

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำนโยบายสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
2. แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
3. แนวคิดเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย
4. นโยบายสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

1. ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ดังที่ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังต่อไปนี้

กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ (2556 : 12) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจว่าเป็นการแสดงความรู้สึกดีใจ ยินดีของเฉพาะบุคคล ในการตอบสนองความต้องการในส่วนที่ขาดหายไป ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยปัจจัยเหล่านั้นสามารถสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้เหมาะสม และเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลที่จะเลือกปฏิบัติในกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งถือว่าความพึงพอใจเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่สามารถมองเห็นรูปร่างได้ เป็นความรู้สึกส่วนตัวที่เป็นสุข เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการของตนในสิ่งที่ขาดหายไป และเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการแสดงออกของบุคคลที่มีผลการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมนั้น ๆ

จิตตินันท์ นันทไพบุลย์ (2551 : 180-181) ได้กล่าวไว้ว่า “ความพึงพอใจ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Satisfaction” ซึ่งมีความหมายว่า “ระดับความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง” และตามความหมายที่ยึดประสบการณ์เกี่ยวกับเครื่องหมายการค้า

เป็นหลักให้ความหมายว่า “ความพึงพอใจ เป็นผลที่เกิดขึ้นเนื่องจากการประเมินภาพรวมทั้งหมดของประสบการณ์หลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือบริการในระยะเวลาหนึ่ง” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “ความพึงพอใจ หมายถึง การประเมินความสามารถของการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

สมหมาย เปียถนอม (2551 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า “ความพึงพอใจ” เป็นความรู้สึกที่เกิดจากความสมดุลหรือสอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่ได้รับจริง หรือจากการที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง หรือจากประสบการณ์ที่เข้าไปใช้บริการและประสบการณ์นั้นตามความคาดหวัง

ประภาส เกตุแก้ว (2546 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า “ความพึงพอใจ” หมายถึง ความรู้สึกของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ จากการได้รับการตอบสนองความต้องการ ซึ่งแสดงออกมาทางพฤติกรรม ซึ่งสังเกตได้จากสายตา คำพูด และการแสดงออกทางพฤติกรรม

พิศิษฐ์ ขาวจันทร์ (2546 : 48) ได้กล่าวไว้ว่า “ความพึงพอใจ” เป็นสิ่งที่ดี หรือความรู้สึกในทางบวกที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นมีต่องาน ความรู้สึกนี้จะช่วยจูงใจให้เกิดความรักในงาน มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีขวัญกำลังใจที่ดี ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การ

Kotler. (2003 ; อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต และคณะ. 2551 : 2-40) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบระหว่างผลของการบริการที่ได้รับจริงกับความคาดหวังต่อบริการดังกล่าว ถ้าคุณภาพของบริการที่ได้รับอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าความคาดหวังที่วางไว้ ผู้ใช้บริการก็จะเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น แต่ถ้าผลของการบริการที่ได้รับสอดคล้องหรือสูงกว่าความคาดหวังที่วางไว้ ก็จะทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า “ความพึงพอใจ” หมายถึง ความรู้สึกที่ดี ที่ชอบ หรือเป็นที่ประทับใจ โดยเป็นไปในทางบวก มีความสุขสบาย เมื่อได้รับการตอบสนองที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลนั้น ๆ

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่ดี ที่ชอบ ที่พอใจ หรือที่ประทับใจของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ได้รับ โดยสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ บุคคลทุกคนมีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง และมีความต้องการหลายระดับ ซึ่งหากได้รับ

การตอบสนองก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ การจัดการเรียนรู้ใด ๆ ที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจ การเรียนรู้นั้นจะต้องสนองความต้องการของผู้เรียน ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจที่สำคัญสรุปได้ ดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์

Maslow. (1954 ; อ้างถึงใน เอกฉันท์ จันเจริญ (2549 : 8-11) ได้เขียนทฤษฎีสิ่งจูงใจ (Motivator Theory) หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow,s General Theory of Human Motivation) เป็นทฤษฎีที่มาส โกวักกล่าวถึงสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์และได้วางกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ความต้องการ ที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอยู่ และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง (Hierarchy of Needs) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย
2. ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security of Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงาน สถานะทางสังคม เป็นต้น
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่คนได้รับการสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าคุณเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs)

ความต้องการขั้นต่อมาจะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตัวเอง ในเรื่องความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตัวของตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์การ

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or

Self-realization) ลำดับความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะทำสำเร็จในชีวิตตามความนึกคิดหรือความคาดหวัง ทะเยอทะยาน ใฝ่ฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน



แผนภาพที่ 2 แสดงลำดับขั้นของความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow. (1970)

ที่มา : เอกฉันท์ จันเจริญ (2549 : 10)

Maslow. (1970) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา จะประกอบไปด้วย 2 หลักการ คือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle)

ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันของคนที่ได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการที่เป็นที่พอใจไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในด้านอื่น ๆ อีกต่อไป คนเหล่านี้กลับจะเกิดความพอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ยอมรับและพอใจความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิตโดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progression Principle)

กล่าวคือ ลำดับขั้นความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไประดับสูงกว่าและความต้องการของคนในแต่ละระดับ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจแล้วนั้น จะเห็นว่า ความต้องการสิ่งที่ไม่ได้รับความรู้สึกปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการตอบสนองความต้องการอยู่ในระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ ก็ยากที่ได้รับการตอบสนองความต้องการอีกในระดับสูงกว่า แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่หรือไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งที่จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ที่อดอย และจะยอมรับสภาพไม่มีคืนรนอีกต่อไป ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่า ในแต่ละระดับได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีก จนกระทั่งบรรลุถึงความต้องการระดับสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)

2.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ทซ์เบิร์ก (The Motivation Hygiene Theory)

Herzberg, (1959 ; อ้างถึงใน เอกฉันทน์ จันเจริญ (2549 : 11-13)

