

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลและพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. หนังสือ ตำรา รายงานประจำปี รายงานการประกันคุณภาพภายในและภายนอก ที่เกี่ยวกับการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา รายงานการประชุม สัมมนา นโยบาย ประกาศ คำสั่งระเบียบปฏิบัติ หนังสือราชการ แผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ของสถาบัน

2. กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 32 สถาบัน กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และรองอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวนสถาบันละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน

3. กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับกลางของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 32 สถาบัน กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการหลักสูตร และผู้อำนวยการสำนักงานสนับสนุนการสอนของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวนสถาบันละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน

4. กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 32 สถาบัน จากนั้นเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด โดยใช้หลักการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนด้วยวิธีการนำหลักการสุ่มตัวอย่าง ของ YAMANE ด้วยความเชื่อมั่น 95 % จากจำนวนประชากรทั้งหมด 16,165 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 390 คน จากนั้นแบ่งตามสัดส่วนในแต่ละสถาบันเท่า ๆ กันได้จำนวน 12 คน และแบ่งตามสัดส่วนออกเป็นอาจารย์ผู้สอน 6 คน และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน 6 คน เพื่อใช้ในการแจกแบบสอบถาม

5. กลุ่มนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 32 สถาบัน กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ นายกองกิจการนิสิตนักศึกษา หรือนายกสโมสรนักศึกษา หรือคณะกรรมการองค์การนิสิตนักศึกษา หรือคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา จำนวนสถาบันละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล ดำเนินการวิจัยดังนี้

1.1 วิเคราะห์สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อหาหลักฐาน ร่องรอย ของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาของไทย ด้วยการศึกษาค้นคว้าเอกสารครอบคลุมถึง รายงานประจำปี รายงานการประกันคุณภาพภายในและภายนอกที่เกี่ยวกับการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา รายงานการประชุม สัมมนา นโยบาย ประกาศ คำสั่ง ระเบียบปฏิบัติ หนังสือราชการ แผนกลยุทธ์ของสถาบัน ที่เกี่ยวกับการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้การวิเคราะห์สาระ (Content Analysis)

1.2 ศึกษาสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ในการวิเคราะห์สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล การบริหารงาน และการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบในการจัดทำแบบสัมภาษณ์

1.2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์เรื่องสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล และตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

1.2.3 นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) เพื่อความชัดเจนของการใช้ภาษา และเพื่อให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาของการวิจัยแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข

1.2.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปสัมภาษณ์เจาะลึกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับสูง แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.3 ศึกษาสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่แจกให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับกลาง กลุ่มคณาจารย์และบุคลากรระดับปฏิบัติงาน และกลุ่มนิสิตนักศึกษา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.3.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล การบริหารงาน และการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบในการจัดทำแบบสอบถาม

1.3.2 สร้างแบบสอบถามเรื่องสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลัก

ธรรมาภิบาล และตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยไทยตามหลักธรรมาภิบาล

1.3.3 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) เพื่อความชัดเจนของการใช้ภาษา และเพื่อให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาของการวิจัยแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข

1.3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปแจกให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับกลาง กลุ่มคณาจารย์และบุคลากรระดับปฏิบัติงาน และกลุ่มนิสิตนักศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ

1.4 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม มาสังเคราะห์ เพื่อสรุปสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยแบ่งระดับของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้วยวิธีทางสถิติโดยใช้การแจกแจงความถี่แบบจัดอัตราก้าวขึ้น (Interval) ออกเป็น 3 ระดับคือ มาก ปานกลาง และน้อย ซึ่งมีวิธีการแบ่งระดับดังนี้

1.4.1 แบ่งระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารในภาพรวม โดยดูจากการตอบแบบสอบถามที่มีจำนวนข้อทั้งหมด 52 ข้อ แบ่งระดับตามจำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกช่อง “มี” การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลดังนี้

- น้อย หมายถึง จำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกช่อง “มี” 1-17 ข้อ
- ปานกลาง หมายถึง จำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกช่อง “มี” 18-35 ข้อ
- มาก หมายถึง จำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกช่อง “มี” 36-52 ข้อ

1.4.2 แบ่งระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละด้าน ตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยกำหนดให้แต่ละด้านมีค่าเท่ากับ 1 คะแนน ใช้วิธีการนับจำนวนข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกช่อง “มี” หารกับจำนวนข้อทั้งหมดในแต่ละด้าน และแบ่งระดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 0.01-0.33 แสดงว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารในแต่ละด้านตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านระดับ “น้อย”

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

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

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยไทย ตามหลักธรรมาภิบาล ดำเนินการวิจัยดังนี้

2.1 นำผลการศึกษาและวิเคราะห์สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล ในขั้นตอนที่ 1 มาเป็นข้อมูลในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

2.3 จัดวางทิศทางของยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่รายการวิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

2.4 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) ด้วยการออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และทิศทางของแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

2.5 กำหนดแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์(Strategic Implementation) ด้วยการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษา โดยการกำหนดแผนปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

2.6 กำหนดการควบคุมยุทธศาสตร์(Strategic Control) ด้วยการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

2.7 สรุปร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ดำเนินการวิจัยดังนี้

3.1 ตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา (Connoisseurship) จำนวน 10 คน เพื่อตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่พัฒนาขึ้น

3.2 สรุปผลการพัฒนาร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลได้แบ่งผลสรุปเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ตอนที่ 2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ตอนที่ 1 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

1.1 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำนวน 32 สถาบัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ด้านหลักนิติธรรม

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม มีดังนี้คือ 1) สถาบันมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร 2) มีความเป็นธรรมและเสมอภาคในการบังคับใช้ กฎ ระเบียบต่าง ๆ 3) กฎ ระเบียบ เป็นที่ยอมรับของบุคลากร 4)บุคลากรเต็มใจปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ 5)บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ ระเบียบต่างๆ

