิการบดี จำนวน 1 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 7.14

17.3) **การกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** ส่วนใหญ่ มหาวิทยาลัยดำเนินการด้วยวิธี การจัดประชุมสัมมนาคณะผู้บริหาร หรือคณะกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยเพื่อระดมสมอง เป็นจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ ด้วยวิธีศึกษา สังเคราะห์จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการส่วนใหญ่ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 และรองลงมาคือ ประกอบด้วย คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบ หรืออนุมัติส่วนใหญ่ ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมา ได้แก่ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 และอธิการบดี จำนวน 3 แห่งคิดเป็นร้อยละ 21.43

17.4) **การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย** ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยดำเนินการด้วยวิธีการจัดประชุมสัมมนาคณะ ผู้บริหาร หรือคณะกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อระดมสมอง จำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ ด้วยวิธีการศึกษาสังเคราะห์จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 และด้วยวิธีให้หน่วยงานที่รับผิดชอบยกวางแผนอภิมหาวิทยาลัยในจำนวนเท่ากันคือ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการส่วนใหญ่ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก จำนวน 13 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 92.86 รองลงมาประกอบด้วย คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา จำนวน 1 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 7.14 สำหรับผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 5 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 35.71 และอธิการบดีเป็นจำนวนเท่ากันคือ 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43

17.5) การจัดทำแผนงาน/โครงการระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีในระดับคณะ มีวิธีดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ คือ คณะกรรมการระดับคณะ จัดทำแผนงาน/โครงการระดับคณะ เป็นจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 คณะจัดทำแผนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 คณะทำงานหรือหน่วยงานในคณะร่างเสนอคณะผู้บริหารระดับสูง อธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย เป็นจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการประกอบด้วย ผู้บริหารระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าสาขาวิชาเลขาธิการคณะ หรือคณะกรรมการประจำคณะ เป็นจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 คณะผู้บริหารประจำคณะ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เป็นจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ ได้แก่ คณบดี จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมา ได้แก่ อธิการบดี จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และที่น้อยที่สุดคือ สภามหาวิทยาลัย จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

17.6) การรวบรวมวิเคราะห์และจัดทำเอกสารแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการด้วยวิธีต่าง ๆ คือ หน่วยงานหรือคณะทำงานที่รับผิดชอบงานวางแผนรวบรวมและจัดทำเอกสารแผนพัฒนาเสนอคณะกรรมการบริหารและสภามหาวิทยาลัย เป็นส่วนใหญ่ โดยมีจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมาคือ วิธีการจัดประชุมปฏิบัติการผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เป็นจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และบุคลากรฝ่ายวางแผนและฝ่ายที่ร่วมรับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนา เป็นจำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57 สำหรับผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย เป็นจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 อธิการบดี จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 และคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัย จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29

17.7) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้คือ คณะและหน่วยงานต่าง ๆ หรือคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เสนอคณะกรรมการบริหารและสภามหาวิทยาลัย เป็นส่วนใหญ่คือจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 และรองลงมาคือ ด้วยวิธีการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นจำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการประกอบด้วย

คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก เป็นจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 คณะกรรมการประจำคณะและบุคลากรในคณะ เป็นจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 และคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 สำหรับผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 สภามหาวิทยาลัย จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการอำนวยการของมหาวิทยาลัย จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57

17.8) การประสานงานการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย ประสานให้คณะและหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือ การจัดประชุมชี้แจงเพื่อจัดทำแผน เป็นจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และใช้วิธีการตามระบบการประกันคุณภาพภายใน เป็นจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการประกอบด้วย คณะผู้บริหาร มหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก เป็นจำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 บุคลากรของหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผน จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 และคณะกรรมการประกันคุณภาพภายใน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการวางแผน พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการดังนี้

การจัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมระดมสมองจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งแผนระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งแผนรวมของมหาวิทยาลัย และแผนที่จำแนกตามคณะและหน่วยงานต่าง ๆ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีนี้ จะมีการจัดทำกันอยู่มากในเกือบทุกมหาวิทยาลัย ซึ่งนอกจากจะเป็นการร่วมระดมสมองเพื่อจัดทำแผนพัฒนาหรือแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งมีการพิจารณาทั้งแผนงาน/โครงการ กิจกรรม และงบประมาณแล้ว ก็ยังจะเป็นประโยชน์ในด้านการประสานการปฏิบัติงานตามแผนต่อไปด้วย

การจัดประชุมสัมมนาคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการประจำปี และจากเอกสารรายงานผลการประชุมสัมมนา คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ได้แสดงถึงผู้เข้าประชุมสัมมนา ซึ่งประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก/กอง และหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจน คณาจารย์และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง และผลการพิจารณากำหนดแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและ แผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย

การพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผน จากเอกสารรายงาน การประชุมสภา มหาวิทยาลัยของบางมหาวิทยาลัย พบว่า สภามหาวิทยาลัยได้ทำหน้าที่พิจารณาและให้ความ เห็นชอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ในการพิจารณามีการพิจารณารายละเอียดของแผนในด้านการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ

จากเอกสารพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัย ต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่ พบว่า มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมต่าง ๆ และบาง มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนา แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มีการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน โดยแต่ละ มหาวิทยาลัยจะประกอบด้วย แผนงานต่าง ๆ หลายแผนงานแตกต่างกันไป ขึ้นกับจุดเน้นของแต่ละ มหาวิทยาลัย แต่โดยสรุปแล้ว จะประกอบด้วย แผนงานหลักต่อไปนี้คือ

(1) แผนงานผลิตบัณฑิตหรือแผนการจัดการเรียนการสอน ซึ่งระบุถึงหลักสูตรสาขาวิชาที่จะ เปิดสอน ทั้งหลักสูตรสาขาวิชาเดิมและหลักสูตรสาขาวิชาที่จะเปิดเพิ่มใหม่ที่สอดคล้องกับ ตลาดแรงงาน รวมทั้งเป้าหมายการรับนักศึกษา

(2) แผนงานวิจัย

(3) แผนงานบริการทางวิชาการแก่สังคม

(4) แผนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(5) แผนพัฒนาอาจารย์และบุคลากร

(6) แผนงานกิจการนักศึกษา

(7) แผนพัฒนาอาคารและสถานที่

(8) แผนการดำเนินงานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน

(9) แผนพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ

(10) แผนการประชาสัมพันธ์

(11) แผนงานบริหารจัดการ

2.3 การนำแผนไปปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงาน
ในการนำแผนไปปฏิบัติ

การนำแผนไปปฏิบัติ	จำนวน N=14	ร้อยละ
18) มหาวิทยาลัยดำเนินการในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติดังนี้		
18.1) การมอบหมายงานให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่าระดับคณะหรือ สำนัก ดำเนินการปฏิบัติตามแผนงาน / โครงการที่กำหนดในแผน	14	100.00
18.2) การจัดสรรและอนุมัติงบประมาณให้คณะและหน่วยงานที่ เทียบเท่าระดับคณะหรือสำนักดำเนินการปฏิบัติตามแผนงาน / โครงการที่กำหนดในแผน	14	100.00
18.3) การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งใน ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และหน่วยงานที่เทียบเท่าหรือ สำนัก / กอง	13	92.86
18.4) การประสานงานการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี	11	78.57
18.5) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัยและ แผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย	11	78.57
18.6) การจัดอบรมประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับ บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการนำแผนไปปฏิบัติ	9	64.29
18.7) การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน	6	42.86
19) ในประเด็นหัวข้อเรื่องต่อไปนี้เป็นมหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการโดยมี ผู้ร่วมดำเนินการ และผู้มีอำนาจเห็นชอบหรืออนุมัติ ดังนี้		
19.1) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัยและ แผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย วิธีดำเนินการ		
(1) การจัดประชุมชี้แจง	7	50.00
(2) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในรูปเอกสาร	4	28.57
(3) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่ออื่น	2	14.29
(4) การเผยแพร่โดยใช้สื่อ ซีดี และเว็บไซต์	1	7.14

การนำแผนไปปฏิบัติ	จำนวน N=14	ร้อยละ
ผู้ร่วมดำเนินการ		
(1) หน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนพัฒนา	8	57.14
(2) คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหารทุกระดับ	4	28.57
19.2) การนำแผนไปปฏิบัติของหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่าและสำนักหรือกอง ผู้อนุมัติการดำเนินการ ได้แก่		
(1) อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายอนุมัติการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการในทุกแผนงาน / โครงการ	10	71.43
(2) สภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติในโครงการที่มีความสำคัญ หรือมีกฎระเบียบให้เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย	9	64.29
(3) มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นระเบียบหลักเกณฑ์ไว้ว่า การปฏิบัติการลักษณะใดจะต้องเสนอผู้ใดเป็นผู้อนุมัติหรือเห็นชอบ ซึ่งเป็นไปตามลักษณะงาน / โครงการที่จะปฏิบัติ	9	64.29
(4) คณะบดีมีอำนาจอนุมัติการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการในส่วนของคุณคณะโดยไม่ต้องเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัย	2	14.29
19.3) การจัดสรรและอนุมัติงบประมาณ เพื่อปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการที่กำหนด		
วิธีดำเนินการ		
(1) คณะหรือหน่วยงานเจ้าของโครงการจัดทำโครงการเสนอขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ	14	100.00
ผู้มีอำนาจอนุมัติ		
(1) อธิการบดี	10	71.43
(2) สภามหาวิทยาลัย	3	21.43
(3) คณะกรรมการงบประมาณ	1	7.14
19.4) การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติ		
วิธีดำเนินการ		
(1) การจัดอบรมประชุมสัมมนา	9	64.29
(2) ผู้บริหารแจ้งต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	3	21.43
(3) คณะและหน่วยงานเตรียมความพร้อมให้บุคลากร	2	14.29

การนำแผนไปปฏิบัติ	จำนวน N=14	ร้อยละ
ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ - คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผน	14	100.00
19.5) การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี วิธีดำเนินการ		
(1) หน่วยงานที่รับผิดชอบงาน วางแผน รวบรวมและจัดทำ เสนอคณะกรรมการบริหาร	7	50.00
(2) คณะและหน่วยงานจัดทำปฏิทินตามแผนงาน / โครงการ	4	28.57
(3) การจัดประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำปฏิทิน	2	14.29
ผู้รับผิดชอบ / ประสานการดำเนินการ		
(1) คณบดีและผู้อำนวยการหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผน	8	57.14
(2) บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4	28.57
(3) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการระดับคณะ	1	7.14
19.6) การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน วิธีดำเนินการ		
(1) คณะและหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำ	4	28.57
(2) แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการ	1	7.14
(3) จัดทำคู่มือตามระบบประกันคุณภาพภายใน	1	7.14
ผู้รับผิดชอบ / ประสานการดำเนินการ		
(1) รองอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าหน่วยงาน	4	28.57
(2) คณะทำงานจัดทำคู่มือ	1	7.14
(3) คณะทำงานระบบประกันคุณภาพภายใน	1	7.14
19.7) การประสานงานการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี วิธีดำเนินการ		
(1) จัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน	6	42.86
(2) การจัดประชุมเพื่อการประสานและติดตามงาน	4	28.57
(3) การรายงานตามระบบประกันคุณภาพภายใน	1	7.14
ผู้รับผิดชอบประสานการดำเนินการ		
- รองอธิการบดี ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงานที่ รับผิดชอบงานวางแผน	11	78.57

จากตารางที่ 5 พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการในขั้นการนำไปปฏิบัติดังนี้

18) **การดำเนินการในขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ** มหาวิทยาลัยดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ การมอบหมายงานให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่าระดับคณะหรือสำนักดำเนินการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดในแผน และการจัดสรรและอนุมัติงบประมาณให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่าระดับคณะ หรือสำนักดำเนินการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดในแผน ซึ่งพบเป็นส่วนใหญ่ในทั้ง 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และหน่วยงานที่เทียบเท่า หรือสำนัก/กอง เป็นจำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 และที่น้อยที่สุดคือ การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน มีจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86

19) **ในขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติ** มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการโดยมีผู้ร่วมดำเนินการและผู้มีอำนาจเห็นชอบหรืออนุมัติดังนี้

19.1) **การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการดังนี้คือ การจัดประชุมชี้แจงมีจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบเอกสาร จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 ที่น้อยที่สุดคือ การเผยแพร่โดยใช้สื่อซีดีและเว็บไซต์มีจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 ผู้ร่วมดำเนินการ ได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนพัฒนาเป็นส่วนใหญ่มีจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมาคือคณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหารทุกระดับ จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57

19.2) **การนำไปปฏิบัติของหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า และสำนักหรือกอง** ผู้มีอำนาจอนุมัติการดำเนินการ ได้แก่ อธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นส่วนใหญ่คือ เป็นจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ สภามหาวิทยาลัยในกรณีที่มีกฎระเบียบให้เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย เป็นจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 และที่น้อยที่สุดคือ คณบดีมีอำนาจอนุมัติเป็นจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29

19.3) **การจัดสรรและอนุมัติงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการที่กำหนด** มีวิธีการคือ คณะหรือหน่วยงานเจ้าของโครงการจัดทำโครงการเสนอขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจอนุมัติทั้ง 14 มหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 100.00 โดยผู้มีอำนาจอนุมัติ ได้แก่ อธิการบดี เป็นส่วนใหญ่ เป็นจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ สภามหาวิทยาลัย จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 และที่น้อยที่สุดคือ ในรูปคณะกรรมการ คือ คณะกรรมการงบประมาณ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

19.4) การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการนำไปปฏิบัติ มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้ การจัดอบรมประชุมสัมมนาเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 รองลงมาคือ ผู้บริหารแจ้งต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 ที่น้อยที่สุดคือ คณะและหน่วยงานเตรียมความพร้อมให้บุคลากร จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรคือคณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการและหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผน เป็นจำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00

19.5) การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้คือ หน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนรวบรวม และจัดทำเสนอ คณะกรรมการบริหาร เป็นจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 คณะและหน่วยงานจัดทำปฏิทินตามแผนงาน/โครงการ จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และเป็นการจัดประชุมร่วมกันเพื่อจัดทำปฏิทิน จำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 ผู้รับผิดชอบหรือประสานการดำเนินการจัดทำปฏิทิน ได้แก่ คณบดีและผู้อำนวยการหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมาคือ บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และส่วนน้อยจะเป็นคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการระดับคณะ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

19.6) การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้คือ คณะและหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำ เป็นจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 การแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 และเป็นการจัดทำคู่มือตามระบบประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 ผู้รับผิดชอบหรือประสานการดำเนินการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน ได้แก่ รองอธิการบดี คณบดี และหัวหน้าหน่วยงาน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 จัดให้มีคณะทำงานจัดทำคู่มือ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 และจัดทำโดยคณะทำงานระบบประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

19.7) การประสานงานการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้คือ การจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน เป็นจำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือ การจัดประชุมเพื่อการประสานและติดตามงาน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และการจัดให้มีรายงานตามระบบการประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14 ผู้รับผิดชอบประสานการดำเนินการ ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผน ซึ่งมีจำนวน 11 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 78.57

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการดังนี้

มหาวิทยาลัยบางแห่งมีประกาศของมหาวิทยาลัยโดยอธิการบดี ให้คณะและหน่วยงานต่าง ๆ นำแผนไปปฏิบัติ

บางมหาวิทยาลัยมีการประชุมสภามหาวิทยาลัย และมีมติให้มีการสื่อสารแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้คณาจารย์ บุคลากร ทราบและนำไปปฏิบัติ

บางมหาวิทยาลัยจัดทำเอกสารแสดงการกำหนดขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

2.4 การติดตามและประเมินผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงานในการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล	จำนวน N=14	ร้อยละ
20) การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย		
- มี	14	100.00
- ไม่มี	-	-
กรณีที่มี มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการติดตามและประเมินผล การดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้		
20.1) การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล	14	100.00
20.2) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน	13	92.86
20.3) การจัดทำเอกสารสรุปรายงานผลการติดตามและประเมินผล ดำเนินการตามพัฒนามหาวิทยาลัย	12	85.71
20.4) การนำเสนอผลการติดตามและประเมินผลต่อสภามหาวิทยาลัยผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย	10	71.43
20.5) การกำหนดหน่วยงาน ตัวบุคคล หรือคณะกรรมการในการ ติดตามและประเมินผล	10	71.43