ศาสตราจารย์และหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสต์เทิร์น รีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ประเทศสหรัฐอเมริกา และคณะได้พิมพ์รายงานผลการวิจัย เรื่อง “การจูงใจในการทำงาน” (The Motivation to Work) ในปี ค.ศ. 1959 โดยเสนอทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation Hygiene Theory) หรือบางที่เรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg, s Factor Theory) มูลเหตุที่ทำให้ Herzberg และคณะได้ทำการวิจัยและเสนอเป็นทฤษฎีดังกล่าวขึ้นมา ก็เพื่อที่จะตอบคำถามที่ว่า “ผู้ปฏิบัติงานต้องการอะไรจากงานของเรา” ซึ่ง Herzberg และคณะได้สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากธุรกิจอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมือง Pittsburgh รัฐ Pennsylvania ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการสอบถามคนงานแต่ละคน เพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงาน” สรุปได้ว่า มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) และปัจจัยค้ำจุน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีดังนี้

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement)
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นอยู่กับ ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้

- 2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์การ (Policy and Administration)
- 2.2 การนิเทศ (Supervision)
- 2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisors)
- 2.4 สภาพการทำงาน (Work condition)
- 2.5 เงินเดือนและผลประโยชน์ (Salary and Benefits)
- 2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Press)
- 2.7 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
- 2.8 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Subordinate)
- 2.9 สถานภาพของตำแหน่ง (Status)
- 2.10 ความมั่นคงในงาน (Security)

จากทฤษฎีดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย

ตารางที่ 1 แสดงทฤษฎีความต้องการของ Maslow. (1970) และทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg. (1959)

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow	ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg
<p>ความต้องการระดับสูง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต 2. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม 3. ความต้องการทางด้านสังคม 4. ความต้องการความปลอดภัย 5. ความต้องการทางด้านร่างกาย 	<p>ปัจจัยจูงใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2. การยอมรับนับถือ 3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้าในฐานะและตำแหน่งงาน 6. เงินเดือนและสวัสดิการ 7. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 8. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 9. ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน 10. นโยบายและการบริหาร 11. สภาพการทำงาน 12. ความเป็นอยู่ส่วนตัว 13. วิธีปกครองของผู้บังคับบัญชา

ที่มา : เอกฉันท์ จันเจริญ (2549 : 13)

2.3 ทฤษฎีของ Alderfer

Alderfer. (1969 ; อ้างถึงใน อัจจิมา สุขวรรณ โณ. 2550 : 14-15)

หรือเรียกว่า ทฤษฎี E.R.G. ของ Alderfer. (1969) ได้รับการปรับปรุงแนวความคิดจากทฤษฎีของ Maslow. (1970) ได้พบว่า มนุษย์มีความต้องการหลักอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Need : E) เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องทางด้านร่างกายและวัตถุ เพื่อให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีสบายและปลอดภัย

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Need : R) เป็นความต้องการที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยในสังคม

3. ความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้า (Growth Need : G) เป็นความต้องการที่จะสร้างความคิดริเริ่มให้ตัวเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัว เพื่อให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ความต้องการตามทฤษฎีของ Alderfer. (1969) นี้ ต้องอยู่บนสมมติฐานที่เชื่อว่า

1. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับนั้น จะยิ่งเพิ่มมากขึ้น
2. เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการในระดับต่ำกว่า จะมีมากขึ้น
3. เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมาก ความต้องการในระดับสูงกว่าจะมากตามไปด้วย

ทฤษฎี E.R.G. ของ Alderfer. (1969) สรุปได้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ ความต้องการการดำรงชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความเจริญก้าวหน้าทัศนคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น มีความรักอบอุ่นผูกพันกันในครอบครัว และเพื่อนมนุษย์ มีความอดทนเสียสละทำประโยชน์ให้แก่สังคม

3. องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ

จากคำนิยามของนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องทัศนคติและเจตคติ การเกิดทัศนคติและเจตคติของบุคคลล้วนมีองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างที่ส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจ ดังที่ เมธิญ์ กิจระการ (2544 : 29) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

ตัวแปรที่ 1 องค์ประกอบเกี่ยวกับงานที่ทำในปัจจุบัน ได้แก่

1. ความตื่นเต้นและน่าเบื่อ
2. ความสนุกสนานและความไม่สนุกสนาน
3. ความท้าทายและความไม่ท้าทาย
4. ความพอใจและความไม่พอใจ

ตัวแปรที่ 2 องค์ประกอบทางด้านค่าจ้าง ได้แก่

1. ถือว่าเป็นรางวัลและไม่เป็นรางวัล
2. มากและน้อย
3. ยุติธรรมและไม่ยุติธรรม
4. เป็นทางบวกและไม่เป็นทางบวก

ตัวแปรที่ 3 องค์ประกอบทางด้านเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่

1. ยุติธรรมและไม่ยุติธรรม
2. เชื่อถือได้และเชื่อถือไม่ได้
3. เป็นเชิงบวกและเป็นเชิงลบ
4. เป็นเหตุผลและไม่เป็นเหตุผล

ตัวแปรที่ 4 องค์ประกอบทางด้านผู้นิเทศและผู้บังคับบัญชา ได้แก่

1. อยู่ใกล้และอยู่ไกล
2. ยุติธรรมแบบจริงจังและยุติธรรมแบบไม่จริงจัง
3. เป็นมิตรและค่อนข้างไม่เป็นมิตร
4. เหมาะสมทางคุณสมบัติและไม่เหมาะสมทางคุณสมบัติ

ตัวแปรที่ 5 องค์ประกอบทางด้านเพื่อนร่วมงาน ได้แก่

1. เป็นระเบียบเรียบร้อยและไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย
2. จงรักภักดีต่อสถานที่ทำงานและไม่จงรักภักดีต่อสถานที่ทำงานและ

เพื่อนร่วมงาน

3. สนุกสนาน ร่าเริงและดูไม่มีชีวิตชีวา
4. น่าสนใจ เอาใจจริงเอาใจและดูน่าเบื่อหน่าย

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า องค์ประกอบทั้ง 5 คือ งานที่ทำ ในปัจจุบัน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง ผู้นิเทศและผู้บังคับบัญชา และการมีปฏิสัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลากรในองค์กร

4. การวัดความพึงพอใจ

ความพึงพอใจเป็นทัศนคติและเจตคติที่เป็นนามธรรม ค่อนข้างมีความซับซ้อน ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยทางอ้อมซึ่งเป็นการวัดความคิดเห็นของบุคคล แทน ทั้งนี้ การแสดงความคิดเห็นของบุคคลจะต้องตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง จึงจะสามารถวัด

ความพึงพอใจได้ ความพึงพอใจต่อบริการจะเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้น จะต้องพิจารณาถึงลักษณะของการให้บริการขององค์กร ประกอบกับระดับความรู้สึกรับบริการในมิติต่างๆ ของแต่ละบุคคล ดังนั้น ในการวัดความพึงพอใจต่อบริการจะกระทำได้หลายวิธี ดังต่อไปนี้

1. การใช้แบบสอบถาม เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายโดยการขอเรื่องหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัด แสดงความคิดเห็นลงในแบบฟอร์ม ที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกรับหรือเป็นคำตอบอิสระ โดยคำถามที่ถาม อาจถามถึงความพึงพอใจในด้านต่างๆ ที่หน่วยงานกำลังให้บริการอยู่ เช่น ลักษณะของการให้บริการ ลักษณะของเวลาในการให้บริการและพนักงานที่ให้บริการ เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่ต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญพิเศษของผู้สัมภาษณ์

3. การสังเกต ทำให้ทราบถึงระดับความพอใจของผู้มาใช้บริการ โดยวิธีสังเกตจากพฤติกรรมทั้งก่อนมารับบริการ ขณะรอรับบริการ และหลังจากรับบริการแล้ว เช่น สังเกตกิริยาท่าทาง การพูด สีหน้า ความถี่ของการมาขอรับบริการ เป็นต้น

Day. (1997 : 54) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินผลความพึงพอใจไว้ 2 แบบ ได้แก่

1. การประเมินผลทางจิตวิทยา (Psychological Interpretation of Satisfaction) แนวทางนี้มองว่า ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่ยืนยันของความคาดหวังที่เกิดขึ้น
2. การประเมินผลตามทฤษฎีอรรถประโยชน์ (Utility Theory Interpretation of Satisfaction) เป็นการอ้างทฤษฎีในด้านเศรษฐศาสตร์ โดยมีสมมติฐานว่าผู้บริโภคที่มีเหตุผลต้องการทำให้ตนบรรลุความพอใจสูงสุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดี เป็นไปทางบวก มีความสุขสบาย เมื่อนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้รับการตอบสนองจากการนำนโยบายสภามหาวิทยาลัยทั้ง 9 ด้านไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แนวคิดเกี่ยวกับนโยบายและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

1. ความหมายของนโยบาย

นโยบายมีความสำคัญต่อองค์กรในปัจจุบันอย่างมาก เนื่องจากนโยบายเป็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลง จึงมีการใช้กันอย่างกว้างขวางและแพร่หลายทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยนโยบายได้ถูกกำหนดขึ้นในสังคมหรือในองค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวคิดในการดำเนินงาน เพื่อสนองความต้องการหรือความประสงค์ของบุคคลในองค์กรนั้น นโยบายจะสอดคล้องกับความเชื่อและลัทธิการปกครองขององค์กรนั้น นโยบายที่อยู่ในสังคมแบบประชาธิปไตย ก็จะถูกกำหนดโดยข้อมูล และมีการถ่วงถ่วงข้อมูลจากบุคคลหลายคน และจะตอบสนองกับบุคคลส่วนใหญ่ แต่ถ้าเป็นสังคมแบบอัตตาธิปไตย นโยบายจะสนองต่อบุคคลบางกลุ่มเท่านั้น ข้อมูลในการประกอบการทำนโยบายก็จะมาจากบุคคลกลุ่มเดียว การกำหนดนโยบายย่อมมีขั้นตอนและกระบวนการอันนำมาซึ่งนโยบายในการดำเนินงาน ที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักวิทยาศาสตร์ของการบริหาร และที่สำคัญต้องเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่ายภายในองค์กร ดังที่ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

นาวิณ มุกดาภิ (2555 : 31 ; อ้างถึงใน แก้วเวียง นานาผล, 2553) ได้กล่าวไว้ว่า นโยบาย มาจากคำ 2 กลุ่ม ที่มาสนธิกัน คือ คำว่า นย ซึ่งหมายถึง ข้อความที่เข้าใจได้เอง + ุบาย วิธีการอันแยบคาย ซึ่งหมายถึง วิธีการที่คิดอย่างละเอียดและเข้าใจได้เอง ดังนั้น นโยบาย หมายถึง ุบายหรือกลเม็ดที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ได้พิจารณาเห็นว่า เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายของส่วนรวมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเหมาะสม หรือข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน คนที่ออกนโยบายต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในหน่วยงานองค์กรนั้น ๆ

พระอวยชัย อินศรีเมือง (2555 : 32) ได้สรุปไว้ว่า นโยบาย หมายถึง แผนหรือกรอบการตัดสินใจในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่ผู้บริหารได้พิจารณาแล้วว่าเหมาะสม เป็นหนทางแห่งการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยนโยบายจะเป็นกรอบกว้าง ๆ หรืออาจมีความชัดเจน เพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องที่ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติด้วย อาจรวมถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ กลยุทธ์ และยุทธวิธี เพื่อเป็นเครื่องชี้แนวทางปฏิบัติในอันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลงานตามนโยบายนั้น ๆ

สมภาร ศิโธ (2552 : 12) ได้สรุปไว้ว่า นโยบาย เป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหรือให้ผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นกรอบแนวคิดหรือเป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักของสถาบัน โดยนโยบายอาจเป็นกรอบกว้าง ๆ หรืออาจมีความชัดเจน เพื่อการปฏิบัติที่ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องนั้น

จุฬารัตน์ โสตะ (2549 : 35) ได้ให้ความหมายของคำว่า “นโยบาย” หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่รัฐหรือองค์กรได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางหลักในการชี้แนะหรือเชิญชวน ให้ผู้มีหน้าที่นำไปปฏิบัติ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า นโยบาย หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันทิศทางของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ นโยบายยัง ได้รับการพัฒนาหรือจัดทำด้วยความละเอียดรอบคอบและเป็นที่ชัดเจนมาก เพียงใด ย่อมทำให้การวางแผนดำเนินไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีความมั่นใจ

2. ความสำคัญของนโยบาย

สมภาร ศิโธ (2552 : 12 -13 ; อ้างถึงใน จรัส สุวรรณมาลา. 2535 ; ทวีป ศิริรัศมี. 2544) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบาย เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางเพื่อการพัฒนาองค์กร และนำมาเป็นกรอบชี้้นำการปฏิบัติ (Course of Action) นโยบายอาจเป็นแนวทางดำเนินงานทั้งในระดับกว้าง และในระดับองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์

นโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์กัน เพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางการบริหารงานและเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารพิจารณาเพื่อใช้ในการตัดสินใจสั่งการ ดังนั้น นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะ ดังนี้

1. นโยบาย ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ใครจะทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร (Who get What, When and How) และใช้อย่างไรบ้าง นโยบายช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างมีความมั่นใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงาน เครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นต้องยึดถือ

2. นโยบาย ช่วยให้ผู้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรเข้าใจภารกิจของหน่วยงาน ที่ตนสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ซ้ำภาระหน้าที่ของ หน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกัน

3. นโยบาย ก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การบริหารงาน โดยมี เป้าหมายทำให้ประหยัดเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงความสามารถ หรือศักยภาพ (Potential) ของบุคลากรเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างมี ประสิทธิภาพ

4. นโยบายที่ดี จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไป โดยถูกต้องอย่างมีเหตุผลและมีความยุติธรรม อันนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. นโยบาย ช่วยให้เกิดการพัฒนาการบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนา ผู้บริหารให้รู้จักคิดทำนโยบายขึ้น (Think for) แทนการคิดปฏิบัติตาม (Think by)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการด้านนโยบายของไทยที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของ นโยบายกับการบริหารในทัศนะที่ตรงกันหลายประเด็น ดังนี้

1. นโยบาย เป็นสิ่งที่กำหนดล่วงหน้า ช่วยลดการใช้ความคิดที่จะพิจารณาถึง ปัจจัยต่าง ๆ มากมายให้ลดน้อยลง ช่วยประหยัดเวลา

2. ช่วยให้การประสานงาน การตัดสินใจของผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ช่วยทำให้เกิดความมั่นใจในองค์กร ลดความสับสนของสมาชิก เพราะสมาชิกเข้าใจเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงาน

4. ช่วยกระตุ้นให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีพลัง ลดความไม่ แน่ใจว่า การตัดสินใจสอดคล้องกับแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงหรือไม่

5. เป็นกรอบการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้การมอบหมายอำนาจ ทำได้ดียิ่งขึ้น

6. ช่วยให้เกิดความเสมอภาค ยุติธรรม เทียบธรรม ความถูกต้อง และมีความชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากการตัดสินใจที่สอดคล้องกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า นโยบายมีความสำคัญต่อการบริหาร จัดการขององค์กรอย่างยิ่ง โดยช่วยให้มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรล่วงหน้า ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกัน ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร

ในด้านต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมอำนาจของฝ่ายบริหารให้ถูกต้องเป็นธรรม และช่วยให้สามารถนำปัจจัยทางการบริหารมาใช้ได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. องค์ประกอบของนโยบาย

จุมพล หนิมพานิช (2547 : 30) ได้แสดงการเปรียบเทียบองค์ประกอบของนโยบายของแอนเดอร์สัน กับลินิวาลีและชาร์คแคนดี้

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบองค์ประกอบของนโยบายของแอนเดอร์สัน กับลินิวาลีและชาร์คแคนดี้

แอนเดอร์สัน	ลินิวาลีและชาร์คแคนดี้
1. จะต้องเป็นการกระทำที่มีเป้าหมายชัดเจน	1. จะต้องมียัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างแน่นอน
2. เป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่	2. จะต้องประกอบด้วยลำดับชั้นของพฤติกรรม ที่มีแผนอันก่อให้เกิดการบรรลุถึงเป้าหมาย ที่กำหนดไว้
3. เป็นสิ่งที่รัฐบาลควรกระทำ เพราะเป็น กิจกรรมหรือหน้าที่ของรัฐ	3. จะต้องประกอบด้วยการกระทำต่าง ๆ ที่สามารถเลือกนำมาปฏิบัติได้
4. เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ของรัฐที่จะกระทำหรืองดเว้นที่จะกระทำ อย่างไรอย่างหนึ่ง	4. จะต้องประกาศให้ประชาชนทราบอย่าง ทั่วถึง
5. เป็นเอกสารที่มีผลทางกฎหมาย	5. จะต้องมีการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ตามที่ตัดสินใจเลือกไว้แล้ว

ที่มา : จุมพล หนิมพานิช (2547 : 30)

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2543 : 184) ได้แบ่งองค์ประกอบของนโยบายโดยมีกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

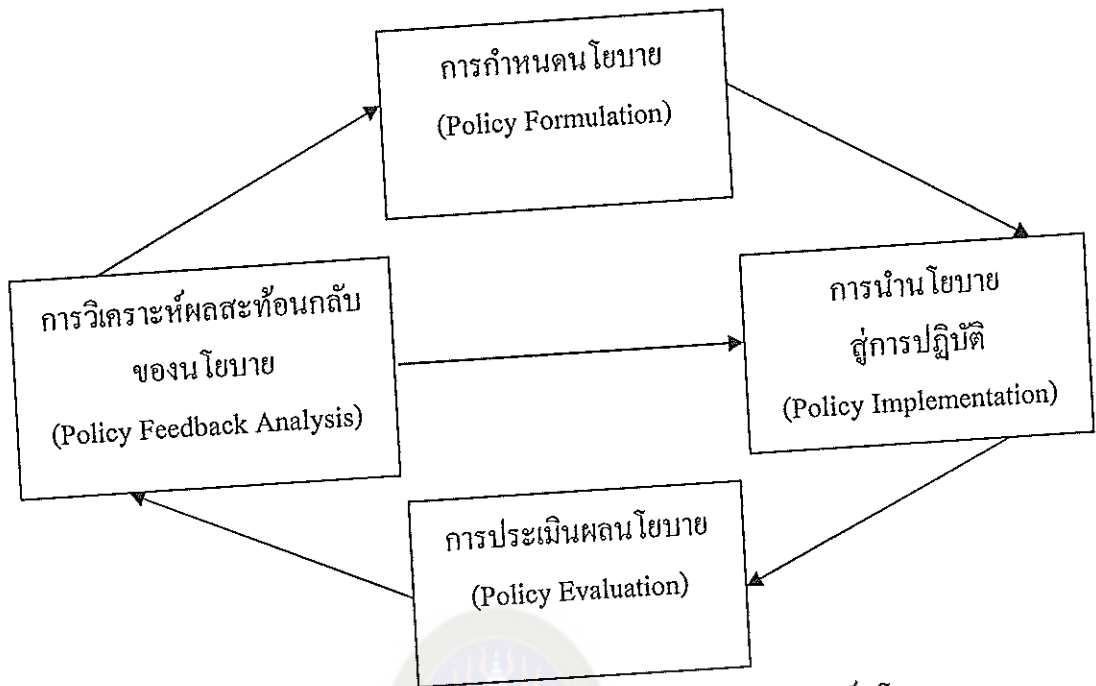
1. ขึ้นกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการนโยบาย ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก ได้แก่ การระบุปัญหา