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม มีดังนี้คือ 1)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่ยุติธรรมและไม่เสมอภาค 2)บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ ระเบียบน้อย 3)สถาบันมีกฎ ระเบียบมากเกินไป 4)กฎ ระเบียบและข้อบังคับไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาและไม่เหมาะสมกับยุคสมัย 5)การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับอย่างตรงไปตรงมา

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม มีดังนี้คือ 1)สถาบันมีบุคลากรด้านนิติกรทำให้สามารถปรับปรุง พัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย 2)สถาบันสามารถสร้าง กฎ ระเบียบ ที่เป็นธรรม 3)สามารถบริหารงานได้อย่างเป็นธรรม 4)เกิดการพัฒนาศาสนา 5)สถาบันมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ยุติธรรม

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม มีดังนี้คือ 1)ผู้บริหารระดับสูงขาดวิสัยทัศน์ และไม่มีประสบการณ์ 2)ยึดกฎ เกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติมากจนเกินไป 3)ขาดความต่อเนื่องในระบบบริหารงาน 4)บุคลากรขาดความสนใจในกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ 5)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่มีความเด็ดขาดในการลงโทษ

ด้านหลักคุณธรรม

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม มีดังนี้คือ 1)สถาบันยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และความซื่อสัตย์ของคนในสถาบัน 2)บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม 3)บุคลากรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับนักศึกษา 4)บุคลากรมีระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์ และจริงใจต่อสถาบัน 5)สถาบันมีการปลูกฝังให้มีคุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม มีดังนี้คือ 1)การเลือกปฏิบัติของบุคลากรระดับสูง 2)ความไม่ชัดเจนในการส่งเสริม สนับสนุน และแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดคุณธรรมอย่างเป็นรูปธรรม 3)การใช้อำนาจและดุลยพินิจอย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีความเสมอภาค 4)บุคลากรบางส่วนไม่ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ยึดผลประโยชน์ของตนเป็นหลัก 5)ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการได้รับการอบรมสั่งสอนของแต่ละบุคคล

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม มีดังนี้คือ 1)สถาบันก้าวหน้าและเข้มแข็ง 2)สถาบันผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์ได้อันเนื่องมาจากบุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม 3)สถาบันมีหลักคุณธรรมในการยึดถือปฏิบัติ

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม มีดังนี้คือด้านหลักคุณธรรม ได้แก่ 1)ผู้บริหารใช้อำนาจและดุลยพินิจอย่างไม่เป็นธรรม ไม่มีความเสมอภาค 2)บุคลากรขาดความเข้าใจในคุณธรรมในการทำงาน 3)ผู้บริหารไม่เป็นแบบอย่างที่ดี 4)ไม่สามารถกำหนดหลักการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างเต็มที่ 5)ขาดการสนับสนุน ส่งเสริมจากผู้บริหาร

ด้านหลักความโปร่งใส

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส มีดังนี้ คือ 1)สถาบันมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส สามารถเรียกตรวจสอบข้อมูลได้ 2)สถาบันมีระบบการตรวจสอบจากภายในและภายนอกที่ชัดเจน 3)สถาบันที่ระบบ กลไก การทำงานเพื่อป้องกันความไม่โปร่งใส 4)สถาบันสร้างความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน 5)สถาบันกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส มีดังนี้ คือ 1)สถาบันขาดความชัดเจนด้านนโยบาย กระบวนการ วิธีปฏิบัติงาน และการตรวจสอบ 2)มีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอนทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า 3)การประเมินพิจารณาผลงานประจำปีไม่สอดคล้องกับแผน งานและผลงานของบุคลากร 4)การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง 5)การอนุมัติงบประมาณยังขาดการมีส่วนร่วมในทุกระดับ

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใสมีดังนี้ คือ 1)การวางระบบเอกสารหลักฐานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2)สถาบันเติบโตอย่างเหมาะสมเนื่องจากความน่า เชื่อถือจากการดำเนินงานที่โปร่งใส 3)มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบได้ 4)มีกลไกที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน 5.เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส มีดังนี้ คือ 1)การปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ข้อมูลสารสนเทศ 2)ขาดความต่อเนื่องในระบบบริหารงาน 3)ขาดการให้ข้อมูลที่ชัดเจนในบางเรื่อง 4)ผู้บริหารไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการให้ข้อมูลกับบุคลากร 5)การบริหารงานในรูปแบบของเอกชนที่ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลทั้งหมดได้

ด้านหลักการมีส่วนร่วม

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีดังนี้ คือ 1) สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

คิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบัน 2) สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 3) สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็นโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ 4) สถาบันที่การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการดำเนินการร่วมกันกับสถาบัน 5) สถาบันเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีดังนี้ คือ 1) สถาบันไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบัน 2) สถาบันมีการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจเอกชน 3) สถาบันไม่เปิดโอกาสให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบัน 4) สถาบันไม่เปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 5) บุคลากรบางส่วนไม่ใช่โอกาสที่ให้อำนาจในการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีดังนี้ คือ 1) เกิดความร่วมมือในระดับต่าง ๆ มากขึ้น 2) สามารถใช้บุคลากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 3) บุคลากรรุ่นใหม่สามารถแสดงออกทางความคิด 4) นักศึกษาสามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารงานของสถาบัน 5) สถาบันประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรทุกส่วน ร่วมใจ

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีดังนี้ คือ 1) บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม 2) การบริหารงานโดยเน้นการตัดสินใจของผู้บริหาร 3) มีกิจกรรมและการะมัดความรับผิดชอบในงานมากเกินไป 4) ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบ่อย 5) ขาดกระบวนการสนับสนุนที่ก่อให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่ละระดับ

ด้านหลักความรับผิดชอบ

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มีดังนี้คือ 1) บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สูง 2) สถาบันมีการกำหนด

ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน 3)บุคลากรมีความสำนึกและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนและสังคม 4)สถาบันกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน 5)สถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

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

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มีดังนี้คือ 1)สถาบันมีโอกาสเติบโต และมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2)ทำให้การผลิตบัณฑิตมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ 3)สถาบันเป็นแหล่งให้บริการและรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น 4)สร้างจิตสำนึกถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม 5)เพิ่มภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มีดังนี้คือ 1)ผู้บริหารกลัวเสียตำแหน่ง 2)การบริหารงานโดยเน้นการตัดสินใจของผู้บริหาร 3)บุคลากรขาดความกระตือรือร้น 4)ผู้บริหารและบุคลากรไม่ชัดเจนในอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบของตน 5)ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ด้านหลักความคุ้มค่า

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า มีดังนี้คือ 1)สถาบันมีการบริหารจัดการที่ดีและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 2)สถาบันมีหลักการบริหารงานโดยใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3)สถาบันใช้บุคลากรได้ถูกต้อง ตรงตามความสามารถ 4)สถาบันใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดการใช้งบประมาณที่ชัดเจน 5)สถาบันมีการกำหนดนโยบายในการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า มีดังนี้คือ 1) สถาบันใช้งบประมาณผิดพลาดและใช้บุคลากรไม่ตรงกับความสามารถ 2) บุคลากรขาดความรู้สึกรับผิดชอบ 3) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไม่คุ้มค่า 4) ขาดการติดตามและสร้างจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 5) การบริหารจัดการ และการจัดสรรงบประมาณที่ไม่สมดุลกัน

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า มีดังนี้คือ 1) สถาบันสามารถพัฒนาการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สถาบันสามารถให้บริการประชาชน ชุมชน และสังคมได้ 3) สถาบันสามารถขยายขีดความสามารถในการดำเนินการ 4) สถาบันสามารถใช้ทรัพยากรเต็มประสิทธิภาพ 5) ทำให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า มีดังนี้ คือ 1) ระบบ กลไกในการบริหารงานยังขาดความชัดเจน 2) ขาดการวางแผนที่ดี ขาดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ 3) การไม่ได้ให้ข้อมูลในการบริหารการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 4) การไม่เห็นความสำคัญของทรัพยากรที่มีอยู่ 5) ผู้บริหารขาดประสบการณ์

1.2 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยศึกษาจากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่แจกให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับกลาง กลุ่มคณาจารย์และบุคลากรระดับปฏิบัติงาน และกลุ่มนิสิตนักศึกษา จำนวน 454 คน

พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ในภาพรวมแต่ละด้านตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปข้อค้นพบว่า สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาไทยตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษา ส่วนใหญ่คิดว่าการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลในทุกด้านในระดับมาก มีเพียงด้านหลัก การมีส่วนร่วมในบางประเด็นที่มีความคิดเห็นที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันได้แก่ 1)ความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบัน กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษา มีความคิดเห็นว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 50.00 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 50.00 เท่า ๆ กัน 2)ความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถาบัน กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษามีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 48.46 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 51.54 3)ความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษามีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 53.52 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 46.48 4)ความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้ในการวัดและประเมิน ผลการดำเนินงานของสถาบันกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษามีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 51.76 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 48.24

ดังนั้นสรุปได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยในภาพรวม มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่าในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่าในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละด้านนั้นมีจุด

แข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่แตกต่างกันออกไป การนำหลักธรรมาภิบาล หรือหลักการบริหารจัดการที่ดี เป็นการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชนทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากร งบประมาณ เพื่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ รวมไปถึงการติดตามและตรวจสอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยทุกระดับ ในการที่จะสร้างความเข้มแข็ง และถือเป็นหัวใจสำคัญของทุกสถาบัน แต่ทั้งนี้ยังต้องอาศัยความพร้อมในการปรับตัวและเตรียมความพร้อมของสถาบันในการมุ่งสู่ระบบการบริหาร โดยอาศัยหลักธรรมาภิบาลเป็นฐานแนวคิด

ตอนที่ 2 การจัดทำร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

การจัดทำจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล ใช้เทคนิค SWOT Analysis ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านหลักนิติธรรม

สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้ดังนี้

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม มีดังนี้คือ 1)สถาบันมีกฎ ข้อบังคับ และระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร 2)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับมีความเป็นธรรม 3)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับเป็นที่ยอมรับของบุคลากร 4)บุคลากรเต็มใจปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ 5)บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎ ระเบียบต่างๆ

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม มีดังนี้คือ 1)สถาบันมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับมากเกินไป 2)กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เหมาะสม

กับสถานศึกษา 3) กฎ ระเบียบ และข้อบังคับไม่เหมาะสมกับยุคสมัย 4) บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างตรงไปตรงมา

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม มีดังนี้คือ 1) กฎหมายเอื้อให้มหาวิทยาลัยสามารถประกอบกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) กำหนด ทิศทางและนโยบายด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา 3) นโยบายของรัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทางการศึกษามากขึ้น

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม มีดังนี้คือ 1) ทิศทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติยังไม่ชัดเจน 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาขาดกฎ เกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติมากจนเกินไป 3) สถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศเป็นคู่แข่งมากขึ้น ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในประเทศปรับตัวให้สามารถรับมือต่อการแข่งขันที่มีสูงขึ้น

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น ซึ่งนำมาจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ จุดแข็งและโอกาส, จุดแข็งและอุปสรรค, จุดอ่อนและโอกาส, จุดอ่อนและอุปสรรค ต่อจากนั้นพิจารณาเลือกคู่รายการ และกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม ได้ดังนี้คือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร 1 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักนิติธรรม ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติของสถาบัน 2) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อ บังคับที่มีอยู่ให้ทันสมัย 2) ยุทธศาสตร์การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งระบุ แนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน รวมไปถึงการบังคับใช้ที่เป็นรูปธรรม 3) ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และ

ข้อบังคับที่มีอยู่โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 4) ยุทธศาสตร์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการออกกฎระเบียบและข้อบังคับที่จะออกใหม่

ด้านหลักคุณธรรม

สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้ดังนี้

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมภิบาล ด้านหลักคุณธรรม มีดังนี้คือ 1) สถาบันมีนโยบายในการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องดีงาม 2) บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม 3) บุคลากรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่ดีให้กับนักศึกษา 4) บุคลากรมีระเบียบ วินัย มีความซื่อสัตย์ และจริงจังต่อสถาบัน