การติดตามและประเมินผล	จำนวน N=14	ร้อยละ
21) หน่วยงาน ตัวบุคคล หรือคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่		
21.1) หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดทำแผนทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล	8	57.14
21.2) ผู้รับผิดชอบแต่ละหน่วยงาน / โครงการ / กิจกรรม	7	50.00
21.3) อธิการบดี	6	42.86
21.4) คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	5	35.71
21.5) คณะ / ภาควิชา / สาขาวิชา / สำนัก / กอง	5	35.71
21.6) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	4	28.57
21.7) อื่น ๆ ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และหน่วยตรวจสอบภายใน	2	14.29
21.8) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	1	7.14
22) มหาวิทยาลัยใช้วิธีการและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้		
22.1) การใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม	14	100.00
22.2) การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินผลการดำเนินงาน	9	64.29
22.3) การจัดประชุมสัมมนาเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน	8	57.14
22.4) การใช้แบบประเมินผล	6	42.86
23) มหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วยวิธีการ ดังนี้		
23.1) พิจารณากำหนดโดยใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา กำหนดเป็นแนวทาง	13	92.86
23.2) พิจารณากำหนดโดยใช้เกณฑ์การประเมินตามระบบประกันคุณภาพภายในที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดเป็นแนวทาง	10	71.43
23.3) พิจารณากำหนดโดยสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ของมหาวิทยาลัย	8	57.14
23.4) พิจารณากำหนดโดยสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ของทบวงมหาวิทยาลัย	8	57.14
23.5) พิจารณากำหนดในลักษณะ Bench marking ของมหาวิทยาลัย	3	21.43

การติดตามและประเมินผล	จำนวน N=14	ร้อยละ
24) มหาวิทยาลัยได้มีการประเมินความพร้อมก่อนการดำเนินการตาม แผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้ 24.1) ประเมินศักยภาพและความพร้อมก่อนดำเนินการตามแผน 24.2) ประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการวางแผน 24.3) ประเมินเป็นระยะ ๆ ระหว่างเตรียมการวางแผนจนเสร็จสิ้นการ วางแผน 24.4) ประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการเตรียมการวางแผน		
25) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผลผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยในช่วงเวลา ดังนี้ 25.1) ทุกช่วง 1 ปีของแผนพัฒนา 25.2) เมื่อสิ้นสุดแผนงาน / โครงการ 25.3) เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนา 25.4) ระยะ 6 เดือน ก่อนช่วงครึ่งแผนพัฒนา 25.5) ช่วงครึ่งแผนพัฒนา 25.6) ทุกระยะ 6 เดือน 25.7) ทุกสิ้นภาพการศึกษา 25.8) ทุกระยะ 3 เดือน		
26) มหาวิทยาลัยทำการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยในเรื่องต่อไปนี้ 26.1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของแผนงาน / โครงการ 26.2) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้รับประโยชน์ (Stakeholder) 26.3) ความสอดคล้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และ นโยบายของมหาวิทยาลัย 26.4) ระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน / โครงการ 26.5) งบประมาณและทรัพยากรอื่นที่ใช้ดำเนินงาน 26.6) ทรัพยากรบุคคลที่ใช้ดำเนินงาน		

การติดตามและประเมินผล	จำนวน N=14	ร้อยละ
26.7) สัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนาทั้งในด้านผลผลิตและผลลัพธ์	6	42.86
26.8) ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน / โครงการ	2	14.29
27) มหาวิทยาลัยมีการจัดทำรายงานผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในลักษณะ ดังนี้		
27.1) รายงานผลเป็นภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัยเป็นรายงานประจำปี	9	64.29
27.2) รายงานผลโดยจัดทำเป็นรายงานเพื่อใช้ดำเนินการในเรื่องการประกันคุณภาพภายในและเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก	7	50.00
27.3) รายงานผลเป็นรายคณะ	6	42.86
27.4) รายงานผลเป็นรายแผนงาน / โครงการ	6	42.86
28) มหาวิทยาลัยจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยในช่วงเวลา ดังนี้		
28.1) ทุกช่วง 1 ปี ของแผนพัฒนา	11	78.57
28.2) เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนา	5	35.71
28.3) เมื่อสิ้นสุดแผนงาน / โครงการ	4	28.57
28.4) ทุกระยะ 3 เดือน	1	7.14
28.5) ทุกสิ้นภาคการศึกษา	1	7.14
29) มหาวิทยาลัยได้ทำการเผยแพร่ผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้		
29.1) รายงานคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	13	92.86
29.2) รายงานสภามหาวิทยาลัย	8	57.14
29.3) เผยแพร่แก่หน่วยงานและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	8	57.14
29.4) เผยแพร่แก่หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง	4	28.57

จากตารางที่ 6 มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการในชั้นการติดตามประเมินผลแผน ดังนี้คือ มหาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

20) **การติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการตามกระบวนการมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล มีจำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน มีจำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 และที่มีการดำเนินการน้อยคือ ในด้านการกำหนดหน่วยงาน ตัวบุคคล หรือคณะกรรมการในการติดตามและประเมินผล และการนำเสนอผลการติดตามและประเมินผลต่อสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งมีอยู่ในมหาวิทยาลัย 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43

21) **หน่วยงาน ตัวบุคคล หรือคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** พบว่า มีการดำเนินการ ดังนี้คือ ดำเนินการโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลมากที่สุดเป็นจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมาคือ ผู้รับผิดชอบแต่ละหน่วยงาน/โครงการ/กิจกรรมดำเนินการ จำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 และที่น้อยที่สุดคือ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

22) **วิธีการและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยดำเนินการ ดังนี้คือ ทุกแห่งใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม จำนวน 14 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100.00 รองลงมาคือ การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินผลการดำเนินงาน จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 และที่ใช้น้อยคือ การใช้แบบประเมินผล จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86

23) **การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ กำหนดโดยใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษากำหนดเป็นแนวทาง เป็นส่วนใหญ่คือ จำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 รองลงมาคือ กำหนดโดยใช้เกณฑ์การประเมินตามระบบประกันคุณภาพภายในที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดเป็นแนวทาง เป็นจำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 และที่น้อยที่สุดคือ กำหนดในลักษณะ Bench marking จำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43

24) การประเมินความพร้อมก่อนการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการดังนี้ การประเมินศักยภาพและความพร้อมก่อนการดำเนินการตามแผนมากที่สุด จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมาคือ การประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการวางแผน จำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และที่น้อยที่สุดคือ การประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการเตรียมการวางแผน มีจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29

25) ช่วงเวลาที่มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา มีดังนี้คือ ทุกช่วง 1 ปี ของแผนพัฒนามากที่สุดจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ เมื่อสิ้นสุดแผนงาน/โครงการ จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 ที่น้อยที่สุดคือ ทุกสิ้นภาค การศึกษากับทุกระยะ 3 เดือน ซึ่งมีจำนวนเท่ากันคือ จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

26) การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทำการประเมินในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของแผนงาน/โครงการเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57 รองลงมาคือ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ประโยชน์ (Stakeholder) จำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 และด้านที่มีการประเมินน้อยสุด คือ ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ มีจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29

27) การจัดทำรายงานผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ การรายงานผลเป็นภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัยเป็นรายงานประจำปีเป็นส่วนใหญ่ มีจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 รองลงมาคือ การจัดทำเป็นรายงานตามระบบการประกันคุณภาพภายใน และเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอก มีจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 และที่น้อยที่สุดคือ การจัดทำรายงานผลเป็นรายคณะ และการรายงานผลเป็นรายแผนงาน/โครงการ มีจำนวนเท่ากันคือ ใน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86

28) ช่วงเวลาการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการในช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้ ทุกช่วง 1 ปี ของแผนพัฒนาเป็นส่วนใหญ่มีจำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57 รองลงมาคือ เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนา จำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 ที่น้อยที่สุดคือ ทุกระยะ 3 เดือน และทุกสิ้นภาคการศึกษามีจำนวนเท่ากันคือ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

29) การเผยแพร่ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการดังนี้คือ มีการรายงานคณะกรรมการบริหารของ มหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ มีจำนวน 13 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 92.86 รองลงมาคือ การรายงานสภามหาวิทยาลัย มีจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 และที่น้อยที่สุดคือ การเผยแพร่แก่หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีจำนวน 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการติดตามและประเมินผล พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการ ดังนี้

บางมหาวิทยาลัยอริการบดี มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล ติดตามและประสาน การดำเนินงานตามแผน องค์ประกอบเป็นลักษณะ Focus group และมีผู้อำนวยการสำนักงานวางแผนและพัฒนา เป็นเลขานุการ เพื่อทำหน้าที่กำกับ ดูแล ติดตามและประสานการดำเนินงานตามแผนพัฒนา การดำเนินการในลักษณะดังกล่าวนี้มีอยู่ในบางมหาวิทยาลัย

บางมหาวิทยาลัยมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำรายงานประจำปี มีองค์ประกอบในลักษณะ Focus group หรือมีผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ร่วมเป็นคณะทำงาน เพื่อร่วมจัดทำรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย

บางมหาวิทยาลัยจัดทำประกาศ เรื่อง การปฏิบัติการตามแผน โดยให้ทุกคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนทุกระยะ 3 เดือน

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จัดให้มีแบบฟอร์มการรายงานผลการปฏิบัติหรือดำเนินการตามแผน เพื่อประกอบการดำเนินการในขั้นการติดตามผล หรือแบบฟอร์มการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผน

บางมหาวิทยาลัยจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน หรือรายงานการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี แสดงผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ระยะ 5 ปี เปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จัดทำเอกสารรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย แสดงผลการดำเนินงานของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินงานมาในรอบระยะเวลา 1 ปี

2.5 การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามลักษณะงาน
ในการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่	จำนวน N=14	ร้อยละ
30) มหาวิทยาลัยได้นำผลการประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปใช้อย่างไรบ้าง	จำนวน	ร้อยละ
30.1) ใช้ในการวางแผนพัฒนาใหม่	12	85.71
30.2) ใช้ในการทบทวนและปรับแผนพัฒนา	11	78.57
31) ในกรณีที่มหาวิทยาลัยมีการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ได้มีการปรับในเรื่องต่อไปนี้		
31.1) งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน	10	71.43
31.2) กิจกรรม / วิธีการดำเนินงาน	9	64.29
31.3) ขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงาน	7	50.00
31.4) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน / โครงการ	6	42.86
31.5) พันธกิจและกลยุทธ์ของสถาบัน	5	35.71
31.6) วิธีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	4	28.57
31.7) บุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน	3	21.43
32) มหาวิทยาลัยกำหนดช่วงเวลาในการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างไร		
32.1) ตลอดเวลาเมื่อมีเหตุผลและความจำเป็น	8	57.14
32.2) ช่วงครึ่งแผน	5	35.71
32.3) ทุกปี	3	21.43
33) ในการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยมีวิธีการดังนี้		
33.1) มหาวิทยาลัยสามารถลดหรือขยายช่วงเวลาของแผนพัฒนาได้ตามความเหมาะสมตามสถานการณ์	10	71.43
33.2) มหาวิทยาลัยสามารถจัดงบประมาณสนับสนุนโครงการใหม่ได้ตลอดเวลา เมื่อมีโครงการที่เหมาะสมหรือจำเป็น	9	64.29
33.3) ให้ยกเลิกโครงการเดิมและเสนอโครงการใหม่ได้ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุผลอันสมควร	8	57.14

จากตารางที่ 7 พบว่ามหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการในขั้นตอนการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ดังนี้ คือ

30) **การนำผลการประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปใช้** มหาวิทยาลัยได้นำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาใหม่ เป็นส่วนใหญ่จำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 85.71 และรองลงมาคือนำไปใช้ในการทบทวนและปรับแผนพัฒนาเป็นจำนวน 11 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 78.57

31) **การปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยได้ปรับแผนพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้ คือ งบประมาณที่ใช้ดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่คือ จำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ ปรับกิจกรรมและวิธีดำเนินงานจำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 และที่น้อยที่สุดคือ การปรับบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43

32) **ช่วงเวลาในการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยมีการปรับแผนพัฒนาในช่วงเวลาต่าง ๆ ดังนี้ ตลอดเวลาเมื่อมีเหตุผลและความจำเป็นเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมาคือ ช่วงครึ่งแผนพัฒนาจำนวน 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 และที่น้อยที่สุดคือ ทุกปีจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43

33) **วิธีการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยใช้วิธีการดังนี้ คือ ลดหรือขยายช่วงเวลาของแผนพัฒนาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์เป็นส่วนใหญ่จำนวน 10 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 71.43 รองลงมาคือ การจัดงบประมาณสนับสนุนโครงการใหม่ได้ตลอดเวลาเมื่อมีโครงการที่เหมาะสมหรือจำเป็น จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 และการยกเลิกโครงการเดิมและเสนอโครงการใหม่ได้ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุผลอันสมควร จำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการ ดังนี้

บางมหาวิทยาลัยมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์

มีการจัดทำเอกสารรายงานการวิเคราะห์ SWOT-Analysis เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา หรือเพื่อการจัดทำแผนใหม่ โดยส่วนนี้ส่วนใหญ่จะระบุไว้เป็นส่วนหนึ่งของเอกสารพัฒนามหาวิทยาลัย และมีการพิจารณาทบทวนทั้งในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ เพื่อประกอบการจัดทำแผนใหม่ในบางมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะปัญหาใน
กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ปัญหาในกระบวนการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
1. ปัญหาในการเตรียมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย		
- มี	5	35.71
- ไม่มี	9	64.29
กรณีที่มี มีปัญหาดังนี้		
1.1 การเก็บข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นระบบและข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน	4	28.57
1.2 ขาดแหล่งข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	3	21.43
1.3 บุคลากรที่ทำหน้าที่วางแผนขาดความรู้และประสบการณ์ในการวางแผนพัฒนา	2	14.29
1.4 ขาดบุคลากรที่จัดการด้านเอกสารในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	2	14.29
1.5 ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบการวางแผนมหาวิทยาลัย	1	7.14
1.6 ขาดความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย	1	7.14
2. ปัญหาในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย		
- มี	6	42.86
- ไม่มี	8	57.14
กรณีที่มี มีปัญหาดังนี้		
2.1 นโยบายของรัฐบาลขาดความชัดเจน ต่อเนื่อง	3	21.43
2.2 ขาดการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ	3	21.43
2.3 ขั้นตอนการดำเนินงานและกิจกรรมในการจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยไม่เหมาะสม	3	21.43
2.4 ระยะเวลาดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไม่เหมาะสม	3	21.43
2.5 แผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นโยบายและกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย	2	14.29

ปัญหาในกระบวนการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
2.6 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดมศึกษา	1	7.14
2.7 แผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ ของมหาวิทยาลัย	1	7.14
2.8 การกำหนดงบประมาณของแผน แผนงาน/โครงการ ไม่เหมาะสม	1	7.14
3. ปัญหาในการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปปฏิบัติ		
- มี	7	50.00
- ไม่มี	7	50.00
กรณีที่มี มีปัญหาดังนี้		
3.1 การดำเนินงานตามแผนไม่เป็นไปตามที่กำหนดในปฏิทินปฏิบัติงาน	6	42.86
3.2 การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการนำแผนไปปฏิบัติไม่เหมาะสม	2	14.29
3.3 งบประมาณในการนำแผนไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามที่ได้เสนอไว้ ในแต่ละโครงการ	2	14.29
3.4 ขาดการติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	2	14.29
3.5 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและกลยุทธ์ของการจัดการศึกษาของ มหาวิทยาลัย ทำให้การนำแผนไปปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง	1	7.14
3.6 บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	1	7.14
4. ปัญหาในการติดตามประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัย		
- มี	8	57.14
- ไม่มี	6	42.86
กรณีที่มี มีปัญหาดังนี้		
4.1 ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	5	35.71
4.2 ขาดบุคลากรที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล	4	28.57
4.3 บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผล	4	28.57
4.4 ขาดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสม	2	14.29
4.5 ขาดวิธีการประเมินผลที่เหมาะสม	2	14.29
4.6 ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลไม่ตรงความเป็นจริง	2	14.29

ปัญหาในกระบวนการวางแผน	จำนวน N=14	ร้อยละ
4.7 ขาดงบประมาณในการประเมินผลการดำเนินงาน	1	7.14
4.8 ขาดการประชาสัมพันธ์ผลของการดำเนินงานในแต่ละช่วง	1	7.14
5. ปัญหาในการทบทวนปรับแผนและการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่		
- มี	5	35.71
- ไม่มี	9	64.29
กรณีที่มี มีปัญหาดังนี้		
5.1 ขาดการนำข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้จัดทำแผนพัฒนาใหม่	2	14.29
5.2 ขาดข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อประกอบการทบทวนปรับแผน และจัดทำแผนใหม่	2	14.29
5.3 ขาดการให้คำปรึกษาในการทบทวนปรับแผนและจัดทำแผนใหม่	2	14.29
5.4 บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการทบทวนปรับแผนและจัดทำแผนใหม่	1	7.14
5.5 ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในการทบทวนปรับแผน และจัดทำแผนใหม่	1	7.14
5.6 ขาดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทบทวนปรับแผนและจัดทำแผนใหม่	1	7.14

จากตารางที่ 8 พบว่ามหาวิทยาลัยเอกชนมีปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยดังนี้ คือ

1) ปัญหาในการเตรียมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีปัญหาในด้านนี้เพียง 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 นอกนั้นคือส่วนใหญ่จำนวน 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 ไม่มีปัญหามหาวิทยาลัยที่มีปัญหาได้ระบุปัญหาดังนี้คือ ข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นระบบและข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน มีจำนวนสูงสุดคือ 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 รองลงมาคือ ขาดแหล่งข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยจำนวน 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 และที่น้อยที่สุดคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการทบทวน ปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในการทบทวนปรับแผน และขาดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทบทวนปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ เป็นจำนวนเท่ากันในมหาวิทยาลัย 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

2) **ปัญหาในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยมีปัญหาในด้านนี้จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 และส่วนใหญ่ไม่มีปัญหาจำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 มหาวิทยาลัยที่มีปัญหาได้ระบุปัญหาดังนี้ ปัญหานโยบายของรัฐบาลขาดความชัดเจนต่อเนื่อง ปัญหาขาดการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ ปัญหาขั้นตอนการดำเนินงาน และกิจกรรมในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไม่เหมาะสม และปัญหาระยะเวลาดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไม่เหมาะสม ปัญหาเหล่านี้มีอยู่ในมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนเท่ากัน คือ 3 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 21.43 รองลงมาเป็นปัญหาแผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นโยบายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มีจำนวน 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 ปัญหาที่มีน้อยที่สุดคือ ปัญหาวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ปัญหาแผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของมหาวิทยาลัย และปัญหาการกำหนดงบประมาณของแผนงาน/โครงการไม่เหมาะสม เหล่านี้พบว่า เป็นปัญหาที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัยเพียงปัญหาละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

3) **ปัญหาในการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปปฏิบัติ** มหาวิทยาลัยมีปัญหาจำนวน 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 และไม่มีปัญหา 7 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.00 สำหรับปัญหาที่พบมีดังนี้ คือ การดำเนินงานตามแผนไม่เป็นไปตามที่กำหนดในปฏิทินปฏิบัติงานมีจำนวนสูงสุดใน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 รองลงมาคือ การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการนำแผนไปปฏิบัติไม่เหมาะสม งบประมาณในการนำแผนไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามที่ได้เสนอไว้ในแต่ละโครงการ และการขาดการติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ปัญหาเหล่านี้มีอยู่ในมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนเท่ากันคือปัญหาละ 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 นอกจากนี้ เป็นปัญหาที่มีอยู่น้อยมากคือ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงนโยบายและกลยุทธ์ของการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ทำให้การนำแผนไปปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง และปัญหาบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ และไม่เต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้ง 2 ปัญหานี้มีอยู่จำนวนเท่ากันคือ ปัญหาละ 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

4) **ปัญหาในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มีมหาวิทยาลัยมี ปัญหาเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 8 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 57.14 และไม่มีปัญหา 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 42.86 มหาวิทยาลัยที่มีปัญหาได้ระบุปัญหาต่าง ๆ ไว้ดังนี้ การขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอมีจำนวนสูงสุดคือ 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 รองลงมาคือ การขาดบุคลากรที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล และบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผล ทั้ง 2 ปัญหานี้มีจำนวนเท่ากัน ในมหาวิทยาลัย 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 28.57 และที่เป็นปัญหาน้อยที่สุดคือ ปัญหาการขาดงบประมาณในการประเมินผลการดำเนินงาน และการขาดการประชาสัมพันธ์ผลของการดำเนินงานในแต่ละช่วงซึ่งมีอยู่เท่ากัน โดยแต่ละปัญหามีอยู่ในมหาวิทยาลัย จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14

5) ปัญหาในการทบทวนปรับแผนและการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่ มีมหาวิทยาลัยที่มีปัญหา 5 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.71 และส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 64.29 มหาวิทยาลัยที่มีปัญหาได้ระบุปัญหาดังนี้ ด้านขาดการนำข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้จัดทำแผนพัฒนาใหม่ ด้านขาดข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการทบทวน ปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ และด้านการขาดการให้คำปรึกษาในการทบทวนปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ทั้ง 3 ปัญหานี้ แต่ละปัญหามีอยู่เท่ากันในมหาวิทยาลัย 2 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14.29 และที่เป็นปัญหาน้อยที่สุดคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการทบทวนปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในการทบทวนปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ การขาดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทบทวนปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ ปัญหาเหล่านี้แต่ละปัญหามีอยู่เท่ากันในมหาวิทยาลัยจำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 7.14



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและปัญหาการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

วิธีดำเนินการวิจัยมีดังนี้

1. ประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดีหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี รวมประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งสิ้น 16 คน จากมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลทั้งหมด 16 แห่ง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสารดังนี้

2.1 แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

ตอนที่ 3 ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการและคำถามปลายเปิด

2.2 แบบศึกษาเอกสาร เพื่อศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนของมหาวิทยาลัยเอกชน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย คือ อธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายตอบแบบสอบถามโดยตรง รวมทั้งศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยตามแบบศึกษาเอกสาร โดยได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 14 แห่ง ในการตอบแบบสอบถามและจัดเอกสารให้ศึกษาจากประชากรรวม 16 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 87.5

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ วิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

4.2 ข้อมูลจากแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นความเรียงแทรกต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เป็นแบบสอบถามเรียงตามหัวข้อเรื่องแต่ละหัวข้อในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และแบบศึกษาเอกสารสรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

1.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพที่ระบุว่ามากที่สุด และรองลงมาดังนี้คือ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุในช่วง 41 - 50 ปี และมีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและปริญญาโท มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการหน่วยงานด้านการวางแผน และรองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งระหว่าง 1 - 5 ปี และระยะเวลาระหว่าง 6 - 10 ปี กับ 11 - 15 ปี ในจำนวนเท่ากัน ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งของผู้ตอบอยู่ในฐานะต่าง ๆ โดยแต่ละคนอาจปฏิบัติหน้าที่ได้ในหลายฐานะ ได้แก่ อธิการบดีอยู่ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย และผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน รองอธิการบดีและผู้ช่วยอธิการบดีอยู่ในฐานะผู้วิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหา ผู้ให้ข้อมูล ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ประสานงานในการวางแผน ผู้ควบคุมการปฏิบัติ และผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้อำนวยการหน่วยงานด้านการวางแผนอยู่ในฐานะผู้ประสานงานในการวางแผน ผู้วิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหา ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ควบคุมการปฏิบัติ ผู้ให้ข้อมูล และผู้กำหนดนโยบาย

1.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยเอกชนมีข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาในลำดับสูงสุด และลำดับรองลงมา ดังนี้ ประเภทของแผนพัฒนาที่มหาวิทยาลัยจัดทำ ได้แก่ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี แผนงานในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ แผนพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร และแผนงานบริหาร แผนงานผลิตบัณฑิตกับแผนงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ในจำนวนเท่ากัน ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดีกับคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (หรือคณะกรรมการที่เรียกชื่ออื่นและทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย) และหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย องค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (หรือเรียกชื่ออื่นและทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย) ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนา และคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ กำหนดพันธกิจ และกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยกับการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน ผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ตามกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้

2.1 การเตรียมการวางแผน พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนทั้งหมดมีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย หน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่รวบรวมและจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยข้อมูลและสารสนเทศของมหาวิทยาลัย และเป็นการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ลำดับรองลงมาคือหน่วยข้อมูลและสารสนเทศของสำนักและกอง ที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย วิธีการที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จัดเก็บแบบผสมผสานคือใช้ทั้งคอมพิวเตอร์ผสมผสานกับการใช้เอกสารเพิ่มข้อมูล ลำดับรองลงมาเป็นการจัดเก็บโดยใช้คอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลและสารสนเทศของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย ฐานข้อมูลต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่เป็นฐานข้อมูลนักศึกษาและฐานข้อมูลห้องสมุด รองลงมาคือฐานข้อมูลคณาจารย์และบุคลากร ข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลและสารสนเทศในด้านจำนวนอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย รองลงมาเป็นข้อมูลด้านหลักสูตรสาขาวิชาที่เปิดสอนในปัจจุบัน ด้านข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ด้านแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ด้านองค์ประกอบ 9 ด้าน เพื่อการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา และด้านภาวะการทำงานทำของบัณฑิต มหาวิทยาลัยนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้วางแผนพัฒนาในด้านการกำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้นเป็นส่วนใหญ่ ลำดับรองลงมาคือใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยทั้งหมดได้มีการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย วิธีการที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันส่วนใหญ่คือ ให้ทุกคณะและหน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะจนถึงปัจจุบันแล้วสรุปเป็นรายงานสภาพปัจจุบัน กับการใช้วิธีศึกษาสภาพปัจจุบันจากข้อมูลและสารสนเทศที่รวบรวมจัดทำไว้ รองลงมาคือ ใช้วิธีออกแบบสำรวจแล้วจัดทำเอกสารรายงานสรุป และการจัดประชุมระดมสมอง มหาวิทยาลัยมีการประเมินปัญหาและความต้องการโดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดประชุมสัมมนาผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ลำดับรองลงมาคือ การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในการคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ และลำดับรองลงมาใช้วิธีการประชุมสัมมนาผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยทั้งหมดมีการคาดคะเนความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร รองลงมาคือ ให้คณะและหน่วยงานภายในเสนอความ

ต้องการด้านทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยมีการจัดทำประมาณการด้านแผนการเงินเพื่อประกอบกรวางแผนพัฒนา โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการให้คณะและหน่วยงานเสนอโครงการและงบประมาณ รองลงมาคือ ใช้วิธีการจัดประชุมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ในด้านการบริหารจัดการและการประสานงานการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ลำดับรองลงมาได้แก่ การจัดให้มีคณะกรรมการและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำหนดนโยบายในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นคณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก รองลงมาคือ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ในด้านการประสานงานหรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อประกอบกรวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มีเพียงการเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายประกอบการจัดทำแผนพัฒนาในบางมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อประกอบกรวางแผนพัฒนา โดยส่วนใหญ่เป็นด้านเครื่องคอมพิวเตอร์อุปกรณ์การศึกษาและวัสดุทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย รองลงมาคือ ด้านทรัพยากรสารสนเทศ หนังสือ ตำราและวารสาร และด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการเตรียมกรวางแผน พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการ ดังนี้

มหาวิทยาลัยโดยอธิการบดีมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย หรือแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี โดยมีองค์ประกอบต่อไปนี้ส่วนใหญ่คือ อธิการบดี เป็นประธานกรรมการอื่น ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก/กอง เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการสำนักแผนและพัฒนา หรือหน่วยงานอื่น ๆ แต่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย บางมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีการเลือกสรรในลักษณะ Focus group คณะกรรมการเหล่านี้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดเตรียมและยกร่างแผนพัฒนาเป็นหลัก และมีบางมหาวิทยาลัยได้กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้โดยรวมถึงการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาด้วยก็มี บางมหาวิทยาลัยใช้คณะกรรมการที่เป็นคณะกรรมการประจำของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว ได้แก่ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัย ให้ทำหน้าที่ในการพิจารณาการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย

บางมหาวิทยาลัยใช้คณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพหรือคณะกรรมการประกันคุณภาพ หรือคณะทำงานระบบบริหารคุณภาพภายในที่ดำเนินงานตามระบบประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยให้ทำหน้าที่ด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย

มีการจัดให้มีแบบฟอร์มในการจัดทำและเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมและงบประมาณ เพื่อให้คณะและหน่วยงานต่าง ๆ เสนอแผนงาน โครงการ งบประมาณ และหน่วยงานที่รับผิดชอบการวางแผน ซึ่งส่วนใหญ่คือ หน่วยงานแผนและพัฒนา ทำหน้าที่รวบรวมเสนอคณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณาต่อไป การดำเนินงานโดยใช้แบบฟอร์มนี้มีอยู่ในหลายมหาวิทยาลัย

2.2 การวางแผน พบว่า มหาวิทยาลัยทั้งหมดดำเนินการด้านการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ลำดับรองลงมา คือ ด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนาของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ และด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามแผนงาน/โครงการของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ

ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการ ผู้มีส่วนร่วม และมีผู้มีอำนาจเห็นชอบหรืออนุมัติ ดังนี้ การพิจารณาวิเคราะห์และกำหนดความสำคัญของปัญหาและความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ดำเนินการด้วยวิธีการจัดประชุมคณะผู้บริหาร รองลงมาคือ ดำเนินการศึกษ วิเคราะห์จากเอกสารข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนร่วมในการพิจารณาวิเคราะห์และกำหนดความสำคัญของปัญหาและความต้องการในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่คือ คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก รองลงมาคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ดำเนินการด้วยการจัดประชุม คณะผู้บริหาร หรือคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อระดมสมอง รองลงมาคือ การสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการส่วนใหญ่ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก รองลงมาคือ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ส่วนผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติส่วนใหญ่ ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย รองลงมาคือ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ด้านการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ดำเนินการด้วยวิธีการจัดประชุมสัมมนาคณะผู้บริหาร หรือคณะกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อระดมสมอง รองลงมาคือ ด้วยวิธีศึกษาสังเคราะห์จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการส่วนใหญ่ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก และรองลงมาประกอบด้วยคณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติส่วนใหญ่ ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย รองลงมา ได้แก่ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนพัฒนา ส่วนใหญ่ดำเนินการด้วยวิธีการจัดประชุมสัมมนาคณะผู้บริหาร หรือคณะกรรมการ

พัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อระดมสมอง ร่องลงมาคือ ด้วยวิธีการศึกษาสังเคราะห์จากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และด้วยวิธีให้หน่วยงานที่รับผิดชอบยก่างเสนอสภามหาวิทยาลัย ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการส่วนใหญ่ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ร่องลงมาประกอบด้วย คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติส่วนใหญ่ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย

ในการจัดทำแผนงาน/โครงการระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีในระดับคณะ มีวิธีดำเนินการคือ คณะกรรมการระดับคณะ จัดทำแผนงาน/โครงการระดับคณะ ร่องลงมาคือ คณะจัดทำแผนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการประกอบด้วย ผู้บริหารระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าสาขาวิชา เลขานุการคณะ หรือคณะกรรมการประจำคณะ ร่องลงมาคือ คณะผู้บริหารประจำคณะ ร่วมกับคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ร่องลงมาได้แก่ อธิการบดี ในด้านการรวบรวมวิเคราะห์และจัดทำเอกสารแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการด้วยวิธีให้หน่วยงานหรือคณะทำงานที่รับผิดชอบงานวางแผนรวบรวมและจัดทำเอกสารแผนพัฒนาเสนอคณะกรรมการบริหารและสภามหาวิทยาลัย เป็นส่วนใหญ่ ร่องลงมาคือ วิธีการจัดประชุมปฏิบัติการผู้เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และบุคลากรฝ่ายวางแผนและฝ่ายที่ร่วมรับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และบุคลากรฝ่ายวางแผนและฝ่ายที่ร่วมรับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนา ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย ร่องลงมาคือ อธิการบดี

ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย มีวิธีดำเนินการโดยคณะและหน่วยงานต่าง ๆ หรือคณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเสนอคณะกรรมการบริหารและสภามหาวิทยาลัย เป็นส่วนใหญ่ ร่องลงมาคือ ด้วยวิธีการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ร่องลงมาได้แก่ คณะกรรมการประจำคณะและบุคลากรในคณะ ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี ร่องลงมาได้แก่ สภามหาวิทยาลัย ในการประสานงานการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย มีวิธีดำเนินการคือ หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ประสานให้คณะและหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี ร่องลงมาคือการจัดประชุมชี้แจงเพื่อจัดทำแผนผู้มีส่วนร่วมดำเนินการประกอบด้วย คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก และบุคลากรของหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการวางแผน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการวางแผน พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการ ดังนี้

การจัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมระดมสมองจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ทั้งแผนระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งแผนรวมของมหาวิทยาลัย และแผนที่จำแนกตามคณะและหน่วยงานต่าง ๆ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีนี้ จะมีการจัดทำกันอยู่มากในเกือบทุกมหาวิทยาลัย

จัดให้มีการประชุมสัมมนาคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ตลอดจนคณาจารย์และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณากำหนดแผนพัฒนามหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย

การพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนพบว่า ในบางมหาวิทยาลัยสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มีการพิจารณารายละเอียดของแผนในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ

การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัย ต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและกิจกรรมต่าง ๆ และบางมหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนา แผนพัฒนาส่วนใหญ่มีการกำหนดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมไว้อย่างชัดเจน แต่ละมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วย หลายแผนงานแตกต่างกันไป ขึ้นกับจุดเน้นของแต่ละมหาวิทยาลัย แต่โดยสรุปแล้ว จะประกอบด้วย แผนงานหลักต่อไปนี้เป็นคือ แผนงานผลิตบัณฑิต แผนงานวิจัย แผนงานบริการทางวิชาการแก่สังคม แผนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แผนพัฒนาอาจารย์และบุคลากร แผนงานกิจการนักศึกษา แผนพัฒนาอาคารและสถานที่ แผนการดำเนินงานด้านระบบการประกันคุณภาพภายใน แผนพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ แผนการประชาสัมพันธ์ แผนงานบริหารจัดการ

2.3 การนำแผนไปปฏิบัติ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่ดำเนินการด้วยวิธีมอบหมายให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่าหรือสำนักดำเนินการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดในแผน และการจัดสรรและอนุมัติงบประมาณให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่า หรือสำนักดำเนินการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดในแผน รองลงมาคือการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และหน่วยงานที่เทียบเท่า หรือสำนัก/กอง

ในขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติ มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการ ผู้ร่วมดำเนินการและผู้มีอำนาจเห็นชอบหรืออนุมัติดังนี้ ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการโดยการจัด

ประชุมชี้แจง ร่องลงมาคือ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในรูปแบบเอกสาร ผู้ร่วมดำเนินการ ได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ ร่องลงมาคือ คณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหารทุกระดับ ด้านการนำไปปฏิบัติของหน่วยงานระดับคณะ หรือเทียบเท่า และสำนักหรือกอง ผู้มีอำนาจอนุมัติการดำเนินการ ได้แก่ อธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นส่วนใหญ่ ร่องลงมาคือ สภามหาวิทยาลัยในกรณีที่มีกฎระเบียบ ให้เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ด้านการจัดสรรและอนุมัติงบประมาณเพื่อปฏิบัติงานตาม แผนงาน/โครงการที่กำหนดพบว่า ทุกมหาวิทยาลัยมีวิธีการคือ คณะหรือหน่วยงานเจ้าของโครงการ จัดทำโครงการเสนอขออนุมัติต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ ด้านการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการ นำแผนไปปฏิบัติ มีวิธีดำเนินการ โดยการจัดอบรมประชุมสัมมนาเป็นส่วนใหญ่ ร่องลงมาคือ ผู้บริหารแจ้งต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการเตรียม ความพร้อมให้กับบุคลากรคือคณะผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการและ หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผน

ในการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีวิธีดำเนินการ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนรวบรวม และจัดทำเสนอคณะกรรมการบริหาร และคณะและ หน่วยงานจัดทำปฏิทินตามแผนงาน/โครงการ ผู้รับผิดชอบหรือประสานการดำเนินการจัดทำปฏิทิน ได้แก่ คณบดีและผู้อำนวยการหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนเป็นส่วนใหญ่ ร่องลงมาคือ บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการจัดทำเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน มีวิธีดำเนินการ โดยให้คณะและหน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการจัดทำ และแต่งตั้ง คณะทำงานดำเนินการ ด้านการประสานงานการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี มี วิธีดำเนินการ โดยจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน ร่องลงมาคือ การจัด ประชุมเพื่อการประสานและติดตามงาน ผู้รับผิดชอบประสานการดำเนินการ ได้แก่ รองอธิการบดี ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวางแผน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการนำไปปฏิบัติ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมี การดำเนินการ ดังนี้

มหาวิทยาลัยบางแห่งจัดทำประกาศของมหาวิทยาลัยโดยอธิการบดี ให้คณะและ หน่วยงานต่างๆ นำแผนไปปฏิบัติ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัย มีมติให้มีการสื่อสารแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยให้คณาจารย์ บุคลากรทราบและนำไปปฏิบัติ และบางมหาวิทยาลัยมีเอกสารแสดง การกำหนดขั้นตอนการนำไปสู่การปฏิบัติ

2.4 การติดตามและประเมินผล มหาวิทยาลัยเอกชน มีการดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้

ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ที่มีการดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล ในด้านหน่วยงาน ตัวบุคคล หรือคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย พบว่า มีการดำเนินการโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้รับผิดชอบแต่ละหน่วยงาน/โครงการ/กิจกรรมดำเนินการ วิธีการและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลพัฒนามหาวิทยาลัยพบว่า ทุกแห่งใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม รองลงมาคือ การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินผลการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยดำเนินการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพการศึกษาที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษากำหนดเป็นแนวทางเป็นส่วนใหญ่คือ รองลงมาคือ กำหนดโดยใช้เกณฑ์การประเมินตามระบบประกันคุณภาพภายในที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดเป็นแนวทาง

ในการประเมินความพร้อมก่อนการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย พบว่า มีการประเมินศักยภาพและความพร้อมก่อนการดำเนินการตามแผน และการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการวางแผน ช่วงเวลาที่มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนา มีดังนี้คือ ทุกช่วง 1 ปี ของแผนพัฒนา เมื่อสิ้นสุดแผนงาน/โครงการ ทุกสิ้นภาค การศึกษากับทุกระยะ 3 เดือน ในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มีการประเมินในเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของแผนงาน/โครงการเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้รับประโยชน์ (Stakeholder)

ด้านการจัดทำรายงานผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มีการดำเนินการในลักษณะการรายงานผลเป็นภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัยเป็นรายงานประจำปีเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ การจัดทำเป็นรายงานตามระบบการประกันคุณภาพภายใน และเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพภายนอก รายงานผลเป็นรายคณะ และการรายงานผลเป็นรายแผนงาน/โครงการ ช่วงเวลาการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพบว่า ดำเนินการในทุกช่วง 1 ปี ของแผนพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนา ด้านการเผยแพร่ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการรายงานคณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ การรายงานสภามหาวิทยาลัย และการเผยแพร่แก่หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการติดตามและประเมินผล พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการดังนี้

มหาวิทยาลัยบางแห่งอธิการบดี มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล ติดตามและประสานการดำเนินงานตามแผน มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำรายงานประจำปี บางมหาวิทยาลัยจัดทำประกาศ เรื่อง การปฏิบัติการตามแผน โดยให้ทุกคณะและหน่วยงานของมหาวิทยาลัย รายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผน

มหาวิทยาลัยบางแห่งจัดให้มีแบบการรายงานผลการปฏิบัติหรือดำเนินการตามแผน เพื่อประกอบการดำเนินการในขั้นการติดตามผล หรือแบบการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผน การจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน หรือรายงานการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 5 ปี แสดงผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ระยะ 5 ปี เปรียบเทียบกับแผนพัฒนาที่วางไว้ เอกสารรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย แสดงผลการดำเนินงานของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินงานมาในรอบระยะเวลา 1 ปี

2.5 การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่พบว่ามหาวิทยาลัยเอกชนมีการดำเนินการในขั้นตอนการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ดังนี้คือ มหาวิทยาลัยนำผลการประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปใช้ ในการวางแผนพัฒนาใหม่ เป็นส่วนใหญ่ และรองลงมาคือนำไปใช้ในการทบทวนและปรับแผนพัฒนา โดยมหาวิทยาลัยได้ปรับแผนพัฒนาในเรื่องงบประมาณที่ใช้ดำเนินงานเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ ปรับกิจกรรมและวิธีดำเนินงานช่วงเวลาในการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพบว่า มหาวิทยาลัยมีการปรับแผนพัฒนาตลอดเวลาเมื่อมีเหตุผลและความจำเป็นเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ ช่วงครึ่งแผนพัฒนา วิธีการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยใช้วิธีการ ลดหรือขยายช่วงเวลาของแผนพัฒนาตามความเหมาะสมตามสถานการณ์ เป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ การจัดงบประมาณสนับสนุนโครงการใหม่ได้ตลอดเวลาเมื่อมีโครงการที่เหมาะสมหรือจำเป็น และสามารถยกเลิกโครงการเดิมและเสนอโครงการใหม่ได้ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุผลอันสมควร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นการทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่ พบว่า มหาวิทยาลัยเอกชน มีการดำเนินการดังนี้

มหาวิทยาลัยบางแห่งมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ มีเอกสารรายงานการวิเคราะห์ SWOT-Analysis เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา หรือเพื่อการจัดทำแผนใหม่ โดยส่วนนี้ส่วนใหญ่จะระบุไว้เป็นส่วนหนึ่งของเอกสารพัฒนามหาวิทยาลัย มีการพิจารณาทบทวนทั้งในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการเพื่อประกอบการจัดทำแผนใหม่

ตอนที่ 3 ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยค่อนข้างน้อย สำหรับปัญหาที่มีการกล่าวถึงมีดังนี้คือ

1) **ปัญหาในการเตรียมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยที่มีปัญหาได้ระบุปัญหาคือ ข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นระบบและข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน รองลงมาคือ ขาดแหล่งข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

2) **ปัญหาในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มีปัญหานโยบายของรัฐบาล ขาดความชัดเจนต่อเนื่อง ปัญหาขาดการลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ ปัญหาขั้นตอนการดำเนินงานและกิจกรรมในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไม่เหมาะสม และปัญหาระยะเวลาดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไม่เหมาะสม รองลงมาเป็นปัญหาแผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นโยบายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3) **ปัญหาในการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปปฏิบัติ** ปัญหาที่พบ คือ การดำเนินงานตามแผนไม่เป็นไปตามที่กำหนดในปฏิทินปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการนำแผนไปปฏิบัติไม่เหมาะสม งบประมาณในการนำแผนไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามที่ได้เสนอไว้ในแต่ละโครงการ และการขาดการติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

4) **ปัญหาในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัย** มหาวิทยาลัยมีปัญหาการขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การขาดบุคลากรที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล และบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผล

5) **ปัญหาในการทบทวน ปรับแผนหรือการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่** มหาวิทยาลัยมีปัญหา ขาดการนำข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้จัดทำแผนพัฒนาใหม่ ปัญหาขาดข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อประกอบการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ และปัญหาขาดการให้คำปรึกษาในการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นโดยเฉพาะในด้านปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนนั้น พบว่า มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่ามีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่เป็นคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ สำนัก หรือหน่วยงานด้านวางแผนพัฒนา หรือทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมด มีบุคคลภายนอกเข้าร่วมเพียงเล็กน้อยในบางมหาวิทยาลัยเท่านั้น และในเรื่ององค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนพัฒนานั้น สมชาย ภคภาสน์ วิวัฒน์ (2544 : 16-17) ได้กล่าวถึงความล้มเหลวในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นเกิดจากสาเหตุหลายประการ และประการหนึ่งที่ระบุไว้คือ คนส่วนใหญ่มักจะไม่มีความรอบรู้เฉพาะตัวเฉพาะด้าน ในขณะที่การทำแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้บุคลากรที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมองเห็นมิติต่าง ๆ อันหลากหลาย และสามารถที่จะวิเคราะห์มิติต่าง ๆ เหล่านี้เป็นองค์รวมได้ ในการทำแผนกลยุทธ์ ความผิดพลาดจึงเกิดจากขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์การที่ประสบความสำเร็จในการวางแผนกลยุทธ์ มักจะต้องอาศัยบุคคลภายนอกที่ เป็นผู้รอบรู้และเป็นผู้สามารถนำเอาวิสัยทัศน์อันกว้างไกลนั้นมาใช้ เป็นการจุดประกายแห่งการเริ่มต้นการวางแผนขององค์กร

ดังนั้น แม้เรื่องการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยจะดูเหมือนเป็นเรื่องภายในของ แต่ละมหาวิทยาลัยเอง แต่ก็มีข้อนำพิจารณาว่าหากจะจัดให้มีบุคคลภายนอกที่ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้มีประสบการณ์จากหน่วยงานภายนอกเข้าร่วมด้วย เช่น จากฝ่ายตลาดแรงงานหรือผู้ใช้บัณฑิต ผู้แทนองค์กรวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวางแผน และการติดตามประเมินผล เป็นต้น ซึ่งขึ้นกับดุลยพินิจของมหาวิทยาลัยเอง ก็น่าจะเป็นส่วนเสริมให้องค์ประกอบของ คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสมบูรณ์ขึ้น และสามารถวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิผล เป็นประโยชน์ต่อทั้งมหาวิทยาลัย สังคม และวงการอุดมศึกษามากขึ้น

2. จากผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยโดยจัดเก็บเป็นระบบโดยผสมผสานระหว่างการใช้คอมพิวเตอร์ กับเอกสารแฟ้มข้อมูล แต่ก็มีบางแห่งที่จัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศในรูปเอกสารแฟ้มข้อมูลเพียงอย่างเดียว ประสงค์ ประณีตพลกรัง และคณะ (2541 : 11,24) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศว่า สารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ทางภาครัฐและเอกชนต้องใช้ในการตัดสินใจ เทคโนโลยีทางด้านข่าวสารข้อมูลช่วยในการจัดการทั้งองค์กรธุรกิจ และสถาบันการศึกษา และระบบข้อมูลสารสนเทศจำเป็นต้องกระจายไปให้กว้าง โดยอาศัยทั้งการสื่อสารในระบบของเครือข่ายภายใน

องค์การเพื่อให้ภายในองค์การสามารถใช้ข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกันได้ในระบบเครือข่ายเฉพาะพื้นที่ (Lan) และอินทราเน็ต (Intranet) และการสื่อสารภายนอกองค์การโดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหาร องค์การจำนวนมากไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ เนื่องจากขาดสารสนเทศหรือมีสารสนเทศที่ไม่สมบูรณ์ ข้ำไม่ทันเหตุการณ์ องค์การจึงต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้การทำงานเร็วขึ้น มีความถูกต้องและแม่นยำ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ระบบสารสนเทศบนพื้นฐานทางคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สตีเฟน พี รอบบินส์ และแมรี คูลเตอร์ (Stephen P. Robbins และ Mary Coulter) (1999 : 324 – 326) ได้กล่าวถึงเทคโนโลยีที่ใช้ในการสื่อสารภายในองค์การ ประกอบด้วยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสารอื่น ๆ จำนวนมาก และมีระบบหนึ่งที่กล่าวถึงคือ อินทราเน็ต ซึ่งเป็นระบบการสื่อสารภายในองค์การ เพื่อให้บุคลากรในองค์การสามารถติดต่อสื่อสารและใช้สารสนเทศร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นวิธีการที่สะดวกที่บุคลากรจะได้ร่วมมือกันทำงาน แม้อยู่ในสถานที่ทำงานคนละแห่ง ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ถือเป็นผู้นำด้านวิชาการและเทคโนโลยี จึงควรพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และเรียกใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ร่วมกัน ซึ่งหากสามารถจัดให้มีระบบอินทราเน็ต รวมทั้งเว็บไซต์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ก็จะเป็นประโยชน์อย่างมาก เนื่องจากสามารถนำไปใช้ในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยได้ในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการติดตามประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีการกำหนดการเข้าถึงข้อมูลในระดับต่าง ๆ ได้ตามประเภทของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งประชาชนก็อาจสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ และแผนพัฒนาได้ในระดับหนึ่งตามขอบเขตที่มหาวิทยาลัยกำหนด

3. จากผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยบางแห่งยังไม่มีมาตรการคัดค้านความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ ในการจัดการศึกษาที่นอกเหนือจากด้านบุคลากรไว้ในแผนพัฒนา จากประกาศทบวงมหาวิทยาลัย เรื่อง แนวทางการพิจารณาขอเปิดดำเนินการสาขาวิชาและการพิจารณาหลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และหลักเกณฑ์การพิจารณารับรองมาตรฐานการศึกษาและการพิจารณาประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาสาขาวิชาหลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ระบุถึงเรื่องความพร้อมและศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไว้ในหลายด้าน โดยมีเรื่องห้องสมุด หนังสือตำรา อุปกรณ์การศึกษา อาคารสถานที่และอื่น ๆ รวมอยู่ด้วย (ประมวลนโยบาย หลักเกณฑ์และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2543 : 63 – 87) ทรัพยากรในการจัด

การศึกษาซึ่งนับเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบหลักในการจัดการศึกษา จึงไม่ใช่เฉพาะแต่เพียงทรัพยากรด้านบุคคลซึ่งต้องจัดหาและพัฒนาให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอยู่ตลอดเวลา อาทิเช่น การจัดหาและพัฒนาด้านอุปกรณ์การศึกษาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ หนังสือ ตำราทั้งในรูปสื่อ สิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซอฟต์แวร์ ประกอบการจัดการศึกษา เป็นต้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าถ้ามหาวิทยาลัยได้ระบุนความต้องการทรัพยากรเหล่านี้ไว้ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ก็จะทำให้เกิดความชัดเจน ในการจัดเตรียมงบประมาณ สถานที่ เพื่อเสริมให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมาตรฐานยิ่งขึ้น

4. จากการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการและเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยจะประกอบด้วย ผู้บริหาร และบุคลากรระดับบริหารของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงบางแห่งที่จัดให้คณาจารย์ นักศึกษา และผู้แทนสมาคมศิษย์เก่าได้เข้าร่วมในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งในเรื่องนี้ สมชาย ภคภาสนีวิวัฒน์ (2544 : 16) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นแผนที่มีการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร กล่าวคือ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นทั้งจากบนสู่ล่าง (Top – down) และมีการระดมความคิด (Brainstorming) หรือเป็นลักษณะจากล่างสู่บน (Bottom – up) ในทางปฏิบัติที่มีการทำแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปนั้นมักจะมีลักษณะเป็นแผนที่สั่งมาจากผู้บริหารเพียงประการเดียว (Top – down) โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายและกำหนดแนวทางเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในระดับล่างปฏิบัติตาม ซึ่งผลที่สุดก็คือไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากว่าการทำแผนดังกล่าวนี้เป็นลักษณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ในระดับล่างได้มีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงและข้อจำกัด และเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติความในหมวด 1 บททั่วไป ความมุ่งหมายและหลักการไว้ โดยส่วนหนึ่งที่ระบุไว้คือ มาตรา 8 (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มาตรา 9 (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ดังนั้น มหาวิทยาลัยเอกชนจึงควรพิจารณาว่า หากจัดให้คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า หรือบุคคลภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้บัณฑิต เช่น ผู้แทนภาคตลาดแรงงาน สมาคมหรือองค์กรวิชาชีพต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ก็อาจจะทำให้ได้ข้อคิดความเห็นที่เป็นประโยชน์ และเสริมให้การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมีความสมบูรณ์ มีประสิทธิผล และการจัดการการศึกษาสามารถสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและสังคมได้มากขึ้น ทั้งยังเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

5. จากการวิจัยพบว่า สภามหาวิทยาลัยเอกชนได้มีส่วนรับผิดชอบหรือมีส่วนร่วมดำเนินการหรือรับทราบการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยอยู่พอสมควร แต่ที่สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการเป็นผู้อนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ยังไม่ครบถ้วนทุกมหาวิทยาลัยในประเด็นดังกล่าวนี้ เมื่อพิจารณาตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535 มาตรา 33 (2538 : 14) ได้บัญญัติว่า สภาสถาบันมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และอำนาจหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยเอกชนจึงควรมีส่วนร่วมและมีหน้าที่ในการพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นส่วนที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ในด้านการวางนโยบายของมหาวิทยาลัย และจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มาตรา 34 (1) (2546 : 9) ได้บัญญัติว่า สภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอำนาจหน้าที่อนุมัติแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่ามหาวิทยาลัยเอกชนทุกแห่งจะต้องจัดทำและนำเสนอแผนพัฒนามหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ โดยถือเป็นภารกิจประจำของมหาวิทยาลัยที่ต้องนำเสนอแผนพัฒนาต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติทุกครั้ง

6. จากการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย ด้วยวิธีการจัดประชุมชี้แจงแก่ประชาคมของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในรูปเอกสารเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงบางแห่งที่เผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อซีดีและเว็บไซต์ ซึ่งน่าจะเป็นผลดีที่สามารถเพิ่มสื่อประชาสัมพันธ์ได้อีกรูปแบบหนึ่ง มหาวิทยาลัยเอกชนโดยทั่วไปควรพิจารณาวิธีการ และสื่อในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้หลากหลายยิ่งขึ้น ทั้งทางซีดี เว็บไซต์และการจัดให้มีระบบอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ไปยังบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และสาธารณชนทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลตามกลุ่มเป้าหมายในขอบเขตที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งสังคมภายนอกได้มีโอกาสรับรู้และหรือมีส่วนร่วมในกิจการของมหาวิทยาลัยด้วย ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น อีกทั้งสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ปี พ.ศ. 2542 ได้ระบุถึงการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดีว่าควรประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักการคุ้มค่าอ้างถึงในรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย (2544 : 6)

7. จากการวิจัยพบว่า ในด้านการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งยังไม่มีกำหนดหน่วยงาน ตัวบุคคล หรือ คณะกรรมการในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ ช่วงเวลาในการประเมินผล การดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยพบว่า มีการประเมินในช่วงเวลาต่าง ๆ หลายช่วง แต่ที่น่าจะมีความสำคัญคือ การประเมินเมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนา พบว่า ยังมีจำนวนน้อย และในการประเมินผลแผนพัฒนาพบว่า มีการประเมินผลในหลายด้าน แต่ที่น่าจะมีความสำคัญคือในด้านสัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนาทั้งในด้านผลผลิตและผลลัพธ์นั้น บางมหาวิทยาลัยยังไม่มีมีการประเมินในด้านนี้ ซึ่งอุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 50 – 51) ได้กล่าวถึงระบบการวางแผนและการบริหารไว้ โดยส่วนหนึ่งที่ต้องดำเนินการคือ การกำหนดโครงสร้างและสายการประสานงาน การวางแผน (Organization for Planning) ซึ่งหมายถึง การกำหนดคณะกรรมการ กำหนดตัวบุคคลและกำหนด ภาระความรับผิดชอบในกระบวนการวางแผน และอุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 56 – 57) และเจือ จันทร จงสถิตอยู่ (2529 : 29 – 31) ได้กล่าวไว้ว่า ในขั้นการติดตามประเมินผล ปรับแผนและจัดทำ แผนใหม่นั้น ในส่วนของการประเมินผลจะมีหลายรูปแบบได้แก่การประเมินโครงการ (Project evaluation) การประเมินผลระหว่างดำเนินงานเพื่อปรับปรุงโครงการ (Formative evaluation) และการประเมินผลสรุป หรือผลรวมเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Summative evaluation) การประเมินตามช่วง ระยะเวลาได้แก่ ระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน ประเมินผลประจำปี ประเมินผลครึ่งแผน และประเมินผลเมื่อ สิ้นสุดแผน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ ดังนั้น ในด้านการติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยน่าจะให้ความสำคัญในประเด็นเหล่านี้ มากขึ้น โดยปรับปรุงและพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้ สมบูรณ์ขึ้น ทั้งในด้านการกำหนดหน่วยงาน และตัวบุคคล เพื่อทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล แผนพัฒนามหาวิทยาลัย การจัดทำให้มีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้น การติดตามและประเมินผลในด้านสัมฤทธิ์ผลของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้มากขึ้น ก็น่าจะเป็น ประโยชน์ต่อการนำผลการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนา และการจัดทำ แผนพัฒนาใหม่ให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

8. จากการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีการนำผลการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยรายงานเสนอผู้เกี่ยวข้อง แต่มีบางแห่งยัง ไม่ได้รายงานผลดังกล่าวต่อสภามหาวิทยาลัย ซึ่งसनานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (ม.ป.ป.) หน้า 11 ก็ได้ กล่าวไว้ว่า ในขั้นการติดตามและประเมินผลนั้น กิจกรรมหนึ่งที่ต้องดำเนินการคือ การรายงานไป ยังผู้เกี่ยวข้อง โดยเน้นจุดที่แตกต่างจากเป้าหมาย เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปเป็นข้อมูล ป้อนกลับในการดำเนินงานต่อไป ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าในบรรดาผู้เกี่ยวข้องนั้น ควรรวมถึงสภา มหาวิทยาลัยซึ่งถือเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยด้วย แต่บางมหาวิทยาลัยยังไม่ได้รายงานผล

การติดตามและประเมินผลต่อสภามหาวิทยาลัยและโดยที่สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงจำเป็นที่ทุกมหาวิทยาลัยจะได้นำผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัยรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและโดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การอนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย เมื่อมีการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยใหม่

9. จากการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่สามารถปรับแผนพัฒนาได้ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุผลและความจำเป็นโดยอาจปรับลดหรือขยายเวลาของแผนพัฒนาตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์ สามารถจัดงบประมาณสนับสนุนโครงการใหม่ได้ตลอดเวลา และสามารถยกเลิกโครงการเดิมและเสนอโครงการใหม่ได้ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้เป็นความคล่องตัวของ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งน่าจะเป็นผลดีต่อมหาวิทยาลัยที่สามารถจัดการศึกษาให้สนองต่อต่อสังคมและตลาดแรงงานได้ทันต่อภาวะการณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 58 – 59) ที่จะต้องมีการปรับแผนเนื่องจากการปฏิบัติงานในช่วงระยะที่ผ่านมามีข้อมูลซึ่งแสดงให้เห็นว่า เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องปรับปรุงแผนพัฒนาในปีต่อไป หรืออาจจะเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติจัดทำทั้งในเชิงหลักการและในการปฏิบัติทั้งในด้านการทบทวนและแก้ไขปรับปรุงโครงการ การปรับแผนประจำปี การปรับแผนช่วงครึ่งแผน หรือเมื่อจะทำการวางแผนใหม่และในเรื่องการทบทวนปรับแผนนี้ คอฟแมน (Kaufman , 1972) ได้เสนอรูปแบบของการวางแผนการศึกษาแบบคลาสสิกไว้ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ โดยในขั้นตอนการทบทวนปรับแผนได้เสนอว่า ควรทบทวนเท่าที่จำเป็น ดังนั้น ในการปรับแผนจึงต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบโดยคำนึงถึงศักยภาพความพร้อม คุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษา และผลกระทบหรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอย่างแท้จริงด้วยว่า การปรับแผนพัฒนานั้นจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งมหาวิทยาลัย ประชากรของมหาวิทยาลัย นักศึกษา และสังคมอย่างแท้จริง อีกทั้งการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ดีนั้น ก็อาจเป็นแนวทางดำเนินการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยในแต่ละช่วงแผนพัฒนาได้ โดยมีการทบทวนและปรับแผนตามความจำเป็น

10. จากการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนส่วนใหญ่มีปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยค่อนข้างน้อย แต่ที่ได้รับการกล่าวถึง ได้แก่ ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวางแผนไม่เป็นระบบและไม่เป็นปัจจุบัน การขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ขาดบุคลากรที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล และบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผล และการดำเนินงานไม่เป็นไปตามปฏิทินการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาเหล่านี้มักปรากฏในหลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนซึ่งสอดคล้องกับ

แนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 99) สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2544 : 81 – 83) อนันต์ เกตุวงศ์ (2534 : 11 – 13) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผน ได้แก่ การขาดข้อมูลและสารสนเทศประกอบการวางแผน ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ และไม่มีการจัดเตรียมบุคลากรเพื่อปฏิบัติการตามแผนอย่างเพียงพอ วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอนชัดเจน บางครั้งแผนและโครงการที่วางไว้ไม่มีการปฏิบัติเนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณตามแผน ขาดการติดตามผลและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยซึ่งต้องทำหน้าที่อนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับ จึงควรให้ความสำคัญและกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนให้มีการมุ่งเน้นด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจัดและพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินการด้านการติดตามและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานหรือการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยนั้น นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยในด้านการทบทวน ปรับปรุงและจัดทำแผนใหม่แล้วยังเป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงานด้านอื่นของมหาวิทยาลัยด้วย เช่น การประกันคุณภาพภายใน ซึ่งมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็ได้มีการดำเนินการอยู่แล้วและกรณีจะเป็นการเตรียมการไว้เพื่อรับการประเมินคุณภาพภายนอกด้วย ซึ่งหากมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและสามารถจัดระบบการติดตามและประเมินผลให้สามารถสนองตอบได้หลายภารกิจไปพร้อมกันได้ก็จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น เช่น สนองตอบต่อการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การจัดระบบประกันคุณภาพภายใน และเพื่อเตรียมการสำหรับรับการประเมินคุณภาพภายนอก

11. จากการวิจัยพบว่า มีบางมหาวิทยาลัยระบุว่า มหาวิทยาลัยได้ใช้ระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นหลักในการดำเนินการโดยถือเป็นแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย จากเอกสารห้าสาระการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา (2545 : 8) ได้กำหนดว่า ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้นจะต้องดำเนินการตามวงจร PDCA โดยมีส่วนของการวางแผนการดำเนินการอยู่ด้วย ผู้วิจัยเห็นว่าการวางแผนดังกล่าวนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อดำเนินการระบบประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก อาจไม่ครอบคลุมภารกิจทุกด้านที่มหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการซึ่งแตกต่างจากแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่เป็นการวางแผนโดยรวมของมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมภารกิจทุกด้านที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนานักศึกษา การพัฒนาอาคารสถานที่ การบริหารจัดการ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ โดยมีแผนดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยอยู่ด้วย จะเห็นได้ว่า แผนการ

ดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพภายในจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเท่านั้น มหาวิทยาลัยเอกชนจึงไม่อาจจะนำระบบประกันคุณภาพภายในมาใช้แทนแผนพัฒนามหาวิทยาลัยได้ และมหาวิทยาลัยเอกชนยังคงต้องจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นแผนแม่บทของมหาวิทยาลัย อีกทั้งต้องนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติตามอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้บัญญัติไว้ดังได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัยเอกชน

1.1) จากงานวิจัยพบว่า องค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยทั่วไปประกอบด้วย คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี/ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการสำนักหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยเอกชนควรพิจารณาเพิ่มองค์ประกอบของคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือคณะกรรมการอื่นที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ให้มีบุคลากรโดยทั่วไปและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบุคคลภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วย เช่น คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ผู้แทนสมาคมศิษย์เก่า ผู้แทนหน่วยงานหรือองค์กรด้านตลาดแรงงาน องค์กรวิชาชีพ เป็นต้น เพื่อมหาวิทยาลัยปฏิบัติภารกิจได้สอดคล้องสนองตอบความต้องการของสังคมได้มากขึ้น

1.2) จากงานวิจัยพบว่า การดำเนินการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนยังขาดผู้มีส่วนร่วมจากบุคลากรโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัย ผู้เกี่ยวข้องอื่นและสังคมภายนอก

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยเอกชนควรจัดให้ประชากรโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา รวมทั้ง ศิษย์เก่า และบุคคลภายนอกได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมากขึ้น เพื่อให้แผนพัฒนามหาวิทยาลัยตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานและสังคม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบางมหาวิทยาลัยก็ได้ดำเนินการอยู่บ้างแล้ว เช่น ให้ประชาชนร่วมให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

1.3) จากงานวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีปัญหาขาดข้อมูลและสารสนเทศ และขาดแหล่งข้อมูลสำหรับใช้ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยเอกชนควรพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4) จากงานวิจัยพบว่า ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนมีการคาดคะเนทรัพยากรอื่นที่นอกเหนือจากด้านบุคลากรอยู่ค่อนข้างน้อย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า ในแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนควรระบุความต้องการทรัพยากรด้านอื่นที่นอกเหนือจากด้านบุคลากรไว้ให้ชัดเจนด้วย เช่น ด้านอุปกรณ์การศึกษา และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ด้านอาคารสถานที่ เป็นต้น

1.5) จากงานวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งยังไม่ได้เสนอแผนพัฒนามหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าทุกมหาวิทยาลัยจะต้องนำเสนอแผนพัฒนามหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ และควรให้สภามหาวิทยาลัยได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้มากขึ้นในทุกขั้นตอน

1.6) จากงานวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม เพื่อดำเนินการในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และมีปัญหาขาดการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยเอกชนควรจัดหาและพัฒนาบุคลากรให้ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล รวมทั้งทำหน้าที่อื่นในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) ข้อเสนอแนะต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1) จากงานวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีปัญหาในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย โดยมีสาเหตุประการหนึ่งคือ นโยบายของรัฐบาล ขาดความชัดเจนต่อเนื่อง

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและองค์กรที่เกี่ยวข้องควรมีการพิจารณาทบทวนการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้มีความชัดเจนต่อเนื่อง และสามารถปฏิบัติได้จริง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นที่ไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ บังเกิดประโยชน์ต่อวงการอุดมศึกษาและการพัฒนาประเทศ อาทิเช่น การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการผลิตบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เป็นต้น

2.2) จากงานวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนบางแห่งมีปัญหาขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนพัฒนา

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ควรหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนพัฒนาให้กับมหาวิทยาลัย เอกชนในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงานเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในงานด้านการวางแผนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.3) จากงานวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีปัญหาด้านข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้ง ขาดแหล่งข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะว่าสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หน่วยงานและ องค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งรัฐและเอกชน จึงควรมีการเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อ การดำเนินภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้สถาบันได้ใช้ประโยชน์ รวมทั้งอาจทำหน้าที่เป็น แหล่งข้อมูลและสารสนเทศด้านอุดมศึกษาให้กับสถาบันอุดมศึกษาด้วย เช่น ข้อมูลความต้องการ กำลังคน ข้อมูลสารสนเทศด้านหลักสูตรสาขาวิชาที่เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูล และสารสนเทศด้านการวิจัยและพัฒนา ฯลฯ เพื่อสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใช้ประโยชน์ในการ วางแผนพัฒนา ขณะเดียวกัน ผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็จะตอบสนองความต้องการ ของตลาดแรงงานและความต้องการของสังคมได้มากขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) จากการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนยังมีปัญหาเรื่องมอบหมายบุคลากรและปัญหา ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม เพื่อปฏิบัติงานในกระบวนการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไปคือ

- การวิจัยโครงสร้างการจ้ดองค์กรและการจัดอัตรากำลังของหน่วยงานที่รับผิดชอบการ วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน
- การวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและอัตรากำลังหน่วยงานวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนกับประสิทธิผลของการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

2) จากการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยเอกชนจะต้องให้ความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติเพื่อให้เป็นไปตามความในมาตรา 34 (1) แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยเอกชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป ในเรื่องการวิจัยปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญที่ช่วย เสริมสร้างให้การจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

เกษมบัณฑิต, มหาวิทยาลัย, **ข้อกำหนดมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต 2546**. กรุงเทพมหานคร :

ฝ่ายวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2546.

เกริก, มหาวิทยาลัย. **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเกริก ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2544 – 2548)**.

กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกริก, 2544.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4**

(พ.ศ. 2520 – 2524). กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดรุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2520.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 5**

(พ.ศ. 2525 – 2529). กรุงเทพมหานคร : 2524.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6**

(พ.ศ. 2530 – 2534). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดรุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2529.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7**

(พ.ศ. 2535 – 2539). (ม.ป.ท.), 2535.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8**

(พ.ศ. 2540 – 2545). กรุงเทพมหานคร : อรรถพลการพิมพ์, 2540.

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ**

สังคมแห่งชาติ ฉบับที่เก้า พ.ศ. 2545 - 2549. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2544.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**.

กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2542.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. **เงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา**

ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (อัดสำเนา), 2546.

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. **แนวคิดและวิธีการวางแผนการศึกษา**. หน่วยที่ 3. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2529.

เซ็น แก้วยศ. **กระบวนการวางแผนการศึกษา**. **วารสารสามัญศึกษา**. ฉบับเดือนมกราคม.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2517.

- เซ็นต์จอห์น, มหาวิทยาลัย. รายงานประจำปี 2544. กรุงเทพมหานคร : ธีระพงษ์การพิมพ์, 2544.
- ดิลก บุญเรืองรอด. การวางแผนการศึกษาระดับสถาบันการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : แสงสุทธิการพิมพ์, 2535.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร และธิดีรัตน์ วิศาลเวทย์. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการวางแผน. ในประมวลสาระชุดวิชานโยบายและการวางแผนการศึกษาหน่วยที่ 6. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.
- นพ ศรีบุญนาถ. การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการบริหารการพัฒนาชุมชนบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- นิภา ไชยรินคำ. การศึกษาระบบงานวางแผนของวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ประมวล เสนาฤทธิ. การวางแผนและการจัดการทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2526.
- ประสงค์ ปราณีตพลกรัง และคณะ. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2541.
- ประพิศ นามกร. ระบบการวางแผนในวิทยาลัยครูภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.
- ประยูทธ ชูสอน. รูปแบบการวางแผนในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2532.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 – 2524). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด กรมประชาสงเคราะห์, 2520.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2525 – 2529). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2525.
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 – 2534). กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, (ม.ป.ป.).
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539). กรุงเทพมหานคร : (ม.ป.ป.).
- มหาวิทยาลัย, ทบวง. แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544). กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, 2539.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. **พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา), 2538.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. **ประมวลนโยบาย หลักเกณฑ์และแนวทางที่เกี่ยวข้อกับการ ดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2543** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา), 2543.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. **รายงานประจำปี 2545.** กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2545.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. **นโยบาย แนวทาง และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. **วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาอุดมศึกษา ของแผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549).** กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. (อัดสำเนา), 2545.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. **ห้าสาระการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2545.

มหิดล, มหาวิทยาลัย. **รายงานประจำปี 2541.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ดอกเบี๋ย, 2541

รังสิต, มหาวิทยาลัย. **รายงานประจำปี 2543.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรังสิต. (ม.ป.ป.) (อัดสำเนา)

หัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, มหาวิทยาลัย. **รายงานประจำปี 2543.** กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, 2543.

วิโรจน์ สารรัตน์. **การวางแผนการศึกษาระดับจุลภาค (หลักการและแนวคิดเชิงประยุกต์).** กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์, 2539.

วุฒิชัย ประเสริฐสุข. **การศึกษากระบวนการวางแผนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

คันสนีย์ จะสุวรรณ. **ทิศทางของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2531-2545,** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

- ศรีปทุม, มหาวิทยาลัย. **รายงานประจำปี 2544.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2544.
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. **แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผน.** ในเอกสารประกอบการสอนการวางแผน. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ม.ป.ป.). (อัดสำเนา)
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. **แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการวางแผน.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน. หน่วยที่ 1. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2524.
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. **การบริหารการศึกษาและกระบวนการวางแผนการศึกษา.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน. หน่วยที่ 2. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : รุ่งศิลป์การพิมพ์, 2524.
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. **แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาโรงเรียน. หน่วยที่ 1 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเรืองแสงการพิมพ์, 2525.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อมรินทร์, 2544.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2528.
- สวัสดิ์ พฤกษ์ตระกูล. **การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหาร ปัญหาและความต้องการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. **หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา.** ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 4. พิมพ์ครั้งที่ 12. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช, 2538.
- อนันต์ เกตุวงศ์. **หลักและเทคนิคการวางแผน.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.
- อรุณศรี ละอองแก้ว. **สภาพและปัญหาการวางแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539).** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- อัญชลี สัตบุตร์. **ทิศทางการส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของทบวงมหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- อุทัย ธรรมเตโช. **หลักบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: เจ้าพระยาการพิมพ์, 2531.

อุทัย บุญประเสริฐ. **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2538.

เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวันคล้ายวันสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัย.

วิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาอุดมศึกษา ฉบับที่ 9

(พ.ศ. 2545 – 2549). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2543.

หอการค้าไทย, มหาวิทยาลัย. **รายงานประจำปี 2544**. กรุงเทพมหานคร : กองแผนงาน, 2544.



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- Antonen. Lois Cathering Herbst. **An Investigation of planning and resource allocation in the Administration of Higher Education.** Ed.D. Thesis. University of South Dakota, 1985.
- American Association of School Administrators. **Staff Relation in Administration.** D.C. : AASA, 1955.
- Boxx. R., & Johnson. J.W. **An Examination of Formalized Planning as Currently Used in Institutions of Higher Learning.** Planning for Higher Education, 1980.
- Behan. Barbara Ann. **Utilization of Computer-Based Information Systems in College Strategic Planning.** Ph.D. Thesis. University of Pittsburgh, 1985.
- Gulick , Luther and Urwick , Lyndall. **Papers on the Science of Administration.** New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1939.
- Inman. J.C. **Some Principles of Planning for Colleges and Universities** Chicago. Ill. : Cresop . McCormick. And Paget, 1971.
- Kaufman. R.A. **Educational system plannaing.** Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall, 1972.
- Shand. Herbert Olivier. **Comprehensive Planning in Seventh – Day Adventist Colleges and Universities in the United States.** Loma Linda University, 1987.
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter. **Management.** New Jersey : Prentice Hall International, Inc, 1999.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ
อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ
อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ
อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. อาจารย์ ดร.ชวลิต หมื่นนุช
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
5. อาจารย์ ดร.สมหมาย จันทรเรือง
ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยสยาม

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผู้วิจัย

นายชำนาญ บุรณโอสถ

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

สถาบันวิทยบริการ
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ได้แก่
 - อธิการบดีหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาที่ได้รับมอบหมายจาก อธิการบดีของมหาวิทยาลัยเอกชน

โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน
- ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน
- ตอนที่ 3 ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

2. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์และนำเสนอรายงานจะกระทำในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อมหาวิทยาลัยเอกชนแต่ละแห่ง
3. ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อทบวงมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้นำไปใช้ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการวางแผนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ได้กรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ₁ ชาย	<input type="checkbox"/> ₂ หญิง
---	--
2. อายุ

<input type="checkbox"/> ₁ 30 ปีหรือต่ำกว่า	<input type="checkbox"/> ₂ 31-40 ปี
<input type="checkbox"/> ₃ 41-50 ปี	<input type="checkbox"/> ₄ 51 ปีขึ้นไป
3. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> ₁ ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ₂ ปริญญาเอก
<input type="checkbox"/> ₃ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	
4. ตำแหน่งปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> ₁ อธิการบดี	<input type="checkbox"/> ₂ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
<input type="checkbox"/> ₃ รองอธิการบดีฝ่าย	<input type="checkbox"/> ₄ ตำแหน่งอื่น (โปรดระบุ)
5. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> ₁ 1-5 ปี	<input type="checkbox"/> ₂ 6-10 ปี
<input type="checkbox"/> ₃ 11-15 ปี	<input type="checkbox"/> ₄ 16-20 ปี
<input type="checkbox"/> ₅ 21 ปีขึ้นไป	
6. ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยท่านอยู่ในฐานะใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> ₁ ผู้ให้ข้อมูล	<input type="checkbox"/> ₂ ผู้วิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหา
<input type="checkbox"/> ₃ ผู้กำหนดนโยบาย	<input type="checkbox"/> ₄ ผู้ประสานงานในการวางแผน
<input type="checkbox"/> ₅ ผู้ควบคุมการปฏิบัติ	<input type="checkbox"/> ₆ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
<input type="checkbox"/> ₇ อื่น ๆ (โปรดระบุ)	
7. มหาวิทยาลัยจัดให้มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะแรก ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. ถึง พ.ศ. เป็นช่วงเวลา.....ปี แผนพัฒนามหาวิทยาลัยฉบับปัจจุบันเป็นแผนพัฒนาระยะที่..... ตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. ถึงปี พ.ศ.
8. มหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยประเภทใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

<input type="checkbox"/> ₁ แผนเชิงกลยุทธ์
<input type="checkbox"/> ₂ แผนพัฒนาการศึกษา ระยะ 5 ปี
<input type="checkbox"/> ₃ แผนพัฒนาการศึกษาประจำปี
<input type="checkbox"/> ₄ แผนปฏิบัติการประจำปี
<input type="checkbox"/> ₅ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

9. แผนพัฒนามหาวิทยาลัยประกอบด้วยแผนงานใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ แผนงานบริหาร
- ₂ แผนงานผลิตบัณฑิต
- ₃ แผนงานวิจัย
- ₄ แผนงานบริการทางวิชาการแก่สังคม
- ₅ แผนงานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ₆ แผนงานกิจการนิสิตนักศึกษา
- ₇ แผนงานพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร
- ₈ แผนงานพัฒนาอาคารสถานที่
- ₉ แผนงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
- ₁₀ แผนงานอื่น (โปรดระบุ).....
10. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยประกอบด้วย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ สภามหาวิทยาลัย
- ₂ อธิการบดี
- ₃ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
- ₄ หน่วยงานวางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย (โปรดระบุชื่อหน่วยงาน)
.....
- ₅ คณะกรรมการวางแผนที่มีมหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น (โปรดระบุชื่อคณะกรรมการ)
.....
- ₆ อื่น ๆ (โปรดระบุ)
11. กรณีที่มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลใดบ้าง
- ₁ อธิการบดี
- ₂ รองอธิการบดี
- ₃ คณบดี
- ₄ ผู้อำนวยการสำนัก/หน่วยงานวางแผนและพัฒนา
- ₅ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคราชการ
- ₆ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน
- ₇ ผู้ทรงคุณวุฒิอื่น (ระบุ).....
- ₈ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

12. คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่อย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ ดำเนินการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- ₂ กำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₃ กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₄ ให้คำปรึกษา แนะนำในการกำหนดแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₅ จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₆ ประสานงานกับภาคธุรกิจเอกชนและส่วนราชการในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₇ กำหนดการใช้งบประมาณและทรัพยากรอื่นในแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย
- ₈ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย
- ₉ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

2.1 การเตรียมวางแผน

- 1) มหาวิทยาลัยมีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนหรือไม่
₁ มี ₂ ไม่มี (ถ้าไม่มีข้ามไปตอบหัวข้อ 2.2 การวางแผน)
- 2) หน่วยงาน/องค์กรของมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่รวบรวมและจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนของมหาวิทยาลัย ได้แก่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - 2.1) หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของมหาวิทยาลัย (ระบุชื่อหน่วยงาน)

 - 2.2) หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของคณะ (ระบุชื่อหน่วยงาน)

 - 2.3) หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของหน่วยงานอื่นที่เทียบเท่าคณะ (ระบุชื่อหน่วยงาน)

 - 2.4) หน่วยข้อมูลและสารสนเทศของสำนัก/กอง ที่ทำหน้าที่วางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย (ระบุชื่อหน่วยงาน)

 - 2.5) เป็นการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ คือ (โปรดระบุ)

 โดยมีหน่วยงาน (ระบุ)
 - 2.6) เป็นผู้ประสานและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนา
 อื่น ๆ (โปรดระบุ)
- 3) มหาวิทยาลัยเก็บข้อมูลและสารสนเทศในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วยวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - 3.1) จัดเก็บเป็นระบบฐานข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์
 - 3.2) จัดเก็บเป็นระบบข้อมูลและสารสนเทศในรูปเอกสารเพิ่มข้อมูล
 - 3.3) จัดเก็บเป็นระบบโดยผสมผสานระหว่างการใช้คอมพิวเตอร์กับเอกสารเพิ่มข้อมูล
 - 3.4) อื่น ๆ (โปรดระบุ)

- 4) ระบบข้อมูลและสารสนเทศของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยฐานข้อมูลใดบ้าง
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ และระบุชื่อฐานข้อมูลที่ต้องการของมหาวิทยาลัยไว้ในวงเล็บด้วย)
- 4.1) ฐานข้อมูลคณาจารย์และบุคลากร
 - 4.2) ฐานข้อมูลระบบการเงินและบัญชี
 - 4.3) ฐานข้อมูลระบบบริหารทั่วไป
 - 4.4) ฐานข้อมูลห้องสมุด
 - 4.5) ฐานข้อมูลหลักสูตร
 - 4.6) ฐานข้อมูลด้านการวิจัย
 - 4.7) ฐานข้อมูลด้านศิลปวัฒนธรรม
 - 4.8) ฐานข้อมูลกิจกรรมนักศึกษา
 - 4.9) ฐานข้อมูลอาคารสถานที่
 - 4.10) ฐานข้อมูลพัสดุ อุปกรณ์การศึกษา
 - 4.11) ฐานข้อมูลนักศึกษา
 - 4.12) ฐานข้อมูลศิษย์เก่า
 - 4.13) ฐานข้อมูลระบบการประกันคุณภาพ
 - 4.14) ไม่ได้จัดเป็นฐานข้อมูลแต่จัดเป็นแหล่งข้อมูลโดยข้อมูลประกอบด้วย
.....
.....
 - 4.15) ฐานข้อมูลหรือระบบข้อมูลอื่น (โปรดระบุ)
- 5) มหาวิทยาลัยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านใดบ้าง เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
 - ₂ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
 - ₃ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา
 - ₄ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
 - ₅ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540
 - ₆ นโยบายและแนวทางปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษา
ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2539
 - ₇ แนวทางการจัดทำรายงานการศึกษาด้วยตนเอง (self study report)
 - ₈ องค์ประกอบ 9 ด้าน เพื่อการประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาที่ได้รับ
ความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐมนตรี ในปี พ.ศ. 2543
 - ₉ ข้อมูลข่าวสารจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

- ₁₀ จำนวนอาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาของสถาบัน
- ₁₁ หลักสูตรสาขาวิชาที่เปิดสอนในปัจจุบัน
- ₁₂ ข้อมูลรายงานภาวะการณ์ทางานทำของบัณฑิต
- ₁₃ ข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน
- ₁₄ ข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกสถาบัน ได้แก่ (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

- ₁₅ อื่น ๆ (โปรดระบุ)
-
-
-
-

6) ข้อมูลและสารสนเทศที่มหาวิทยาลัยจัดเก็บไว้ได้นำไปใช้วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ กำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- ₂ กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
ทบวงมหาวิทยาลัยและแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- ₃ กำหนดพันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย
- ₄ กำหนดอัตรากำลังอาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- ₅ กำหนดแนวทางการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร
- ₆ กำหนดแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษา
- ₇ กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้น
- ₈ กำหนดหลักสูตรสาขาวิชาที่จะเปิดสอนให้สอดคล้องกับความต้องการ
ของตลาดแรงงาน
- ₉ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

7) มหาวิทยาลัยได้มีการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อถัดไป)

กรณีที่มีการศึกษาสภาพปัจจุบัน มหาวิทยาลัยดำเนินการโดยวิธีใด

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

7.1) ออกแบบสำรวจแล้วจัดทำเอกสารรายงานสรุป

7.2) จัดระบบให้ทุกคณะ/หน่วยงาน รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะจนถึงปัจจุบันแล้วสรุปเป็นรายงานสภาพปัจจุบัน

7.3) ศึกษาสภาพปัจจุบันจากระบบหรือฐานข้อมูลและสารสนเทศที่รวบรวมจัดทำไว้แล้ว

7.4) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

.....

.....

.....

.....

8) มหาวิทยาลัยได้มีการประเมินปัญหาและความต้องการของคณะและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อถัดไป)

กรณีที่มีการประเมินปัญหาและความต้องการ มหาวิทยาลัยดำเนินการโดยวิธีใด (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

9) มหาวิทยาลัยได้มีการพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อถัดไป)

กรณีที่มีการพยากรณ์หรือคาดคะเนแนวโน้มต่าง ๆ เพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ดำเนินการโดยวิธีใดและในเรื่องใดบ้าง (โปรดระบุ).....

.....

.....

.....

.....

.....

- 10) มหาวิทยาลัยได้มีการคาดคะเนความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อถัดไป)

กรณีที่มีการคาดคะเนความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยดำเนินการอย่างไร (โปรดระบุ)

.....

.....

.....

.....

.....

- 11) มหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำประมาณการด้านแผนการเงินเพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อถัดไป)

กรณีที่มีการจัดทำประมาณการด้านแผนการเงินเพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

- 12) มหาวิทยาลัยได้มีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อถัดไป)

กรณีที่มีการคาดคะเนความต้องการทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อประกอบการวางแผน โปรดระบุ ประเภทของทรัพยากรเฉพาะที่เห็นว่าสำคัญ และวิธีการในการคาดคะเนความต้องการ

.....

.....

.....

.....

.....

- 13) มหาวิทยาลัยได้กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการ และการประสานงานด้าน
การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้ โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ กำหนดหน่วยงานและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
ไว้อย่างชัดเจน
 - ₂ กำหนดตัวบุคคลและหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน
 - ₃ จัดให้มีคณะกรรมการและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนา
มหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน
 - ₄ การกำหนดนโยบายในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
 - ₅ การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
 - ₆ กำหนดจุดตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และกลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
ต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน
 - ₇ กำหนดแบบฟอร์มมาตรฐาน โดยมีโครงสร้างหรือองค์ประกอบที่เป็นมาตรฐานที่จำเป็น
ต้องใช้ร่วมกัน เพื่อเป็นส่วนประกอบในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
 - ₈ กำหนดเกณฑ์และข้อกำหนดที่สำคัญไว้เป็นหลักการเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา
วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
 - ₉ กำหนดระบบหรือวิธีการที่ใช้วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
(โปรดระบุสาระสำคัญโดยสังเขป)
(เช่น PIE, STRATEGIC PLANNING เป็นต้น)
 - ₁₀ อื่น ๆ (โปรดระบุ)
- 14) ผู้มีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคคลใดบ้าง
-
-
-
-

- 15) มหาวิทยาลัยได้ประสานงานหรือขอความร่วมมือจากหน่วยงานใดบ้าง เพื่อประกอบ การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (โปรดระบุชื่อหน่วยงานและลักษณะของความร่วมมือ)

.....

.....

.....

.....

2.2 การวางแผน

- 16) มหาวิทยาลัยดำเนินการในขั้นตอนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ การพิจารณาและกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการในการ จัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย คณะ และหน่วยงานอื่นภายในมหาวิทยาลัย
- ₂ การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (กรณีกำหนดใหม่)
- ₃ การทบทวนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (กรณีมีการกำหนดไว้แล้ว)
- ₄ การกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₅ การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₆ การจัดทำแผนงาน/โครงการระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนาของคณะ และหน่วยงานต่าง ๆ ต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน
- ₇ การรวบรวม วิเคราะห์ แผนงาน/โครงการระยะยาว และจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย (เอกสารแผนพัฒนา)
- ₈ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีตามแผนงาน/โครงการของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ
- ₉ การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะ และหน่วยงานต่าง ๆ
- ₁₀ การรวบรวมและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย
- ₁₁ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

17) ในประเด็นหัวข้อเรื่องต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการอย่างไร ใครเป็นผู้มีส่วนร่วม
ดำเนินการ และหรือใครเป็นผู้มีอำนาจเห็นชอบหรืออนุมัติ (โปรดระบุสาระสำคัญโดยสังเขป)

17.1) การพิจารณาวิเคราะห์และกำหนดความสำคัญของปัญหาและความต้องการ
ในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ

.....

.....

17.2) การกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ

.....

.....

ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

17.3) การกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ.....

.....

.....

17.4) การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการ และเป้าหมายของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- 17.5) การจัดทำแผนงาน/โครงการระยะยาวตามช่วงแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ
ประจำปีในระดับคณะ

วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ

.....

.....

ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ (ในระดับคณะ).....

.....

.....

- 17.6) การรวบรวมวิเคราะห์และจัดทำเอกสารแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ

.....

.....

ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนพัฒนามหาวิทยาลัย.....

.....

.....

.....

17.7) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ

.....

.....

ผู้มีอำนาจให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปี

ของมหาวิทยาลัย.....

.....

.....

.....

17.8) การประสานงานการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

ผู้มีส่วนร่วมดำเนินการ

.....

.....

.....

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.3 การนำแผนไปปฏิบัติ

18) มหาวิทยาลัยดำเนินการในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติอย่างไรบ้าง

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติการประจำปี
ของมหาวิทยาลัย
- ₂ การมอบหมายงานให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่าระดับคณะหรือสำนัก
ดำเนินการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดในแผน
- ₃ การจัดสรรและอนุมัติงบประมาณให้คณะและหน่วยงานที่เทียบเท่าระดับคณะ
หรือสำนักดำเนินการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดในแผน
- ₄ การจัดอบรมประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ในการนำแผนไปปฏิบัติ
- ₅ การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งในระดับมหาวิทยาลัย
ระดับคณะ และหน่วยงานที่เทียบเท่าหรือสำนัก/กอง
- ₆ การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน (ซึ่งนอกเหนือจากเอกสารแผนพัฒนา
และแผนปฏิบัติการประจำปี)
- ₇ การประสานงานการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี
- ₈ การจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด

19) ในประเด็นหัวข้อเรื่องต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยมีวิธีดำเนินการอย่างไร ใครเป็นผู้ร่วมดำเนินการ
และหรือใครเป็นผู้มีอำนาจเห็นชอบหรืออนุมัติ (โปรดระบุสาระสำคัญโดยสังเขป)

19.1) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนามหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติการประจำปี
ของมหาวิทยาลัย

วิธีดำเนินการ.....

.....

.....

ผู้ดำเนินการ.....

.....

.....

.....

- 19.2) การนำแผนไปปฏิบัติของหน่วยงานระดับคณะหรือเทียบเท่า และสำนักหรือกองผู้ใดเป็นผู้อนุมัติการดำเนินการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 1 คณะบดีมีอำนาจอนุมัติการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการในส่วนของคณะ โดยไม่ต้องเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- 2 การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการในทุกแผนงาน/โครงการ ต้องนำเสนออธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายอนุมัติ
- 3 การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติในโครงการที่มีความสำคัญ หรือมีภาวะเบี่ยงกำหนดให้เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยจะต้องนำเสนอสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติ
- 4 มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นระเบียบหลักเกณฑ์ไว้ว่า การปฏิบัติการลักษณะใดจะต้องเสนอผู้ใดเป็นผู้อนุมัติหรือเห็นชอบ ซึ่งเป็นไปตามลักษณะงาน/โครงการที่จะปฏิบัติ
- 5 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
.....
.....
.....
- 19.3) การจัดสรรและอนุมัติงบประมาณ เพื่อปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดวิธีดำเนินการ.....
.....
.....
.....
ผู้มีอำนาจอนุมัติ.....
.....
.....
- 19.4) การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการนำแผนไปปฏิบัติวิธีดำเนินการ.....
.....
.....
.....
ผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ.....
.....
.....

19.5) การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

วิธีดำเนินการ.....

.....

.....

.....

ผู้รับผิดชอบ/ประสานการดำเนินการ.....

.....

.....

19.6) การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการ.....

.....

.....

.....

ผู้รับผิดชอบ/ประสานการดำเนินการ.....

.....

.....

19.7) การประสานงานการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี

วิธีดำเนินการ.....

.....

.....

.....

ผู้รับผิดชอบ/ประสานการดำเนินการ.....

.....

.....

2.4 การติดตามและประเมินผล

20) มหาวิทยาลัยได้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผน

พัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี

₂ ไม่มี

ถ้ามี มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผน

พัฒนามหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

₁ การกำหนดหน่วยงาน ตัวบุคคล หรือคณะกรรมการในการติดตามและประเมินผล

₂ การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล

₃ การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน

₄ การจัดทำเอกสารสรุปรายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

₅ การนำเสนอผลการติดตามและประเมินผลต่อสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

₆ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

.....

.....

.....

21) หน่วยงาน ตัวบุคคล หรือคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

₁ อธิการบดี

₂ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา

₃ คณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

₄ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

₅ คณะ/ภาควิชา/สาขาวิชา/สำนัก/กอง

₆ ผู้รับผิดชอบแต่ละหน่วยงาน/โครงการ/กิจกรรม

₇ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล (โปรดระบุ).....

.....

.....

₈ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

.....

.....

.....

- 22) มหาวิทยาลัยใช้วิธีการและเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล ดังนี้คือ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ การใช้แบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม การตรวจสอบติดตามผลการปฏิบัติงาน
- ₂ การใช้แบบประเมินผล
- ₃ การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินผลการดำเนินงาน
- ₄ การจัดประชุมสัมมนาเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน
- ₅ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
-
-
- 23) มหาวิทยาลัยพิจารณากำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยด้วยวิธีการใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ พิจารณากำหนดในลักษณะ Bench marking ของมหาวิทยาลัย
- ₂ พิจารณากำหนดโดยใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพภายนอกที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา กำหนดเป็นแนวทาง
- ₃ พิจารณากำหนดโดยใช้เกณฑ์การประเมินตามระบบประกันคุณภาพภายใน ที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนดเป็นแนวทาง
- ₄ พิจารณากำหนดโดยสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ของมหาวิทยาลัย
- ₅ พิจารณากำหนดโดยสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ของทบวงมหาวิทยาลัย
- ₆ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
-
- 24) มหาวิทยาลัยได้มีการประเมินความพร้อมก่อนการดำเนินการตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย หรือไม่ อย่างไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ ประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการเตรียมการวางแผน
- ₂ ประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการวางแผน
- ₃ ประเมินเป็นระยะ ๆ ระหว่างเตรียมการวางแผนจนเสร็จสิ้นการวางแผน
- ₄ ประเมินศักยภาพและความพร้อมก่อนดำเนินการตามแผน
- ₅ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-

- 25) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
ในช่วงเวลาใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ เมื่อสิ้นสุดแผนงาน/โครงการ
 - ₂ ทุกช่วง 1 ปีของแผนพัฒนา
 - ₃ ระยะ 6 เดือนก่อนช่วงครึ่งแผนพัฒนา
 - ₄ ช่วงครึ่งแผนพัฒนา
 - ₅ ระยะ 1 ปี ก่อนสิ้นสุดแผนพัฒนา
 - ₆ เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนา
 - ₇ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
- 26) มหาวิทยาลัยทำการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในเรื่องใดบ้าง
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ ระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ
 - ₂ ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน/โครงการ
 - ₃ ทรัพยากรบุคคลที่ใช้ดำเนินงาน
 - ₄ งบประมาณและทรัพยากรอื่นที่ใช้ดำเนินงาน
 - ₅ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของแผนงาน/โครงการ
 - ₆ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้รับประโยชน์ (Stakeholder)
 - ₇ สมรรถนะของแผนพัฒนาทั้งในด้านผลผลิตและผลลัพธ์
 - ₈ ความสอดคล้องตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบาย
ของมหาวิทยาลัย
 - ₉ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
- 27) มหาวิทยาลัยมีการจัดทำรายงานผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
พัฒนามหาวิทยาลัยในลักษณะใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ₁ รายงานผลเป็นภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย
 - ₂ รายงานผลเป็นรายคณะ
 - ₃ รายงานผลเป็นรายแผนงาน/โครงการ
 - ₄ รายงานผลโดยจัดทำเป็นรายงานเพื่อใช้ดำเนินการในเรื่องการประกันคุณภาพภายใน
และเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก
 - ₅ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-

28) มหาวิทยาลัยจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
ในช่วงเวลาใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ ทุกช่วง 1 ปี ของแผนพัฒนา
- ₂ เมื่อสิ้นสุดแผนงาน/โครงการ
- ₃ ช่วงครึ่งแผนพัฒนา
- ₄ เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนา
- ₅ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
-

29) มหาวิทยาลัยได้ทำการเผยแพร่ผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตาม
แผนพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ รายงานสภามหาวิทยาลัย
- ₂ เผยแพร่แก่หน่วยงานและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย
- ₃ รายงานคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัย (โปรดระบุ)
-
-
- ₄ เผยแพร่แก่หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง (โปรดระบุ)
-
-
- ₅ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
-

2.5 การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

30) มหาวิทยาลัยได้นำผลการประเมินแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปใช้อย่างไรบ้าง
(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ ใช้ในการทบทวนและปรับแผนพัฒนา
- ₂ ใช้ในการวางแผนพัฒนาใหม่
- ₃ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
-

31) ในกรณีที่มหาวิทยาลัยมีการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ได้มีการปรับในเรื่องใดบ้าง

- ₁ กิจกรรม/วิธีการดำเนินงาน
- ₂ ขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินงาน
- ₃ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถาบัน
- ₄ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ
- ₅ บุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- ₆ งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน
- ₇ วิธีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
- ₈ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
-

32) มหาวิทยาลัยกำหนดช่วงเวลาในการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างไร

- ₁ ตลอดเวลาเมื่อมีเหตุผลและความจำเป็น
- ₂ ทุกปี
- ₃ ช่วงครึ่งแผน
- ₄ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
-

33) ในการปรับแผนพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยมีวิธีการดังนี้

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ ให้ยกเลิกโครงการเดิมและเสนอโครงการใหม่ได้ตลอดเวลา เมื่อมีเหตุผลอันสมควร
- ₂ มหาวิทยาลัยสามารถจัดงบประมาณสนับสนุนโครงการใหม่ได้ตลอดเวลา
เมื่อมีโครงการที่เหมาะสมหรือจำเป็น
- ₃ มหาวิทยาลัยสามารถลดหรือขยายช่วงเวลาของแผนพัฒนาได้ตามความเหมาะสม
ตามสถานการณ์
- ₄ อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
-
-

ตอนที่ 3 ปัญหาในกระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. มหาวิทยาลัยของท่านมีปัญหาในขั้นเตรียมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี

ถ้ามี มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ บุคลากรที่ทำหน้าที่วางแผนขาดความรู้และประสบการณ์ในการวางแผน
- ₂ ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบการวางแผนของมหาวิทยาลัย
- ₃ ขาดบุคลากรที่จัดการด้านเอกสารในการวางแผน
- ₄ ข้อมูลและสารสนเทศที่จัดเก็บไม่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₅ การเก็บข้อมูลและสารสนเทศไม่เป็นระบบและข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน
- ₆ ขาดแหล่งข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₇ ขาดงบประมาณที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ
- ₈ ขาดความร่วมมือจากผู้ที่ให้ข้อมูลในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₉ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

2. มหาวิทยาลัยมีปัญหาในการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี

ถ้ามี มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- ₂ นโยบายของรัฐบาลขาดความชัดเจน ต่อเนื่อง
- ₃ แผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นโยบายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ₄ แผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของมหาวิทยาลัย
- ₅ ขาดการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ
- ₆ ขาดความร่วมมือจากบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₇ ขาดงบประมาณในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
- ₈ การกำหนดงบประมาณของแผน แผนงาน/โครงการ ไม่เหมาะสม
- ₉ ขั้นตอนการดำเนินงานและกิจกรรมในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ไม่เหมาะสม
- ₁₀ ระยะเวลาดำเนินการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไม่เหมาะสม
- ₁₁ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

3. มหาวิทยาลัยมีปัญหาในการนำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยไปปฏิบัติหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี

ถ้ามี มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและกลยุทธ์ของการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ทำให้การนำแผนไปปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง
- ₂ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เต็มใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- ₃ การกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการนำแผนไปปฏิบัติไม่เหมาะสม
- ₄ การดำเนินงานตามแผนไม่เป็นไปตามที่กำหนดในปฏิทินปฏิบัติงาน
- ₅ งบประมาณในการนำแผนไปปฏิบัติไม่เป็นไปตามที่ได้เสนอไว้ในแต่ละโครงการ
- ₆ การอนุมัติใช้งบประมาณมีความล่าช้า ไม่ทันเวลาในการนำแผนไปปฏิบัติ
- ₇ ระเบียบการใช้จ่ายเงินไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดหาทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติตามแผน
- ₈ ขาดการประสานงานที่เหมาะสมระหว่างบุคลากรในมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ₉ ขาดการติดตามและรายงานผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- ₁₀ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

4. มหาวิทยาลัยมีปัญหาในการติดตามและประเมินผลการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี

ถ้ามี มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ ขาดหลักเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสม
- ₂ ขาดบุคลากรที่เหมาะสมในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล
- ₃ ขาดวิธีการประเมินผลที่เหมาะสม
- ₄ ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- ₅ ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลไม่ตรงความเป็นจริง
- ₆ ขาดงบประมาณในการประเมินผลการดำเนินงาน
- ₇ ขาดการประชาสัมพันธ์ผลของการดำเนินงานในแต่ละช่วง
- ₈ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผล
- ₉ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

5. มหาวิทยาลัยมีปัญหาในการทบทวนปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่ หรือไม่

₁ มี ₂ ไม่มี

ถ้ามี มีปัญหาอะไรบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ₁ ขาดการนำข้อมูลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้จัดทำแผนพัฒนาใหม่
- ₂ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการทบทวนปรับแผนและจัดทำแผนใหม่
- ₃ ขาดงบประมาณสนับสนุนการทบทวนปรับแผนและจัดทำแผนใหม่
- ₄ ขาดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการทบทวนปรับแผน
- ₅ ขาดข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อประกอบการทบทวน ปรับแผน และจัดทำแผนใหม่
- ₆ ขาดการให้คำปรึกษาในการทบทวนปรับแผนและจัดทำแผนใหม่
- ₇ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและบุคลากรในการทบทวนปรับแผน และจัดทำแผนใหม่
- ₈ อื่น ๆ (โปรดระบุ)

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบศึกษาเอกสารเพื่อการวิจัย
เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ชื่อมหาวิทยาลัย.....วันที่ศึกษา.....

ชื่อเอกสารที่ศึกษา.....

กรอบแนวคิดการวิจัย	ประเด็นที่ศึกษา	ข้อมูลที่พบ	หมายเหตุ
<p>● กระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>1. การเตรียมการวางแผน</p> <p>2. การวางแผน</p> <p>3. การนำแผนไปปฏิบัติ</p>	<p>- วิธีดำเนินการเตรียมการวางแผน</p> <p>- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>- องค์ประกอบกระบวนการ</p> <p>- หน้าที่คณะกรรมการ</p> <p>- เอกสารการประชุมและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- เอกสารแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว</p> <p>- สาระสำคัญของแผนพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>- เอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>- เอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- วิธีการประสาน การเผยแพร่ การมอบหมายสั่งการและอื่น ๆ เพื่อนำแผนไปปฏิบัติ</p> <p>- เอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- เอกสารที่เกี่ยวกับการประสานเผยแพร่ หรือการประชุมเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ</p>		

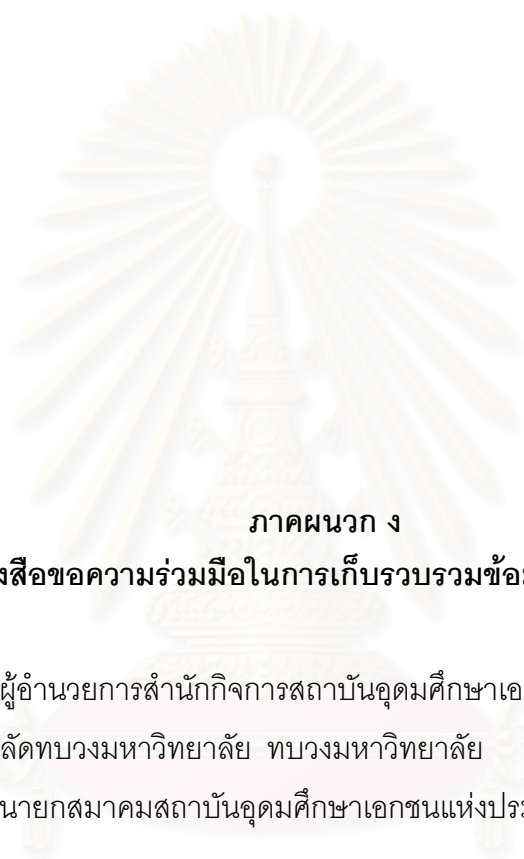
กรอบแนวคิดการวิจัย	ประเด็นที่ศึกษา	ข้อมูลที่พบ	หมายเหตุ
4. การติดตามและประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> - วิธีดำเนินการเกี่ยวกับการรายงานผล - การติดตามและประเมินผล - การกำหนดหรือมอบหมายผู้รับผิดชอบดำเนินการ - รูปแบบเอกสาร การรายงานผล การติดตามและประเมินผล - เอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง 		
5. การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่	<ul style="list-style-type: none"> - วิธีการ และเนื้อหาสาระของการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ - เอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง 		

ภาคผนวก ค.

รายการเอกสารที่ใช้ในการศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน

รายการเอกสารที่ใช้ในการศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยเอกชน ตามที่ได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยเอกชนจัดเอกสารให้ศึกษาประกอบด้วยรายการต่าง ๆ ดังนี้

1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย หรือแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี
2. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณประจำปี
3. รายงานการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
4. แบบฟอร์มการจัดทำแผนพัฒนา แผนงาน โครงการ และกิจกรรม
5. โครงการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนงานของคณะและหน่วยงานประจำปี
6. เอกสารแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะ 5 ปี
7. รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย
8. เอกสารการประชุมสัมมนาของที่ประชุมบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
9. แบบฟอร์มการติดตามประเมินผลหรือสรุปผลการดำเนินงานตามแผน
10. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานประจำปี
11. เอกสารรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย
12. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล ติดตามและประสานการดำเนินการตามแผน
13. ประกาศมหาวิทยาลัยเรื่อง การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
14. เอกสารรายงานการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน ระยะ 5 ปี
15. เอกสารการกำหนดขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
16. ประกาศมหาวิทยาลัย เรื่อง ให้คณะหน่วยงานนำแผนไปปฏิบัติ
17. รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยในเรื่องเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ และการทบทวน ปรับแผน และจัดทำแผนใหม่
18. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยเรื่องการทบทวนวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

1. หนังสือจากผู้อำนวยการสำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัย
2. หนังสือจากนายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ทม 0207/ 1575 - 1590

ทบวงมหาวิทยาลัย
328 ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี
กรุงเทพฯ 10400

11 มีนาคม 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือจัดเตรียมเอกสารและตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน (แจ้งทำสำเนา)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบการศึกษาเอกสารเพื่อการวิจัย
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยทบวงมหาวิทยาลัยได้อนุญาตให้นายชำนาญ บุรณโอสถ ข้าราชการสำนัก
กิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และขณะนี้อยู่ระหว่างการทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและปัญหาการวางแผน
พัฒนาของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในทาง
วิชาการด้านการวางแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อีกทั้ง ทบวงมหาวิทยาลัย
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ประโยชน์ใน
การส่งเสริม ประสาน และพัฒนาระบบการวางแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้
เป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น

ในการนี้ สำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนใคร่ขอความร่วมมือจาก
มหาวิทยาลัยของท่านได้อนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการศึกษาวิจัยดังกล่าวดังนี้

1. ขอให้มหาวิทยาลัยจัดเตรียมเอกสารซึ่งมีรายละเอียดรายการเอกสารตามแบบการศึกษาเอกสารเพื่อการวิจัยไว้ ณ มหาวิทยาลัย เพื่อผู้วิจัยทำการศึกษาวิเคราะห์ในช่วงเดือนมีนาคม 2546 สำหรับกำหนดวันเวลาที่แน่นอน ผู้วิจัยจะประสานโดยตรงกับมหาวิทยาลัยต่อไป และหากมหาวิทยาลัยจะจัดทำเป็นสำเนาเอกสารเท่าที่จะทำได้เพื่อมอบให้กับผู้วิจัยด้วยก็จะเป็นอย่างดีอย่างมาก

2. ขอความอนุเคราะห์จากอธิการบดีหรือผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี ทำการตอบแบบสอบถามในนามของมหาวิทยาลัย โดยตอบลงในแบบสอบถามซึ่งเป็นเอกสารหรือแผ่นดิสก์ที่ส่งมาด้วยก็ได้ แล้วส่งกลับไปยัง นายชำนาญ บุรณโอสถ สำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย ภายในวันที่ 21 มีนาคม 2546 อนึ่ง หากมีข้อขัดข้องสงสัยประการใด ขอได้โปรดประสานรายละเอียดกับผู้วิจัยได้โดยตรง ที่หมายเลขโทรศัพท์ 0-2246-0025 ต่อ 609 หรือ 0-1428-5184

สำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจึงเรียนมาเพื่อมหาวิทยาลัยได้พิจารณาอนุเคราะห์ให้ความร่วมมือดังกล่าวข้างต้น และใคร่ขอขอบคุณในความร่วมมือของมหาวิทยาลัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ
อรุณี ม่วงน้อยเจริญ
(นางอรุณี ม่วงน้อยเจริญ)

ผู้อำนวยการสำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
สำนักกิจการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
โทร 0-2246-0025 ต่อ 609
โทรสาร 0-2245-8255 , 0-2248-0459

ที่ปรึกษา

ฯพณฯ ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย
ภราดา ดร.ประทีป ม.โกมลมาศ
ดร.ธนู กุลชล
อาจารย์พรชัย มงคลวนิช
ศ.ดร.ปกรณม์ อุดลพันธ์
ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์
รศ.ประสิทธิ์ โสวิไลกุล

นายกสมาคม

ดร.บุญทอง ภูเจริญ

นายกเฟิงพันวาระ

ดร.วัลลภ สุวรรณดี

อุปนายก (1)

อาจารย์รัชณีพร พ.พุกกะมาน

อุปนายก (2)

อาจารย์ปราณี วงษ์สวัสดิกุล

นายกรับเลือก

ดร.จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง

เลขาธิการ

ดร.ชวลิต หมั่นนุช

ปฎิคม

รศ.ดร.ศิวะศิษย์ ชำของ

นายทะเบียน

ผศ.ดร.นันทนวล ศรีจาด

ற்றுญญิกและประธานฝ่ายพัฒนา

ดร.มานิต บุญประเสริฐ

ประธานฝ่ายวิชาการ

ศ.ดร.สมิทธิ์ คำเพิ่มพูน

ประธานฝ่ายกิจการนักศึกษา

ผศ.ดร.ประดิษฐ์ เกกิงรังษฤชดี

ประธานฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา

ดร.ศิริพร ตันติพูลวินัย

ประธานฝ่ายหาทุน

อาจารย์วิภา พาสพัฒนพาณิชย์

ประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์

ดร.พรพรรณ วรสีหรัตน์อมร

ประธานฝ่ายจัดโปรแกรมฯ

อาจารย์สุรี บุรณนิต

กรรมการ

ภราดา ดร.บัญชา แสงหิรัญ
ผศ.ดร.จิรศักดิ์ จิยะจันทร์
ดร.สุวิชากร ชินะผา
ดร.เสนีย์ สุวรรณดี
ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์
ดร.เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์
ดร.ยาใจ ชูวิชา
อาจารย์กนกวรรณ ฉันทนะมงคล
อาจารย์นิภา ทศพระรินทร์
อาจารย์สุรีย์ ล.สุภาพันธ์

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

ที่ สสอท. 52/2546

14 มีนาคม 2546

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรียน อธิการบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ด้วยนายชำนาญ บุรณโอสถ ข้าราชการสำนักกิจการ
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัย กำลังศึกษาหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขณะนี้ อยู่ระหว่างดำเนินการทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษากระบวนการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย
ของมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ทั้งนี้
ผู้ทำวิจัยจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอความอนุเคราะห์
มหาวิทยาลัยจัดเตรียมเอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดรายการเอกสารตาม
แบบการศึกษาเอกสารเพื่อการวิจัย และแจกแบบสอบถามผู้ที่มีหน้าที่
รับผิดชอบ ด้าน การวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ใน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 16 สถาบัน ได้แก่

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ | 2. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต |
| 3. มหาวิทยาลัยเกริก | 4. มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น |
| 5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร | 6. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต |
| 7. มหาวิทยาลัยรังสิต | 8. มหาวิทยาลัยศรีปทุม |
| 9. มหาวิทยาลัยสยาม | 10. มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ |
| 11. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย | 12. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ |
| 13. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย | 14. มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ |
| 15. มหาวิทยาลัยคริสเตียน | 16. มหาวิทยาลัยชินวัตร |

ในการนี้ สมาคมได้รับความร่วมมือจาก ดร.ชวลิต
หมั่นนุช รองอธิการบดีฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เป็น
ผู้ตรวจแบบสอบถาม

สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนฯ จึงเรียนมาเพื่อขอ
ความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้ผู้ทำวิจัย
ดังกล่าว ได้มีโอกาสเก็บรวบรวมข้อมูลในสถาบันของท่านได้

ขอแสดงความนับถือ

บุญทอง ภูเจริญ

(ดร.บุญทอง ภูเจริญ)

นายกสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย

ศูนย์ประสานงานสมาคม

โทร. 0-2247-6762-3

โทรสาร 0-2247-6762-3

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายชำนาญ บูรณโอสถ เกิดเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2494 ที่อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี คุณวุฒิการศึกษาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา (วิทยาลัยวิชาการศึกษางานบางแสน) เมื่อปีการศึกษา 2516 เริ่มรับราชการ ณ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2518 โอนมารับราชการ ณ ทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2520 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษาศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย