

เอกสารวิทยาเขตฯ
ห้ามนำออกจากห้องสมุด
ใช้เฉพาะ ชั้น 5 เท่านั้น



รายงานการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

A Model of Good Governance in the Rajamangala

Institute of Technology

อนุรักษ์ นวพรไพศาล และคณะ

วิทยาเขตบึงพระพิบูล มหาเมฆ

RMUTK - CARIT



3 2000 00095164 2

งานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการวิจัยเรื่อง
การบริหารจัดการที่ดี ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

กันยายน 2546

ISBN. 974-416-608-8



658
๑1545
เลขหมู่.....
จำนวนเล่ม..... ๑๑๙5
ใน เดือน ปี..... 1.1.พ. 2554.....

รายงานการวิจัย

เรื่อง

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

A Model of Good Governance in the Rajamangala

Institute of Technology

อนรรักษ์ นวพรไพศาล และคณะ

วิทยาเขตปทุมธานี มหาเมฆ

งานวิจัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการวิจัยเรื่อง
การบริหารจัดการที่ดี ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

กันยายน 2546

ISBN. 974-416-608-8

งานวิจัยฉบับนี้

ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

และจากงบประมาณแผ่นดิน ประจำปี 2546

คณะผู้วิจัย

- | | | |
|-------------------------------------|--------------|---------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จูไรรัตน์ | ดวงเดือน | ที่ปรึกษา |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อุ๋นใจ | ลิ้มตระกูล | ที่ปรึกษา |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อนุรักษ์ | นวพรไพศาล | หัวหน้าชุดโครงการวิจัย/หัวหน้าโครงการ |
| 4. อาจารย์พิลาพรรณ | โพธิ์นรินทร์ | ผู้วิจัย |
| 5. อาจารย์อัจฉนา | นิตยพงศ์ชัย | ผู้วิจัย |
| 6. อาจารย์ปราณี | ศรีจันทิ | ผู้วิจัย |
| 7. อาจารย์กึ่งแก้ว | เอี่ยมแฉล้ม | ผู้วิจัย |

ชื่อเรื่อง : รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
 ผู้วิจัย : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อนุรักษ์ นวพรไพศาล และคณะ
 ปีที่ทำวิจัย : 1 ตุลาคม 2545 - 30 กันยายน 2546

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ ด้านสภาพมหาวิทยาลัย ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการของอธิการบดี และด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่กำลังปฏิบัติงานในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2546 จำนวน 683 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ คิดเป็นร้อยละ 85.29 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของสภาสถาบันฯ ที่เหมาะสม ควรเป็นแบบไตรภาคี คือประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้แทนคณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ซึ่งเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ โดยมีคณาจารย์และบุคลากรของสถาบันเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเลือกกรรมการสภาสถาบันฯ
2. อธิการบดีเป็นได้ทั้งบุคคลภายในสถาบันฯ และบุคคลภายนอก ควรได้มาโดยวิธีการเลือกตั้งโดยตรง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี ไม่ควรเกิน 2 วาระ
3. แนวทางในการบริหารสถาบันฯ ที่ดี คือการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน และกระจายอำนาจไปยังวิทยาเขตให้มากที่สุด ตั้งแต่ กำหนดนโยบายจนถึง อนุมัติปริญญา โดยมีกรกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ ต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับในสังคมของสถาบันฯ และมีการประเมินผลจากการดำเนินงานและผลงานเป็นหลัก

4. บุคลากรของสถาบันฯ แบ่งเป็นสายบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุนงานวิชาการ มีสัญญาจ้างเป็นรายปี กำหนดค่าตอบแทน ตามคุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับ จากผู้เกี่ยวข้องโดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ในเรื่อง ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถ และผลงานที่เป็นรูปธรรม

5. รูปแบบการบริหารการเงินของสถาบันฯ ควรได้รับงบประมาณแผ่นดิน เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม อำนาจในการบริหารงบประมาณควรเปิดเสร็จที่วิทยาเขต และควรมีหลักการบริหารการเงิน/ทรัพย์สินที่โปร่งใสเปิดเผย และสามารถตรวจสอบได้

6. บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ ด้านสภามหาวิทยาลัยของสถาบันฯ ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี และด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดของสถาบันฯ ในระดับมากทุกด้าน

Title : A Model of Good Governance in Rajamangala Institute of Technology
Researchers : Assis. Prof. Anurag Navapornpibal et. Al. Committee.
Research Duration : October 1, 2002 – September 30, 2003

Abstract

The purpose of this research is to study the Model of Good Governance in Rajamangala Institute of Technology in the following areas : the organizational structure and management, personnel management, financial and assets management, the Institute's development goals, the University Council, the Institute's important qualities of Good Governance, the rector's important qualities of Good Governance and the Institute's campus administration's important qualities of Good Governance. The samples were 683 Institute's administration and teachers working in semester 1 of the academic year 2003. The tool was a questionnaire. 85.29 Percentage of the questionnaires was completed. Percent, mean and standard deviation were used for data analyses.

The findings are as follows :

1. The University Council should consist of three parties : The administration teachers' representatives and outside experts with vision. The Institute's teachers and personnel should take part in electing the committee of the University Council.
2. The rector can be either an insider or outsider and should be directly elected. The person should be a person of vision. It should be a four-year term and the person should not be in the position further than his second term.
3. The Institute's Good Governance is to decentralize its operations to many administrators and campuses. This includes setting policies and approving academic degrees. The regulations and rules should be up to date, fair and accepted by the Institute's society. Operations and work results are mainly considered in assessment.
4. The Institute's personnel should be divided into 3 groups : The administration, academic personnel and supporting staff in academic field. They have a one-year contract. Their salary is commensurate with their academic qualifications and work experience. Their work is assessed by those in charge. Their responsibility, ability and tangible work results are scored.
5. The Institute should receive the government's budget as general supporting fund that should be flexibly spent under the administration's consideration. The campuses should have and

ultimate decision on budget management. Their financial and assets management principles should be transparent and can be checked.

6. The Institute's personnel have strong feelings on the forms of Good Governance of the Institute in the following areas : The Institute's development goals, the University Council, the Institute's important qualities of Good Governance and the Institute's campus administration's important qualities of Good Governance.

ประกาศคุณูปการ

งานวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นำยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์ อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ที่ได้อนุมัติงบประมาณแผ่นดินประจำปี 2546 ให้ดำเนินการวิจัย ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลลดา เกษบุญชู ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ ดวงเดือน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ อุ่นใจ ลิ้มตระกูล เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้รับความอนุเคราะห์จากคณบดี ผู้อำนวยการวิทยาเขตต่าง ๆ ตลอดจนคณาจารย์ของคณะและวิทยาเขตต่าง ๆ ในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์อุ่นใจ ลิ้มตระกูล ผู้อำนวยการวิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ ในการให้ความอนุเคราะห์ต่าง ๆ จนทำให้งานวิจัยสำเร็จไปด้วยดี และขอขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อังฉรา วัฒนานรงค์ อาจารย์วิรัช พรหมเมศ ดร.สมกุล ถาวรกิจ และดร. จำเริญรัตน์ เจือจันทร์ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ กลั่นกรองเพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณอาจารย์วัชรวิ พูนพิพัฒน์ผล ที่กรุณาแปลบทคัดย่องานวิจัย (Abstract) ขอขอบคุณคณะผู้ร่วมวิจัย ตลอดจน อาจารย์ปิยะ ถิรพันธุ์เมธี และอาจารย์สมรัก รุ่งวัลลาภา อาจารย์แผนกวิชาคอมพิวเตอร์ที่ให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ คุณเนาวรัตน์ จันเจริญ และคุณวีรัชย์ อดุลเจริญทอง ในการจัดพิมพ์งานวิจัย จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

อนุรักษ์ นวพรไพศาล และคณะ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ก
ประกาศนุญการ.....	จ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	3
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	4
ความหมายของการบริหารจัดการที่ดี.....	4
องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี.....	11
มาตรฐานการบริหารจัดการที่ดี.....	16
ระบบการควบคุมและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานของการบริหารจัดการที่ดี...	20
กระทรวงศึกษาธิการ.....	23
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.....	24
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	28
การบริหารจัดการที่ดีกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.....	33
การบริหารจัดการที่ดีในสถาบันอุดมศึกษา.....	34
การบริหารจัดการที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล.....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดี.....	46

	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
ประชากร.....	51
กลุ่มตัวอย่าง.....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	110
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	110
กลุ่มตัวอย่าง.....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	111
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
สรุปผลการวิจัย.....	111
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	119
บรรณานุกรม.....	136
ภาคผนวก.....	139
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	140
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ กลั่นกรองงานวิจัย.....	142
ภาคผนวก ค รายชื่อวิชาเขต/คณะ/สำนัก/สถาบันฯ ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	144
ภาคผนวก ง แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	146

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรในสังกัด สถาบันเทคโนโลยี ราชมนฑล จำแนกตามประเภทของบุคลากร.....	50
2 สถานภาพทั่วไปของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล จำแนกตามเพศหน่วยงานที่ สังกัด ตำแหน่งและวุฒิการศึกษา.....	54
3 องค์ประกอบของสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑลที่เหมาะสม ตามความเห็นของบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล.....	56
4 องค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ของสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล ตามความเห็น ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล.....	57
5 ผู้ที่ควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งกรรมการสภาสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑลประเภท บุคคลภายนอก ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล.....	58
6 องค์กรที่ควรมีหน้าที่ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของสภาสถาบัน เทคโนโลยีราชมนฑล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล.....	59
7 ที่มาของอธิการบดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบัน เทคโนโลยีราชมนฑล.....	60
8 วิธีการได้มาของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑลตามความเห็นของบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล.....	61
9 คุณลักษณะที่สำคัญของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑลตามความเห็นของ บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล.....	62
10 วาระการดำรงตำแหน่ง และจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีของ สถาบันเทคโนโลยีราชมนฑลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล....	63
11 ผู้ที่มีความเหมาะสมในการตรวจสอบการทำงานของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยี ราชมนฑลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล.....	64
12 บทบาทของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑลต่อการวางแผนการดำเนินงานของ สถาบันเทคโนโลยีราชมนฑลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล....	65
13 ลักษณะของระเบียบกฎเกณฑ์ ที่ใช้ในสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑลตามความเห็นของ บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล.....	66
14 รูปแบบการประเมินผลงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑลตามความเห็นของ บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมนฑล.....	67

15	ลักษณะของแนวทางในการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่ดี ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	68
16	ลักษณะของแนวทางในการบริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	69
17	บทบาทที่สำคัญของสภาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	70
18	คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่ผู้แทนสภาคณาจารย์ ควรเข้าไปมีส่วนร่วมตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	71
19	หน้าที่ของสภาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	72
20	การจำแนกประเภทของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	73
21	หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	74
22	ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคคลเข้าทำงานในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	75
23	ลักษณะการจ้างงานของบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	76
24	การพิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	77
25	บุคคลที่ควรเป็นผู้ประเมินการทำงานของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	78
26	ประเด็นที่นำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	79
27	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	80
28	สวัสดิการที่บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลควรได้รับ ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	81
29	ผู้ที่ควรเป็นผู้พิจารณาให้บุคลากรพ้นสภาพจากหน่วยงานในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.....	82

44	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ โดยรวมและเป็นรายชื่อ.....	97
45	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านสภามหาวิทยาลัยของสถาบันฯ โดยรวมและเป็นรายชื่อ.....	98
46	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ โดยรวมและเป็นรายชื่อ.....	100
47	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดีของสถาบันฯ โดยรวมและเป็นรายชื่อ.....	101
48	ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ โดยรวมและเป็นรายชื่อ.....	102
49	ความถี่ของคำตอบจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้าน โครงสร้างองค์กรและการบริหาร.....	103
50	ความถี่ของคำตอบจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล.....	104
51	ความถี่ของคำตอบจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านรูปแบบการบริหารการเงิน/ทรัพย์สิน.....	106

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร.....	118
2 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล.....	123
3 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน.....	126
4 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ.....	129
5 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านสภามหาวิทยาลัยของสถาบันฯ.....	130
6 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ.....	131
7 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี.....	132
8 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ.....	133

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่รัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง ต้องปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลและประกอบกับการเกิดวิกฤตในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลทำให้เกิดปัญหากระทบถึงระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ซึ่งมหาวิทยาลัยมีความจำเป็นต้องเร่งสร้างคุณภาพให้สามารถแข่งขันกับการจัดการศึกษาในระดับนานาชาติได้ พร้อมกันนี้หน่วยงานทุกแห่งของรัฐถูกกำหนดให้ปรับปรุงงานในความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการที่ดี โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 11 สิงหาคม 2542 (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี. 2542)

มหาวิทยาลัยของรัฐได้รับการยกย่องว่าเป็นแหล่งมั่งคั่งของประเทศ อุดมไปด้วยนักวิชาการที่เป็นเลิศในสาขาวิชาต่าง ๆ มีความพร้อมที่สมควรเป็นแบบอย่างของการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ สมบูรณ์แบบที่สุดในสภาพการณ์ปัจจุบัน แต่ด้วยระบบวัฒนธรรมพื้นฐานดั้งเดิม และการยึดติดต่อการปฏิบัติคนในสังคมเดิมที่เคยชิน ตลอดจนความอ่อนแอของระบบมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ และอาจจะมองการปรับเปลี่ยนไปในทิศทางไม่สร้างสรรค์

จากสภาพสังคมโลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปเป็นสังคมเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นสังคมที่เน้นคุณภาพมากขึ้น ความรู้ทำให้เกิดการตื่นตัวในกลุ่มคนบางกลุ่ม กลุ่มที่ตื่นตัวมากได้แก่กลุ่มที่เป็นนักคิด นักวิชาการ และนักธุรกิจภาคเอกชน ซึ่งต้องการผลผลิตที่มีคุณภาพ ให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศทั่วโลกได้ ทำให้ระบบการบริหารจัดการองค์กรเปลี่ยนไป การบริหารจัดการองค์กรที่โปร่งใสถูกกำหนดให้นำมาใช้มากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต้องรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชนมากขึ้น ทำให้เกิดการบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ต้องการให้เกิดการบริหารคนให้คุ้มกับคุณค่าของเขา นอกจากนั้นยังต้องการคนที่เป็นทั้งคนเก่ง คนดีในสังคม ผลจากการตื่นตัวดังกล่าวประกอบกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศที่ถดถอยอย่างมากในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา ทำให้รัฐต้องกู้ยืมเงินจากต่างประเทศเป็นจำนวนมากและเกิดการวิเคราะห์ถึงสภาพโครงสร้างด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลทุกระดับการศึกษา ซึ่งได้ข้อสรุปที่ชัดเจนตรงกันว่า ถ้าจะให้ประเทศไทยพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาท โดยเฉพาะจะต้องมีความคล่องตัวในด้านการบริหารองค์กร และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และจากนโยบายของรัฐ ต้องการให้องค์กรของรัฐนำระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในทุกหน่วยงาน ซึ่งสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็น

หน่วยงานของรัฐที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษา การเรียนการสอน การวิจัย การบริหารทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จำเป็นต้องปรับบทบาทให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ด้วยการตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น ในการนำระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

การบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบด้วยพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า แต่ละหลักพื้นฐานจำแนกได้ 3 ระดับ คือ ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ และระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน กล่าวคือ องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการที่ดีของระดับภาครัฐ และระดับประเทศต่อไป ในทางกลับกัน การกำหนดบทบาทของภาครัฐ ภาครัฐกิจเอกชน และภาคประชาชนในระดับประเทศ จะส่งผลต่อบทบาท ภารกิจ และการบริหารจัดการของระดับภาครัฐ และระดับองค์กรด้วย

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันอุดมศึกษา ยังไม่มีรูปแบบเป็นของตัวเอง โดยเฉพาะในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ยังไม่ได้ดำเนินการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นของตนเองขึ้น การเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้มุมมองอย่างเป็นวิชาการและเป็นกลาง อาจเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับ ทำให้ประชาคมในสถาบันอุดมศึกษา ตื่นตัวและเห็นภาพ ตลอดจนวิธีการดำรงอยู่ของสถาบันอุดมศึกษา ในระยะต่อไปที่เข้มเข้ดมากขึ้นร่วมกัน เพื่อช่วยกันปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสมต่อองค์กรและอนาคตการศึกษาของชาติ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง สำหรับความเจริญทัดเทียมอารยะประเทศ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และศึกษาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งรูปแบบของการวิจัยจะเป็นการศึกษาข้อมูล จากผู้ที่ปฏิบัติงานในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลทุกระดับ ทั้งระดับนโยบาย ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติ โดยศึกษาครอบคลุมคณะต่าง ๆ ในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 15 คณะ และวิทยาเขตต่าง ๆ จำนวน 35 วิทยาเขต ซึ่งกระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ ด้านสภาพมหาวิทยาลัย ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี และด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
2. นำรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยศึกษาทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ ในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารสถาบันฯ การบริหารงานบุคคล และการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูงจำนวน 26 คน ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 35 คน ผู้บริหารระดับต้นจำนวน 337 คน และอาจารย์จำนวน 185 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 683 คน

นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยผู้ที่อยู่ในองค์กรทุกระดับมีความพึงพอใจ การบริหารจัดการที่ดีประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักนิติธรรม และหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ หลักความซื่อตรง ยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต และหลักความมีประสิทธิภาพ

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ผลิตนักศึกษา ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยผลิตนักศึกษาทั้งระดับปริญญาตรี และระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ในคณะต่าง ๆ จำนวน 15 คณะ และวิทยาเขตต่าง ๆ จำนวน 35 วิทยาเขต

การบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล หมายถึง การบริหารจัดการที่ทำให้สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและบุคลากรที่อยู่ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลทุกระดับ มีความพึงพอใจ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในชุดโครงการวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการที่ดี ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วย 2 โครงการย่อย คือ รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และการศึกษาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งคณะวิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับดังนี้

ความหมายของการบริหารจัดการที่ดี
องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี
มาตรฐานของการบริหารจัดการที่ดี
ระบบการควบคุมและการตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานของการบริหารจัดการที่ดี
กระทรวงศึกษาธิการ
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
การบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
การบริหารจัดการที่ดีกับการบริหารสถาบันการอุดมศึกษา
การบริหารจัดการที่ดีในสถาบันอุดมศึกษา
การบริหารจัดการที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดี

ความหมายของการบริหารจัดการที่ดี

ก่อนที่จะให้ความหมายของการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) นั้น ขอกล่าวถึงวิวัฒนาการของธรรมาภิบาลก่อนดังนี้

ในปี พ.ศ. 2523 นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่าแนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญ ๆ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และ กองทุนนานาชาติ ได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดี หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล”

เมื่อย้อนยุคไปในอดีต แม้ธรรมาภิบาลจะเป็นเรื่องที่มีการพูดถึงอย่างมากในช่วงปี ค.ศ. 1980-1990 แต่ธรรมาภิบาลก็มีความเก่าแก่เทียบเท่ากับเรื่องประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติก็ได้ ปัจจุบันธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในนโยบายขององค์กรระหว่างประเทศหลาย ๆ องค์กร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักปฏิบัติ ส่วนหนึ่งนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปขยายผลใช้กับการปรับโครงสร้างและกระบวนการทั้งในองค์กรของรัฐและธุรกิจ ในขณะที่นักวิชาการบางส่วนได้นำเอาธรรมาภิบาลไปใช้ในความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายของคำว่า Government หรือการปกครองที่หมายถึง รัฐบาล (Weiss. 2000) โดยทั่วไปรัฐบาลเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อธรรมาภิบาล หลักการของธรรมาภิบาลสามารถดำรงอยู่ได้ ถึงแม้ว่าจะมีรัฐบาลที่ได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ตาม (The Urban Governance Initiative. 1999 ; The Express India Group. 1997)

ธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเป็นคำที่อยู่รวมกับกลุ่มคำประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชน และการพัฒนาที่ยั่งยืน ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา กลุ่มคำดังกล่าว นี้มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับการปฏิรูปองค์กรของรัฐ นักรัฐประศาสนศาสตร์ส่วนหนึ่งมองว่า ธรรมาภิบาลเป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการการบริหารที่ดีขึ้น (Agere. 2000)

อย่างไรก็ตามข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับการมีธรรมาภิบาล คือการมีรัฐบาลที่มาจากระบบประชาธิปไตยไม่ได้หมายความว่า จะนำไปสู่การมีธรรมาภิบาลเสมอไป หากแต่รัฐบาลประชาธิปไตยนั้นเป็นพื้นฐานที่ดีที่ช่วยสนับสนุนให้นำไปสู่การมีธรรมาภิบาลได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่จะได้ผลดีนั้น ต้องมีการบริหารการจัดการที่ดีทางด้านการเมือง และเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติการในทุกระดับ (UN. 2000) และธนาคารโลกได้มีความเห็นไปในแนวเดียวกันที่ว่า การใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อควบคุมสังคมโดยสัมพันธ์กับการพัฒนาทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ ให้มีความชอบธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติการ จะเป็นตัวตัดสินว่าการจัดการนั้นดีหรือไม่ (Agere. 2000)

ความหมายของธรรมาภิบาล

เนื่องจากมีผู้ให้คำนิยามและความหมายของคำว่าธรรมาภิบาลไว้มาก รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ได้นำมาใช้ ดังนั้นจึงรวบรวมคำนิยามที่องค์กรหลักและบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการส่งเสริมธรรมาภิบาลได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ธนาคารโลก หรือ World Bank ได้นำไปใช้ครั้งแรกเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1989 ซึ่งใช้ในรายงานเรื่อง “Sub-Sahara : From Crisis to Sustainable Growth” (นฤมล ทับจุมพล. 2541) โดยได้ให้

ความหมายว่า Good Governance เป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา โดยนัยของความหมายของธนาคารโลก เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลเพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระ ที่ทำให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการ ฝ่าฝืนติบับัญญัติ และสื่อที่มีความโปร่งใสรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

องค์การสหประชาชาติ หรือ United Nations (UN) ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล เพราะเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาลคือการมีส่วนร่วมของประชาชน และสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้

United Nations and Development Programme (UNDP) ให้นิยามของคำว่าธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศในทุกระดับ ประกอบด้วยกลไก กระบวนการ และสถาบันต่าง ๆ ที่ประชาชนและกลุ่มสามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันบนหลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริมหลักนิติธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ยืนอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันทางสังคม และเสียงของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสได้รับการพิจารณาในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา (สุจิต นิมิตรกุล. 2543 : 13-24)

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ The Asian Development Bank (ADB) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล คือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้ (อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภทธริระพันธ์. 2541)

องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น – JICA กล่าวถึง ธรรมาภิบาล ใน “Participatory Development and Good Governance Report of the Aid Study Committee (1995)” ว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พึ่งตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม (อมรา พงศาพิชญ์. 2543 : 68-81)

Kofi Annan เลขาธิการองค์การสหประชาชาติคนปัจจุบัน กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารงานของรัฐที่เป็นการก่อให้เกิดการเคารพสิทธิมนุษยชน หลักนิติธรรมส่งเสริมประชาธิปไตย มีความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพ (Weiss. 2000)

ในทัศนะของธนาคารโลกและธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย ธรรมชาติของการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมืองโดยให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม กระบวนการทางกฎหมายที่อิสระ ในขณะที่นิยามของธนาคารพัฒนาแห่งเอเชียเน้นไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรวมแล้ว ทั้งธนาคารโลกและธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย ต่างเน้นประเด็นการบริหารจัดการของภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส ดังนั้นแนวคิดขององค์การระหว่างประเทศ จึงเป็นเรื่องการสร้างความเชื่อถือและความชอบธรรมของรัฐบาลที่มีต่อต่างประเทศ

แม้ว่าประเทศไทยจะได้ทำสัญญาการค้ากับประเทศตะวันตกในรัชกาลที่ 4 (พ.ศ. 2398) โดยประเทศไทยเปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม แต่รูปแบบการเมืองการปกครองของไทยได้ถูกปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยที่ละเอียดละน้อย จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อย่างเห็นได้ชัดในสมัยรัชกาลที่ 7 (พ.ศ. 2475) อย่างไรก็ตาม การเมืองการปกครองของไทยปัจจุบันยังอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง รัฐบาลไทยยังขาดเสถียรภาพและพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพหรือระดับการศึกษา ความเสมอภาคทางสิทธิและสถานภาพทางสังคม ปัญหาดังกล่าวผลักดันให้ประเทศไทยให้ความสำคัญต่อการสร้างธรรมาภิบาล ในประเทศไทยได้มีองค์กรที่เกี่ยวข้องและบุคคลที่สนใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลให้ความหมายของคำวธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุหลักการของคำนิยาม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ดังนี้ “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้ถึงถึงคุณธรรมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (สุจิตต์ นิมิตุล. 2543 : 13-24)

อาพันธ์ ปันยารชุน (2542) กล่าวว่า ธรรมชาติของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำไปในหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

ธีรยุทธ บุญมี (2541) ชี้ว่า ความคิดธรรมรัฐเป็นการมอบอำนาจการเมือง การปกครองแบบใหม่ที่แข็งแกร่งกว่าเดิม แต่ให้มีปฏิสัมพันธ์กับภาคประชาชนและให้มีลักษณะแยกย่อยมากขึ้น แนวคิดธรรมรัฐ คือ การเป็นหุ้นส่วนกันในการบริหารและปกครองประเทศโดยรัฐ ประชาชน และเอกชน ซึ่งขบวนการอันนี้จะก่อให้เกิดความเป็นธรรม ความโปร่งใส ความยุติธรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนดี ซึ่งแนวคิดนี้เกิดจากการที่ประชาชนเห็นว่า ระบบราชการล้าหลังทุกส่วนต้องการการปฏิรูป ต้องมีการปรับโครงสร้างราชการให้ดีขึ้น ให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น และประชาชนต้องการให้มีการตรวจสอบโดยสื่อมวลชน และนักวิชาการ

ธีรยุทธ บุญมี เป็นผู้ที่อธิบายว่า ธรรมภิบาลเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน ซึ่งทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการที่จะสร้าง ธรรมภิบาล ในสังคมไทยได้นั้น **ธีรยุทธ บุญมี** เสนอให้ปฏิรูประบบ 4 ส่วน คือ ปฏิรูปภาคราชการ ภาคธุรกิจ เอกชน ภาคเศรษฐกิจสังคม และปฏิรูปกฎหมาย

นายแพทย์ประเวศ วะสี (2542) อธิบายว่าการที่สังคมประกอบด้วยภาคสำคัญ ๆ 3 ภาค คือ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เมื่อพิจารณาถึงธรรมภิบาลก็จะรวมถึงความโปร่งใส ความถูกต้องของสามภาคดังกล่าว ธรรมภิบาลในทัศนะของนายแพทย์ประเวศ วะสี จึงเป็นเสมือนพลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศชาติ

ศาสตราจารย์ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541) ให้ความหมายธรรมภิบาลว่า การที่กลไกของรัฐ ทั้งการเมืองการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นอันดับหลัก

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ (2543) ได้ให้ความสำคัญองค์กรประชาสังคม ซึ่งมีส่วนในการร่วมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ทั้งนี้องค์กรรัฐจะอาศัยการบริหารการจัดการที่ดีเป็นกลไกเกื้อหนุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการฟื้นฟูสังคมและเศรษฐกิจของชุมชนให้ยั่งยืน

จะเห็นได้ว่าความหมายและคำนิยามของคำว่า “ธรรมภิบาล” มีความหมายหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการปกครอง วัฒนธรรม และวัตถุประสงค์ ของประเทศและองค์กรที่ผลักดันให้นำนวัตกรรมนี้ไปใช้ อย่างไรก็ตามคำนิยามต่าง ๆ เหล่านี้ มีแนวคิดพื้นฐาน หลักการ กระบวนการ และผลที่คาดหวังที่ใกล้เคียงกันหลายประเด็น การสร้างธรรมภิบาลเพื่อการปฏิรูปการบริหารการปกครองประเทศให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และกระตุ้นให้ประชาชนทุกฝ่าย ทุกระดับร่วมกันพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง

จากการศึกษา พบว่า คำนิยามที่หน่วยงาน และนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ธนาคารโลก ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย อนันท์ ปันยารชุน ธีรยุทธ บุญมี นายแพทย์ประเวศ วะสี ศาสตราจารย์ชัยอนันต์ สมุทวณิช และสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ได้นำเสนอไว้นั้น มีความสอดคล้องกับบริบท

การพัฒนาและส่งเสริมระบอบประชาธิปไตย และมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม สังคม และลักษณะ การปกครองปัจจุบันของประเทศ จึงอาจสรุปได้ว่า “ธรรมาภิบาล ทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็น ของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มี โครงสร้างและกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้” อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน”

ธรรมาภิบาลกับคำเรียกใช้

มีการเลือกใช้คำที่แตกต่างกันเช่น ธรรมาภิบาล ธรรมรัฐ สุประศาสนการ ประชารัฐ การ ปกครองที่ดี การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี จากการสัมมนาวิชาการ : จากวิกฤติสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่ง จัดโดย TDRI (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. 2541) ได้อธิบายว่า ธรรมาภิบาลเป็นศัพท์ที่ สร้างขึ้นจากคำว่า “ธรรม” ซึ่งแปลว่า ความดี หรือกฎเกณฑ์ ส่วนคำว่า “อภิบาล” แปลว่า บำรุงรักษา ปกครองเมื่อรวมกันก็กลายเป็น “ธรรมาภิบาล” ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับคำว่า Good Governance นอกจากนี้ยังมีคำเรียกอื่น ๆ ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับธรรมาภิบาล จึงได้สรุปคำและแหล่งที่มา ของคำเรียกใช้ต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 คำเรียกใช้ธรรมาภิบาล

คำเรียกใช้	ความหมายหลัก	ผู้ใช้/ปี (อ้างอิง)
ธรรมาภิบาล	การบริหารงานที่เป็นธรรม	TDRI 2541; นฤมล ทับจุมพล. 2541 ; บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2542 ; ประสิทธิ์ คำราชย์. 2542
ธรรมรัฐ	รัฐที่มีการบริหารบ้านเมืองด้วย ความเป็นธรรม	อานันท์ ปันยารชุน. 2541 ; ชัยวัฒน์ สถาอานันท์. 2540 ; ประเวศ วะสี. 2541 ; ลิขิต ชีระเวคิน. 2541
	ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ สังคม เอกชน และประชาชน ที่จะทำ ให้การบริหารราชการแผ่นดิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยุติธรรม	ธีรยุทธ บุญมี. 2541
สุประศาสนการ	การบริหารจัดการที่ดี	ติน ปรัชญพฤทธิ์ (นฤมล ทับจุมพล. 2541)
ธรรมราษฎร์	การกำกับดูแลที่ดี	อมรา พงศาพิชญ์. 2541
การกำกับดูแลที่ดี	การดูแลผลประโยชน์ส่วนรวม โดยประชาชนมีส่วนร่วมและ ตรวจสอบ	วรภัทร โตรณะเกษม. 2541 ; พูลณิจ ปิยะอนันต์. 2541
ประชารัฐ		แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ประเวศ วะสี. 2541 ; ชัยอนันต์ สุเมศวรมิ. 2542

คำเรียกใช้	ความหมายหลัก	ผู้ใช้/ปี (อ้างอิง)
การปกครองที่ดี		ราชบัณฑิตยสถาน ชนศาสตร์ ยุวบูรณ์. 2543, : 3-12 ; อภิศัญญา วงษานุทัศน์. 2543
รัฐบาล		ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2541
การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี		สำนักงานกรรมการข้าราชการพลเรือน 2542
Good Governance	ลักษณะและวิถีทางของการที่อำนาจได้ถูกใช้ไปในการจัดการทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา	World Bank (Agere. 2000) ; JICA, UN และ ADB (สุมพร ปุญญาคม. 2541)

องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลเป็นเรื่องเกี่ยวกับกรอบ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทาง หรือวิถีปฏิบัติในการพิจารณาองค์ประกอบของธรรมาภิบาลในที่นี้ได้พิจารณาจากกรอบแนวนโยบาย และหลักเกณฑ์การปฏิบัติเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญ ได้แก่ องค์การระหว่างประเทศ และหน่วยงานราชการภาครัฐ ในส่วนของหน่วยงานราชการของรัฐ จะได้พิจารณาถึงสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงมหาดไทยและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการที่ดี หมายถึง การจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศ ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

1. สำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักนายกรัฐมนตรี เมื่อปี พ.ศ. 2542 โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติสำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 โดยทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา (ชนศาสตร์ ยุวบูรณ์. 2543 : 3-12) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีได้ระบุถึงหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาล

ที่เสนอโดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เน้นการกำหนดเป็นกรอบแนวทางให้แก่หน่วยงานราชการ เพื่อถือปฏิบัติ ได้แก่

1.1 **หลักนิติธรรม** เป็นการตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับ เหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

1.2 **หลักคุณธรรม** เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรจงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

1.3 **หลักความโปร่งใส** เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

1.4 **หลักความมีส่วนร่วม** เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้วยการแสดงความเห็น การได้มีส่วนร่วมพิจารณาประชาพิจารณ์และการแสดงประชามติ

1.5 **หลักความรับผิดชอบ** เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

1.6 **หลักความคุ้มค่า** เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

2. กระทรวงมหาดไทย

องค์ประกอบในการเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของกระทรวงมหาดไทย มี 11 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม ความยั่งยืน สิ่งที่ชอบธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรมและความเสมอภาค ความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ ความเสมอภาคทางเพศ ความอดทนอดกลั้น หลักนิติธรรม ความรับผิดชอบ และการเป็นผู้นำกับดูแล จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่เสนอโดยกระทรวงมหาดไทยเน้นไปทางด้านการบริหาร การปกครอง การพัฒนา และการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นสายงานที่กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบโดยตรง (สุจิต นิมิทกุล, 2543 : 13-24) แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการให้บริการประชาชน

2.2 ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ

2.3 ประชาชนมีความรู้สึกรับเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้การยอมรับ (Acceptance) การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

2.4 มีความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการ และสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตามที่กำหนดไว้

2.5 ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และความเสมอภาค (Equality) มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน

2.6 มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรและวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

2.7 ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promoting Gender Balance) เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

2.8 การอดกลั้น (Tolerance) และการยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติที่หลากหลาย (Diverse Perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

2.9 การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operating by Rule of Law) พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม

2.10 ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

2.11 การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม โอนงานบางอย่างไปให้องค์กรท้องถิ่นซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนที่สุดหรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน

3. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

หลักธรรมาภิบาลของสำนักงานข้าราชการพลเรือนเป็นผลจากการประชุม ประจำปีระหว่าง ส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2542 ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า การมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของสำนักงาน ก.พ. เน้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการให้บริการของรัฐ ซึ่งพอสรุปได้ดังตารางที่ 2.2

สำหรับ Commonwealth Secretariat องค์กรที่ช่วยประเทศสมาชิก ในการส่งเสริมฝึกรอบรม และปรับปรุงการบริหารการจัดการของภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล (Agere. 2000) เน้นหลักธรรมาภิบาลในองค์ประกอบของ ความโปร่งใส การตรวจสอบ การมีส่วนร่วม และการต่อสู้กับปัญหาการคอร์รัปชัน ขณะที่องค์ประกอบของธรรมาภิบาลตามที่ United Nations Development Programme (UNDP) เสนอ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของประชาชน กฎหมายที่ยุติธรรม ความเปิดเผยโปร่งใส การมีฉันทามติร่วมในสังคม กลไกการเมืองที่ชอบธรรม ความเสมอภาค ประสิทธิภาพและประสิทธิผลพันธะความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541)

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่เสนอโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

หลักนิติธรรม	กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดีได้
	มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป
	การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใส และตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน
	ประชาชนตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และมีส่วนร่วมในกรณีต่าง ๆ
หลักความโปร่งใส	การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ
	จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ
	เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ
	ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ

หลักความคุ้มค่า	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
หลักความรับผิดชอบ	การได้รับการยอมรับและความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง
	การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ
	คุณภาพของงานทั้งด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และจำนวนการร้องเรียนหรือ การกล่าวหาที่ได้รับ
หลักการมีส่วนร่วม	ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่าง ๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณ
	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบ
	จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือ ข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ รวมถึงคุณภาพ ของการเข้ามามีส่วนร่วม
หลักคุณธรรม	การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในและ นอกองค์กรลดลง
	คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากร ในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
	สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2542

1. การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) ประชาชนทั้งชายและหญิงมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือทางอ้อมโดยผ่าน สถาบันต่าง ๆ ที่มีอำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Intermediate Institution)

2. กฎหมายที่ยุติธรรม (Rule of Law) การปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐาน และทุกคนเคารพกฎหมาย โดยที่กรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรม และถูกบังคับ ใช้กับคนกลุ่มต่าง ๆ อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

3. ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) กระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกาต่าง ๆ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้อย่างมีอิสระ (Free Flow of Information) ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะของทางราชการได้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

4. **การมีฉันทามติร่วมในสังคม (Consensus Orientation)** การตัดสินใจดำเนินนโยบายใด ๆ ของภาครัฐ ต้องมีการประสานความต้องการหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างของกลุ่มคนในสังคมให้เกิดเป็นความเห็นร่วมกัน (Broad Consensus) บนพื้นฐานของสิ่งที่ เป็นประโยชน์ สูงสุดแก่สังคมโดยรวม

5. **กลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political Legitimacy)** กระบวนการเข้าสู่อำนาจทางการเมืองมีความชอบธรรมและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม เช่น การได้มาซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีคุณภาพ การมีคณะรัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม การมีระบบราชการที่สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีกระบวนการเปิดเผยทรัพย์สินและหนี้สินของนักการเมือง การมีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปป.ช.) ทำหน้าที่ได้สวนและวินิจฉัยเจ้าหน้าที่รัฐที่ร่ำรวยผิดปกติ

6. **ความเสมอภาค (Equity)** ประชาชนทุกคนมีความสามารถอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ ในสังคม เช่น โอกาสพัฒนาหรือมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยรัฐเป็นผู้จัดสรรสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการ โดยเท่าเทียมกัน

7. **ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)** กระบวนการและสถาบันต่าง ๆ เช่น รัฐสามารถจัดสรร ใช้จ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคมโดยรวม รวมถึงการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. **พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability)** การตัดสินใจใด ๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบในสิ่งที่ ตนเองกระทำต่อสาธารณะชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลักและมีจิตใจเสียสละ เห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่

9. **การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision)** การที่ผู้นำและประชาชนในประเทศมีวิสัยทัศน์ในการสร้างธรรมาภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

มาตรฐานของการบริหารจัดการที่ดี

กระบวนการบริหารที่เป็นระบบจะต้องสามารถประเมินผลได้ และวิธีการประเมินผลจะสามารถทำได้ ก็โดยวิธีตั้งมาตรฐานการปฏิบัติขึ้นมาเสียก่อน เพื่อจะได้มีมาตรฐานวัดที่ยอมรับกันได้

ระบบธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ก็เช่นกัน ในการที่จะให้เป็นระบบที่ยอมรับกันได้ ก็ควรต้องมีการตั้ง “มาตรฐานธรรมาภิบาล” หรือ Governance Standard ขึ้นมาเสียก่อน

แนวความคิดเรื่องการตั้งมาตรฐานการบริหารจัดการที่ดี

การตั้งมาตรฐานในแทบทุกเรื่อง ถ้าเราตั้งไว้ในระดับต่ำมากเกินไปก็ไม่ดี เพราะระดับการยอมรับจะมีน้อย แต่ถ้าตั้งไว้ในระดับสูงเกินไป ก็ยังไม่ดีใหญ่ เพราะผู้ปฏิบัติทำตามมาตรฐานได้ยาก และถ้ายังตั้งมาตรฐานไว้สูงมาก ๆ เท่าไหร่ โอกาสของความเป็นจริงได้ในทางปฏิบัติก็จะยิ่งมีมากขึ้น

ความมุ่งหมายของการจัดให้มีมาตรฐานธรรมาภิบาล หรือ Governance Standard ก็เพื่อให้ผู้คน โดยทั่วไปในประเทศ หรือในองค์กรส่วนใหญ่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชนิดไม่ต้องบิบบิ้น การ ดำรงอยู่ของชีวิตประจำวันจนกินไปน้ก แต่ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องไม่บกพร่อง หรือทำผิดจริยธรรม โดยทั่วไป ที่มนุษย์ในสังคมนั้นพึงปฏิบัติ และที่สำคัญที่สุด ก็คือการไม่ประพฤติตนระรานหรือสร้าง ความเดือดร้อนให้กับสังคมด้วย

การร่างมาตรฐานเพื่อส่งเสริมให้มีการใช้ความพยายามสูงสุด

แนวคิดหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติในระบบธรรมาภิบาลก็คือ การใช้ความพยายามในการปฏิบัติ ให้ดีที่สุด ที่นักวิชาการสมัยใหม่นิยมใช้คำว่า Best Practice ซึ่งประกอบด้วย

(1) มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

ในขณะที่ความหมายของคำว่า Best Practice ก็ยังไม่มีใครรู้จริงกันว่าการปฏิบัติงาน เรื่องหนึ่ง Best Practice ของเรื่องนั้นมีสักแค่ไหน ในขณะที่ ในวันเวลาหนึ่ง การปฏิบัตินั้นอาจ ขอมรับกันว่าเป็น Best Practice แล้ว แต่ในวันรุ่งขึ้นอาจไม่ใช่ก็ได้ เพราะสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป แล้วเงื่อนไขใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่แล้วดังนี้ เป็นต้น

ดังนั้น มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีสุดที่เราคิดว่าเป็นอย่างนั้น ควรต้องมีความยืดหยุ่น ที่ สามารถปรับเปลี่ยนมาตรฐานได้ เมื่อมีเงื่อนไขใหม่ที่มันสำคัญ

(2) เงื่อนไขขีดความสามารถสูงสุดของมนุษย์มีไม่เท่ากัน

ธรรมชาติของมนุษย์จะมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย ทั้งในด้านสรีระ ด้าน สติปัญญา ความคิด ด้านทักษะและประสบการณ์ ฯลฯ ที่ส่งผลให้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ แตกต่างกันไป ซึ่งรวมถึงระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติตนให้เป็นคนดีมีจริยธรรมสูงต่ำแตกต่าง กันไปด้วย

(3) การใช้ความพยายามสูงสุดในการประพฤติตนตามกติกาสังคม

คนมีธรรมชาติขี้เกียจแฝงอยู่ด้วย ขณะเดียวกันภายในตัวคนก็มีพลังความสามารถพิเศษที่ เร้นลับแฝงอยู่ ดังเวลาคนตกใจหนีไฟไหม้ สามารถแบกตุ้ม ไห ใบหนัก ๆ วิ่งหนีไฟได้อย่างสบาย ๆ เป็นต้น

ในการปฏิบัติตนก็เช่นกัน โดยทั่วไปมนุษย์อาจประพฤติตัวแบบง่าย ๆ อย่างสบาย ๆ โดย อาจไม่มีการใช้ความพยายามทำตนให้เป็นผู้เคร่งครัดในเรื่องจริยธรรมเท่าที่ควรจะเป็น

การสร้างมาตรฐานขึ้นมาให้ผู้คนปฏิบัติเปรียบเสมือนการขีดเส้นให้คนเดิน ถ้าคนไหนเดิน นอกเส้นที่ขีดไว้ ก็เห็นได้ว่าคนนั้นเดินออกนอกกลุ่มนอกทาง

มาตรฐานธรรมาภิบาลที่เช่นกัน เมื่อขีดเส้นไว้ให้คนถือปฏิบัติ คนไหนเดินออกนอกเส้น ก็
สามารถเห็นกันได้ว่าคนนั้นเดินออกนอกกรอบธรรมาภิบาลอย่างไร และในทำนองเดียวกับการขีดเส้น
ให้คนเดินก็เป็นวิธีกำหนดให้คนใช้ความพยายามสูงสุดให้สามารถเดินอยู่ภายในเส้นทางธรรมาภิบาลที่
กำหนดนั้นให้ได้

การควบคุมการใช้ความพยายามในการทำงานให้ได้มาตรฐาน

การที่จะทำให้ผู้คนปฏิบัติตามมาตรฐานเต็มขีดความสามารถ โดยอย่างน้อยก็ต้องให้มีการใช้
ความพยายามปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้

วิธีการหนึ่งที่นิยมกันมาก ก็คือการสร้างกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานให้ผู้รับผิดชอบ เพิ่ม
ระดับการใช้ความพยายามของตนอย่างน้อยให้ได้เท่ามาตรฐานระดับหนึ่งที่ต้องมีการกำหนดขึ้นมา ซึ่ง
โดยมาตรฐานที่กำหนดนั้น ผู้ที่เฉยท่าหรือคิดจะทำในระดับความพยายามที่ 20% จะเกิดการเปลี่ยนใจ
เพราะถ้าทำไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ ตนจะถูกลงโทษ ซึ่งอาจโดยสังคมเป็นผู้ลงโทษ

การสร้างมาตรฐานขึ้นมา โดยมีกระบวนการควบคุมที่เหมาะสมจึงเป็นวิธีหนึ่งที่ช่วยส่งเสริม
ให้ผู้มีความพยายามของตนให้มากที่สุดเท่าที่ตนสามารถทำได้

ส่วนประกอบที่สำคัญของมาตรฐานธรรมาภิบาล

งานสร้าง “มาตรฐานธรรมาภิบาล” ขึ้นมาให้คนปฏิบัติ เป็นงานที่นับว่ายากเย็นละเอียดอ่อน
สลับซับซ้อนมากที่สุดงานหนึ่ง ดังนั้น ประเทศใด องค์กรใด หวังจะสร้างมาตรฐานธรรมาภิบาลของ
ตนขึ้นมา จึงควรทำความเข้าใจถึงพื้นฐานขององค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่สำคัญ ซึ่งมีอยู่ 2
ส่วนดังนี้

- (1) มาตรฐานธรรมาภิบาลที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- (2) มาตรฐานธรรมาภิบาลที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับจริยธรรม

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ธรรมาภิบาลส่วนแรก ควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความเป็นรูปธรรม สามารถ
วัดผลได้ เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน มาตรฐานการผลิต มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมมาตรฐาน
การปฏิบัติบัญชี เป็นต้น

ในส่วนที่เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับรูปธรรม ย่อมสามารถทำการตรวจสอบ
ได้ ประเมินผลได้ ในเรื่องเกี่ยวกับมาตรฐานธรรมาภิบาลก็อาจกำหนดได้อย่างชัดเจน ในเรื่องการ
ประพฤติปฏิบัติของคนก็ต้องไม่ทำผิดกฎหมาย โดยเฉพาะกฎหมายสำคัญ 2 ฉบับคือ การปฏิบัติตาม
ประมวลกฎหมายอาญา และประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

การสร้างมาตรฐานธรรมาภิบาล ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารรัฐกิจ หรือผู้บริหารองค์กร หรือบุคคลที่รับผิดชอบ จึงควรมีกรอบมาตรฐานในเรื่องดังนี้

- (1) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย
- (2) ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร (หรือของข้าราชการ)
- (3) ข้อกำหนดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

มาตรฐานความประพฤติคน

มาตรฐานธรรมาภิบาลอีกส่วนหนึ่ง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดความประพฤติของคน ผู้อยู่ภายในองค์กรในฐานะผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องในเรื่องต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย คือ

- (1) ความซื่อสัตย์สุจริต
- (2) ความโปร่งใส
- (3) ความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้
- (4) ความยุติธรรมและเปิดใจกว้าง
- (5) ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
- (6) ความเป็นคนดีมีศีลธรรม

มาตรฐานความประพฤติลักษณะดังกล่าว เป็นเรื่องของนามธรรมที่ยากต่อการสัมผัส หรือวัดได้ แต่จำเป็นต้องมีการติกรอบไว้ให้ผู้รับผิดชอบเกี่ยวข้องต้องยึดเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติ

กรอบมาตรฐานธรรมาภิบาลดังกล่าว เป็นมาตรฐานอย่างน้อยที่ทั้งองค์กร ภาครัฐ และภาคเอกชนควรวางแนวไว้ให้องค์การของตนถือปฏิบัติ

การติดตามผลและการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับมาตรฐาน

ดังกล่าวมาข้างต้นแล้วว่า การตั้งมาตรฐานนั้น ถ้าตั้งไว้ต่ำมากเกินไปก็ไม่ดี เพราะจะไม่ได้รับการยอมรับ แต่ถ้าตั้งไว้สูงเกินไปก็ไม่ดีเช่นกัน เพราะจะยากต่อความเป็นไปได้ ดังนั้นที่ดีที่สุด ควรยึดทางสายกลาง คือความพอดีของความ เป็นไปได้ ในทางปฏิบัติและจะได้รับการยอมรับด้วย

วิธีค้นหาทางสายกลาง อาจทำได้โดยการจัดให้มีกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ แล้วนำผลต่างนั้นมาศึกษาวิเคราะห์ ว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้นั้น มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร

(1) การปรับลดมาตรฐานลงมา

จากผลต่างที่วิเคราะห์ออกมา เราจะพบว่าข้อไหน เรื่องใดทำไม่ได้ หรือทำได้ยากมากเกินไป หรือทำกันไม่ได้เลย ดังนั้นก็อาจพิจารณาได้ว่า มาตรฐานนั้นตั้งไว้สูงเกินไป ควรปรับลดระดับความเข้มข้นลงสักแค่ไหนจึงจะเป็นระดับที่พอดีและยอมรับได้

(2) การเพิ่มระดับความเข้มข้นของมาตรฐานขึ้นไป

จากผลต่างที่วิเคราะห์ออกมา เราอาจพบว่ามียี่ห้อที่มีการปฏิบัติได้สูงกว่ามาตรฐานมาก ๆ หรือพบว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่ได้รับการยอมรับ เพราะเป็นมาตรฐานต่ำเกินไปที่ไม่ควรเรียกว่าเป็นมาตรฐาน

ในกรณีดังกล่าวนี้ ก็ควรต้องมีการปรับระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น จนถึงระดับที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

ระบบการควบคุมและการตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานของการบริหารจัดการที่ดี

การบริหารจัดการที่ดีนั้นต้องมีศิลป์และศาสตร์ทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นเลิศด้วยการสามารถหยั่งรู้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง แม่นยำนั้นจะต้องมีกระบวนการป้องกันและควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงก็จะทำให้นักบริหารผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารที่ดีที่ประสบความสำเร็จ

ในตอนท้ายของกระบวนการบริหารกิจการงานทั้งปวงนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องทำหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหาร ก็คือ หน้าที่ควบคุม หรือ Control กล่าวคือเมื่อผู้บริหารได้ สั่งการงานต่าง ๆ ออกไปแล้ว จะต้องทำการติดตามดูแลและควบคุมกำกับให้มีการปฏิบัติตามนั้น และเพื่อที่จะให้มั่นใจได้ว่า แผนงานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำนั้น สำเร็จลงได้ด้วยดีหรือไม่อย่างไร หรือมีปัญหาอุปสรรคใดบ้างที่จะต้องทำการแก้ไข ให้สุดท้ายแล้วสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีประสิทธิภาพตามแผนงานทั้งหมดขององค์กรที่ได้วางไว้

กระบวนการควบคุมในการบริหารการจัดการ

แนวคิดดั้งเดิมของนักบริหารการจัดการเกี่ยวกับเรื่องการควบคุมการบริหารองค์กรนั้น จะเน้นไปที่กระบวนการควบคุม (Process of Controlling) ที่อาจจัดลำดับได้ดังนี้

- (1) การวางระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร
- (2) การตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (3) การมอบหมายงานให้ไปปฏิบัติ
- (4) การวัดผลงาน / การประเมินผลงาน
- (5) การดำเนินการแก้ไข

ความสัมพันธ์ของระบบควบคุมกับผู้ตรวจสอบ

กระบวนการตรวจสอบตามแนวคิดของนักบริหารสมัยแรกเริ่ม จะกำหนดให้เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงาน หรือ Supervisor ทำการตรวจสอบระบบการปฏิบัติงาน (Operating System) เพื่อทำการตรวจสอบ วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานออกมาในรูปแบบต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้

ผู้ควบคุมงานอาจทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบ (Inspector / Sensor) เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามระบบและมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่

ในการตรวจสอบแง่ของนักบริหารทั่วไป จะให้มีการเปรียบเทียบวัดผลงานตามมาตรฐานที่สำคัญที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมีมาตรฐานสำคัญดังนี้

- (1) ปริมาณ (Quantity)
- (2) คุณภาพ (Quality)
- (3) ต้นทุน (Cost)
- (4) เวลา (Time)

การวัดผลงานต่าง ๆ ผู้ตรวจสอบจะทำการประเมินถึงควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และควมมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ว่าเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

แนวความคิดการตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เป็นอีกแขนงหนึ่งของวิชาการควบคุมภายใน ที่องค์กรธุรกิจภาคเอกชนนำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือการควบคุมทางการบริหารมาช้านานแล้ว เพื่อทำหน้าที่ช่วยแบ่งเบาภารกิจของฝ่ายจัดการ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ใครมีเวลาว่างมากพอ เพราะต้องทุ่มเทเวลาส่วนใหญ่ให้กับการบริหารงานประจำวัน อีกทั้งผู้บริหารอาจไม่มีความชำนาญพอ จึงมอบให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานพิเศษ ที่เรียกว่า “หน่วยงานตรวจสอบภายใน” ทำหน้าที่ตรวจสอบแทน

แนวความคิดทางการตรวจสอบภายใน แท้ที่จริงมีมาช้านานนับเป็นร้อยปีแล้ว ดังตัวอย่างคู่มือการตรวจสอบของบริษัทชิปของเยอรมัน ที่มีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1875 ตอนหนึ่งกล่าวไว้ในคู่มือการตรวจสอบของบริษัทว่า

“The auditors are to determine whether laws, contracts, policies and procedures have been properly observed and whether all business transaction were conducted in accordance with established policies and with success. In this connection, the auditors are to make suggestions for the improvement of existing facilities and procedures, criticiss of contract with suggestion for improvement.”

Except from : Krupp Company's Audit Manual

The German armament makes

Dated January 17, 1875

แนวความคิดทางวิชาการต่าง ๆ ของโลกยุคปัจจุบันมักหลงไหลมาจากนักคิดจากประเทศอเมริกา และประเทศอังกฤษเป็นส่วนใหญ่เช่นเดียวกับเรื่องการบัญชี การสอบบัญชี การตรวจสอบภายใน การควบคุมคุณภาพ การควบคุมด้วยตนเอง การตรวจสอบด้วยตนเอง ฯลฯ ซึ่งแพร่หลายมาให้มีการปฏิบัติหรือเรียนรู้ ดูเหมือนจะมีนักวิชาการของ 2 ประเทศนี้เท่านั้น ที่กล้านำเสนอแนวความคิดและหลักการออกมาเผยแพร่ต่อชาวโลก

ในเรื่องของการบริหารการควบคุมก็เช่นกัน แม้จะมีวิวัฒนาการมาช้านาน ใช้ในวงการต่าง ๆ เรื่อยมา ต่อเมื่อมาถึงวิกฤติทางเศรษฐกิจของอเมริกาที่มีการทุจริตทางการเงินอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะการทุจริตที่เรียกกันว่า Fraudulent Financial Reporting จนเกิดองค์กรที่เรียกว่า The National Commission on Fraudulent Financial Reporting (NCFRR) โดยมีอดีตหัวหน้า SEC. Commissioner ชื่อ James A. Treadway เป็นหัวหน้าคณะทำงาน COSO ดังกล่าวแล้วนั้น นอกจากเสนอมาตรการต่าง ๆ แล้วยังได้เสนอให้องค์กรมีกิจกรรมที่สำคัญอีก 2 เรื่อง คือ

- (1) การให้องค์การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- (2) การให้องค์การมีคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล

กิจกรรมงานตรวจสอบภายใน และคณะกรรมการตรวจสอบจึงได้เป็นจุดกำเนิด ให้หลาย ๆ ประเทศนำมาเป็นส่วนหนึ่งของกลไกธรรมาภิบาลตาม ๆ กันมา

ความสัมพันธ์ของระบบควบคุมภายในกับการตรวจสอบภายใน

กระบวนการควบคุมกำกับกับการดำเนินงานขององค์กรที่ดี จะจัดให้มีระบบควบคุมภายใน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหาร ในการติดตามดูแลการปฏิบัติงานทั้งหลายทั้งปวงของบรรดาผู้รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายงานให้ไปปฏิบัติ

กลไกการควบคุมภายในที่สำคัญอาจแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

- (1) กลไกการควบคุมภายในที่เป็นระบบและระเบียบวิธีปฏิบัติ
- (2) กลไกการควบคุมภายในที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล

กลไกการควบคุมภายใน ส่วนที่ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลยุคปัจจุบันนิยมเรียกกันว่า “การตรวจสอบภายใน” (Internal Audit) โดยมี “ผู้ตรวจสอบภายใน” (Internal Auditor) เป็นผู้ทำหน้าที่นี้ ในฐานะที่เป็นผู้ตรวจสอบและเป็นส่วนหนึ่งของกลไกการควบคุมภายในด้วย

วิวัฒนาการและความนิยมแพร่หลายในการใช้ประโยชน์จากบริการงานตรวจสอบภายใน เกิดจากการบริหารธุรกิจของภาคเอกชน แล้วมีการนำไปประยุกต์ใช้ในวงราชการต่อ ๆ กันมาจนถึงปัจจุบัน โดยภาคธุรกิจเอกชนยังเป็นผู้นำในการใช้กลไกการควบคุมนี้มาโดยตลอด

วัตถุประสงค์หลักของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการทางการบริหารที่ดำเนินการภายใต้นโยบายและความเห็นชอบของคณะผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ที่มีวัตถุประสงค์หลักดังต่อไปนี้

- (1) เพื่อใช้ในการป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
- (2) เพื่อใช้ในการป้องกันการทุจริตองค์การ
- (3) เพื่อใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- (4) เพื่อใช้ในการส่งเสริมให้นโยบายขององค์การเกิดประสิทธิผล
- (5) เพื่อใช้ในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย

ระบบควบคุมภายในที่ดี จึงควรเป็นระบบที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้โดยสมบูรณ์

กระทรวงศึกษาธิการ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งประกาศใช้ ณ วันที่ 3 กรกฎาคม 2546 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 1 - 10) แบ่งส่วนราชการในส่วนกลางของกระทรวงศึกษา (มาตรา 10) ออกเป็น 6 ส่วน คือ (1) สำนักงานรัฐมนตรี (2) สำนักงานปลัดกระทรวง (3) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (4) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน (5) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (6) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยที่ส่วนราชการตามข้อ (2) (3) (4) (5) และ (6) มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นกรมตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

การจัดระเบียบบริหารราชการในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล

ระเบียบปฏิบัติราชการหรือระเบียบปฏิบัติงานของสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลทั้งที่เป็นสถานศึกษาในสังกัดและที่เป็นสถานศึกษาในกำกับ ตามมาตรา 40 ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (มาตรา 41 และ 42)

- (1) เสนอแนะการจัดสรรเงินงบประมาณให้แก่สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาในสังกัดสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาในกำกับ และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาต่อคณะรัฐมนตรี

(2) ประสานงานจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลในกำกับสถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาระดับปริญญา และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา

(3) เสนอการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุงและเลิกสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลในกำกับ

(4) วางระเบียบการปฏิบัติราชการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจการต่าง ๆ ร่วมกันของสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดอันมิใช่กิจการของสถาบันแห่งหนึ่งแห่งใดโดยเฉพาะ

นอกจากนั้นยังให้มีคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยเรียกโดยย่อว่า ก.ม. ทำหน้าที่เป็นองค์การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการพลเรือนในสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับปริญญาในสังกัด ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการดังกล่าว

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

การแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญา โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กฎกระทรวง. 2546 : 79 - 80)

(1) จัดทำข้อเสนอนโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษาและแผนพัฒนาการอุดมศึกษา รวมทั้งดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระดับอุดมศึกษากับต่างประเทศ

(2) จัดทำหลักเกณฑ์ และแนวทางการสนับสนุนทรัพยากรและการจัดตั้ง จัดสรรงบประมาณอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน

(3) ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพนักศึกษา รวมทั้งผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ ในระบบอุดมศึกษา และประสานส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ

(4) เสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุงและยกเลิกสถาบันอุดมศึกษาและวิทยาลัยชุมชน

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการอุดมศึกษาตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษามอบหมาย รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลและจัดทำสารสนเทศด้านการอุดมศึกษา

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(7) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แบ่งส่วนราชการดังต่อไปนี้

- (1) สำนักอำนวยการ
- (2) สำนักทดสอบกลาง
- (3) สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา
- (4) สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน
- (5) สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา
- (6) สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา
- (7) สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ
- (8) สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา
- (9) สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ในแต่ละส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) **สำนักอำนวยการ** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา รวมทั้งงานเลขานุการของคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานคลัง การเงิน งบประมาณ การบัญชี การพัสดุและสินทรัพย์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศประชาสัมพันธ์และเผยแพร่งานการอุดมศึกษา

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(2) สำนักทดสอบกลาง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและเพื่อการเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน
- (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการการสอบร่วมกับหน่วยงานในทุกระดับเพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างทั่วถึงและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ
- (ค) เสนอแนะระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
- (ง) สนับสนุน ส่งเสริม และเป็นคลังข้อมูลของผู้รับการทดสอบและประเมินผลการเรียนรู้ ตลอดจนให้บริการผลการวัดและประเมินแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- (จ) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(3) สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) จัดทำข้อเสนอนโยบายในการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศ และจัดทำแผนพัฒนาการอุดมศึกษา
- (ข) จัดทำแผนการผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลังคนระดับอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
- (ค) วิเคราะห์ กลั่นกรองแผนงานและโครงการของมหาวิทยาลัยหรือสถาบัน รวมทั้งเสนอแนะการจัดตั้ง ยุบ รวม ปรับปรุง และยกเลิกสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา
- (ง) จัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรงบประมาณเสนอแนะค่าตอบแทนการจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนการระดมทรัพยากรเพื่ออุดหนุนการอุดมศึกษาทุกประเภท
- (จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(4) สำนักบริหารงานวิทยาลัยชุมชน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) จัดทำข้อเสนอแนะนโยบาย และจัดทำแผนหลักของระบบวิทยาลัยชุมชน เสนอแนะการจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณให้วิทยาลัยชุมชน
- (ข) จัดทำระบบข้อมูล สารสนเทศ กำกับ ตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานวิทยาลัยชุมชน
- (ค) จัดทำมาตรฐานการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชน

(ง) พัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาของวิทยาลัยชุมชนและระบบเครือข่ายความร่วมมือการจัดการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการวิทยาลัยชุมชน

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ

มอบหมาย

(5) **สำนักประธานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ส่งเสริมเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา และภูมิปัญญาของชาติ

(ข) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี

(ค) กำกับ ดูแล และกำหนดมาตรการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้เป็นไป

ตามกฎหมาย กฏ ข้อบังคับ ระเบียบประกาศที่เกี่ยวข้อง

(ง) ประธาน สนับสนุนและกำกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ

มอบหมาย

(6) **สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) จัดทำข้อเสนอนโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษา

(ข) จัดทำระบบการรับรองวิทยฐานะและการรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งเสนอแนวทางการเทียบระดับและการเทียบโอนผลการเรียน

(ค) ส่งเสริม สนับสนุน การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาและการศึกษาวิจัยด้านการเรียนการสอน การส่งเสริม การสร้างองค์ความรู้ใหม่และการจัดการความรู้ ตลอดจนเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลหลักสูตรและการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(7) **สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ** มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) จัดทำยุทธศาสตร์ด้านอุดมศึกษาต่างประเทศและแนวทางการสร้างความร่วมมือทางวิชาการและการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาระหว่างประเทศ

(ข) ดำเนินการด้านความสัมพันธ์ระดับอุดมศึกษากับต่างประเทศ

(ก) เสนอมาตรการและแนวทางการสนับสนุนส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันตามเงื่อนไขการเปิดเสรีทางการศึกษาและพัฒนาไปสู่ความเป็นศูนย์กลางอุดมศึกษาในภูมิภาค

(ง) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอุดมศึกษาต่างประเทศเพื่อพัฒนาอุดมศึกษา

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(8) สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) จัดทำข้อเสนอแนะด้านนโยบาย และกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการพัฒนานักศึกษา

(ข) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความสามารถ และรูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษาให้มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้คู่คุณธรรมและสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข รวมทั้งมีศักยภาพที่สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

(ค) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิตในการทำงานร่วมกับชุมชน ท้องถิ่น และสถานประกอบการ

(ง) ส่งเสริมการพัฒนาระบบสวัสดิการ บริการนักศึกษา การศึกษาของคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษในสถาบันอุดมศึกษา

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(9) สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) เสนอแนะนโยบาย ประสาน และส่งเสริมการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบอุดมศึกษา ในเครือข่ายของมหาวิทยาลัยกับผู้บริหาร ผู้ประกอบการ ท้องถิ่น และชุมชน

(ข) จัดทำหลักสูตร และประสาน ส่งเสริมให้มีการจัดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง สายวิชาการและผู้บริหารสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นเครือข่ายที่จะพัฒนาระบบบริหารของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน

(ค) จัดทำฐานข้อมูลทะเบียนประวัติ ให้คำปรึกษาแนะนำและติดตามประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ งานนิติกรรมและสัญญางานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในทางแพ่ง อาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา

(ด) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ระบบการบริหารและโครงสร้างขององค์การของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความเป็นมาภารกิจ โครงสร้างของการบริหาร สถานสถาบันฯ และการจัดการศึกษา ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความเป็นมาของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันอุดมศึกษาสาขาอาชีพ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ถือกำเนิดขึ้นเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 โดยพระราชบัญญัติวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา พ.ศ. 2518 (ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 92 ตอนที่ 48, หน้า 1-22 : 27 กุมภาพันธ์ 2518.) เหตุผลสำคัญในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ เพื่อให้ นักศึกษาสาขาอาชีวศึกษามีโอกาสศึกษาถึงระดับปริญญา ตามมาตรา 5 ของพระราชบัญญัติฉบับนี้ กำหนดให้วิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัย เป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ

เนื่องจากมีความกดดันและเรียกร้องของนักศึกษาสาขาอาชีวศึกษาที่ประสงค์จะเรียนต่อถึงระดับปริญญา ประกอบกับมีเวลาเตรียมการในการจัดตั้งจำกัด และรัฐบาลมิได้เตรียมงบประมาณเพื่อการจัดตั้ง (ศรีเครือ โปวาทอง, 2531 : คำนำ, 1) แต่กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้เปิดสอนให้ทันในปีการศึกษา 2518 และสามารถเปิดสอนได้จริงเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2518

ต่อมาในปี พ.ศ. 2520 ได้โอนวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา จำนวน 28 แห่ง มาเป็นของสถาบัน และเปลี่ยนชื่อเรียกเป็นวิทยาเขตต่าง ๆ ในปี 2526 ได้แยกสถานศึกษาอีกแห่งหนึ่งจากวิทยาเขตปทุมธานี จักรวรรดิ เป็นวิทยาเขตปทุมธานี มหาเมฆ และเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2533 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งวิทยาเขตวังไกลกังวล ซึ่งนับเป็นวิทยาเขตที่ 30 ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (มัย สุขเยี่ยม, 2535 : 93)

สำนักราชเลขาธิการ พระบรมมหาราชวัง ได้มีหนังสือที่ รล 0003/16942 ลงวันที่ 15 กันยายน 2531 แจ้งว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อใหม่ของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ว่า “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” ต่อมาที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร ครั้งที่ 14/2532 สมัยสามัญเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2532 มีมติเห็นชอบกับร่างพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อ วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

สถานศึกษาแห่งนี้ จึงเปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล” ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2532 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 106 ตอนที่ 132. หน้า 9-11; 18 สิงหาคม 2532.)

ภารกิจของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

มาตรา 5 ของพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 92 ตอนที่ 48 หน้า 15. 27 กุมภาพันธ์ 2518.) กำหนดให้สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลทำหน้าที่ดังนี้

1. ผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี
2. ให้การศึกษาทางด้านวิชาชีพ ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญา ระดับปริญญา และประกาศนียบัตรชั้นสูง
3. ทำการวิจัย ส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

เหตุผลที่สำคัญอย่างหนึ่งในการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2518 ก็คือ เพื่อขยายโอกาสให้นักศึกษาสาขาอาชีวศึกษาสามารถเรียนต่อถึงระดับปริญญา (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 92 ตอนที่ 48. หน้า 22; 27 กุมภาพันธ์ 2518.) ดังนั้น การจัดการศึกษา ระดับปริญญา จึงเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (ธรรมนุญ ฤทธิมณี) (2533 : 6, 8-9) อดีตอธิการบดีได้เห็นว่า “ศูนย์กลางจัดการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งตั้งอยู่ที่คลองหก จังหวัดปทุมธานี จะเป็นแหล่งขยายการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี หลักสูตร 4 ปี” นอกจากนั้น ยังได้ชี้นำทิศทางการจัดการศึกษาว่า “สถาบันฯ จะส่งเสริมให้คณะและวิทยาเขตสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ แต่ละแห่งจะมีจุดเน้นของตน และจะมีลักษณะเป็นวิทยาเขตแบบสหวิทยาการ (Multidisciplinary Campus) มากยิ่งขึ้นโดยเปิดสอนวิชาชีพต่าง ๆ ในวิทยาเขตแต่ละแห่งเพิ่มขึ้น” และ “สถาบันฯ จะส่งเสริมและสนับสนุนให้วิทยาเขตและหน่วยงานที่ตั้งในภูมิภาคเดียวกันได้ร่วมมือกัน เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สอดคล้องกับท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้นแต่ละแห่งจะได้ช่วยเหลือและประสานงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การแลกเปลี่ยนบุคลากร การร่วมมือกันทางวิชาการตลอดจนการให้บริการชุมชนในด้านการเรียนการสอน สถานศึกษาที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันควรจะได้แบ่งภารกิจกันตามความถนัด”

นอกจากนั้นในเรื่องระดับการศึกษาที่จะจัดนั้น อดีตอธิการบดีได้พิจารณาจุดเน้น ที่ถือว่าเป็นคุณลักษณะเฉพาะของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล คือ “...มุ่งเน้นการผลิตผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาอาชีพต่าง ๆ ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา ที่มีความรู้ในทางทฤษฎีและความสามารถในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง” (ธรรมนุญ ฤทธิมณี. 2533 : 5) นั่นคือ สถาบันแห่งนี้มุ่งเน้นการผลิต

นักเทคโนโลยี (Technologist) ที่มีความสามารถในการเชิงปฏิบัติ ดังนั้น หลักสูตรของสถาบันฯ จึงมีเนื้อหาไม่เหมือนกับหลักสูตรวิทยาศาสตร์ประยุกต์ (Applied Sciences) ที่เปิดสอนในสถาบันการศึกษาทั่วไป แต่ควรจะเป็นหลักสูตรที่เชื่อมโยงการนำทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาผสมผสานกับความรู้ความชำนาญในด้านการผลิต

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจะปฏิบัติการหลักเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป คือ การสอน วิจัย บริการทางวิชาการแก่ชุมชน และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังมีจุดเน้นที่สรุปได้ดังนี้

1. จัดการศึกษาทั้งระดับประกาศนียบัตรและระดับปริญญา
2. วิทยาเขตจัดการศึกษาในระดับประกาศนียบัตร สำหรับในระดับปริญญานั้น คณะจะจัดการศึกษาหลักสูตร 4 ปี วิทยาเขตจะจัดการศึกษาดตามหลักสูตร 2 ปี
3. ส่งเสริมให้วิทยาเขตเป็นสหวิทยาการมากขึ้น
4. สนับสนุนให้หน่วยงานในภูมิภาคเดียวกันร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น

โครงสร้างการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 106 ตอนที่ 132, หน้า 9; 18 สิงหาคม 2532.) กำหนดให้สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นนิติบุคคล เป็นกรม ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2518 ดังนี้

1. ผลิตครูอาชีวศึกษาระดับปริญญาตรี
2. ให้การศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
3. ทำการวิจัยส่งเสริมการศึกษาทางด้านวิชาชีพ
4. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จัดการศึกษาโดยมุ่งพัฒนากำลังคนให้มีคุณสมบัติพร้อมที่จะประยุกต์และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2540 ข : 5)

การจัดการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ได้จัดการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี โดยแบ่งหลักสูตรออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 28 สาขาวิชา และหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 108 สาขาวิชา เปิดทำการสอนในวิทยาเขตต่าง ๆ

จำนวน 35 แห่ง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รับผิดชอบดำเนินการจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ คือ ช่างอุตสาหกรรม บริหารธุรกิจ เกษตรกรรม คหกรรมและศิลปกรรม (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2541 : 10-12)

การจัดการศึกษาระดับปริญญาตรี

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ได้จัดการศึกษาระดับปริญญาตรี ในสาขาวิชาชีพตรงและสายครุ ดังนี้ คือ สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิชาเกษตรอุตสาหกรรม สาขาวิชาเกษตรศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ สาขาวิชาสถาปัตยกรรม สาขาวิชาศิลปกรรม สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชานาฏศิลป์และดุริยางค์ รวมทั้งสิ้น 119 สาขาวิชา โดยมีคณะต่าง ๆ ที่เปิดสอนและรับนักศึกษาจำนวน 15 คณะ รับผิดชอบจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่วนใหญ่จัดการเรียนการสอนที่ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี มีเนื้อที่ประมาณ 740 ไร่ และกระจายอยู่ในวิทยาเขตต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้ง 35 วิทยาเขต (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2540 : 9)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญาตรี ทำการวิจัย ส่งเสริมการศึกษาด้านวิชาชีพ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด บริหารงานภายใต้สภาสถาบัน แบ่งส่วนงานออกเป็น สำนักงานอธิการบดี คณะ วิทยาเขต สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ มีรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ รองคณบดี ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกวิชาในคณะและวิทยาเขต เป็นผู้บังคับบัญชาตามลำดับและแบ่งการบริหารงานออกเป็น 7 ด้าน คือ

1. งานวิชาการ ประกอบด้วย

- 1.1 งานหลักสูตรและตำราเรียน
- 1.2 งานทะเบียนและวัดผล
- 1.3 งานพัฒนาหลักสูตร
- 1.4 งานพัฒนาบุคลากร
- 1.5 งานผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน

2. งานบริหาร ประกอบด้วย

- 2.1 งานสารบรรณ
- 2.2 งานการเงิน
- 2.3 งานบัญชี
- 2.4 งานบุคลากร
- 2.5 งานการผลิตและการรับงานภายนอก
- 2.6 งานประชาสัมพันธ์

3. งานบริการการศึกษา ประกอบด้วย

- 3.1 งานอาคารสถานที่
- 3.2 งานยานพาหนะ
- 3.3 งานพัสดุ
- 3.4 งานเอกสารการพิมพ์
- 3.5 งานรักษาความปลอดภัย

4. งานกิจการนักศึกษา ประกอบด้วย

- 4.1 งานกิจกรรม
- 4.2 งานวิชาทหารและลูกเสือ
- 4.3 งานกีฬา
- 4.4 งานพัฒนาวินัย
- 4.5 งานสวัสดิการ
- 4.6 งานส่งเสริมจริยธรรม
- 4.7 งานแนะแนว
- 4.8 งานพยาบาล

5. งานวางแผนและพัฒนา ประกอบด้วย

- 5.1 งานแผนงานและงบประมาณ
- 5.2 งานประเมินผลและรายงาน
- 5.3 งานสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. งานวิจัยและฝึกอบรม ประกอบด้วย

- 6.1 งานวิจัย
- 6.2 งานฝึกอบรมและการศึกษาพิเศษ

7. งานกิจการพิเศษ ประกอบด้วย

- 7.1 งานศูนย์วิทยบริการ
 - 7.1.1 งานห้องสมุด
 - 7.1.2 งานเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 7.2 งานศูนย์วัฒนธรรม
- 7.3 งานโครงการพิเศษ

การบริหารจัดการที่ดีกับการบริหารสถาบันการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีหน้าที่ในการบุกเบิกแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปสู่สังคม ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อที่จะสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพและแข่งขันได้ในตลาดโลกภายใต้ภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด การบริหารจัดการในแนวคิดใหม่ที่เน้นประสิทธิภาพ ความประหยัด ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพ เป็นสิ่งที่น่าจะได้รับการพิจารณาอย่างจริงจัง (ชวน หลีกภัย : 2542)

ปัจจุบันนี้รัฐบาลมีแนวโน้มให้มหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่ระบบที่อยู่ในกำกับของรัฐบาล ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับความพร้อมของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ด้วยการที่มีธรรมาภิบาลหรือ (อานันท์ ปันยารชุน. 2542 : 20-25) การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยนั้น จะต้องยึดหลัก 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความอิสระในการบริหาร ซึ่งได้แก่ ความอิสระในการจัดการ และอิสระในนโยบายการศึกษา

2. ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง การรับผิดชอบโดยการตัดสินใจของตน ถ้าจะตัดสินใจผิดถึงแม้จะเป็นเจตนาที่ดี บางครั้งบางครั้งอาจต้องรับผิดชอบ มากกว่าการออกมาพูดเฉย ๆ ซึ่งภาษาอังกฤษว่า accountability ผู้บริหารจะต้องสามารถ account ได้ มา report ได้ มายืนยันได้ว่าตนเองทำไปเพราะเหตุผลอะไร ต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจนั้น ๆ

3. ธนองความต้องการของสังคม จะเห็นว่า มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความหลากหลายในการจัดการศึกษา ซึ่งขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละแห่งและต้องคำนึงถึง

(1) เป็นความต้องการของสังคม และ

(2) ตัวเองมีพลัง มี resources พอมีงบประมาณพอ มีครูอาจารย์สอนพอ มีการบริหารที่ดีพอ ที่จะจัดตั้งคณะขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการ แต่ละมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยต่างจังหวัด น่าจะมองความต้องการของสังคมในลักษณะภูมิภาค ในลักษณะท้องถิ่นมากกว่าเพราะเท่าที่สร้างกันมาก็อยากที่จะเห็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยในต่างจังหวัดในภูมินาถนั้น ๆ รับคนในภูมิภาคส่วนใหญ่เข้ามา แต่เมื่อสอนเขาแล้ว ให้ความรู้เขาแล้ว ให้วิชาการเขาแล้ว อย่าลืมว่าจะทำอย่างไรให้เขาอยู่ในถิ่นฐานของเขาด้วย ไม่ใช่ทุกคนกลับเข้ามาอยู่ในกรุงเทพฯ มหานาถในกรุงเทพฯ กันหมด จะทำอย่างไรที่จะสร้างให้จิตใจเขารักถิ่นฐานจริง ๆ

4. คุณภาพการศึกษา มุ่งเน้นสถาบันการศึกษานั้นจำเป็นต้องเพ่งเล็งถึงความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งไม่ได้ความเป็นเลิศในคุณภาพของครูบาอาจารย์ ความเป็นเลิศในคุณภาพของนักเรียน นอกเหนือจากในบางกรณีที่จะต้องดูแลเรื่องท้องถิ่น ดังนั้นการสร้างระบบใหม่ วิธีปฏิบัติใหม่ ให้วางโครงสร้างระบบการบริหารงานบุคคล การบริหารการเงิน ตลอดจนการบริหารอื่น ๆ ให้สามารถตรวจสอบได้ และต้องมีระบบการตรวจสอบที่ดีอีกด้วย

5. ระบบงบประมาณ ในการตั้งงบประมาณในอนาคต จะต้องคำนึงถึงรายรับและรู้ต้นทุน ต้องเริ่มใช้ Optimization ต้องรู้ระบบการบริหารงบประมาณที่เป็นระบบ มีความคิดในการใช้งบประมาณไปในทางที่ถูกต้อง เพราะการบริหารราชการแผ่นดิน หลักใหญ่คือ ให้ข้างล่างเขามีส่วนร่วม จะทำอะไรให้ทั้งข้างบน ข้างล่างและตรงกลาง มีส่วนในการจัดการ และจะมีส่วนร่วมได้เมื่อเขามีความเชื่อมั่นว่าอันนี้เป็นระบบที่ดี และเมื่อเขามีความเชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยได้

การบริหารจัดการที่ดีในสถาบันอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยทั้งหลายไม่ว่าเป็นเอกชนหรือของรัฐ มีภารกิจทางด้านการสอน การวิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หรืออาจจะมีการกิจที่ 5 เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี กฎหมายกำหนดให้มีการกิจที่ 5 คือ ปรับปรุง เปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี หลักการบริหารในองค์การที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยทั่วโลก มีหลักการร่วมอยู่ 2 ประการ คือ

1. เสรีภาพทางวิชาการ มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็ต้องการความเป็นอิสระทางวิชาการโดยปราศจากการแทรกแซงจากอำนาจภายนอก เสรีภาพทางวิชาการที่ถูกแทรกแซงและไม่สามารถที่จะทำหน้าที่ให้บรรลุความเป็นเลิศทางวิชาการได้ ในการที่จะพัฒนาระบบบริหารในมหาวิทยาลัยจึงต้องใช้หลัก good governance หรือจะใช้หลักอะไรก็ได้แต่ต้องธำรงรักษาหลักของเสรีภาพทางวิชาการได้ แทรกแซงไม่ได้

2. ความมีอิสระทางบริหาร คือ การมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเองสามารถที่จะจัดการกับตัวเอง รับผิดชอบตัวเอง บริหารตัวเองซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญ ของ Self-governance ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งจากภายนอกและภายใน ส่วนร่วมจากภายใน เช่น การมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร รวมถึงการ Share Authority ด้วย (อำนาจในการตัดสินใจ วินิจฉัย สั่งการสำคัญ ๆ ไม่ควรไปกระจุกอยู่ที่คนใดคนหนึ่ง) (วิจิตร ศรีสุขอานันท์, 2542)

การที่มหาวิทยาลัยจะออกนอกกรอบมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น จำเป็นต้องดำเนินการให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งต้องบริหารโดยมีหลักการที่สำคัญ ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

1. ระบบการควบคุมและตรวจสอบ กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยต้องกำหนดนโยบายให้ชัดเจน และออกกฎระเบียบต่าง ๆ ให้เอื้อหรือตอบสนองหรือว่าผลักดันการพัฒนาแนวทางนั้น ๆ ต้องแก้ไขกฎระเบียบทั้งหลายใหม่หมดเพราะกฎระเบียบที่มีในปัจจุบันยังคลุมเครือแบบภาพรวม

2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ไปยังหน่วยปฏิบัติ ซึ่งมหาวิทยาลัยในระบบราชการ จะให้อำนาจกับคณบดี รองอธิการบดี และอธิการบดีโดยไม่กระจายอำนาจไปยังหัวหน้าภาควิชา ซึ่งจำเป็นจะต้องดำเนินการ

3. การรวมพลังของบุคลากรในมหาวิทยาลัย วิธีการหนึ่งที่ใช้กันมาก คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตลอดจนกลยุทธ์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยร่วมกัน

4. การประเมินผลงาน เป็นกลไกที่สำคัญมาก เป็นการประเมินเพื่อการพัฒนา ซึ่งการประเมินนั้นควรทำทั้งคนภายนอกและประเมินกันเองในหน่วยงาน

5. การเป็นผู้นำและการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งสองอย่างนี้ต้องมีความสมดุลกัน เป็นการบริหารที่ต้องใช้ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรมหาวิทยาลัย

6. ความโปร่งใส กิจกรรมหรือภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยต้องโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

7. การริเริ่มนวัตกรรมในการจัดการเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เป็นการบริหารจัดการที่ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในองค์กรของมหาวิทยาลัยด้วยการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ระหว่างภาควิชา หรือคณะ หรือระหว่างมหาวิทยาลัยก็ได้

8. การตอบแทนความดีความชอบ ควรใช้วิธีใหม่ ๆ โดยแทนที่จะเริ่มต้นความดีความชอบส่วนบุคคล ก็ให้เริ่มต้นความดีความชอบที่หน่วยงาน (ศ. นพ. วิจารณ์ พานิช, 2542)

สรุป การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยไทย ในความคิดเห็นของศาสตราจารย์นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช จากการอภิปรายในการสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2542 ว่าควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

การจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีองค์กรกำหนดนโยบาย (สภามหาวิทยาลัย) ที่เข้มแข็ง มีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดเน้นของภารกิจของมหาวิทยาลัยนั้น เช่น กำหนดว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนหรือการวิจัย โดยสภามหาวิทยาลัยจะต้องออกกฎระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายที่กำหนดและสนับสนุนการปฏิบัติตามแนวนโยบายนั้นหรือสภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกสร้างความต่อเนื่องของนโยบาย และจัดให้มีการตรวจสอบการดำเนินการตามนโยบายนั้นเป็นระยะ ๆ

2. การกระจายอำนาจตัดสินใจ ด้านการบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารวิชาการ ไปยังหน่วยปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน หลักเกี่ยวกับการกำหนดกฎเกณฑ์สายตัวในการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการใช้ (1) สามัญสำนึก (2) กระบวนการปรึกษาหารือ (3) การประเมินผลการทำงานในทุกระดับ สำหรับปรับปรุงวิธีการทำงานไปเรื่อย ๆ อันจะทำให้เป็นองค์กรเรียนรู้ และบุคลากรในองค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้

3. มีกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) เป้าหมาย (Goals) แผนปฏิบัติการ (Action plan) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Success indicators) โดยคนในองค์กรทุกระดับร่วมกันกำหนด เพื่อเป็นเครื่องมือให้ทุกหน่วยงานและทุกคนทำงานโดยมีเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน รวมทั้งให้สามารถประเมินผลงานได้เป็นระยะ ๆ

4. มีการประเมินผลงานโดยบุคคลภายนอกเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินทิศทาง คุณภาพของผลงานและประสิทธิภาพในการทำงาน โดยประเมินระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัยลงไปถึงระดับหน่วยงาน

5. มีความพอคิระหว่างการจัดการที่มีการปรึกษาหารือ เป็นองค์คณะบุคคลในลักษณะของ “ผู้ร่วมงาน” (ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา) กับการเป็นผู้นำที่คิดและกล้าตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงาน

6. มีคุณลักษณะอื่น ๆ ของการจัดการที่ดีโดยทั่วไป อันได้แก่ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซื่อสัตย์ ยึดถือประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นที่ตั้ง ยึดถือความสามารถและผลงาน (merit) ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์

7. มีการริเริ่มนวัตกรรมในการจัดการเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย ระบบ “รวมบริการประสานภารกิจ” ระบบจ้างงานบุคคลและหน่วยงานภายนอก

8. การตอบแทนความดีความชอบของบุคคล โดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงาน ระดับภาพรวมขององค์กร และระดับหน่วยงาน ประกอบกับผลงานของตัวบุคคล

การบริหารจัดการที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เกษม สุวรรณกุล (2544 : 214 – 239) มีความมุ่งหมายหลักที่จะเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐบาลเสียใหม่ โดยมหาวิทยาลัยไม่เป็นหน่วยราชการแต่ยังเป็นองค์กรของรัฐ แต่รัฐยอมให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการบริหารงาน และยังคงได้รับงบประมาณแผ่นดิน มีอำนาจออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการเงิน การคลัง การพัสดุ การบริหารงานบุคคล การกำหนดเงินเดือนเอง อย่างไรก็ตามรัฐยังมีอำนาจในการตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน โดยหน่วยตรวจสอบของรัฐ และกฎหมายอาจกำหนด ให้รัฐมีผู้แทนในสภามหาวิทยาลัยด้วย เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงฐานะของมหาวิทยาลัยจากกรมมาเป็นหน่วยงานอิสระเช่นนี้ จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดระบบการบริหารงาน เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งรวมถึงการยกระดับคุณภาพของการเรียนการสอนคุณภาพบัณฑิต คุณภาพอาจารย์ ผลงานวิจัยได้

ความมุ่งหวังของการนำมหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ก็เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร ซึ่งเชื่อว่าจะนำประสิทธิภาพมาสู่การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และจะนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ อย่างไรก็ตามความมุ่งหวังทั้งหมดหาได้มาโดยอัตโนมัติกับการเปลี่ยนแปลง

ครั้งสำคัญนี้ไม่ ตรงกันข้ามหากใช้ความเป็นอิสระที่มากับระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลนี้ไป ในทางที่ผิด เช่น ใช้ความเป็นอิสระ เพื่อให้ผู้บริหารใช้เงินได้คล่องโดยไม่ระมัดระวังก็ดี หรืออาจารย์ หาประโยชน์จากระบบ เพื่อความสบายของคนก็ดี มีการประเมินผลงานที่ไม่มีประสิทธิภาพก็ดี หรือ การจัดระบบบริหารมหาวิทยาลัยที่ไม่ถูกต้องก็ดี ก็อาจทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ในสภาพเดิมหรือทรุดหนัก กว่าเก่าได้ เพราะในระบบราชการนั้นยังมีหน่วยราชการเป็นผู้กำหนดระเบียบการบริหารให้และ ควบคุมให้มหาวิทยาลัยต้องทำตามระเบียบนั้น ถึงแม้จะไม่คล่องตัว ลำช้า ไม่มีประสิทธิภาพ แต่ อาจไม่ถึงระดับต่ำสุด ถ้าหากอำนาจเหล่านี้มาอยู่กับมหาวิทยาลัยและไม่สามารถใช้ความเป็นอิสระ คล่องตัวให้เกิดประโยชน์ ก็อาจจะมีผลเสียกับมหาวิทยาลัยมากกว่าเก่าอย่างแน่นอน ดังนั้นสิ่งจำเป็น อย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล คือ การบริหารที่ดี หรือการมี Good Governance

สภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ซึ่งมีชื่อเรียกว่า Board of Regents หรือ Board of Trustees หรือบางแห่งเรียกว่า Board of Directors ประกอบด้วย บุคคลภายนอกทั้งหมด เพียงบางแห่งให้อธิการบดีเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วย การที่ใช้บุคคลภายนอกทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย สืบเนื่องมาจากประวัติการกำเนิดของมหาวิทยาลัยในระยะต้น ๆ โดยหวังให้กรรมการเหล่านี้มาทำหน้าที่ปกป้องรักษาประโยชน์ในทางการเงิน ตลอดจนทำหน้าที่ควบคุมดูแลและกำหนดนโยบายแทนประชาชน ปัจจุบันอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หรือสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. การสรรหา แต่งตั้ง และถอดถอนอธิการบดี
2. ดูแลเพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามเจตนารมณ์ที่กำหนดในบทบัญญัติของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย
3. ควบคุมดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
4. วางแผนและกำกับติดตามการพัฒนามหาวิทยาลัย
5. ดูแลทรัพย์สินต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
6. เป็นแหล่งอำนาจพึงพิงเพื่อการตัดสินใจขั้นสุดท้ายของมหาวิทยาลัย

ในสหรัฐอเมริกา ขนาดของคณะกรรมการบริหารหรือสภามหาวิทยาลัยมีประมาณ 11-12 คน ส่วนใหญ่มาจากการแต่งตั้งของผู้นำการมั่งรฐบางแห่งให้มีส่วนหนึ่งมาจากการเลือกตั้งทั่วไปโดยตรงของประชาชน ส่วนในประเทศอังกฤษนั้น สภามหาวิทยาลัยมีขนาดใหญ่กว่าสหรัฐอเมริกา เช่นตั้งแต่ 30 คนขึ้นไป

อย่างไรก็ตาม โดยที่คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคคลภายนอก จึงไม่อยู่ในฐานะที่จะพิจารณาเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ เรื่องเกี่ยวกับวิชาการนี้ จะมีคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งซึ่งเรียกว่า Senate ประกอบด้วยอาจารย์ นักวิชาการ เป็นกรรมการผู้พิจารณา ในประเทศอังกฤษ เรียกว่า โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย 2 ชั้น หรือ 2 ระดับ (Two-tier Structure of Government) ยกเว้น Oxford University และ Cambridge University) อย่างไรก็ตามเรื่องที่พิจารณาโดยคณะกรรมการวิชาการนี้ ในที่สุดก็จะส่งไปให้กรรมการมหาวิทยาลัยหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นขั้นสุดท้าย กรรมการวิชาการหรือ Senate นี้ จะมีอธิการบดีเป็นประธานและมีกรรมการที่เป็นศาสตราจารย์ มาจากสาขาวิชาต่าง ๆ รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องการรับนักศึกษา หลักสูตรมาตรฐานของปริญญา การวิจัย การแต่งตั้งอาจารย์และศาสตราจารย์ ตลอดจนความเป็นอยู่ของนักศึกษา อำนาจคณะกรรมการวิชาการนี้ได้มอบหมายไปให้คณะกรรมการประจำคณะหรือภาควิชาไม่น้อย เพื่อกรรมการใหญ่จะได้ไม่ต้องดูแลในเรื่องรายละเอียดเกินไป

สำหรับประเทศไทยนั้นตลอดระยะเวลา 80 ปีเศษ ตั้งแต่ตั้งมหาวิทยาลัยเป็นครั้งแรกนั้น รูปแบบของสภามหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนแปลงมาเป็นลำดับ ในระยะต้นกฎหมายกำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย มีอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมีหัวหน้าภาควิชาจำนวนหนึ่ง นอกจากนั้นกฎหมายกำหนดให้มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่เกิน 2 ใน 3 ของกรรมการ 2 กลุ่ม พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2477 กำหนดให้ผู้ทรงคุณวุฒินี้ได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งด้วยความเห็นชอบของสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งแสดงว่ามีการยอมรับบทบาทของประชาชนให้มีส่วนเข้ามาดูแลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยด้วย พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2486 ก็กำหนดเรื่องความเห็นชอบของสภาผู้แทนราษฎรไว้เช่นกัน แต่ได้ยกเลิกไปใน 6 เดือนต่อมา รูปแบบสภามหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนี้ใช้เป็นแบบอย่างของสภามหาวิทยาลัยของวิทยาลัยอื่น ๆ ที่เกิดตามมา ลักษณะที่เด่นชัดคือ เป็นสภาของผู้บริหาร เพราะมีกรรมการซึ่งเป็นผู้บริหารโดยตำแหน่งจำนวนมาก สภามหาวิทยาลัยในรูปแบบนี้ไม่ค่อยได้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลมหาวิทยาลัยหรือกำหนดนโยบายอะไรมากนัก แต่มีลักษณะเป็นกรรมการตรายางมาก ทั้งนี้ เพราะกรรมการซึ่งเป็นรองอธิการบดี คณบดี หรือแม้แต่หัวหน้าภาควิชา ส่วนใหญ่มีความเกรงใจอธิการบดี นอกจากนั้น เรื่องที่เข้าสู่การพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยได้ผ่านการพิจารณาของที่ประชุมผู้บริหารหรือที่ประชุมคณบดีมาก่อนแล้ว เมื่อมาถึงสภามหาวิทยาลัย ก็ไม่มีเรื่องที่จะถกเถียงหรือพิพากษากันอีก นอกจากนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิในระบุนั้นมักไม่สัมพันธ์กับเรื่องของมหาวิทยาลัย หลายท่านเป็นข้าราชการกระทรวงอื่น ซึ่งมีความคิดอ่านแบบข้าราชการ คือ เน้นเรื่องกฎระเบียบ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากวงการธุรกิจก็ไม่ค่อยมี เพราะในสมัย

นั้นธุรกิจของประเทศไม่เจริญเช่นในปัจจุบัน การประชุมสภามหาวิทยาลัยบางครั้งใช้เวลาเพียง 15 นาทีก็มี เป็นที่น่าสังเกตว่าการให้รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการมาเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่งหรือในระยะหลังเมื่อโอนมหาวิทยาลัยไปขึ้นกับสำนักนายกรัฐมนตรีแล้ว นายกรัฐมนตรีจึงมาเป็นนายกสภามหาวิทยาลัย การประชุมสภามหาวิทยาลัยจึงไม่ค่อยมีการถกเถียงกัน เพราะกรรมการซึ่งเป็นข้าราชการเกรงใจหรือกลัวนายกสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยในรูปแบบนี้จึงไม่ค่อยมีประโยชน์มากนัก

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนแปลง จากการเป็นสภาที่มีกรรมการเป็นผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่มาเป็นกรรมการที่มาจากบุคลากรกลุ่มต่างๆ ตามส่วน มีลักษณะเป็นการถ่วงดุลเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2517 ในครั้งนั้นได้มีการเสนอพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ (มหาวิทยาลัยแม่โจ้ในปัจจุบัน) ในร่างพระราชบัญญัติ ได้เสนอรูปแบบของสภามหาวิทยาลัยอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน คือ สภาผู้บริหารเมื่อร่างพระราชบัญญัติได้เข้าสู่การพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ได้มีสมาชิกสภาท่านหนึ่ง เสนอว่า นอกจากนายกสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีแล้ว จึงมีการแปรญัตติ ให้มีองค์ประกอบของสภาสถาบัน 3 ส่วน คือ ผู้แทนผู้บริหาร จำนวน 3 คน ผู้แทนคณาจารย์ จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ดังนั้นสภาสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้จึงเป็นสภาสถาบันที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบเป็นแห่งแรก ต่อมาเมื่อ พ.ศ.2522 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้เสนอพระราชบัญญัติใหม่ จึงได้เปลี่ยนองค์ประกอบให้เป็นไปตามหลักการใหม่ และได้เสนอให้มีการรวม 3 ประเภทจำนวนเท่ากัน คือ ผู้แทนผู้บริหาร 9 คน ผู้แทนอาจารย์ จำนวน 9 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน แต่เมื่อร่างพระราชบัญญัติเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการวิสามัญ ได้มีกรรมการบางท่านหนึ่ง เสนอให้มีผู้ทรงคุณวุฒิมากขึ้น เป็นจำนวนเท่ากับกรรมการผู้แทนผู้บริหาร และผู้แทนอาจารย์รวมกัน โดยให้เหตุผลว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีทรัพย์สินของตนเองมาก จึงควรให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมีจำนวนเท่ากับกรรมการภายในมาดูแลทรัพย์สินเหล่านั้น (แทนประชาชน) ตามร่างพระราชบัญญัติเสนอแต่ละกลุ่มมี 9 คน แต่เมื่อเสนอให้มีการเพิ่มจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิเป็น 2 เท่า จึงได้มีการลดจำนวน 2 กลุ่มแรกให้เหลือกลุ่มละ 7 เพื่อจำนวนรวมจะได้ไม่มากเกินไป ดังนั้นสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงมีนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีเป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย โดยตำแหน่ง กรรมการผู้บริหาร 7 คน ผู้แทนอาจารย์ 7 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 18 คน รวมเป็น 30 คน หลังจากนั้น องค์ประกอบของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติจึงใช้รูปแบบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นตัวอย่าง ไม่ว่ามหาวิทยาลัยนั้นๆ จะมีทรัพย์สินหรือไม่ องค์ประกอบใหม่ของสภามหาวิทยาลัยนี้ทำให้สภามหาวิทยาลัยเริ่มมีบทบาทเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิม กล่าวคือไม่เป็นสภาตรายางมากนัก แต่ปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยได้ดีขึ้น มีการซักถามอธิการบดี มีข้อเสนอแนะมากขึ้น สภามหาวิทยาลัยในรูปแบบ

นี้ทำหน้าที่ดูแลการบริหารของมหาวิทยาลัยได้ดี เพราะในการเสนอเรื่องต่อสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีต้องเตรียมเรื่องอย่างรอบคอบพร้อมเหตุผล คำอธิบาย ตอบข้อซักถามของกรรมการ นอกจากนั้นหากสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิให้ได้บุคคลที่มีเวลา มีประสบการณ์ในการบริหาร มหาวิทยาลัย ก็จะได้ประโยชน์จากข้อเสนอแนะ หรือความเห็นในแง่บวกของผู้มีประสบการณ์ภายนอก โดยเฉพาะในเรื่องการเงินหรือทรัพย์สิน และในบางครั้งแม้ความคิดเห็นในเรื่องการบริหารและวิชาการก็มีข้อเสนอแนะที่ดี เช่น เรื่องการจัดตั้งสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น

ความสำคัญของสภามหาวิทยาลัยในระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ย่อมมีมากกว่า สภามหาวิทยาลัยในระบบเก่ามาก ทั้งนี้เพราะอำนาจการควบคุมดูแลมหาวิทยาลัย ในด้านการเงิน การพัสดุ การบริหารงานบุคคล อำนาจในการตั้งหรือยุบเลิกหน่วยงานของมหาวิทยาลัย และอำนาจเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป ซึ่งเคยเป็นของหน่วยราชการต่าง ๆ เช่น สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ได้ตกมาเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง รวมทั้งอำนาจบางอย่างที่ ทบวงมหาวิทยาลัยเคยทำอยู่ เช่น การอนุมัติแผนการดำเนินงาน อนุมัติหลักสูตร อำนาจเหล่านี้ก็ตกมาอยู่กับสภามหาวิทยาลัยเช่นกัน นอกจากนั้นงบประมาณของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเคยได้จากสำนักงบประมาณ ซึ่งจัดสรรไว้ในลักษณะแผนการดำเนินงาน หรือตามรายการของการใช้จ่าย ก็จะเป็นการจัดสรรให้สภามหาวิทยาลัย ในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปเหมาจ่าย ซึ่งหมายความว่ามหาวิทยาลัยสามารถสับเปลี่ยนโยกย้ายเงินที่ได้รับมาตามความเหมาะสม การที่อำนาจเหล่านี้ตกมาอยู่กับมหาวิทยาลัย ย่อมหมายความว่า สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะต้องทำหน้าที่ออกกฎระเบียบ ต่าง ๆ ที่ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เคยทำอยู่ ดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขอบังคับอย่างถูกต้อง ตรวจสอบอนุมัติแผนการดำเนินงานที่ใช้ในการคำนวณงบประมาณที่จะขอจากรัฐบาล ตรวจสอบอนุมัติงบประมาณที่จะส่งไปให้รัฐบาล ตรวจสอบการใช้เงินอนุมัติ เงินรายได้ รายจ่ายของมหาวิทยาลัย ดูแลการจัดการด้านทรัพย์สินและการลงทุนต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย อนุมัติการจัดตั้งหรือยุบคณะ ภาควิชา หรือหน่วยงานอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย อนุมัติการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ศาสตราจารย์ เป็นต้น การที่สภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่ที่สำคัญเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการปรับปรุง สภามหาวิทยาลัยใหม่ ให้มีกรรมการสภาที่เหมาะสมทั้งจำนวนและคุณภาพ ตลอดจนจะต้องมีเครื่องมือที่จะทำให้สภามหาวิทยาลัยดูแลรับผิดชอบ หน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ได้ดี เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งอาจเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ หรือหน่วยเลขานุการ ซึ่งต้องมีการใช้คน เงิน และเครื่องมือต่าง ๆ ตามสมควร

สำหรับ อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย นั้น หลักทั่วไปมีอยู่ว่าสภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กำหนดนโยบายสำคัญ ๆ ของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบ ดูแลเรื่องการเงินและงบประมาณ รวมทั้งการหารายได้หรือการลงทุน การกู้ยืมเงิน การออกระเบียบที่สำคัญ ๆ เช่น ระเบียบการเงินและการพัสดุ ระเบียบบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมทั้งระบบบำเหน็จบำนาญ การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหารระดับสูง เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี เป็นต้น การอนุมัติปริญญา การหารายได้ การติดต่อกับฝ่ายการเมืองและชุมชนภายนอก การอนุมัติ การจัดตั้งและยุบเลิกหน่วยงาน การแต่งตั้งศาสตราจารย์ การอนุมัติหลักสูตร เป็นต้น อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าอำนาจสภามหาวิทยาลัยจะมีมาก แต่ในทางปฏิบัติแล้ว อำนาจเหล่านี้ อาจแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. อำนาจหน้าที่ที่เป็นของสภามหาวิทยาลัยโดยแท้ จะมอบให้ผู้อื่นไม่ได้ อำนาจเหล่านี้ คือ การดูแลการใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย ซึ่งรวมทั้งการอนุมัติงบประมาณ การออกระเบียบการเงิน พัสดุ การตรวจสอบภายใน การออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี การอนุมัติแผนระยะยาวของมหาวิทยาลัย การอนุมัติปริญญา การปกป้องอธิการบดีให้พ้นจากการแทรกแซงของฝ่ายการเมือง เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่อธิการบดี รวมทั้งควบคุมการทำงานของอธิการบดีด้วย

2. อำนาจหน้าที่ที่เป็นของสภามหาวิทยาลัย แต่อธิการบดีเป็นผู้เสนอเรื่องให้สภาพิจารณา เช่น เรื่องแผน เรื่องการจัดตั้งองค์กร เป็นต้น

3. อำนาจหน้าที่ที่เป็นของสภามหาวิทยาลัย แต่มอบให้ผู้อื่นไปดำเนินการโดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ เช่น เรื่องหลักสูตร การพิจารณาคำแหน่งทางวิชาการ การวางมาตรฐานของปริญญา ซึ่งอาจมอบให้กรรมการวิชาการหรือในต่างประเทศ เรียกว่า Senate เพราะงานต่าง ๆ เหล่านี้ต้องการความรู้เฉพาะซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่อยู่ในฐานะที่จะทำได้

อธิการบดี

ความสำคัญของอธิการบดีที่มีต่อความเจริญก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยนั้นมีมาก อธิการบดีต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำของอาจารย์และพนักงานอื่น ๆ อธิการบดีที่ดีต้องสามารถรวมพลังของอาจารย์และพนักงานอื่น ๆ ไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ต้องมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มและต้องมีความสามารถที่จะร่วมงานกับนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการอื่น ๆ นายกสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดี ควรมีความใกล้ชิดและความสัมพันธ์ที่ดี และนายกสภามหาวิทยาลัยควรเป็นที่พึ่งสุดท้ายของอธิการบดีหากมีปัญหาที่อธิการบดีไม่สามารถแก้ไขได้ตามลำพัง โดยเหตุที่อธิการบดีเป็นผู้บริหารที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัย สามารถนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่มหาวิทยาลัย ดังนั้นวิธีการที่จะได้มาซึ่งอธิการบดีจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง คงไม่มีความจำเป็นที่จะ

กล่าวถึงความไม่เหมาะสมของระบบการเลือกตั้ง โดยทั่วไปใช้วิธีการสรรหา โดยมีคณะกรรมการสรรหาที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง องค์ประกอบของกรรมการสรรหานี้เป็นตัวกำหนดว่าจะได้อธิการบดีที่ดีหรือไม่ ในมหาวิทยาลัยที่มีความแตกต่างกันในผู้บริหารระดับสูงหรือคณาจารย์ มักจะมีการสรรหาจำนวนมาก เพื่อให้มีตัวแทนมาระวังรักษาประโยชน์ของแต่ละกลุ่ม บางครั้งมีการหาเสียงกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้พรรคพวกได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยและถ้าระเบียบการสรรหากำหนดให้กรรมการสรรหาเสนอรายชื่อเกินกว่า 1 คน ให้สภามหาวิทยาลัยแล้ว ก็จะมีการวิ่งเต้นหาเสียงจากกรรมการสภาอีก ผลสุดท้ายแม้มีกรรมการสรรหา แต่โอกาสที่จะได้อธิการบดีที่ไม่เหมาะสมก็ยังมีอยู่มาก แท้ที่จริงแล้วการมีกรรมการสรรหา นั้น เกิดมาจากความจริงที่ว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งคณะนั้น ไม่อยู่ในฐานะที่จะไปสรรหาอธิการบดีได้ เนื่องจากเหตุผลหลายประการเช่น ไม่มีเวลาจะไปค้นหาข้อมูลต่าง ๆ ของผู้ที่เหมาะสม สภามหาวิทยาลัยจึงมอบหมายหน้าที่นี้ให้คนกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งไปทำหน้าที่แทน โดยให้มีเวลาที่จำเป็นในการลงไปค้นหาข้อมูลว่า บุคคลใดเหมาะสมที่จะเป็นอธิการบดี โดยเลือกจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน จำนวนกรรมการนี้ไม่ควรมากเกินไป จำนวนที่เหมาะสมจะไม่เกิน 5 คน คนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ อาจมาจากกรรมการที่เป็นอาจารย์คนหนึ่ง และกรรมการที่มาจากผู้บริหารอีกคนหนึ่ง (หรือจะมีองค์ประกอบที่ต่างไปจากนี้ก็ได้อีก หากสภามหาวิทยาลัยเห็นสมควร) การได้มาซึ่งบุคคลที่จะนำมาพิจารณา เพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดีนั้นใช้วิธีต่าง ๆ ในต่างประเทศบางครั้งให้มีการสมัคร แต่วิธีนี้อาจไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย การให้หน่วยงานของมหาวิทยาลัยเสนอบุคคล ก็เป็นวิธีที่ใช้ในมหาวิทยาลัยหลายแห่ง บุคคลที่อยู่ในข่ายที่จะได้รับการเสนอให้ได้รับการพิจารณาเป็นอธิการบดีนั้นจะเป็นบุคคลภายนอกหรือบุคคลภายในมหาวิทยาลัย ควรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของมหาวิทยาลัย แต่สำหรับประเทศไทย กฎหมายเปิดกว้างให้อธิการบดีเป็นบุคคลใดก็ได้ เมื่อได้ชื่อบุคคลมาแล้ว กรรมการสรรหาจะนำมาตรวจสอบขั้นแรก แล้วคัดเลือกไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อจะไปหาข้อมูลละเอียด การหาข้อมูลก็มีหลายวิธี เช่น จากประวัติผลสำเร็จในอดีต การสัมภาษณ์ผู้อยู่ในฐานะที่ให้ข้อมูลเป็นต้น เมื่อได้ข้อมูลแล้วกรรมการจึงมาตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า ผู้ใดเหมาะสมที่สุด แล้วนำชื่อบุคคลนั้นเพียงคนเดียวเสนอมหาวิทยาลัยพร้อมคำอธิบาย โดยสภายังคงไว้ซึ่งอำนาจที่จะรับหรือไม่รับบุคคลที่ถูกเสนอนั้น หากไม่รับก็จะได้เริ่มกระบวนการสรรหาใหม่ กระบวนการสรรหานี้ไม่ควรสลับซับซ้อนซึ่งมักเกิดจากความไว้วางใจในหมู่คณาจารย์ และการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ควรใช้วิธีการหามติร่วมกันมากกว่าวิธีการลงคะแนน

องค์ประกอบการบริหารจัดการที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล

เมื่อได้อธิกรณคดีซึ่งเป็นผู้นำในการบริหาร (manage) มหาวิทยาลัยแล้ว สิ่งที่จะต้องจำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้เกิด Good Governance คือการมี Good Management ที่สำคัญ ๆ คือ

1. ระบบและวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (good personnel management)

เป็นความจริงที่ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหรือองค์กรใด ๆ ก็ตามจะสำเร็จได้ด้วยคน และความสำเร็จของมหาวิทยาลัยย่อมเป็นผลรวมของความสามารถของบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้น คุณภาพของมหาวิทยาลัยจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของอาจารย์และพนักงานที่มีอยู่ การบริหารงานบุคคลที่ดีนั้น ต้องเป็นการบริหารที่ทำให้มหาวิทยาลัยได้บุคลากรที่มีความสามารถ และบุคคลเหล่านั้นเมื่อเข้ามาแล้วจะได้รับการพัฒนายิ่ง ๆ ขึ้นไป มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจและเสียสละ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลต้องเริ่มตั้งแต่มีวิธีการดึงดูดคนที่ดีให้สนใจมาสมัครให้คัดเลือก มีวิธีการคัดเลือกที่ดี และให้เวลานานพอที่จะทดสอบ หรือตรวจสอบว่ามีความเหมาะสม หรือความสามารถจริงหรือไม่ มีระบบการพัฒนาคนที่ดี มีการสร้างบรรยากาศให้บุคคลเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีระบบการให้รางวัลและการตอบแทนที่ยุติธรรมที่อาจารย์และพนักงานสามารถยังชีพได้ดีพอสมควร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี และให้ความสำคัญ ไม่ปล่อยให้ไปทำตามอำเภอใจของหัวหน้าแต่อย่างเดียว ปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ จึงต้องยึดกฎและระเบียบของทางราชการเป็นหลัก ไม่มีวิธีการคัดเลือกที่ดี ไม่ให้ความสำคัญกับวิธีการทดลองปฏิบัติงาน มีคำตอบแทนน้อยเช่นเดียวกับข้าราชการอื่น ๆ และมีความมั่นคงในตำแหน่ง จนคนที่ไม่มีความสามารถก็ยังอยู่ในตำแหน่งได้ ขาดการประเมินคุณภาพที่ดี ให้การปฏิบัติกับคนดีและคนไม่ดีเท่ากัน เป็นระบบที่เข้าง่ายออกยาก ระบบใหม่ที่ดีควรจะเป็นคือ ระบบที่เข้ายากแต่ออกง่าย

2. มีแผนที่ดี แผนเป็นเครื่องมือให้เรามองไปข้างหน้า หรืออยากให้เห็นมหาวิทยาลัยในอนาคตเป็นอย่างไร เช่น มหาวิทยาลัยที่เน้นวิจัย หรือเป็นมหาวิทยาลัยที่มีทั้งการสอนและวิจัยเท่า ๆ กัน หรือเน้นในด้านวิทยาศาสตร์ หรือสังคมศาสตร์ หรือมนุษยศาสตร์ หรือเน้นทุกอย่าง เป็นต้น แผนเป็นเครื่องกำหนดการใช้งบประมาณ คือเงินที่มีอยู่จะใช้เพื่ออะไรมากน้อยเท่าใด มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลจะได้รับความคล่องตัวในการใช้งบประมาณมากกว่าเก่ามาก เพราะจะได้รับงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถปรับการใช้งบประมาณได้ตามความเหมาะสม นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยยังมีอำนาจในการออกกฎและระเบียบในการใช้งบประมาณเอง ด้วยเหตุดังกล่าวมหาวิทยาลัยจึงสามารถดำเนินการตามแผนที่ดีกว่าระบบเก่า ในระบบใหม่นี้ อธิการบดีจะต้องใช้วิจารณญาณที่ดีในการจัดสรรงบประมาณซึ่งต้องอาศัยแผนที่ดี แผนที่ดีนั้นต้องอาศัยความคิดสติปัญญาของคนจำนวนมากในองค์กร มิใช่เกิดจากความคิดเห็นของผู้บริหาร แต่ฝ่าย

เดียว เริ่มตั้งแต่ขั้นการสร้างจินตนาการว่า มหาวิทยาลัยจะเป็นอย่างไร จนถึงขั้นการเขียนแผนที่จะไปปฏิบัติได้ การไม่มีแผนที่จะทำให้การพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นตามยถากรรม ขึ้นอยู่กับความคิดหรืออำเภอใจของผู้บริหาร ในขณะที่นั้นเป็นการสร้างมหาวิทยาลัยแบบสะเปะสะปะ ขึ้นกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะที่นั้นเป็นหลัก ซึ่งจะเป็นการทำให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างไม่มีระบบ และอาจสิ้นเปลืองมากและจะกระทบกระเทือนต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างแน่นอน

3. การมีระบบตรวจสอบและการประเมินคุณภาพขององค์กรและพนักงานที่ดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลนั้นกำหนดให้มีการกำกับดูแลโดยวิธีการตรวจสอบการใช้งบประมาณ โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และระบบการรายงานต่อรัฐบาลเป็นประจำ นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยยังต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐและความรับผิดชอบต่อรัฐสภาโดยผ่านรัฐมนตรีที่รับผิดชอบ แต่ระบบกำกับนี้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานภายนอก ภายในมหาวิทยาลัยเอง จำเป็นต้องมีระบบการประเมินเพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีความสำเร็จหรืออุปสรรคอย่างไร ในบางกรณี การประเมินองค์กรนั้นอาจให้องค์กรภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ โดยเฉพาะงานที่มีมาตรฐานสากล องค์กรที่ควรได้รับการประเมินนั้นมีตั้งแต่สภามหาวิทยาลัย จนถึงหน่วยงานต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารนั้นจะต้องได้รับการประเมินเช่นเดียวกัน เช่น อธิการบดี คณบดี หัวหน้าภาควิชา เป็นต้น การประเมินที่ดีนั้นจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์การประเมินไว้ล่วงหน้า นอกจากนั้นจำเป็นต้องมีระบบรายงานที่ดีด้วย นอกจากการประเมินสมรรถภาพขององค์กรและผู้บริหารแล้ว อาจารย์ และพนักงานแต่ละคน จำต้องได้รับการประเมินด้วย ในอดีตนั้นอาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการประเมิน เป็นเหตุให้อาจารย์จำนวนไม่น้อยไม่รับผิดชอบ และระบบราชการไม่อำนวยความสะดวกในการเอาผิดกับอาจารย์เหล่านั้นได้ เป็นผลให้มีอาจารย์จำนวนมากเกินความจำเป็น เป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ และกระทบกระเทือนต่อคุณภาพของการเรียนการสอน การวิจัย และคุณภาพของบัณฑิตอย่างมาก

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปคุณลักษณะของการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่สำคัญได้ดังนี้

1. การให้ประชากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนโยบายที่สำคัญ ๆ การมีส่วนร่วมเช่นนี้แตกต่างจากการออกเสียงลงคะแนน แต่หมายความว่าประชากรของมหาวิทยาลัยมีส่วนที่จะให้ความเห็น คำปรึกษา คำเสนอแนะ เช่น การให้ความเห็นหรือคำเสนอแนะ ในการร่างพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย การให้ความเห็นในการออกระเบียบที่สำคัญ ๆ การเสนอผู้สมควรดำรงตำแหน่งต่าง ๆ การให้คำเสนอแนะในการทำแผนของมหาวิทยาลัย วิธีเสนอแนะอาจมีรูปประชาพิจารณา หรือเขียนเสนอ หรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น การให้มีส่วนร่วมนี้เป็นหลักประชาธิปไตยการบริหาร (democratic management) หรือ participatory management ซึ่งตรงกันข้ามกับการตัดสินใจ

โดยฝ่ายบริหารเท่านั้น ซึ่งอาจเข้าข่ายของเผด็จการในการบริหาร อันอาจนำมาซึ่งความผิดพลาด หรือขาดความร่วมมือของประชากร สิ่งที่จะต้องเน้น คือ democratic management กับ political democracy ไม่เหมือนกัน ใน political democracy นั้นใช้การลงคะแนนเสียงหรือการ vote แล้วให้เสียงข้างมากตัดสินใจ สิทธิการ vote นั้น มักจะเป็นของผู้เป็นเจ้าของ เช่น ประชาชน vote เลือกผู้แทน เพราะประชาชนเป็นเจ้าของประเทศแต่ไม่มีความสามารถที่จะไปปกครองประเทศเอง จึงจำเป็นต้องเลือกผู้แทนไปทำหน้าที่แทน หรือสมาชิก สหกรณ์จึงมีสิทธิเลือกประธานและกรรมการ สหกรณ์หรือผู้ถือหุ้นเป็นเจ้าของบริษัท จึงมีสิทธิเลือกกรรมการบริษัทเป็นต้น แต่ประชากรของมหาวิทยาลัยจะเป็นอาจารย์ พนักงาน หรือนิสิตนักศึกษาได้เป็นเจ้าของมหาวิทยาลัยไม่ อาจารย์หรือพนักงานเป็นผู้ที่ถูกจ้างมาปฏิบัติงาน นิสิตนักศึกษาเป็นผู้มารับบริการ ประชาชนเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย แต่ไม่อยู่ในฐานะจะบริหารมหาวิทยาลัยได้ จึงเลือกผู้แทนมาทำหน้าที่แทน และผู้แทนก็ไม่สามารถบริหารมหาวิทยาลัยได้ จึงได้ออกกฎหมาย เช่น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล มอบอำนาจให้สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี คณบดี โดยกำหนดในกฎหมายให้มีอำนาจต่าง ๆ เมื่อประชากรของมหาวิทยาลัยไม่ใช่เจ้าของ มหาวิทยาลัยจึงไม่มีสิทธิมาเรียกร้องสิทธิในการ vote อย่างไรก็ตามเมื่อผู้บริหารได้รับมอบอำนาจมาแล้ว จะทำการบริหารโดยถือว่าตนมีอำนาจไม่ต้องปรึกษาใคร ก็เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง การบริหารแบบประชาธิปไตยจึงเกิดขึ้นมา คือ การปรึกษาหารือแต่ไม่ใช่การ vote

2. ความโปร่งใสในการบริหารงาน คือ การกระทำของผู้บริหารจะต้องเปิดเผยและตรวจสอบโดยประชาชนได้ เพราะมหาวิทยาลัยยังเป็นของรัฐถือว่าเป็นองค์กรสาธารณะ ซึ่งประชาชนเป็นเจ้าของ การที่ต้องโปร่งใสนี้บังคับให้ผู้บริหารไม่สามารถทำตามอำเภอใจได้ การตัดสินใจหรือการดำเนินงานต้องใช้ความระมัดระวังรอบคอบและต้องอธิบายได้

3. การไม่คิดอ่านแบบราชการหรือการไม่คิดอ่านแบบธุรการ (bureaucratic mentality)

การคิดอ่านแบบระบบราชการหรือธุรการนั้นคือ การเน้นแบบฟอร์ม เน้นกฎระเบียบประหนึ่งว่ากฎระเบียบเป็นคัมภีร์ ไม่ต้องคิดในระบบราชการนั้น เน้นการออกกฎระเบียบแล้วใช้ระเบียบแทนการตัดสินใจหรือที่เรียกว่า (Instant decision) ความจริงแล้วการมีกฎระเบียบนั้นเพื่อจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง กฎเป็นเพียง means to an end กฎระเบียบไม่ใช่จุดมุ่งหมายสุดท้ายในตัวของมันเอง (means are not ends in themselves) ถ้าจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เปลี่ยนไปก็จำเป็นต้องเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่มิใช่ต้นตอที่ฝังใจไปโดย ไม่คำนึงว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด นอกจากนั้น ความคิดอ่านแบบราชการนั้น มักจะเน้นการทำอะไรให้เหมือนกัน (uniformity) ไม่ชอบความคิดที่ต่างออกไป ใครคิดต่างออกไปจะถูกหาว่าแปลก นอกคอก ความคิดอ่านแบบนี้ไม่ส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ขึ้น

4. **ความสุจริต** ความสุจริตนี้มีได้หมายความว่า เป็นการ corruption เกี่ยวกับการเงินเท่านั้น แต่ยังหมายความกว้างไกล เช่น corruption เรื่องเวลาทำงานหรือพยายามหาช่องโหว่ของกฎระเบียบหาประโยชน์ใส่ตัวเอง เช่น กฎให้ลาถึงได้ปีละ 45 วัน ก็ต้องพยายามหาทางลาถึงปีละ 45 วัน ทั้ง ๆ ที่ไม่มีกิจอะไร หรือเลือกวันลาไม่ให้ตรงกับวันหยุด เพื่อจะไม่ต้องทำงานได้เป็นเวลานาน เป็นต้น การ corruption เรื่องเวลาหรือหาประโยชน์จากช่องโหว่ของกฎหมายนี้มีอยู่ทั่วไป good governance ต้องไม่มีสิ่งเหล่านี้ซึ่งสามารถทำได้โดยการบริหารที่ดี

5. **การบริหารเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนในมหาวิทยาลัยได้ใช้ความรู้ความสามารถของตน** ได้เต็มที่ การส่งเสริมเช่นนี้ต้องมีทั้งระบบและพฤติกรรมของผู้บริหาร มีบางกระทรวงถูกน้องออกความคิดเห็นไม่ได้ โดยเห็นว่าเป็นการไม่เห็นแก่หน้าเจ้านาย ขอบให้ลูกน้องครับผมหรือตามสั่ง แต่ในมหาวิทยาลัยนั้นจะต้องมีวิธีให้ทุกคนได้ใช้ความรู้ความสามารถได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน หรือจะเป็นการออกความคิดเห็น

6. **การมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักในการตัดสินใจ**

7. **การถือว่ามหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และต้องสนองความต้องการของสังคม** นั้น ๆ ทั้งในเรื่องการสอน การผลิตบัณฑิต และการบริการทางวิชาการแก่สังคม

ดังนั้นการนำระบบมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นของรัฐแต่ไม่เป็นหน่วยราชการมาใช้นี้มีความมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร มหาวิทยาลัยมีอิสระที่จะกำหนดนโยบาย และแผนการดำเนินงานได้ดีกว่าเดิม ออกกฎและระเบียบทั้งการเงินและการบริหารงานบุคคลได้เอง ทั้งนี้เพื่อจะนำความเป็นเลิศทางวิชาการมาสู่มหาวิทยาลัย ความเป็นอิสระนี้มีใช้ความหมายว่าจะทำอะไรก็ได้ตามอำเภอใจ ตรงกันข้ามความเป็นอิสระนี้ต้องควบคู่ไปกับความรับผิดชอบ สภามหาวิทยาลัยคิอ อธิการบดีและผู้บริหาร อื่น ๆ ก็ดี ต้องรับผิดชอบที่จะดูแลให้มีการประหยัดในการใช้งบประมาณให้ได้คดี ๆ มาปฏิบัติงาน ส่วนอาจารย์นั้นก็ต้องรับผิดชอบในหน้าที่ของตน มิใช่คำนึงอยู่แต่ว่าตนจะได้อะไรหรือเสียประโยชน์อะไร แต่จะต้องคิดอยู่เสมอว่า บ้านเมืองและประชาชนจะได้อะไรจากระบบใหม่นี้บ้าง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของทุกคนในมหาวิทยาลัย จึงเป็นงานสำคัญและจำเป็นอย่างที่สุดในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดี

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ยังไม่ค่อยแพร่หลาย พบน้อยมากและสามารถสรุปได้ดังนี้

รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2543 : บทสรุปย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงประจักษ์ แบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเป็นการสำรวจความคิดเห็นจากประชาคมมหาวิทยาลัยทุกมหาวิทยาลัยทุกสาย

งาน และทุกระดับจากมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 21 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม ส่วนที่สองเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี และมีประสบการณ์ด้านนโยบายและการบริหารมหาวิทยาลัย และส่วนที่สาม เป็นการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษา พบว่า เป้าหมายหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัย คือ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการตอบสนองความต้องการของสังคม มุ่งองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นสถานนโยบาย คือ กำหนดนโยบาย วางแผนและกำกับการบริหาร โดยองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยอย่างน้อยสามส่วน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกผู้บริหาร และผู้แทนคณาจารย์ โดยอาจมีผู้แทนนิสิตนักศึกษา (ศิษย์เก่า) หรือผู้แทนชุมชนร่วมด้วย ประชาคมให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมทั้งในระดับกำหนดนโยบาย บริหารและตรวจสอบ ทั้งโดยตรงหรือผ่านผู้แทนประชาคม ในด้านการบริหารจัดการประชาคมมหาวิทยาลัย มีความเห็นว่าควรมีความอิสระและคล่องตัวในการบริหารโดยควบคู่ไปกับการประเมินที่เน้นผลงานและการตรวจสอบที่เปิดเผยได้ กฎระเบียบต่าง ๆ ต้องกำหนดชัดเจนในหลักการและเปิดเผยให้รับรู้ทั่วกัน มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน โดยมีคณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง แต่แหล่งรายได้หลักยังคงมาจากงบประมาณแผ่นดิน สิ่งที่สำคัญสามอันดับแรก สำหรับการบริหารจัดการการเงินที่ดี คือ การมีระบบการประเมินการใช้จ่าย การกำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน และความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร องค์กรตรวจสอบเป็นสิ่งจำเป็น และประชาคมเห็นว่าสภาคณาจารย์ควรจะมีบทบาทหน้าที่นี้เป็นอันดับแรก

บุญขง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ธี (2545 : บทสรุปย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องตัวชี้วัดธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นการวิจัยเอกสาร มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อรวบรวมข้อมูล แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัด ธรรมาภิบาลทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ (2) เพื่อจำแนกและจัดกลุ่มตัวชี้วัดธรรมาภิบาล และ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างตัวชี้วัดธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า การใช้คำ “ธรรมาภิบาล” มีความหมายหลากหลาย เช่น ในต่างประเทศ ใช้คำว่า Good Governance มีความหมายหลากหลายตามกลุ่มผู้ใช้ ซึ่งแบ่งออกได้ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มธรรมาภิบาลอำนาจนิยม กลุ่มธรรมาภิบาลเสรีนิยม และกลุ่มธรรมาภิบาลชุมชนนิยม แม้จะแตกต่างในส่วนของการอบความคิด แต่ทุกกลุ่มมีเป้าหมายตรงกันที่จะนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้เพื่อประโยชน์ของการปฏิรูปเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองการปกครอง ดังนั้นการเร่งรัดหาข้อยุติสำหรับกรอบความหมายของหลักธรรมาภิบาล โดยผสมผสานแนวคิด เพื่อสร้างหลักการที่ชัดเจนและมีเอกภาพ ซึ่งจะเป็นกรอบแม่บทในการสร้างตัวชี้วัดที่มีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องจำเป็น ส่วนการรับรู้การใช้ธรรมาภิบาลจากต่างประเทศ และนำสาระที่เป็นข้อดีมาปรับใช้ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวชี้วัดธรรมาภิบาล แม้ในบางกรณี อาจมีข้อจำกัด

เกี่ยวกับลักษณะบางประการของวัฒนธรรมไทย ที่ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลในสังคมไทย แต่ก็อาจผ่อนคลายนัยดังกล่าวได้ โดยมีการปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของไทย

นอกเหนือจากการให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการสร้างตัวชี้วัดธรรมาภิบาล และวงจรการสร้างตัวชี้วัดแล้ว ควรที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลตัวชี้วัดธรรมาภิบาลโดยเฉพาะการทบทวน การจัดหมวดหมู่ตัวชี้วัด และการคัดเลือกดัชนีกลางของตัวชี้วัดที่เหมาะสม โดยรายงานนี้ยังได้เสนอตัวอย่างฐานข้อมูล ที่สามารถจัดพิมพ์รายงานตัวชี้วัดได้หลายรูปแบบ เช่น รายงานตัวชี้วัดที่จำแนกตามประเภท องค์ประกอบและด้านต่าง ๆ นอกจากนั้น โครงสร้างของคณะกรรมการสร้างตัวชี้วัดเป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน ดังนั้นการจัดโครงสร้างให้มีขนาดกะทัดรัด ประกอบด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีอำนาจ เพื่อผลักดันให้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ให้มีผลในทางนโยบายและภาคปฏิบัติอย่างแท้จริง

นอกจากนั้นจากการศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในต่างประเทศ จากการศึกษาเอกสาร (อ้างในบุญบัง ชัยเจริญวัฒนะ. 2545 : 38) พบว่า มีการใช้ธรรมาภิบาล (Good Governance) ในต่างประเทศสามารถสรุปได้เป็น 2 ส่วน คือ ในประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่กำลังพัฒนา จะเห็นได้ว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่างประเทศสหรัฐอเมริกา เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรของรัฐ การที่ระบบการเมืองและเศรษฐกิจของสหรัฐฯ เติบโตมาจากระบอบประชาธิปไตยและทุนนิยม จึงได้ปูพื้นฐานกฎหมายที่ยุติธรรม ให้ความสำคัญต่อความเสมอภาค ความโปร่งใส การตรวจสอบ คุณภาพชีวิตและสิทธิมนุษยชน ปัจจุบันสหรัฐฯ ยังมีความพยายามที่จะปรับการทำงานขององค์กรของรัฐ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการส่งเสริมธรรมาภิบาลให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร มากกว่าการที่จะต้องมีองค์กรคอยตรวจสอบหรือจับผิดการทำงาน

ในขณะที่ประเทศที่กำลังพัฒนา เช่น ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และบอสซาวันนา (อ้างในบุญบัง ชัยเจริญวัฒนะ. 2545 : 39-40) พบว่ากำลังอยู่ในช่วงของการนำธรรมาภิบาลไปปรับใช้ เพื่อเป็นกลไกที่ช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้ดีขึ้น สร้างระบบการทำงานในองค์กรของรัฐให้มีความโปร่งใสและชัดเจน ทั้งนี้การมีธรรมาภิบาลจะทำให้ต่างประเทศเกิดความเชื่อมั่นต่อการลงทุนได้

ในประเทศฟิลิปปินส์มีความก้าวหน้าในการนำหลัก Total Quality Management ให้เข้าสู่ Total Quality Governance ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้หลักการดำเนินงานของธุรกิจที่เน้นประสิทธิภาพของการจัดการ ส่วนประเทศอินโดนีเซีย มีความพยายามในการใช้ธรรมาภิบาล เพื่อแก้ไขปัญหาการคอร์รัปชันและพัฒนาเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ส่วนประเทศบอสวานา ได้มีการปรับใช้ธรรมาภิบาลในองค์กรต่าง ๆ รวมถึงการจัดตั้งองค์กรใหม่ที่ใช้หลักธรรมาภิบาล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม มีลำดับขั้นตอนของการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะ และวิทยาเขตต่าง ๆ จำนวน 15 คณะ และ 35 วิทยาเขต แบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และผู้อำนวยการวิทยาเขต จำนวน 57 คน
2. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ รองคณบดี และผู้อำนวยการวิทยาเขต จำนวน 310 คน
3. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าภาควิชาในคณะ หัวหน้าคณะวิชาในวิทยาเขต และหัวหน้าแผนกวิชาในคณะและวิทยาเขต จำนวน 2,325 คน
4. อาจารย์ ได้แก่ อาจารย์ผู้ทำหน้าที่สอนอย่างเดียวในสังกัดคณะและวิทยาเขตต่าง ๆ จำนวน 1,726 คน

รวมประชากรทั้งสิ้น 4,418 คน (กองการเจ้าหน้าที่. 2546 : 25-30)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของเครจจ์และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 683 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
จำแนกตามประเภทของบุคลากร

บุคลากร	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ผู้บริหารระดับสูง	57	26
ผู้บริหารระดับกลาง	310	135
ผู้บริหารระดับต้น	2,325	337
อาจารย์	1,726	185
รวมทั้งสิ้น	4,418	683

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา และการบริหารจัดการที่ดี
- 2) ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่าตามวิธีของไลเคิร์ต (Likert) จากหนังสือเกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ของ ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ (2528 : 156-159) และ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2535 : 114-115)
- 3) ประมวลข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

1.2 ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และเดิมข้อความที่ผู้ตอบสามารถตอบตามสถานภาพที่เป็นจริงของตนเอง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านต่าง ๆ จำนวน 55 ข้อ แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

- 1) เป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ
- 2) สถานมหาวิทยาลัย
- 3) คุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ
- 4) คุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี
- 5) คุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัด

สถาบันฯ

ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของข้อคำถามในแบบสอบถามตอบนี้ ดังนี้

คะแนน 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด หรือเห็นด้วยน้อยที่สุด

คะแนน 2 หมายถึง ระดับน้อย หรือเห็นด้วยน้อย

คะแนน 3 หมายถึง ระดับปานกลาง หรือเห็นด้วยปานกลาง

คะแนน 4 หมายถึง ระดับมาก หรือเห็นด้วยมาก

คะแนน 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด หรือเห็นด้วยมากที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

1.3.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบเนื้อหาสาระ โครงสร้างของข้อความ ตลอดจนภาษาที่ใช้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สามารถใช้รวบรวมข้อมูลให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นได้นำมาปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง

1.3.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 40 คน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายแล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับแบบสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1984 : 161) โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์คำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-PC ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.992

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และอาจารย์ ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่ง ส่งทางไปรษณีย์ โดยขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการหรือคณบดี ซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษานั้น ๆ ให้เป็นผู้เก็บรวบรวม พร้อมทั้งส่งกลับคืนมาให้ โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 700 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 597 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.29 ของแบบสอบถามทั้งหมด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-PC หาค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความหมายของข้อมูลโดยถือเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล คณะผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
2. รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่
 - 2.1 ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร
 - 2.2 ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล
 - 2.3 ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน
 - 2.4 ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ
 - 2.5 ด้านสภามหาวิทยาลัย
 - 2.6 ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ
 - 2.7 ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี
 - 2.8 ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบัน

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

4. รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ ด้านสภามหาวิทยาลัย ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นไปตามตารางที่ 2

**ตาราง 2 สถานภาพทั่วไปของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล จำแนกตามเพศ
หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งและวุฒิการศึกษา**

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	290	48.6
หญิง	307	51.4
รวม	597	100.0
หน่วยงานที่สังกัด		
คณะ	67	11.4
วิทยาเขต	495	84.5
ศูนย์/สำนัก/กอง/สถาบันฯ	24	4.1
ตำแหน่งทางการบริหาร		
รองอธิการบดี	1	0.2
ผู้ช่วยอธิการบดี	-	-
คณบดี	4	0.7
ผู้อำนวยการ	9	1.5
รองคณบดี	23	3.9
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	59	10.1
หัวหน้าภาควิชา	24	4.1
หัวหน้าคณะวิชา	45	7.7
หัวหน้าแผนก/แผนกวิชา	232	39.8
อาจารย์ผู้สอนอย่างเดียว	163	28
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	23	4

ตาราง 2 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	0.7
ปริญญาตรี	166	27.9
ปริญญาโท	399	67.2
ปริญญาเอก	24	4.2
ตำแหน่งทางวิชาการ		
อาจารย์ ระดับ 3-6	214	38.3
อาจารย์ ระดับ 7 ขึ้นไป	250	44.7
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	87	15.6
รองศาสตราจารย์	6	1.1
ศาสตราจารย์	-	-
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	2	0.4

จากตาราง 2 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ทั้งหมด 597 คน เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 48.6 เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.4 สังกัดคณะ คิดเป็นร้อยละ 11.4 สังกัดวิทยาเขต คิดเป็นร้อยละ 84.5 และสังกัดศูนย์/สำนัก/กอง/สถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 4.1 มีตำแหน่งทางการบริหารเป็นรองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 0.2 คณบดี คิดเป็นร้อยละ 0.7 ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 1.5 รองคณบดี คิดเป็นร้อยละ 3.9 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 10.1 หัวหน้าภาควิชา คิดเป็นร้อยละ 4.1 หัวหน้าคณะวิชา คิดเป็นร้อยละ 7.7 หัวหน้าแผนก/แผนกวิชา คิดเป็นร้อยละ 39.8 อาจารย์ผู้สอนอย่างเดียวน คิดเป็นร้อยละ 28.0 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 4.0 มีวุฒิทางการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 0.7 ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 27.9 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 67.2 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 4.2 มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ระดับ 3-6 คิดเป็นร้อยละ 38.3 อาจารย์ระดับ 7 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44.7 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 15.6 รองศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 1.1 และอื่น ๆ (ไม่ระบุ) คิดเป็นร้อยละ 0.4

ตอนที่ 2 เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรและการบริหาร รูปแบบการบริหารงานบุคคล และรูปแบบการบริหารการเงิน วิเคราะห์โดยคำร้อยละ แสดงดังตาราง 3-42

ตาราง 3 องค์ประกอบของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่เหมาะสม ตามความเห็นของ
บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทั้งหมดและอธิการบดี	38	6.6
อธิการบดีและผู้บริหารสถาบันฯ	19	3.3
ทวิภาคี (ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)	26	4.5
ไตรภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้แทนคณาจารย์)	271	46.7
จตุภาคี (ข้อ 4 + ผู้แทนชุมชน)	106	18.3
เบญจภาคี (ข้อ 5 + ผู้แทนนักศึกษา)	120	20.7
รวม	580	100.0

จากตาราง 3 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่เหมาะสมว่า ควรเป็นแบบไตรภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้แทนคณาจารย์) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ เป็นแบบเบญจภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนชุมชน และผู้แทนนักศึกษา) และแบบจตุภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนคณาจารย์ และผู้แทนชุมชน) คิดเป็นร้อยละ 20.7 และ 18.3 ตามลำดับ

ตาราง 4 องค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	547	18.1
ความเป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของสถาบันฯ	383	12.7
ความสามารถในด้านการบริหารจัดการ	389	12.9
ความเป็นผู้นำทางวิชาการ	338	11.1
ความเป็นผู้มีอำนาจทางการเมือง	123	4.1
ความเป็นผู้แทนองค์กรของรัฐ	94	3.1
ความสามารถในการหาแหล่งทุน/รายได้	264	8.7
มีความรู้ในกิจการของสถาบันฯ	297	9.8
ความไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับสถาบันฯ	191	6.3
มีความสามารถด้านกฎหมาย	184	6.1
มีความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	216	7.1
รวม	3,026	100.0

จากตาราง 4 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.1 รองลงมาคือ เป็นผู้มีความสามารถในการด้านการบริหารจัดการ เป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของสถาบันฯ และความเป็นผู้นำทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 12.9 และ 12.7 และ 11.1 ตามลำดับ

ตาราง 5 ผู้ที่ควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งกรรมการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ประเภทบุคคลภายนอก ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
อาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ	501	47.9
ผู้บริหารสถาบันฯ	235	22.5
ผู้แทนชุมชน	235	22.5
รัฐบาล	75	7.1
รวม	1,046	100.0

จากตาราง 5 แสดงว่า บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ที่ควรมีส่วนร่วมในการได้มาของกรรมการสภาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ประเภทบุคคลภายนอก ว่าเป็นอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมาคือ ผู้บริหารสถาบันฯ และผู้แทนชุมชน คิดเป็นร้อยละ 22.5 เท่ากัน

ตาราง 6 องค์กรที่ควรมีหน้าที่ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
องค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาคมในสถาบันฯ	428	48.9
คณะกรรมการตรวจสอบของรัฐบาล	223	25.5
องค์กรอิสระในชุมชน	225	25.6
รวม	876	100.0

จากตาราง 6 แสดงว่าบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่ควรมีหน้าที่ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นองค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาคมในสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมาคือ องค์กรอิสระในชุมชน และคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐบาล คิดเป็นร้อยละ 25.6 และ 25.5 ตามลำดับ

ตาราง 7 ที่มาของอิทธิกรบติของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากร
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
อาจารย์ในสถาบันฯ	128	22.0
บุคคลภายนอกสถาบันฯ	24	4.1
เป็นได้ทั้งบุคคลภายในสถาบันฯ และบุคคลภายนอก	413	71.1
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	10	2.8
รวม	581	100.0

จากตาราง 7 แสดงว่า บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความเห็นว่า อิทธิกรบติของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ควรเป็นได้ทั้งบุคคลภายในสถาบันฯ และบุคคลภายนอก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.1 รองลงมาคือ อาจารย์ในสถาบันฯ และบุคคลภายนอกสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 22.0 และ 4.1 ตามลำดับ

ตาราง 8 วิธีการได้มาของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของ
บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
รับสมัครและพิจารณาคัดเลือกโดยสภาสถาบันฯ	74	12.9
เลือกตั้ง (สมัครและดำเนินการเลือกตั้งตามขั้นตอน)	355	61.7
สรรหา (เสนอชื่อและตั้งกรรมการคัดเลือก)	109	19.0
แต่งตั้ง	7	1.2
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	30	5.2
รวม	575	100.0

จากตาราง 8 แสดงว่า บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมาจากการเลือกตั้ง (สมัครและดำเนินการเลือกตั้งตามขั้นตอนการเลือกตั้ง) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.7 รองลงมาคือ การสรรหา (เสนอชื่อและตั้งกรรมการคัดเลือก) และ การรับสมัครและพิจารณาคัดเลือกโดยสภาสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 19.0 และ 12.9 ตามลำดับ

ตาราง 9 คุณลักษณะที่สำคัญของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของ
บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	548	12.8
เป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ	461	10.7
อุทิศเวลาให้กับสถาบันฯ	413	9.6
ความสามารถในการบริหารจัดการ	493	11.5
ความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน/รายได้	333	7.8
ความสามารถที่จะประสานงานกับหน่วยงานภายนอก	439	10.2
ผู้บริหารมืออาชีพ	375	8.7
มีความรู้ในกิจการของสถาบันฯ	347	8.1
มีมนุษยสัมพันธ์ดี	381	8.9
มีคุณธรรม จริยธรรม	502	11.7
รวม	4,292	100.0

จากตาราง 9 แสดงว่า บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความเห็นเกี่ยวกับ
คุณลักษณะที่สำคัญของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.8 รองลงมาคือ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการบริหาร
จัดการ เป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการและมีความสามารถที่จะประสานงานกับหน่วยงาน
ภายนอก คิดเป็นร้อยละ 11.7 11.5 10.7 และ 10.2 ตามลำดับ

ตาราง 10 วาระการดำรงตำแหน่ง และจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีของ
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
วาระการดำรงตำแหน่ง		
1 ปี	5	0.9
2 ปี	64	10.9
3 ปี	90	15.3
4 ปี	398	67.8
5 ปี	25	4.3
6 ปี	5	0.9
จำนวนวาระการดำรงตำแหน่งติดต่อกัน		
1 วาระ	72	12.3
2 วาระ	465	79.4
3 วาระ	17	2.9
4 วาระ	4	0.7
ไม่จำกัดวาระ	28	4.8

จากตาราง 10 แสดงว่า บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความเห็นเกี่ยวกับวาระการดำรงตำแหน่ง และจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.8 รองลงมาคือ 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.3 และควรมีวาระการดำรงตำแหน่งติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.4 รองลงมาคือ 1 วาระ และไม่จำกัดวาระ คิดเป็นร้อยละ 12.3 และ 4.8 ตามลำดับ

ตาราง 11 ผู้ที่มีความเหมาะสมในการตรวจสอบการทำงานของอธิการบดีสถาบัน
เทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เป็นตัวแทนประชาคม ในสถาบันฯ	240	44.6
คณะกรรมการประเมิน ซึ่งแต่งตั้งโดยสภาสถาบันฯ	127	23.6
หน่วยงานภายนอก	151	28.1
อื่น ๆ	20	3.7
รวม	538	100.0

จากตาราง 11 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้มีความเหมาะสมในการตรวจสอบการทำงานของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เป็นตัวแทนประชาคมในสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมา คือ หน่วยงานภายนอก และคณะกรรมการประเมินซึ่งแต่งตั้งโดยสภาสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 28.1 และ 23.6 ตามลำดับ

**ตาราง 12 บทบาทของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต่อการวางแผนการดำเนินงาน
ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนฯ โดยการประชุม ร่วมกัน	210	41.7
ผู้แทนประชาคมมีส่วนร่วมในการวางแผนฯ	156	31.0
เป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนฯ	84	16.7
เป็นผู้เสนอแผนฯ เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา	33	6.5
เป็นผู้รับทราบและปฏิบัติตามแผนฯ ที่ผู้บริหารกำหนด	7	1.4
เป็นผู้รับรองแผนฯ	4	0.8
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	10	2.0
รวม	504	100.0

จากตาราง 12 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรสถาบันฯ ต่อการวางแผนการดำเนินงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนฯ โดยการประชุมร่วมกัน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ ผู้แทนประชาคมมีส่วนร่วมในการวางแผนฯ และเป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนฯ คิดเป็นร้อยละ 31.0 และ 16.7 ตามลำดับ

ตาราง 13 ลักษณะของระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใช้ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็น
ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
กำหนดเฉพาะหลักการ ให้อิสระแก่ผู้ดำเนินการใน รายละเอียด	126	23.2
กำหนดแนวทางการดำเนินงานและรายละเอียดทั้งหมด	26	4.8
กำหนดระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับในสังคมของสถาบันฯ	386	71.0
อื่น ๆ	6	1.1
รวม	544	100.0

จากตาราง 13 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ลักษณะของระเบียบกฎเกณฑ์ที่ใช้ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรกำหนดระเบียบข้อบังคับ
ต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับในสังคมของสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.0
รองลงมา คือ การกำหนดเฉพาะหลักการให้อิสระแก่ผู้ดำเนินการในรายละเอียด คิดเป็นร้อยละ
23.2

ตาราง 14 รูปแบบการประเมินผลงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของ
บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ประเมินจากการดำเนินงานเป็นหลัก	42	7.3
ประเมินจากผลงานเป็นหลัก	89	15.5
ประเมินจากการดำเนินงานและผลงานเป็นหลัก	434	75.7
อื่นๆ (ไม่ระบุ)	8	1.5
รวม	573	100.0

จากตาราง 14 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
รูปแบบการประเมินผลงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรประเมินจากการ
ดำเนินงานและผลงานเป็นหลัก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.7 รองลงมาคือ ประเมินจากผลงานเป็น
หลัก คิดเป็นร้อยละ 15.5

ตาราง 15 ลักษณะของแนวทางในการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่ดี ตามความเห็นของ
บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
การกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน	408	70.1
มีผู้บริหารหลักคนเดียว โดยสภามีส่วนร่วมในการบริหาร	85	14.6
มีผู้บริหารหลักคนเดียว ที่มีอิสระในการบริหารตามนโยบายที่สภาสถาบันกำหนด	73	12.5
อื่น ๆ	16	2.7
รวม	582	100.0

จากตาราง 15 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของแนวทางในการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่ดี ว่าควรกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.1 รองลงมาคือ มีผู้บริหารหลักคนเดียว โดยที่สภามีส่วนร่วมในการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 14.6

ตาราง 16 ลักษณะของแนวทางในการบริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
กระจายอำนาจไปยังวิทยาเขตให้มากที่สุด ตั้งแต่กำหนด นโยบายจนถึงอนุมัติปริญญา	303	52.1
รับนโยบายจากทางสถาบันฯ และให้วิทยาเขตเป็นผู้ ปฏิบัติตามนโยบาย	41	7.0
กระจายอำนาจจากทางสถาบันฯ ไปยังวิทยาเขตและ ปฏิบัติตามนโยบาย	230	39.5
อื่น ๆ	8	1.4
รวม	582	100.0

จากตาราง 16 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ลักษณะของแนวทางในการบริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรกระจาย
อำนาจไปยังวิทยาเขตให้มากที่สุด ตั้งแต่กำหนดนโยบายจนถึงอนุมัติปริญญา มากที่สุด คิดเป็น
ร้อยละ 52.1 รองลงมาคือ กระจายอำนาจจากทางสถาบันฯ ไปยังวิทยาเขตและปฏิบัติตามนโยบาย
คิดเป็นร้อยละ 39.5

ตาราง 17 บทบาทที่สำคัญของสภาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	488	26.6
มีส่วนร่วมในการดูแลกระบวนการยุติธรรม	316	17.2
มีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันฯ	331	18.0
มีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการ	290	15.8
มีส่วนร่วมในการตรวจสอบกระบวนการบริหาร	410	22.4
รวม	1,835	100.0

จากตาราง 17 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่สำคัญของสภาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.6 รองลงมาคือ มีส่วนร่วมในการตรวจสอบกระบวนการบริหาร และมีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 22.4 และ 18.0 ตามลำดับ

ตาราง 18 คณะกรรมการชุดต่างๆ ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่ผู้แทนสภาคณาจารย์
ควรเข้าไปมีส่วนร่วม ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
สภาสถาบันฯ	444	23.6
คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์	267	14.2
คณะกรรมการบริหารสถาบันฯ	405	21.6
สภาวิชาการ	324	17.2
อนุกรรมการสถาบันฯ	156	8.3
คณะกรรมการบริหารจัดการรายได้/ทรัพย์สินของ สถาบันฯ	283	15.1
รวม	1,879	100.0

จากตาราง 18 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ที่ผู้แทนสภาคณาจารย์ควรเข้าไปมีส่วน
ร่วม ว่าควรเข้าไปเป็นคณะกรรมการสภาสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.6 รองลงมาคือ
คณะกรรมการบริหารสถาบันฯ และคณะกรรมการสภาวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 21.6 และ 17.2
ตามลำดับ

ตาราง 19 หน้าที่ของสภาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของ
บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารสถาบันฯ	464	23.2
เป็นผู้ประสานงานระหว่างประชาคมและผู้บริหาร สถาบันฯ	357	17.8
ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถาบันฯ	288	14.4
ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของอาจารย์และนักศึกษา	291	14.5
เป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวร้องทุกข์	318	15.9
พิจารณาผลงานการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	285	14.2
รวม	2,003	100.0

จากตาราง 19 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
หน้าที่ของสภาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมีหน้าที่ติดตามและตรวจสอบการ
ทำงานของผู้บริหารสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.2 รองลงมาคือ เป็นผู้ประสานงานระหว่าง
ประชาคมและผู้บริหารสถาบันฯ และเป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ คิดเป็นร้อยละ
17.8 และ 15.9 ตามลำดับ

ตาราง 20 การจำแนกประเภทของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็น
ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แบ่งสายงานแต่กำหนดเป็นภาระหน้าที่ (Job Description)	102	17.8
แบ่งเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ	80	14.0
แบ่งเป็นสายบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุน งานวิชาการ	390	68.2
รวม	572	100.0

จากตาราง 20 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจำแนกประเภทของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรแบ่งเป็นสายบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุนงานวิชาการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.2 รองลงมาคือ ไม่แบ่งสายงานแต่กำหนดเป็นภาระหน้าที่ (Job Description) และแบ่งเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 17.8 และ 14.0 ตามลำดับ

ตาราง 21 หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร	289	50.6
หน่วยงานกลางของสถาบันฯ	30	5.3
หน่วยงานกลางของสถาบันฯ และหน่วยงานต้นสังกัด ร่วมกันดำเนินการ	252	44.1
รวม	571	100.0

จากตาราง 21 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.6 รองลงมาคือ หน่วยงานกลางของสถาบันฯ และหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 44.1

ตาราง 22 ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคคลเข้าทำงานในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง	354	62.3
ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัด	184	32.2
ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด	31	5.5
รวม	568	100.0

จากตาราง 22 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคคลเข้าทำงานในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.3 รองลงมาคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัด คิดเป็นร้อยละ 32.2

ตาราง 23 ลักษณะการจ้างงานของบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็น
ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
สัญญาจ้างเป็นรายปี	240	42.3
สัญญาจ้างเป็นราย 2 ปี	131	23.1
สัญญาจ้างเป็นราย 4 ปี	105	18.5
สัญญาจ้างเป็นราย 5-9 ปี	24	4.2
สัญญาจ้างตลอดไป	40	7.1
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	26	4.8
รวม	567	100.0

จากตาราง 23 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ลักษณะการจ้างงานของบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นสัญญาจ้างเป็นรายปี มาก
ที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาคือ สัญญาจ้างเป็นราย 2 ปี และสัญญาจ้างเป็นราย 4 ปี คิดเป็น
ร้อยละ 23.1 และ 18.5 ตามลำดับ

ตาราง 24 การพิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ตามวุฒิการศึกษา	193	15.2
คุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์	426	33.5
ตามความสามารถ	308	24.2
ตามตำแหน่งทางวิชาการหรือตำแหน่งบริหารนั้น ๆ	249	19.6
ตามความต้องการของตลาดแรงงาน	97	7.7
รวม	1,273	100.0

จากตาราง 24 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรพิจารณาตามคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.5 รองลงมาคือ พิจารณาตามความสามารถ และตามตำแหน่งทางวิชาการหรือตำแหน่งบริหารนั้น ๆ คิดเป็นร้อยละ 24.2 และ 19.6 ตามลำดับ

ตาราง 25 บุคคลที่ควรเป็นผู้ประเมินการทำงานของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง	148	28.6
หัวหน้างานหรือผู้บริหาร	91	17.6
เพื่อนร่วมงาน	21	4.1
ประเมินตนเอง	11	2.1
ประเมินตามลำดับจากผู้เกี่ยวข้องโดยกำหนดน้ำหนักคะแนน	246	47.5
รวม	517	100.0

จากตาราง 25 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคคลที่ควรเป็นผู้ประเมินการทำงานของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรประเมินตามลำดับจากผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาคือประเมินโดยคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง และหัวหน้างานหรือผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 28.6 และ 17.6 ตามลำดับ

**ตาราง 26 ประเด็นที่นำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยี
ราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ความรู้ความสามารถ	502	16.7
ความรับผิดชอบ	512	17.0
ผลงานที่เป็นรูปธรรม	446	14.8
ความร่วมมือในการทำงาน	436	14.5
ความมีมนุษยสัมพันธ์	345	11.4
คุณธรรมจริยธรรม	411	13.6
การตรงต่อเวลา	362	12.0
การพัฒนาดตนเอง/การเป็นต้นแบบที่ดี	30	1.0
รวม	3,014	100.0

จากตาราง 26 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่นำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรพิจารณาจากความรับผิดชอบ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.0 รองลงมาคือ ความรู้ความสามารถ ผลงานที่เป็นรูปธรรม ความร่วมมือในการทำงาน และคุณธรรมจริยธรรม คิดเป็นร้อยละ 16.7 14.8 14.5 และ 13.6 ตามลำดับ

ตาราง 27 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
พิจารณาตามผลงาน	62	12.8
พิจารณาตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ	24	4.9
พิจารณาตามความสามารถเป็นสำคัญ	10	2.1
ระบบหมุนเวียนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ	37	7.6
พิจารณาจากผลงาน ความรับผิดชอบและความสามารถ	341	70.2
อื่น ๆ (ไม่ระบุ)	12	2.4
รวม	486	100.0

จากตาราง 27 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรพิจารณาจากผลงานความรับผิดชอบ และความสามารถ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.2 รองลงมาคือพิจารณาตามผลงาน พิจารณาตามระบบหมุนเวียนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ และพิจารณาตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 12.8 7.6 และ 4.9 ตามลำดับ

ตาราง 28 สวัสดิการที่บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลควรได้รับ ตามความเห็น
ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง สามปี/ภรรยา/บุตร	525	19.7
ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง	202	7.6
ค่ารักษาพยาบาลของบิดา/มารดา	470	17.6
ค่าเล่าเรียนบุตร	427	16.0
ค่าเช่าบ้าน	315	11.8
สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ	378	14.2
ค่าตำราประกอบการสอน	350	13.1
รวม	2,667	100.0

จากตาราง 28 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการที่บุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลควรได้รับ คือ ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง สามปี/ภรรยา/บุตร มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.7 รองลงมาคือ ค่ารักษาพยาบาลของบิดา/มารดา และค่าเล่าเรียนบุตร คิดเป็นร้อยละ 17.6 และ 16.0 ตามลำดับ

**ตาราง 29 ผู้ที่ควรเป็นผู้พิจารณาให้บุคลากรพ้นสภาพจากหน่วยงานในสถาบันเทคโนโลยี
ราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
สภาสถาบันฯ	129	24.0
คณะกรรมการบริหารสถาบันฯ	169	31.4
ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วย	69	12.8
อธิการบดี	17	3.2
คณะกรรมการสอบสวน	140	26.0
อื่น ๆ (ระบุ)	14	2.6
รวม	538	100.0

จากตาราง 29 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ที่ควรเป็นผู้พิจารณาให้บุคลากรพ้นสภาพจากหน่วยงานในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นคณะกรรมการบริหารสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.4 รองลงมาคือ คณะกรรมการสอบสวน และสภาสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 26.0 และ 24.0 ตามลำดับ

ตาราง 30 องค์ประกอบของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ตามความเห็นของบุคลากร
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้แทนบุคลากรจากทุกคณะ	375	32.6
ผู้แทนสภาคณาจารย์	411	35.7
ผู้ที่ฝ่ายบริหารแต่งตั้ง	159	13.8
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่	130	11.3
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	76	6.6
รวม	1,151	100.0

จากตาราง 30 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรประกอบด้วยผู้แทนสภาคณาจารย์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมาคือ ผู้แทนบุคลากรจากทุกคณะ และผู้ที่ฝ่ายบริหารแต่งตั้ง คิดเป็นร้อยละ 32.6 และ 13.8 ตามลำดับ

ตาราง 31 เป้าหมายการบริหารการเงินของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของ
บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
จัดหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีเสถียรภาพทางการเงิน	198	39.0
ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรในอัตราที่จูงใจ	199	39.2
ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	80	15.7
อื่นๆ	31	6.1
รวม	597	100.0

จากตาราง 31 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายการบริหารการเงินของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรในอัตราที่จูงใจมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมา คือ การจัดหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีเสถียรภาพทางการเงิน และการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 39.0 และ 15.7 ตามลำดับ

ตาราง 32 รูปแบบการบริหารการเงินของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของ
บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความ จำเป็นและเหมาะสม	221	45.9
ได้รับงบประมาณโดยแบ่งตามหมวดเช่นเดียวกับ ปัจจุบัน	32	6.7
รัฐให้งบประมาณสนับสนุนและให้สถาบันผู้รับผิดชอบ บริหารการเงินเอง	120	24.9
สถาบันมีอำนาจในการออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ การเงินและงบประมาณเอง	41	8.5
จัดหารายได้จากทรัพย์สิน/ทรัพย์สินทางปัญญาได้เอง	38	7.9
สามารถลงทุนในธุรกิจได้	19	4.0
อื่น ๆ	10	2.1
รวม	481	100.0

จากตาราง 32 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
รูปแบบการบริหารการเงินของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นแบบได้รับงบประมาณ
แผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความจำเป็นและ
เหมาะสม มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.9 รองลงมาคือ รัฐให้งบประมาณสนับสนุนและให้สถาบัน
เป็นผู้รับผิดชอบบริหารการเงินเอง คิดเป็นร้อยละ 24.9

ตาราง 33 อำนาจในการบริหารงานด้านงบประมาณ ควรเปิดเสรีที่หน่วยงานใดตาม
ความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
สถาบัน	96	16.9
วิทยาเขต	355	62.5
คณะ	66	11.6
ภาควิชา	51	9.0
รวม	568	100.0

จากตาราง 33 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารงานด้านงบประมาณว่าควรเปิดเสรีที่วิทยาเขต มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาคือ สถาบันฯ และคณะ คิดเป็นร้อยละ 16.9 และ 11.6 ตามลำดับ

ตาราง 34 แหล่งที่มาของรายได้ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
งบประมาณแผ่นดิน	537	20.4
ค่าหน่วยกิต/ค่าธรรมเนียมการศึกษา	496	18.8
จัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถาบันฯ	447	16.9
จากการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม	433	16.5
ผู้บริจาค	315	12.0
การจัดหารายได้จากการลงทุนเชิงธุรกิจ	328	12.5
การซื้อหุ้น/พันธบัตร	76	2.9
รวม	2,632	100.0

จากตาราง 34 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของรายได้ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมาจากงบประมาณแผ่นดินมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.4 รองลงมาคือ ค่าหน่วยกิต/ค่าธรรมเนียมการศึกษา การจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถาบันฯ และจากการให้บริการทางการวิชาการแก่สังคม คิดเป็นร้อยละ 18.8 16.9 และ 16.5 ตามลำดับ

ตาราง 35 กลยุทธ์ในการจัดการรายได้เพิ่มเติมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
จัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่หารายได้	498	31.4
เพิ่มค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมการศึกษา	66	4.2
จัดกิจกรรมระดมทุนจากผู้บริจาค	208	13.1
ลงทุนด้วยการซื้อขายหุ้น/พันธบัตร	60	3.8
จัดตั้งกองทุนเงินกู้	137	8.6
การยกเว้นการเก็บภาษีรายได้ของสถาบันฯ	119	7.5
การยกเว้นภาษีให้แก่ผู้บริจาคเงิน/ทรัพย์สินแก่สถาบันฯ	161	10.2
ทำความเข้าใจ/ร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนในการ พัฒนาบุคลากร	335	21.1
รวม	1,584	100.0

จากตาราง 35 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดการรายได้เพิ่มเติมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรจัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่หารายได้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.4 รองลงมาคือ การทำความเข้าใจ/ร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนในการพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมระดมทุนจากผู้บริจาค คิดเป็นร้อยละ 21.1 และ 13.1 ตามลำดับ

ตาราง 36 สัดส่วนในการรับผิดชอบค่าเล่าเรียนที่เหมาะสมของนักศึกษา สถาบันเทคโนโลยี
ราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
รัฐอุดหนุนเงินกึ่งหนึ่ง เพราะเป็นบริการสาธารณะและ เป็นการลงทุนด้านการศึกษาของชาติในระยะยาว	360	64.8
อัตราการจัดเก็บเป็นอัตราเดียว ในอัตราสูงกว่าปัจจุบัน แต่มีส่วนลดให้ผู้เรียนที่ขาดแคลน ตามความจำเป็น ทุกคนตามเกณฑ์ที่กำหนด	64	11.5
ผู้เรียนทุกคนจ่ายในอัตราเดียวกันหมดตามสัดส่วน ค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา	115	20.7
อื่นๆ	17	3.0
รวม	556	100.0

จากตาราง 36 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สัดส่วนในการรับผิดชอบค่าเล่าเรียนที่เหมาะสมของนักศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควร
ให้รัฐอุดหนุนเงินกึ่งหนึ่ง เพราะเป็นบริการสาธารณะและเป็นการลงทุนด้านการศึกษาของชาติใน
ระยะยาวมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมาคือ ผู้เรียนทุกคนจ่ายในอัตราเดียวกันหมด ตาม
สัดส่วนค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา คิดเป็นร้อยละ 20.7 และการจัดเก็บในอัตรา
เดียวกัน ในอัตราสูงกว่าปัจจุบันแต่มีส่วนลดให้ผู้เรียนที่ขาดแคลน ตามความจำเป็นทุกคนตาม
เกณฑ์ที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 11.5

ตาราง 37 เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดสรรงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
ชี้จากฐานงบประมาณเดิม โดยเพิ่มอัตราเป็นเปอร์เซ็นต์	102	19.9
พิจารณาจากแผนงาน/โครงการที่เสนอ	171	33.3
พิจารณาตามสัดส่วนของรายได้ในแต่ละหน่วยหาได้	65	12.7
พิจารณาตามผลผลิต คุณค่าและประโยชน์ของแต่ละโครงการ	170	33.1
อื่นๆ	5	1.0
รวม	513	100.0

จากตาราง 37 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นว่า เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดสรรงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ควรพิจารณาจากแผนงาน/โครงการที่เสนอ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือ พิจารณาตามผลผลิต คุณค่า และประโยชน์ของแต่ละโครงการ และชี้จากฐานงบประมาณเดิม โดยเพิ่มอัตราเป็นเปอร์เซ็นต์ คิดเป็นร้อยละ 33.1 และ 19.9 ตามลำดับ

**ตาราง 38 รูปแบบ วิธีการ และระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายและเบิกจ่ายเงินรายได้ต่าง ๆ
ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
หลายรูปแบบ ชี้ดหุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจ	414	72.6
เป็นรูปแบบที่รัดกุม ละเอียดรอบคอบเป็นไปตาม ระเบียบอย่างเคร่งครัด	146	25.6
อื่น ๆ	10	1.8
รวม	570	100.0

จากตาราง 38 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการและระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายและเบิกจ่ายเงินรายได้ต่าง ๆ ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมีหลายรูปแบบ ชี้ดหุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.6 รองลงมาคือ เป็นรูปแบบที่รัดกุม ละเอียดรอบคอบเป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด คิดเป็นร้อยละ 25.6

**ตาราง 39 ผู้มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ปกป้องผลประโยชน์ทางการเงินและทรัพย์สิน
ตลอดจน ควบคุมดูแลการหารายได้ และการใช้จ่ายเงินของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
คณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของสถาบันฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาสถาบันฯ	438	79.3
สภาสถาบันฯ	95	17.2
อธิการบดี	7	1.3
อื่นๆ	12	2.2
รวม	552	100.0

จากตาราง 39 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ปกป้องผลประโยชน์ทางการเงินและทรัพย์สิน ตลอดจนควบคุมดูแลการหารายได้ และการใช้จ่ายเงินของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นคณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของสถาบันฯ ที่ได้รับแต่งตั้งจากสภาสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.3 รองลงมาคือ สภาสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 17.2

**ตาราง 40 ปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารจัดการทางการเงินที่ดี ของผู้บริหารสถาบัน
เทคโนโลยีราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
มีระบบการประเมินทางด้านการใช้เงินที่มีศักยภาพของ การดำเนินงานและการจัดการ	436	17.3
มีการกำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน	353	13.9
ความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร	428	16.9
การสร้างฐานข้อมูลทางการเงินเพื่อคำนวณค่าใช้จ่าย ต่อหน่วยกิจกรรม	244	9.7
การประกาศนโยบายทางการเงินให้เป็นที่รับรู้ทั่วถึง	249	9.8
ความรับผิดชอบของผู้บริหาร	243	9.6
วิธีดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด	221	8.7
มีการควบคุมและสร้างวินัยในการเงินและ การงบประมาณ	354	14.1
รวม	2,528	100.0

จากตาราง 40 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารจัดการทางการเงินที่ดีของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมีระบบการประเมินทางด้านการใช้เงินที่มีศักยภาพของการดำเนินงานและการจัดการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.3 รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร มีการควบคุมและสร้างวินัยในการเงินและการงบประมาณ และมีการกำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน คิดเป็นร้อยละ 16.9 14.1 และ 13.9 ตามลำดับ

ตาราง 41 ปัจจัยที่แสดงถึงการบริหารการเงิน/ทรัพย์สินที่โปร่งใสตรวจสอบได้
ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
มีการกำกับตรวจสอบและเปิดเผยได้	226	60.1
ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงิน ต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของตนก่อน/หลังดำรง ตำแหน่งต่อสภาสถาบันฯ	92	24.5
มีนโยบายการเงินที่ชัดเจน	19	5.1
มีแผนการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	33	8.8
อื่น ๆ	6	1.6
รวม	376	100.0

จากตาราง 41 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่แสดงถึงการบริหารการเงิน/ทรัพย์สินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ว่าควรมีการกำกับตรวจสอบและเปิดเผยได้ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.1 รองลงมาคือ ผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของตนก่อน/หลัง ดำรงตำแหน่งต่อสภาสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 24.5

**ตาราง 42 คณะกรรมการผู้มีหน้าที่ตรวจสอบการเงินและบัญชีภายในสถาบันเทคโนโลยี
ราชมงคล ตามความเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและ ทรัพย์สินของสถาบันฯ	394	68.5
คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อนายกสภาฯ	97	16.9
คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี	46	8.0
อื่น ๆ	38	6.8
รวม	575	100.0

จากตาราง 42 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ คณะกรรมการผู้มีหน้าที่ตรวจสอบการเงินและบัญชีภายในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็น คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.5 รองลงมาคือ คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อนายกสภาฯ คิดเป็นร้อยละ 16.9

ตอนที่ 3 เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ สภามหาวิทยาลัย คุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ คุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี และคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ วิเคราะห์โดยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายของข้อมูล แสดงดังตาราง 43-49

ตาราง 43 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านต่าง ๆ โดยรวม และในแต่ละด้าน

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ	บุคลากรในสถาบัน N = 597		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ	3.83	0.85	มาก
2. ด้านสภามหาวิทยาลัยของสถาบันฯ	3.93	0.84	มาก
3. ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ	4.02	0.97	มาก
4. ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี	4.15	0.73	มาก
5. ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ	4.19	0.91	มาก
รวม	3.95	0.82	มาก

จากตาราง 43 แสดงว่า บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ ด้านสภามหาวิทยาลัยของสถาบันฯ ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ โดยรวมและเป็นรายข้อ

ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ	บุคลากรในสถาบัน		
	N = 597		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพ	4.28	0.83	มาก
2. ความเป็นเลิศทางวิชาการ	4.06	0.88	มาก
3. การผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ	3.84	0.98	มาก
4. ความสามารถในการขึ้นสู่สังคม	3.72	0.96	มาก
5. การตอบสนองความต้องการของสังคม	3.94	0.89	มาก
6. ความมีอิสระทางวิชาการ	3.88	0.99	มาก
7. ความมีอิสระทางการบริหาร	3.68	1.08	มาก
8. ความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ	3.76	1.01	มาก
9. ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ	3.42	1.21	ปานกลาง
10. ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเงิน	3.70	1.04	มาก
11. การอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อม	3.83	0.96	มาก
รวม	3.83	0.85	มาก

จากตาราง 44 แสดงว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ตาราง 45 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านสภาพมหาวิทยาลัยของสถาบัน โดยรวมและเป็นรายข้อ

ด้านสภาพมหาวิทยาลัยของสถาบัน	บุคลากรในสถาบัน		
	N = 597		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
คุณลักษณะที่ดีของสภาสถาบันฯ			
1. ความมีวิสัยทัศน์ในด้านวิชาการ	4.16	0.93	มาก
2. ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.06	1.04	มาก
3. ความคล่องตัวในการตัดสินใจ	3.95	1.09	มาก
4. ความเป็นอิสระจากอำนาจภายนอก	3.98	1.01	มาก
5. ความเป็นอิสระจากอำนาจภายใน	3.88	1.11	มาก
6. ความสามารถในการขึ้นำสังคม	3.76	1.02	มาก
7. การตอบสนองความต้องการของสังคม	3.85	0.99	มาก
8. ความสามารถในการกำกับผู้บริหารให้บริหารงานเป็นไปตามกรอบนโยบาย	3.91	0.98	มาก
9. ความมีวิสัยทัศน์ในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม	3.89	1.05	มาก
10. สังคมภายนอกสามารถตรวจสอบได้	3.93	1.04	มาก
11. ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันฯ	3.88	0.92	มาก
12. การรับรู้ความต้องการของประชาชนในสถาบันฯ	3.82	0.97	มาก
13. ความสามารถในการหาแหล่งทุน	3.68	1.08	มาก
14. ความมีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานภายนอก	3.67	1.09	มาก
15. ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ทุกสาขา	3.76	1.05	มาก
รวม	3.88	0.89	มาก

ตาราง 45 (ต่อ)

ด้านสภามหาวิทยาลัยของสถาบัน	บุคลากรในสถาบัน		
	N = 597		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
อำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันฯ			
1. การกำหนดนโยบายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ	4.08	0.90	มาก
2. กำหนดนโยบายและการกำกับบริหาร	3.98	0.89	มาก
3. กำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการบริหาร	3.89	0.95	มาก
รวม	3.93	0.84	มาก

จากตาราง 45 แสดงว่า บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านสภามหาวิทยาลัยของสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ โดยรวมและเป็นรายข้อ

ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ	บุคลากรในสถาบัน N = 597		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความโปร่งใสในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงาน	4.15	1.03	มาก
2. ประชาชนในสถาบันฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	3.90	1.08	มาก
3. ประชาชนในสถาบันฯ สามารถตรวจสอบการทำงานได้	3.93	1.08	มาก
4. มีความยุติธรรม	4.08	1.10	มาก
5. มีประสิทธิภาพในการบริหาร	4.05	1.07	มาก
6. ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม	4.09	1.05	มาก
7. ตอบสนองความต้องการของสังคม	3.98	0.98	มาก
8. มีประสิทธิผลทำงานได้ตามเป้าหมาย	4.04	1.01	มาก
รวม	4.20	0.82	มาก

จากตาราง 46 แสดงว่า บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดีของสถาบันฯ โดยรวม และเป็นรายข้อ

ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของ อธิการบดีของสถาบันฯ	บุคลากรในสถาบัน N = 597		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.38	0.84	มาก
2. มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันและอดทน	4.31	0.86	มาก
3. มีความโปร่งใส	4.27	0.94	มาก
4. การมีส่วนร่วมของประชาคมในสถาบันฯ	4.04	0.91	มาก
5. มีความยุติธรรม	4.22	0.93	มาก
6. ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม	4.26	0.87	มาก
7. ตอบสนองความต้องการของสังคม	4.06	0.86	มาก
8. มีประสิทธิภาพในการบริหาร	4.20	0.92	มาก
9. มีประสิทธิผล (ความคุ้มค่าและความพึงพอใจของ ประชาคมในสถาบันฯ และผู้รับบริการ)	4.13	0.93	มาก
รวม	4.15	0.73	มาก

จากตาราง 47 แสดงว่า บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดีของสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตาราง 48 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ โดยรวมและเป็นรายข้อ

ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของ ผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ	บุคลากรในสถาบัน N = 597		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.32	0.96	มาก
2. มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันและอดทน	4.30	0.93	มาก
3. มีความโปร่งใส	4.25	0.99	มาก
4. เปิดโอกาสให้ประชาคมในสถาบันฯ มีส่วนร่วมใน การบริหารวิทยาเขต	4.07	1.03	มาก
5. มีความยุติธรรม	4.20	1.01	มาก
6. ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม	4.22	0.97	มาก
7. ตอบสนองความต้องการของสังคม	4.06	0.94	มาก
8. มีประสิทธิภาพในการบริหาร	4.20	0.97	มาก
9. มีประสิทธิผล (ความคุ้มค่าและความพึงพอใจของ ประชาคมในวิทยาเขต และผู้รับบริการ)	4.14	1.00	มาก
รวม	4.19	0.91	มาก

จากตาราง 48 แสดงว่า บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ตาราง 49 ความถี่ของคำตอบจากแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร	1. ควรมีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจในการบริหารให้มีความคล่องตัวมากกว่านี้	84
	2. อำนาจในการบริหารจัดการควรเบ็ดเสร็จที่วิทยาเขต หรือคณะ	60
	3. ลดขั้นตอนในการบริหารจัดการให้น้อยลง	58
	4. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำ และมีคุณธรรม	54
	5. การพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ควรพิจารณาจากบุคคลในคณะ หรือวิทยาเขตนั่น ๆ ซึ่งรู้และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดีกว่ามาก	49
	6. ผู้บริหารทุกตำแหน่งควรมาจากการเลือกตั้ง	40
	7. การกำหนดนโยบายหลักต่าง ๆ ควรให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วม	37
	8. ควรทำให้องค์กรทุกองค์กรโปร่งใส เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และตรวจสอบได้	20

ตาราง 50 ความถี่ของคำตอบจากแบบสอบถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล

รูปแบบการบริหาร จัดการที่ดีของสถาบันฯ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล	1. ผู้บริหารสูงสุดในแต่ละองค์กร ควรได้รับการยอมรับจากในสถาบันฯ หรือหน่วยงานนั้น ๆ	95
	2. ให้แต่ละหน่วยงานมีอิสระในการบริหารงานบุคคลขององค์กรเอง รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นระบบ	78
	3. ควรมีระบบการประเมินผลผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงานเป็นประจำทุกปี จากผู้ได้บังคับบัญชา โดยจัดทำในรูปของคณะกรรมการกลาง	74
	4. ควรให้ความสำคัญต่อบุคลากรขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน หรือยุติธรรม เพื่อป้องกันปัญหา “สมองไหล”	69
	5. จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	65
	6. มีการพิจารณาแบ่งสายงานในการบริหารงานบุคคลที่ชัดเจน คือ สายวิชาการ สายบริหาร และสายสนับสนุน	62
	7. ควรใช้หลักกรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล	58
	8. บริหารงานตามรูปแบบมหาวิทยาลัยทั่วไป	55

ตาราง 50 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการ ที่ดีของสถาบันฯ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านรูปแบบการ บริหารงานบุคคล	9. ปรับองค์กรให้ใกล้เคียง หรือสอดคล้องกับ องค์กรที่เป็นอุดมศึกษา ให้มากกว่านี้ เพื่อให้ เป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันได้กับ สถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น ๆ	47
	10. มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้ ทำงานเต็มตามศักยภาพ เหมาะสม และด้วย ความเต็มใจ และมีความสุข	46
	11. ผู้บริหารควรยึดหลัก เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขาต่อกัน	42

ตาราง 51 ความถี่ของคำตอบจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด เกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านรูปแบบการบริหารการเงิน/ทรัพย์สิน

รูปแบบการบริหารจัดการ ที่ดีของสถาบันฯ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านรูปแบบการบริหาร การเงิน/ทรัพย์สิน	1. ควรบริหารการเงินอย่างโปร่งใส ตรวจสอบ ได้ เปิดเผย รวดเร็ว ถูกต้อง และบรรลु วัตถุประสงค์	95
	2. มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส และ ยุติธรรมตรวจสอบได้	87
	3. มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวในการบริหาร จัดการ แต่สามารถตรวจสอบได้	85
	4. ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการใช้ งบประมาณ และรักษาผลประโยชน์ของ สถาบันฯ บุคลากร และนักศึกษามากที่สุด	79
	5. วิทยาเขต/คณะ มีอิสระในการบริหารจัดการ งบประมาณ และควรเปิดเสรีทั้งที่หน่วยนั้น ๆ	65
	6. ผู้บริหารต้องเห็นแก่ส่วนรวมมากที่สุด ไม่ เห็นแก่ส่วนตัว และพวกพ้อง	61

ตาราง 51 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารจัดการ ที่ดีของสถาบันฯ	ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านรูปแบบการบริหาร การเงิน/ทรัพย์สิน	7. มีการกำหนดแผนงาน นโยบายการบริหาร การเงินที่ชัดเจน มีระบบบัญชีที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ง่าย พร้อมทั้งมีระบบ ฐานข้อมูลด้านการเงิน เพื่อความคล่องตัวใน การบริหารจัดการ	60
	8. ผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม พร้อมรับการตรวจสอบ	54
	9. ผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีจิตสำนึกในการให้ มากกว่าที่คิดจะรับ	48

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นส่วนหนึ่งของชุดโครงการวิจัยเรื่องในการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล คณะผู้วิจัยสามารถสรุปผลวิจัยได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของการพัฒนาของการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านโครงสร้างองค์กรและบริหารด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล ด้านรูปแบบการบริหารด้านการเงินและทรัพย์สิน ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ ด้านสภามหาวิทยาลัย ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดีและด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จากประชากรจำนวนทั้งสิ้น 4,418 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ปฏิบัติงานในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2546 จำนวน 683 คน จำแนกคือผู้บริหารระดับสูง จำนวน 26 คน ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 135 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 337 คน และอาจารย์จำนวน 185 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถามที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำตอบแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านต่าง ๆ เป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านต่าง ๆ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งส่งไปทางไปรษณีย์ โดยขอร่วมมือจากผู้อำนวยการ คณบดี ซึ่งเป็นหัวหน้าสถาบันศึกษานั้น ๆ เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลให้ พร้อมทั้งส่งกลับคืนมาโดยส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 700 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์จำนวน 597 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.29 ของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS-PC หาค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งแปลความหมายข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล สรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสถานภาพทั่วไปของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่าบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีสถานภาพ ดังนี้ คือ

เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 48.6 เพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 51.4 สังกัดคณะคิดเป็นร้อยละ 11.4 สังกัดวิทยาเขตคิดเป็นร้อยละ 84.5 และสังกัดศูนย์/สำนัก/กอง/สถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 4.1 มีตำแหน่งทางการบริหารเป็น รองอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 0.2 คณบดี คิดเป็นร้อยละ 0.7 ผู้อำนวยการคิดเป็นร้อยละ 1.5 รองคณบดี คิดเป็นร้อยละ 3.9 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 10.1 หัวหน้าภาควิชา คิดเป็นร้อยละ 4.1 หัวหน้าคณะวิชาคิดเป็นร้อยละ 7.7 หัวหน้าแผนก/แผนกวิชา คิดเป็นร้อยละ 39.8 อาจารย์ผู้สอนอย่างเดียวกคิดเป็นร้อยละ 28.0 และอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 4.0 มีวุฒิทางการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 0.7 ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 27.9 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 67.2 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 4.2 มีตำแหน่งทางวิชาการ อาจารย์ระดับ 3-6 คิดเป็นร้อยละ 38.3 อาจารย์ระดับ 7 ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44.7 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คิดเป็นร้อยละ 15.6 รองศาสตราจารย์คิดเป็นร้อยละ 1.1 และอื่น ๆ (ไม่ระบุ) คิดเป็นร้อยละ 0.4

2. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านต่าง ๆ พบว่า

2.1 ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร

บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ที่เหมาะสมว่าควรเป็นแบบไตรภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้แทนคณาจารย์) มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.7 รองลงมาคือ เป็นแบบเบญจภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนชุมชน และผู้แทนนักศึกษา) และเป็นแบบจตุภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ผู้แทนคณาจารย์ และผู้แทนชุมชน) คิดเป็นร้อยละ 20.7 และ 18.3 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.1 รองลงมาคือเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของสถาบันและความเป็นผู้นำทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 12.9 และ 12.7 และ 11.1 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ที่มีส่วนร่วมในการได้มาของกรรมการสภาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ประเภทบุคคลภายนอก ว่าควรเป็นอาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.9 รองลงมาคือ ผู้บริหารสถาบันฯ และผู้แทนชุมชน คิดเป็นร้อยละ 22.5 เท่ากัน

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่ควรมีหน้าที่ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรเป็นองค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาชนในสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมาคือ องค์กรอิสระในชุมชน และคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐบาล คิดเป็นร้อยละ 25.6 และ 25.5 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับที่มาของอธิการบดีว่า อธิการบดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ควรเป็นได้ทั้งบุคคลภายในสถาบันฯ และบุคคลภายนอกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.1 รองลงมาคือ อาจารย์ในสถาบันฯ และบุคคลภายนอกสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 22.0 และ 4.1 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการได้มาของอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมาจากเลือกตั้ง (สมัครและดำเนินการเลือกตั้งตามขั้นตอนการเลือกตั้ง) มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 61.7 รองลงมาคือ การสรรหา (เสนอชื่อและตั้งคณะกรรมการคัดเลือก) และการรับสมัครและพิจารณาคัดเลือกโดยสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 19.0 และ 12.9 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.8 รองลงมาคือ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นผู้นำและเป็นผู้ที่ยอมรับทางวิชาการ และมีความสามารถที่จะประสานงานกับหน่วยงานภายนอก คิดเป็นร้อยละ 11.7, 11.5 10.7 และ 10.2 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวาระการดำรงตำแหน่งและจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่า ควรดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.8 รองลงมาคือ 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.3 และ ควรมีวาระการดำรงตำแหน่งติดต่อกันไม่เกิน 2 วาระมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.4 รองลงมาคือ 1 วาระ และไม่จำกัดคิดเป็นร้อยละ 12.3 และ 4.8 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้มีความเหมาะสมในการตรวจสอบการทำงานของอธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่า ควรเป็นคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เป็นตัวแทนประชาคมสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาคือ หน่วยงานภายนอก และคณะกรรมการประเมินซึ่งแต่งตั้งโดยสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 28.1 และ 23.6 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรสถาบันฯ ต่อการวางแผนการดำเนินงานของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนฯ โดยการประชุมร่วมกันมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ ผู้แทนประชาคมมีส่วนร่วมในการวางแผนฯ และเป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนฯ คิดเป็นร้อยละ 31.0 และ 16.7 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ใช้ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรกำหนด ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยเป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับในสังคมของสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 71.0 รองลงมาคือ การกำหนดเฉพาะหลักการให้อิสระแก่ผู้ดำเนินการในรายละเอียด คิดเป็นร้อยละ 23.2

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรประเมินจากการดำเนินงานและผลงานเป็นหลักมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.7 รองลงมาคือ ประเมินจากผลงานเป็นหลัก คิดเป็นร้อยละ 15.5

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของแนวทางในการบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่ดีควรกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 70.1 รองลงมาคือ มีผู้บริหารหลักคนเดียว โดยสภามีส่วนร่วมในการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 14.6

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของแนวทางในการบริหารวิทยาเขตที่ดีของวิทยาเขตในสังกัดสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรกระจายอำนาจไปยังวิทยาเขตให้มากที่สุด ตั้งแต่กำหนดนโยบายจนถึงอนุมัติปริญญา มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.1 รองลงมาคือ การกระจายอำนาจจากทางสถาบันฯ ไปยังวิทยาเขตและปฏิบัติตามนโยบาย คิดเป็นร้อยละ 39.5

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่สำคัญของสภาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.6 รองลงมาคือ มีส่วนร่วมในการตรวจสอบกระบวนการบริหาร และมีส่วนร่วมในการบริหารสถาบัน ฯ คิดเป็นร้อยละ 22.4 และ 18.0 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ที่ผู้แทนสภาคณาจารย์ควรเข้าไปมีส่วนร่วมว่า ควรเข้าไปเป็นคณะกรรมการสภาสถาบัน ฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.6 รองลงมาคือ คณะกรรมการการบริหารสถาบันฯ และคณะกรรมการสภาวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 21.6 และ 17.2 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของสภาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรมีหน้าที่ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.2 รองลงมาคือ เป็นผู้ประสานงานระหว่างประชาคมและผู้บริหารสถาบันฯ และเป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ คิดเป็นร้อยละ 17.8 และ 19.5 ตามลำดับ

2.2 ด้านรูปแบบสถาบันการบริหารงานบุคคล

บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจำแนกประเภทของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่า ควรแบ่งเป็นสายบริหาร สายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.2 รองลงมาคือ ไม่แบ่งสายงานแต่กำหนดเป็นภาระหน้าที่ (Job Description) และ แบ่งเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 17.8 และ 14.0 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการสรรหาทรัพยากรบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.6 รองลงมาคือ หน่วยงานกลางของสถาบัน ฯ และหน่วยการทำงานต้นสังกัดร่วมกันดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 44.1

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้มีหน้าที่ตัดสินใจ ในการรับบุคคลเข้าทำงานในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.3 รองลงมาคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัด คิดเป็นร้อยละ 32.2

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะจ้างงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรเป็นสัญญาจ้างเป็นรายปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาคือสัญญาจ้างเป็นราย 2 ปี และสัญญาจ้างเป็นราย 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.1 และ 18.5 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การพิจารณาเพื่อกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรพิจารณาตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.5 รองลงมาคือ พิจารณาความสามารถ และตามตำแหน่งทางวิชาการหรือตำแหน่งบริหารนั้น ๆ คิดเป็นร้อยละ 24.2 และ 19.6 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคคลที่ควรเป็นผู้ประเมินการทำงานของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่า ควรประเมินตามลำดับจากผู้เกี่ยวข้องโดยกำหนดน้ำหนักคะแนนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาคือ ประเมินโดยคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งและหัวหน้างานหรือผู้บริหาร คิดเป็นร้อยละ 28.6 และ 17.6 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่นำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรพิจารณา ความรับผิดชอบมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.0 รองลงมาคือ ความรู้ความสามารถ ผลงานที่เป็นรูปธรรม ความร่วมมือในการทำงานและคุณธรรมจริยธรรม คิดเป็นร้อยละ 16.7 , 14.8, 14.5 และ 13.6 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรพิจารณาจากผลงาน ความรับผิดชอบและความสามารถมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.2 รองลงมาคือ พิจารณาตามผลงาน พิจารณาตามระบบหมุนเวียนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ และพิจารณาตามภาระ หน้าที่ความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 12.8 , 7.6 และ 4.9 ตามลำดับ

มีความเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการที่บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลควรได้รับ คือค่ารักษาพยาบาลของตนเอง สามี/ภรรยา/บุตร มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.7 รองลงมาคือ ค่ารักษาพยาบาลของ บิดา/มารดา และค่าเล่าเรียนบุตร คิดเป็นร้อยละ 17.6 และ 16.0 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ที่ควรเป็นผู้พิจารณาให้บุคลากรพ้นสภาพจากหน่วยงานในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นคณะกรรมการบริหารสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.4 รองลงมาคือ คณะกรรมการสอบสวน และสภาสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 26.0 และ 24.0 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรประกอบด้วยผู้แทนสภากาชาดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมาคือ ผู้แทนบุคลากรจากทุกคณะและผู้ที่เกี่ยวข้องบริหารแต่งตั้ง คิดเป็นร้อยละ 32.6 และ 13.8 ตามลำดับ

2.3 ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายการบริหารการเงินของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นแบบมีความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรในอัตราที่สูงใจ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมาคือ การจัดหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีเสถียรภาพทางการเงิน การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 39.0 และ 15.7 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเงินของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นแบบได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความจำเป็นและเหมาะสมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.9 รองลงมาคือรัฐให้งบประมาณสนับสนุนและให้สถาบันเป็นผู้รับผิดชอบบริหารการเงินเอง คิดเป็นร้อยละ 24.9

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารงานด้านงบประมาณว่าควรเปิดเสรีที่วิทยาเขตมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาคือสถาบันฯ และ คณะ คิดเป็นร้อยละ 16.9 และ 11.6 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแหล่งที่มาของรายได้ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรมาจากงบประมาณแผ่นดินมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.4 รองมาคือ ค่าหน่วยกิต/ค่าธรรมเนียมการศึกษา การจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถาบันฯ และจากการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม คิดเป็นร้อยละ 18.8, 16.9 และ 16.5 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการจัดหารายได้เพิ่มเติมของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรจัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่หารายได้ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.4 รองลงมาคือการทำความตกลง / ร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนในการพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมระดมทุนจากผู้บริจาค คิดเป็นร้อยละ 21.1 และ 13.1 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสัดส่วนการรับผลิตผลการเล่าเรียนที่เหมาะสมของนักศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรให้รัฐอุดหนุนเงินกึ่งหนึ่ง เพราะเป็นบริการสาธารณะและเป็นการลงทุนด้านการศึกษาของชาติในระยะยาวมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 64.8 รองลงมาคือ ผู้เรียนทุกคนจ่ายในอัตราเดียวกันหมดตามสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา คิดเป็นร้อยละ 20.7 และ การจัดเก็บในอัตราเดียวกัน ในอัตราที่สูงกว่าปัจจุบันแต่มีส่วนลดให้ผู้เรียนที่ขาดแคลนตามความจำเป็นทุกคนตามเกณฑ์ที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 11.5

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดสรรงบประมาณของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรพิจารณาจากแผนงาน / โครงการที่เสนอ มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือพิจารณาตามผลผลิต คุณค่าและประโยชน์แต่ละโครงการ และยึดจากฐานงบประมาณเดิม โดยเพิ่มอัตราเป็นเปอร์เซ็นต์ คิดเป็นร้อยละ 33.1 และ 19.9 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการและระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายและเบิกจ่ายเงินรายได้ต่าง ๆ ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมีหลายรูปแบบยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.6 รองลงมาคือ เป็นรูปแบบที่รัดกุม ละเอียดรอบคอบเป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด คิดเป็นร้อยละ 25.6

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ปกป้องผลประโยชน์ทางการเงินและทรัพย์สิน ตลอดจนควบคุมดูแลการหารายได้และการใช้จ่ายเงินของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรเป็นคณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของสถาบันฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.3 รองลงมาคือ สภาสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 17.2

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารจัดการทางการเงินที่ดีของผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ว่าควรมีระบบการประเมินทางด้านการใช้เงินมีศักยภาพของการดำเนินงานและการจัดการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.3 รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร มีการควบคุมและสร้างวินัยในการเงินและการงบประมาณ และมีการกำกับค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแบบแผน คิดเป็นร้อยละ 16.9, 14.1 และ 13.9 ตามลำดับ

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่แสดงถึงการบริหารการเงิน/ทรัพย์สินที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ว่าการมีการกำกับตรวจสอบและเปิดเผยได้ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.1 รองลงมาคือ ผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของตนก่อน / หลัง ดำรงตำแหน่งต่อสภาสถาบันฯ คิดเป็นร้อยละ 24.5

มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการที่มีหน้าที่ตรวจสอบการเงินและบัญชีภายในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลว่าควรเป็นคณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของสถาบันฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.5 รองลงมาคือ คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อนายกสภาฯ คิดเป็นร้อยละ 16.9

2.4 ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ

บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเกือบทุกข้อมีความคิดเห็นในระดับมาก ยกเว้นความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

2.5 ด้านสภามหาวิทยาลัย

บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านสภามหาวิทยาลัยของสถาบันฯ โดยรวมในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นในระดับมากเช่นกัน

2.6 ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ

บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นในระดับมากเช่นกัน

2.7 ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดีของสถาบันฯ

บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดีของสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นในระดับมากเช่นกัน

2.8 ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ

บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ โดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นในระดับมากเช่นกัน

การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แสดงถึงแนวความคิดในการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตามการรับรู้ของประชาชนในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลซึ่งสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลกำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติฉบับใหม่ ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลไปเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในอนาคตซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลถึงโครงสร้างอำนาจการบริหารและรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนไป ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ ด้านสถานมหาวิทยาลัย ด้านคุณลักษณะสำคัญการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดีด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิชาเขตในสังกัดสถาบันฯ ได้ดังภาพประกอบต่อไปนี้

1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร

ประกอบด้วย

1. องค์ประกอบของสถาบัน ฯ ที่เหมาะสม

ไตรภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้แทนคณาจารย์)

2. องค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

- (1) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล
- (2) ความสามารถในการบริหารจัดการ
- (3) เป็นผู้ใช้เวลาให้กับกิจการของสถาบัน ฯ

3. ผู้ที่ควรมีส่วนร่วมในการได้มาของกรรมการสถาบัน ฯ ประเภทบุคคลภายนอก

- (1) อาจารย์และบุคลากรของสถาบัน
- (2) ผู้บริหารสถาบัน ฯ
- (3) ผู้แทนชุมชน

ภาพประกอบ 1 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร

1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร

(ต่อ)

4. องค์กรที่มีหน้าที่ติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการทำงาน ของสถาบัน ฯ

(1) องค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาคมในสถาบัน ฯ

(2) องค์กรอิสระในชุมชน

(3) คณะกรรมการตรวจสอบของรัฐบาล

5. ที่มาของอริการบดี

เป็นได้ทั้งบุคคลภายในสถาบัน ฯ และบุคคลภายนอก

6. วิธีการได้มาของอริการบดี

การเลือกตั้งโดยตรง(สมัครและดำเนินการเลือกตั้ง
ตามขั้นตอน)

1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร

(ต่อ)

7. คุณลักษณะที่สำคัญของอธิการบดี

- (1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- (2) มีคุณธรรมจริยธรรม
- (3) มีความสามารถในการบริหารจัดการ
- (4) เป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ

8. วาระการดำรงตำแหน่ง / จำนวนวาระ

4 ปี ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

9. ผู้ที่มีความเหมาะสมในการตรวจสอบการทำงาน ของอธิการบดี

คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เป็นตัวแทนประชาคมในสถาบัน ฯ

10. บทบาทของบุคลากรสถาบัน ฯ ต่อการวางแผนการ ดำเนินงาน

ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ฯ โดยการประชุมร่วมกัน

1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร

(ต่อ)

11. ลักษณะของระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ใช้ในสถาบัน ฯ

กำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยเป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับ
ในสังคมของสถาบัน ฯ

12. รูปแบบการประเมินผลงานของบุคลากร

ประเมินจากการดำเนินงานและผลงานเป็นหลัก

13. แนวทางในการบริหารสถาบัน ฯ ที่ดี

กระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน

14. แนวทางในการบริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบัน ฯ

กระจายอำนาจไปยังวิทยาเขตให้มากที่สุด ตั้งแต่กำหนดนโยบาย
จนถึงอนุมัติปริญญา

1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหาร

(ต่อ)

15. บทบาทที่สำคัญของสภาคณาจารย์ของสถาบัน ฯ

- (1) มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
- (2) มีส่วนร่วมในการตรวจสอบกระบวนการบริหาร
- (3) มีส่วนร่วมในการบริหารสถาบัน ฯ
- (4) มีส่วนร่วมในการดูแลกระบวนการยุติธรรม

16. คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของสถาบันที่ผู้แทนสภาคณาจารย์ควรเข้าไปมีส่วนร่วม

- (1) สภาสถาบัน ฯ
- (2) คณะกรรมการการบริหารสถาบัน ฯ
- (3) สภาวิชาการ

17. หน้าที่ของสภาคณาจารย์ของสถาบัน ฯ

- ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารสถาบัน ฯ
- เป็นผู้ประสานงานระหว่างประชาคมและผู้บริหารสถาบัน ฯ
- เป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวร้องทุกข์

2. ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล

ประกอบด้วย

1. ประเภทของบุคลากรในสถาบัน

แบ่งเป็นสายบริหาร สายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ

2. การสรรหาทรัพยากรบุคคลของสถาบัน ฯ

- (1) หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร
- (2) หน่วยงานกลางของสถาบันฯ และหน่วยงานต้นสังกัด
ร่วมกันดำเนินการ

3. ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคคลเข้าทำงาน

- (1) คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง
- (2) ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัด

4. ลักษณะการจ้างงานของบุคลากรของสถาบัน ฯ

- (1) สัญญาจ้างเป็นรายปี
- (2) สัญญาจ้างเป็นราย 2 ปี

5. การกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร

- (1) คุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์
- (2) ความสามารถ
- (3) ตามตำแหน่งทางวิชาการหรือตำแหน่งบริหาร

ภาพประกอบ 2 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล

2. ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล

(ต่อ)

6. ผู้ประเมินการทำงานของบุคลากร

- (1) ประเมินตามลำดับจากผู้เกี่ยวข้องโดยกำหนดน้ำหนักคะแนน
- (2) คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง

7. ประเด็นที่นำมาใช้ในการประเมินผลการทำงานของบุคลากรสถาบันฯ

- (1) ความรับผิดชอบ
- (2) ความรู้ความสามารถ
- (3) ผลงานที่เป็นรูปธรรม
- (4) ความร่วมมือในการทำงาน
- (5) คุณธรรมจริยธรรม

8. เกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ

- (1) พิจารณาจากผลงาน ความรับผิดชอบและความสามารถ
- (2) พิจารณาตามผลงาน
- (3) ระบบหมุนเวียนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

2. ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล

(ต่อ)

9. สวัสดิการที่บุคลากรของสถาบันฯควรได้รับ

- | |
|--|
| (1) การรักษาพยาบาลของตนเอง สามี / ภรรยา / บุตร |
| (2) ค่ารักษาพยาบาลของบิดา / มารดา |
| (3) ค่าเล่าเรียนบุตร |

10. ผู้พิจารณาให้บุคลากรพ้นสภาพจากหน่วยงานในสถาบันฯ

- | |
|-----------------------------|
| (1) คณะกรรมการบริหารสถาบันฯ |
| (2) คณะกรรมการสอบสวน |
| (3) สภาสถาบันฯ |

11. องค์ประกอบคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์

- | |
|-----------------------------|
| (1.) ผู้แทนสภาคณาจารย์ |
| (2.) ผู้แทนบุคลากรจากทุกคณะ |

ประกอบด้วย

3. ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สินของสถาบันฯ

1. เป้าหมายการบริหารการเงินของสถาบันฯ

- (1) ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในอัตราที่สูงใจ
- (2) จัดหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีเสถียรภาพทางการเงิน
- (3) ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

2. รูปแบบการบริหารการเงินของสถาบันฯ

- (1) ได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
- (2) รัฐให้งบประมาณสนับสนุนและให้สถาบันเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารการเงินเอง

3. อำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารงานด้านงบประมาณ

- (1) วิทยาเขต
- (2) สถาบันฯ

4. แหล่งรายได้ของสถาบันฯ

- (1) งบประมาณแผ่นดิน
- (2) ค่าหน่วยกิต / ค่าธรรมเนียมการศึกษา
- (3) จัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถาบันฯ
- (4) การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม

ภาพประกอบ 3 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

3. ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

(ต่อ)

5. กลยุทธ์ในการจัดหารายได้เพิ่มเติมของสถาบันฯ

- (1) จัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่หารายได้
- (2) ทำความตกลง / ร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนในการพัฒนา
- (3) จัดกิจกรรมระดมทุนจากผู้บริจาค

6. สัดส่วนในการรับผิดชอบค่าเล่าเรียนที่เหมาะสมของนักศึกษา

- (1) รัฐอุดหนุนเงินกึ่งหนึ่ง เพราะเป็นบริการสาธารณะและเป็นการลงทุนด้านการศึกษาของชาติในระยะยาว
- (2) ผู้เรียนทุกคนจ่ายในอัตราเดียวกันหมดตามสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา

7. เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของสถาบันฯ

- (1) พิจารณาจากแผนงาน / โครงการที่เสนอ
- (2) พิจารณาตามผลผลิต คุณค่าและประโยชน์ของแต่ละโครงการ

8. รูปแบบ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายและเบิกจ่ายรายได้ต่างๆของสถาบันฯ

- (1) หลากรูปแบบ ยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจ
- (2) เป็นรูปแบบที่รัดกุม ละเอียดยึดรอบคอบเป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด

3. ด้านรูปแบบการบริหารการเงินและทรัพย์สิน

(ต่อ)

9. หน้าที่กำหนดนโยบายปกป้องผลประโยชน์ทางการเงินและทรัพย์สิน ตลอดจนควบคุมดูแลรายได้และการใช้จ่ายเงินของสถาบันฯ

- (1) คณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของสถาบันฯที่ได้รับแต่งตั้งจากสถาบันฯ
- (2) สภาสถาบันฯ

10. ปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารจัดการทางการเงินที่ดีของผู้บริหารสถาบันฯ

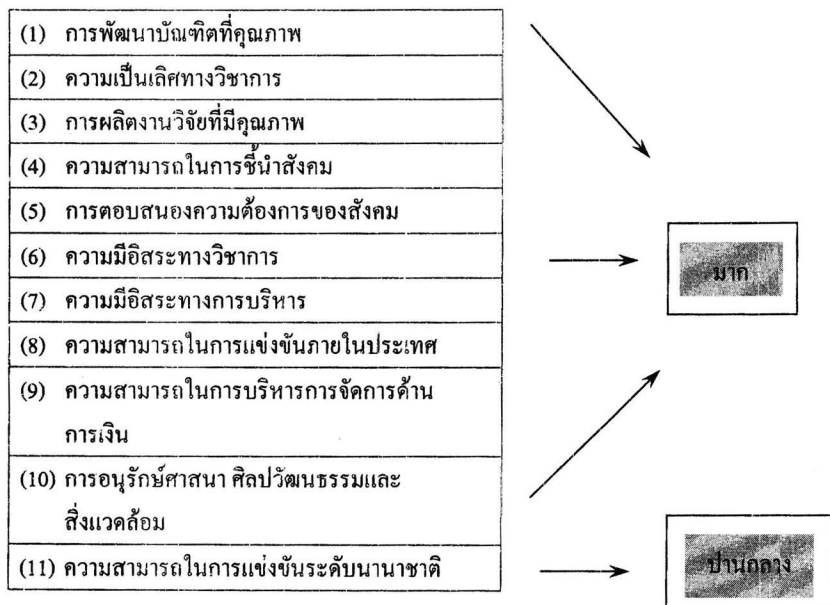
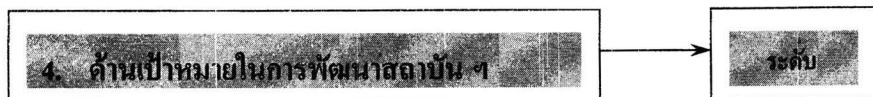
- (1) มีระบบการประเมินทางด้านการใช้เงินที่มีศักยภาพของการดำเนินงานและจัดการ
- (2) ความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร
- (3.) มีการควบคุมและสร้างวินัยในการเงินและการงบประมาณ

11. หลักการบริหารการเงิน / ทรัพย์สินที่โปร่งใสตรวจสอบได้

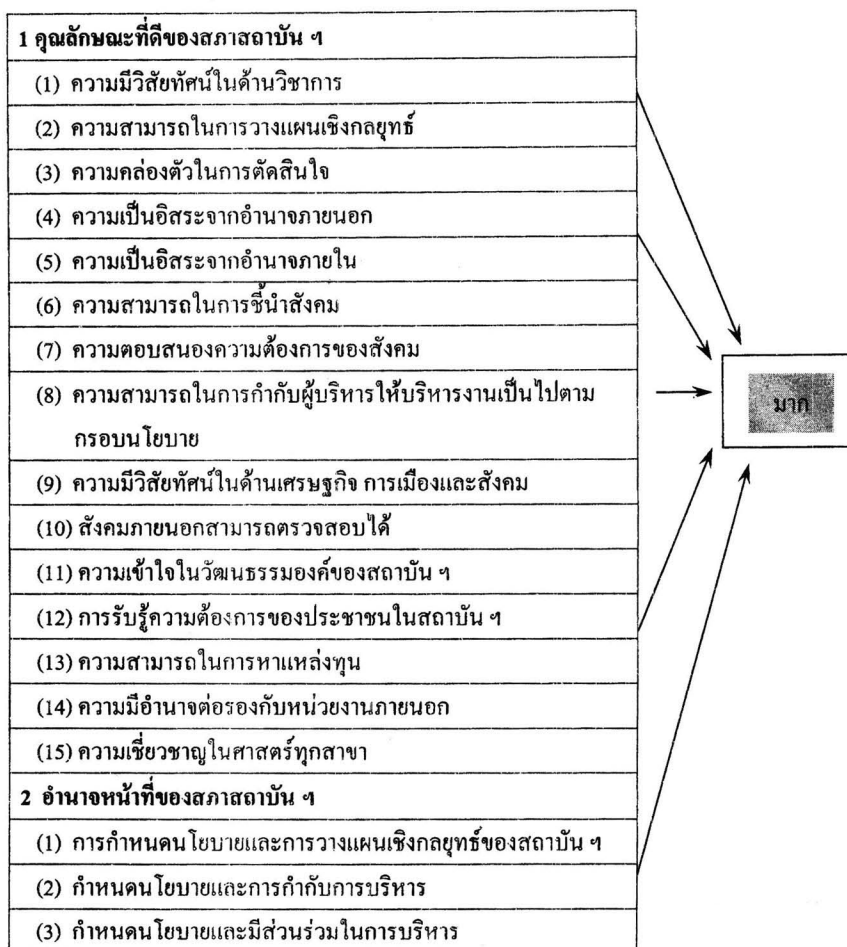
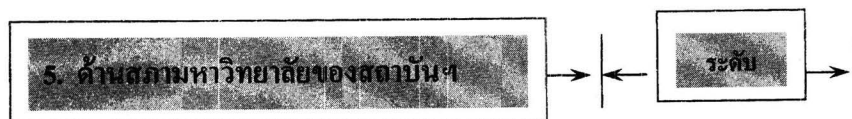
- (1) มีการกำกับตรวจสอบและเปิดเผยได้
- (2) ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของตนก่อน / หลังดำรงตำแหน่งต่อสภาสถาบันฯ

12. ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบการเงินและบัญชีภายในสถาบันฯ

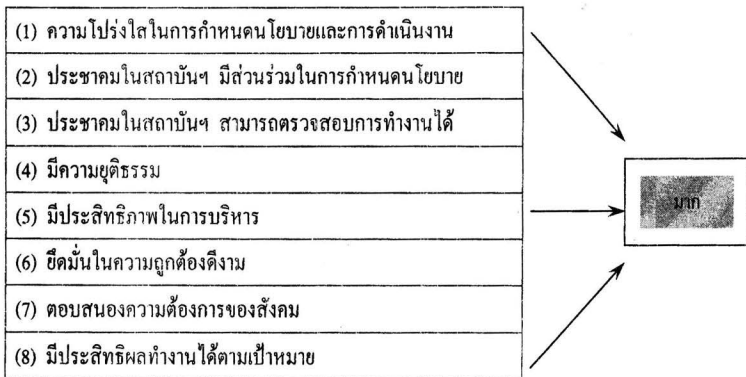
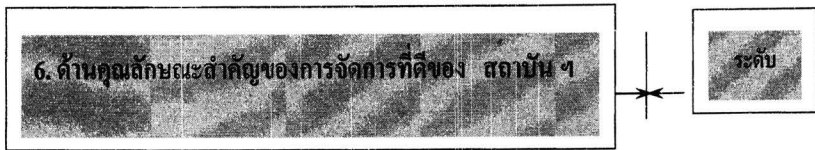
- (1) คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของสถาบันฯ
- (2) คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อนายกสภาสถาบันฯ



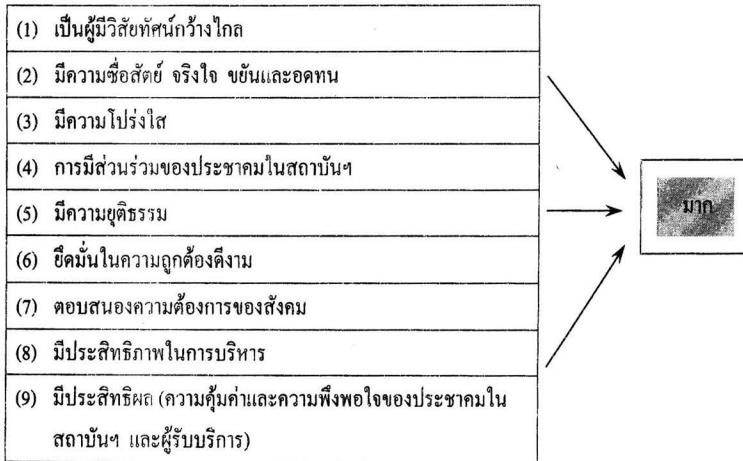
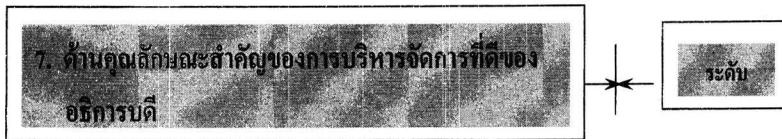
ภาพประกอบ 4 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านเป้าหมายในการพัฒนาสถาบัน



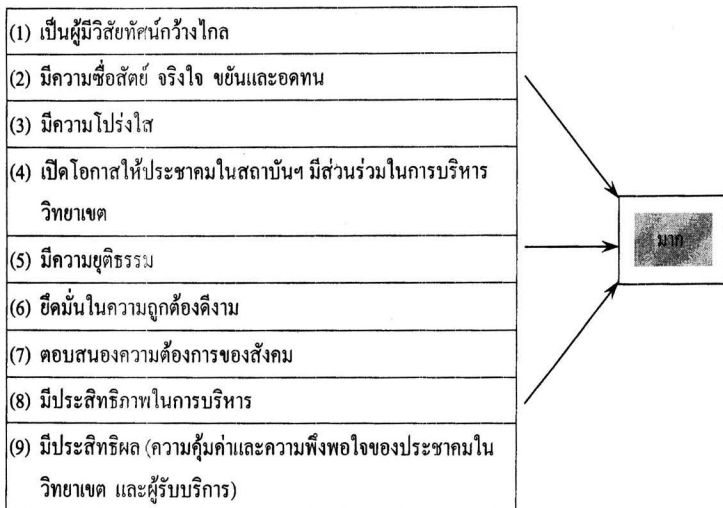
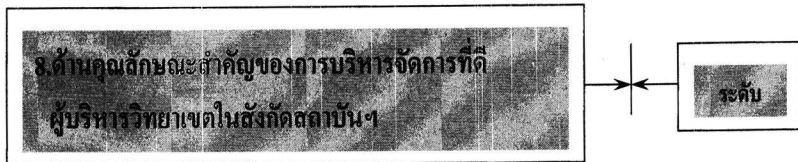
ภาพประกอบ 5 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านสภาพมหาวิทยาลัยของสถาบัน ฯ



ภาพประกอบ 6 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ



ภาพประกอบ 7 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี



ภาพประกอบที่ 8 รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ด้านคุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารวิทยาเขต
ในสังกัด สถาบัน ฯ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติ การศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2546.
- เกษม สุวรรณกุล. การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล. สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาชีวศึกษาวิทยาลัยมหิดล. วันที่ 1 พฤศจิกายน 2542.
- คณะกรรมการฝ่ายวิชาการในการประชุมสัมมนาวิชาการ ปอมท. การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ. ธรรมชาติของการบริหาร การปกครองที่โปร่งใส ด้วยจริยธรรม. กรุงเทพฯ : น้าฝน, 2545.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ : วิญญูชน. 2542.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒนา และบุญมี ลี. รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2544.
- ผดุงชาติ สุวรรณวงษ์ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21. รายงานเสนอต่อคณะกรรมการจัดทำแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. มิถุนายน 2542.
- รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดี ในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่บริษัท เอพี กราฟฟิค จำกัด, 2543.
- วรเดช จันทรศร. การพัฒนาด้านแบบการบริหารสาธารณะที่เป็นเลิศ : กรณีศึกษาจากต่างประเทศ. สหภาพสื่อและการพิมพ์, 2544.
- สถาบันพระปกเกล้า. รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2544.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ. การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี. กรุงเทพฯ : บริษัท อาทิตย์ โปดักซ์ กรุ๊ป จำกัด, 2546.

สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล. **รวมบทความปาฐกถา**

ณัฐ ภมรประวัติ(ชุดที่ 2). ครั้งที่ 8 – 14, 2544.

สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล. **รวมบทความปาฐกถา ณัฐ**

ภมรประวัติ (ชุดที่ 2) ครั้งที่ 8 – 14 เรื่อง การบริหารจัดการที่ดีสำหรับ

มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล โดย ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.เกษม สุวรรณกุล,

2544.

สภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยทั่ว

ประเทศ(ปอมท.) 2542. **การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. การสัมมนาวิชาการ**

ประจำปี 2542. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วันที่ 20 – 21 พฤษภาคม 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542. **ศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย : บทเรียน**

จากการปฏิรูปอุดมศึกษานานาชาติ. รายงานการสัมมนาวิชาการสู่เส้นทางการ

ปฏิรูปอุดมศึกษาไทย ครั้งที่ 4 ณ ห้องปรีณซ์บอลรูม 1 ชั้น 11 โรงแรมปรีณซ์

พาเลซ กรุงเทพมหานคร วันพุธที่ 4 สิงหาคม 2542.

Michel Camdessus. **Good Governance The IMF's Role.** [http://www.imf.org/external/](http://www.imf.org/external/pubs/ft/Exrp/govern/goindex.htm)

[pubs/ft/Exrp/govern/goindex.htm](http://www.imf.org/external/pubs/ft/Exrp/govern/goindex.htm). Page 1 to 10.

UNESCO . **Regional Conference on Policies and Strategies for the Transformation of**

Higher Education in Latin America and the Caribbean, Havana, Cuba, 18-

22 November1996. Declaration about Higher Education in Latin America and

Caribbean, plan of Action. Paris : Unesco.,1998

UNESCO . **Africa Regional Consultation Preparatory to the World Conference on**

HigherEducation, Dakar, Senegal, 1-4 April 1997 Declaration and Action Plan

on Higher Education in Africa Paris : Unesco.,1998

UNESCO . **Regional Conference on Higher Education : National Strategies and**

RegionalCo-operation for the 21 Century, Tokyo, Japan, 8-10 July 1997.

Declaration about Higher Education in Asia and the Pacific, plan of Action

Paris : Unesco.,1998

UNESCO . **Arab Regional Conference on Higher Education : What Higher Education**

forthe Arab States at the Dawn of the XXI st century? Beirut, Lebanon,

2-5 March 1998.Beirut Declaration on Higher Education in the Arab States of

the XXI st Century, Plan of Action Paris : Unesco., 1998.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ถุ่นใจ ลิ้มตระกูล
ผู้อำนวยการวิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ ดวงเดือน
ผู้ช่วยอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล และคณบดีคณะวิทยาศาสตร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลลดา เกษบุญชู
อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ กลั่นกรองงานวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ กลั่นกรองงานวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อังฉรา วัฒนามรงค์
2. ดร.สมฤต ถาวรกิจ
3. ดร.จำเริญรัตน์ เจือจันทร์
4. อาจารย์ วิชัย พรหมเมศ

ภาคผนวก ค

รายชื่อ วิทยาเขต / คณะ / สถาบันฯ / สำนัก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อ วิทยาเขต / คณะ / สถาบันฯ / สำนัก ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. วิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ | 14. วิทยาเขตลำปาง |
| 2. วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ | 15. วิทยาเขตภาคพายัพ |
| 3. วิทยาเขตเพาะช่าง | 16. วิทยาเขตวังไกลกังวล |
| 4. วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ | 17. คณะบริหารธุรกิจ |
| 5. วิทยาเขตโชติเวช | 18. คณะวิศวกรรมศาสตร์ |
| 6. วิทยาเขตเทเวศร์ | 19. คณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน |
| 7. วิทยาเขตอุเทนถวาย | 20. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ |
| 8. วิทยาเขตศาลายา | 21. คณะศิลปกรรม |
| 9. วิทยาเขตอยุธยา วาสุกีรี | 22. คณะศึกษาศาสตร์ |
| 10. วิทยาเขตจันทบุรี | 23. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการประมง |
| 11. วิทยาเขตกาฬสินธุ์ | 24. คณะเกษตรศาสตร์ นครศรีธรรมราช |
| 12. วิทยาเขตสุรินทร์ | 25. สถาบันวิจัยและฝึกอบรมการเกษตร สกลนคร |
| 13. วิทยาเขตพิษณุโลก | 26. สำนักพัฒนาและบริการวิชาการ |

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
วิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ

9 มิถุนายน 2546

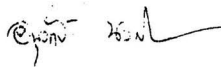
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหาร / คณาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ด้วยคณะผู้วิจัยของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ ได้รับทุนอุดหนุนการทำวิจัย ประจำปี 2546 เพื่อทำวิจัยในชุดโครงการวิจัย เรื่อง "การบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล" ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้ ซึ่งจะประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต่อไป ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามดังแนบ

การตอบแบบสอบถามของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำวิจัย ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามจากความรู้สึกที่แท้จริง คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อผู้ใดทั้งสิ้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อรรักษ์ นวพรไพศาล)

และคณะผู้ร่วมวิจัย

หมายเหตุ ขอความกรุณาส่งคืนภายใน 25 มิถุนายน 2546

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านต่าง ๆ โดยขอทราบความคิดเห็นและระดับความคิดเห็นของท่านว่าส่วนประกอบที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ควรเป็นไปในรูปแบบใด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต่อไป

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านต่าง ๆ เป็นแบบเลือกตอบ
- ตอนที่ 3** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านต่าง ๆ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า
- ตอนที่ 4** เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อแนวทางในการพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ต่อไป

คณะผู้วิจัย
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
วิทยาเขตบพิตรพิมุข มหาเมฆ

นิยามศัพท์ที่ใช้ในแบบสอบถามฉบับนี้

1. **สภาคณาจารย์** หมายถึง สภาที่ประกอบด้วย บุคลากร ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการสอนและการวิจัยในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
2. **ประชาคม** หมายถึง บุคลากรทุกคนในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- [1] ชาย [2] หญิง

2. หน่วยงานที่สังกัด

- [1] คณะ [2] วิทยาเขต [3] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3. ตำแหน่งทางบริหารของท่านในปัจจุบัน [ตอบตำแหน่งสูงสุด]

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| [1] รองอธิการบดี | [2] ผู้ช่วยอธิการบดี |
| [3] คณบดี | [4] ผู้อำนวยการ |
| [5] รองคณบดี | [6] ผู้ช่วยผู้อำนวยการ |
| [7] หัวหน้าภาควิชา | [8] หัวหน้าคณะวิชา |
| [9] หัวหน้าแผนก/แผนกวิชา | [10] อาจารย์ผู้สอนอย่างเดียว |
| [11] อื่น ๆ (โปรดระบุ)..... | |

4. วุฒิการศึกษา

- | | |
|------------------------|-----------------|
| [1] ต่ำกว่าปริญญาตรี | [2] ปริญญาตรี |
| [3] ปริญญาโท | [4] ปริญญาเอก |

5. ตำแหน่งทางวิชาการ

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| [1] อาจารย์ ระดับ 3-6 | [2] อาจารย์ ระดับ 7 ขึ้นไป |
| [3] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ | [4] รองศาสตราจารย์ |
| [5] ศาสตราจารย์ | |

ตอนที่ 2 เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เป็นแบบเลือกตอบ

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย X ลงใน [] ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าองค์ประกอบของสถาบันฯ ที่เหมาะสมควรประกอบด้วย
 - [1] ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทั้งหมดและอธิการบดี
 - [2] อธิการบดีและผู้บริหารสถาบันฯ
 - [3] ทวิภาคี (ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)
 - [4] ไตรภาคี (ผู้บริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้แทนคณาจารย์)
 - [5] จตุภาคี (ข้อ 4 + ผู้แทนชุมชน)
 - [6] เบญจภาคี (ข้อ 5 + ผู้แทนนักศึกษา)
2. ท่านคิดว่าผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ควรมีลักษณะที่สำคัญในเรื่องใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - [1] ความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
 - [2] ความเป็นผู้อุทิศเวลาให้กับกิจการของสถาบันฯ
 - [3] ความสามารถในการด้านการบริหารจัดการ
 - [4] ความเป็นผู้นำทางวิชาการ
 - [5] ความเป็นผู้มีอำนาจทางการเมือง
 - [6] ความเป็นผู้แทนองค์กรของรัฐ
 - [7] ความสามารถในการหาแหล่งทุน / รายได้
 - [8] มีความรู้ในกิจการของสถาบันฯ
 - [9] ความไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับสถาบันฯ
 - [10] มีความสามารถด้านกฎหมาย
 - [11] มีความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 - [12] อื่น ๆ (โปรดระบุ)
3. ท่านคิดว่าผู้ที่ควรมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งกรรมการสถาบันฯ ประเภทบุคคลภายนอก ได้แก่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

[1] อาจารย์และบุคลากรของสถาบันฯ	[2] ผู้บริหาร
[3] ผู้แทนชุมชน	[4] รัฐบาล
[5] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	

4. ท่านคิดว่า องค์กรใดควรมีหน้าที่ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของสภาสถาบันฯ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [1] องค์กรที่เป็นตัวแทนของประชาคมในสถาบันฯ
 - [2] คณะกรรมการตรวจสอบของรัฐบาล
 - [3] องค์กรอิสระในชุมชน
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
5. ท่านคิดว่า อธิการบดี ควรมาจากหน่วยงานใด
- [1] อาจารย์ในสถาบันฯ
 - [2] บุคคลภายนอกสถาบันฯ
 - [3] เป็นได้ทั้งอาจารย์ในสถาบันฯ และบุคคลภายนอก
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
6. ท่านคิดว่า วิธีการได้มาของอธิการบดี ควรได้มาโดยวิธีใด
- [1] รับสมัครและพิจารณาคัดเลือกโดยสภาสถาบันฯ
 - [2] เลือกตั้ง (สมัครและดำเนินการเลือกตั้งตามขั้นตอน)
 - [3] สรรหา (เสนอชื่อและตั้งกรรมการคัดเลือก)
 - [4] แต่งตั้ง
 - [5] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
7. ท่านคิดว่า อธิการบดี ควรมี คุณลักษณะที่สำคัญ ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [1] มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
 - [2] เป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ
 - [3] อุทิศเวลาให้กับสถาบันฯ
 - [4] ความสามารถในการบริหารจัดการ
 - [5] ความสามารถในการหาแหล่งทุน/รายได้
 - [6] ความสามารถที่จะประสานงานกับหน่วยงานภายนอก
 - [7] ผู้บริหารมืออาชีพ
 - [8] มีความรู้ในกิจการของสถาบันฯ
 - [9] มีมนุษยสัมพันธ์ดี
 - [10] มีคุณธรรม จริยธรรม
 - [11] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

8. ท่านคิดว่า อธิการบดีควรมีวาระการดำรงตำแหน่งกี่ปี และจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งติดต่อกันไม่ควรเกินเท่าใด

(8.1) วาระการดำรงตำแหน่ง

- | | | |
|----------|----------|----------|
| [1] 1 ปี | [2] 2 ปี | [3] 3 ปี |
| [4] 4 ปี | [5] 5 ปี | [6] 6 ปี |

(8.2) จำนวนวาระการดำรงตำแหน่งติดต่อกัน

- | | | |
|------------|------------|------------------|
| [1] 1 วาระ | [2] 2 วาระ | |
| [3] 3 วาระ | [4] 4 วาระ | [5] ไม่จำกัดวาระ |

9. ท่านคิดว่า ผู้ที่มีความเหมาะสมในการตรวจสอบการทำงานของอธิการบดีควรเป็นองค์กรใด

- [1] คณะกรรมการหรือหน่วยงานที่เป็นตัวแทนประชาคมในสถาบันฯ
- [2] คณะกรรมการประเมิน ซึ่งแต่งตั้งโดยสภาสถาบันฯ
- [3] หน่วยงานภายนอก
- [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

10. ท่านคิดว่า บุคลากรของสถาบันฯ ควรมีบทบาทต่อการวางแผนการดำเนินงานของสถาบันฯ อย่างไร

- [1] ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนฯ โดยการประชุมร่วมกัน
- [2] ผู้แทนประชาคมมีส่วนร่วมในการวางแผนฯ
- [3] เป็นผู้ให้ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนฯ
- [4] เป็นผู้เสนอแผนฯ เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณา
- [5] เป็นผู้รับทราบและปฏิบัติตามแผนฯ ที่ผู้บริหารกำหนด
- [6] เป็นผู้รับรองแผนฯ
- [7] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

11. ท่านคิดว่า ระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่ใช้ในสถาบันฯ ควรมีลักษณะอย่างไร

- [1] กำหนดเฉพาะหลักการ ให้อิสระแก่ผู้ดำเนินการในรายละเอียด
- [2] กำหนดแนวทางการดำเนินงานและรายละเอียดทั้งหมด
- [3] กำหนดระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับในสังคมของสถาบันฯ
- [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

12. ท่านคิดว่า รูปแบบการประเมินผลงานของบุคลากร ควรมีลักษณะอย่างไร
- [1] ประเมินจากการดำเนินงานเป็นหลัก
 - [2] ประเมินจากผลงานเป็นหลัก
 - [3] ประเมินจากการดำเนินงานและผลงานเป็นหลัก
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
13. ท่านคิดว่า แนวทางในการบริหารสถาบันฯ ที่ดี ควรมีลักษณะอย่างไร
- [1] กระจายอำนาจไปยังผู้บริหารหลายคน
 - [2] มีผู้บริหารหลักคนเดียว โดยสภามีส่วนร่วมในการบริหาร
 - [3] มีผู้บริหารหลักคนเดียว ที่มีอิสระในการบริหารตามนโยบายที่สภาสถาบันฯ กำหนด
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
14. ท่านคิดว่า แนวทางในการบริหารวิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ ควรมีลักษณะอย่างไร
- [1] กระจายอำนาจไปยังวิทยาเขตให้มากที่สุด ตั้งแต่กำหนดนโยบายจนถึงอนุมัติปริญญา
 - [2] รับนโยบายจากทางสถาบันฯ และให้วิทยาเขตเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบาย
 - [3] กระจายอำนาจจากทางสถาบันฯ ไปยังวิทยาเขตและปฏิบัติตามนโยบาย
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
15. ท่านคิดว่า สภาคณาจารย์ของสถาบันฯ ควรมีบทบาทที่สำคัญ ในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [1] มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
 - [2] มีส่วนร่วมในการดูแลกระบวนการยดธรรม
 - [3] มีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันฯ
 - [4] มีส่วนร่วมในการบริหารวิชาการ
 - [5] มีส่วนร่วมในการตรวจสอบกระบวนการบริหาร
 - [6] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
16. ท่านคิดว่า ผู้แทนสภาคณาจารย์ ควรเข้าไปมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการชุดใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [1] สภาสถาบันฯ
 - [2] คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์
 - [3] คณะกรรมการบริหารสถาบันฯ
 - [4] สภาวิชาการ
 - [5] อนุกรรมการสถาบันฯ
 - [6] คณะกรรมการบริหารจัดการรายได้/ทรัพย์สินของสถาบันฯ
 - [7] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

17. ท่านคิดว่า หน้าที่ของสภากาจารย์ของสถาบันฯ ควรมีในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [1] ติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารสถาบันฯ
 - [2] เป็นผู้ประสานงานระหว่างประชาคมและผู้บริหารสถาบันฯ
 - [3] ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารสถาบันฯ
 - [4] ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรมของอาจารย์และนักศึกษา
 - [5] เป็นหน่วยงานกลางในการรับเรื่องราวร้องทุกข์
 - [6] พิจารณาผลงานการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
 - [7] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
18. ท่านคิดว่า ประเภทของบุคลากรในสถาบัน ควรเป็นแบบใด
- [1] ไม่แบ่งสายงานแต่กำหนดเป็นภาระหน้าที่ (Job Description)
 - [2] แบ่งเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุนงานวิชาการ
 - [3] แบ่งเป็นสายบริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุนงานวิชาการ
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
19. ท่านคิดว่า การสรรหาทรัพยากรบุคคล ของสถาบันฯ ควรเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด
- [1] หน่วยงานต้นสังกัดที่ต้องการบุคลากร
 - [2] หน่วยงานกลางของสถาบันฯ
 - [3] หน่วยงานกลางของสถาบันฯ และหน่วยงานต้นสังกัดร่วมกันดำเนินการ
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
20. ท่านคิดว่า ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจในการรับบุคคลเข้าทำงาน คือใคร
- [1] คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง
 - [2] ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัด
 - [3] ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานสูงสุด
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
21. ท่านคิดว่า ลักษณะการจ้างงานของบุคลากรของสถาบันฯ ควรเป็นแบบใด
- [1] สัญญาจ้างเป็นรายปี
 - [2] สัญญาจ้างเป็นราย 2 ปี
 - [3] สัญญาจ้างเป็นราย 4 ปี
 - [4] สัญญาจ้างเป็นราย 5-9 ปี
 - [5] สัญญาจ้างตลอดไป
 - [6] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

22. ท่านคิดว่า การกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร ควรพิจารณาจากข้อใด

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [1] ตามวุฒิการศึกษา
- [2] คุณวุฒิการศึกษาและประสบการณ์
- [3] ตามความสามารถ
- [4] ตามตำแหน่งทางวิชาการหรือตำแหน่งบริหารนั้น ๆ
- [5] ตามความต้องการของตลาดแรงงาน
- [6] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

23. ท่านคิดว่า ใครควรเป็นผู้ประเมินการทำงานของบุคลากร ในสถาบันฯ

- [1] คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้ง
- [2] หัวหน้างานหรือผู้บริหาร
- [3] เพื่อนร่วมงาน
- [4] ประเมินตนเอง
- [5] ประเมินตามลำดับจากผู้เกี่ยวข้องโดยกำหนดน้ำหนักคะแนน

24. ท่านคิดว่า ในการประเมินผลการทำงานควรประเมินด้านใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [1] ความรู้ความสามารถ
- [2] ความรับผิดชอบ
- [3] ผลงานที่เป็นรูปธรรม
- [4] ความร่วมมือในการทำงาน
- [5] ความมีมนุษยสัมพันธ์
- [6] คุณธรรมจริยธรรม
- [7] การตรงต่อเวลา
- [8] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

25. ท่านคิดว่า การพิจารณาความดีความชอบ ควรใช้เกณฑ์อะไรในการประเมิน

- [1] พิจารณาตามผลงาน
- [2] พิจารณาตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- [3] พิจารณาตามความสามารถเป็นสำคัญ
- [4] ระบบหมุนเวียนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ
- [5] พิจารณาจากผลงาน ความรับผิดชอบและความสามารถ
- [6] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

26. ท่านคิดว่า บุคลากรของสถาบันฯ ควรได้รับสวัสดิการในเรื่องใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [1] ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง สามี/ภรรยา/บุตร
- [2] ค่ารักษาพยาบาลของตนเอง
- [3] ค่ารักษาพยาบาลของบิดา/มารดา
- [4] ค่าเล่าเรียนบุตร
- [5] ค่าเช่าบ้าน
- [6] สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ
- [7] ค่าตำราประกอบการสอน
- [8] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

27. ท่านคิดว่า ใครควรเป็นผู้พิจารณาให้พ้นสภาพจากหน่วยงาน

- [1] สภาสถาบันฯ
- [2] คณะกรรมการบริหารสถาบันฯ
- [3] ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน
- [4] อธิการบดี
- [5] คณะกรรมการสอบสวน
- [6] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

28. ท่านคิดว่า คณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์ ควรประกอบด้วยใครบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [1] ผู้แทนบุคลากรจากทุกคณะ
- [2] ผู้แทนสภาคณาจารย์
- [3] ผู้ที่ฝ่ายบริหารแต่งตั้ง
- [4] ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
- [5] รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
- [6] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

29. ท่านคิดว่า เป้าหมายการบริหารการเงินของสถาบันฯ ควรเป็นแบบใด

- [1] จัดหารายได้ให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้มีเสถียรภาพทางการเงิน
- [2] ความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนให้บุคลากรในอัตราที่สูง
- [3] ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

30. ท่านคิดว่า การบริหารการเงินของสถาบันฯ ควรเป็นรูปแบบใด
- [1] ได้รับงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป สามารถปรับเปลี่ยนหมวดการใช้เงินได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
 - [2] ได้รับงบประมาณโดยแบ่งตามหมวดเช่นเดียวกับปัจจุบัน
 - [3] รัฐให้งบประมาณสนับสนุนและให้สถาบันผู้รับผิดชอบบริหารการเงินเอง
 - [4] สถาบันมีอำนาจในการออกกระเป๋ยข้อบังคับเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณเอง
 - [5] จัดหารายได้จากทรัพย์สิน / ทรัพย์สินทางปัญญาได้เอง
 - [6] สามารถลงทุนในธุรกิจได้
 - [7] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
31. ท่านคิดว่า อำนาจในการบริหารงานด้านงบประมาณ ควรเบ็ดเสร็จที่ใด
- [1] สถาบันฯ
 - [2] วิทยาเขต
 - [3] คณะ
 - [4] ภาควิชา
32. ท่านคิดว่า รายได้ของสถาบันฯ ควรได้รับจากแหล่งใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [1] งบประมาณแผ่นดิน
 - [2] ค่าหน่วยกิต / ค่าธรรมเนียมการศึกษา
 - [3] จัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถาบันฯ
 - [4] จากการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
 - [5] ผู้บริจาค
 - [6] การจัดหารายได้จากการลงทุนเชิงธุรกิจ
 - [7] การซื้อหุ้น / พันธบัตร
 - [8] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
33. ท่านคิดว่า ในการจัดหารายได้เพิ่มของสถาบันฯ ควรใช้กลยุทธ์ใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- [1] จัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่หารายได้
 - [2] เพิ่มค่าหน่วยกิตและค่าธรรมเนียมการศึกษา
 - [3] จัดกิจกรรมระดมทุนจากผู้บริจาค
 - [4] ลงทุนด้วยการซื้อขายหุ้น / พันธบัตร
 - [5] จัดตั้งกองทุนเงินกู้
 - [6] การขกเว้นการเก็บภาษีรายได้ของสถาบันฯ
 - [7] การขกเว้นภาษีให้แก่ผู้บริจาคเงิน / ทรัพย์สินแก่สถาบันฯ
 - [8] ทำความตกลง / ร่วมมือกับหน่วยงานเอกชนในการพัฒนาบุคลากร
 - [9] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

34. ท่านคิดว่า สัดส่วนในการรับผิดชอบค่าเล่าเรียนที่เหมาะสมของผู้เรียน ควรเป็นอย่างไร
- [1] รัฐอุดหนุนเงินกึ่งหนึ่ง เพราะเป็นบริการสาธารณะและเป็นการลงทุนด้านการศึกษาของชาติในระยะยาว
 - [2] อัตราจัดเก็บเป็นอัตราเดียว ในอัตราสูงกว่าปัจจุบันแต่มีส่วนลดให้ผู้เรียนที่ขาดแคลนตามความจำเป็นทุกคนตามเกณฑ์ที่กำหนด
 - [3] ผู้เรียนทุกคนจ่ายในอัตราเดียวกันหมดตามสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตแต่ละสาขา
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
35. ท่านคิดว่า การจัดสรรงบประมาณของสถาบันฯ ควรยึดเกณฑ์ใด
- [1] ยึดจากฐานงบประมาณเดิม โดยเพิ่มอัตราเป็นเปอร์เซ็นต์
 - [2] พิจารณาจากแผนงาน / โครงการที่เสนอ
 - [3] พิจารณาตามสัดส่วนของรายได้ของแต่ละหน่วยหาได้
 - [4] พิจารณาตามผลผลิต คุณค่าและประโยชน์ของแต่ละโครงการ
 - [5] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
36. ท่านคิดว่า รูปแบบ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับในการใช้จ่ายและเบิกจ่ายเงินรายได้ต่างๆของสถาบันฯ ควรเป็นแบบใด
- [1] หลาารูปแบบ ยึดหยุ่นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานตามพันธกิจ
 - [2] เป็นรูปแบบที่รัดกุม ละเอียดรอบคอบเป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
 - [3] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
37. ท่านคิดว่า การกำหนดนโยบายปกป้องผลประโยชน์ทางการเงินและทรัพย์สิน ตลอดจนควบคุมดูแลการหารายได้ และการใช้จ่ายเงินของสถาบันฯ ควรเป็นหน้าที่ของใคร
- [1] คณะกรรมการนโยบายและทรัพย์สินของสถาบันฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสภาสถาบันฯ
 - [2] สภาสถาบันฯ
 - [3] อธิการบดี
 - [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

38. ท่านคิดว่า ข้อใดเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบริหารจัดการทางการเงิน ของผู้บริหารสถาบันฯ

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- [1] มีระบบการประเมินทางด้านการใช้เงินที่มีศักยภาพของการดำเนินงานและการจัดการ
- [2] มีการกำกับการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผน
- [3] ความซื่อสัตย์ของผู้บริหาร
- [4] การสร้างฐานข้อมูลทางการเงินเพื่อคำนวณค่าใช้จ่ายต่อหน่วยกิจกรรม
- [5] การประกาศนโยบายทางการเงินให้เป็นที่รับรู้ทั่วถึง
- [6] ความรับผิดชอบของผู้บริหาร
- [7] วิธีดำเนินงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำที่สุด
- [8] มีการควบคุมและสร้างวินัยในการเงินและการงบประมาณ
- [9] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

39. ท่านคิดว่า ข้อใดที่แสดงถึงการบริหารการเงิน / ทรัพย์สินที่โปร่งใสตรวจสอบได้

- [1] มีการกำกับตรวจสอบและเปิดเผยได้
- [2] ผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินต้องแสดงบัญชีทรัพย์สินของตนก่อน / หลังดำรงตำแหน่งต่อสถาบันฯ
- [3] มีนโยบายการเงินที่ชัดเจน
- [4] มีแผนการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- [5] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

40. ท่านคิดว่า ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบการเงินและบัญชีภายในสถาบันฯ ควรเป็นอย่างไร

- [1] คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของสถาบันฯ
- [2] คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่อนายกสภาฯ
- [3] คณะกรรมการที่ขึ้นตรงต่ออธิการบดี
- [4] อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ในด้านต่าง ๆ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า

ขอให้ท่านพิจารณาข้อคำถามและใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อต่อไปนี้

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. เป้าหมายในการพัฒนาสถาบันฯ					
(1) การพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพ					
(2) ความเป็นเลิศทางวิชาการ					
(3) การผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ					
(4) ความสามารถในการขึ้นำสังคม					
(5) การตอบสนองความต้องการของสังคม					
(6) ความมีอิสระทางวิชาการ					
(7) ความมีอิสระทางการบริหาร					
(8) ความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ					
(9) ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ					
(10) ความสามารถในการบริหารจัดการด้านการเงิน					
(11) การอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม					
2. สถานมหาวิทยาลัย					
2.1 คุณลักษณะที่ดีของสถาบันฯ					
(1) ความมีวิสัยทัศน์ในด้านวิชาการ					
(2) ความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์					
(3) ความคล่องตัวในการตัดสินใจ					
(4) ความเป็นอิสระจากอำนาจภายนอก					
(5) ความเป็นอิสระจากอำนาจภายใน					
(6) ความสามารถในการขึ้นำสังคม					
(7) การตอบสนองความต้องการของสังคม					
(8) ความสามารถในการกำกับผู้บริหารให้บริหารงาน เป็นไปตามกรอบนโยบาย					
(9) ความมีวิสัยทัศน์ในด้านเศรษฐกิจ การเมืองและ สังคม					

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
(10) สังคมภายนอกสามารถตรวจสอบได้					
(11) ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันฯ					
(12) การรับรู้ความต้องการของประชาคมในสถาบันฯ					
(13) ความสามารถในการหาแหล่งทุน					
(14) ความมีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานภายนอก					
(15) ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ทุกสาขา					
2.2 <u>อำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันฯ</u>					
(1) การกำหนดนโยบายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถาบันฯ					
(2) กำหนดนโยบายและการกำกับการบริหาร					
(3) กำหนดนโยบายและมีส่วนร่วมในการบริหาร					
3. <u>คุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันฯ</u>					
(1) ความโปร่งใสในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงาน					
(2) ประชาคมในสถาบันฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย					
(3) ประชาคมในสถาบันฯ สามารถตรวจสอบการทำงานได้					
(4) มีความยุติธรรม					
(5) มีประสิทธิภาพในการบริหาร					
(6) ชี้นำในความถูกต้องดีงาม					
(7) ตอบสนองความต้องการของสังคม					
(8) มีประสิทธิผลทำงานได้ตามเป้าหมาย					

รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. คุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของอธิการบดี					
(1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
(2) มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันและอดทน					
(3) มีความโปร่งใส					
(4) การมีส่วนร่วมของประชาชนในสถาบันฯ					
(5) มีความยุติธรรม					
(6) ชี้นำในความถูกต้องดีงาม					
(7) ตอบสนองความต้องการของสังคม					
(8) มีประสิทธิภาพในการบริหาร					
(9) มีประสิทธิผล (ความคุ้มค่าและความพึงพอใจ ของประชาชนในสถาบันฯ และผู้รับบริการ)					
5. คุณลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร วิทยาเขตในสังกัดสถาบันฯ					
(1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
(2) มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันและอดทน					
(3) มีความโปร่งใส					
(4) เปิดโอกาสให้ประชาชนในสถาบันฯ มีส่วนร่วม ในการบริหารวิทยาเขต					
(5) มีความยุติธรรม					
(6) การชี้นำในความถูกต้องดีงาม					
(7) ตอบสนองความต้องการของสังคม					
(8) ความมีประสิทธิภาพในการบริหาร					
(9) ความมีประสิทธิผล (ความคุ้มค่าและ ความพึงพอใจของประชาชนในวิทยาเขต และผู้รับบริการ)					

ตอนที่ 4 เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไป

4.1 ด้านโครงสร้างขององค์กรและการบริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ด้านรูปแบบการบริหารงานบุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 ด้านรูปแบบการบริหารการเงิน

.....

.....

.....

.....

.....

**** ขอขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ ****

คณะผู้วิจัย