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมภิบาล ด้านหลักคุณธรรม มีดังนี้คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงเลือกปฏิบัติ มีการใช้อำนาจ และดุลยพินิจอย่างไม่เป็นธรรมและไม่เสมอภาค 2) สถาบันไม่มีความชัดเจนในการส่งเสริม สนับสนุน และธรรมาภิบาลให้บุคลากรเกิดคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม 3) ความแตกต่างระหว่างบุคคล และการได้รับอบรมสั่งสอนของแต่ละบุคคลของบุคลากร

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมภิบาล ด้านหลักคุณธรรม มีดังนี้คือ 1) รัฐบาลกำหนดนโยบายด้านการส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม 2) องค์การภาครัฐและเอกชนทั่วโลกให้ความสำคัญกับการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม (Good Governance) มากขึ้น

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมภิบาล ด้านหลักคุณธรรม มีดังนี้คือ 1) ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้การดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป 2) หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริม สนับสนุนคุณธรรม จริยธรรมสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ยังไม่มีอย่างเป็นรูปธรรม

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมภิบาล ด้านหลักคุณธรรม ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น ซึ่งนำมา

จับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ จุดแข็งและโอกาส, จุดแข็งและอุปสรรค, จุดอ่อนและโอกาส, จุดอ่อนและอุปสรรค ต่อจากนั้นพิจารณาเลือกคู่รายการ และกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม ได้ดังนี้คือยุทธศาสตร์ระดับองค์กร 1 ยุทธศาสตร์ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักคุณธรรม ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา 2)ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 10 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเรียนการสอนโดยสอดแทรกคุณธรรม 2)ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา 3)ยุทธศาสตร์การส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมด้านคุณธรรมของนิสิตนักศึกษา 4)ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูนักศึกษาที่ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม 5)ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร 6)ยุทธศาสตร์การจัดทำแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร 7)ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูอาจารย์ และบุคลากรที่ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม 8)ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับต้น 9)ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับกลาง 10) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับสูง

ด้านหลักความโปร่งใส

สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้ดังนี้

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส มีดังนี้คือ 1)สถาบันมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส สามารถเรียกตรวจสอบข้อมูลได้ 2)สถาบันมีระบบการตรวจสอบจากภายในและภายนอกที่ชัดเจน 3)สถาบันมีระบบ กลไก การทำงานเพื่อป้องกันความไม่โปร่งใส 4)สถาบันกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส มีดังนี้ คือ 1)สถาบันมีขั้นตอนการดำเนินงานหลายขั้นตอน ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า 2) การประเมินพิจารณาผลงานประจำปีไม่สอดคล้องกับแผนงานและผลงานของบุคลากร 3)การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง 4)การอนุมัติงบประมาณยังขาดการมีส่วนร่วมในทุกระดับ

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส มีดังนี้คือ 1) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) กำหนดแนวทางการพัฒนาโดยใช้หลักการ Financial autonomy เพื่อสร้างความชัดเจนและความโปร่งใสในการบริหารการเงินอุดมศึกษา 2)สถาบันอุดมศึกษาสร้างระบบกำกับดูแลตนเองอย่างดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจและสามารถตรวจสอบได้

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส มีดังนี้ คือ 1)การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบของเอกชนทำให้ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น ซึ่งนำมาจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ จุดแข็งและโอกาส, จุดแข็งและอุปสรรค, จุดอ่อนและโอกาส, จุดอ่อนและอุปสรรค ต่อจากนั้นพิจารณาเลือกคู่รายการ และกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส ได้ดังนี้คือยุทธศาสตร์ระดับองค์กร 1 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความโปร่งใส ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการวางระบบเอกสาร ฐานข้อมูล และข่าวสาร 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนา กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 3)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการพิจารณาแผนงานและโครงการ ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การจัดทำฐานข้อมูลของสถาบันให้มีความโปร่งใส 2)ยุทธศาสตร์การจัดระบบการประชาสัมพันธ์ และให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการตรวจสอบจาก

บุคคลและองค์กรภายในและภายนอก 4)ยุทธศาสตร์การกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โปร่งใส 5)ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 6)ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 7)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการพิจารณาแผนงานและโครงการให้กระชับไม่ล่าช้า 8)ยุทธศาสตร์การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและโครงการของสถาบัน

ด้านหลักการมีส่วนร่วม

สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้ดังนี้

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีดังนี้ คือ 1)สถาบันเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 2)นักศึกษา บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 3)สถาบันเปิดโอกาสให้นักศึกษา บุคลากร และชุมชนได้แสดงความคิดเห็นโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ 4)สถาบันมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบัน

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีดังนี้ คือ 1)สถาบันมีการบริหารงานในรูปแบบของธุรกิจเอกชนจึงไม่สามารถให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบันได้อย่างอิสระ 2)สถาบันไม่เปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถาบัน 3)การเข้ามามีบทบาทสำคัญของชุมชนในกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถาบันมีน้อย 4)บุคลากรไม่ใช้โอกาสที่ให้ในการแสดงความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีดังนี้ คือ 1)สถาบันอุดมศึกษามุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ มีความคิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ 2)ระบบการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษามีการปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีดังนี้ คือ 1)การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้การเข้ามีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานของสถาบันไม่สามารถทำได้ในทุกกระบวนการ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น ซึ่งนำมาจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ จุดแข็งและโอกาส, จุดแข็งและอุปสรรค, จุดอ่อนและโอกาส, จุดอ่อนและอุปสรรค ต่อจากนั้นพิจารณาเลือกคู่รายการ และกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมได้ดังนี้คือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร 1 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักการมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของนิสิตนักศึกษา 2)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของบุคลากร 3)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 9 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของนักศึกษาในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน 2)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของนักศึกษาในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 3)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของนักศึกษาในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน 4)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน 5)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของบุคลากรในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 6)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของบุคลากรในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน 7)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน 8)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน 9)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน

ด้านหลักความรับผิดชอบ

สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้ดังนี้

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มีดังนี้ คือ 1)สถาบันมีการกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน 2)บุคลากรมีความสำนึกและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองสูง 3)สถาบัน กำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจน 4)สถาบันกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มีดังนี้ คือ 1)การบริหาร จัดการภาระงานของบุคลากรไม่เป็นระบบ 2)ภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานมีมากเกินไปทำให้รับผิดชอบงานได้ไม่เต็มที่ 3)สถาบันขาดการณรงค์ส่งเสริม ให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคม 4)ผู้บริหารระดับสูงขาดการเอาใจใส่ในการบริหารจัดการ

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มีดังนี้ คือ 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกำหนดบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2)รัฐบาลมีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ มีดังนี้ คือ 1)มาตรการกระตุ้นแรงจูงใจให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคมมีน้อย 2)สถาบันอุดมศึกษาไม่มีบทบาทในการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และประเทศชาติเท่าที่ควร

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักกรรมภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบต่อได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น ซึ่งนำมาจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ จุดแข็งและโอกาส, จุดแข็งและอุปสรรค, จุดอ่อนและโอกาส, จุดอ่อนและอุปสรรค ต่อจากนั้นพิจารณาเลือกคู่รายการ และกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักกรรมภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบต่อได้ดังนี้คือ ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร 1 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การนำหลักกรรมภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างความตระหนักในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อของนักศึกษา และบุคลากร 2)ยุทธศาสตร์การพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร 3)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การพัฒนา และปลูกฝังความสำนึกในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อตนเองของนักศึกษาและบุคลากร 2)ยุทธศาสตร์การพัฒนา และปลูกฝังความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และประเทศชาติของนักศึกษาและบุคลากร 3) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง สังคม และประเทศชาติ 4)ยุทธศาสตร์การกำหนดภาระหน้าที่ และตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ ของบุคลากร 5)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหาร จัดการภาระงาน การแบ่งสายงาน ของบุคลากร 6)ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น 7)ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลาง 8)ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

ด้านหลักความคุ้มค่า

สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้ดังนี้

จุดแข็งของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักกรรมภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า มีดังนี้คือ 1)สถาบันมีการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง

คุณค่า 2)สถาบันมีหลักการใช้งบ ประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3)สถาบันใช้ทรัพยากรบุคลากรได้ ถูกต้อง ตรงตามความ สามารถ 4)สถาบันใช้งบประมาณตรงตามวัตถุประสงค์ และมีตัวชี้วัดการใช้งบประมาณที่ชัดเจน

จุดอ่อนของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลัก ความคุ้มค่า มีดังนี้คือ 1)บุคลากรขาดความรู้ลึกของการเป็นเจ้าของ 2)การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ 3)สถาบันขาดการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้กับบุคลากร 4)สถาบันขาดการติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม

โอกาสของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลัก ความคุ้มค่า มีดังนี้คือ 1)สถาบันอุดมศึกษาปรับตัวเพื่อรองรับการแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น 2)เกิดการยกระดับการให้บริการและการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อตอบสนองความคาดหวัง และความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อุปสรรคของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลัก ความคุ้มค่า มีดังนี้คือ 1)จำนวนสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศ และภายนอกประเทศมีมากขึ้น ส่งผลต่อการพิจารณาด้านความคุ้มค่าในการลงทุน 2)เครือข่ายความร่วมมือทางด้านทรัพยากรระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ยังไม่มีความชัดเจน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคดังกล่าวข้างต้น ซึ่งนำมา จับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ จุดแข็งและโอกาส, จุดแข็งและอุปสรรค, จุดอ่อนและโอกาส, จุดอ่อนและอุปสรรค ต่อจากนั้นพิจารณาเลือกคู่รายการ และกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าได้ดังนี้คือ ยุทธศาสตร์ ระดับองค์กร 1 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความคุ้มค่า ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคล 2)ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ

3)ยุทธศาสตร์การบริหารการเงินและงบประมาณ ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความสามารถและเต็มประสิทธิภาพ 2)ยุทธศาสตร์การขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร 3)ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร ในการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและมีตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรที่ชัดเจน 5)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ และกลไกการบริหารงบประมาณ และการเงิน เพื่อใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และให้เกิดประโยชน์สูงสุด 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการใช้งานงบประมาณ

ตอนที่ 3 การตรวจสอบร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

3.1 ตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบและประเมินร่างยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่พัฒนาขึ้น

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

1. ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นตรงกันว่า ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่ผู้วิจัยนำเสนอ ควรจัดทำเป็นลักษณะของกรอบยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลในภาพกว้าง ไม่ควรลงรายละเอียดในระดับกิจกรรมหรือโครงการ เพื่อสถาบันที่มีความสนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถาบัน เนื่องจากการทำแผนยุทธศาสตร์ให้เกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริงนั้น แต่ละ

สถาบันที่จะทำแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของตนเองก่อน 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 ยุทธศาสตร์ และเพิ่มประเด็นต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสมตามลำดับ กล่าวคือมีการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน และยุทธศาสตร์ระดับโครงการ โดยแบ่งออกเป็นยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลัก

นิติธรรม ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
 ไทยด้านหลักคุณธรรม ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา
 เอกชนของไทยด้านหลักความโปร่งใส ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน
 สถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักการมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ใน
 การบริหารงานสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความรับผิดชอบ ยุทธศาสตร์การนำหลักธรร
 มาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความคุ้มค่า

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิ
 บาล” มีประเด็นอภิปราย 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตาม
 หลักธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 3 การตรวจสอบร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย
 ตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 1 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล

สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล มีประเด็น
 อภิปราย ดังนี้

1.1 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการ
 สัมภาษณ์ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีข้อค้นพบจากการ
 วิจัยว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ได้แก่
 หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลัก
 ความสำเร็จ ซึ่งแนวคิดด้านการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ของไทยนั้นมีการพูดถึงในช่วงระยะหลายปีที่ผ่านมา อันจะเห็นได้จากตัวบ่งชี้การประเมินคุณภาพสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2553) ที่ได้ระบุในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2553 ในหลักการขององค์ประกอบที่ 7 ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งระบุว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้มีคุณภาพ เช่น ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรทั้งหมด ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สุวรรณ ทองคำ (2545) ที่กล่าวไว้ว่าแนวคิดธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับ และแพร่หลายในประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา หรือประเทศที่พัฒนาแล้ว กลายเป็นมาตรฐานสากลที่บ่งชี้ถึงระดับการพัฒนาของประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง สอดคล้องกับแนวคิดของ ชงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่า การจัดการองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การจัดองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน้าที่งานต่าง ๆ ภายในองค์การ การจัดองค์การเป็นเรื่องต่อเนื่อง และเป็นเหตุเป็นผลโดยตรงจากแผนงานที่กำหนดไว้ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน และขจัดความขัดแย้งในหน้าที่การงาน

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมในการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของสถาบันอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (2542) ที่กล่าวว่า หลักนิติธรรมได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล สอดคล้องกับธรรมาภิบาลของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ,

2546) ที่กล่าวว่า หลักนิติธรรม คือ การใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียน นักศึกษาและประชาชนเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้การใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรมในบางสถาบันยังไม่มีการพัฒนาและแก้ไขให้เหมาะสมกับยุคสมัย ไม่มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เท่าที่ควร

ด้านหลักคุณธรรมผู้บริหารส่วนใหญ่ มีการใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องดีงาม และส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนที่ดีให้กับนักศึกษา และมีระเบียบ วินัย มีความซื่อสัตย์ และจริงจังต่อสถาบัน สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (2542) ที่กล่าวว่าหลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงจัง ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัย สอดคล้องกับธรรมนูญของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ที่กล่าวว่า หลักคุณธรรม คือ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยและสุจริต แต่ทั้งนี้การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมในบางสถาบัน ยังขาดความชัดเจนในการส่งเสริม สนับสนุน และธรรมาภิบาลให้บุคลากรเกิดคุณธรรม อย่างเป็นรูปธรรม

ด้านหลักความโปร่งใสพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล และจัดระบบการตรวจ สอบจากภายในและภายนอก รวมถึงกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (2542) ที่กล่าวว่าหลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการใช้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ สอดคล้องกับธรรมนูญของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ที่กล่าวว่า หลักความโปร่งใส คือ ทำงานทุกขั้นตอนต้องโปร่งใส

ให้สามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการทำงานร่วมกัน เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา เข้าใจง่ายสามารถให้ประชาชนเข้าถึงข่าวสารได้ แต่ทั้งนี้ การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใสในบางสถาบันก็ อาจจะทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า เนื่องจากมีกระบวนการในการตรวจสอบหลายขั้นตอนและยังขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพิจารณาประมาณ

ด้านหลักการมีส่วนร่วมพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการใช้หลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วมในการเปิดโอกาสให้บุคลากร นักศึกษา และชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการ กำหนดนโยบายของสถาบัน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม การดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน อีกทั้งยังเปิด โอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นโดยผ่านช่องทางต่าง ๆ สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า ด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี(2542) ที่กล่าวว่าหลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำหรับ ประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ สอดคล้องกับธรรมาภิบาลของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ ดี พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)ที่กล่าวว่า หลักการมีส่วนร่วม คือ เปิดโอกาสให้ประชาชน และผู้เกี่ยวข้องสามารถเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาที่สำคัญๆ ในการบริหารจัดการศึกษา แต่ ทั้งนี้การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาไทย ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมของสถาบัน อุดมศึกษาที่เป็นของเอกชนนั้นก็ไม่สามารถที่จะให้บุคลากร นักศึกษา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นและกำหนดนโยบายของสถาบันได้อย่างอิสระ

ด้านหลักความรับผิดชอบพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการใช้หลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบใน การกำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรในทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน และกระตุ้นจิตสำนึกเพื่อให้บุคลากร และนักศึกษาตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ต่อสังคมและต่อประเทศชาติ สอดคล้องกับระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (2542) ที่กล่าวว่าหลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนเคารพในความเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน สอดคล้องกับธรรมาภิบาลของกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี พ.ศ. 2546

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ที่กล่าวว่า หลักความรับผิดชอบ คือ มีความตระหนักในหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นใส่ใจ และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและมีความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเองตามบทบาท และหน้าที่ แต่ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ ในบางสถาบันยังขาดการณรงค์ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านหลักความคุ้มค่าพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า ในการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากร และงบประมาณที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี(2542) ที่กล่าวว่าหลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน สอดคล้องกับธรรมาภิบาลของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยวิธีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ดี พ.ศ. 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ที่กล่าวว่า หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเยาวชนและประชาชนที่สถานศึกษารับผิดชอบ แต่ทั้งนี้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาไทยตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่าในบางสถาบัน บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของ และบางสถาบันมองว่าการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของสถาบันยังไม่เต็มประสิทธิภาพเท่าที่ควร และยังขาดการติดตาม และประเมินผลการใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม

1.2 สภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษา มีข้อค้นพบจากการวิจัยว่าสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษา ส่วนใหญ่คิดว่าการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลในทุกด้านในระดับมาก มีเพียงด้านหลักการมีส่วนร่วมในบางประเด็นที่มีความคิดเห็นที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันได้แก่ 1) ความคิดเห็น

เกี่ยวกับการที่สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษา มีความคิดเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 50.00 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 50.00 เท่า ๆ กัน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากความคิดเห็นของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ แล้ว พบว่าส่วนใหญ่ยังคิดว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมของชุมชนในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบันนั้นยังไม่มีเท่าที่ควร

2)ความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถาบัน กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษามีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 48.46 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 51.54 แสดงให้เห็นว่าสถาบันยังไม่ได้เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถาบัน

3)ความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษามีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 53.52 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 46.48 แสดงให้เห็นว่าสถาบันยังไม่ได้เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันเท่าที่ควร

4)ความคิดเห็นเกี่ยวกับการที่สถาบันเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้ในการวัด และประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษามีความคิดเห็นว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 51.76 ไม่มีการใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวในการบริหารสถาบัน อุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 48.24 แสดงให้เห็นว่าสถาบันยังไม่ได้เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้ในการวัดและประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบันเท่าที่ควรในความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษา

เมื่อพิจารณาความสอดคล้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาลของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน กับ

กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่นำมาอภิปรายถึงสภาพการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า พบว่ามีความสอดคล้องกัน โดยทั้งสองกลุ่มเห็นว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยในระดับมาก และมีลักษณะของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะการบริหารงานของแต่ละสถาบัน ซึ่งการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยที่ได้ทำการศึกษา นั้นเป็นการบริหารงานที่เน้นคุณภาพการบริหารงานในองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ส่งผลให้เกิดคุณภาพการศึกษาขององค์กรด้วย และเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งสภาพในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยในปัจจุบันมุ่งเน้นในด้านของความยุติธรรม มีคุณธรรม เน้นการมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้ สอดคล้องกับบรรพตศักราช อูรรณ โณ (2542) ที่กล่าวว่าธรรมาภิบาล (Good Governance) นับเป็นหลักการจัดการในการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรม ความสุจริต และความโปร่งใสในสังคม สอดคล้องกับสำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 12-20) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีคือ การนำเอากฎหมาย กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่มีความเป็นธรรมได้รับการปฏิรูปอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป กระบวนการยุติธรรมต้องดำเนินงานอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ ได้รับการยอมรับจากประชาชนให้ตระหนักถึงเสรีภาพ หน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่างๆ และมีส่วนร่วมให้ได้รับความพึงพอใจเพื่อให้ธรรมาภิบาลมีการขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ รวมถึงการประหยัดอันเป็นผลมาจากการสร้างคุณภาพของธรรมาภิบาลที่มั่นคงให้ได้มาซึ่งบุคคลโครงสร้างและวิธีการต่างๆ ที่ต้องมีกฎหมายรองรับทั้งสิ้น

ส่วนที่ 2 การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตาม หลักธรรมาภิบาล

การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล มีประเด็นอภิปรายดังนี้

ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักนิติธรรม เป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เน้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักนิติธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การพัฒนากฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติของสถาบัน 2) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของ บุคลากร ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อ บังคับที่มีอยู่ให้ทันสมัย 2)ยุทธศาสตร์การจัดทำคู่มือแนวทางการปฏิบัติของบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งระบุ แนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่ชัดเจน รวมไปถึงการบังคับใช้ที่เป็นรูปธรรม 3)ยุทธศาสตร์การจัดการทบทวน แก้ไข กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่มีอยู่โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 4)ยุทธศาสตร์การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่จะออกใหม่

ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักคุณธรรม เป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เน้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักคุณธรรม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน มี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา 2)ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 10 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระเบียบการสอนโดยสอดแทรกคุณธรรม 2)ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับนิสิตนักศึกษา 3)ยุทธศาสตร์การส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมด้านคุณธรรมของนิสิตนักศึกษา 4)ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูนักศึกษาที่ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม 5)ยุทธศาสตร์การจัดกิจกรรมการปลูกฝังคุณธรรมสำหรับอาจารย์และบุคลากร 6)ยุทธศาสตร์การจัดทำแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ด้าน

หลักคุณธรรม เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร 7)ยุทธศาสตร์จัดกิจกรรมเชิดชูอาจารย์ และบุคลากรที่ประพฤดี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม 8)ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับต้น 9)ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับกลาง 10)ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณธรรมสำหรับผู้บริหารในระดับสูง

ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความโปร่งใส เป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เน้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความโปร่งใส ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ระดับแผนงานมี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการวางระบบเอกสาร ฐานข้อมูล และข่าวสาร 2)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 3)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการพิจารณาแผนงานและโครงการ ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การจัดทำฐานข้อมูลของสถาบันให้มีความโปร่งใส 2)ยุทธศาสตร์การจัดระบบการประชาสัมพันธ์ และให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3)ยุทธศาสตร์การพัฒนากลตรวจสอบจากบุคคลและองค์กรภายในและภายนอก 4)ยุทธศาสตร์การกำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โปร่งใส 5)ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 6)ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบและกลไกในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 7)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบและกลไกในการพิจารณาแผนงานและโครงการให้กระชับไม่ล่าช้า 8)ยุทธศาสตร์การจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและ โครงการของสถาบัน

ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักการมีส่วนร่วม เป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เน้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ระดับแผนงานมี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธ ศาสตร์การพัฒนาร่วมของนิสิตนักศึกษา 2)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของบุคลากร 3)ยุทธ ศาสตร์การพัฒนาร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 9 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมของนักศึกษาในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน 2)ยุทธศาสตร์การ

พัฒนาการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบัน ของสถาบัน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของนักศึกษาในการวัดและประเมินผลในการดำเนินงานของสถาบัน 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากรในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของบุคลากรในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน 7) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดนโยบายของสถาบัน 8) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการดำเนินการต่าง ๆ ของสถาบันของสถาบัน 9) ยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกันของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน

ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความรับผิดชอบ เป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กรที่เน้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยด้านหลักความรับผิดชอบ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ระดับแผนงานมี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การสร้างความตระหนักในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อของนักศึกษา และบุคลากร 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารจัดการของผู้บริหาร ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 8 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนา และปลูกฝังความสำนึกในสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อตนเองของนักศึกษาและบุคลากร 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนา และปลูกฝังความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และประเทศชาติของนักศึกษาและบุคลากร 3) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสำนึก และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง สังคม และประเทศชาติ 4) ยุทธศาสตร์การกำหนดภาระหน้าที่ และตัวชี้วัดในการปฏิบัติหน้าที่ ของบุคลากร 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาระงาน การแบ่งสายงานของบุคลากร 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น 7) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ระดับกลาง 8)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับผู้นำ การบริหารจัดการ และกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

ยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความคุ้มค่า เป็นยุทธศาสตร์ระดับองค์กร การที่เน้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ด้านหลักความคุ้มค่าประกอบด้วยยุทธศาสตร์ระดับแผนงานมี 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคล 2)ยุทธศาสตร์การบริหารการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ 3)ยุทธศาสตร์การบริหารการเงินและงบประมาณ ยุทธศาสตร์ระดับโครงการ มี 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริการให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความสามารถและเต็มประสิทธิภาพ 2)ยุทธศาสตร์การขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร 3)ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของ 4)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากร ในการควบคุมการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า และมีตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรที่ชัดเจน 5)ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ และกลไกการบริหารงบประมาณ และการเงิน เพื่อใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ และให้เกิดประโยชน์สูงสุด 6) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ และกลไกการติดตามและประเมินผลการใช้งบประมาณ

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้เลือกรายการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (SO) มาใช้กำหนดยุทธศาสตร์ระดับแผนงานและโครงการ ซึ่งจัดเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่มีจุดแข็งและได้รับโอกาสมากที่สุด มีความสอดคล้องกับทศพร ศิริสัมพันธ์ (2540) ที่กล่าวว่าผู้บริหารองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง ปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์ขยายตัวว่าองค์กรส่วนใหญ่ดำเนินกลยุทธ์ขยายตัวทำให้องค์กรได้เปรียบจากประสบการณ์ทำงาน และดำเนินการขยายธุรกิจขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามมีการเลือกรายการวิเคราะห์จับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (ST) จับคู่จุดอ่อนและโอกาส (WO) จับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (WT) สำหรับกำหนดยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน

และโครงการ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค ยุทธศาสตร์เพื่อลดจุดอ่อนและให้ได้รับโอกาสมากที่สุด และยุทธศาสตร์เพื่อลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรคตาม ลำดับ

การนำเสนอยุทธศาสตร์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา เอกชน ของไทยในด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 ด้าน ในลักษณะของแผนงาน และโครงการ ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นแผนปฏิบัติงานที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยได้ และจากการตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา (Connoisseurship) แล้วได้รับความเห็นชอบว่าแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ของไทยตามหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้จริง นอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลดังกล่าว สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยได้ตามบริบทของแต่ละสถาบัน โดยที่ในแต่ละสถาบันสามารถนำไปปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติม เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานของแต่ละสถาบัน เนื่องจากในการบริหารงานสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนของไทยในปัจจุบันลักษณะการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวนี้ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้แต่ละสถาบันสามารถกำหนดทิศทาง แผนงาน และโครงการในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยยึดหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ และเป็นองค์ความรู้ด้านการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้ มีดังนี้

จากการที่ได้ค้นพบว่าการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยมีการใช้หลัก
 ธรรมาภิบาล แต่ยังไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในการ
 บริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหาร
 ระดับสูง ควรสร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารมหาวิทยาลัยด้วยการนำข้อค้นพบจากการ
 ศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมถึงกรอบยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรม
 มาภิบาล ไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนด และกำกับนโยบายในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยโดยใช้
 หลักธรรมาภิบาลให้เกิดการปฏิบัติ

1.2 หน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
 ของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ควรนำกรอบยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของ
 ไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่ผู้วิจัยได้นำเสนอในการวิจัยครั้งนี้ไปศึกษารายละเอียดของแต่ละ
 ยุทธศาสตร์ นำไปพัฒนา ปรับปรุง และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถาบัน

1.3 สถาบันควรจัดการฝึกอบรม ให้ความรู้ จัดเยี่ยมชม สร้างเครือข่ายเปิดเวทีแลกเปลี่ยน
 ความคิดเห็นและสนับสนุนการวิจัยองค์กรและนวัตกรรมการบริหารนโยบาย (Governance) และการ
 จัดการ (Management) ให้กับผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่การบริหารระดับสูงคือมหาวิทยาลัย ลงไปถึงคณะ
 ภาควิชา สาขา รวมทั้งให้การฝึกอบรมผู้พัฒนาหลักสูตรและผู้สอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นกระบวนการ
 สร้างความเข้มแข็งให้ให้กับสถาบัน อุดมศึกษาด้วยการสร้างผู้นำ (Leadership) การบริหารนโยบายหรือ
 ธรรมาภิบาล และการจัดการ (Governance and Management)

1.4 ปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย กำหนดที่มาและระบบการ
 คัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยสัดส่วนของกรรมการ
 ผู้ทรงคุณวุฒิควรสูงกว่ากรรม การที่มาจากภายในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้การเลือกสรรหากรรมการ
 ผู้ทรงคุณวุฒิควรพิจารณาจากพันธกิจของสถาบัน การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 (Stakeholders) และนักคิดนักปฏิบัติ รวมไปถึงระบบคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารในระดับต่างๆที่

ปลอดจากการเมือง และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ศิษย์เก่า สมาคมวิชาชีพ วิชาการ ชุมชน มีส่วนร่วมในคณะกรรมการสรรหา

1.5 กำหนดให้มีการประเมินมหาวิทยาลัยเชิงธรรมาภิบาลอย่างครบวงจร ตั้งแต่สำนักสภามหาวิทยาลัย ไปจนถึงผู้บริหารระดับภาควิชา พร้อมตัวชี้วัดที่เหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

จากงานวิจัยเรื่อง“ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทย ตามหลักธรรมาภิบาล” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยดังนี้

2.1 ควรทำการวิจัยเชิงปริมาณเกี่ยวกับผลการนำยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร งานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับสภาพของสถาบันแต่ละแห่ง และเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง

2.2 ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนามาตรฐาน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินมหาวิทยาลัยเชิงธรรมาภิบาลอย่างครบวงจรของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภท เพื่อพัฒนามาตรฐาน ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละสถาบัน