

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลัก
ธรรมาภิบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลัก
ธรรมาภิบาล และพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลัก
ธรรมาภิบาล โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร สัมภาษณ์ผู้บริหารงาน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา
ระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 32 สถาบัน และสำรวจสภาพการบริหารงาน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น
ผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 454 คน
นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์และประมวลผลได้สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนของ ไทยตามหลักธรรมาภิบาล นำผลวิเคราะห์ดังกล่าวมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแผน
ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล และตรวจสอบและ
ประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหาร งานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดย
การจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา (Connoisseurship) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอ
ผลการวิจัยเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

1.1 ผลสำรวจสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล
โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

1.2 ผลสำรวจสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล
โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

1.3 ผลสำรวจสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ตอนที่ 2 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

2.2 การเขียนรายการ และการจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

2.3 การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล

3.1 ตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่พัฒนาขึ้น

3.2 สรุปผลการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

1.1 ผลสำรวจสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล และการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันมีผลทำให้การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนจำเป็นต้องบริหารงานให้ทันต่อกระแสของความเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะนำประเทศชาติให้มีการพัฒนาก้าวหน้า โดยเน้นถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมการเมืองภาคพลเมือง สิทธิและเสรีภาพของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชน และการตรวจสอบอำนาจรัฐ เป็นต้น ทำให้ประชาชนเริ่มมีความสนใจตื่นตัวเกี่ยวกับธรรมาภิบาลยิ่งขึ้น และเป็นที่เชื่อกันว่าหากประเทศไทยมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนแล้ว จะทำให้ประเทศมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี และเกิดความเป็นธรรมในสังคม เศรษฐกิจและการเมือง (สถาบันพระปกเกล้า 2544 : คำนำ) ธรรมาภิบาลจึงเป็นมิติของกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารงานภาครัฐ โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารงานภาครัฐจัดบริการให้มีคุณภาพ สูงตามที่ประชาชนต้องการ สนับสนุนให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่ละระดับมากขึ้น (ไขว้วัฒน์ คำชู 2545 : คำนำ) มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส คือ การตรวจสอบได้และอธิบายได้ ทุกขั้นตอนต้องมีผู้รับผิดชอบ(เกษม วัฒนชัย 2545 : 8) ต่อมารัฐบาลโดยสำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกระเบียบว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2542 ขึ้นมา โดยเฉพาะการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่ต้องนำหลักว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา หลักการดังกล่าวได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบต่อ และ 6) หลักความคุ้มค่า (กระทรวงศึกษาธิการหลักธรรมาภิบาล2546 : 1) สามารถแยกการบริหารออกเป็นแต่ละด้านดังนี้ **ในด้านภาครัฐ** รัฐจะต้องลดกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ใช้อำนาจในทางมิชอบ ให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้มากขึ้นเพื่อให้มีความโปร่งใส รวมทั้งมีมาตรการให้ภาคเอกชนให้ บริการประชาชนแทนภาครัฐ มีการตรวจสอบการทำงานของรัฐโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง และระบบการบริหาร

ของรัฐบาลมีความยุติธรรมในด้านภาคเอกชน การมีธรรมาภิบาลคือการทำให้ผู้บริหารไม่ทุจริตและกระทำการ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธุรกิจ เป็นการบริหารเศรษฐกิจที่จะต้องมีโครงสร้างกฎหมาย และสถาบันที่ดีมีระบบข่าวสารข้อมูลที่ดีสามารถตอบปัญหาและตรวจ สอบได้ในด้านการศึกษา “การศึกษา” นับว่ามีความสำคัญมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาส่วนอื่นใดในประเทศต้องเริ่มจากการพัฒนาคนเสียก่อน จึงจะเป็นพื้นฐานของการพัฒนาส่วนอื่นไป ด้วย การพัฒนาคนสามารถทำได้หลายรูปแบบ อย่างสำคัญที่สุดของการพัฒนาคนคือการให้การศึกษา (อาภรณ์ รัตน์มณี 2551: บทความ) ดังนั้นการบริหารการศึกษานับว่ามีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการ การศึกษาจะประสบความสำเร็จ หรือการบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ย่อมต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลัก โดยเฉพาะแนวโน้มที่เป็นอยู่ ผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือขึ้นไป ย่อมต้องอาศัยความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารเป็นอย่างมากจึง จะนำไปสู่ความมีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพใหม่จำต้อง ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารเดิมที่ไม่พึงปรารถนา และไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหาร ตามแนวปฏิรูปการศึกษา นั่นคือ เน้นการบริหาร โดยองค์คณะบุคคล หรือการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ธีระ รุญเจริญ 2546 : 12) หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นการส่งเสริมการให้ สถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (People Needed) ทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากร งบประมาณ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็น ผลมาจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบ มีผลทำให้การจัดการศึกษาในท้องถิ่นดีขึ้น โดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการ ตัดสินใจ ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานที่ดี จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารในสถานศึกษาทุกระดับที่จะสร้างความเข้มแข็งการใช้หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชนแต่ ต้องอาศัยการปรับตัว และเตรียมความพร้อมของประชาชนและ ผู้บริหารทุกระดับระบบการศึกษามีหลายระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับอุดมศึกษามีอิทธิพลอย่างมาก ต่อการพัฒนาประเทศ อุดมศึกษาจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน กับนานาชาติ สำหรับประเทศไทยสถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรที่จัดการเรียนการสอนระดับ ปริญญาตรีขึ้นไปมีการจัดการที่มีความหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ของสังคมและพัฒนาด้านเทคโนโลยี (ประเสริฐ จริยานุกูล 2535 : 5) ดังนั้นการลงทุนเพื่ออุดมศึกษาจึง เป็นการลงทุนที่สำคัญสำหรับอนาคตของประเทศจึงต้องพัฒนาทั้งคุณภาพและปริมาณ (บุญเสริม วีรกุล 2546 : คำนำ) ประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษาอาจพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ในแผนแม่บทของการ

กำหนดทิศทางของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2543-2557) ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทย เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการ ดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข แผนแม่บทดังกล่าวมิได้มีผลผูกพันจำกัดเพียงอาจารย์ และนักศึกษาอีกต่อไปหากแต่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึง “บุคคลทั้งหมดในชาติ” ซึ่งจะทำให้ ขอบเขตความรับผิดชอบของสถาบันอุดมศึกษาครอบคลุมไปสู่ประชากรทั้งหมด ดังนั้นทำให้ทราบว่า การศึกษามีความสำคัญสามารถที่จะพัฒนาทุก ๆ ด้านของชาติได้ ถ้าคนในชาติมีการศึกษาผู้ที่มีบทบาท ในสถานศึกษาที่จะทำให้องค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพคือผู้บริหารสถานศึกษา ที่ควรมีวิสัยทัศน์ มี จริยธรรม มีจรรยาบรรณวิชาชีพ มีการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลย่อมทำให้สถานศึกษา ดังกล่าวมีประสิทธิภาพ ส่งประสิทธิผลให้ผู้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองต่อความ เปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ประเทศชาติให้อยู่รอดปลอดภัยและแข่งขันกับนานาประเทศได้ซึ่ง ในโลกในปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีทำให้กระแสสารสนเทศแผ่กระจายครอบคลุมพื้นที่ส่วน ต่าง ๆ ของโลกอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถาบันการศึกษาจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้รองรับการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการปรับตัวและเตรียม ความพร้อมเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบัน ทั้งในด้านพัฒนาหลักสูตร พัฒนาการเรียนการสอนรูปแบบ ใหม่และปรับปรุงระบบบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพ (สุเมธ เข้มมนุ่น 2546) โดยเฉพาะ ได้ มีการศึกษาวิจัยศักยภาพในการแข่งขันของประเทศต่าง ๆ รวม 49 ประเทศ โดยสถาบัน International Institute for Management Development (IMD) ในประเทศสวิสเซอร์แลนด์ในปีพ.ศ. 2544 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 38 จาก 49 ประเทศ ประสิทธิภาพของภาครัฐอยู่ในอันดับที่ 39 โดยเฉพาะปัญหาด้าน การศึกษาประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 44 จาก 49 ประเทศ เนื่องจากการจัดการระบบการศึกษาของไทย รวมไปถึงระดับอุดมศึกษาไม่สามารถตอบสนองความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2550) และได้มีการวิจัยด้วยวิธีการจัดอันดับคุณภาพ ทำให้ ประเทศไทยไม่ติดอันดับใน 500 อันดับโลก ยกเว้นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยติดอันดับ 60 มหาวิทยาลัย ที่ดีที่สุดในโลกเฉพาะด้านการแพทย์และชีวภาพ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการบริหารการอุดมศึกษาไทยด้าน คุณภาพยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (สมบัติร นพรัตน์ 2547:10) และผลจากการเปลี่ยนแปลงของโลก ไปสู่โลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอัตราการตกออกและออก กลางคันสูงกว่าสถาบันอุดมศึกษาปิดอัตราเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 31 ซึ่งนักศึกษาในสถาบันอุดม ศึกษาเอกชนส่วนหนึ่งซึ่งไม่สามารถสอบแข่งขันเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้และมีความพร้อม ในการศึกษาระดับอุดมศึกษาน้อยกว่า จำนวนปีในการศึกษาของนักศึกษาที่คงเรียนอยู่จนสำเร็จ

การศึกษาเท่ากับ 4.8 จะเห็นได้ว่าการสูญเสียเปล่าของทรัพยากรของรัฐ และผู้เรียนซึ่งตกออกหรือออกกลางคันก่อนจบการศึกษาเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องพิจารณาแก้ไขในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการอุดมศึกษา (เกษม วัฒนชัย 2544 : คำนำ) จากการศึกษาผลการวิจัยแล้วทำให้ทราบว่า ผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษานั้นไม่ได้เป็นไปตามปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศชาติในภาพรวม สถาบันอุดมศึกษาจะมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือประสิทธิภาพนั้นมักแปรไปตามผู้นำเสมอ (รุ่ง แก้วแดง 2546 : 21) ไม่เพียงแต่ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำแล้วยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอีกหลายอย่าง เช่น ปัจจัยที่มีการบริหารงานที่ดี ความสามารถในการจัดองค์กร และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่อีกด้วยการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป ผู้บริหารทุกระดับจะต้องแสดงความสามารถในการบริหารงานมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด ดังนั้นการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ส่วนจะทำการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่มีทฤษฎีและหลักการใดที่เหมาะสมได้ทุกสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษามีมากมายและความหลากหลายขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ มีการใช้หลักธรรมาภิบาล ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการนำเทคนิควิธีทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่หลากหลายมาบูรณาการ หรือเพื่อปรับใช้กับการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ สถานที่ ระยะเวลา และปัจจัยแวดล้อม จึงประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด สถาบันอุดมศึกษาควรมีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Autonomy) มีการปกครองตนเอง(Self Governance) เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจหลัก คือ การสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการและการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินการก็ ต้องมี ความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อการดำเนินงานด้วย คือ มีการตรวจสอบและการประเมินการดำเนินการกิจควบคู่กันไป มีโครงสร้างงานที่ดี มีการกำกับดูแลตรวจสอบได้ การบริหารจัดการที่โปร่งใสแบบธรรมาภิบาลจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล

หลักการธรรมาภิบาลที่เชื่อมโยงเข้ากับพัฒนาการของแนวคิดทางสังคม

สำหรับประเทศไทยเห็นได้ชัดเจนว่ามีการประยุกต์เอาความรู้ หลักการด้านธรรมาภิบาล โดยนำมาประยุกต์ใช้พร้อมกับการเพิ่มเติม คัดแปลงเสนอความคิดใหม่หรือใช้ในความหมายใหม่ ซึ่งเป็นการพยายามเชื่อมโยงเข้ากับแนวคิดที่เห็นว่าเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย เช่น การเชิดชูความรู้สึกรักและผูกพันกับชุมชนท้องถิ่น การเรียกร้องความสามัคคี กลมเกลียวเพื่อร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหา รวมถึงค่านิยม และความเชื่อทางศาสนาด้วยธรรมาภิบาล ดังจะเห็นได้จากประกาศ คำสั่ง และเอกสารต่าง ๆ ที่ระบุถึงการนำเองหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงานองค์กร อาทิ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 13); สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 12-20) ; มุขบง ชัยเจริญวัฒน์ และคณะ (2544 : 18-19) กล่าวถึงหลักยึดในการสร้างระบบบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี พอสรุปไว้ดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ประชาชนตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่างๆ และมีส่วนร่วมในกรณีต่างๆ

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดมั่นและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขและมีระเบียบวินัย

3. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยมูลค่าข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาขององค์กรให้มีความโปร่งใส หรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมได้แก่ การแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ และจัดการผูกขาด ทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งช่วยสร้างความสามัคคีและความร่วมมือกันทำงานในเรื่องสำคัญของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

5. หลักความรับผิดชอบ คือ การทำให้สังคมไทยที่ทุกคนทุกฝ่ายตระหนักในสิทธิหน้าที่สำนึกในความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่และการใส่ใจในปัญหาสาธารณะรวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างโดยพยายามหาทางออกที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับร่วมกันได้ กล่าวรับผลการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่รู้คุณค่าของทรัพยากรของชาติและบริหารงานด้วยความประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีคือ การนำเอากฎหมาย กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่มีความเป็นธรรมได้รับการปฏิรู้อย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กระบวนการยุติธรรมต้องดำเนินงานอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ได้รับการยอมรับจากประชาชนให้ตระหนักถึงเสรีภาพ หน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่างๆ และมีส่วนร่วมให้ได้รับความพึงพอใจเพื่อให้ธรรมาภิบาลมีการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ รวมถึงการประหยัดอันเป็นผลมาจากการสร้างคุณภาพของธรรมาภิบาลที่มั่นคงให้ได้มาซึ่งบุคคล โครงสร้างและวิธีการต่างๆ ที่ต้องมีกฎหมายรองรับทั้งสิ้น

ธรรมนูญกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 เป็นกฎหมายสูงสุดว่าด้วยการจัดระเบียบการปกครองราชอาณาจักรไทย ที่เป็นลายลักษณ์อักษร ฉบับที่ 18 รัฐธรรมนูญฉบับนี้ ร่างโดยรัฐประหาร ยึดอำนาจการปกครองประเทศไทยสำเร็จ เมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2549 ประกาศให้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 สิ้นสุดลง และประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2549 บังคับใช้แทนร่างรัฐธรรมนูญฉบับนี้ได้ผ่านการแปรญัตติแล้ว จากนั้นจึงแจกจ่ายเผยแพร่ไปยังประชาชนทั่วประเทศเพื่อจัดให้มีการออกเสียงประชามติ หลังจากที่มีการออกเสียงประชามติผ่านพ้นไป โดยมีผู้เห็นชอบ 57.81% จากผู้ไปใช้สิทธิ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงลงพระปรมาภิไธยในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2550 จากนั้นจึงประกาศวางรากฐานระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมนูญ โดยได้วางกรอบแนวคิดหลักที่ต้องการปฏิรูปการเมืองเพื่อนำไปสู่ระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมนูญตามที่เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญในหน้าที่ 22 ส่วนที่ 3 "แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน" ในวรรคที่ 4 และ 5 ดังนี้คือ (4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ (5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม และได้วางแนวทางของรัฐธรรมนูญฉบับนี้ โดยยึดแนวทางและแก้ไขจุดอ่อนของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากรัฐธรรมนูญนี้ 4 ประการ พอสรุปได้ดังนี้

1. คุ้มครอง ส่งเสริม ขยายสิทธิและเสรีภาพของประชาชนอย่างเต็มที่
2. ลดการผูกขาดอำนาจรัฐ และเพิ่มอำนาจประชาชน
3. การเมืองมีความโปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม
4. ทำให้องค์กรตรวจสอบมีความอิสระ เข้มแข็ง และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จุดแข็งของรัฐธรรมนูฉบับประชาชน พ.ศ. 2550 คือ บทบัญญัติเรื่องสิทธิเสรีภาพของประชาชนที่สนับสนุนให้เกิดระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในสังคมไทยและรัฐธรรมนูญเป็นที่ยอมรับและยอมรับ และหมวดที่ได้รับการบัญญัติขึ้นมาใหม่ เช่น “สิทธิชุมชน” จึงเท่ากับว่าประชาชนให้ความเห็นชอบและยอมรับแนวคิดแบบธรรมาภิบาลและมีความประสงค์ที่จะเกิดขึ้นในสังคมโดยเร็ว

ธรรมาภิบาลในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) กำหนดเป้าหมายการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่ดีต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พร้อมทั้งน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สร้างภูมิคุ้มกันให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของ “คน” ให้มีพื้นฐานยึดมั่นใน “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” รู้จักสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองไทย ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุขสามารถฉีกกำลังเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบโครงสร้าง กลไก และกระบวนการบริหารจัดการประเทศบนหลักธรรมาภิบาลและประชาธิปไตยที่เปิดกว้างให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม โดยต้องมีการปรับระบบบริหารจัดการ ภาครัฐทั้งระบบราชการ และรัฐวิสาหกิจ ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เน้นบทบาทในการอำนวยความสะดวก กำกับดูแล แทนการควบคุม และสั่งการ เน้นการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ในลักษณะหุ้นส่วน การพัฒนาต้องลดอำนาจของราชการในส่วนกลางและเพิ่มบทบาทการตัดสินใจดำเนินการจัดสรรให้แก่ ราชการ ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และชุมชน ควบคู่ไปกับการส่งเสริมภาคเอกชนให้เข้มแข็ง สุจริต โปร่งใส ลดการผูกขาดเป็นธรรมกับผู้บริโภคและธุรกิจคู่แข่งพร้อมทั้งเร่งปฏิรูปกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อสร้าง “สมดุล” ในการจัดสรรและกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาให้ทั่วถึงและเป็นธรรม

1. เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชนในสังคมไทยภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. เพื่อปรับโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการประเทศเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น มีการกระจายอำนาจสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น

3. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและจิตสำนึกในสิทธิ หน้าที่ของภาคประชาชน และประชาสังคม เพื่อให้สามารถเข้าร่วมในกระบวนการบริหารจัดการประเทศ และสามารถดูแลผลประโยชน์ของภาคส่วนต่างๆ ให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

ธรรมาภิบาลในระบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544 : 17-18) รัฐบาลได้มีหนังสือลงวันที่ 15 ธันวาคม 2540 ขอความร่วมมือจากมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ในการดำเนินการค้นคว้าวิจัยเพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการแก้ปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นและเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืนถาวร โดยเร็วที่สุด

คณะทำงานเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ได้ระดมนักคิดในประเทศหลายสาขาที่อาสาสมัครร่วมทำงานและคณะทำงานได้จัดเอกสารข้อเสนอ เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทยเสนอต่อนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2542 ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จัดทำบันทึกเรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2542 เห็นชอบร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี นายกรัฐมนตรีได้ลงนามในระบียบดังกล่าวเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2542 และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 116 ตอนที่ 634 วันที่ 10 สิงหาคม 2542 ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาต่อมาสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้แจ้งเวียนระเบียบนี้ให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งทราบและถือปฏิบัติตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สลค.ที่.0204/ว.130 ลงวันที่ 16 สิงหาคม 2542 โดยมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. จุดมุ่งหมาย

1.1 สร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคม เพื่อให้หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงสามารถส่งสัญญาณเตือนภัยและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการทำงานและการประสานงานในภาครัฐและภาคเอกชนรองรับได้อย่างทันท่วงทีในยามที่มีปัญหา

1.2 พัฒนาศักยภาพของนักวิชาการให้สามารถศึกษาค้นคว้าและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมอย่างถูกต้อง และมีจริยธรรม

1.3 ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชนให้รวดเร็ว ชัดเจนและเป็นธรรม

1.4 ขยายโอกาสของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมืองเพื่อร่วมกับภาครัฐในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาส่วนร่วม

