

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาเอกชนของไทยตามหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การอุดมศึกษา

1.1 ความหมาย หลักสำคัญ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษาในประเทศไทย

1.2 แนวคิดการบริหารและจัดการองค์กร

1.3 การบริหารจัดการอุดมศึกษา

2. แนวคิดหลักธรรมาภิบาล

2.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

2.2 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

2.3 บทบาทเรื่องการบริหารจัดการที่ดีในประเทศไทย

2.4 หลักสำคัญของธรรมาภิบาล

2.5 องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี

2.6 การบริหารจัดการที่ดีในการบริหารจัดการอุดมศึกษา

2.7 ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและหลักการบริหารอุดมศึกษา กับหลักธรรมาภิบาล

3. การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการยุทธศาสตร์

3.1 ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการยุทธศาสตร์

3.2 โครงสร้างและระดับของแผนยุทธศาสตร์

3.3 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอรายละเอียดของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ได้ศึกษามา ตามลำดับของหัวข้อที่กล่าวไว้ข้างต้น ดังนี้

1. การอุดมศึกษา

1.1 ความหมาย หลักสำคัญ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษาในประเทศไทย

ความหมายของการอุดมศึกษา

การอุดมศึกษา เป็นการศึกษาที่จัดให้แก่คนวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่แล้วจะมีชื่อเรียกการศึกษาระดับอุดม ศึกษาว่าเป็นการศึกษาระดับที่สาม (Tertiary Education) หรือการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา (Post-Secondary Education) เพราะเป็นการศึกษาที่ต่อจากระดับมัธยมศึกษา (สุวิมล ธารนะผลเลิศ, 2547)

หลักสำคัญของการอุดมศึกษา มีดังนี้คือ

1. ความเป็นเลิศทางวิชาการ(Academic Excellence) สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นสถาบันทางวิชาการชั้นสูง มีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์ และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อจะได้ใช้ผลแห่งความก้าวหน้าทางวิชาการนั้น กระทำภารกิจทางด้านการสอนเพื่อการผลิตบัณฑิตและบริการทางวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยค้นคว้าจึงเป็นหน้าที่หลักที่ควรได้ รับการเน้นเป็นพิเศษ ดังนั้นสิ่งที่ใช้เป็นเครื่องวัดสถานภาพของสถาบันอุดมศึกษาว่าอยู่ในระดับใดคือ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ(Academic Excellence)” โดยถือว่าความพยายามในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นอุดมคติของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะมหาวิทยาลัย (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518) ความเป็นเลิศทางวิชาการจะมีได้นั้นต้องทุ่มเทเสียสละเพื่อวิชาการแบบต้องรวมจุด (Concentrate) ของความสนใจอยู่ในเรื่องวิชาการอย่างแน่วแน่(บุญเสริม วิสกุล, 2517)

2. ความเป็นอิสระในการบริหาร(Academic Autonomy) หมายถึง “ความรับผิดชอบในการดำเนินกิจการภายในของมหาวิทยาลัย โดยปราศจากการควบคุมหรือแทรกแซงจากอิทธิพลจากภายนอก” กล่าวคือ ให้มหาวิทยาลัยวินิจฉัยและดำเนินการเรื่องภายในต่าง ๆ สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัยเองให้มากที่สุด ในลักษณะของการปกครองตนเอง(Self – Government) ความเป็นอิสระในการดำเนินงานที่สำคัญๆ ได้แก่ การกำหนดและควบคุมมาตรฐานการศึกษา การคัดเลือกผู้เข้าศึกษา การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน ในระบบอิสระนี้ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นไปในลักษณะที่รัฐทำหน้าที่สนับสนุน (Support) และการให้สนับสนุนทางการเงินเป็น

มาตรการควบคุมไปด้วย ส่วนมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ควบคุม ดูแล และดำเนินการ(Control and Operation) ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากสังคม โดยมีการจัดระบบบริหารภายในที่มีบุคคลหลายฝ่ายเข้าร่วมรับผิดชอบดำเนินงาน (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518) ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความเป็นอิสระเพื่อสร้างสรรค์งานวิชาการ สร้างองค์ความรู้ใหม่ สร้างบัณฑิตที่เป็นอนาคตของชาติ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีเสรีภาพทางวิชาการในการแสวงหาความรู้ และความจริงเพื่อสร้างสรรค์ความเจริญงอกงามทางสติ ปัญญาอย่างแท้จริง (จรัส สุวรรณเวลาและคณะ, 2540)

3. เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) หมายถึง เสรีภาพของสมาชิกของสถาบันอุดมศึกษา อันได้แก่ คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษาในการดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ ทั้งด้านการเรียนการสอนและการวิจัย คั่นคว้า การเน้นหลักการด้านเสรีภาพทางวิชาการก็เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์ และนิสิตนักศึกษาสามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทและหน้าที่ที่พึงกระทำได้เต็มที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการประกอบกิจการด้านวิชาการมากกว่าที่จะเป็นอภิสิทธิ์อันปราศจากความรับผิดชอบ (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2518)

เสรีภาพทางวิชาการเป็นเงื่อนไขอันสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ใฝ่หาความรู้ได้มาซึ่งสัมมาทิฐิ(Right View หรือ Right Understanding) และสัมมาทิฐิ (Right Thought) อันเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการแห่งความเจริญทางปัญญา นิสิตศึกษากับอาจารย์เป็นผู้ค้นหาความรู้ร่วมกัน เสรีภาพทางวิชาการย่อมหมายถึงการที่อาจารย์และนิสิตนักศึกษาสามารถสอน และเล่าเรียนได้อย่างอิสระ ฉะนั้นเสรีภาพทางวิชาการจึงรวมเอาสิ่งสำคัญ 2 อย่างเข้าด้วยกันคือ เสรีภาพในการสอนกับเสรีภาพในการเล่าเรียน (Freedom to Teach and Freedom to Learn) เสรีภาพในการเล่าเรียนจะมีไม่ได้ถ้าปราศจากเสรีภาพในการสอน ดังนั้นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ต้องมีความคิดเป็นอิสระ ความเป็นอิสระในความคิดเป็นสมบัติของปราชญ์ และเนื่องจากอาจารย์ที่แท้จริงมิใช่พนักงานเมือง อาจารย์จึงต้องแสวงหาความเชี่ยวชาญทางวิชาการแต่เพียงเท่านั้น(ชัชอนันต์ สมุทวณิช, 2516)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษาในประเทศไทย

ขณะนี้กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ รวมทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ได้มีผลต่อการอุดมศึกษาโดยทั่วไป สำหรับประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบในลักษณะรุนแรงและรวดเร็วเป็นพิเศษ ดังจะเห็นได้จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ดังนี้ (จรัส สุวรรณเวลา, 2540)

1. การขยายตัวเชิงปริมาณของอุดมศึกษา เมื่อ 30-40ปีก่อน นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษามีเพียงเป็นพันหรือหมื่นคนขณะนี้ได้เพิ่มขึ้นเป็นกว่า 500,000 คน และคงจะเพิ่มเป็นทวีคูณในอนาคตอันใกล้ ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มของประชากรของประเทศในอัตราที่สูงมากเมื่อ 20 ปีก่อน ทำให้มีคนที่อยู่ในกลุ่มอายุจะเข้ามหาวิทยาลัยมีมาก นอกจากนี้การที่ประเทศไทยเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมาก มีการพัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ ความจำเป็นที่จะต้องมีกำลังคนที่เป็นบัณฑิตย่อมมีมากขึ้นขณะนั้นทั้งประเทศไทยและประเทศมาเลเซียมีประชากรกำลังศึกษาระดับอุดมศึกษาราวร้อยละ 14 ของประชากรในกลุ่มอายุนี้ ประเทศมาเลเซียได้มีนโยบายชัดเจนที่จะเป็นประเทศพัฒนาแล้วให้ได้ใน ค.ศ. 2020 และมุ่งจะให้มึนักศึกษาในระดับอุดมศึกษาถึงร้อยละ 40

การขยายตัวของเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยผลักดันนโยบายของรัฐด้านการขยายตัวของศึกษาระดับมัธยม ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับรัฐสิทธิและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาที่พึงจะมี เมื่อมีนักเรียนจบชั้นมัธยมมากขึ้น ก็จะมีผู้ที่ประสงค์จะเข้าเรียนในอุดมศึกษามากขึ้น แต่ขณะนี้ระบบอุดมศึกษาของไทยยังมีไม่เพียงพอทั้งในแง่ปริมาณโดยรวมและ โอกาสทางอุดมศึกษาซึ่งขึ้นกับการกระจายเชิงภูมิภาค และการกระจายเชิงเศรษฐฐานะของผู้เรียนและครอบครัว

2. ความหลากหลายของอุดมศึกษา วิวัฒนาการของอุดมศึกษาของไทยในระยะที่ผ่านมาอยู่ภายใต้กรอบของความเหมือน โดยการสร้างกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้บังคับทั่วกันในระบบอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งในเชิงเป้าหมายของสถาบัน หลักสูตร และการบริหารต่างๆเมื่อเกิดสถาบันอุดมศึกษาเอกชนก็ยังมี ความพยายามที่จัดเทียบหรือลอกแบบภายใต้กรอบของมหาวิทยาลัยของรัฐ ความต่างจึงมีเฉพาะในบางแง่มุมเท่านั้น การยกฐานะของสถาบันการศึกษาวิชาชีพต่างๆ ขึ้นเป็นระบบที่ให้ปริญญาก็มีแนวทางที่จะเดินตามสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีอยู่เดิม

ขณะนี้ข้อบ่งชี้หลายประการที่แสดงแนวโน้มความจำเป็นที่ต้องยอมรับ หรือจัดให้มีความหลากหลายในการอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อรองรับความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคตได้ ประการแรกความต้องการของตลาดแรงงานสำหรับบัณฑิตเปลี่ยนแปลงไป ตำแหน่งงานภาคเอกชนจะเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ความแตกต่างหลากหลายของหน้าที่การงานก็มีมาก การแข่งขันก็มีมาก ความจำเป็นต้องจัดการศึกษาให้สนองความต้องการของผู้ใช้หรือผู้ว่าจ้างพอใจย่อมมีมากขึ้น การขยายตัวของอุตสาหกรรมบริการจะต้องการผู้ที่มีทักษะเฉพาะในแต่ละงานมากขึ้น บางส่วนคงต้องรองรับด้วยการฝึกอบรมในงานนั้นๆ คุณสมบัติและความสามารถของบัณฑิตในการปรับตัวและพัฒนาตนตามสภาพงานจริงสำคัญมากขึ้น แนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจและอุตสาหกรรมขนาดย่อมจะเพิ่มความต้องการบัณฑิตที่สามารถสร้างงานของตนเองได้ เมื่อธุรกิจและอุตสาหกรรมยกระดับขึ้นมีลักษณะซับซ้อนมากขึ้น ต้องอาศัยนวัตกรรมจึงจะแข่งขันได้ บัณฑิตที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีฐานความรู้ความสามารถ ทั้งลึกและกว้างย่อมเป็นที่ต้องการมากขึ้น การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีจึงต้องขยายตัวขึ้น

ในขณะเดียวกัน ความต้องการของผู้เรียนที่เข้าสู่ระบบอุดมศึกษาก็จะแตกต่างหลากหลายมากขึ้นตามภูมิหลัง ความสามารถระดับปริญญา ความถนัดและความประสงค์ของแต่ละคน ระบบอุดมศึกษาที่เหมาะสมควรมีความหลากหลายที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวิชาการยังทำให้เกิดความต้องการการศึกษาในศาสตร์ใหม่ สาขาใหม่ โดยมีหลักสูตรใหม่ หรือจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ หรือใช้วิธีการใหม่ บางด้านจะเป็นการเพิ่มความเป็นเฉพาะทาง (specialization) มากขึ้น บางด้านเป็นการรวมศาสตร์เดิมในลักษณะพหุสาขาวิชา สหสาขา วิชา หรือ สหศาสตร์และบางด้านเป็นศาสตร์ และบางด้านเป็นศาสตร์ใหม่ที่เพิ่งเกิดเพิ่มเติมขึ้น ระบบอุดมศึกษาต้องมีความสามารถ และความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนได้ทันการจึงจะมีประสิทธิผลสนองความต้องการได้รวม ทั้งต้องสามารถระดมทรัพยากรมาใช้ตามความจำเป็น และสามารถสร้างประสิทธิภาพในการแก้ข้อจำกัดเชิงเวลา และเชิงทรัพยากรด้วย

3. ความจำกัดของทรัพยากรส่วนบุคคล แม้ว่าเศรษฐกิจของประเทศจะขยาย การเงินของประเทศจะดีขึ้น สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาอุดมศึกษาได้มากขึ้น ตลอดจนอาจมีนโยบายเร่งการขยายเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อการแข่งขันกับต่างประเทศให้ได้ก็ตามแต่ทรัพยากรบุคคลจะมีจำกัดและขยายเพิ่มขึ้นไม่ทัน ในขณะนี้ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมและงานอื่นๆ ต้องการบุคลากรระดับสูงที่มีความรู้ความสามารถ อาจารย์จึง “ถูกดึง” ออกไปจากสถาบันอุดมศึกษา เมื่อก่อนนี้ผู้ที่จบการศึกษาใหม่และผู้เรียนดีมักจะมุ่งเข้าไปเป็นอาจารย์ แต่ขณะนี้อาชีพอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ลดความดึงดูดใจลงมาก จึงหาอาจารย์มาเพิ่มและทดแทนได้ลำบากขึ้นเรื่อยๆ ในการสร้างอาจารย์นั้น ต้องอาศัยการลงทุนและดำเนินการหลายขั้นตอนและต้องใช้เวลา ผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์มากก็ยังไม่แน่ใจว่าจะทำหน้าที่ของอาจารย์ได้ดี การใช้อาจารย์ชาวต่างประเทศหรือนักการศึกษานักไทยที่อยู่ต่างประเทศคงช่วยได้บ้าง แต่เป็นมาตรการเฉพาะหน้าและมีข้อจำกัดมาก ปัญหาขาดแคลนบุคลากรทางวิชาการจะทวีความรุนแรงขึ้น การแก้ปัญหาดังกล่าวจึงต้องการการวิเคราะห์ให้ถ่องแท้และต้องใช้มาตรการหลากหลายประการประกอบกันและแก้ไขให้ตรงจุด

4. การขยายตัวขององค์ความรู้ โลกได้เข้าสู่ยุคสารสนเทศที่มีการระเบิดของข้อมูลสารสนเทศ (information explosion) ปริมาณของความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นในยี่สิบปีที่ผ่านมาไม่แพ้กับความรู้ที่สะสมมาตั้งแต่มนุษย์เริ่มรู้จักคิดจนถึงเมื่อ 20 ปีก่อน อัตราเร่งจะเพิ่มขึ้น มีผู้คาดการณ์ว่า จะเพิ่มอีกเท่าตัวในระยะเวลาเพียงห้าปีครึ่ง การขยายตัวนี้จะมีในทุกสาขาวิชา แต่ในอัตราเร่งที่แตกต่างกัน เมื่อก่อนนี้บัณฑิตที่เรียนจบ มีความรู้อยู่เท่าใดก็สามารถใช้ไปได้อีกนาน อาจจะมีหมดอายุขัยก็ได้ แต่ในปัจจุบันความรู้จะล้าสมัยไปโดยเร็ว ผู้ที่มีความรู้ที่ล้าสมัยใช้การไม่ได้ก็เท่ากับผู้นี้ไม่มีความรู้

แนวโน้มนี้มีผลกระทบต่อการศึกษาโดยตรง ความหมายหรือเป้าหมายของการศึกษาย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไป การถ่ายทอดความจึงมีบทบาทน้อยลง หรือเป็นเพียงบันไดขั้นแรกเท่านั้นหากมีแต่ความรู้ที่ได้รับถ่ายทอดไป และไม่สามารถขึ้นบันไดขั้นต่อไปได้ ก็จะไม่ใช่นักเรียนหรือนักศึกษาหรือไม่ใช่นักคิด การสร้างความสามารถในการหาความรู้เพิ่มเติมจะต้องควบคู่ไปกับการสร้างนิสัยใฝ่รู้ เพราะการมีแต่ความสามารถแต่ไม่มีจิตใจที่จะกำกับให้ใช้ความสามารถก็จะมีประโยชน์แต่อย่างใด

ข้อมูล ข้อสนเทศและข้อความรู้ที่มีมาก แต่เป็นความจริงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่มาของข้อมูลหรือความรู้นั้น ผู้ที่แสวงหาความรู้จากประสบการณ์เป็นจริงภายใต้กรอบของประสบการณ์นั้นๆ เท่านั้น ความรู้จากการวิจัยเป็นจริงภายใต้กรอบของคำจำกัดความ กระบวนวิธี การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การขยายความ การใช้เหตุผลอย่างถูกต้องปราศจากอคติ และการสรุปของการวิจัยนั้นๆ เท่านั้นทฤษฎีความน่าจะเป็น (probability theory) ใช้เป็นฐานของการวิเคราะห์ในการวิจัย ข้อเท็จจริงทั้งหลายที่ค้นพบจากการวิจัยจึงมีความเที่ยงปนอยู่ในระหว่างความจริงเสมอ การวิจัยไม่เคยพบสังขรณ์ที่ไม่มีข้อแม้ ความสามารถในการวิจัย ในแต่ละเรื่องในแต่ละสาขาวิชาจึงเป็นเครื่องมือในการพิจารณา ระดับการเชื่อถือได้ของข้อความรู้ต่างๆ การหัดและฝึกสร้างความสามารถในการพิจารณาเชิงวิฤติ (critical appraisal) สำหรับข้อมูล ข้อคิดเห็นหรือข้อความรู้จึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างนักวิชาการในการอุดมศึกษา ความสามารถนี้ต้องรองรับด้วยเจตคติที่คิดเชื่อตามหลักฐานข้อมูล ข้อเท็จจริง (evidence-based thinking or belief) ตลอดจนต้องใจกว้างที่จะยอมรับข้อมูลและเหตุผลใหม่ในการปรับความคิด ความเชื่อเดิมของตนได้

การศึกษาที่ไม่ได้สร้างความสามารถเหล่านี้จะไม่ใช้การศึกษาที่แท้จริง และจะใช้การไม่ได้ในปัจจุบันและอนาคต

5. คุณภาพการศึกษาและคุณภาพบัณฑิตลดลง ความพยายามที่จะให้ปริญญาหรือเรียกการศึกษาเป็นระดับอุดมศึกษา โดยเป็นเพียงการเพิ่มและขัดเขี่ยเนื้อหาวิชา แต่ไม่ได้สร้างปัญญาให้รู้เท่าทันความรู้และเป็นบัณฑิตผู้ใฝ่รู้ตลอดไป เปรียบได้กับการลดค่าของปริญญาหรือการศึกษานั้นๆ ทำนองเดียวกับการลดค่าเงินบาท คือ ตัวเลขเงินเท่าเดิมแต่ชื่อของได้น้อยลง ในทำนองเดียวกัน การพยายามเปิดหลักสูตรและให้ปริญญาในระดับบัณฑิตศึกษา โดยไม่คำนึงถึงคุณลักษณะที่พึงจะต้องสร้างให้แก่บัณฑิต ก็อาจเป็นการลดค่าของปริญญาหรือการศึกษาได้เช่นเดียวกัน

การขาดแคลนสิ่งจำเป็นต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์และนักวิชาการที่อุทิศตน เพื่องานวิชาการและการสอนเป็นปัญหาในระดับวิฤติในปัจจุบัน การขาดแคลนอาคารสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการวัสดุและค่าใช้จ่าย ตลอดจนบุคลากรผู้ช่วยมีผลให้ประสิทธิผลของงานตำและ การศึกษาไม่ได้ตามผลตามเป้าหมาย

ระบบทั้งการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน ตลอดจนระเบียบ กฎเกณฑ์ต่างๆ ไม่เอื้อต่อการสร้างคุณภาพการศึกษา การประเมินการเรียนการสอน และการรักษาคุณภาพการศึกษาไม่เป็นระบบที่ยอมรับและถือปฏิบัติอย่างเป็นผล การเสวนาทางวิชาการโดยใช้ปัญญา ยังมีอยู่จำกัด และผู้นำทางวิชาการก็ขาดแคลนอย่างยิ่ง คุณธรรมที่ต้องใช้กำกับความรู้ก็สร้างได้ด้วยความลำบาก วัฒนธรรมทางวิชาการ ตลอดจนชุมชนทางวิชาการยังไม่ได้เกิดขึ้นอย่างจริงจังในประเทศไทยแม้ว่าการอุดมศึกษาของไทยได้เริ่มมาถึง 80 ปีแล้วก็ตาม สภาพการเสื่อมถอยทางคุณภาพ ทั้งคุณภาพการศึกษาและคุณภาพบัณฑิตมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น

6. การเปลี่ยนแปลงวิธีวิทยาทางการศึกษาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศศาสตร์ของการ ค้นหาความรู้ ศาสตร์ของการเก็บรักษา และศาสตร์ของการถ่ายทอดความรู้พัฒนาตลอดเวลา และเพิ่มขึ้นมากในระยะหลังนี้ การปรับจากข้อมูล (data) เป็นสารสนเทศ (information) แล้วเป็นความรู้ (knowledge) เป็นปัญญา (wisdom) จนกระทั่ง การนำไปใช้ได้มีความแม่นยำเพิ่มขึ้นเป็นอันมาก การเก็บรักษาเพื่อค้นกลับมาเมื่อต้องการได้อาศัยอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์ช่วยทำให้มีประสิทธิภาพสูงเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สามารถเอาชนะระยะทางและเวลาได้ สามารถค้นข้อมูลได้จากที่ไกลๆ หรือจากทั่วโลกได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ในการเรียนการสอนนั้น วิธีวิทยาทางการศึกษา ทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้การสร้างความสามารถในการคิด การสร้างทักษะ ตลอดจนการสอบและประเมินผลการศึกษาได้พัฒนาขึ้นจนมีประสิทธิผลสูง ยิ่งเมื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ ขอบเขตวิธีการและความสามารถในการให้การศึกษาได้ขยายเป็นอย่างมาก การเรียนไม่ต้องขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของการสอนทั้งในเชิงเวลาและสถานที่สามารถเรียนจากระยะไกลเท่าไรก็ได้ โดยยังสามารถมีปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียนกับผู้สอนได้สามารถจัดการเรียนตามความประสงค์ของผู้เรียนได้ จะเรียนมากเรียนน้อย เวลาใดเรียนเร็วหรือช้า กระทำได้ไม่จำกัด หลักสูตรเพียงกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำ แต่ผู้เรียนสามารถจัดเติมเองได้ตามความถนัด และความประสงค์นอกจากเรียนจากอาจารย์ตามปกตินักเรียนอาจเรียนจากอาจารย์ที่อื่นๆ หรือเพื่อน หรือผู้ที่ไม่เคยรู้จักเลยโดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ต หรือระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ได้ สื่อที่ใช้ก็เป็นสื่อผสมทั้งข้อมูล ตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหวและเสียง ที่เลือกตกแต่งจนการ ค้นหาหรือคำถามได้ตามที่ผู้เรียนประสงค์บทบาทของอาจารย์เปลี่ยนไปจากเดิม ไม่ใช่เป็นผู้ที่จะ

ถ่ายทอดความรู้ให้แต่เป็นผู้ช่วยส่งเสริมสนับสนุนและกำกับในการเรียน และเป็นผู้สร้างแรงจูงใจและ
 วิญญาณทางวิชาการ ตลอดจนความลึกซึ้งในการใช้ปัญญา นับได้ว่าปัจจุบันเป็นระยะของการปฏิวัติ
 ทางการศึกษาครั้งใหญ่ทีเดียว

สถาบันใดไม่สามารถปรับการศึกษาให้ทันการเปลี่ยนแปลง และไม่ใช่ประโยชน์จาก
 ความสามารถของเทคโนโลยีการศึกษาเพิ่มเติมขึ้นมาดังกล่าวนี้อาจจะล้าหลัง ไม่สามารถแข่งขันได้
 และสามารถสนองความจำเป็นและโอกาสในอนาคตได้ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทางการศึกษาและการ
 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการสนองรับรองการขยายตัวเชิงปริมาณ แต่ไขการเชื่อมต่อทาง
 คุณภาพและลดปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ได้แต่ถ้าไม่สามารถปรับหรือนำมาใช้ได้ ก็จะถอยหลังไปมากขึ้นโดยเร็ว

7. ความสัมพันธ์กับรัฐปรับเปลี่ยนการอุดมศึกษามุ่งให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพ โดยมีปัญหาซึ่งจะ
 เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความเป็นอิสระทางความคิด อาจารย์สามารถสงสัยคิด และเชื่อได้โดยเสรี พร้อม
 ทั้งสามารถสอนและแสดงออกได้ตามที่ตนเชื่อ โดยไม่อยู่ในอาณัติของใคร หรือภายใต้การอิทธิพล
 ทางการเมือง การที่จะต้องปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆเพื่อผจญกับแนวโน้มรอบด้าน รวมทั้งความก้าวหน้าทาง
 วิทยาการ จำเป็นต้องมีความเป็นอิสระและคล่องตัว จึงจะรักษาคุณภาพและและความเป็นเลิศได้

1.2 แนวคิดการบริหารและจัดการองค์กร

ความหมายของการบริหารและจัดการองค์กร

การบริหารมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “ministrare” หมายถึง การบริหารเป็นเรื่องการ
 รวมกลุ่ม กิจกรรมของมนุษย์ การร่วมมือ การประสานงาน

ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่า เป็นการทำให้งานลุล่วงไปโดยอาศัยคน
 อื่นเป็นผู้ปฏิบัติ โดยทรัพยากรด้านบุคคล จะเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่เข้ามาร่วมกันทำงานใน
 องค์กร ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นคนใช้ทรัพยากรด้านวัตถุ เช่น เครื่องจักร เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิต
 สินค้า หรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้สังคม องค์กรทุกประเภทต้องมีการบริหารที่เกี่ยวข้องกับ
 กระบวนการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดสรรกำลังคน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการ
 ควบคุมและการประเมินผลงาน (Controlling) ซึ่งสามารถแบ่งแต่ละขั้นได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรสามารถกำหนดระเบียบปฏิบัติของการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ รวมถึงทำให้สามารถตรวจสอบความก้าวหน้า ขององค์กรได้

2. การจัดองค์กร (Organizing) เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายและพัฒนาแผนงานแล้วเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กรจึงต้องออกแบบพัฒนาองค์กรขึ้นมา เพื่อดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้แล้ว โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร

3. การจัดสรรกำลังคน (Staffing) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสรรหาและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สมในการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร รวมถึงหน้าที่ในการฝึกอบรม พัฒนาสมาชิกขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการโยกย้ายตำแหน่งเพื่อความเหมาะสม เพื่อให้สามารถเป็นขุมพลังในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสั่งการ (Directing) เป็นกระบวนการที่ผ่านการติดต่อสื่อสาร เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการจูงใจผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอยู่บนพื้นฐานของการเผชิญหน้า การสั่งการเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และการให้การช่วยเหลือกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

5. การควบคุม (Controlling) คือกระบวนการตรวจสอบว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรอยู่ในทิศทางที่ถูกต้องได้ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพกระทำได้โดยการกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน การวัดผลปฏิบัติงานและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการแก้ไขผลการปฏิบัติงานใด ๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าบุคคลเป็นปัจจัยหลักที่เข้ามามีส่วนสำคัญในการจัดการองค์กรให้ดำเนินไปตามเป้าหมาย โดยแต่ละคนต้องทำหน้าที่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งหน้าที่ของแต่ละคนก็ย่อมมีความแตกต่างกันไปตามแต่ความถนัดของแต่ละบุคคล บางคนอาจจะหาลูกค้าได้เก่ง บางคนอาจถนัดในเรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ บางคนอาจถนัดในเรื่องของเครื่องพิมพ์ ซึ่งความหลากหลายในหน้าที่ของแต่ละคนต้องสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืนและประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกเหนือไปกว่านั้นการจัดการด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับเครื่องจักร วัตถุดิบ ข้อมูล ข่าวสาร กฎระเบียบในการทำงาน หรือเรื่องของเงินทุน ก็ควรที่จะมีการจัดการอย่างเป็นระบบให้อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน นั่นคือการผลิตสินค้า หรือการให้บริการนั่นเอง ซึ่งการจัดระบบการจัดการขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ การปรับตัวขององค์กรเพื่อความอยู่รอดจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้ง 2 อย่างนี้ โดยการปรับตัวต้องมีความสมดุลและสอดคล้องกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กร

ในการบริการหรือการจัดการ จำเป็นต้องมีทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ซึ่งเรียกว่า 6M's ได้แก่ คน (Men) เป็นผู้ปฏิบัติขององค์กรนั้นๆ เงิน (Money) ใช้สำหรับเป็นค่าจ้าง หรือซื้อวัสดุสิ่งของต่างๆ วัสดุสิ่งของ(Materials) หมายถึง อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ การจัดการ (Management) หรือความรู้เกี่ยวกับการจัดการ ตลาด(Market) และเครื่องจักร(Machine)

1.3 การบริหารจัดการอุดมศึกษา

1.3.1 องค์ประกอบของการบริหารจัดการอุดมศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2542)

1. การบริหารงานทั่วไป ได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ การจัดองค์กรบริหารภายใน การวางแผนการบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์ต่อชุมชน งานบุคลากรและเจ้าหน้าที่ การจัดทำงบประมาณและการจัดการลงทุน

2. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดทำระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การบริหารงานวิชาการและการบริหารหลักสูตร การรับนิสิตนักศึกษา ทรัพยากรการเรียน การบริหารงานอาจารย์ งานกิจกรรมนิสิตนักศึกษา งานพัฒนานิสิต นักศึกษา งานสุขภาพและอนามัย ศาสนาในการอุดมศึกษา การปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนิสิตนักศึกษา

1.3.2 ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการอุดมศึกษา

ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการอุดมศึกษาประกอบด้วย (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2542)

1. การประสานงาน สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยกลุ่มบุคคล กลุ่มวิชา และกลุ่มความสนใจตามงานและหน้าที่แตกต่างกัน จึงไม่อาจสั่งการหรือมอบหมายการบริหารโดยทั่วไปได้ ดังนั้นรูปแบบของการบริหารที่ดีที่สุดจึงควรเป็นการประสานงาน ร่วมกันพิจารณา ร่วมกันปรึกษาหารือ

2. องค์คณะบุคคล จะเป็นกลุ่มบุคคลที่มาจากกลุ่มต่างๆ เพื่อร่วมกันคิดพิจารณาและเลือกทางเดินของสถาบัน

3. การกระจายอำนาจ โดยทั่วไปจะมีผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงควรใช้ประโยชน์จากกลุ่มผู้รู้เหล่านั้น นอกจากการกระจายงานแล้ว ควรกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจดำเนินงานให้กับกลุ่มที่รู้เรื่องของตนเองดีที่สุดด้วย

4. อิสระในการบริหารงาน มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระในการบริหารงานของตนเอง (University Autonomy) ครอบคลุมถึงการวางนโยบายการบริหารด้านต่าง ๆ และการตัดสินใจควรจะเป็นอิสระในสถาบันนั้น ๆ

2. แนวคิดหลักธรรมาภิบาล

2.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

องค์การเป็นหน่วยสังคม (Social Unit) ซึ่งเป็นที่รวมของคน และการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การนั้น ๆ การอยู่ร่วมกันของคนในองค์การย่อมต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกติกากององค์การเพื่อความสงบสุข ความสามัคคี และความร่วมมือร่วมใจกัน ธรรมาภิบาล (Good Governance) นับเป็นหลักการจัดการในการบริหารสมัยใหม่ที่เน้นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรม ความสุจริต และความโปร่งใสในสังคม (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542)

ความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance) ตามพจนานุกรมได้เขียนไว้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง ข้อบัญญัติ (The Act), กระบวนการ (Process), อำนาจในการปกครอง (Power of governing), รัฐบาล (Government), หรือสถานะในการถูกปกครอง (The state of being governed)

ตามหลักฐานปรากฏว่า องค์การพัฒนาต่างๆ ได้เริ่มมาใช้คำว่า ธรรมภิบาล (Good Governance) ในต้นทศวรรษ 1990 นี้เอง ซึ่งเป็นคำที่ใช้แทนคำว่า การบริหารรัฐกิจ การบริหารงานภาครัฐ หรือรัฐประศาสนศาสตร์ในอดีต ปัจจุบันธรรมภิบาล (Good Governance) เป็นคำที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในความหมายเชิงนามธรรมและรูปธรรม สำหรับประเทศไทย นักวิชาการหลายท่านได้พยายามแปลคำว่า “Good Governance” ที่ใช้กันในนานาประเทศว่า “ธรรมรัฐ” หรือ “ประชารัฐ” หรือ “กลไกภาคราชการที่มีคุณภาพ” หรือ “ประชาคมราชการที่ดี” หรือ “ธรรมภิบาล” ต่อมารัฐบาลของนายชวน หลีกภัย มีมติเห็นชอบให้ใช้คำว่า “ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง ลงวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542

คำว่า หลักธรรมภิบาล หรือ การบริหารจัดการที่ดี มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “good governance” ได้มีการพูดถึงแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมภิบาล (good governance) หรือการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ดีเป็นครั้งแรกในแวดวงของหน่วยงานระหว่างประเทศ ที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการพัฒนาประเทศในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 ภายหลังจากที่ได้มีการอภิปรายเกี่ยวกับผลของนโยบายการปรับโครงสร้างของธนาคารโลก ในช่วงนั้นได้มีการใช้คำว่า good governance อย่างกว้าง ๆ ในการกล่าวถึงธรรมชาติและรูปแบบของระบบการเมืองที่ครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (accountability) และความโปร่งใส (transparency) ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมักจะถูกนำไปเชื่อมโยงกับเงื่อนไขทางการเมืองเช่นความเป็นประชาธิปไตย การส่งเสริมระบบที่มีพรรคการเมืองหลายพรรค และการเลือกตั้งเสรี (Anje Kruiter, 1996 : 3) จากนั้นได้มีการนำแนวคิดนี้ไปใช้อย่างกว้างขวางในหมู่นักวิชาการที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การระหว่างประเทศที่มีส่วนร่วมในโครงการให้ความช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาต่างๆ

มูลเหตุจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นหันมาองการบริหารจัดการที่ดี คือความล้มเหลวของประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือในการพัฒนาประเทศตามแนวทางของประเทศซีกโลกตะวันตก ผู้รับผิดชอบมองว่าสาเหตุของความล้มเหลวมาจากการที่รัฐไร้ความสามารถ ที่จะดำเนินการตามแนวทางที่ได้รับการแนะนำ ทั้งนี้มุมมองดังกล่าวถือว่ารัฐบาลเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจที่สำคัญในสังคมทุกระดับ จึงมีการเรียกร้องให้มีการปรับปรุงการบริหาร ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างและระเบียบกฎเกณฑ์ที่

ค่อนข้างสลับซับซ้อนของรัฐ เพื่อให้เอื้อต่อการนำนโยบายในการพัฒนาประเทศไปปฏิบัติให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเพื่อให้เหมาะสมที่จะได้รับความช่วยเหลือมากขึ้น ประเทศในทวีปอาฟริกามักจะเป็นเป้าหมายของการส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า การบริหารจัดการที่ดีเป็นสิ่งสำคัญไม่ว่าจะเป็นในระดับ รัฐบาลหรือองค์กรภาครัฐหรือเอกชน ทั้งนักวิชาการและผู้กำหนดนโยบาย แต่ยังไม่มีความเห็นร่วมกันแน่ชัดว่าการบริหารจัดการที่ดีหมายถึงอะไร และมีองค์ประกอบอะไรบ้าง และประกอบด้วยมิติทางจริยธรรมหรือไม่ อย่างไร

2.2 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติพอสรุปได้ดังนี้ (สุวรรณ ทองคำ, 2545)

1. เป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับ ไม่ว่าคนรวยหรือคนจนให้เท่าเทียมกัน เพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
2. การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับ จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนทำให้สังคมไทยเป็นสังคมเสถียรภาพ
3. ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหา ความรุนแรงไม่ให้เกิดขึ้น
4. ทำให้สังคมมีความเข้มแข็งทุกด้านทั้งทางด้านสังคม การเมือง วัฒนธรรม จริยธรรม และทางเศรษฐกิจ มีสมรรถนะ มีความโปร่งใส สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข และเอื้ออาทรต่อกัน
5. ช่วยลดปัญหาฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้มีความซื่อสัตย์สุจริต
6. เป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตรวจสอบการทำงาน โดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง
7. ช่วยให้ระบบบริหารขององค์กรมีความยุติธรรม เป็นที่น่าเชื่อถือ
8. แนวคิดธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับ และแพร่หลายในประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศ

กำลังพัฒนา หรือประเทศที่พัฒนาแล้ว กลายเป็นมาตรฐานสากลที่บ่งชี้ถึงระดับการพัฒนาของประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

9. มีหลักการคล้ายกับหลักการบริหารหลายรูปแบบ เช่น ระบบมาตรฐานสากล ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบมาตรฐานคุณภาพสากล ISO การบริหารคุณภาพทั้งระบบ ล้วนแต่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันเป็นหลักการสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

10. เป็นแนวคิดและหลักการพื้นฐาน ที่นำมาใช้ในการร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ทั้งในเรื่องหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการตรวจสอบของประชาชน ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความมีประสิทธิภาพ อันเป็นการวางรากฐานไว้ในกฎหมายที่ใช้เป็นหลักในการปกครองประเทศ

11. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 9 กำหนดให้จัดโครงสร้างระบบและกระบวนการจัดการศึกษา โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งให้ความสำคัญและมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

12. ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 รัฐบาลกำหนดให้ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในสามกลุ่มยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาประเทศ

13. ในภาคประชาชนก็เห็นความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลเช่นเดียวกัน โดยการจัดกิจกรรมรณรงค์ต่อต้านการฉ้อราษฎร์บังหลวงในปี พ.ศ.2543 และ พ.ศ.2544

14. องค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ รวมทั้งธนาคารพัฒนาเอเชีย มีข้อสรุปร่วมกันว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นกุญแจสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศยากจน

15. เป็นหลักการที่องค์การระหว่างประเทศ ใช้เป็นเงื่อนไขในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือประเทศยากจนหรือประเทศที่กำลังพัฒนา โดยกำหนดให้ประเทศที่ขอรับความช่วยเหลือต้องสร้างธรรมาภิบาลขึ้นในระบบการบริหารจัดการของรัฐ

16. เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาค

ประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

17. หลักธรรมาภิบาลมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นธรรมต่อคนในสังคม ให้ความมั่นใจแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและยากจน มีการจัดระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และรักษาความสมดุลของระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศอย่างมีเสถียรภาพ

2.3 บทบาทเรื่องการบริหารจัดการที่ดีในประเทศไทย

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับบริหารจัดการที่ดีจะเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ในเวทีโลก แต่สำหรับในประเทศไทยนั้น แนวคิดการบริหารจัดการที่ดีได้แฝงอยู่ในวัฒนธรรมไทยมาช้านาน นักวิชาการ เช่น อานันท์ ปันยารชุน (คณะกรรมการฝ่ายวิชาการ ในการจัดสัมมนาวิชาการปอมท, 2542 : 17) และ พิทยา ว่องกุล (2541 : 8-9) ได้กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่าประเทศไทยมีทศพิธราชธรรม ซึ่งก็คือ หลักการบริหารจัดการที่ดีของพระมหากษัตริย์ (Royal Good Governace) ตั้งแต่สมัยที่มีการปกครองระบบสมบูรณาญาสิทธิราชเพื่อเป็นข้อจำกัดของอำนาจเบ็ดเสร็จของพระมหากษัตริย์ เพื่อเป็นการวางทิศทางและแนวทางในการปฏิบัติพระองค์และการดำเนินพระราชกรณียกิจ ธรรมะดังกล่าวประกอบด้วย สีล ทาน บริจาค อาชวะ (ความซื่อตรง) มัทวะ (ความอ่อนโยน) ดบะ (การกำจัดความเกียจคร้านและความขี้ขลาด) อโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียนผู้อื่น) ขันติ (ความอดทนแม้ในสิ่งที่ไม่พึงใจ) อวิโรธนะ (ความเที่ยงธรรมตั้งอยู่ในเหตุผล มิใช่อารมณ์) ส่วนในทางพุทธศาสนานั้น แนวคิดการบริหารจัดการที่ดีก็ค่อนข้างเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักพุทธศาสนา พุทธทาส ภิกขุ ได้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่า “ประชาธิปไตยเกี่ยวเนื่องกันกับธรรมะ จะขาดเสียไม่ได้ เพราะถ้าขาดธรรมะแล้ว โลกไปไม่รอด โลกจะเต็มไปด้วยปัญหา” (พิทยา ว่องกุล, 2541 : 11)

ในปัจจุบัน ประเทศไทยก็ได้มีการให้ความสำคัญแก่การบริหารจัดการที่ดีในช่วงสิบปีที่ผ่านมา เช่นเดียวกับในต่างประเทศและได้มีนักวิชาการจำนวนมากได้ออกเสียงมาเอ่ยถึง good governance ทั้งในแง่ความหมายและความจำเป็นสำหรับสังคมไทย รวมทั้งได้มีการวิพากษ์แนวคิด good governance อย่างหลากหลาย นักวิชาการเหล่านี้ใช้คำภาษาไทยแทนแนวคิด good governance ไว้ต่างๆ กัน เช่น

ธีรยุทธ บุญมี ใช้คำว่า “ธรรมรัฐ” อานันท์ ปันยารชุน ใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” อนุกรรมการบัญญัติศัพท์ของ ก.พ. ใช้คำว่า “การบริหารจัดการที่ดี” ในขณะที่ราชบัณฑิต ใช้คำว่า “วิธีการปกครองที่ดี” ในด้านความหมายนั้น ได้มีการตีความ good governance กันไปหลายแบบ เช่น ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (2547) ให้ความหมายว่า เป็นรัฐที่มีการบริหารบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDR) ให้ความหมายว่าเป็นการบริหารงานที่เป็นธรรม คณะรัฐศาสตร์มองว่า เป็นการปกครองที่ดี ในขณะที่ธีรยุทธ บุญมี มองว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ สังคม เอกชน และประชาชนที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรม (นฤมล ทับจุมพล, 2541 : 122-124)

นฤมล ทับจุมพล (2541) กล่าวว่า การนิยามและคำอธิบาย “ธรรมรัฐ” ที่แตกต่างกันมาจากแนวการมองปัญหาและนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน และได้แบ่งแนวการตีความออกตามสำนักคิดตามแนวการนำเสนอของเกษียร เตชะพีระ ดังนี้

1. ธรรมรัฐกลุ่มอำนาจนิยม หมายถึงการมองธรรมรัฐในทัศนะของฝ่ายความมั่นคงสำหรับกลุ่มนี้ธรรมรัฐหมายถึง “รัฐเป็นเจ้าของธรรม” อำนาจรวมศูนย์อยู่ที่รัฐและกลไกเชิงสถาบันของรัฐ การสร้างความเป็นปึกแผ่น สร้างความปรองดองในชาติ และการร่วมกันกู้วิกฤติเศรษฐกิจด้วยความคิดแบบชาตินิยม

2. ธรรมรัฐกลุ่มเสรีนิยม เป็นแนวคิดของกลุ่มนักธุรกิจ นักจัดการสมัยใหม่ และกลุ่มที่สนับสนุนแนวคิดเรื่องการเปิดเสรี การให้กลไกการตลาดเป็นผู้แก้ไขปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ และรักษาโครงสร้างทางสังคมแบบที่เป็นอยู่

3. ธรรมรัฐกลุ่มชุมชนนิยม ที่สนับสนุนแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจ การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคสังคมที่จะไปตรวจสอบภาครัฐและเอกชนได้โดยให้ความสำคัญต่อแนวคิดเรื่องความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่างๆ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ภาคประชาสังคม

4. ธรรมรัฐแนว ธีรยุทธ บุญมี เป็นการพยายามนำเอาข้อเสนอของกระแสธรรมรัฐทุกสำนักมารวมกัน และเสนอแนวคิดธรรมรัฐแห่งชาติว่า ประกอบด้วยแนวคิดการปฏิรูปตนเองของสังคมไทย

ทั้งในภาครัฐ ธุรกิจและสังคม ตลอดจนองค์กรสถาบัน และพฤติกรรมค่านิยมของบุคคลเพื่อให้ประเทศเข้มแข็งขึ้นพอที่จะสู้วิกฤติที่เกิดขึ้นได้ แนวคิดการพึ่งตนเองในสังคมไทย

รัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ในข้อ 4 ของระเบียบดังกล่าวถึงความสำคัญของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ว่า

การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขภัยพิบัติวิกฤติภัยธรรมชาติที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกปัจจุบันพร้อมกันนี้ได้ระบุถึงการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ว่าควรประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดีนั้นได้มีบทบาทต่อหน่วยงานภายในประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน ตัวอย่างเช่น ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาด้วยหลักการปกครองที่ดี (Good Governance) เมื่อพ.ศ. 2542 ในขณะที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเองก็ได้เห็นความสำคัญของการสร้างให้เกิดระบบการบริหาร การจัดการ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในบริษัทจดทะเบียนและองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุนของประเทศ และได้จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2543)

2.4 หลักสำคัญของธรรมาภิบาล

ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการดังนี้ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี, 2542)

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรดาคำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัย

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการใช้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำหรับประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาลดจนเคาท์ในความเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรดาคำให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

2.5 องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี

แม้ว่าการกล่าวถึงความหมายหรือวัตถุประสงค์ ในการส่งเสริมการนำการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ของหน่วยงานต่างๆ จะต่างกันไป แต่ในส่วนขององค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดีมีองค์ประกอบ ดังนี้คือ

1. การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (Accountability)

อาจกล่าวได้ว่าความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุด เนื่องจากแนวคิดการบริหารจัดการที่ดีในปัจจุบันมีที่มาจากความต้องการลดการคอร์รัปชันของรัฐบาล การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติมาจากคำภาษาอังกฤษว่า accountability ในอดีต accountability หมายถึงพันธะผูกพันที่จะต้องรายงานและตอบคำถามเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น คณะรัฐมนตรีต้องตอบคำถามต่อรัฐสภา และกระทรวงทบวงกรมต้องตอบคำถามต่อคณะรัฐมนตรี เป็นต้น accountability ในมุมมองดังกล่าว เป็นหลักสำคัญในการปกครองระบอบประชาธิปไตยระบบรัฐสภาเนื่องจากเป็นกระบวนการที่จะประกันว่าอำนาจที่บุคคลและหน่วยงานต่างๆ ได้รับได้ถูกใช้ไปเพื่อประโยชน์ของสาธารณชน ในขณะเดียวกัน มุมมอง accountability ดังกล่าวจะแฝงนัยยะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจที่มีระดับลดหลั่นกันลงมาตามลำดับชั้น ซึ่งอาจมีความหมายไม่ครอบคลุมการบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ต่อมาได้มีผู้ขยายคำนิยามการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ ให้ครอบคลุมถึงหน้าที่รับผิดชอบระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มที่มีสถานะใกล้เคียงหรือเท่าเทียมกันด้วย โดยมองว่าการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ หมายถึงความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่กับพันธะผูกพันที่จะต้องแสดงให้เป็น และรับผิดชอบต่อผลการกระทำที่มีความคิดหวังอย่างเห็นพ้องต้องกัน (Office of the Auditor General of Canada and Treasury Board Secretariat, 1998 :5)

ในเอกสารของ Office of the Auditor General of Canada and Treasury Board Secretariat (1998 : 4-5) กล่าวว่าในการบริหารรัฐกิจได้มีแรงกดดันให้นำหลักการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ มาใช้ในการบริหารจัดการ ด้วยเหตุผลหลายประการดังนี้

1) การเรียกร้องให้มีให้เน้นการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ และการปฏิบัติงานในภาครัฐบาล

- 2) การเรียกร้องให้หน่วยงานรัฐบาลมีความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระมากขึ้น
- 3) การให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในฐานะที่เป็นลักษณะสำคัญของการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ

จากความเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์จะเปลี่ยนมุมมองเกี่ยวกับการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ จากที่เคยมองว่าเป็นกระบวนการดำเนินคดีและลงโทษผู้กระทำผิดกลาง เป็นแรงจูงใจในทางบวกงานวิชาการด้านการบริหารรัฐกิจในปัจจุบันมองว่า เป็นแรงจูงใจในทางบวกในฐานะที่เป็นโอกาสที่จะแสดงความสำเร็จ ถือได้ว่าการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติเป็นส่วนที่กลมกลืนและขาดเสียมิได้ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่มีสัมฤทธิ์ผลของการทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ รับผิดชอบ รวมทั้งการให้อำนาจและทรัพยากร

ในการจัดการให้เกิดการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผลนั้น Office of the Auditor General of Canada and Treasury Board Secretariat (1998 : 6-13) เสนอว่าจำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน ความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนความสมดุลระหว่างความคาดหวังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติ การรายงานที่มีความน่าเชื่อถือและการประเมินและการปรับที่สมเหตุสมผล

ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้หลักความรับผิดชอบต่อผลเป็นหลักที่เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดีประการหนึ่ง แต่การให้ความสำคัญ หมายกว้างและค่อนข้างเป็นนามธรรมมากกว่าที่เอ่ยถึงในเอกสารอื่น กล่าวคือได้ระบุว่า หลักความรับผิดชอบต่อผลได้แก่ “การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาลดลงจนการเคารพในความคิดเป็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน”

2. ความโปร่งใส (Transparency)

ความโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (OECD, 200 : 5 และ Office of the Auditor General of Canada and Treasury Board Secretariat 1998) ความโปร่งใสมักรวมถึงการมีระบบสารสนเทศที่ดี และการเปิดเผยและเผยแพร่สารสนเทศดังกล่าวไปยัง

บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ รับผิดชอบในการประเมินการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตามกฎหมาย

ในส่วนของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้ส่งเสริมการบริหารที่อยู่บนหลักความโปร่งใสว่าได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

3. การมีส่วนร่วม (Participation)

การมีส่วนร่วมหมายถึงการขอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจในด้านต่างๆ การมีส่วนร่วมทำให้รัฐบาลได้รับข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับความต้องการและการให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ ของประชาชน ชุมชน หรือหน่วยงานต่างๆ รัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับประชาชนจะสามารถตัดสินใจได้ดีกว่าและได้รับการยอมรับมากกว่า (OECD, 2000 : 5)

รัฐบาลไทยได้ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมด้วยเช่นกัน โดยกำหนดให้เป็นหลักสำคัญประการหนึ่ง ในการบริหารจัดการที่ดี โดยกล่าวว่า “หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ” ในขณะที่หน่วยงานหลายแห่งเล็งเห็นว่า การที่หน่วยงานต้องการความเป็นธรรม ต้องการการอุทิศตนของบุคคลจำเป็นต้องให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานของหน่วยงานมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ (Texas A&B, 1998 : California State University, Northridge, 1998)

ในเรื่องการมีส่วนร่วมนี้ อานันท์ ปันยารชุน (คณะกรรมการฝ่ายวิชาการ ในการจัดสัมมนาวิชาการ ปอมท, 2542 : 17) ได้กล่าวว่าเป็นสาระของหลักการประชาธิปไตยที่ควรยึดถือใน good governance แทนที่จะยึดติดกับรูปแบบคือการเลือกตั้งแต่เพียงอย่างเดียว

นอกเหนือจากหลักการที่มีการกล่าวถึงกันทั่วไปข้างต้น สำนักนายกรัฐมนตรียังได้ระบุหลักอื่นๆอีกสาม ประการที่เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรดาคำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรดาคำให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

2.6 การบริหารจัดการที่ดีในการบริหารจัดการอุดมศึกษา

ในขณะที่มีแรงผลักดันให้รัฐบาลต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาลของประเทศกำลังพัฒนาใช้หลักการบริหารจัดการที่ดีนั้น มหาวิทยาลัยต่างๆ ทั่วโลกทั้งที่เป็นส่วนของรัฐบาลหรือที่อยู่ในภาคเอกชนก็ได้รับแรงกดดันให้คำนึงถึงการบริหารจัดการที่ดีเช่นเดียวกัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยล้วนตกอยู่ภายใต้ความกดดันที่จะต้องแข่งขันในแง่คุณภาพ และการได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด แนวทางการปรับปรุงมหาวิทยาลัยที่เห็นเด่นชัดทั่วโลกคือการเรียกร้องให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นอิสระมากขึ้น

ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ผู้เกี่ยวข้องต่างๆ หันมาดูแลแนวทางบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจในสภาวะการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบันนี้ได้ ในเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ไม่ปรากฏว่ามีที่ใดเอ่ยถึงรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในทุกองค์ประกอบอย่างชัดเจน แต่จะมีการเลือกอภิปรายในบางด้านหรือมีการสะท้อนหลักการบริหารจัดการที่ดีในแนวทางการบริหารบางด้าน โดยไม่ได้มีการเอ่ยออกมาอย่างชัดเจน

ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัย Texas A&M (1998) มองว่า การมีส่วนร่วมในการบริหาร (shared governance) เป็นตัวสะท้อนการรับพันธะผูกพันของอาจารย์ เจ้าหน้าที่และผู้บริหาร ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความเข้มแข็งและพัฒนามหาวิทยาลัย จะทำให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ความรู้สึกที่รับผิดชอบ ความร่วมมือและนำไปสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย นโยบาย และแนวปฏิบัติที่อาจารย์รับผิดชอบในการตัดสินใจมักจะเป็นด้านวิชาการ ได้แก่ หลักสูตร การเรียนการสอน การเลือกและพัฒนาบุคลากร มาตรฐานวิชาการ ในการรับนักศึกษาเข้าและการให้ปริญญา ในด้านที่ตัดสินใจร่วมกับผู้บริหารได้แก่การวางแผนระยะยาว การตัดสินใจด้านอาคารสถานที่ การพัฒนาและใช้ทรัพยากร งบประมาณและการเลือกผู้บริหาร เป็นต้น ในทำนองเดียวกันมหาวิทยาลัย California State University ที่ Northridge ก็จัดให้มีการตั้งคณะทำงานเพื่อสร้างระบบการบริหารที่มีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัย (1998)

Hong-keun (1943) ได้เอ่ยถึงความจำเป็นที่ต้องมีนโยบายระดับอุดมศึกษาที่โปร่งใส เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างแท้จริง แทนที่จะเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของชนชั้นสูง

ในประเทศไทยเอง ได้มีกล่าวถึงความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยมาเป็นเวลาหลายสิบปี โดยจะเห็นได้จากงานเขียน การจัดประชุมวิชาการต่างๆ เช่น การประชุมวิชาการประจำปีของที่ประชุมอธิการบดีทั่วประเทศ (ทปอ.) เมื่อพ.ศ. 2531 ที่ได้เอ่ยถึงความสำคัญของการที่พึงตนเองได้ของมหาวิทยาลัยและความเป็นเลิศทางวิชาการ นอกจากนี้ในช่วงปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ได้มีนโยบายของรัฐบาลที่ชัดเจนที่จะให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งออกเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการประชุมวิชาการประจำปีของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปอ.มท.) เมื่อวันที่ 20-21 พฤษภาคม 2542 ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิหลายคนเอ่ยถึงการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัด เจนทั้งในภาพรวมและในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานเฉพาะด้าน เช่น การบริหารงบประมาณและบุคลากร ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวถึงความจำเป็นในการกำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์สูงสุดของมหาวิทยาลัยให้ชัดเจน และมีความเห็นว่าการไปสู่ความเป็นเลิศเป็นเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย จำเป็นที่มหาวิทยาลัยต้องมีความเป็นอิสระในด้านวิชาการ และความเป็น

อิสระในด้านการบริหารจัดการ นอกจากนี้ในการบริหารงานด้วยความเป็นอิสระอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นมหาวิทยาลัยต้องนำหลักการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีที่ ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงในการประชุมวิชาการครั้งดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

1. การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติและการควบคุมการบริหารงานที่เข้มแข็ง อานันท์ ปันยารชุน (2541) กล่าวถึง ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองว่า ผู้บริหารจะต้องสามารถออกมา รายงาน และยืนยันได้ว่าทำไปเพราะเหตุผลใด และต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้นๆ วิจิตร ศรี สอ้าน(2540) กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญและเป็นปัจจัยความสำเร็จในระบบที่ยึดความเป็น อิสระทางการบริหาร เนื่องจากการตัดสินใจในการบริหารจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยหรือที่ อธิการบดี จึงจำเป็นต้องมีความกล้าพอที่จะรับผิดชอบต่อตัดสินใจโดยปราศจากจำเลยร่วม และสิ่ง สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยคือระบบการควบคุมการบริหารที่ เข้มแข็ง มีความเข้มแข็งในการตรวจสอบนโยบายและการดำเนินการตามนโยบาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะ สำคัญของสภามหาวิทยาลัย การออกกฎระเบียบต่างๆ ต้องชัดเจนไม่คลุมเครือ

2. ความมีประสิทธิภาพ ในส่วนของประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิสส่วนใหญ่ ได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องคุณภาพการศึกษา อานันท์ ปันยารชุน และวิจิตร ศรีสอ้าน ได้กล่าวไปใน แนวทางเดียวกันว่า สถาบันการศึกษาจำเป็นต้องมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณภาพการศึกษา

3. ความมีประสิทธิภาพ อานันท์ ปันยารชุน ได้กล่าวถึงความมีประสิทธิภาพในแง่ของการ บริหารงบประมาณที่ต้องคำนึงถึงรายรับและต้องรู้ต้นทุน ส่วนวิจารณ์ พานิช เสนอให้มีการใช้ นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และอำพล ทิมसार ได้ระบุว่าหลักประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ โดยมองว่ากิจกรรมที่ดำเนินงานนั้นผลงานที่ออกมาคุ้มกับทุน ที่ลงหรือไม่ และมีใช่มองเฉพาะการคุ้มค่าของสังคมเป็นเกณฑ์ คือพิจารณาว่าผลที่ได้รับนั้น สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของส่วนรวมหรือไม่

4. หลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม เป็นหลักการที่ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงกันมากกว่า เป็นหลักการที่สำคัญ อานันท์ ปันยารชุน กล่าวว่า ควรยึดหลักการของประชาธิปไตยที่มีการมีส่วนร่วม เป็นสาระสำคัญ แทนที่จะยึดติดกับรูปแบบ ได้แก่การเลือกตั้ง วิจิตร ศรีสอ้าน ได้ให้ความเห็นที่

สอดคล้องกันว่าหลักการมีส่วนร่วมหากยึดเฉพาะการเลือกตั้งจะเป็นปัญหาแต่สามารถมีการใช้หลักประชาธิปไตยได้ ในสองแนวทางคือ แนว participatory management ซึ่งรวมถึง shared authority ได้แก่การกระจายอำนาจการตัดสินใจ วินิจฉัย หรือการสั่งการที่สำคัญอีกแนวหนึ่งคือ participation คือการมีส่วนร่วมในสิ่งที่บุคลากรมหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วมมีการร่วมกันตัดสินใจ มีใช้การบริหารจากบนลงล่างทั้งหมด ในทำนองเดียวกัน วิจารณ์ พานิช ได้ระบุว่าควรจะทำให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในด้านต่างๆ ไปยังหน่วยปฏิบัติ และกล่าวว่าการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในมหาวิทยาลัยเป็นกลไกที่จะทำให้ดึงความสามารถหรือศักยภาพของคนในมหาวิทยาลัยมารวมพลังกันได้

5. ความยุติธรรม หลักความยุติธรรมเป็นสิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวถึงในหลายแง่มุม เช่น ความยุติธรรมต่อสังคม ความยุติธรรมในการประเมินผล และความยุติธรรมในด้านการจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น ในส่วนความยุติธรรมต่อสังคมนั้น วิจิตร ศรีสอ้านกล่าวว่าต้องมีความยุติธรรมในการรับนักศึกษา ไม่ว่าจะรับด้วยวิธีไหนต้องดำรงความยุติธรรม อธิบายได้ และโปร่งใสในส่วนความยุติธรรมของการประเมินนั้น วิจารณ์ พานิช ได้เสนอให้มีการตอบแทนความดีความชอบแก่หน่วยงานตามผลงาน มหาวิทยาลัยต้องมีความยุติธรรมในแง่การรับนักศึกษา การรับบุคลากร ในด้านการจัดสรรและบริหารงบประมาณ อำพล ทิมามสาร มองว่าหลักยุติธรรมหมายถึง หลักในการจัดสรรที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของส่วนราชการ และสอดคล้องกับขีดความสามารถในการใช้จ่าย โดยดูจากผลงานที่ผ่านมาว่าได้ดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดมาน้อยเพียงใด

6. ความสามารถคาดการณ์ได้ (predictability) วิจิตร ศรีสอ้าน กล่าวว่าตามหลักของธรรมาภิบาลที่ดีนั้น ถ้าทำอะไรแล้วต้องคาดการณ์ได้ มิฉะนั้นจะเหมือนอยู่ในวังวนที่มีดมน อำพล ทิมามสาร กล่าวถึงหลักคาดการณ์ได้กล่าวว่าเป็นหลักหนึ่งของหลักการจัดทำงบประมาณที่ดีเป็นหลักที่จัดทำงบประมาณให้เป็นไปโดยการใช้แผนเป็นตัวกำหนดหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะนำมาซึ่งการใช้จ่ายให้กิจกรรมเหล่านั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

7. ความยืดหยุ่น (flexibility) ชัยอนันต์ สมุทวนิช และจรัส สุวรรณเวลา ได้เสนอแนวทางการบริหารบุคลากรที่มีทางเลือกหลากหลาย ซึ่งสะท้อนหลักการบริหารอย่างยืดหยุ่น

2.7 ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างและหลักการบริหารอุดมศึกษา กับหลักธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการที่ดีเป็นหลักการที่เป็นนามธรรม จะเกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติก็ต่อเมื่อนักงานที่รับหลักการมาใช้มีรูปแบบที่สะท้อนองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี การบริหารสถาบันอุดมศึกษามุ่งองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ องค์การบริหารปกครองสูงสุดของมหาวิทยาลัย ระบบการบริหาร การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน เป็นต้น แต่ละองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยก็มีการบริหารจัดการได้หลายรูปแบบ งานวิจัยเรื่อง “การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล” ของอุทุมพร จามรمانและคณะ (2542) ได้ศึกษารูปแบบของการบริหารมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ และได้วิจารณ์ข้อดีข้อด้อยของรูปแบบเหล่านั้น ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสะท้อนองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีต่างๆ กัน

องค์การบริหารปกครองสูงสุดของมหาวิทยาลัย (สภามหาวิทยาลัย)

อุทุมพร จามรمان และคณะ (2542 : 76-77) กล่าวว่า หลักการและรูปแบบของโครงสร้างการบริหารปกครองมหาวิทยาลัยอาจมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามภูมิหลังและวิวัฒนาการของแต่ละมหาวิทยาลัย หลักการของการควบคุมมหาวิทยาลัยนั้นมีด้วยกัน 3 รูปแบบ ได้แก่

1. การควบคุมโดยบุคคลจากภายนอก (lay control) ซึ่งมีองค์ประกอบบางส่วนมาจากผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงหรือได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็นผู้แทนของรัฐและสังคมหรือชุมชน เพื่อเข้ามาทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ให้ตอบสนองต่อผลประโยชน์สาธารณะ

2. การดูแลรับผิดชอบบริหารปกครองตนเอง และปราศจากการควบคุมจากภายนอก โดยคณาจารย์ผู้สอนและศิษย์จะรวมกลุ่มกัน เช่น รูปแบบของมหาวิทยาลัย Oxford และ Cambridge

3. การผสมผสานรูปแบบทั้งสองข้างต้น โดยเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสมาชิกคณะกรรมการมหาวิทยาลัยหรือสภามหาวิทยาลัยไปจากเดิมที่มาจากบุคคลภายนอกทั้งสิ้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้แทนของอาจารย์ และนักศึกษาบางส่วนเข้ามามีบทบาทในการบริหารปกครองมหาวิทยาลัยมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้มีการแบ่งสรรอำนาจและมอบอำนาจบางส่วน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ

วิชาการให้แก่คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยผ่านกลไกต่างๆ เช่น สภาวิชาการ สภาศาสตราจารย์ สภาคณาจารย์ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะค่อนข้างปิดก็ได้มีการพัฒนากลไกบางอย่างขึ้นมา เช่น Consultative Committee เป็นต้น เพื่อรองรับการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก รวมทั้งเป็นการเปิดรับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ของบุคคลดังกล่าวมากขึ้น

จะเห็นได้ว่ารูปแบบที่ต่างกันของกลไกการควบคุมมหาวิทยาลัยได้สะท้อนองค์ประกอบด้านประสิทธิผลและการมีส่วนร่วมของการบริหารจัดการที่ดี ในขณะที่รูปแบบที่ใช้คนนอกควบคุมล้วนอาจนำมาซึ่งประสิทธิผลในการบริหารจัดการ และสะท้อนความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อสังคม แต่ขาดการมีส่วนร่วม การพัฒนารูปแบบผสมผสานจึงทำให้มีการบริหารจัดการที่สะท้อนองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีได้มากขึ้น

นอกจากนี้ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (อุทุมพร จามรมาน และคณะ, 2542 : 77) ยังได้กล่าวว่าในการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยหรือสภามหาวิทยาลัยมักจะอาศัยคณะกรรมการประจำชุดต่างๆ ให้ช่วยทำหน้าที่รับผิดชอบประเด็นต่างๆ แทน นอกจากนี้ยังจะทำการจัดตั้งสำนักงานของตนและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ขึ้นประจำเป็นการเฉพาะ เช่น เลขานุการที่ปรึกษากฎหมาย และเหรียญกษาปณ์ นอกจากนี้ในการจัดประชุมของคณะกรรมการจะมีการกำหนดจำนวนครั้งและระยะเวลาการประชุมรวมทั้งกำหนดประเด็นวาระการประชุมไว้อย่างชัดเจน โดยมีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และดำเนินการประชุมให้เป็นไปอย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน

การจัดโครงสร้างและแนวทางการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสะท้อนการเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสขององค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย
คุณลักษณะและวิธีได้มาของผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติของอธิการบดีของอุทุมพร จามรมานและคณะ (2542 หน้า 95-96) พบว่า ในสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยได้มีการระบุถึงคุณสมบัติของผู้ที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ดังนี้

1. เกณฑ์ด้านวิชาการ ได้แก่ การเป็นผู้มีผลงานทางด้านวิชาการระดับสูง มีความรอบรู้ถึงความต้องการทางวิชาการสาขาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย มีความคิดริเริ่มทางวิชาการ เป็นผู้สนใจ เอาใจใส่ในหลักการและปรัชญาการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เป็นต้น

2. เกณฑ์ด้านประสบการณ์ทางด้านการบริหาร ได้แก่ การเป็นผู้มีประสบการณ์และสัมฤทธิ์ผลในการบริหาร เป็นผู้นำ มีความคิดวินิจฉัยสูงในด้านการคิดวิเคราะห์ การประสานงาน สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกล้า ความยุติธรรม เมตตาธรรม

3. เกณฑ์บุคลิกภาพ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีจิตใจกว้างขวาง ขอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลทุกกลุ่ม ทุกระดับ ทุกประเภท มีความสามารถที่จะประมวลข้อคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารมหาวิทยาลัย

4. เกณฑ์คุณสมบัติทั่วไป เช่น ประวัติดีงามด้านส่วนตัว มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถใช้เวลาได้ไม่มีส่วนได้เสียอันขัดแย้งกับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

เกณฑ์คุณสมบัติเกี่ยวกับผู้ที่สมควรได้รับการสรรหาเป็นอธิการบดีข้างต้น สะท้อนแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีหลายประการ เช่น ความมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความยุติธรรม เป็นต้น

ในส่วนวิธีการได้อธิการบดีนั้น อุทุมพร จามรمانและคณะ (2542) ได้นำเสนอไว้ถึง 12 รูปแบบซึ่งจำแนกตามระดับการมีส่วนร่วมเป็นสี่กลุ่มได้ดังนี้

1. การแต่งตั้ง การได้มาของอธิการบดีรูปแบบนี้ เป็นรูปแบบที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุดสภามหาวิทยาลัยหรือองค์กร เจ้าของกิจการ หรือมูลนิธิจะเป็นผู้แต่งตั้งอธิการบดี โดยที่อธิการบดีรายงานการดำเนินการต่อทบวงมหาวิทยาลัย

2. การสรรหาสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินสถานการณ์และความต้องการของมหาวิทยาลัย และประมวลรายชื่อผู้ที่เหมาะสมที่สุดเสนอแก่สภามหาวิทยาลัย การสรรหาดังกล่าวอาจมีระดับการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกันไป เช่น คณะกรรมการสรรหาอาจมาจากการแต่งตั้งของสภามหาวิทยาลัยหรือมาจากการเลือกตั้ง และในการสรรหาอาจเปิด

โอกาสให้หน่วยงานเสนอรายชื่อผู้สมควรได้รับการสรรหาเป็นอธิการบดี หรือให้มีการหยั่งเสียงประชาคม นอกจากนี้การสรรหายังมีความแตกต่างกันในด้านความกว้างขวางของการสรรหา

3. การเลือกตั้ง โดยการกำหนดคุณสมบัติ

4. การลงประชามติ มักจะใช้ร่วมกับการสรรหา โดยเมื่อได้รายชื่อผู้ได้รับการสรรหาแล้ว จะเปิดโอกาส ให้ประชาคมลงมติรับหรือไม่รับ

รูปแบบในการได้มาซึ่งอธิการบดีข้างต้น มีความแตกต่างกันในแง่ประสิทธิผล ความยืดหยุ่น ระดับของการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส ซึ่งการใช้ระบบต่างๆ ในมหาวิทยาลัยไทยมีความแตกต่างกันไปตามสถานะและพัฒนาการของแต่ละมหาวิทยาลัย

การบริหารบุคคล

ในด้านการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในมหาวิทยาลัยในตำแหน่งอาจารย์นั้น อุทุมพร จามรมานและคณะ (2542) พบว่ามีความแตกต่างกันไปตามวิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยในขณะที่ยังมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยส่วนใหญ่ใช้วิธีการตามแนวแบบราชการ ในยุโรปและอเมริกาก็มีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่มีหลากหลายสาขาวิชาและรูปแบบการจัดการอยู่ร่วมกันก็มีได้ใช้แนวทางเดียวกันในการสรรหาคัดเลือกและแต่งตั้ง การกำหนดเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน เรื่องการพัฒนา เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน และเรื่องสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ก็แตกต่างกันไป

แม้ในงานวิจัยดังกล่าวจะไม่ได้เอ่ยถึงรูปแบบการสรรหา และกระบวนการบริหารบุคคลากรประเภทอาจารย์ที่ชัดเจน แต่ก็ได้เอ่ยถึงหลักการที่ใช้เป็นแนวในการสรรหาและบริหารดังนี้

ส่วนใหญ่แล้วกระบวนการบริหารบุคคลากรประเภทอาจารย์ของมหาวิทยาลัยจะเน้นในเรื่องความคล่องตัว กับความสามารถในการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยยังคงรักษาประสิทธิภาพ ดำรงการแสวงหาคุณภาพและนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการไว้ได้ ไม่มีแบบแผนการจัดการแบบใดที่เป็นแบบตายตัว

ในการสรรหา คัดเลือกคนมาทำหน้าที่อาจารย์นั้น มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งต่างก็ตั้งคณะกรรมการสรรหาของตนเองขึ้น ให้กำหนดวิธีดำเนินงาน กำหนดค่าตอบแทน กำหนดกระบวนการสรรหาซึ่งเป็นแบบเฉพาะของตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการและสภาพการณ์ที่แตกต่างกันของตนเองได้ แต่การดำเนินงานเหล่านั้นก็มิได้มีอิสระจนเลยภารกิจและความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กร ยังคงดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัย และสัมพันธ์กับระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่สำคัญๆ อยู่เสมอ เช่น กฎหมายว่าด้วยการปฏิบัติที่มีความเสมอภาคและการปฏิบัติที่เป็นธรรมในการจ้างงาน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันกับที่มุ่งมั่นในการแสวงหาให้ได้คนดีคนเก่ง คนมีความรู้ความสามารถระดับสูงทางวิชาการมาทำหน้าที่อาจารย์ มหาวิทยาลัยก็มิได้เสื่อมคลาย (อุทุมพร จามรมาน และคณะ, 2542 : 120)

จะเห็นได้ว่าหลักการข้างต้นสะท้อนองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีในหลายๆด้าน ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยุติธรรม

การบริหารการเงินและการตรวจสอบ

ในงานวิจัยของอุทุมพร จามรมานและคณะ (2542 : 134-135) ชิติรัตน์ วิศาลเวทย์ ได้ให้ข้อเสนอและเกี่ยวกับแนวทางบริหารทรัพยากรและการตรวจสอบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า มหาวิทยาลัยควรสามารถประกันการดำเนินงานด้านต่างๆ และแสดงความรับผิดชอบด้านทรัพยากรและการตรวจสอบของสถาบัน อย่างน้อย 3 ด้านคือ

1. มีเสถียรภาพด้านการเงิน ที่สามารถประกันความต่อเนื่องในการพัฒนาวิชาการและป้องกันภาวะถดถอยด้านคุณภาพ
2. มีฐานะการเงินที่เข้มแข็ง สามารถสร้างคุณภาพวิชาการของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐานทัดเทียมมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ
3. มีฐานะการเงินมั่นคง สามารถประกันความก้าวหน้าในวิชาชีพ และสิทธิผลประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับไม่น้อยกว่าระบบราชการ

ข้อกำหนดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าเสถียรภาพทางการเงินเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติภารกิจตามปรัชญาและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และเห็นว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ อาจมีระบบการบริหารทรัพยากรที่แตกต่างกันตามศักยภาพ การสร้างรายได้และการจัดระดับเงินนอกงบประมาณ ซึ่งเป็นผลมาจากธรรมชาติของภาระงานที่กำหนดตามปรัชญา และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

นอกจากนี้ ธีรรัตน์ วิศาลเวทย์ (2542) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบดังนี้

1. รายได้และแหล่งที่มาของรายได้ ทุกมหาวิทยาลัยต้องเพิ่มศักยภาพของตนเองในการแสวงหาและระดมรายได้เงินนอกงบประมาณจนสามารถเพิ่มสัดส่วนเงินนอกงบประมาณให้สูงกว่าหรือเท่าเทียมกับงบประมาณแผ่นดิน เพื่อสร้าง autonomy ทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย

2. การจัดสรรรายได้ การจัดสรรรายได้ของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะในส่วนของเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระในการดำเนินการด้วยตนเอง มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดนโยบายการจัดสรร รูปแบบและวิธีการงบประมาณอื่นๆ ให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือที่มาของงบประมาณรายได้นั้นๆ

3. การบริหารและการใช้รายได้ มหาวิทยาลัยต้องมีอิสระที่จะกำหนดรูปแบบวิธีการระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายและการเบิกจ่ายงบประมาณเองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนระเบียบพัสดุ ควรจะสอดคล้องกับธรรมชาติ และวิธีการดำเนินงานตามพันธกิจ บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและรายได้ที่จะตามมา

นอกจากนี้ ธีรรัตน์ วิศาลเวทย์ (2542) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินระบบการบริหารทรัพยากรว่าควรประกอบด้วย

1. ความเชื่อถือได้
2. ความมีประสิทธิภาพ
3. ความมีประสิทธิภาพ
4. ความประหยัด
5. ความโปร่งใส ชี้แจงได้
6. ความมีเสถียรภาพ

เกณฑ์ดังกล่าวสะท้อนองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีด้านการบริหารการเงินในขณะทำงานวิจัย ในส่วนของรูปแบบของการบริหารการเงินที่สัมพันธ์กับแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดีนั้น จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินที่ผ่านมา เช่น งานวิจัยของนริวรรณ จินตกานนท์ (2541) และจิตรรา เตมีย์ (2540) (อ้างถึงใน อุทุมพร จามรรามาน และคณะ) พอสรุปได้ว่าประเด็นที่จำเป็นต้องพิจารณามีดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มสัดส่วนการพึ่งตนเองทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยการเพิ่มค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สิน และรณรงค์ให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุนเพื่อการศึกษา และการจัดตั้งกองทุนถาวร

2. รูปแบบจัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันการศึกษา และการควบคุมการใช้จ่าย ซึ่งมีการจัดสรรที่เป็นการควบคุมการใช้จ่ายรายการแบบรายการ และการจัดสรรแบบให้เงินอุดหนุนที่มีลักษณะเป็นเงินก้อน และให้มีระบบตรวจสอบโดยใช้ระบบตรวจสอบภายหลัง

จากการศึกษาวิจัยข้างต้นแสดงให้เห็นถึงรูปแบบที่หลากหลาย และเป็นไปได้ที่จะใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับหลักการธรรมาภิบาล หรือการบริหารจัดการที่ดี แต่ละรูปแบบจะเน้นองค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดีที่ต่างกัน การจะเลือกรูปแบบใดให้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับว่า ผู้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยนั้นๆ มีมุมมองของการบริหารจัดการที่ดีอย่างไร ให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดีใดเป็นอันดับต้น

ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลที่ดีในมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาลมีดังนี้คือ (สถาบันพระปกเกล้า, 2544)

1.หลักความเป็นธรรม

ตัวชี้วัด

- การใช้ระบบสัญญาจ้างงานกับบุคลากรอย่างเป็นธรรมและชัดเจน
- การกำหนดเวลาที่แน่นอนในการประเมิน
- การสร้างแรงจูงใจและแรงผลักดันให้บุคลากรทำงานได้เต็มที่

- การสามารถที่จะร้องทุกข์ต่อกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ได้ เมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
 - มีระบบการบริหารการเงินทรัพย์สินที่ชัดเจน เป็นขั้นตอน ตรวจสอบได้
 - การมีอำนาจอิสระของกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ในการพิจารณาคำอุทธรณ์ร้องทุกข์ของบุคลากร
 - บุคลากรได้รับทราบข้อดีและข้อแก้ไขในการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละช่วง
 - มีการกำหนดนโยบายการเงินที่เน้นเสถียรภาพของมหาวิทยาลัยในระยะยาว
 - มีการประเมินผลการใช้เงินงบประมาณจากรายได้ของมหาวิทยาลัย / คณะ / สำนัก / ภาควิชา
- โดยพิจารณาจากผลผลิตและผลงาน โดยคณะกรรมการประเมินผลของมหาวิทยาลัย
- มีคณะกรรมการกำกับ ตรวจสอบการบริหารการเงิน ตั้งแต่ระดับภาควิชาถึงมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์
 - ตัวแทนบุคลากรหรือสภาอาจารย์มีส่วนร่วมในการประเมิน

2.หลักความ โปร่งใส

ตัวชี้วัด

- การประกาศหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้ประชาคมรับทราบ
- การประกาศตารางเงินเดือนและขั้นเงินเดือนให้ประชาคมรับทราบ
- กระบวนการในการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปอย่างเปิดเผย
- การประกาศให้ประชาคมรับทราบเกี่ยวกับรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนาบุคลากร
- มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคลากรและประกาศให้ประชาคมรับทราบ
- การประกาศให้ประชาคมรับทราบเกี่ยวกับสิทธิในการได้รับสวัสดิการต่าง ๆ
- การประกาศให้ประชาคมรับทราบเกี่ยวกับแผนงาน กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย
- การประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรเข้าทำงานอย่างทั่วถึงไปสู่ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งต่าง ๆ

- บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์และปัญหาขององค์กร
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร
- การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรอย่างชัดเจนเพื่อให้ตรวจสอบได้ง่าย
- ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารกันได้สองทาง

3. หลักการมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัด

- บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร
- อธิการบดีรับฟังข้อเสนอแนะจากประชาคมในเรื่องนโยบายหรือการบริหาร
- แผนงานของหน่วยงาน ได้มาจากความคิดของสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน
- ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของบุคลากรส่วนใหญ่
- อธิการบดีเป็นผู้ที่คนส่วนใหญ่ในประชาคมให้การสนับสนุน
- บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาการได้รับการฝึกอบรม การลาศึกษาต่อของบุคลากร
- การทำงานเป็นทีมในการบริหารงาน
- การตรวจสอบการดำเนินงานของผู้บริหารให้สอดคล้องกับนโยบาย

4. หลักความมีอิสระ

ตัวชี้วัด

- การใช้จ่ายต่างๆ เป็นระบบเหมาะสม ถ้าวัดเฉลี่ยได้
- การประเมินผลการใช้เงินแบบภายหลังคือดูที่ผลผลิตของงาน
- การเปิดโอกาสให้ปรับเปลี่ยนแผนงานได้ง่าย เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- ทุกหน่วยงานมีอิสระในการบริหารจัดการหารายได้ของตนเอง โดยมีเกณฑ์กลางในการดำเนินการเหมือนกัน
- สภามหาวิทยาลัยเน้นบทบาทด้านการกำหนดนโยบาย

5. หลักประสิทธิผล

ตัวชี้วัด

- การใช้อำนาจบริหารจากระดับสูงสู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชา
- ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานทางวิชาการ
- การบังคับบัญชาหลายชั้นตอนจะเป็นการประกันความถูกต้องและยุติธรรม
- ข้อมูลเกี่ยวกับการสรรหาผู้บริหารควรปิดเป็นความลับ เพื่อรักษาสิทธิส่วนบุคคล
- อธิการบดีควรมีอำนาจบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

6. หลักความคล่องตัว

ตัวชี้วัด

- การลดจำนวนและขนาดโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีขนาดเล็กเพื่อความคล่องตัวในการบริหาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลมีดังนี้คือ

รัชนา สานติยานนท์และคณะ (2544) การวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รวบรวมความคิดเห็นจากประชาคมมหาวิทยาลัยทุกสายงานและทุกระดับในมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 21 แห่ง ร่วมกับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญกับการบริหารจัดการที่ดี มีประสบการณ์ด้านนโยบายและการบริหารมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยได้ข้อสรุปในภาพรวมว่าการบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษาในปัจจุบัน จะเน้นความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใส รวมทั้งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจและความยุติธรรม ในส่วนของการสร้างตัวชี้วัดผลการวิเคราะห์องค์ประกอบแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยจะต้องมีความครอบคลุมถึงองค์ประกอบในด้านความยุติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความอิสระ ประสิทธิภาพ และความคล่องตัว

พรรณณี บุญประกอบและคณะ (2545) การวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงระดับกลางและไม่มีตำแหน่งการบริหาร ผลการวิจัยทำให้ได้ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้ 1)ด้านโครงสร้างขององค์กรและการบริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร การรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมของอธิการบดี ผู้บริหารมีแผนงานตรวจสอบได้ ได้รับการยอมรับจากประชาคม 2)ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการประชาสัมพันธ์ มีเกณฑ์การคัดเลือก การพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการ การร้องทุกข์ การประเมิน การตรวจสอบและการกระจายอำนาจ รวมทั้ง 3)ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สินควรมีระบบการทำงานชัดเจนและมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์

วนิดา เจียรระโน (2549) การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าสภาพปัญหาการบริหารจัดการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้านได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ และด้านความคุ้มค่า ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 265 คน พบว่ามีสภาพปัญหาโดยรวมรายด้านและทุกด้านในระดับมากและสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ส่วนแบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามหลักของการบริหารจัดการที่ดี ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 284 คน พบว่ามีความเหมาะสมโดยรวมรายด้านและทุกด้านในระดับมากและสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อนุรักษ์ นวพรไพศาลและคณะ (2546) การวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยได้ศึกษารูปแบบการบริหารงานจัดการที่ดี 8 ด้าน ดังนี้คือ 1)ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร 2)ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล 3)ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน 4)ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบัน 5)ด้านสภามหาวิทยาลัย 6)ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบัน 7)ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของ

อธิการบดี และ 8) ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบัน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของสภาสถาบันที่เหมาะสมควรเป็นแบบไตรภาคี คือ ต้องประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้แทนคณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เนื่องจากเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ โดยมีคณาจารย์และบุคลากรของสถาบันเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเลือกกรรมการสภาสถาบันดังกล่าว นอกจากนี้ผลการวิจัยยังทำให้ทราบถึงแนวทางในการบริหารสถาบันที่ดีว่าควรมีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน และกระจายอำนาจไปยังวิทยาเขตให้มากที่สุด ตั้งแต่การกำหนดนโยบายจนถึงการอนุมัติปริญญา โดยมีการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับในสังคมของสถาบัน รวมทั้งจะต้องมีการประเมินผลจากการดำเนินงานและผลงานเป็นหลัก นอกจากนี้ยังได้ศึกษาถึงตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่เป็นตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีมี 6 องค์ประกอบได้แก่ 1)หลักนิติธรรม 2)หลักความโปร่งใส 3)หลักการมีส่วนร่วม 4)หลักความมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ 5)หลักความซื่อตรงยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต และ 6)หลักความมีประสิทธิภาพ

ทวีศิลป์ กุลนภาค (2548) การวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นอาจารย์ ผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมีทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบคือ ความเป็นอิสระ เสรีภาพทางวิชาการ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ และความโปร่งใสในการบริหารกิจการ โดยองค์ประกอบทางด้านความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ในการบริหารกิจการมีค่าน้ำหนักสูงสุด นอกจากนี้ผลการวิจัยยังทำให้ได้ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 93 ตัวบ่งชี้ ซึ่งนำไปสู่การสร้างคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้และแหล่งข้อมูลเพื่อใช้วัดตัวบ่งชี้ ส่วนตัวบ่งชี้ที่ควรจะมีได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรทั้งทางการเงินและทรัพยากรมนุษย์ ความประหยัดในเชิงงบประมาณบุคลากรและเวลา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

3. การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากการทำพิชัยสงครามในทางทหาร คำว่า “ยุทธศาสตร์ (strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีกคือ strategos ซึ่งเกิดจากคำสองคำรวมกันระหว่าง statos หมายถึง “army” หรือ “กองทัพ” และ “agein” หมายถึง “นำหน้า” (lead) ความหมายโดยรวมหมายถึง “leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” (Greenley, 1989)

3.1 ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ขององค์กรที่จะบริหารจัดการในอนาคต (Davis, Gordon Bitter and Olson, Margrethe H., 1985)

กูดสไตน์และคณะ (Goodstein and others, 1993) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (where are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (what is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (how do you get there?)

บิกัส ซี แซนยัล (Bikas C. Sanyal, 1999) ให้ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นวงจร

คอตเลอร์ และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่ดำเนินถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (environment analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (resource analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (goal formulation)
4. การทำแผนยุทธศาสตร์ (strategic formulation)

5. การออกแบบองค์การ (organization design)

6. การออกแบบแนวปฏิบัติ (system design)

การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) หมายถึง โครงร่างสำหรับการปฏิบัติการคิดเชิงยุทธศาสตร์ทิศทาง และการกระทำที่นำสู่ความสำเร็จและผลลัพธ์ขององค์การ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ (Patrick J. Below , George L. Morrissey and Betty L. Acomb, 1987)

1. พันธกิจขององค์การ (organization mission) พันธกิจขององค์การเป็นจุดเริ่มต้นของแผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบพื้นฐานของแผนยุทธศาสตร์ ข้อความพันธกิจต้องระบุแนวคิดพื้นฐานขององค์การ และเป็นจุดรวมจุดประสงค์ขององค์การ พันธกิจควรพัฒนาจากวิสัยทัศน์ซึ่งผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การเป็นผู้ระบุ

2. การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (strategic analysis) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์เป็นฐานข้อมูลของแผนยุทธศาสตร์ โดยจะรวมถึงการวิเคราะห์ทั้งตัวแปรภายนอกและภายในองค์การเพื่อพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์จะนำสู่การระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่สำคัญที่สุดในการวางแผน

3. ยุทธศาสตร์ (strategy) เป็นองค์ประกอบสำหรับการระบุทิศทางขององค์การซึ่งมีค่าที่เกี่ยวข้องคือที่ไหน (where) อย่างไร (how) กลยุทธ์จะออกแบบทิศทางขององค์การในอนาคตว่าอยู่ที่ไหน และจะไปตรงนั้นได้อย่างไร

4. วัตถุประสงค์ระยะยาว (long-term objective) จะระบุความต้องการผลลัพธ์ของยุทธศาสตร์ที่ปรากฏในพันธกิจขององค์การ ผลลัพธ์ยุทธศาสตร์จะมีฐานที่กว้างและสะท้อนให้เห็นความปรารถนาขององค์การที่จะมีหรือจะเป็นในโอกาสข้างหน้า

5. บูรณาการแผน (integrated programs) การบูรณาการแผนเป็นตัวแทนความต้องการการกระทำหน้าที่ข้ามหน้าที่ (cross-functional) ในการปฏิบัติยุทธศาสตร์จนได้รับผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ระยะยาว ในความหมายของการบูรณาการแผนจะต้องเลือกอย่างระมัดระวัง เพราะนี่คือใจความสำคัญในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งการบูรณาการระหว่างหน้าที่หลายหน้าที่เป็นภาระหน้าที่เดียว

6. การวางแผนการเงิน (financial projections) เป็นการสรุปใจความสำคัญของผลลัพธ์ทางการเงินและการวัดผลความต้องการปฏิบัติงานและการนำไปสู่การปฏิบัติจุดประสงค์ขององค์ประกอบแผนยุทธศาสตร์ในข้อนี้คือ การจัดเตรียมรูปแบบ ข้อมูลทางการเงินให้กับองค์การ

7. การสรุปสำหรับผู้บริหาร (executive summary) เป็นบทสรุปเกี่ยวกับเรื่องแผนยุทธศาสตร์จากมุมมองของผู้บริหาร (CEO : chief executive officer) ซึ่งจะนำเสนอประเด็น ข้อทดสอบ ตรรกศาสตร์ และอิทธิพลของแผนที่เขียนคนนำสู่จุดรวมอนาคตขององค์การ

มาสเซน และแวน วูจท์ (Maassen and Van Vught, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (environment assessment or scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน

2. การประเมินภายในสถาบัน (institutional assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็งจุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน

3. การประเมินค่านิยม (values assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (master plan creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อ ดังที่กล่าวข้างต้น

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นคำที่วิวัฒนาการมาจากมโนทัศน์ของการวางแผนระยะยาว (long range planning) เริ่มใช้กันแพร่หลายตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2503 เป็นต้นมา (Steiner, 1989) แต่ลักษณะสำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ แตกต่างจากแผนระยะยาวแบบที่เคยทำมาในอดีต กล่าวคือ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่กำลังจะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์การปรับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดเวลาที่ก้าวไปในอนาคต ดังนั้น ยุทธศาสตร์จึงมีกลไก 3 ประการ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) ดังนี้

ประการที่ 1 เป็นการวางแผนเพื่อปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ประการที่ 2 เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพัฒนาระบบการทำงาน ระบบการผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้

ประการที่ 3 เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่มุ่งจะให้้องค์การประสบผลสำเร็จมากที่สุด ดีที่สุด โดยประหยัดการใช้ทรัพยากรได้มากที่สุดด้วย

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้้องค์การสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป เป็นประโยชน์หลายประการต่อการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานหันมาให้ความสนใจอย่างแท้จริงในเรื่องขององค์กรมากขึ้น
2. กระตุ้นให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและเตรียมมาตรการรองรับไว้ล่วงหน้าอันเป็นการลดความเสี่ยง และความเสียหายที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร
3. ช่วยทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในธรรมชาติ ของการดำเนินงานอย่างชัดเจนขึ้น และมองเห็นภาพของการพัฒนางานในอนาคต
4. ช่วยระบุถึงในโอกาสและช่องทางในการดำเนินงานในอนาคตให้การปรับเปลี่ยนทิศทางและภารกิจงานขององค์กรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. ช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงาน / โครงการและการใช้ทรัพยากรขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ช่วยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและการดำเนินงาน ตลอดจนความคาดหวังต่างๆ
7. ช่วยก่อให้เกิดการประสานงานและบูรณาการทางด้านความคิดการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ อันเป็นการผนึกกำลังภายในองค์กร

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมใดๆ ดังนั้นอิทธิพล ผลกระทบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์การและการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา เริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) จนถึงขั้นการควบคุม / ทบทวนยุทธศาสตร์ (strategic control)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวางแผนระยะยาวขององค์การที่มุ่งถึงการตัดสินใจ กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การจากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งสไตน์เนอร์ (Steiner, 1989) ได้จำแนกลักษณะของแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ประการคือ

1. ความเป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบัน (futurity of current decision) หมายความว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นความสัมพันธ์ของเหตุ (cause) และผล (effect) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการ โดยผู้บริหารเชื่อว่าเหตุในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลดีในอนาคต และการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ตีทั้งความเพียงพอและความถูกต้องที่ได้รับการวิเคราะห์ถ่วงถ่วงแล้ว ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการสร้างจินตนาการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยระบุวิถีทางของการดำเนินการนั้นอย่างชัดเจนและมีขั้นตอน

2. การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการ (process) กล่าวคือการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือการกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงาน การจัดทำนโยบาย การจัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียดรวมทั้งจะต้องคาดคิดการดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (what) จะทำเมื่อใด (when) จะทำที่ไหน (where) ใครเป็นคนทำ (whom) และ ทำอย่างไร (how) การดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกัน

3. การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นปรัชญา (philosophy) กล่าวคือ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นทัศนคติหรือเป็นวิถีทางของการดำรงชีวิต เป็นกระบวนการแห่งความคิดและการใช้กำลังสติปัญญาเพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้

4. การวางแผนยุทธศาสตร์มีโครงสร้าง (structure) กล่าวคือ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของแผนสามชนิด คือ แผนยุทธศาสตร์ แผนระยะปานกลาง และแผนระยะสั้น โดยแผนยุทธศาสตร์เป็นหลักหรือจุดประสงค์หลักขององค์การ แผนระยะปานกลางเป็นการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามที่แผนยุทธศาสตร์ได้กำหนดไว้

3.2 โครงสร้างและระดับของแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน และมีบทบาทแทรกอยู่ในการบริหารงานทุกระดับขององค์กร และในองค์กรทุกประเภททั้งองค์กรของรัฐบาล เอกชน และกิจการหรือรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหาร จึงอาจกล่าวได้ว่าที่ใดก็ตามที่มีการบริหารงาน การวางแผนควรจะเป็นงานอันดับแรกที่จะต้องจัดทำ ดังนั้นการวางแผนจึงมีหลายระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดลงมาถึงแผนของแต่ละบุคคล

แผนงานแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543)

1. แผนภารกิจ (mission plan) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กรซึ่งระบุวัตถุประสงค์หลักของกิจการไว้กว้างๆ และระบุนโยบายของกิจการไว้ อันจะเป็นแนวทางหรือหลักการของแผนในระดับต่ำๆ ลงไป บางครั้งเรียกว่า แผนกลยุทธ์ (strategic plan)

2. แผนพัฒนาขององค์กร (corporate development plan) แผนระดับนี้จะกำหนดกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นใหม่ๆ และกำหนดแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าตามแผนกลยุทธ์ แผนนี้จะต้องทราบความต้องการของสิ่งแวดล้อมเพื่อองค์กรจะได้จัดทำ และจัดการบริหารให้ได้อย่างสอดคล้องกันในอนาคต แผนพัฒนานี้จะเป็นหลักให้กับแผนอีก 3 แบบคือ

2.1 แผนการปลดเปลื้อง (divestment plan) แผนนี้จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการปลดเปลื้องส่วนประกอบที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลผลิต บริการทรัพย์สิน และการมีสภาพอยู่ต่อไปขององค์กร โดยการกำหนดเทคนิคต่างๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อถ่วงดุลองงาน ผลงาน ผลผลิต บริการ การลงทุน และกิจกรรมที่เสี่ยงมากหรือไม่ค่อยจะดีออกไป อันเป็นการทำให้คุณภาพของงานและองค์กรอยู่ในระดับมาตรฐาน และโครงการไหนไม่ดีควรยกเลิกไป

2.2 แผนพัฒนาเปลี่ยนแปลง (diversification plan) แผนนี้อธิบายถึงการพัฒนาผลผลิต บริการและตลาดใหม่ๆ เพื่อจะรวมเข้ากันหรือทดแทนผลผลิตในรุ่นปัจจุบัน แผนนี้จะเป็นผู้เลือกว่าจะผลิตอะไรใหม่บ้าง (new product areas) และกำหนดว่าจะเริ่มทำการผลิตเมื่อใด โดยการร่วมกับองค์กรอื่นหรือโดยการศึกษาวิจัยภายในองค์กร (in-house research) และการพัฒนา ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความสามารถที่มีอยู่ให้สูงขึ้น

2.3 แผนการวิจัยและพัฒนา (research and development plan) แผนนี้จะศึกษา ค้นคว้า เพื่อริเริ่มผลิตสินค้า สิ่งของและกระบวนการต่างๆใหม่ๆสำหรับความต้องการที่มีอยู่หรือบุกเบิกตลาดใหม่ เพื่อผลิตและกระบวนการที่มีอยู่ มีการทำวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ (basic and applied research) เพื่อการพัฒนา และเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การไม่ว่าจะเป็นเรื่องการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหาร

3. แผนระดับปฏิบัติการ (operations plan) แผนนี้ทำหน้าที่เหมือนกับแผนพัฒนาองค์การคือ สนับสนุนแผนกลยุทธ์ แผนระดับนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องการกระทำกิจกรรมต่างๆในปัจจุบัน และเป็นกรอบหรือแนวทางเพื่อการปฏิบัติงาน การผลิตและบริการที่กำหนดอยู่ในตลาดขณะนั้น แผนระดับนี้จะอยู่ในแต่ละส่วนงานหลัก

4. แผนโครงการ (project plan) โครงการเป็นแผนระดับล่างสุดที่มีความจำเพาะ คือ มีขั้นเพื่อการทำงานแต่ละเรื่องแต่ละอย่าง และเป็นพื้นฐานรองรับงานทุกด้าน จึงมีอยู่ในทุกระดับขององค์การ เนื่องจากเป็นแผนระดับพื้นฐานและเป็นตัวชี้วัดสำคัญของความสำเร็จของงานขององค์การ ดังนั้นโครงการจึงมีระยะเวลาปฏิบัติการทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และ ระยะยาว เป็นแผนที่ต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง มีตารางการทำงาน และใช้เทคนิคเฉพาะด้านมาก

นอกจากนี้ระดับของการวางแผนขององค์การออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับยุทธศาสตร์ (strategic plan) ระดับบริหาร(management control plan) และระดับปฏิบัติการ (operational control plan) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ระดับยุทธศาสตร์ การพยากรณ์อนาคตมีลักษณะส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความแน่นอนและสามารถที่จะวัดความเสี่ยงได้บางส่วน สภาพแวดล้อมของแผนจะเกี่ยวข้องกับการเมือง กฎหมาย สังคม และการเงินการคลังด้วย สำหรับมาตรการในการตัดสินใจส่วนใหญ่จะมีลักษณะอวัธย และมีการใช้วิธีการทางด้านคุณภาพอย่างมากในการตัดสินใจ

ระดับบริหารหรือบริหารระดับกลาง การพยากรณ์อนาคตจะมีลักษณะส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยง โดยมีความแน่นอนและความไม่แน่นอนพอๆกัน การวางแผนจะมีวัตถุประสงค์และนโยบายระดับกลยุทธ์เป็นกรอบและแนวทาง การตัดสินใจมีการใช้เทคนิคและวิธีการเชิงประมาณมากขึ้น

ระดับปฏิบัติการหรือระดับต่ำ โดยปกติจะมีความเสี่ยงและมีความแน่นอนอยู่ด้วยพอสมควร การวางแผนจะต้องยึดวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์ต่างๆรวมทั้งงบประมาณจากส่วนบนอย่างไม่มีปัญหา ส่วนการตัดสินใจนั้นนอกจากจะต้องยึดถือหลักเกณฑ์ของแผนระดับบริหารแล้ว จะต้องอาศัยกฎเกณฑ์เชิงประมาณเพื่อการตัดสินใจค่อนข้างมาก

3.3 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการจัดการยุทธศาสตร์

Certo and Peter (1991) ได้เสนอกระบวนการ การจัดการยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาสอุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction)

ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์กรซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

ในการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการออกแบบ และเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม Boston Consulting Group Growth-Share Matrix และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation)

เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการ ประเมินผลสำเร็จขององค์กร

Kotler and Murphy (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา จากเอกสาร Strategic Planning for Higher Education สรุปว่าการวางแผนยุทธศาสตร์หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและได้แบ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

องค์ประกอบที่ควรวิเคราะห์ (Keller, 1983) มีดังนี้

1. ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

2. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย

2.1 บุคคลากรในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่อื่นๆ จะต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคตทุกประเภทจะเป็นอย่างไรทั้งในแง่ปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร

2.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันเป็นอย่างไร ในอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้ การใช้จ่ายในอนาคต ค่าทำเนียบการศึกษา ระบบค่าตอบแทน

2.3 สิ่งอำนวยความสะดวกจะมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอย่างไร

2.4 หลักสูตรจะขยายหรือเพิ่มหลักสูตรหรือปิดหลักสูตร

2.5 ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร

3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำในแต่ละระดับ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน

4.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social)

4.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

4.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

4.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation)

เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จะทราบว่าเรามีทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนดภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทำให้มองเห็นภาพอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผนซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization Design)

เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจเกี่ยวกับการจัดองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2539) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์ หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะด้อยเชิงอุปสรรคแล้วซึ่งนำหน้ากันว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใดในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วซึ่งนำหน้ากันว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด

2. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับขององค์กรเช่นเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกยุทธศาสตร์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้านการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือการทำแผนเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมที่มีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิกแผนทั้งหมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่าหรือตัดงาน/โครงการทั้งหมดความจำเป็นออกไป หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการต้องทำอยู่หรือโอนงานให้เอกชนไปทำลักษณะ Privatization

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่จะเลือกจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงอุปสรรค แล้วซึ่งนำหน้าว่าความโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็ง จุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วซึ่งนำหน้ากันว่าโน้มเอียงไปในทางใด “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด

4. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงานและประเมินผล/

โครงการส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกันสลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกอง และระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างขวัญ และแรงจูงใจของ บุคคลากรในการดำเนินงาน/โครงการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรม ของงาน/โครงการศึกษาทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้รับบริการค้นหาหาวิธีลดต้นทุนในการ ดำเนินงาน/โครงการ และระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการประเมินสถานภาพของงาน/โครงการ ขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงในทางที่พึงประสงค์ หรือไม่พึงประสงค์ หรือไม่เพียง ใดกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยในเชิงภัยอุปสรรคในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียง ใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็ง จุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แนะว่าโน้ม เอียงไปในทางใด“จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด

6. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของ การผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/ โครงการเดียวกัน ศึกษาความ เหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการ ทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2539)

1. วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตของ องค์กรแก่ผู้บริหาร
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บน รากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี
3. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์มีดังนี้คือ

สายฝน เสกขุนทด (2546) การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏ 2)วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่าง กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศของชาติ กับแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ สถาบันราชภัฏ 3)พัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏราช นครินทร์ และ 4)พัฒนาแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏ ราชนครินทร์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 149 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ อธิการบดี ผู้บริหารและอาจารย์ ของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสำรวจ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง แบบสังเคราะห์เอกสาร วิธีดำเนินการวิจัยคือ 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏ โดย การวิเคราะห์แบบสำรวจและแบบสอบถาม 2)วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างกรอบนโยบาย เทคโนโลยีสารสนเทศของชาติกับแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏ ราชนครินทร์ โดยการสังเคราะห์เอกสาร 3)วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ซึ่ง ใช้เทคนิค SWOT Analysis โดยการสัมภาษณ์อธิการบดี ผู้เชี่ยวชาญ และการสัมมนาแบบมีส่วนร่วม และ 4)ตรวจสอบความเหมาะสม ความถูกต้องของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร โดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1)สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏได้ สนับสนุนให้สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาอย่าง จริงจัง เพื่อสนับสนุนพันธกิจทุกด้านของสถาบัน 2)ในภาพรวมสถาบันราชภัฏมีปัญหาด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านอุปกรณ์เครือข่ายโทรคมนาคม ด้านแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 3)วิสัยทัศน์ และนโยบายระหว่างกรอบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของชาติ กับแผนด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏมีความสอดคล้องกัน 4)กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้ จากการวิจัยคือ กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ด้านวิจัย กลยุทธ์ด้านบริการวิชาการแก่ชุมชน และกลยุทธ์ด้านทำนุบำรุง



ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ทุกกลยุทธ์สามารถนำไปสนับสนุนให้สถาบันราชภัฏราชนครินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของภูมิภาค ที่เน้นการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความทันสมัย เพื่อให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สำราญ บุญเจริญ (2547) การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพตลาดอุดมศึกษาและช่องทางการสรรหานักศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อสังเคราะห์ส่วนประสมการตลาด (Marketing mix) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและนำเสนอกลยุทธ์การตลาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามภูมิภาคที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยการวิเคราะห์สาระ ข้อมูลจากเอกสาร ข้อมูลจากแบบสอบถามนักศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 สถาบันรวม 515 คน และข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับอาจารย์แนะแนวของโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัยด้านอาชีวศึกษา กลุ่มตัว อย่างจำนวน 54 คน และการตรวจสอบผลการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ผลการวิจัยพบสภาพปัจจุบันของตลาดอุดมศึกษาและช่องทางการสรรหานักศึกษาใหม่ และส่วนประสมทางการตลาดของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน จึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดม ศึกษาเอกชนเรียกว่า A-PIPE Mu Model ประกอบด้วย 1)กลยุทธ์การเจาะตลาดปัจจุบัน 2)กลยุทธ์การขยายตลาด 3)กลยุทธ์ราคา 4)กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์สถาบัน 5)กลยุทธ์พันธมิตร 6)กลยุทธ์หน่วยงานการตลาด รวมทั้งกลวิธีในการปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งสามารถนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับภูมิภาคที่ตั้งสถาบัน ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาคือ ต้องยอมรับว่า แนว คิดการตลาดนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา จึงจะทำให้การนำ กลยุทธ์การตลาดไปใช้งานเกิดประสิทธิผลต่อ สถาบันอุดมศึกษานั้น