1.5 ขจัดการทุจริตประพฤตมิชอบและการหลีกเลี่ยงกฎหมายเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตนหรือกิจกรรมที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนเพื่อให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกัน

2. หลักยึดในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม 6 ประการ ได้แก่

2.1 หลักนิติธรรม

2.2 หลักคุณธรรม

2.3 หลักความโปร่งใส

2.4 หลักความมีส่วนร่วม

2.5 หลักความรับผิดชอบ

2.6 หลักความคุ้มค่า

3. กลยุทธ์เพื่อสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกภาคของสังคม จำเป็นต้องร่วมดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งระยะเฉพาะหน้า ระยะกลางและระยะยาว โดยต้องมีการปฏิรูป 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ภาครัฐ ต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ถือเป็นประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น

3.2 ภาคธุรกิจเอกชน ต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดกติกาที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริการ มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ สามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น

3.3 ภาคประชาชน ต้องเสริมสร้างให้ประชาชนเกิดความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

4. แนวทางปฏิบัติ

4.1 สร้างความตระหนักร่วมกันในสังคมเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์กลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

4.2 ออกกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่นๆ ที่จำเป็นรวมทั้งการดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

4.3 เร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปการบริหารภาครัฐและการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม

4.4 เร่งรัดแก้ไขปัญหาการทุจริต ประพฤติมิชอบในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

4.5 เร่งรัดสร้างมาตรฐานการดำเนินธุรกิจ

5. มาตรการ

5.1 เร่งรัดให้หน่วยงานของรัฐทำความเข้าใจ และตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลัก 6 ประการตามระเบียบ

5.2 เร่งรัดการดำเนินการเพื่อออกกฎหมายตามรัฐธรรมนูญให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว

5.3 เร่งรัดการดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เร่งรัดให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

5.4 ส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐกำหนดแผนการสร้างความปลอดภัย และป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบในระบบราชการและรายงานผลการดำเนินการในรอบปีที่ต่อคณะรัฐมนตรี

5.5 ส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐกำหนดแผนการสร้างความปลอดภัยและป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบในวงราชการ

5.6 ให้กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง และหน่วยงานของรัฐอื่นที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจเอกชน ส่งเสริมสนับสนุนระบบเศรษฐกิจเสรีโดยอาศัยกลไกตลาดให้ความคุ้มครองผู้บริโภค ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่ดีในการดำเนินธุรกิจ

สรุประเบียบนี้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐและผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามระเบียบนี้ ยึดหลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า แต่ละหลักสามารถจำแนกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับประเทศ ระดับภาครัฐและระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์

ธรรมาภิบาลของสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

จากรายงานสรุปผลการประชุมประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับส่วนราชการต่างๆ เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2542 (สถาบันพระปกเกล้า, 2544) หลักธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเน้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการให้บริการของรัฐ สรุปได้ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ประกอบด้วย

1.1 กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ มีความเป็นธรรมและสามารถปกป้อง คนดีและ
ลงโทษคนไม่ดีได้

1.2 มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะกับสภาพการที่เปลี่ยนแปลง

1.3 การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและ
ตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน

1.4 ประชาชนตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่างๆ และ
มี ส่วนร่วมในกรณีต่างๆ

2. หลักความโปร่งใส ประกอบด้วย

2.1 การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ

2.2 จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียนหรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ

2.3 เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ

2.4 ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะชน

3. หลักความรับผิดชอบ ประกอบด้วย

3.1 การได้รับการยอมรับและความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง

3.2 การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ

3.3 คุณภาพของงานทั้งด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วนรวมทั้งจำนวนความ
ผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และจำนวนการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับ

4. หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วย

4.1 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

4.2 ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

5. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

5.1 ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่างๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณ

5.2 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบ

5.3 จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการเรื่องต่างๆ รวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม

6. หลักคุณธรรม ประกอบด้วย

6.1 การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง

6.2 คุณภาพชีวิตของคนไทยในสังคมดีขึ้น มีการบริการจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

6.3 สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ด้วยความมีระเบียบวินัย

ธรรมนูญบาลในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2547)

การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 221 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ประกอบกับมาตรา 3/1 และมาตรา 17/10 (5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ให้ตราพระราชกฤษฎีกาขึ้นไว้พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หมวด 6 การบริหารกิจการบ้านที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

มาตรา 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

สรุป พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นการดำเนินแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานภาครัฐหรือราชการ เพื่อให้เป็นรูปแบบที่ชัดเจนให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติและต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติตามระเบียบ ทำให้การดำเนินการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และได้ระบุความหมายธรรมาภิบาล หมายถึง “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและประชาชนให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพราะสังคมจะรู้สึถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน” โดยอยู่บนพื้นฐานของหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เป็นต้น

การพัฒนาระบบราชการในสำนักงานอัยการสูงสุด ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

การพัฒนาระบบราชการในสำนักงานอัยการสูงสุดตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ดังได้กล่าวไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ซึ่งได้วางรากฐานของธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีไว้อย่างครบถ้วน แต่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสำนักงานอัยการสูงสุด ได้แก่บทบัญญัติในมาตรา 75 ที่บัญญัติไว้ว่า

“รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ค้ำครองสิทธิและเสรีภาพของบุคคล จัดระบบงานของกระบวนการยุติธรรมให้มีประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างรวดเร็วและเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน”

ซึ่งจากบทบัญญัติ มาตรา 75 แห่งรัฐธรรมนูญฯ ดังกล่าว เพื่อให้เกิดการปฏิบัติรัฐบาลไทยจึงได้มีการกำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการที่จะทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี โดยการตรากฎหมายบริหารราชการแผ่นดิน ในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า

“การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความสำเร็จมีประสิทธิภาพความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของภารกิจ

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้”

จากวรรคท้ายแห่งมาตรา 3/3 ดังกล่าว จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ขึ้นมา โดยมี เป้าหมายสำคัญ 7 ประการ กำหนดไว้ในมาตรา 6 แห่งพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว คือ

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

บทบัญญัติดังกล่าว เป็นการกำหนดขอบเขตความหมายของคำว่า“การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ในภาพรวมซึ่งจะเป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาฯ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำการกิจใดภารกิจหนึ่งว่า ต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้ คือ

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งได้แก่ การบริหารราชการที่ตอบสนอง (responsiveness) ต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (positive impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (objective) ที่วางไว้ โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (result-based management) และการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) ในทุกระดับ

3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่การบริหารที่จะต้องพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลลัพธ์ (outcome) ที่เกิดขึ้น โดยมีการทำ Cost-benefit analysis ให้สามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งจัดระบบการวางเป้าหมายการทำงานและวัดผลงานของแต่ละบุคคล (individual scorecards) ที่เชื่อมโยงกับระดับองค์กร (organization scorecards)

4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ซึ่งได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (process simplification) และจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (empowerment) เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปแบบ one-stop service

5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งได้แก่ การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ (process redesign) ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นของแผนงาน และโครงการทุกระดับ (program evaluation) การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็น และการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์อยู่เสมอ

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก โดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน (citizen survey) และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customer survey) ในหลากหลายวิธีและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง(internal control) ซึ่งจะช่วยให้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ตามมาตรา 4 แห่งพระราชกฤษฎีกาฯ ดังกล่าว กำหนดว่า ในพระราชกฤษฎีกานี้ “ส่วนราชการ” หมายความว่า ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมและหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหาร แต่ไม่รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดังนั้น สำนักงานอัยการสูงสุด ในฐานะเป็น “ส่วนราชการ” ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 จึงได้เข้าร่วมในการพัฒนาระบบราชการ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันเป็นปีที่ 3 และในปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ที่ผ่านมา สามารถดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยมีผลคะแนนเท่ากับ 4.6928 จากคะแนนเต็มระดับ 5

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ซึ่งเป็นปีปัจจุบัน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) กำหนดให้สำนักงานอัยการสูงสุดมีการดำเนินงาน จำนวน 22 ตัวชี้วัด ใน 4 มิติของการประเมินผล คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการให้บริการ และ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสำคัญ ๆ จากการพัฒนาระบบราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลัก เกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ของสำนักงานอัยการสูงสุด ในห้วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมาเช่น

1. มีการทบทวนบทบาทภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งหน่วยงานในการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือชาวไทยในต่างประเทศ การจัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบในการคุ้มครองผู้บริโภคในสำนักงานส่วนกลางและสำนักงานอัยการเขต การจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการคุ้มครองสิทธิเด็ก การปรับ โครงสร้างองค์กรภายในของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสม ฯลฯ

2. การเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินคดี เช่น การดำเนินคดีอาญาที่จำเลยให้การปฏิเสธและศาลชั้นต้นมีคำพิพากษาให้ลงโทษตามฟ้องของพนักงานอัยการมีส่วนเพิ่มขึ้น การรักษาผลประโยชน์ของรัฐในคดีแพ่ง มีการดำเนินการเพื่อวางระบบให้หน่วยงานตัวความที่ชนะคดี(โดยพนักงานอัยการว่าต่าง แก่ต่าง)มีการบังคับคดีให้ได้มากขึ้น

3. การเพิ่มประสิทธิผลในงานด้านการคุ้มครองสิทธิ และช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ให้สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จในสัดส่วนที่มากขึ้น รวมทั้งมีการกระจายบริการให้ครอบคลุมพื้นที่และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมากขึ้น โดยการจัดตั้งสำนักงานคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายในสำนักงานอัยการจังหวัดที่ประจำอยู่ในระดับอำเภอให้มากขึ้น

4. การเพิ่มประสิทธิผลในงานตรวจร่างนิติกรรม สัญญาให้กับหน่วยงาน ราชการและรัฐวิสาหกิจ สามารถทำได้รวดเร็วมากขึ้น

5. มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการงานในการทำงาน เช่น การพิจารณาสั่งคดี เป็นองค์คณะในคดีสำคัญ การลงสารบบคดีจากการลงสารบบในกระดาษมาเป็นการลงสารบบในเครื่องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ

6. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการบริหารและการปฏิบัติการมากขึ้น เช่น การจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขึ้นมารองรับการบริหารจัดการและการทำงาน การจัดทำแผนแม่บท/แผนปฏิบัติการประจำปี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การวางระบบเทคโนโลยีระบบสารบบคดี การจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงาน การจัดทำเครือข่ายการสื่อสาร (โทรศัพท์) ด้วย IP Box การวางระบบการประชุมทางไกล (Video Conference) การวางระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ E-mail การเริ่มวางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ในอาคารส่วนกลาง การจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์มาช่วยในการทำงานของบุคลากรให้มากขึ้น ฯลฯ

7. มีการพัฒนาบุคลากรโดยมีจุดมุ่งหมายให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปฏิรูประบบราชการ รวมทั้ง มีการนำเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่มาใช้ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การวางระบบ E-Learning เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง การจัดทำระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ E-Library ฯลฯ

8. มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนเพื่อให้ประชาชน ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการ เช่น การอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ การปลูกจิตสำนึกของผู้ให้บริการ (ผู้รับใช้ประชาชน) การจัดสถานที่ให้บริการให้เหมาะสม การอำนวยความสะดวก การจัดทำแผนผังแสดงขั้นตอนการให้บริการการลดระยะเวลาการให้บริการลง การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ฯลฯ

9. มีการกระจายอำนาจการบริหารบางส่วนโดยการมอบอำนาจให้อธิบดีอัยการเขตมีอำนาจในการบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานบุคคลมากขึ้น และให้อธิบดีอัยการเขตมีฐานะเป็น CEO ในเขตเพื่อให้เกิดการสนองตอบได้ทันต่อความต้องการของพื้นที่ซึ่งแตกต่างกัน

10. ในเรื่องการพัฒนากฎหมายที่ล้ำสมัยหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ ได้มีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายไปแล้ว จำนวน 4 ฉบับ อยู่ในระหว่างการดำเนินงาน 4 ฉบับ และกฎกระทรวงอีก 2 ฉบับ

11. การเวียนแจ้งและประกาศจริยธรรมของข้าราชการอัยการ

12. การวางแนวทางและปฏิบัติตามจรรยาบรรณของข้าราชการตุลาการ

13. แผนการสร้างระบบราชการอัยการใสสะอาด

ในด้านการศึกษาก็ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ดังจะเห็นได้จากเอกสารต่าง ๆ ดังนี้

ธรรมาภิบาลของกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

การบริหารจัดการสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนทั้งเป็นสถานศึกษาของรัฐและเอกชน จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาบูรณาการในการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วยหลักการของธรรมาภิบาล พอสรุปได้ ดังนี้

1) หลักนิติธรรม คือ การใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน นักศึกษาและประชาชนเป็นสำคัญ

2) หลักคุณธรรม คือ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยและสุจริต

3) หลักความโปร่งใส คือ ทำงานทุกขั้นตอนต้องโปร่งใส ให้สามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการทำงานร่วมกัน เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา เข้าใจง่ายสามารถให้ประชาชนเข้าถึงข่าวสารได้

4) หลักการมีส่วนร่วม คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องสามารถเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจที่สำคัญๆ ในการบริหารจัดการศึกษา

5) หลักความรับผิดชอบ คือ มีความตระหนักในหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นใส่ใจและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและมีความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเองตามบทบาท และหน้าที่

6) หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเยาวชนและประชาชนที่สถานศึกษารับผิดชอบ

ตามหลักการที่ได้กล่าวมานี้ อาจจะบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านการเงินและงบประมาณ และดำเนินการบริหารงานทั่วไปและการบริหารด้านกิจการนักศึกษา โดยมีเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือ ให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง มีคุณธรรมและมีความสุข

สรุปได้ว่า หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล จึงจำเป็นต้องนำหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยเรื่อง ธรรมนูญและ การบริหารจัดการอุดมศึกษา ครั้งที่ 1 - 7

สถาบันคลังสมองของชาติ ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ได้จัดให้มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยระหว่าง วันที่ 8 พฤษภาคม ถึง 21 พฤศจิกายน 2551 รวม 7 ครั้ง ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้งนั้น เป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของ นายกสภามหาวิทยาลัยโดยแบ่งเป็นกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (มทร.) วิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ (มรภ.) วิทยาลัยชุมชน (วชช.) มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ม.กำกับ) และมหาวิทยาลัย / วิทยาลัย / สถาบันเอกชน สาระสำคัญจาก การประชุมทั้ง 7 ครั้ง สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานและธรรมนูญในมหาวิทยาลัย

ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนว่า สถาบันอุดมศึกษามีการเปิดหลักสูตรค่อนข้างมาก ทั้งๆ ที่ขาดความพร้อมโดยเฉพาะจำนวนคณาจารย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพทางด้านวิชาและคุณภาพนิสิตนักศึกษา อีกทั้งคุณภาพในการผลิตบัณฑิต ลดลงเนื่องจากความไม่ชัดเจนในเรื่องงบประมาณของรัฐบาล ทำให้มหาวิทยาลัยบางแห่งต้องหารายได้เลี้ยงตัวเอง บางมหาวิทยาลัยมีปัญหาด้านศักยภาพในการสร้างหลักสูตรเพื่อให้เกิดลักษณะเฉพาะหรือลักษณะเด่นของแต่ละแห่ง ส่วนในด้านธรรมนูญในมหาวิทยาลัยนั้น ที่ประชุม นายกสภาฯ มีความคิดเห็นว่า นอกจากให้ความสำคัญในด้านการบริหารงานมหาวิทยาลัยแล้ว ควรให้ความสำคัญในด้านของอาจารย์ บุคลากร และนิสิตนักศึกษาด้วย นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นว่า ธรรมนูญเป็นปัญหาใหญ่ในเชิงปฏิบัติการของบางมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะกรณีการขาดความร่วมมือระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัย กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย และการขาดทิศทางร่วมกัน

2. การกำกับดูแลระบบอุดมศึกษา

ที่ประชุมนายกสภาสภามหาวิทยาลัย มีความเห็นว่า ในการกำกับดูแลอุดมศึกษา ควรให้น้ำหนักกับภาพรวมของระบบ มากกว่าการกำกับรายละเอียด เจือจางหรือข้อกำหนดการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และมีความคิดเห็นว่า กพอ. และสกอ. ควรประสานความร่วมมือกันให้มากขึ้นเพื่อให้ประเด็นเรื่องบุคลากรและหลักสูตรไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนในด้านกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (ระยะที่ 2) นั้นควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบแผนฯ เป็นระยะเพื่อช่วยในการปรับปรุงกรอบแผนฯ และการปฏิบัติงานของหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรอบแผนฯ ได้มากขึ้น นอกจากนี้ทุกมหาวิทยาลัยควรมีการจัดทำแผนมหาวิทยาลัย ให้มีความสอดคล้องกับกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (ระยะที่ 2) ด้วย

3. คุณภาพการเรียนการสอน

ที่ประชุมนายกสภาสภามหาวิทยาลัย มีความเห็นว่า คณาจารย์รุ่นใหม่ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น และควรมีการพัฒนาคุณธรรมของคณาจารย์ควบคู่ไปด้วย อย่างไรก็ตาม คณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีลักษณะเป็นนักธุรกิจ (Good Saleman) และขาดแนวคิด (Idea) ในการไปชักชวนภาคอุตสาหกรรมเข้ามามีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยจึงควรส่งเสริมให้คณาจารย์มีโอกาสแสวงหาประสบการณ์นอกมหาวิทยาลัยมากขึ้น ส่วนในด้านการเรียนการสอน ควรส่งเสริมให้นักศึกษามีโอกาสเรียนรู้จากผู้มีความรู้ซึ่งอยู่ในภาคส่วนอื่นๆ ด้วย และควรกระตุ้นให้นิสิตนักศึกษารู้จักการขวนขวายใฝ่รู้ และลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ และหากมหาวิทยาลัยใดต้องการสร้างบัณฑิตวิทยาลัย (Graduate School) ควรชวนเอกชนเข้าร่วมทำงานวิจัยด้วย นอกจากนี้ในภาพรวมระดับประเทศ ควรมีมหาวิทยาลัย 2 ลักษณะ คือ มหาวิทยาลัยที่สอนทุกสาขาวิชา (Universal University) และมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialise University) โดยมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรแบ่งพื้นที่กันสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Excellence)

4. แนวทางการพัฒนานายกสภามหาวิทยาลัย

ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย มีการแสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้อย่างกว้างขวาง ซึ่งสรุปได้ 3 ประเด็นคือ หลักสูตรธรรมาภิบาลสำหรับนายกสภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย และการจัดตั้งสถาบันธรรมาภิบาล

4.1 หลักสูตรธรรมาภิบาลสำหรับนายกสภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าสมควรมีหลักสูตรสำหรับนายกสภามหาวิทยาลัย แต่ไม่ควรเป็นแบบบรรยายอย่างเดียว (Lecture-based) ควรเป็นกรณีศึกษา (Case-study based) และควรเริ่มจากกรณีที่ประสบความสำเร็จ (Success case) และวิธีการปฏิบัติที่ดีของมหาวิทยาลัยก่อน จากนั้นจึงเป็นจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขของมหาวิทยาลัย และควรพัฒนากรณีศึกษาของต่างประเทศเข้ามาประกอบในหลักสูตรด้วยเช่นกัน ในด้านชื่อหลักสูตรอาจใช้ชื่อว่า “หลักสูตรการจัดการอุดมศึกษา” หรือ “หลักสูตรธรรมาภิบาลในระดับอุดมศึกษา” อีกทั้งยังเสนอให้มีหลักสูตรสำหรับผู้ที่กำลังจะเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย ด้วยและควรเสริมความรู้เกี่ยวกับอุดมศึกษาให้กรรมการสภาฯ ด้วย นอกจากนี้ ควรให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน โดยอาจมีการปรับพื้นฐานเพื่อสร้างความพร้อมก่อนเข้าสู่หลักสูตร หรือปรับหลักสูตรหรือกรณีศึกษาที่ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับผู้เข้าอบรม ควรเชิญผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) มาหารือเกี่ยวกับหลักสูตรด้วย ส่วนเป้าหมายในรุ่นแรกควรเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย หรือกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิก่อน เพราะส่วนมากมาจากภาคส่วนอื่นๆ นอกจากนี้ควรเชิญบุคคลที่น่าเชื่อถือ เช่น องคมนตรี รัฐมนตรี มาเข้าร่วมด้วยเพื่อสร้างแรงจูงใจ

4.2 ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง เห็นชอบกับการจัดให้มีที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัยทั่วประเทศ ปีละ 2-3 ครั้งเพื่อพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อีกทั้งยังเป็นการสร้างระบบขึ้นมาช่วยกันและกัน รวมทั้งประเมินกันเอง ส่วนรูปแบบการประชุมนายกสภาฯ นั้น ควรจัดเป็นลักษณะของเวทีเสวนา (Forum) ที่ไม่เคร่งครัดในพิธีการ มากกว่าการจัดตั้งเป็นองค์กรนิติบุคคล และควรจัดทั้งเวทีเล็ก (ประมาณ 1-2 เดือนต่อครั้ง ไม่เป็นทางการ) และเวทีใหญ่ (ปีละครั้ง) และควรมี 2 เวทีเสวนา คือ เวทีเสวนาสำหรับนายกสภาฯ และเวทีเสวนาสำหรับ

กรรมการสภาฯ นอกจากนี้ ยังเสนอให้มี “ชมรมสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย” ซึ่งจะมีทั้งนายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ เข้าร่วมประชุม อีกทั้งยังเสนอให้มี “สำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย” อีกด้วยในขณะเดียวกันมีการเสนอให้มหาวิทยาลัยกำกับทั้ง 13 แห่ง รวมตัวกันเป็นกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างพลังในการเรียกร้องและต่อรอง รวมทั้งรักษาระบบการศึกษาให้สามารถต้านแรงกดดันจากอำนาจการเมือง โดยเสนอให้สถาบันคลังสมองของชาติเป็นเลขานุการที่ประชุมนายกสภาฯ

4.3 การจัดตั้งสถาบันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัย มีความเห็นชอบกับการจัดตั้งสถาบันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ในลักษณะ IOD เพื่อให้บริการด้านต่างๆ แก่นายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยให้จัดอบรมในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง และเสนอให้สถาบันคลังสมองของชาติเป็นผู้ดำเนินการ ภายใต้การสนับสนุนจาก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

5. บทบาท / หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

มีหัวข้อในการแลกเปลี่ยน 2 ประเด็น คือ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย

5.1 สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมนายกสภาฯ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มหาวิทยาลัยควรมีสำนักรงสภามหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระจากอำนาจของฝ่ายบริหาร และควรมีสำนักรงเลขานุการสภาฯ พร้อมทั้งอนุกรรมการชุดต่างๆ ในการติดตามงานแต่ละด้านด้วย นอกจากนี้ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นว่าสำนักงานสภาฯ ควรทำหน้าที่ 2 ส่วนคือ ประสานงาน (Coordinator) และติดตาม (Monitor) การดำเนินงานอันเป็นผลมาจากมติสภามหาวิทยาลัย ไม่ใช่สถานที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ของคณาจารย์ ซึ่งกรณีตัวอย่างคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยแล้ว มีเลขานุการสภาฯ ซึ่งแต่งตั้งรองอธิการบดีให้มารับตำแหน่งนี้แบบเต็มเวลา

5.2 สภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องโครงสร้างและจำนวนสมาชิกสภามหาวิทยาลัย และบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

- ด้านโครงสร้าง ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยบางแห่งนิยมสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีสถานภาพทางสังคมสูงมาเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย แต่บุคลากรเหล่านี้มักไม่มีเวลา ดังนั้นควรมีแนวทางการปฏิบัติ (Guideline) ที่ชัดเจนสำหรับนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดคุณลักษณะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และวิธีการสรรหาไว้อย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับกรรมการสรรหาและควรใช้บุคคลภายนอกเป็นกรรมการสรรหา เพื่อสร้างคุณภาพให้กับสภามหาวิทยาลัย เพราะมหาวิทยาลัยบางแห่งมีการตั้งบอร์ดจากคนในครอบครัว มีการเล่นพรรคเล่นพวกในการตั้งบอร์ด นอกจากนี้นายกสภามหาวิทยาลัย ยังมีความเห็นว่าแม้ว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัย มีคุณภาพสูง แต่หากแต่ละหน่วยงาน (Unit) ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะระดับกลางขาดผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหาร อาจทำให้สภามหาวิทยาลัยต้องทำงานหนักขึ้น จึงควรให้มีการฝึกบุคลากรที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง สำหรับประเด็นการแก้ไขปัญหาโครงสร้างสภาฯ มีการเสนอให้ลดจำนวนฝ่ายบริหารและอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยลง

- ด้านจำนวนสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นว่าโครงสร้างสภามหาวิทยาลัยของบางมหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพราะกฎระเบียบที่กำหนดให้จำนวนผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีจำนวนเท่ากับ หรือมากกว่าจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นว่า เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย บางแห่งขาดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตัวเอง สภามหาวิทยาลัยของบางมหาวิทยาลัยถูกรองรับโดยผู้บริหาร บางมหาวิทยาลัยไม่มีที่ประชุมคณบดีทำให้ไม่มีการถ่วงรอนวาระเข้าสภามหาวิทยาลัย บางมหาวิทยาลัยขาดกฎระเบียบรองรับเรื่องการให้อำนาจตรวจสอบฝ่ายบริหาร อีกทั้งการขาดโครงสร้างที่เชื่อมโยงกันระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์อำนาจในมหาวิทยาลัยบางกลุ่ม เป็นต้น

- ด้านบทบาท / หน้าที่สภามหาวิทยาลัย ที่ผ่านมานายกสภามหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นว่า ในภาพรวมสภามหาวิทยาลัยของไทยเป็นทั้งองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับดูแล (Governing board) และองค์กรที่ได้รับมอบหมายให้จัดการดูแล (Trustee board) ขณะทำงานหลักที่อยู่ในความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย คือ การกำหนดนโยบาย วางเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งปัจจุบันสภามหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับเนื้อหา ในด้านการบริหารบุคคลและการจัดส่วนราชการเป็นหลัก ขณะที่ยังมีเนื้อหาอีก 2 ส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย เช่นกัน คือ ด้านการเงินและการตรวจสอบ อาทิ การประเมินผลงานของอธิการบดี เป็นต้น สภามหาวิทยาลัยไม่ควรทำงานประเภทที่เรียกว่า การบริหารในระดับจุลภาค (Micro management) เพราะสภาฯ อาจมีความเข้าใจกลไกการทำงานในมหาวิทยาลัยน้อยกว่าฝ่ายบริหาร หรือมีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องผิดไปจากที่ควรเป็น มีการเสนอว่า รูปแบบสภามหาวิทยาลัย นั้นควรเป็นผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงรุกแบบ Commissioner มากกว่าเป็นแค่คณะกรรมการพิจารณาเรื่องที่เข้าสู่วาระการประชุมในลักษณะ Committee และเสนอแนะว่าในการทำหน้าที่ของสภานั้น ต้องมีกระบวนการแสวงหาข้อเท็จจริง มีการกำหนดกรอบและกฎเกณฑ์ในเรื่องต่างๆ ที่อยู่ในหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่ การกำหนดกรอบวาระการประชุมให้ชัดเจน รวมทั้งมีเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ที่กลั่นกรองเรื่องต่างๆ อย่างตรงไปตรงมาเพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย เป็นต้น นอกจากนี้ มีความคิดเห็นว่า เส้นแบ่งการทำงานระหว่างผู้บริหารของบางมหาวิทยาลัยกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย ไม่ชัดเจน นำไปสู่ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน

6. ปัญหา / อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

มี 2 ประเด็นคือ ประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และข้อเสนอแนะอื่นๆ

6.1 การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากมีปัญหาในเรื่องงบประมาณและบุคลากรแล้ว ยังมีปัญหาในเรื่องการถูกตรวจสอบด้วย มาตรการและวิธีการเดิมของรัฐ พ.ร.บ. สภาวิชาการมีความทื่อทะ โนโยบายรัฐไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษาอย่างจริงจัง และบางครั้งมีการ แทรกแซงจากทางการเมืองด้วย เช่น ระบบการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น ปัญหาความ

ขัดแย้งในการบริหารภายในมหาวิทยาลัย และประเด็นการขาดความรู้ความเข้าใจในการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจเอกชนกับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล และ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้นำเสนอปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยในประเด็นอื่นๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วหลายประเด็น เช่น ปัญหาคุณธรรมจริยธรรมระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา การขาดความสามัคคีในหมู่มหาวิทยาลัย การลดทอนบทบาทของสภามหาวิทยาลัย การออกกฎหมายบังคับบอร์ด การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวิจัย รวมทั้งการลอกหลักสูตรระหว่างกัน นอกจากนี้ กรรมการสภาฯ และนายกสภาฯ ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ทั้งจากมหาวิทยาลัยและจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น มีประเด็นปัญหาที่เพิ่มเติมคือ ปัญหาคุณภาพการศึกษาของสถาบันเอกชน ปัญหาการแย่งลูกค้า มาตรฐานการศึกษาและการตรวจสอบ ซึ่งไม่เคยมีองค์กรประเมินมาทำหน้าที่ประเมินสิ่งต่างๆ ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติว่าได้ดำเนินการตามข้อกำหนดหรือไม่ได้ผลเป็นอย่างไร

ในด้านวิทยาลัยชุมชนนั้น มีความคิดเห็นว่า ภาพของวิทยาลัยชุมชน ไม่ชัดเจน คนในพื้นที่ขาดความเข้าใจในบทบาท เป้าหมายของวิทยาลัยชุมชน มีความทับซ้อนระหว่างวิทยาลัยชุมชน และ อาชีวศึกษา ทั้งในเรื่องวิธีการจัดการเรียนการสอน เป้าหมายการสอน หลักสูตร และกลุ่มผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นว่า วิทยาลัยชุมชน ขาดความร่วมมือกับองค์กรแต่ละหน่วยงานในระดับจังหวัดในพื้นที่ ทำให้ขาดข้อมูลท้องถิ่น ทั้งประเด็นปัญหาจุดอ่อน จุดแข็งของท้องถิ่นในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ขาดระบบการตรวจสอบภายในด้านการเงิน (Internal Audit System) รวมทั้งจุดอ่อนในเรื่องระบบการสรรหา/คัดเลือกผู้บริหาร

6.2 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

- หน่วยงานกำกับดูแล (กพอ.) ให้เกณฑ์เดียวกันในการดูแลมหาวิทยาลัยทั้งหมด ทำให้มหาวิทยาลัยบางแห่งไม่สามารถเข้าถึงทรัพยากรเท่าเทียมกับแห่งอื่นๆ เช่น เรื่องทุนพัฒนาอาจารย์ เป็นต้น



- หน่วยงานกำกับดูแล ส่งหนังสือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนายกสภามหาวิทยาลัย ไปยังอธิการบดี ทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย และนายกสภามหาวิทยาลัย "ไม่ได้รับข้อมูล ข่าวสารจากหน่วยงานกำกับดูแลโดยตรง

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรปรับบทบาทคือ เปลี่ยนจากการทำหน้าที่กำกับดูแล (Regulator) มาเป็นผู้สนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือ (Facilitator) หรือคุ้มครองผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย (Consumer Protection) เพื่อสนับสนุนทั้งด้านข้อมูลและกิจกรรมให้กับสำนักงานสภาฯ

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการสร้างความเข้าใจ ประสานสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาล องค์กรภาครัฐ นักการเมือง และสถาบันการศึกษาแต่ละกลุ่มที่มีความหลากหลาย รวมทั้งผลักดัน วางแนวทางสร้างการสนับสนุนทั้งด้านการเงิน บุคลากร และอื่นๆ ให้กับสถาบันการศึกษา เช่น ประสานงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรให้เกื้อกูลต่อยอดระหว่างสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ กับ วิทยาลัยชุมชน เช่น การสร้างความร่วมมือในการนำผลวิจัยของมหาวิทยาลัยในพื้นที่มาต่อยอดทำเป็นหลักสูตรของ วิทยาลัยชุมชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดระหว่างมหาวิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน และชุมชน

- การสร้างหลักสูตรของ วิทยาลัยชุมชน ควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ ความเป็นอยู่และความต้องการของชุมชน รวมทั้งควรลดขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนหลักสูตร

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรจัดทำบันทึกข้อตกลงระหว่างองค์กรส่วนท้องถิ่นกับ วชช. โดยให้บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรส่วนท้องถิ่นมีโอกาสเข้าเรียนที่ วิทยาลัยชุมชน (ให้สิทธิเบิกได้) เพื่อให้เกิดการเอื้อซึ่งกันและกัน

- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรใช้ระบบกองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกกับรายได้ในอนาคต (กรอ.) (Income Contingent Loan : ICL) ในการหักภาษีเพื่อคืนทุน โดยให้บริษัทที่จ้างนักศึกษาที่กู้เงินเรียน ทำการหักภาษี ณ ที่จ่ายคืนให้กับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ ธรรมนูญ ๒๕๖๑ จะเห็นได้ชัดเจนว่า ปัจจุบันธรรมนูญมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งการสร้างธรรมนูญในภาครัฐ เรียกว่า Good Political Governance ผู้เป็นเจ้าของ คือ ประชาชน ดังนั้น การบริหารงานของภาครัฐจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ ตัวอย่างเช่น ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาด้วยหลักวิธีการปกครองที่ดี (Good Governance) เมื่อพ.ศ. ๒๕๔๒ ในขณะที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเองก็ได้เห็นความสำคัญของการสร้างให้เกิดระบบการบริหาร การจัดการ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีในบริษัทจดทะเบียนและองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุนของประเทศ และได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ๒๕๔๓)

การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรมความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกปัจจุบัน

ธรรมนูญ ที่นำไปใช้ในการบริหารองค์กรของภาครัฐและภาคเอกชน รวมไปถึงสถาบันการศึกษากันอย่างแพร่หลาย ประกอบไปด้วย หลักธรรมนูญ ๖ หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เมื่อองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนได้นำหลัก ธรรมนูญไปใช้ในการบริหารองค์กรทำให้องค์กรได้รับผลที่ดีจากการปฏิบัติตามหลัก ธรรมนูญ อาทิเช่น องค์กรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน และสามารถเสนอข้อคิดเห็นต่อการบริหารงานได้อย่างอิสระ ทำให้มีความโปร่งใสในการบริหารงาน และได้รับการยอมรับจากสังคมในที่สุด

1.2 ผลการสำรวจสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 32 สถาบัน โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

1.2.1 สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล

จุดแข็งของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย

ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดแข็งของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านหลักนิติธรรม ได้แก่ 1)สถาบันมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร 2)มีความเป็นธรรมและเสมอภาคในการบังคับใช้ กฎ ระเบียบต่าง ๆ 3)กฎ ระเบียบ เป็นที่ยอมรับของบุคลากร 4)บุคลากรเต็มใจปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ 5)บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กฎ ระเบียบต่าง ๆ

ด้านหลักคุณธรรม ได้แก่ 1)สถาบันยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และความซื่อสัตย์ของคนในสถาบัน 2)บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม 3)บุคลากรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่ดีให้กับนักศึกษา 4)บุคลากรมีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์ และจริงจังต่อสถาบัน 5)สถาบันมีการปลูกฝังให้มีคุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่อง

ด้านหลักความโปร่งใส ได้แก่ 1)สถาบันมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส สามารถเรียกตรวจสอบข้อมูลได้ 2)สถาบันมีระบบการตรวจสอบจากภายในและภายนอกที่ชัดเจน 3)สถาบันมีระบบ กลไก การทำงานเพื่อป้องกันความไม่โปร่งใส 4)สถาบันสร้างความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน 5)สถาบันกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน

ด้านหลักความร่วมมือ ได้แก่ 1)สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบัน 2)สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 3)สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็นโดยผ่านช่องทาง

ต่าง ๆ 4)สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการดำเนินการร่วมกันกับสถาบัน 5)สถาบันเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ด้านหลักความรับผิดชอบ ได้แก่ 1)บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูง 2)สถาบันมีการกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน 3)บุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนและสังคม 4)สถาบันกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน 5)สถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อตนเอง

ด้านหลักความคุ้มค่า ได้แก่ 1)สถาบันมีการบริหารจัดการที่ดี และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 2)สถาบันมีหลักการบริหารงานโดยใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3)สถาบันใช้บุคลากรได้ถูกต้อง ตรงตามความสามารถ 4)สถาบันใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดการใช้งบประมาณที่ชัดเจน 5)สถาบันมีการกำหนดนโยบายในการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า

จุดอ่อนของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย

ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ จุดอ่อนของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านหลักนิติธรรม ได้แก่ 1)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่ยุติธรรม และไม่เสมอภาค 2)บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กฎ ระเบียบน้อย 3)สถาบันมีกฎ ระเบียบมากเกินไป 4)กฎ ระเบียบและข้อบังคับไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาแต่ละแห่งและไม่เหมาะสมกับยุคสมัย 5)การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างตรงไปตรงมา

ด้านหลักคุณธรรม ได้แก่ 1)การเลือกปฏิบัติของบุคลากรระดับสูง 2)ความไม่ชัดเจนในการส่งเสริม สนับสนุน และแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม 3)การใช้อำนาจและดุลยพินิจอย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีความเสมอภาค 4)บุคลากรบางส่วนไม่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ยึดผลประโยชน์ ของตนเป็นหลัก 5)ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการได้รับการอบรมสั่งสอนของแต่ละบุคคล

ด้านหลักความโปร่งใส ได้แก่ 1) สถาบันขาดความชัดเจนด้านนโยบาย กระบวนการ วิธีปฏิบัติงาน และการตรวจสอบ 2) มีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า 3) การประเมินพิจารณาผลงานประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนงานและผลงานของบุคลากร 4) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง 5) การอนุมัติงบประมาณยังขาดการมีส่วนร่วมในทุกระดับ

ด้านหลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) สถาบันไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบัน 2) สถาบันมีการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจเอกชน 3) สถาบันไม่เปิดโอกาสให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบัน 4) สถาบันไม่เปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 5) บุคลากรบางส่วนไม่ใช้โอกาสที่ให้ในการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

ด้านหลักความรับผิดชอบ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการภาระงานของบุคลากรไม่เป็นระบบ 2) ภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมีมาก ทำให้รับผิดชอบงานได้ไม่เต็มที่ 3) ขาดการรณรงค์ ส่งเสริมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 4) การแบ่งสายงานที่ไม่ชัดเจน สับสนและเข้าใจยาก 5) ขาดการเอาใจใส่ในการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง

ด้านหลักความคุ้มค่า ได้แก่ 1) สถาบันใช้งบประมาณผิดประเภทและใช้บุคลากรไม่ตรงกับความสามารถ 2) บุคลากรขาดความรู้สึกรับรู้ของการเป็นเจ้าของ 3) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไม่คุ้มค่า 4) ขาดการติดตามและสร้างจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 5) การบริหารจัดการและการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สมดุลกัน

โอกาสของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย

ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ โอกาสของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านหลักนิติธรรม ได้แก่ 1) สถาบันมีบุคลากรด้านนิติกรทำให้สามารถปรับปรุง พัฒนากฎระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย 2) สถาบันสามารถสร้าง กฎ ระเบียบ ที่เป็นธรรม 3) สามารถบริหารงานได้อย่างเป็นธรรม 4) เกิดการพัฒนาสถาบัน 5) สถาบันมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ยุติธรรม

ด้านหลักคุณธรรม ได้แก่ 1) สถาบันก้าวหน้าและเข้มแข็ง 2) สถาบันผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ ได้อันเนื่องมาจากบุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม 3)สถาบันมีหลักคุณธรรมในการยึดถือปฏิบัติ

ด้านหลักความโปร่งใส ได้แก่ 1)การวางระบบเอกสารหลักฐานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) สถาบันเติบโตอย่างเหมาะสม เนื่องจากความน่าเชื่อถือจากการดำเนินงานที่โปร่งใส 3) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบได้ 4)มีกลไกที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน 5.เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

ด้านหลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) เกิดความร่วมมือในระดับต่าง ๆ มากขึ้น 2) สามารถใช้บุคลากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3) บุคลากรรุ่นใหม่สามารถแสดงออกทางความคิด 4) นักศึกษาสามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานของสถาบัน 5) สถาบันประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรทุกส่วนร่วมใจ

ด้านหลักความรับผิดชอบ ได้แก่ 1) สถาบันมีโอกาสเติบโต และมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ทำให้การผลิตบัณฑิตมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ 3) สถาบันเป็นแหล่งให้บริการ และรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น 4)สร้างจิตสำนึกถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม 5) เพิ่มภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร

ด้านหลักความคุ้มค่า ได้แก่ 1) สถาบันสามารถพัฒนาการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สถาบันสามารถให้บริการประชาชน ชุมชน และสังคมได้ 3) สถาบันสามารถขยายขีดความสามารถในการดำเนินการ 4) สถาบันสามารถใช้ทรัพยากรเต็มประสิทธิภาพ 5) ทำให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

อุปสรรคของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย

ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ อุปสรรคของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านหลักนิติธรรม ได้แก่ 1)ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์ และไม่มีประสบการณ์ 2)ยึดกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติมากจนเกินไป 3)ขาดความต่อเนื่องในระบบบริหารงาน 4)บุคลากรขาดความสนใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ 5)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่มีความเด็ดขาดในการลงโทษ

ด้านหลักคุณธรรม ได้แก่ 1)ผู้บริหารใช้อำนาจและดุลยพินิจอย่างไม่เป็นธรรม 2)ไม่มีความเสมอภาค 3)บุคลากรขาดความเข้าใจในคุณธรรมในการทำงาน 4)ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดี 5)ไม่สามารถกำหนดหลักการปฏิบัติงานตามหลักธรรมมาภิบาลได้อย่างเต็มที่ 6)ขาดการสนับสนุน ส่งเสริม จากผู้บริหาร

ด้านหลักความโปร่งใส ได้แก่ 1)การปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ข้อมูลสารสนเทศ 2)ขาดความต่อเนื่องในระบบบริหารงาน 3)ขาดการให้ข้อมูลที่ชัดเจนในบางเรื่อง 4)ผู้บริหารไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการให้ข้อมูลกับบุคลากร 5)การบริหารงานในรูปแบบของเอกชนที่ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดได้

ด้านหลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ 1)บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม 2)การบริหารงานโดยเน้นการตัดสินใจของผู้บริหาร 3)มีกิจกรรม และภาระความรับผิดชอบในงานมากเกินไป 4)ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบ่อย 5)ขาดกระบวนการสนับสนุนที่ก่อให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่ละระดับ

ด้านหลักความรับผิดชอบ ได้แก่ 1)ผู้บริหารกลัวเสียตำแหน่ง 2)การบริหารงานโดยเน้นการตัดสินใจของผู้บริหาร 3)บุคลากรขาดความกระตือรือร้น 4)ผู้บริหารและบุคลากรไม่ชัดเจนในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตน 5)ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ด้านหลักความคุ้มค่า ได้แก่ 1)ระบบ กลไกในการบริหารงานยังขาดความชัดเจน 2)ขาดการวางแผนที่ดี ขาดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ 3)การไม่ได้ให้ข้อมูลในการบริหารการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 4)การไม่เห็นความสำคัญของทรัพยากรที่มีอยู่ 5)ผู้บริหารขาดประสบการณ์

1.2.2 ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาลประสบความสำเร็จ

ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลประสบความสำเร็จ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. นโยบายการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง หากผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานก็จะนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน
2. การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารระดับสูง เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้นแบบ เป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม หากปฏิบัติตนอย่างมีธรรมาภิบาล ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะมองเห็น ถ้าหากมีแต่นโยบายแต่ผู้บริหารระดับสูงไม่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีก็ไม่ประสบความสำเร็จ
3. ผู้บริหารระดับสูงควรยึดหลักความโปร่งใสชัดเจน
4. สำนึกความรับผิดชอบของคน
5. ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และการเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา
6. นโยบายสภามหาวิทยาลัย
7. การวางตัวของผู้บริหาร และการใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง
8. บุคลากรทุกส่วนปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยกำหนด และการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีปัญหาต่อกัน
9. การมีจริยธรรมของแต่ละบุคคล ในการแสดงออกด้านธรรมาภิบาล
10. ผู้บริหารระดับนโยบายต้องมีความเข้าใจ และเห็นชอบกับสิ่งต่าง ๆ หากระดับนโยบายเห็นชอบและมีความมั่นใจ แน่วแน่ที่จะทำเรื่องธรรมาภิบาล ระบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลก็จะเกิดได้
11. ผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องเป็นแบบอย่างและสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการบริหารงาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาล นับตั้งแต่สภามหาวิทยาลัย และลงมายังทุกภาคส่วน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีโครงการที่จะเสริมให้เกิดการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล รวมไปถึงการสื่อสารที่ดีในทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในประเด็นการบริหารงาน

ตามหลักธรรมาภิบาล และการเข้ามามีส่วนร่วมซึ่งจะต่อเนื่องจากการที่บุคลากรมีความเข้าใจในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแล้ว ก็จะอยากมีส่วนร่วมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

12. การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานและกำหนดเป็นนโยบาย และกลไกในการบริหารงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ให้คนในองค์กรเห็นตัวอย่างที่ดี นอกจากนี้คนในองค์กรต้องทำความเข้าใจกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

13. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน เนื่องจากหากบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดในการเสนอแนะ จะทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ และจะทำให้การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลประสบความสำเร็จ

1.3 ผลสำรวจสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษาของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน จำนวน 454 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษา แสดงไว้ในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษาที่ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
คณบดี	13	2.86
ผู้อำนวยการ / หัวหน้าหน่วยงาน	19	4.19
อาจารย์	200	44.05
เจ้าหน้าที่	190	41.85
นายกสโมสรนักศึกษา	28	6.17
คณะกรรมการสโมสรนักศึกษา	4	0.88
รวม	454	100

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น คณบดี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 2.86 ผู้อำนวยการ / หัวหน้าหน่วยงาน จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.19 อาจารย์จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 44.05 เจ้าหน้าที่ จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 41.85 นักสโมสรมักศึกษาจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 6.17 คณะกรรมการสโมสรมักศึกษา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 0.88 คน

1.3.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษา เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยแสดงไว้ในตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษาเกี่ยวกับการ ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย

ข้อ ที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของไทย	มี		ไม่มี	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	ด้านหลักนิติธรรม				
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ เป็นข้อตกลงร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบัน	300	66.08	154	33.92
2	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันมีความเป็น ธรรม	343	75.55	111	24.45
3	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันก่อให้เกิด ความเสมอภาคขึ้นในสถาบัน	337	74.23	117	25.77
4	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันมีความ เหมาะสมกับยุคสมัย	334	73.57	120	26.43
5	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบัน บุคลากร พร้อมใจและเต็มใจปฏิบัติ	332	73.13	122	26.87

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย (ต่อ)

ข้อ ที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของไทย	มี		ไม่มี	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันเพื่อการ บริหารงาน	345	75.99	109	24.01
7	สถาบันมีการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติ ในสถาบันให้มีความรัดกุม	333	73.35	121	26.65
8	กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันมีความ ชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ	335	73.79	119	26.21
9	ด้านหลักคุณธรรม บุคลากรในสถาบันปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ไม่ฉ้อ ราษฎร์บังหลวง (คอร์รัปชัน)	334	73.57	120	26.43
10	บุคลากรในสถาบันประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่นิสิต นักศึกษา	351	77.31	103	22.69
11	บุคลากรในสถาบันปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความจริงใจต่อกัน	336	74.01	118	25.99
12	บุคลากรในสถาบันมีความอดทนต่อความยุ่งยากในการทำงาน	352	77.53	102	22.47
13	บุคลากรในสถาบันมีความอดทน อดกลั้นต่อการถูกระทบ ทางด้านจิตใจ	346	76.21	108	23.79
14	บุคลากรในสถาบันปฏิบัติงานตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ และ กฎหมาย	353	77.75	101	22.25
15	บุคลากรในสถาบันมีความขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผล สำเร็จ	355	78.19	99	21.81
16	บุคลากรในสถาบัน ไม่ละเลย หรือละทิ้งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	350	77.09	104	22.91

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย (ต่อ)

ข้อ ที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของไทย	มี		ไม่มี	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
17	บุคลากรในสถาบันไม่ละความพยายามเมื่อประสบความล้มเหลว	352	77.53	102	22.47
18	บุคลากรในสถาบันมีฐานะที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จตามความคิด หรือความตั้งใจของคนและของกลุ่ม	349	76.87	105	23.13
19	สถาบันมีการรณรงค์ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทำงานด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ	343	75.55	111	24.45
20	สถาบันมีการรณรงค์ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทำงานด้วยความขยันขันแข็ง	343	75.55	111	24.45
	ด้านหลักความโปร่งใส				
21	สถาบันได้สร้างความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน	341	75.11	113	24.89
22	สถาบันได้ประกาศนโยบายด้านต่างๆ อย่างชัดเจนและเปิดเผย	340	74.89	114	25.11
23	สถาบันได้กำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน	339	74.67	115	25.33
24	สถาบันได้เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง	332	73.13	122	26.87
25	สถาบันได้มีการปรับปรุงกลไกการทำงานและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีความโปร่งใส	335	73.79	119	26.21
26	สถาบันมีการจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเพื่อรับการตรวจสอบ	346	76.21	108	23.79
27	สถาบันได้เปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรภายในและภายนอกตรวจสอบได้	345	75.99	109	24.01
28	สถาบันได้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สาธารณชนได้ทราบอย่างกว้างขวาง	338	74.45	116	25.55

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษาเกี่ยวกับการ
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย (ต่อ)

ข้อ ที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของไทย	มี		ไม่มี	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	ด้านหลักความมีส่วนร่วม				
29	สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน	314	69.16	140	30.84
30	สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถาบัน	332	73.13	122	26.87
31	สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน	348	76.65	106	23.35
32	สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมรับรู้ในการวัดและประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบัน	341	75.11	113	24.89
33	สถาบันเปิดโอกาสให้นิสิต นักศึกษา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน	304	66.96	150	33.04
34	สถาบันเปิดโอกาสให้นิสิต นักศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถาบัน	300	66.08	154	33.92
35	สถาบันเปิดโอกาสให้นิสิต นักศึกษา มีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน	339	74.67	115	25.33
36	สถาบันเปิดโอกาสให้นิสิต นักศึกษา มีส่วนร่วมรับรู้ในการวัดและประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบัน	322	70.93	132	29.07
37	สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน	227	50.00	227	50.00
38	สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถาบัน	220	48.46	234	51.54
39	สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน	243	53.52	211	46.48

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย (ต่อ)

ข้อ ที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของไทย	มี		ไม่มี	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
40	สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้ในการวัดและประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบัน	235	51.76	219	48.24
	ด้านหลักความรับผิดชอบ				
41	บุคลากรในสถาบันมีความตระหนักในสิทธิและหน้าที่การปฏิบัติงานของตน	359	79.07	95	20.93
42	บุคลากรในสถาบันมีความตระหนักในสิทธิและหน้าที่การปฏิบัติงานของตนที่มีต่อสังคม	356	78.41	98	21.59
43	บุคลากรในสถาบันมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน	356	78.41	98	21.59
44	บุคลากรในสถาบันมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของสังคม	354	77.97	100	22.03
45	บุคลากรในสถาบันมีความกระตือรือร้นในการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถาบัน	337	74.23	117	25.77
46	บุคลากรในสถาบันมีความกระตือรือร้นในการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม	332	73.13	122	26.87
47	บุคลากรในสถาบันมีความกล้าที่จะยอมรับผลดีหรือผลเสียอันเกิดจากการทำงานที่มีผลกระทบต่อหน้าที่ของตน	344	75.77	110	24.23
48	บุคลากรในสถาบันมีความกล้าที่จะยอมรับผลดีหรือผลเสียอันเกิดจากการทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม	341	75.11	113	24.89
	ด้านหลักความคุ้มค่า				
49	สถาบันได้ใช้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถ	337	74.23	117	25.77
50	สถาบันได้ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์	346	76.21	108	23.79

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตนักศึกษาเกี่ยวกับ
การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย (ต่อ)

ข้อ ที่	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของไทย	มี		ไม่มี	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
51	สถาบันได้ใช้อาคารสถานที่ และที่ดินอย่างคุ้มค่าและเกิด ประโยชน์สูงสุด	342	75.33	112	24.67
52	สถาบันได้ใช้วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน	349	76.87	105	23.13
53	สถาบันได้ใช้ข้อมูลข่าวสารให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทาง สถาบัน	338	74.45	116	25.55

จากตารางที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต
นักศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยสามารถสรุป
ได้ดังนี้

ด้านหลักนิติธรรม

บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นข้อตกลงร่วมกันเพื่อใช้
เป็นแนวปฏิบัติในสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการ
บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 66.08 ไม่มีการใช้หลักธรร
มาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 33.92

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันมีความเป็นธรรม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 343 คน คิดเป็นร้อยละ 75.55 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 24.45

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันก่อให้เกิดความเสมอภาคขึ้นในสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 74.23 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 25.77

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันมีความเหมาะสมกับยุคสมัย กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 73.57 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 26.43

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบัน บุคลากรพร้อมใจและเต็มใจปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 73.13 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 26.87

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันเอื้อต่อการบริหารงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 345 คน คิดเป็นร้อยละ 75.99 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 24.01

สถาบันมีการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันให้มีความรัดกุม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 333 คน คิดเป็นร้อยละ 73.35 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 26.65

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในสถาบันมีความชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 335 คน คิดเป็นร้อยละ 73.79 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 26.21

ด้านหลักคุณธรรม

บุคลากรในสถาบันปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา ไม่น้อราษฎ์บังหลวง (คอร์ปชั่น) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 73.57 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 26.43

บุคลากรในสถาบันประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่นิสิต นักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 351 คน คิดเป็นร้อยละ 77.31 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 22.69

บุคลากรในสถาบันปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความจริงใจต่อกัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 336 คน คิดเป็นร้อยละ 74.01 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 25.99

บุคลากรในสถาบันมีความอดทนต่อความยุ่งยากในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 352 คน คิดเป็นร้อยละ 77.53 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 22.47

บุคลากรในสถาบันมีความอดทน อดกลั้นต่อการถูกระทบทางด้านจิตใจ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 76.21 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 23.79

บุคลากรในสถาบันปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎหมาย กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 353 คน คิดเป็นร้อยละ 77.75 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25

บุคลากรในสถาบันมีความขยันหมั่นเพียร ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 355 คน คิดเป็นร้อยละ 78.19 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 21.81

บุคลากรในสถาบันไม่ละเลย หรือละทิ้งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 77.09 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 22.91

บุคลากรในสถาบันไม่ละความพยายามเมื่อประสบความล้มเหลว กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 352 คน คิดเป็นร้อยละ 77.53 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 22.47

บุคลากรในสถาบันมีมนุษยธรรมที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จตามความคิด หรือความตั้งใจของตน และของกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 76.87 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 23.13

สถาบันมีการรณรงค์ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทำงานด้วยความซื่อสัตย์และจริงใจ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 343 คน คิดเป็นร้อยละ 75.55 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 24.45

สถาบันมีการรณรงค์ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทำงานด้วยความขยันขันแข็ง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 343 คน คิดเป็นร้อยละ 75.55 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 24.45

ด้านหลักความโปร่งใส

สถาบันได้สร้างความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 75.11 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 24.89

สถาบันได้ประกาศนโยบายด้านต่างๆ อย่างชัดเจนและเปิดเผย กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 74.89 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 25.11

สถาบันได้กำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 339 คน คิดเป็นร้อยละ 74.67 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33

สถาบันได้เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 73.13 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 26.87

สถาบันได้มีการปรับปรุงกลไกการทำงาน และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีความโปร่งใส กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 335 คน คิดเป็นร้อยละ 73.79 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 26.21

สถาบันมีการจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเพื่อรับการตรวจสอบ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 76.21 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 23.79

สถาบันได้เปิดโอกาสให้บุคคลและองค์กรภายในและภายนอกตรวจสอบได้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 345 คน คิดเป็นร้อยละ 75.99 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 24.01

สถาบันได้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สาธารณชนได้ทราบอย่างกว้างขวาง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 74.45 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 25.55

ด้านหลักความมีส่วนร่วม

สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 314 คน คิดเป็นร้อยละ 69.16 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 30.84

สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 73.13 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 26.87

สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 348 คน คิดเป็นร้อยละ 76.65 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 23.35

สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมรับรู้ในการวัดและประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 75.11 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 24.89

สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทย จำนวน 304 คน คิดเป็นร้อยละ 66.96 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 33.04

สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 66.08 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 33.92

สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา มีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 339 คน คิดเป็นร้อยละ 74.67 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 25.33

สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา มีส่วนร่วมรับรู้ในการวัดและประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทย จำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 70.93 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 29.07

สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบันกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 48.46 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 51.54

สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 53.52 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 46.48

สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้ในการวัด และประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 51.76 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 48.24

ด้านหลักความรับผิดชอบ

บุคลากรในสถาบันมีความตระหนักในสิทธิและหน้าที่การปฏิบัติงานของตน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 359 คน คิดเป็นร้อยละ 79.07 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 20.93

บุคลากรในสถาบันมีความตระหนักในสิทธิและหน้าที่การปฏิบัติงานของตนที่มีต่อสังคม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 356 คน คิดเป็นร้อยละ 78.41 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 21.59

บุคลากรในสถาบันมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 356 คน คิดเป็นร้อยละ 78.41 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 21.59

บุคลากรในสถาบันมีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของสังคม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 354 คน คิดเป็นร้อยละ 77.97 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 22.03

บุคลากรในสถาบันมีความกระตือรือร้นในการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 74.23 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 25.77

บุคลากรในสถาบันมีความกระตือรือร้นในการที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 332 คน คิดเป็นร้อยละ 73.13 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 26.87

บุคลากรในสถาบันมีความกล้าที่จะยอมรับผลดีหรือผลเสีย อันเกิดจากการทำงานที่มีผลกระทบต่อหน้าที่ของตน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 75.77 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 24.23

บุคลากรในสถาบันมีความกล้าที่จะยอมรับผลดีหรือผลเสียอันเกิดจากการทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 75.11 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 24.89

ด้านหลักความคุ้มค่า

สถาบันได้ใช้บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตรงตามความสามารถ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 74.23 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 25.77

สถาบันได้ใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 346 คน คิดเป็นร้อยละ 76.21 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 23.79

สถาบันได้ใช้อาคารสถานที่ และที่ดินอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 342 คน คิดเป็นร้อยละ 75.33 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 24.67

สถาบันได้ใช้วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 76.87 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 23.13

สถาบันได้ใช้ข้อมูลข่าวสารให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทางสถาบัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 74.45 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 25.55

จากผลการสรุปความคิดเห็นของของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต นักศึกษาเกี่ยวกับ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยข้างต้น สามารถสรุประดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้วยวิธีทางสถิติโดยใช้การแจกแจงความถี่แบบจัดอัตรภาคชั้น (Interval) ได้ดังนี้

ระดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย โดยดู จากการตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนข้อทั้งหมด 53 ข้อ แบ่งระดับตามจำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถาม เลือกช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยดังนี้

- น้อย หมายถึง จำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกช่อง “มี” 1-17 ข้อ
- ปานกลาง หมายถึง จำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกช่อง “มี” 18-35 ข้อ
- มาก หมายถึง จำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกช่อง “มี” 36-53 ข้อ

ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทย พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกตอบแบบสอบถามช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 51 ข้อ จาก 53 ข้อ แสดงให้เห็นว่าระดับของ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยในภาพรวมอยู่ ในระดับ มาก

ระดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ในแต่ละ ด้านตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความ โปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ด้วยวิธีทางสถิติ โดยใช้การแจกแจงความถี่แบบจัดอัตรภาคชั้น (Interval) โดยกำหนดให้แต่ละด้านมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน ใช้วิธีการนับจำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย และแบ่งระดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 0.01-0.33 แสดงว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารในแต่ละด้านตาม หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านระดับ “น้อย”

-ค่าเฉลี่ย 0.34-0.67 แสดงว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารในแต่ละด้านตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านระดับ “ปานกลาง”

- ค่าเฉลี่ย 0.68-1.00 แสดงว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารในแต่ละด้านตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านระดับ “มาก”

ผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ในภาพรวม ในแต่ละด้านตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านพบว่า

ด้านหลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกตอบแบบสอบถามช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 8 ข้อ จากทั้งหมด 8 ข้อ ได้ค่าระดับค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 แสดงให้เห็นว่าระดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ในด้านหลักนิติธรรมอยู่ในระดับมาก

ด้านหลักคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกตอบแบบสอบถามช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 12 ข้อ จากทั้งหมด 12 ข้อ ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 แสดงให้เห็นว่าระดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ในด้านหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมาก

ด้านหลักความโปร่งใส กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกตอบแบบสอบถามช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 8 ข้อ จากทั้งหมด 8 ข้อ ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 แสดงให้เห็นว่าระดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ในด้านหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับมาก

ด้านหลักการมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกตอบแบบสอบถามช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 10 ข้อ จากทั้งหมด 12 ข้อ ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.83 แสดงให้เห็นว่าระดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ในด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก

ด้านหลักความรับผิดชอบ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกตอบแบบสอบถามช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 8 ข้อ จากทั้งหมด 8 ข้อ ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 แสดงให้เห็นว่าระดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ในด้านหลักความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก

ด้านหลักความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เลือกตอบแบบสอบถามช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย จำนวน 5 ข้อ จากทั้งหมด 5 ข้อ ได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 แสดงให้เห็นว่าระดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ในด้านหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 2 การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาไทยตามหลักธรรมาภิบาล

การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล มีแนวทางการจัดทำโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT จำแนกเป็น 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวข้างต้น นำมาเขียนรายการและการจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะเป็นแบบอย่างที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันต่าง ๆ ซึ่งขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมภิบาล

2.1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมภิบาล ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมภิบาล

การใช้หลักธรรมภิบาลในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านหลักนิติธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร 2.กฎระเบียบและข้อบังคับมีความเป็นธรรม 3.กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเป็นที่ยอมรับของบุคลากร 4.บุคลากรเต็มใจปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ 5.บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กฎ ระเบียบต่าง ๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับมากเกินไป 2.กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เหมาะสมกับสถานศึกษา 3.กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ไม่เหมาะสมกับยุคสมัย 4.บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างตรงไปตรงมา
ด้านหลักคุณธรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีนโยบายในการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องดีงาม 2.บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม 3.บุคลากรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่ดีให้กับนักศึกษา 4.บุคลากรมีระเบียบ วินัย มีความซื่อสัตย์ และจริงจังต่อสถาบัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1.ผู้บริหารระดับสูงเลือกปฏิบัติ มีการใช้อำนาจ และดุลยพินิจอย่างไม่เป็นธรรม และไม่เสมอภาค 2.สถาบันไม่มีความซื่อสัตย์ในการส่งเสริมสนับสนุนและบรรณาธิ์ให้บุคลากรเกิดคุณธรรมอย่างเป็นรูปธรรม 3.ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการได้รับการอบรมสั่งสอนของแต่ละบุคคลของบุคลากร

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
ตามหลักธรรมาภิบาล (ต่อ)

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทย	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านหลักความ โปร่งใส	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสสามารถเรียกตรวจสอบข้อมูลได้ 2.สถาบันมีระบบการตรวจสอบจากภายในและภายนอกที่ชัดเจน 3.สถาบันมีระบบ กลไก การทำงานเพื่อป้องกันความไม่โปร่งใส 4.สถาบันกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า 2.การประเมินพิจารณาผลงานประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนงานและผลงานของบุคลากร 3.การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง 4.การอนุมัติงบประมาณยังขาดการมีส่วนร่วมในทุกระดับ
ด้านหลักความมีส่วนร่วม	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 2.นักศึกษา บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 3.สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา บุคลากร และชุมชน ได้แสดงความคิดเห็น โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ 4.สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจเอกชนจึงไม่สามารถให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบันได้อย่างอิสระ 2.สถาบัน ไม่เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 3.การเข้ามามีบทบาทสำคัญของชุมชนในกิจกรรม และการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถาบันมีน้อย 4.บุคลากรไม่ใช้โอกาสที่ให้ในการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
ตามหลักธรรมาภิบาล (ต่อ)

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทย	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อตำแหน่งอย่างชัดเจน 2.บุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองสูง 3.สถาบันกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน 4.สถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่ออย่างต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1.การบริหาร จัดการภาระงานของบุคลากรไม่เป็นระบบ 2.ภาระ หน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมีมากเกินไป ทำให้รับผิดชอบต่องานได้ไม่เต็มที่ 3.สถาบันขาดการรณรงค์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคม 4.ผู้บริหารระดับสูงขาดการเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ
ด้านหลักความคุ้มค่า	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 2.สถาบันมีหลักการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3.สถาบันใช้ทรัพยากรบุคลากรได้ถูกต้อง ตรงตามความสามารถ 4.สถาบันใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดการใช้งบประมาณที่ชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 1.บุคลากรขาดความรู้สึกรับรู้ของการเป็นเจ้าของ 2.การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไม่มีเต็มประสิทธิภาพ 3.สถาบันขาดการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้กับบุคลากร 4.สถาบันขาดการติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม

จากตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล สรุปได้ดังนี้

1. จุดแข็งของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย แบ่งตาม ด้านต่าง ๆ ของหลักธรรมาภิบาลดังนี้

1.1 ด้านหลักนิติธรรม มี 5 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร 2)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับมีความเป็นธรรม 3)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเป็นที่ ยอมรับของบุคลากร 4)บุคลากรเต็มใจปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ 5)บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนด กฎ ระเบียบต่าง ๆ

1.2 ด้านหลักคุณธรรม มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีนโยบายในการบริหารงานโดยยึดหลัก ความถูกต้องดีงาม 2)บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม 3)บุคลากรเป็น แบบอย่างในการปฏิบัติตนที่ดีให้กับนักศึกษา 4)บุคลากรมีระเบียบ วินัย มีความซื่อสัตย์ และจริงจังต่อ สถาบัน

1.3 ด้านหลักความโปร่งใส มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส สามารถ เรียกตรวจสอบข้อมูลได้ 2)สถาบันมีระบบการตรวจสอบจากภายในและภายนอกที่ชัดเจน 3)สถาบันมี ระบบ กลไก การทำงานเพื่อป้องกันความไม่โปร่งใส 4)สถาบันกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน

1.4 ด้านหลักความมีส่วนร่วม มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วน ร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 2)นักศึกษา บุคลากร และชุมชนมี ส่วนร่วมในกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 3)สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา บุคลากร และ ชุมชนได้แสดงความคิดเห็นโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ 4)สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการใน ด้านต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน

1.5 ด้านหลักความรับผิดชอบ มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีการกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน 2)บุคลากรมีความสำนึกและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองสูง 3)สถาบัน กำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน 4)สถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

1.6 ด้านหลักความคุ้มค่า มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 2)สถาบันมีหลักการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3)สถาบันใช้ทรัพยากรบุคลากรได้ถูกต้อง ตรงตามความสามารถ 4)สถาบันใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดการใช้งบประมาณที่ชัดเจน

2. จุดอ่อนของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย แบ่งตามด้านต่าง ๆ ของหลักธรรมาภิบาลดังนี้

2.1 ด้านหลักนิติธรรม มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับมากเกินไป 2)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เหมาะสมกับสถานศึกษา 3)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เหมาะสมกับยุคสมัย 4)บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างตรงไปตรงมา

2.2 ด้านหลักคุณธรรม มี 3 ข้อ กล่าวคือ 1)ผู้บริหารระดับสูงเลือกปฏิบัติ มีการใช้อำนาจ และดุลยพินิจอย่างไม่เป็นธรรม และไม่เสมอภาค 2)สถาบันไม่มีความชัดเจนในการส่งเสริม สนับสนุน และธรรมาภิบาลให้บุคลากรเกิดคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม 3)ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการได้รับการอบรมสั่งสอนของแต่ละบุคคลของบุคลากร

2.3 ด้านหลักความโปร่งใส มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า 2)การประเมินพิจารณาผลงานประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนงานและผลงานของบุคลากร 3)การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง 4)การอนุมัติงบประมาณยังขาดการมีส่วนร่วมในทุกระดับ

2.4 ด้านหลักความมีส่วนร่วม มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1) สถาบันมีการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจเอกชนจึงไม่สามารถให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบันได้อย่างอิสระ 2)สถาบันไม่เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 3)การเข้ามา มีบทบาทสำคัญของชุมชนในกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถาบันมีน้อย 4)บุคลากรไม่ใช่อีกโอกาสที่ให้ในการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

2.5 ด้านหลักความรับผิดชอบ มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)การบริหาร จัดการภาระงานของบุคลากรไม่เป็นระบบ 2)ภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมีมากเกินไปทำให้รับผิดชอบงานได้ไม่เต็มที่ 3)สถาบันขาดการณรงค์ส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคม 4)ผู้บริหารระดับสูงขาดการเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ

2.6 ด้านหลักความคุ้มค่า มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)บุคลากรขาดความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ 2)การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ 3)สถาบันขาดการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้กับบุคลากร 4)สถาบันขาดการติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม

2.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย	โอกาส	อุปสรรค
ด้านหลักนิติธรรม	1.กฎหมายเอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถประกอบการได้อย่างมีอิสระ 2.กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)กำหนดทิศทางและนโยบายด้านธรรมาภิบาล	1.ทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติยังไม่ชัดเจน 2.สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาชี้คกฏ เกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติมากจนเกินไป

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทยตามหลักธรรมาภิบาล (ต่อ)

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทย	โอกาส	อุปสรรค
	และการบริหารจัดการอุดม ศึกษา 3.นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญ ต่อการพัฒนาการเรียนการสอนมากขึ้น	3.สถาบันอุดมศึกษาจากต่าง ประเทศ เป็นคู่แข่งมากขึ้นทำให้ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศปรับตัว ให้สามารถรับมือต่อการแข่งขันที่มี สูงขึ้น
ด้านหลักคุณธรรม	1.รัฐบาลกำหนดนโยบายด้านการ ส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาผลิต บัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม 2. องค์การภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้ ความสำคัญกับการบริหารงานอย่างมี คุณธรรม (Good Governance) มากขึ้น	1.ความเจริญก้าวหน้าทางด้าน เทคโนโลยีส่งผลให้การดำเนินชีวิต ของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลง ไป 2.หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการ ส่งเสริม สนับสนุนคุณธรรม จริยธรรมสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ยังไม่มีอย่างเป็นทางการ
ด้านหลักความโปร่งใส	1.กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)กำหนด แนวทางการพัฒนาโดยใช้หลักการ Financial autonomy เพื่อสร้างความ ชัดเจน และความโปร่งใสในการ บริหารการเงินอุดมศึกษา 2.สถาบันอุดมศึกษาสร้างระบบกำกับ ดูแลตนเองอย่างดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจและสามารถตรวจสอบได้	1.การบริหารงานของสถาบัน อุดมศึกษาในรูปแบบของเอกชนทำ ให้ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ ทั้งหมด

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทยตามหลักธรรมาภิบาล (ต่อ)

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทย	โอกาส	อุปสรรค
ด้านหลักความมีส่วนร่วม	<p>1. สถาบันอุดมศึกษามุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ</p> <p>2. ระบบการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา มีการปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ รวมทั้งเปิดให้ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น</p>	<p>1. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้การเข้ามีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานของสถาบันไม่สามารถทำได้ในทุกกระบวนการ</p>
ด้านหลักความรับผิดชอบ	<p>1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>2. รัฐบาลมีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม</p>	<p>1. มาตรการกระตุ้นแรงจูงใจให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคมมีน้อย</p> <p>2. สถาบันอุดมศึกษาไม่มีบทบาทในการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติเท่าที่ควร</p>

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทยตามหลักธรรมาภิบาล (ต่อ)

การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทย	โอกาส	อุปสรรค
ด้านหลักความคุ้มค่า	1. สถาบันอุดมศึกษาปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น 2. เกิดการยกระดับการให้บริการและการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	1. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีมากขึ้นส่งผลต่อการพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการลงทุน 2. เครือข่ายความร่วมมือทางด้านทรัพยากรระหว่างสถาบัน อุดมศึกษา ยังไม่มีความชัดเจน

จากตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล สรุปได้ดังนี้

1. โอกาสของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย แบ่งตามด้านต่าง ๆ ของหลักธรรมาภิบาลดังนี้

1.1 ด้านหลักนิติธรรม มี 3 ข้อ กล่าวคือ 1)กฎหมายเอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถประกอบการได้อย่างมีอิสระ 2)กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)กำหนด ทิศทางและนโยบายด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา 3)นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านการศึกษามากขึ้น

1.2 ด้านหลักคุณธรรม มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)รัฐบาลกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม 2)องค์กรภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้ความสำคัญกับการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม (Good Governance) มากขึ้น

1.3 ด้านหลักความโปร่งใส มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) กำหนดแนวทางการพัฒนาโดยใช้หลักการ Financial autonomy เพื่อสร้างความชัดเจน และความโปร่งใสในการบริหารการเงินอุดมศึกษา 2)สถาบันอุดมศึกษาสร้างระบบกำกับดูแลตนเองอย่างดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจและสามารถตรวจสอบได้

1.4 ด้านหลักความมีส่วนร่วม มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันอุดมศึกษามุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องสถานการณ์ต่างๆ 2)ระบบการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษามีการปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ รวมทั้งเปิดให้ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น

1.5 ด้านหลักความรับผิดชอบ มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2) รัฐบาลมีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

1.6 ด้านหลักความคุ้มค่า มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันอุดมศึกษาปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น 2)เกิดการยกระดับการให้บริการและการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. อุปสรรคของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย แบ่งตามด้านต่าง ๆ ของหลักธรรมาภิบาลดังนี้

2.1 ด้านหลักนิติธรรม มี 3 ข้อ กล่าวคือ 1)ทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติยังไม่ชัดเจน 2)สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษายึดกฎ เกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติมากจนเกินไป 3)สถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศเป็นคู่แข่งมากขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศปรับตัวให้สามารถรับมือต่อการแข่งขันที่มีสูงขึ้น

2.2 ด้านหลักคุณธรรม มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้การดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป 2)หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรมสำหรับสถาบันอุดมศึกษายังไม่มีอย่างเป็นทางการ

2.3 ด้านหลักความโปร่งใส มี 1 ข้อ กล่าวคือ 1)การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบของเอกชนทำให้ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ทั้งหมด

2.4 ด้านหลักความมีส่วนร่วม มี 1 ข้อ กล่าวคือ 1)การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานของสถาบันไม่สามารถทำได้ในทุกกระบวนการ

2.5 ด้านหลักความรับผิดชอบต่อสังคม มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)มาตรการกระตุ้นแรงจูงใจให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคมมีน้อย 2)สถาบันอุดมศึกษาไม่มีบทบาทในการพัฒนา สังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติเท่าที่ควร

2.6 ด้านหลักความคุ้มค่า มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)จำนวนสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีมากขึ้นส่งผลต่อการพิจารณาด้านความคุ้มค่าในการลงทุน 2)เครือข่ายความร่วมมือทางด้านทรัพยากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษายังไม่มีความชัดเจน

2.1.3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม

จุดแข็ง (Strength;S)	จุดอ่อน (Weakness;W)
1.สถาบันมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร 2.กฎ ระเบียบ และข้อบังคับมีความเป็นธรรม 3.กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเป็นที่ยอมรับของบุคลากร 4.บุคลากรเต็มใจปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ 5.บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กฎ ระเบียบต่าง ๆ	1.สถาบันมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับมากเกินไป 2.กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เหมาะสมกับสถานศึกษา 3.กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เหมาะสมกับยุคสมัย 4.บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างตรงไปตรงมา

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม (ต่อ)

โอกาส (Opportunity;O)	อุปสรรค (Threat;T)
<p>1.กฎหมายเอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถประกอบการได้ อย่างมีอิสระ</p> <p>2.กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)กำหนด ทิศทางและนโยบายด้านธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการอุดม ศึกษา</p> <p>3.นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้าน การศึกษามากขึ้น</p>	<p>1.ทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติยังไม่ ชัดเจน</p> <p>2.สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาชี้คกฏ เกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติมากจนเกินไป</p> <p>3.สถาบันอุดมศึกษาจากต่าง ประเทศเป็นคู่แข่งมากขึ้นทำ ให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศปรับตัวให้สามารถรับมือ ต่อการแข่งขันที่มีสูงขึ้น</p>

จากตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของ
สถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม สรุปได้ดังนี้

1.จุดแข็งของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้าน
หลักนิติธรรมมี 5 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์
อักษร 2)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับมีความเป็นธรรม 3)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเป็นที่ยอมรับของ
บุคลากร 4)บุคลากรเต็มใจปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ 5)บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด
กฎ ระเบียบต่าง ๆ

2.จุดอ่อนของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้าน
หลักนิติธรรม มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับมากเกินไป 2)กฎ ระเบียบ และ
ข้อบังคับไม่เหมาะสมกับสถานศึกษา 3)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เหมาะสมกับยุคสมัย 4)บุคลากรไม่
ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างตรงไปตรงมา

3.โอกาสของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม มี
3 ข้อ กล่าวคือ 1)กฎหมายเอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถประกอบการได้ อย่างมีอิสระ 2)กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี
ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)กำหนด ทิศทางและนโยบายด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา 3)นโยบายของ
รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาด้านการศึกษาเพิ่มขึ้น



4.อุปสรรคของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล
 ด้านหลักนิติธรรม มี 3 ข้อ กล่าวคือ 1)ทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติยังไม่ชัดเจน 2)
 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาขัดกฎ เกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติมากจนเกินไป 3)สถาบันอุดมศึกษา
 จากต่างประเทศเป็นคู่แข่งมากขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศปรับตัวให้สามารถรับมือต่อการ
 แข่งขันที่มีสูงขึ้น

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษา
 เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม

จุดแข็ง (Strength;S)	จุดอ่อน (Weakness;W)
1.สถาบันมีนโยบายในการบริหารงานโดยยึดหลักความ ถูกต้องดีงาม 2.บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมี คุณธรรม 3.บุคลากรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ดีให้กับ นักศึกษา 4.บุคลากรมีระเบียบ วินัย มีความซื่อสัตย์ และจริงจังต่อ สถาบัน	1.ผู้บริหารระดับสูงเลือกปฏิบัติ มีการใช้อำนาจ และดุลย พินิจอย่างไม่เป็นธรรม และไม่เสมอภาค 2.สถาบันไม่มีความชัดเจนในการส่งเสริม สนับสนุน และ รณรงค์ให้บุคลากรเกิดคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม 3.ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการได้รับการอบรม สั่งสอนของแต่ละบุคคลของบุคลากร
โอกาส (Opportunity;O)	อุปสรรค (Threat;T)
1.รัฐบาลกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมให้ สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม 2. องค์การภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้ความสำคัญกับการ บริหารงานอย่างมีคุณธรรม (Good Governance) มาก ขึ้น	1.ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้การ ดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป 2.หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริม สนับสนุน คุณธรรม จริยธรรมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาฯยังไม่มี อย่างเป็นรูปธรรม

จากตารางที่ 6 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม สรุปได้ดังนี้

1.จุดแข็งของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีนโยบายในการบริหารงาน โดยยึดหลักความถูกต้องดีงาม 2)บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม 3)บุคลากรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่ดีให้กับนักศึกษา 4)บุคลากรมีระเบียบ วินัย มีความซื่อสัตย์ และจริงใจต่อสถาบัน

2.จุดอ่อนของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรมมี 3 ข้อ กล่าวคือ 1)ผู้บริหารระดับสูงเลือกปฏิบัติ มีการใช้อำนาจ และดุลยพินิจอย่างไม่เป็นธรรม และไม่เสมอภาค 2)สถาบันไม่มีความชัดเจนในการส่งเสริม สนับสนุน และธรรมาภิบาลให้บุคลากรเกิดคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม 3)ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการได้รับการอบรมสั่งสอนของแต่ละบุคคลของบุคลากร

3.โอกาสของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรมมี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)รัฐบาลกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คุณธรรม 2)องค์กรภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้ความสำคัญกับการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม (Good Governance) มากขึ้น

4.อุปสรรคของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรมมี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้การดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป 2)หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริม สนับสนุนคุณธรรม จริยธรรมสำหรับสถาบัน อุดมศึกษา ยังไม่มีอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส

จุดแข็ง (Strength;S)	จุดอ่อน (Weakness;W)
<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส สามารถเรียกตรวจสอบข้อมูลได้ 2.สถาบันมีระบบการตรวจสอบจากภายในและภายนอกที่ชัดเจน 3.สถาบันมีระบบ กลไก การทำงานเพื่อป้องกันความไม่โปร่งใส 4.สถาบันกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 	<ol style="list-style-type: none"> 1.สถาบันมีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า 2.การประเมินพิจารณาผลงานประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนงานและผลงานของบุคลากร 3.การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง 4.การอนุมัติงบประมาณยังขาดการมีส่วนร่วมในทุกระดับ
โอกาส (Opportunity;O)	อุปสรรค (Threat;T)
<ol style="list-style-type: none"> 1.กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)กำหนดแนวทางการพัฒนาโดยใช้หลักการ Financial autonomy เพื่อสร้างความชัดเจน และความโปร่งใสในการบริหารการเงิน อุดมศึกษา 2.สถาบันอุดมศึกษาสร้างระบบกำกับดูแลตนเองอย่างดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจและสามารถตรวจสอบได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1.การบริหารงานของสถาบัน อุดมศึกษาในรูปแบบของเอกชนทำให้ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ทั้งหมด

จากตารางที่ 7 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส สรุปได้ดังนี้

1.จุดแข็งของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1) สถาบันมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส สามารถเรียกตรวจสอบข้อมูลได้ 2)สถาบันมีระบบการตรวจสอบจากภายในและภายนอกที่ชัดเจน 3)สถาบันมีระบบ กลไกการทำงานเพื่อป้องกันความไม่โปร่งใส 4)สถาบันกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2.จุดอ่อนของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า 2)การประเมินพิจารณาผลงานประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนงานและผลงานของบุคลากร 3)การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง 4)การอนุมัติงบประมาณยังขาดการมีส่วนร่วมในทุกระดับ

3.โอกาสของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) กำหนดแนวทางการพัฒนาโดย ใช้หลักการ Financial autonomy เพื่อสร้างความชัดเจน และความโปร่งใสในการบริหารการเงินอุดมศึกษา 2)สถาบันอุดมศึกษาสร้างระบบกำกับดูแลตนเองอย่างดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจและสามารถตรวจสอบได้

4.อุปสรรคของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส มี 1 ข้อกล่าวคือ 1)การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบของเอกชน ทำให้ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ทั้งหมด

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม

จุดแข็ง (Strength;S)	จุดอ่อน (Weakness;W)
1.สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 2.นักศึกษา บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 3.สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา บุคลากร และชุมชนได้แสดงความคิดเห็นโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ 4.สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน	1.สถาบันมีการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจเอกชนจึงไม่สามารถให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบันได้อย่างอิสระ 2.สถาบันไม่เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 3.การเข้ามามีบทบาทสำคัญของชุมชนในกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถาบันมีน้อย 4.บุคลากรไม่ใช้โอกาสที่ให้การแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
โอกาส (Opportunity;O)	อุปสรรค (Threat;T)
1.สถาบันอุดมศึกษามุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ 2.ระบบการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา มีการปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ รวมทั้งเปิดให้ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น	1.การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้การเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานของสถาบัน ไม่สามารถทำได้ในทุกกระบวนการ

จากตารางที่ 8 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมสรุปได้ดังนี้

1.จุดแข็งของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 2)นักศึกษา บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 3)สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา บุคลากร และชุมชนได้แสดงความ

คิดเห็นโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ 4)สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน

2.จุดอ่อนของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1) สถาบันมีการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจเอกชนจึงไม่สามารถให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบันได้อย่างอิสระ 2)สถาบันไม่เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 3)การเข้ามามีบทบาทสำคัญของชุมชนในกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถาบันมีน้อย 4)บุคลากรไม่ใช่โอกาสที่ให้ในการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

3.โอกาสของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมมี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันอุดมศึกษามุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ 2)ระบบการบริหาร งานสถาบันอุดมศึกษามีการปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น

4.อุปสรรคของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลัก การมีส่วนร่วม มี 1 ข้อ กล่าวคือ 1)การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้การเข้ามีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานของสถาบันไม่สามารถทำได้ในทุกกระบวนการ

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษา
เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อ

จุดแข็ง (Strength;S)	จุดอ่อน (Weakness;W)
1.สถาบันมีการกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน 2.บุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองสูง 3.สถาบันกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน 4.สถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อเนื้อง	1.การบริหาร จัดการภาระงานของบุคลากรไม่เป็นระบบ 2.ภาระ หน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมีมากเกินไป ทำให้รับผิดชอบงานได้ไม่เต็มที่ 3.สถาบันขาดการรณรงค์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคม 4.ผู้บริหารระดับสูงขาดการเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ
โอกาส (Opportunity;O)	อุปสรรค (Threat;T)
1.พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2.รัฐบาลมีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม	1.มาตรการกระตุ้นแรงจูงใจให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคมมีน้อย 2.สถาบันอุดมศึกษาไม่มีบทบาทในการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติเท่าที่ควร

จากตารางที่ 9 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อสรูปได้ดังนี้

1.จุดแข็งของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อ มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีการกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน 2)บุคลากรมีความสำนึกและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองสูง 3)สถาบันกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน 4)สถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อเนื้อง

2.จุดอ่อนของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)การบริหาร จัดการภาระงานของบุคลากรไม่เป็นระบบ 2)ภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมีมากเกินไปทำให้รับผิดชอบงานได้ไม่เต็มที่ 3)สถาบันขาดการณรงค์ส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคม4)ผู้บริหารระดับสูงขาดการเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ

3.โอกาสของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2)รัฐบาลมีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคม โดยรวม

4.อุปสรรคของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)มาตรการกระตุ้นแรงจูงใจให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคมมีน้อย2)สถาบันอุดมศึกษาไม่มีบทบาทในการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจและประเทศชาติเท่าที่ควร

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า

จุดแข็ง (Strength;S)	จุดอ่อน (Weakness;W)
1.สถาบันมีการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า	1.บุคลากรขาดความรู้ลึกของการเป็นเจ้าของ
2.สถาบันมีหลักการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด	2.การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ
3.สถาบันใช้ทรัพยากรบุคลากรได้ถูกต้อง ตรงตามความสามารถ	3.สถาบันขาดการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้กับบุคลากร
4.สถาบันใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดการใช้งบประมาณที่ชัดเจน	4.สถาบันขาดการติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า (ต่อ)

โอกาส (Opportunity;O)	อุปสรรค (Threat;T)
1.สถาบันอุดมศึกษาปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น 2.เกิดการยกระดับการให้บริการและการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	1.จำนวนสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีมากขึ้นส่งผลต่อการพิจารณาด้านความคุ้มค่าในการลงทุน 2.เครือข่ายความร่วมมือทางด้านทรัพยากรระหว่างสถาบัน อุดมศึกษา ยังไม่มีความชัดเจน

จากตารางที่ 10 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าสรุปได้ดังนี้

1. จุดแข็งของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่ามี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันมีการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 2)สถาบันมีหลักการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3)สถาบันใช้ทรัพยากรบุคลากรได้ถูกต้อง ตรงตามความสามารถ 4)สถาบันใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดการใช้งบประมาณที่ชัดเจน

2. จุดอ่อนของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่ามี 4 ข้อ กล่าวคือ 1)บุคลากรขาดความรู้สึกรับผิดชอบ 2)การใช้ทรัพยากรต่างๆ ของสถาบันอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ 3)สถาบันขาดการสร้างความจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้กับบุคลากร 4)สถาบันขาดการติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม

3. โอกาสของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่ามี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)สถาบันอุดมศึกษาปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น 2)เกิดการยกระดับการให้บริการและการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนองความ

คาดหวัง และความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. อุปสรรคของการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า มี 2 ข้อ กล่าวคือ 1)จำนวนสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีมากขึ้นส่งผลต่อการพิจารณาด้านความคุ้มค่าในการลงทุน 2)เครือข่ายความร่วมมือทางด้านทรัพยากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ยังไม่มีความชัดเจน

2.2 การเขียนรายการและการจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกรายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ของการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลจากตารางที่ 3 และสภาพแวดล้อมภายนอกของ การบริหารงานสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลจากตารางที่ 4 และเขียนรายการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงาน (SWOT Analysis) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของตามหลัก ธรรมาภิบาล ดังกล่าวในตารางที่ 5, ตารางที่ 6, ตารางที่ 7, ตารางที่ 8, ตารางที่ 9, และตารางที่ 10 และ จับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรร มาภิบาล กล่าวคือ จุดแข็งและ โอกาส (SO) จุดอ่อนและโอกาส (WO) จุดแข็งและอุปสรรค (ST) จุดอ่อน และอุปสรรค (WT) ในตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม ดังตารางที่ 11, ด้านหลักคุณธรรม ดังตารางที่ 12, ด้านหลักความโปร่งใส ดังตารางที่ 13, ด้านหลักการมีส่วนร่วม ดังตารางที่ 14. ด้านหลักความ รับผิดชอบ ดังตารางที่ 15, และด้านหลักความคุ้มค่า ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 11 TOWS Matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม

สภาพแวดล้อมภายใน → ↓ สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
		S1. สถาบันมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร S2. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับมีความเป็นธรรม S3. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเป็นที่ยอมรับของบุคลากร S4. บุคลากรเต็มใจปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ S5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กฎ ระเบียบ ต่าง ๆ
โอกาส (Opportunity : O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)
O1. กฎหมายเอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถประกอบการได้อย่างมีอิสระ O2. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) กำหนด ทิศทางและนโยบายด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา O3. นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียน การศึกษามากขึ้น	1. การกำหนดกฎ ข้อบังคับ และระเบียบ ปฏิบัติ เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการบังคับใช้อย่างเสมอภาคตามบริบทของกฎหมาย (S1+S2+O1) 2. การพัฒนา กฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากร และสอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของภาครัฐ (S3+S4+O2+O3) 3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนในการกำหนดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (S1,S5+O2,O3)	1. การทบทวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ของสถาบันให้เหมาะสมกับการจัดการ การศึกษาระดับอุดมศึกษา และยุคสมัย (W1+W2+W3+O1+O2+O3) 2. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งระบุแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างชัดเจน (W2+W3+W4+O1+O2+O3)
อุปสรรค (Threat : T)	จุดแข็ง+อุปสรรค (ST)	จุดอ่อน+อุปสรรค (WT)
T1. ทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติยังไม่ชัดเจน T2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาขีดกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติมากเกินไป T3. สถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศเป็นคู่แข่งมากขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศปรับตัวให้สามารถรับมือต่อการแข่งขันที่มีสูงขึ้น	1. พัฒนากฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเพื่อรองรับการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศ (S1+S5+T1+T3) 2. สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกฎ เกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษา (S2+S3+S4+T2+T3)	1. การทบทวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับยุคสมัยและทันต่อการแข่งขันมากขึ้น (W1+W2+W3+T2+T3) 2. การกำหนดทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติให้ชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างชัดเจน (W2+W3+W4+T1+T2+T3)

จากตารางที่ 11 การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่รายการ วิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม มีดังนี้

1.สถานการณ์ที่ 1 เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (SO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1)การกำหนดกฎ ข้อบังคับ และระเบียบ ปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการบังคับใช้อย่างเสมอภาคตามบริบทของกฎหมาย 2)การพัฒนากฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากร และสอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของภาครัฐ 3)การ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนในการกำหนดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

2 .สถานการณ์ที่ 2 เป็นการจับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1)พัฒนากฎ ระเบียบ และข้อบังคับให้สอดคล้องกับทิศทางการ พัฒนาสถาบัน อุดมศึกษาเพื่อรองรับการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศ 2)สร้างการมี ส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดกฎ เกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากับสถาบันอุดมศึกษา

3. สถานการณ์ที่ 3 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (WO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลด จุดอ่อนและให้ได้รับโอกาสมากที่สุดได้แก่ 1)การทบทวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ของสถาบัน ให้เหมาะสมกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา และยุคสมัย 2)การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ บุคลากรซึ่งระบุแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างชัดเจน

4. สถานการณ์ที่ 4 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) ใช้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลด จุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1)การทบทวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษาที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับยุคสมัยและทันต่อการแข่งขันมากขึ้น 2)การกำหนด ทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติให้ชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติในการ บริหารสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 12 TOWS Matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม

สภาพแวดล้อมภายใน → ↓ สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (Strength ; S)	จุดอ่อน (Weakness ; W)
	S1.สถาบันมีนโยบายในการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องดีงาม S2.บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม S3.บุคลากรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ดีให้กับนักศึกษา S4.บุคลากรมีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์และจริงใจต่อสถาบัน	W1.ผู้บริหารระดับสูงเลือกปฏิบัติ มีการใช้อำนาจ และดุลยพินิจอย่างไม่เป็นธรรม และไม่เสมอภาค W2.สถาบันไม่มีความชัดเจนในการส่งเสริม สนับสนุน และรณรงค์ให้บุคลากรเกิดคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม W3.ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการได้รับการอบรมสั่งสอนของแต่ละบุคคลของบุคลากร
โอกาส (Opportunity ; O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)
O1.รัฐบาลกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม O2. องค์กรภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้ความสำคัญกับการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม (Good Governance) มากขึ้น	1.การกำหนดนโยบายด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาโดยยึดหลักคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม (S1+S2+O1+O2) 2.การพัฒนาการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการบริหารจัดการที่ดี (S1+S2+S3+S4+O1+O2)	1.การกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการที่ดีสำหรับผู้บริหารทุกระดับ (W1+W3+O1+O2) 2.สถาบันกำหนดแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมในการส่งเสริม สนับสนุน และรณรงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม แก่นักศึกษาและบุคลากรในสถาบัน (W2+W3+O1+O2)
อุปสรรค (Threat ; T)	จุดแข็ง+อุปสรรค (ST)	จุดอ่อน+อุปสรรค (WT)
T1.ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้การดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป T2.หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริม สนับสนุนคุณธรรม จริยธรรมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาฯ ไม่มีอย่างเป็นรูปธรรม	1.การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมสำหรับนักศึกษา และบุคลากรให้ทันสมัย และสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน(S1+S2+S3+S4+T1+T2)	1.สถาบันกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริม สนับสนุนคุณธรรม จริยธรรมสำหรับนักศึกษาและบุคลากร อย่างเป็นรูปธรรม (W2+W3+T1+T2) 2.จัดหลักสูตรการอบรมการบริหารจัดการที่ดีสำหรับผู้บริหารทุกระดับ (W1+W2+W3+T1+T2)

จากตารางที่ 12 การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่รายการ วิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม มีดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (SO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1)การกำหนดนโยบายด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษาโดย ชีดหลักคุณธรรมอย่างเป็นรูปธรรม 2)การพัฒนาการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการบริหารจัดการที่ดี

2. สถานการณ์ที่ 2 เป็นการจับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1)การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมสำหรับนักศึกษา และ บุคลากรให้ทันสมัย และสอดคล้องกับการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน

3. สถานการณ์ที่ 3 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (WO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลด จุดอ่อนและให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1)การกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการที่ดีสำหรับ ผู้บริหารทุกระดับ 2)สถาบันกำหนดแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมในการส่งเสริม สนับสนุน และรณรงค์ ด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่นักศึกษาและบุคลากรในสถาบัน

4. สถานการณ์ที่ 4 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) ใช้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลด จุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1)สถาบันกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริม สนับสนุนคุณธรรม จริยธรรมสำหรับนักศึกษาและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม 2)จัดหลักสูตรการอบรม การบริหารจัดการที่ดีสำหรับผู้บริหารทุกระดับ

ตารางที่ 13 TOWS Matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส

สภาพแวดล้อมภายใน → ↓ สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weakness : W)
		S1.สถาบันมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส สามารถเรียกตรวจสอบข้อมูลได้ S2.สถาบันมีระบบการตรวจสอบจากภายใน และภายนอกที่ชัดเจน S3.สถาบันมีระบบ กลไกการทำงานเพื่อป้องกัน ความไม่โปร่งใส S4.สถาบันกำหนดกระบวนการและวิธี ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
โอกาส (Opportunity : O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	จุดอ่อน-โอกาส (WO)
O1.กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)กำหนดแนวทางการพัฒนาโดย ใช้หลักการ Financial autonomy เพื่อสร้างความ ชัดเจน และความโปร่งใสในการบริหารการเงิน อุดมศึกษา O2.สถาบันอุดมศึกษาสร้างระบบกำกับดูแล ตนเองอย่างดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจและ สามารถตรวจสอบได้	1.การพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารการเงิน เพื่อสร้างความชัดเจน และความโปร่งใสในการ บริหารการเงิน (S1+S4+O1+O2) 2.สถาบันกำหนดระบบ กลไก กระบวนการ และวิธีการในการตรวจสอบจากภายในและ ภายนอกอย่างชัดเจน (S2+S3+O1+O2)	1.การกำหนดขั้นตอนในการพิจารณา อนุมัติงบประมาณ และขั้นตอนในการ ดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ งบประมาณที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อนและ บุคลากรในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วม (W1+W4+O1-O2) 2.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมิน พิจารณาผลงานของบุคลากรให้ สอดคล้องกับแผนงานประจำปีของสถาบัน (W2+W3+O2) 3.การจัดระบบ และช่องทางในการให้ ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง ชัดเจน (W3+O2)
อุปสรรค (Threat : T)	จุดแข็ง+อุปสรรค (ST)	จุดอ่อน+อุปสรรค (WT)
T1.การบริหารงานของสถาบัน อุดมศึกษาใน รูปแบบของเอกชนทำให้ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูล ได้ทั้งหมด	1.สถาบันกำหนดขอบเขตรายละเอียดของข้อมูล ที่สามารถเปิดเผยได้และเปิดเผยไม่ได้ (S1+S2+S3+S4+T1)	1.การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และผล การประเมินบุคลากรอย่างชัดเจนและ ประกาศให้บุคลากรรับทราบเพื่อความ โปร่งใส และตรวจสอบได้ (W2+W3+T1) 2.ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในการ ให้ข้อมูลความชัดเจนด้านนโยบาย กระบวนการ วิธีปฏิบัติงาน และการ ตรวจสอบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (W1+W3+W4+T1)

จากตารางที่ 13 การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่รายการ วิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส มีดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (SO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1)การพัฒนาแนวปฏิบัติในการบริหารการเงิน เพื่อสร้างความชัดเจน และความโปร่งใสในการบริหารการเงิน 2)สถาบันกำหนดระบบ กลไก กระบวน การ และ วิธีการในการตรวจสอบจากภายในและภายนอกอย่างชัดเจน

2. สถานการณ์ที่ 2 เป็นการจับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1) สถาบันกำหนดขอบเขตรายละเอียดของข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ และเปิดเผยไม่ได้

3. สถานการณ์ที่ 3 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (WO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลด จุดอ่อนและให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1)การกำหนดขั้นตอนในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณ และขั้นตอนในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณที่ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และ บุคลากรในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วม 2)ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการประเมินพิจารณาผลงานของ บุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานประจำปีของสถาบัน 3)การจัดระบบ และช่องทางในการให้ข้อมูล ข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน

4. สถานการณ์ที่ 4 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) ใช้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลด จุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1)การกำหนดเกณฑ์การประเมิน และผลการประเมินบุคลากร อย่างชัดเจนและประกาศให้บุคลากรรับทราบเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้ 2)ผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญในการให้ข้อมูลความชัดเจนด้านนโยบาย กระบวนการ วิธีปฏิบัติงาน และการตรวจสอบ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 14 TOWS Matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม

สภาพแวดล้อมภายใน → ↓ สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (Strength ; S) S1. สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายของสถาบัน S2. นักศึกษา บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน S3. สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา บุคลากร และชุมชนได้แสดงความคิดเห็นโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ S4. สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน	จุดอ่อน (Weakness ; W) W1. สถาบันมีการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจเอกชนจึงไม่สามารถให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบันได้อย่างอิสระ W2. สถาบันไม่เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบัน W3. การเข้ามามีบทบาทสำคัญของชุมชนในกิจกรรม และการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถาบันมีน้อย W4. บุคลากร ไม่ใช้โอกาสที่ให้ในการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
	โอกาส (Opportunity ; O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)
O1. สถาบันอุดมศึกษามุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ O2. ระบบการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา มีการปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ รวมทั้งเปิดให้ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น	1. บูรณาการการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยเปิดโอกาสให้นักศึกษา บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมในกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน $(S1+S2+O1+O2)$ 2. จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการประสานการมีส่วนร่วมของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ในการบริหารงานสถาบัน $(S1+S2+S3+S4+O1+O2)$	1. กำหนดบทบาท และรูปแบบการเข้ามามีส่วนร่วมของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ในการบริหารงานสถาบันอย่างชัดเจน $(W1+W2+W3+W4+O1+O2)$
อุปสรรค (Threat ; T)	จุดแข็ง+อุปสรรค (ST)	จุดอ่อน+อุปสรรค (WT)
T1. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้การเข้าร่วมของบุคลากร ในการดำเนินงานของสถาบันไม่สามารถทำได้ในทุกกระบวนการ	1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ในการบริหารงานสถาบัน $(S1+S3+S4+T1)$	1. เพิ่มช่องทางในการสื่อสารและการเข้ามามีส่วนร่วมของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ในการร่วมในกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน $(W1+W2+W3+W4+T1)$

จากตารางที่ 14 การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่รายการ วิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (SO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1) บูรณาการการบริหารสถาบันอุดมศึกษาโดยเปิดโอกาสให้นักศึกษา บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และร่วมในกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 2) จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการประสานการมีส่วนร่วมของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ในการบริหารงานสถาบัน

2. สถานการณ์ที่ 2 เป็นการจับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นจุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศคอมพิวเตอร์ที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ในการบริหารงานสถาบัน

3. สถานการณ์ที่ 3 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (WO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดจุดอ่อน และให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1) กำหนดบทบาท และรูปแบบการเข้ามามีส่วนร่วมของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ในการบริหารงานสถาบันอย่างชัดเจน

4. สถานการณ์ที่ 4 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) ใช้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1) เพิ่มช่องทางในการสื่อสารและการเข้ามามีส่วนร่วมของนักศึกษา บุคลากร และชุมชน ในการร่วมในกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน

ตารางที่ 15 TOWS Matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อ

สภาพแวดล้อมภายใน → ↓ สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (Strength ; S)	จุดอ่อน (Weakness ; W)
	S1.สถาบันมีการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน S2.บุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองสูง S3.สถาบันกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน S4.สถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่ออย่างต่อเนื่อง	W1.การบริหาร จัดการภาระงานของบุคลากรไม่เป็นระบบ W2.ภาระ หน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมีมากเกินไป ทำให้รับผิดชอบงานได้ไม่เต็มที่ W3.สถาบันขาดการรณรงค์ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคม W4.ผู้บริหารระดับสูงขาดการเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ
โอกาส (Opportunity ; O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)	จุดอ่อน+โอกาส (WO)
O1.พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม O2.รัฐบาลมีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติ งานอย่างมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม	1.จัดกิจกรรม ส่งเสริม สนับสนุน ให้ นักศึกษาและบุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และความรับผิดชอบต่อสังคม (S2+S4+O1+O2) 2.กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน (S1+S3+O1+O2)	1.จัดระบบการบริหารจัดการภาระงาน อย่างเป็นระบบในทุกระดับของการ บริหาร (W1+W2+O1+O2) 2.กำหนดแผนการรณรงค์ ส่งเสริมให้ บุคลากรให้บริการ วิชาการแก่สังคม (W3+W4+O1+O2)
อุปสรรค (Threat ; T)	จุดแข็ง+อุปสรรค (ST)	จุดอ่อน+อุปสรรค (WT)
T1.มาตรการกระตุ้นแรงจูงใจให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพ แก่สังคมมีน้อย T2.สถาบันอุดมศึกษาไม่มีบทบาทในการ พัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติ เท่าที่ควร	1.กำหนดมาตรการกระตุ้นให้บุคลากรมี ความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ต่อ องค์กร และต่อสังคม พร้อมเสริม แรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ (S2+S4+T1) 2.ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในทุก ระดับเข้าไปมีบทบาท มีส่วนร่วมในการ พัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติ (S2+S4+T2)	1.กำหนดนโยบายด้านการให้บริการ วิชาการ และการเข้าไปมีส่วนร่วมใน การพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และ ประเทศชาติอย่างชัดเจน (W1+W2+W3+W4+T1+T2) 2.จัดระบบและแผนงานการให้บริการ วิชาการ และการเข้าไปมีส่วนร่วมใน การพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และ ประเทศชาติอย่างเป็นรูปธรรม (W1+W2+W3+W4+T1+T2)

จากตารางที่ 15 การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่รายการ วิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อ มีดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (SO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1) จัดกิจกรรม ส่งเสริม สนับสนุน ให้นักศึกษาและบุคลากร มีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และความรับผิดชอบต่อสังคม 2) กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อ และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน
2. สถานการณ์ที่ 2 เป็นการจับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1) กำหนดมาตรการกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อ งานที่ปฏิบัติ ต่อองค์กร และต่อสังคม พร้อมเสริมแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ 2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรในทุกระดับเข้าไปมีบทบาท มีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติ
3. สถานการณ์ที่ 3 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (WO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลด จุดอ่อนและให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1) จัดระบบการบริหารจัดการภาระงานอย่างเป็นระบบใน ทุกระดับของการบริหาร 2) กำหนดแผนการณรงค์ ส่งเสริมให้บุคลากรให้บริการวิชาการแก่สังคม
4. สถานการณ์ที่ 4 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) ใช้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1) กำหนดนโยบายด้านการให้บริการวิชาการ และการเข้าไปมีส่วนร่วมใน การพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติอย่างชัดเจน 2) จัดระบบและแผนงานการให้บริการวิชาการ และการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 16 TOWS Matrix ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า

สภาพแวดล้อมภายใน 	จุดแข็ง (Strength ; S) S1.สถาบันมีการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า S2.สถาบันมีหลักการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด S3.สถาบันใช้ทรัพยากรบุคลากรได้ถูกต้อง ตรงตามความสามารถ S4.สถาบันใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดการใช้งบประมาณที่ชัดเจน	จุดอ่อน (Weakness ; W) W1.บุคลากรขาดความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของ W2.การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ W3.สถาบันขาดการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้กับบุคลากร W4.สถาบันขาดการติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม
	โอกาส (Opportunity ; O)	จุดแข็ง+โอกาส (SO)
O1.สถาบันอุดมศึกษาปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น O2.เกิดการยกระดับการให้บริการและการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลาย และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	1.พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรและงบประมาณในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และใช้ประโยชน์สูงสุด $(S1+S2+S3+O1+O2)$ 2.กำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณที่ชัดเจน $(S1+S2+S4+O1+O2)$	1.สร้างจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เต็มประสิทธิภาพ และสร้างความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของให้กับบุคลากรทุกระดับ $(W1+W2+W3+O2)$ 2.จัดตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากร และงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม $(W2+W4+O1+O2)$
อุปสรรค (Threat ; T)	จุดแข็ง+อุปสรรค (ST)	จุดอ่อน+อุปสรรค (WT)
T1.จำนวนสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศมีมากขึ้นส่งผลต่อการพิจารณาด้านความคุ้มค่าในการลงทุน T2.เครือข่ายความร่วมมือทางด้านทรัพยากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษายังไม่มีความชัดเจน	1.จัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือทางด้านทรัพยากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นรูปธรรม $(S1+S2+T1+T2)$ 2.วิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีระบบ $(S1+S2+S4+T1+T2)$	1.กำหนดแผนการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาระดับชาติ ด้านบุคลากร ทรัพยากร และการบริหารจัดการ ในเชิงธุรกิจ $(W2+W4+T1+T2)$

จากตารางที่ 16 การจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่รายการ วิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า มีดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (SO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรและงบประมาณในการ บริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า และใช้ประโยชน์สูงสุด 2) กำหนดตัวชี้วัดในการ ดำเนินการด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณที่ชัดเจน

2. สถานการณ์ที่ 2 เป็นการจับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (ST) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็น จุดแข็ง เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1) จัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือทางด้านทรัพยากรระหว่าง สถาบันอุดมศึกษาให้เป็นรูปธรรม 2) วิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาอย่างมี ระบบ

3. สถานการณ์ที่ 3 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (WO) ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลด จุดอ่อน และให้ได้รับโอกาสมากที่สุด ได้แก่ 1) สร้างจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เต็ม ประสิทธิภาพ และสร้างความรู้สึกรักของการเป็นเจ้าของให้กับบุคลากรทุกระดับ 2) จัดตั้งคณะกรรมการ ติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากร และงบประมาณอย่างเป็นรูปธรรม

4. สถานการณ์ที่ 4 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) ใช้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค ได้แก่ 1) กำหนดแผนการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาระดับชาติ ด้านบุคลากร ทรัพยากร และการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ

2.3 การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลัก ธรรมาภิบาล

จากสถานการณ์ทั้ง 4 รูปแบบใน TOWS Matrix ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยยึดหลักเกณฑ์ที่ว่าด้วยความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2541; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2548) กล่าวคือมีการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ โดยแบ่งออกเป็น 6 ยุทธศาสตร์ดังนี้คือ

1. ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักนิติธรรม
2. ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักคุณธรรม
3. ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความโปร่งใส
4. ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักการมีส่วนร่วม
5. ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความรับผิดชอบ
6. ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความคุ้มค่า

ตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

3.1 ตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่พัฒนาขึ้น

การตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา (Connoisseurship) จำนวน 10 ท่าน (รายนามดังภาคผนวก ค) ผลการประชุมมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นตรงกันว่า ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่ผู้วิจัยนำเสนอ ควรจัดทำเป็นลักษณะของกรอบยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลในภาพกว้าง ไม่ควรลงรายละเอียดในระดับกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อสถาบันที่มีความสนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบัน เนื่องจากการทำแผนยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริงนั้น แต่ละสถาบันที่จะทำแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของตนเองก่อน แล้วนำกรอบยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยนำเสนอไปปรับประยุกต์ใช้ตามที่เหมาะสม

2. ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลในระดับต่าง ๆ ตามที่ผู้วิจัยนำเสนอ ควรสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2551-2565) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนงานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3. ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวม เห็นว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ แต่ยังมีบางยุทธศาสตร์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมอยู่ ควรปรับแก้ให้มีลักษณะที่เป็นการปฏิบัติได้ให้ชัดเจนขึ้น

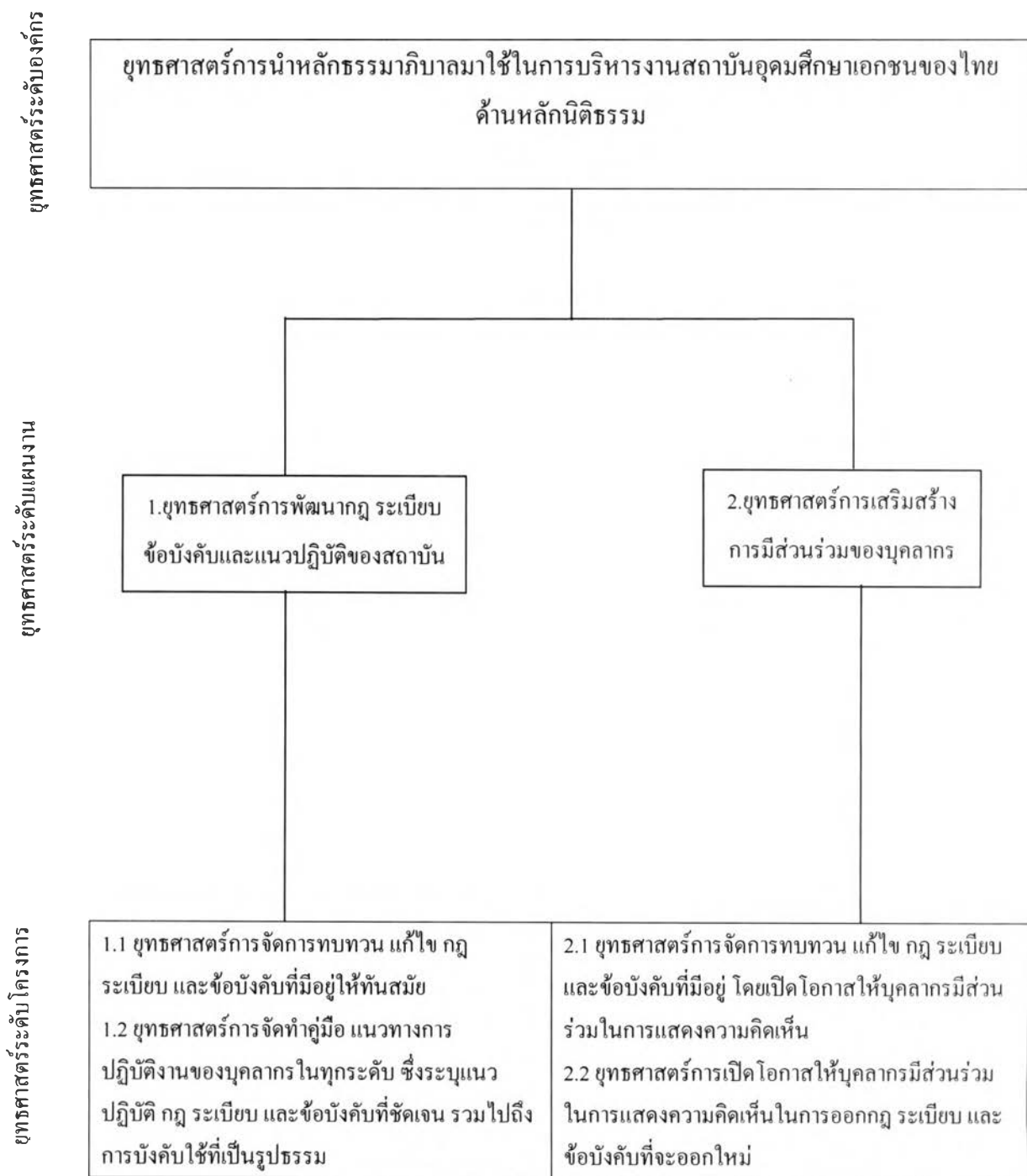
4. ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลในระดับโครงการ ควรมีการลำดับความสำคัญของโครงการที่จะดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อว่าสถาบันที่จะนำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปใช้จะได้ทราบถึงความจำเป็นก่อน-หลังในแผนงานระดับโครงการ

5. การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละด้านควรมีการกำหนดอย่างชัดเจน และครอบคลุมทุกยุทธศาสตร์ในทุกระดับ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสะท้อนความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3.2 สรุปผลการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล

จากการพิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ไขยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ยุทธศาสตร์และเพิ่มประเด็นต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสมตามลำดับ กล่าวคือมีการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ โดยแบ่งออกเป็นยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักนิติธรรม ดังแผนภูมิที่ 3 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักคุณธรรม ดังแผนภูมิที่ 4 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความโปร่งใส ดังแผนภูมิที่ 5 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักการมีส่วนร่วม ดังแผนภูมิที่ 6 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความรับผิดชอบ ดังแผนภูมิที่ 7 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความคุ้มค่า ดังแผน ภูมิที่ 8 ดังนี้

แผนภูมิที่ 3 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทยด้านหลักนิติธรรม



จากแผนภูมิที่ 3 อธิบายได้ว่า ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักนิติธรรม มีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ดังนี้

1.ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร คือ ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักนิติธรรม เป็นยุทธศาสตร์ที่กำกับ ควบคุมยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

2.ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 2 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติของสถาบัน

2.2 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร

3. ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

3.1 ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ให้ทันสมัย

3.2 ยุทธศาสตร์การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งระบุแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน รวมไปถึงการบังคับใช้ที่เป็นรูปธรรม

3.3 ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3.4 ยุทธศาสตร์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่จะออกใหม่

แผนภูมิที่ 4 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทย ด้านหลักคุณธรรม

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
ด้านหลักคุณธรรม

ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนา
คุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนา
คุณธรรมสำหรับอาจารย์
และบุคลากร

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนา
คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเรียนการสอนโดยสอดแทรกคุณธรรม

1.2 ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา

1.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมด้านคุณธรรมของนิสิตนักศึกษา

1.4 ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูนักศึกษาที่ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม

2.1 ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร

2.2 ยุทธศาสตร์การจัดทำแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร

2.3 ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูอาจารย์และบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม

3.1 ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับต้น

3.2 ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับกลาง

3.3 ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับสูง

จากแผนภูมิที่ 4 อธิบายได้ว่า ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักคุณธรรม มีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร คือ ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักคุณธรรม เป็นยุทธศาสตร์ที่กำกับ ควบคุมยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

2. ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา

2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

3. ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 10 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเรียนการสอนโดยสอดแทรกคุณธรรม

3.2 ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา

3.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมด้านคุณธรรมของนิสิตนักศึกษา

3.4 ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูนักศึกษาที่ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ในด้านคุณธรรม

3.5 ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร

3.6 ยุทธศาสตร์การจัดทำแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม เพื่อใช้เป็นแนว ปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร

3.7 ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูอาจารย์ และบุคลากรที่ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านคุณธรรม

3.8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับต้น

3.9 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับกลาง

3.10 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับสูง

แผนภูมิที่ 5 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทย ด้านหลักความโปร่งใส



จากแผนภูมิที่ 5 อธิบายได้ว่า ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความโปร่งใส มีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ดังนี้

1.ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร คือ ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความโปร่งใส เป็นยุทธศาสตร์ที่กำกับ ควบคุมยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

2.ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการวางระบบเอกสาร ฐานข้อมูล และข่าวสาร

2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการพิจารณาแผนงานและโครงการ

3. ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 8 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

3.1 ยุทธศาสตร์การจัดทำฐานข้อมูลของสถาบันให้มีความโปร่งใส

3.2 ยุทธศาสตร์การจัดระบบการประชาสัมพันธ์ และให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการตรวจสอบจากบุคคลและองค์กรภายในและภายนอก

3.4 ยุทธศาสตร์การกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โปร่งใส

3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

3.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

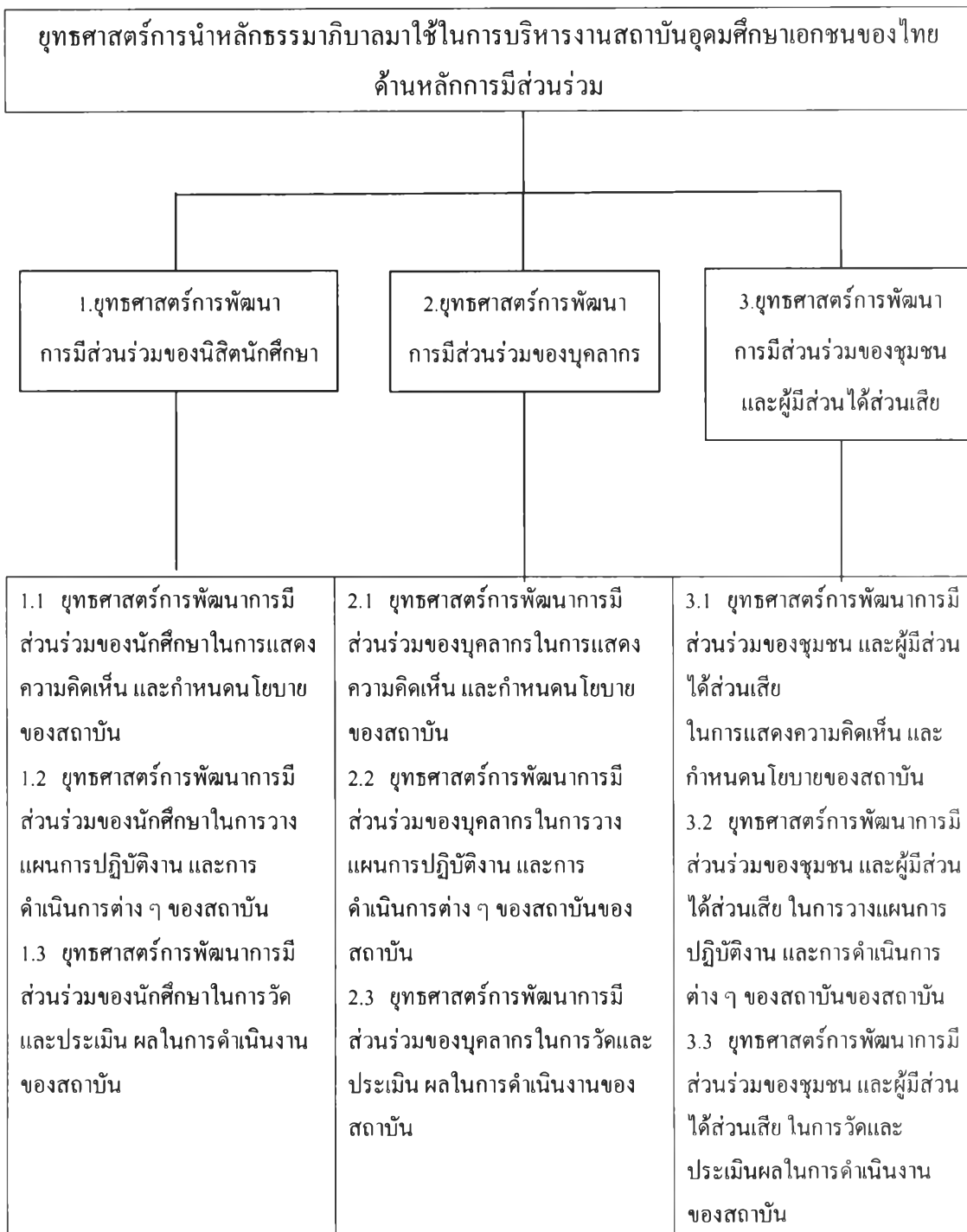
3.7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการพิจารณาแผนงานและโครงการให้กระชับไม่ล่าช้า

3.8 ยุทธศาสตร์การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและโครงการของสถาบัน

แผนภูมิที่ 6 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทยด้านหลักการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน



ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

จากแผนภูมิที่ 6 อธิบายได้ว่า ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักการมีส่วนร่วมมีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ดังนี้

1.ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร คือ ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักการมีส่วนร่วม เป็นยุทธศาสตร์ที่กำกับ ควบคุมยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

2.ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของนิสิตนักศึกษา

2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของบุคลากร

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 9 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการแสดงความคิดเห็น และกำหนด นโยบายของสถาบัน

3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน

3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการวัด และประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบัน

3.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และกำหนด นโยบายของสถาบัน

3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน

3.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวัดและประเมิน ผลในการดำเนินงานของสถาบัน

3.7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน

3.8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผน การปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน

3.9 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวัดและประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบัน

แผนภูมิที่ 7 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทย ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทย ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ

ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน

1.ยุทธศาสตร์การสร้าง
ความตระหนักในสิทธิ หน้าที่ และ
ความรับผิดชอบต่อของนักศึกษา
และบุคลากร

2.ยุทธศาสตร์การพัฒนา
ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของ
บุคลากร

3.ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบ
การพัฒนาระบบภาวะผู้นำและการ
บริหารจัดการของผู้บริหาร

ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนา และ
ปลูกฝังความสำนึกในสิทธิ หน้าที่
และความรับผิดชอบต่อตนเองของ
นักศึกษาและบุคลากร
1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา และ
ปลูกฝังความสำนึกในความ
รับผิดชอบต่อสังคมและ
ประเทศชาติของนักศึกษาและ
บุคลากร
1.3 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้าง
แรงจูงใจให้บุคลากรมีความสำนึก
และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อ
หน้าที่ของตนเองสังคม และ
ประเทศชาติ

2.1 ยุทธศาสตร์การกำหนด
ภาระหน้าที่และตัวชี้วัดในการ
ปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร
2.21 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบ
การบริหาร จัดการภาระงาน การ
แบ่งสายงาน ของบุคลากร

3.1 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบภาวะผู้นำ
การบริหารจัดการ และกำหนด
ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
ระดับต้น
3.2 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบภาวะ
ผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนด
ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
ระดับกลาง
3.3 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบภาวะผู้นำ
การบริหารจัดการ และกำหนด
ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
ระดับสูง

จากแผนภูมิที่ 7 อธิบายได้ว่า ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยด้านหลักความรับผิดชอบต่อมีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ระดับต่างๆ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร คือ ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชนของไทยด้านหลักความรับผิดชอบต่อ เป็นยุทธศาสตร์ที่กำกับ ควบคุม ยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

2. ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์การสร้างภาพลักษณ์ในสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อ นักศึกษา และบุคลากร

2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของผู้บริหาร

3. ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 8 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนา และปลูกฝังความสำนึกในสิทธิหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อตนเองของนักศึกษาและบุคลากร

3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา และปลูกฝังความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และประเทศชาติของนักศึกษาและบุคลากร

3.3 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง สังคม และประเทศชาติ

3.4 ยุทธศาสตร์การกำหนดภาระหน้าที่ และตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ ของบุคลากร

3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาระงาน การแบ่งสายงาน ของบุคลากร

3.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น

3.7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง

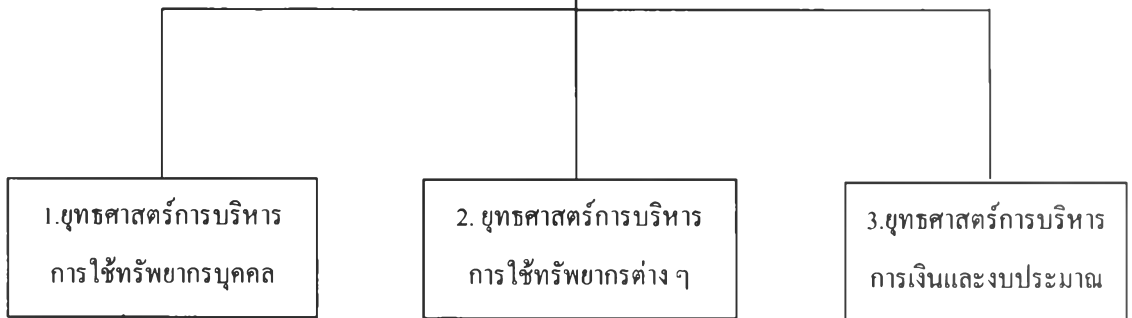
3.8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

แผนภูมิที่ 8 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทย ด้านหลักความคุ้มค่า

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
ด้านหลักความคุ้มค่า

ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน



ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

<p>1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความสามารถ และเต็มประสิทธิภาพ</p> <p>1.2 ยุทธศาสตร์การขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>	<p>2.1 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อการเป็นเจ้าของ</p> <p>2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรในการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและมีตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรที่ชัดเจน</p>	<p>3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ</p>
---	--	---

จากแผนภูมิที่ 8 อธิบายได้ว่า ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความคุ้มค่ามีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ดังนี้

1.ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร คือ ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความคุ้มค่า เป็นยุทธศาสตร์ที่กำกับ ควบคุมยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ

2.ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคล

2.2 ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ

2.3 ยุทธศาสตร์การบริหารการเงินและงบประมาณ

3. ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการบริหารบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความสามารถ และเต็มประสิทธิภาพ

3.2 ยุทธศาสตร์การขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ

3.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร ในการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า และมีตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรที่ชัดเจน

3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ และกลไกการบริหารงบประมาณ และการเงิน เพื่อใช้อย่างเต็ม ประสิทธิภาพ และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ และกลไกการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ

ตารางที่ 17 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทยด้านหลักนิติธรรม

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ
1.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักนิติธรรม	2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติของสถาบัน	3.1 ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวนแก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ให้ทันสมัย
	2.2 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.2 ยุทธศาสตร์การจัดทำคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งระบุแนวปฏิบัติ กฎระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน รวมไปถึงการบังคับใช้ที่เป็นรูปธรรม
		3.3 ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวนแก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
		3.4 ยุทธศาสตร์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการออกกฎระเบียบ และข้อบังคับที่จะออกใหม่

ตารางที่ 18 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทยด้านหลักคุณธรรม

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ
1.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักคุณธรรม	2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา	3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเรียนการสอนโดยสอดแทรกคุณธรรม
	2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร	3.2 ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา
	2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร	3.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมด้านคุณธรรมของนิสิตนักศึกษา
		3.4 ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิงคุณธรรมที่ประพจน์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม
		3.5 ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร
		3.6 ยุทธศาสตร์จัดทำแผนปฏิบัติการหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมเพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร
		3.7 ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิงคุณธรรมของอาจารย์และบุคลากรที่ประพจน์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม
		3.8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับต้น
		3.9 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับกลาง
		3.10 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับสูง

ตารางที่ 19 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทยด้านหลักความโปร่งใส

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ
1.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความโปร่งใส	2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการวางระบบเอกสาร ฐานข้อมูล และข่าวสาร	3.1 ยุทธศาสตร์การจัดทำฐานข้อมูลของสถาบันให้มีความโปร่งใส
	2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.2 ยุทธศาสตร์การจัดระบบการประชาสัมพันธ์ และให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการตรวจสอบจากบุคคลและองค์กรภายในและภายนอก
		3.4 ยุทธศาสตร์การกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โปร่งใส
		3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
		3.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
		3.7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการพิจารณาแผนงานและโครงการให้กระชับไม่ล่าช้า
		3.8 ยุทธศาสตร์การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและโครงการของสถาบัน

ตารางที่ 20 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทย ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ
1.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักการมีส่วนร่วม	2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของนิสิตนักศึกษา	3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของนักศึกษาในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน
	2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากร	3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของนักศึกษาในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน
	2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของนักศึกษาในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน
		3.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน
		3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากรในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน
		3.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากรในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน
		3.7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน
		3.8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน

ตารางที่ 21 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทย ด้านหลักความรับผิดชอบต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ
1.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความรับผิดชอบต่อสังคม	2.1 ยุทธศาสตร์การสร้างวัฒนธรรมในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสังคมของนักศึกษาและบุคลากร	3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปลูกฝังความสำนึกในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติงานของตนเองของนักศึกษาและบุคลากร
	2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาและปลูกฝังความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติของนักศึกษาและบุคลากร
	2.3 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของผู้บริหาร	3.3 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสำนึกและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองสังคม และประเทศชาติ
		3.4 ยุทธศาสตร์การกำหนดภาระงานและตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน
		3.5 ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบการบริหาร จัดการภาระงาน การแบ่งสายงาน ของบุคลากรที่ชัดเจน
		3.6 ยุทธศาสตร์พัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
		3.7 ยุทธศาสตร์พัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง
		3.8 ยุทธศาสตร์พัฒนาภาวะผู้นำการบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 22 ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
ไทย ด้านหลักความคุ้มค่า

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ
1.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความคุ้มค่า	2.1 ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคล	3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความสามารถ และเต็มประสิทธิภาพ
	2.2 ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ	3.2 ยุทธศาสตร์การขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร
	2.3 ยุทธศาสตร์การบริหารการเงินและงบประมาณ	3.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ
		3.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร ในการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า และมีตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรที่ชัดเจน
		3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และให้เกิดประโยชน์สูงสุด
		3.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ

ตารางที่ 23 คัดนี้ชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย : ด้านหลักนิติธรรม

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
1.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักนิติธรรม	1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติของสถาบัน	1.1.1 ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ให้ทันสมัย	-มีการจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเป็นประจำทุกปี
		1.1.2 ยุทธศาสตร์การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งระบุแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน รวมไปถึงการบังคับใช้ที่เป็นรูปธรรม	-มีคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ
	1.2 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร	1.2.1 ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	-มีการจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่ โดยมีคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนของบุคลากรร่วมในการแสดงความคิดเห็น
		1.2.2 ยุทธศาสตร์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่จะออกใหม่	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีตัวแทนบุคลากรเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่จะออกใหม่

ตารางที่ 24 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย : ด้านหลักคุณธรรม

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
2.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักคุณธรรม	2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา	2.1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเรียนการสอนโดยสอดแทรกคุณธรรม	-มีแผนการพัฒนาการเรียนการสอนโดยสอดแทรกคุณธรรมในทุกสาขาวิชา
		2.1.2 ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา	-มีการจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษาจัดโดยสถาบันอย่างน้อยภาคการศึกษาละ 1 กิจกรรม
		2.1.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมด้านคุณธรรมของนิสิตนักศึกษา	-มีการจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษาจัดโดยนิสิตนักศึกษาอย่างน้อยภาคการศึกษาละ 1 กิจกรรม
		2.1.4 ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูนักศึกษาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม	-มีการจัดกิจกรรมเชิดชูนักศึกษาที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมในรูปแบบต่างๆ เป็นประจำทุกปี
	2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร	2.2.1 ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร	-มีการจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากรอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 กิจกรรม
		2.2.2 ยุทธศาสตร์การจัดทำแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร	-มีคู่มือแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากรทุกระดับ
		2.2.3 ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูอาจารย์และบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม	-มีการจัดกิจกรรมเชิดชูอาจารย์และบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมในรูปแบบต่างๆ เป็นประจำทุกปี
		2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร	2.3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับต้น
2.3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับกลาง	-มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับกลางอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 กิจกรรม		
2.3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับสูง	-มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับสูงอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 กิจกรรม		

ตารางที่ 25 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย : ด้านหลักความโปร่งใส

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
3.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความโปร่งใส	3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการวางระบบเอกสาร ฐานข้อมูล และข่าวสาร	3.1.1 ยุทธศาสตร์การจัดทำฐานข้อมูลของสถาบันให้มีความโปร่งใส	-มีระบบฐานข้อมูลที่บุคลากรสามารถเข้าไปใช้งาน และดูข้อมูลได้
		3.1.2 ยุทธศาสตร์การจัดระบบการประชาสัมพันธ์ และให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-มีแผนงานและช่องทางการประชาสัมพันธ์ในการให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		3.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการตรวจสอบจากบุคคลและองค์กรภายในและภายนอก	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบจากบุคคลและองค์กรภายในและภายนอก -มีการกำหนดแผนการตรวจสอบ
	3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.2.1 ยุทธศาสตร์การกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โปร่งใส	- มีการกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนในทุกระดับ
		3.2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	- มีการกำหนดระบบ และกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนในทุกระดับ
		3.2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	- มีการกำหนดระบบ และกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนในทุกระดับ
3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการพิจารณาแผนงานและโครงการให้กระชับไม่ล่าช้า	- มีการกำหนดระบบ และกลไกในการพิจารณาแผนงานและ โครงการ	
	3.3.2 ยุทธศาสตร์การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและ โครงการของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและ โครงการของสถาบัน	

ตารางที่ 26 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย : ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
4.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักการมีส่วนร่วม	4.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของนิสิตนักศึกษา	4.1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของนักศึกษาในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนนักศึกษามาร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน
		4.1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของนักศึกษาในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนนักศึกษามาร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน
		4.1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของนักศึกษาในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนนักศึกษามาร่วมในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน
	4.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากร	4.2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนบุคลากรมาร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน
		4.2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากรในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนบุคลากรมาร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน
		4.2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากรในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนบุคลากรมาร่วมในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน

ตารางที่ 26 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย : ด้านหลักการมีส่วนร่วม
(ต่อ)

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
	4.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน
		4.3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน
		4.3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน	-มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่มีผู้แทนชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน

ตารางที่ 27 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย : ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
5.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความรับผิดชอบต่อ	5.1 ยุทธศาสตร์การสร้างความตระหนักในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อนักศึกษาและบุคลากร	5.1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนา และปลูกฝังความสำนึกในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อตนเองของนักศึกษาและบุคลากร	- มีการจัดกิจกรรมปลูกฝังความสำนึกในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อตนเองของนักศึกษาและบุคลากรอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 กิจกรรม
		5.1.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนา และปลูกฝังความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติของนักศึกษาและบุคลากร	- มีการจัดกิจกรรมปลูกฝังความสำนึกในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติของนักศึกษาและบุคลากรอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 กิจกรรม
		5.1.3 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง สังคม และประเทศชาติ	- มีการกำหนดมาตรการและแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง สังคม และประเทศชาติ
	5.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร	5.2.1 ยุทธศาสตร์การกำหนดภาระงานและตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน	- มีการกำหนดภาระงานและตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนในทุกระดับ
			5.2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาระงาน การแบ่งสายงาน ของบุคลากรที่ชัดเจน



ตารางที่ 27 คัดชี้วัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย : ด้านหลักความรับผิดชอบ

(ต่อ)

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
	5.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของผู้บริหาร	5.3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น	- มีการจัดการอบรมภาวะผู้นำ และเทคนิคการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับต้น - มีการจัดการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น
		5.3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง	- มีการจัดการอบรมภาวะผู้นำ และเทคนิคการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับกลาง - มีการจัดการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง
		5.3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง	- มีการจัดการอบรมภาวะผู้นำ และเทคนิคการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับสูง - มีการจัดการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 28 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย : ด้านหลักความคุ้มค่า

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร	ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน	ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ	ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ	
6.ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความคุ้มค่า	6.1 ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากร	6.1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความสามารถ และเต็มประสิทธิภาพ	- มีแผนการพัฒนาการบริหารบุคลากรในแต่ละระดับ - มีการกำหนด Carrier path ในทุกระดับ	
		6.1.2 ยุทธศาสตร์การขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร	- มีการจัดการอบรม สัมมนาเพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรในทุกระดับ	
	6.2 ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ	6.2.1 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าและมีความรู้สึกรับผิดชอบ	- มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าและมีความรู้สึกรับผิดชอบ	
		6.2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากร ในการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและมีตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากร ที่ชัดเจน	- มีการกำหนดระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากร และมีตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรที่ชัดเจน	
	6.3 ยุทธศาสตร์การบริหารการเงินและงบประมาณ		6.3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการบริหารงบประมาณและการเงิน เพื่อใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุด	- มีการกำหนดระบบ และกลไกการบริหารงบประมาณและการเงิน
			6.3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ	- มีการกำหนดระบบ และกลไกการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