เป็นการพิจารณาสภาพการณ์ที่เกิดในสังคมว่าจะอะไรคือปัญหาที่แท้จริง ขั้นตอนที่สอง ได้แก่ การพัฒนาทางเลือก เป็นการนำทางเลือกที่ได้จากทฤษฎีเทคโนโลยี ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญ โดยการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยวิธีต่าง ๆ และขั้นตอนสุดท้าย ได้แก่ การเสนอทางเลือก เพื่อให้ผู้กำหนดนโยบายตัดสินใจเลือกเป็นนโยบาย

2. ขั้นนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของศาสตร์การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ (Public Policy Analysis) มีความต่อเนื่องจากการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) การจัดทำแผนและ/หรือโครงการการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการนำนโยบาย แผนและ/หรือโครงการไปปฏิบัติ โดยผ่านแผนงานต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อซึ่งไม่อาจแยกออกจากกันได้เด็ดขาด

3. ขั้นการประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation) เป็นการประเมินผลระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation) การประเมินผลสรุปรวบยอด (Summative Evaluation) การประเมินผลย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) การประเมินผลล่วงหน้า (Prospective Evaluation) การประเมินความสามารถ (Evaluability Assessment) การประเมินผลกระทบ (Impact Evaluation) การประเมินผลนโยบายเป็นการใช้วิธีการหลากหลายวิธีและทักษะหลายด้านเพื่อประกอบการตัดสินใจว่านโยบายนั้นมีความจำเป็นหรือไม่ ควรใช้หรือไม่

4. ขั้นการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับของนโยบาย (Policy Feedback Analysis) เป็นการประเมินผลกระทบของการนำนโยบายแผนงาน โครงการสู่การปฏิบัติ ว่ามีความสำเร็จมากน้อย เพียงใด มีผลกระทบเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดบ้าง ควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ปัญหาอุปสรรคมีอย่างไร และควรยุตินโยบายหรือดำเนินการต่อไปอย่างไร



แผนภาพที่ 3 แสดงองค์ประกอบหลักในศาสตร์การวิเคราะห์นโยบาย

ที่มา : สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2543 : 184)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาในขั้นตอนของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังที่ใช้ในงานวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำนโยบายสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

4. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)

การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัตินั้น เป็นกระบวนการและเป็นส่วนหนึ่งของศาสตร์การวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ (Public Policy Analysis) มีความต่อเนื่องจากการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) การจัดทำแผนและ/หรือโครงการ การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการนำนโยบาย แผนและ/หรือโครงการ ไปปฏิบัติโดยผ่านแผนงานต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง ไม่สามารถแยกออกจากกันได้

4.1 ความหมายของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

เมื่อมีการกำหนดนโยบายขึ้นมาแล้ว สิ่งสำคัญเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ก็จะต้องมีการนำนโยบายเหล่านั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ที่ได้กำหนดขึ้นมา ได้มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

กาญจนา บุญยัง และคณะ (2552 : 27) ได้สรุปไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนของการแปลงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของนโยบายหรือองค์การมาเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความสามารถขององค์การและผู้นำ ในการนำเอาทรัพยากรขององค์การ อัน ได้แก่ กลุ่มบุคคล อุปกรณ์ งบประมาณ รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2551: 7) ได้สรุปไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการ หลักการที่กฎหมายผ่านสภา หรือนโยบายได้รับการอนุมัติ เป็นกิจกรรมของการนำนโยบายที่อยู่ในรูปของกฎหมาย นโยบายระเบียบ คำสั่งหรือรูปแบบอื่น ๆ ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการที่อยู่ระหว่างการก่อรูปนโยบายและผลลัพธ์

กล้า ทองขาว (2548 : 7-10) ได้สรุปไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เมื่อพิจารณาความหมายว่า เป็นกิจกรรม หรือมองทางด้านกรปฏิบัติ น่าจะหมายถึง “กระบวนการจัดการและการประสานกิจกรรม เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ให้บรรลุความสำเร็จตรงตามเจตจำนงของนโยบาย โดยกลุ่มบุคคลหรือองค์กรภาครัฐหรือเอกชน” ส่วนการให้ความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติในเชิงศาสตร์ภายใต้กรอบการวิเคราะห์นโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง “การแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ ปรัชญาการเป็นจริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเป็นบทเรียนและพัฒนาแนวทางสร้างกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพและความสามารถขององค์กร และกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย”

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2544 : 24) ได้สรุปแนวคิดของ Susan Barrett and Colin fudge (1984 : 308) ไว้ว่า แนวทางศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นเรื่องของการผลักดันนโยบายให้บรรลุผล (Implementation as Putting Policy Into Effect)

2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นเรื่องของกระบวนการเจรจาต่อรอง (Implementation as a Negotiating Process)

3. การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นเรื่องของการปฏิบัติและการตอบสนอง (Action and Response) ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อ การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยภาพรวม ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมายนโยบาย ทรัพยากร การควบคุมและระเบียบ การปฏิบัติ การติดต่อ สื่อสาร การประสานผลประโยชน์ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ลักษณะเฉพาะภายในแต่ละหน่วยงาน กลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ และบุคคลระดับปฏิบัติไม่สำเร็จ (Intention Non Compliance) เป็นพฤติกรรมที่ตั้งใจจะปฏิบัติตามนโยบายทุกวิถีทาง แต่ปฏิบัติล้มเหลว ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะไม่เข้าใจจุดประสงค์ของนโยบาย หรือเพราะการปฏิบัติงานบกพร่องแบบตั้งใจจะไม่ทำตามนโยบาย ไม่ทำตามหรือหลีกเลี่ยงได้สำเร็จ (Unintentional)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการแสวงหาวิธีการและ แนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานในโครงการได้ดีขึ้น ดังนั้น เมื่อมีนโยบายที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันแล้ว ถึงขั้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนนี้จะอยู่ในขอบเขตหน้าที่ของบุคคลและฝ่ายบริหารที่จะต้องนำเอานโยบายนั้นไปปฏิบัติให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการของนโยบาย เมื่อมีการตัดสินใจและนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ แล้วก็ได้หมายความว่า การบริหารได้สิ้นสุดลง ยังคงต้องมีการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติการต่าง ๆ ตามการตัดสินใจนั้นด้วย เมื่อมีการนำนโยบายไปปฏิบัติแล้ว ก็ต้องติดตามด้วยการประเมินผลของการนำเอานโยบายไปปฏิบัติว่าบรรลุหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคข้อขัดข้องอย่างไร

4.2 ขั้นตอนในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเป็นเรื่องยาก เนื่องจากการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่ให้บริการระดับล่าง ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับหน่วยงานระดับสูงของรัฐและอยู่นอกเหนือจากการควบคุมของรัฐ หน่วยงานระดับล่างของรัฐจึงมีอิสระในการดำเนินงานของตนเองมากพอสมควร ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงต้องอาศัยกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ (วรเดช จันทรศร. 2551 : 32-42)

1. หน่วยงานระดับสูง

หน่วยงานระดับสูง ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและต้องทำให้หน่วยงานระดับล่างนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยใช้วิธีที่เหมาะสม เรียกว่า “การนำนโยบายไปปฏิบัติระดับมหภาค” (Macro Implementation) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาคมีขอบเขตกว้างครอบคลุมไปจนถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคด้วย สิ่งนี้ทำให้เกิดปัญหามากมายและปัญหาที่สำคัญคือ การที่หน่วยงานระดับสูงไม่สามารถให้หน่วยงานระดับล่างหรือหน่วยงานที่ให้บริการของรัฐนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างตรงตามเจตจำนงของนโยบาย (Policy Intent) ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความล่าช้าในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในขั้นนี้ การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค สามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนของการแปลงนโยบายออกเป็นแนวทางปฏิบัติหรือออกมาในรูปแบบของแผนงานหรือโครงการ และขั้นตอนในการทำให้หน่วยงานระดับล่างยอมรับ (Adopt) แนวทางของแผนงานหรือโครงการนั้นไปปฏิบัติต่อ

2. หน่วยงานระดับล่าง

หน่วยงานระดับล่าง เมื่อได้รับการถ่ายทอดนโยบายจากหน่วยงานระดับบนแล้ว ก็จะต้องกำหนดนโยบายภายในของตนเอง ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับมหภาค เรียกว่า “การนำนโยบายไปปฏิบัติระดับจุลภาค” (Micro Implementation) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคนั้น ได้แก่ กระบวนการปรับตัวนั้น จะต้องอาศัยการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเช่นกัน ลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจดังกล่าว เรียกว่า “Path of Micro-implementation” ซึ่งเราสมมุติว่า ปัจจัยนำเข้าของระบบการปฏิบัติในระดับล่างนั้น จะถูกแปลงให้เป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการตัดสินใจที่ต่อเนื่องมาเป็นลำดับ ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การระดมพลัง (Mobilization) ขั้นนี้ หน่วยงานในระดับล่างจะต้องดำเนินการใน 2 กิจกรรม คือ การพิจารณารับนโยบาย และการแสวงหาความสนับสนุนในกิจกรรมแรก หรือหน่วยงานในระดับล่าง จะพิจารณาว่า นโยบายจากส่วนกลางมีความเหมาะสม มีความสำคัญเร่งด่วนตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่เพียงใด

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติ (Deliverer Implementation) ขั้นนี้ ครอบคลุมถึงกระบวนการในการปรับเปลี่ยนนโยบายหรือโครงการที่ได้มีการยอมรับ (Adopt) แล้วออกมาในรูปแบบของการปฏิบัติจริง ในขั้นนี้ จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติโดยตรง

ซึ่งในกรณีผู้ปฏิบัติอาจทำการตัดสินใจหรือกำหนดแนวทางปฏิบัติงานประจำชั้น หรืออาจนำเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เห็นว่าเหมาะสมเข้ามาใช้ เพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงานภายใต้แรงกดดันของการทำงานหรือความไม่แน่นอนจน พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติในระดับล่าง จึงขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ (Discretion) ของผู้ปฏิบัติแต่ละบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization)

หรือความต่อเนื่อง (Continuation) ในองค์การ ในขั้นตอนนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นผลพลอยได้ที่เกิดจากการปฏิบัติ เพราะความสำเร็จหรือผลลัพธ์ในระยะยาวของนโยบายใดก็ตาม จะเกิดขึ้นไม่ได้หากนโยบายนั้นไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการหาทางทำให้นโยบายได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องนั้น ผู้บริหารในระดับล่างและตัวผู้ปฏิบัติในระดับล่าง ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง โดยในส่วนของผู้บริหารระดับล่างจะต้องเป็นตัวนำในการชักจูงให้ผู้ปฏิบัติเห็นความสำคัญของนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง และจะต้องหาทางแปลงนโยบายนั้นให้เป็นภารกิจประจำวันของผู้ปฏิบัติไปโดยตลอด ขณะที่ในส่วนของผู้ปฏิบัติเองก็ต้องพร้อมและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามนโยบายนั้นโดยตรง เสมือนหนึ่งเป็นภารกิจประจำวัน

ในขั้นตอนนี้การนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น จะมียุทธศาสตร์และผู้มีส่วนได้เสียในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ระบบราชการ ถือว่าเป็นฝ่ายที่มีบทบาทอย่างมาก เพราะเขาเปรียบเทียบกับระบบราชการกับภาคเอกชนแล้วจะพบว่า การปฏิบัติงานของระบบราชการนั้นปราศจากคู่แข่งหลากหลาย ขณะที่ปัญหาการขาดทุนก็ไม่ใช่ปัญหาที่จะนำไปสู่การสิ้นสุดหรือจุดจบของหน่วยราชการ การเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นภารกิจหลักของระบบราชการทุกหน่วยงานจะหวงแหนโครงการในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ จะไม่ยอมให้หน่วยงานราชการอื่นช่วงชิงเขาไป และจะพยายามขยายขอบเขตแห่งภารกิจหรืออาณาจักรของตนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ตามโอกาสและสถานที่อำนวยให้ หากมีนโยบายใดที่จะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดหรือทำให้ตนเสียประโยชน์ หน่วยราชการ โดยทั่วไปมักจะทำการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในฐานะผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับหรือส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเกี่ยวข้องของข้าราชการในการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจแบ่งได้หลายระดับ เช่น ในฐานะผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ในฐานะผู้บริหาร โครงการ และในฐานะผู้ให้บริการตามโครงการ บุคคลเหล่านี้ต่างก็มีแรงจูงใจ (Incentives) เป้าหมาย (Goals) และค่านิยม (Values) ที่แตกต่างกัน

ความแตกต่างเหล่านี้ อาจจะเป็นที่มาของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แตกต่าง ในด้านการนำเอานโยบายไปปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะมีความสำคัญอย่างมากในด้านการสนับสนุนนโยบายนั้น ๆ หรือให้ผู้บริหารระดับสูงให้ผู้นำของข้าราชการที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ปฏิบัติในภาพที่เป็นจริง ข้าราชการในระดับล่างที่เป็นผู้ให้บริการหรือดำเนินงานถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญอย่างมากในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะข้าราชการดังกล่าวเป็นผู้ปฏิบัติที่จะต้องปฏิบัติสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการ ข้าราชการในระดับล่างเหล่านี้จะมีอิสระในการใช้วิจารณญาณ (Discretion) ในการตัดสินใจอย่างมาก โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ ข้าราชการเหล่านี้จะเป็นผู้แปลหรือตีความ (Interpret) นโยบายมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หากนโยบายขาดความชัดเจนก็จะเกิดปัญหาในการนำไปปฏิบัติตามมา หรือในกรณีที่นโยบายหรือโครงการนั้น ๆ ส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ประจำวันของข้าราชการเหล่านี้ อาจทำให้ข้าราชการไม่ยอมรับหรือหาทางหลีกเลี่ยงเพิกเฉยหรือตีความนโยบายนั้นเสียใหม่ก็ได้

3. ผู้ได้รับผลจากนโยบาย ได้แก่ ผู้รับบริการ (Clients) ผู้ได้รับประโยชน์ (Beneficiary) หรือผู้เสียประโยชน์ ในที่นี้หมายถึง ทั้งแง่ของบุคคล (Individuals) กลุ่ม (Groups) หน่วยงานภาคเอกชน (Private Sector) และภาคหน่วยงานที่มีได้มุ่งหากำไร (Non-Profit Sector) ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้รับบริการหรือผู้ได้รับประโยชน์ในฐานะที่เป็นบุคคล (ประชาชนทั่วไป) จะเป็นผู้ที่ติดต่อกับข้าราชการในระดับล่างโดยตรง หากบุคคลดังกล่าวขาดการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม บทบาทที่จะมีอิทธิพลในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีค่อนข้างน้อย และยากที่จะได้รับความสนใจจากฝ่ายการเมืองหรือระบบราชการ ในประเทศที่มีระบบการเมืองแบบประชาธิปไตยที่ผ่านการพัฒนามาเป็นเวลานาน เช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา บทบาทของกลุ่มผู้รับบริการหรือกลุ่มผู้ได้ประโยชน์จะมีมากขึ้น กลุ่มเหล่านี้จะถือว่าเป็นกลุ่มอิทธิพล ซึ่งมักจะได้รับการหนุนหลังจากนักการเมือง เพื่อประโยชน์ในการเลือกตั้งและจากหน่วยงานราชการ เพื่อให้การดำเนินงานของตนได้รับการสนับสนุนทางด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกัน กลุ่มที่เสียประโยชน์หรือต้องการจะได้รับประโยชน์จากนโยบายก็จะพยายามเข้ามามีบทบาทในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติในลักษณะคล้ายคลึงกัน ดังนั้น ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัตินี้ จึงประกอบไปด้วยปฏิสัมพันธ์ของฝ่ายต่าง ๆ ในลักษณะของความเท่าเทียมกัน ซึ่งเน้นการต่อรอง (Bargain) และการประสานประโยชน์เป็นสำคัญ

4.3 ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเชช จันทรร (2552 : 98-103) ได้กล่าวเกี่ยวกับปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติมีปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและแปรเปลี่ยนไปตามเงื่อนไขของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัญหาดังกล่าว ได้แก่

1. ปัญหาทางด้านสมรรถนะองค์กร

ปัญหาทางด้านสมรรถนะ จะมีมากขึ้นเพียงมากขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อย ๆ หลายประการ นับตั้งแต่ปัจจัยทางด้านบุคลากร ปัจจัยทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนปัจจัยทางด้านวิชาการหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น

1.1 ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรจะมีมากขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับ

เงื่อนไขหลายประการ

1.1.1 นโยบายที่จะถูกนำไปปฏิบัตินั้น ต้องการบุคลากร

จำนวนเท่าใด ต้องการบุคลากรประเภทใด และต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติอย่างไร

1.1.2 บุคลากรที่ต้องการอยู่นั้นมีอยู่แล้วในระบบราชการ

หรือไม่

1.1.3 หากไม่มีบุคลากรที่ต้องการเหล่านั้นอยู่ในระบบ

ราชการหรือไม่เพียงพอ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะสามารถหาบุคลากรจากภาคเอกชนได้หรือไม่

1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับเงินทุน

ปัญหาทางด้านสมรรถนะจะมีมากขึ้น หากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติถูกจำกัดเงื่อนไขของการใช้เงินทุน ซึ่งข้อจำกัดในการใช้เงินทุนมีมากหรือมีระเบียบข้อบังคับไว้มากจนขาดความยืดหยุ่น ก็จะเป็นการบั่นทอนสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติมากขึ้นเท่านั้น

1.3 ปัจจัยทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจน

ปัจจัยทางด้านวิชาการหรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย

ปัญหาทางด้านสมรรถนะจะทวีมากขึ้น หากหน่วยงาน

ที่รับผิดชอบไม่ได้รับการสนับสนุนทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ อย่างเพียงพอหรือทันต่อเวลา ในบางกรณีการปฏิบัติตามนโยบายนั้นมีลักษณะที่ต้องการใช้วิชาการหรือ

เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ปัญหาทางด้านสมรรถนะจะมีมากยิ่งขึ้น ถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความรู้หรือความเข้าใจเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง

ในภาพรวมอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาทางด้านสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติจะมีมากขึ้น หากหน่วยงานนั้นขาดความพร้อมทางด้านบุคลากร เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวิทยาการหรือเทคโนโลยี ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลทำให้เกิดความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้

2. ปัญหาทางการควบคุม

ปัญหาทางการควบคุมขึ้นอยู่กับเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

2.1 ความสามารถของหน่วยที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบายว่าจะสามารถแปลงนโยบายนั้น ๆ ออกเป็นแนวทางปฏิบัติ แผนงาน หรือโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของนโยบายเพียงใด

2.2 กิจกรรมของนโยบายแผนงาน หรือโครงการนั้นมีวัตถุประสงค์เพียงใด

2.3 หน่วยปฏิบัติจะมีการกำหนดภารกิจ ตลอดจนมาตรฐาน

ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงาน แผนงาน หรือโครงการนั้นเพียงใด

เงื่อนไขดังกล่าวข้างต้น ถือเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะนโยบายจะประสบความสำเร็จไม่ได้ หากผู้ปฏิบัติขาดความรู้ความเข้าใจว่าตนเองควรจะทำอย่างไรบ้าง

3. ปัญหาทางด้านความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การนำนโยบายไปปฏิบัติ จะประสบความสำเร็จไม่ได้ ถ้าหากปราศจากความร่วมมือจากสมาชิกทั้งหมดในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติ ปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ทำให้สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะมาจากสาเหตุต่างกัน เช่น ไม่เห็นความสำคัญของนโยบายนั้น สมาชิก ในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติทำการต่อต้าน เพราะเห็นว่าการปฏิบัติตามนโยบายนั้นจะส่งผลทำให้งบประมาณ อัตราค่าจ้างของหน่วยงานต้องลดลง ในระยะยาว อีกทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภารกิจและหน้าที่ของบุคลากรอย่างขนานใหญ่ นโยบายนั้นถูกกำหนดขึ้นมาโดยฝ่ายบริหารที่ไม่เข้าใจสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการของผู้ปฏิบัติ สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับสาระหรือวิธีการปฏิบัติในโครงการหรือนโยบายนั้น เนื่องจากไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังกล่าวตั้งแต่เบื้องต้น

สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยปฏิบัติไม่ให้ความร่วมมือ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจว่าจะปฏิบัติตามนโยบายนั้นอย่างไร

4. ปัญหาทางด้านอำนาจและความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง
ขอบเขตของปัญหาเกิดจากการที่องค์กรที่รับผิดชอบในการนำ
นโยบายไปปฏิบัติจะมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ อาจจะเป็นผู้รับผิดชอบหรือมีส่วนร่วม
เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วยกัน ซึ่งเน้นการเผชิญหน้า การแสวงหาการสนับสนุน
การเจรจาต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรหรือผลประโยชน์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ
ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเกิดจากเรื่องของอำนาจ
และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติกับองค์กรอื่น ๆ
ที่เกี่ยวข้อง จะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยย่อย ๆ ดังนี้

4.1 ลักษณะของการติดต่อและความสัมพันธ์ที่หน่วยปฏิบัติ
มีกับหน่วยงานที่ควบคุมนโยบายดังกล่าว

4.2 ระดับความจำเป็นที่หน่วยปฏิบัติจะต้องแสวงหา
ความร่วมมือ พึงพาหรือทำความตกลงกับหน่วยงานหลักอื่น ๆ

4.3 ระดับของความเป็นไปได้ที่เจ้าหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน
จะสามารถทำงานร่วมกันได้

5. ปัญหาทางการสนับสนุนและความผูกพันขององค์กรหรือบุคคล
สำคัญ

ความสนับสนุนและความผูกพันขององค์กรหรือบุคคลสำคัญ ได้แก่
กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ นักการเมือง ข้าราชการระดับสูง ตลอดจนสื่อมวลชน
มีความสำคัญเป็นอย่างมาก องค์กรหรือบุคคลสำคัญดังกล่าวอาจให้ความสนับสนุน
ทางการเมือง เงินทุน งบประมาณ ตลอดจนสร้างอุปสรรค ต่อต้าน เตะถ่วง หรือคัดค้าน
ได้ตลอดเวลา ความยากลำบากในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ
เงื่อนไขดังนี้

5.1 ผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานราชการรับผิดชอบในการนำ
นโยบายไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายการเมืองและฝ่ายการบริหารหรือไม่

5.2 กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องในระดับชาติ
ระดับท้องถิ่นมีความเข้าใจ ตลอดจนสูญเสียประโยชน์ในนโยบายนั้นเพียงใด

5.3 เจื่อนใจของระดับความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
ที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติกับสื่อมวลชนก็มีความสำคัญอย่างมาก หากขาด
ความสัมพันธ์ที่ดีหรือความเข้าใจที่ดี สื่อมวลชนก็อาจจะใช้อิทธิพลของตนที่มีอยู่โจมตี
หรือทำลายความน่าเชื่อถือของนโยบาย

5.4 บุคคลสำคัญในระดับท้องถิ่นและในระดับชาติ ให้ความ
สนับสนุนในนโยบายนั้นเพียงใด เนื่องจากบุคคลสำคัญเหล่านั้นสามารถสร้างความร่วมมือ
จากประชาชนโดยส่วนรวมได้ ทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นเกิดความสำเร็จได้ง่ายขึ้น
จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า ปัญหาในการนำนโยบาย
ไปปฏิบัติอาจเกิดจากปัญหาทางด้านสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ ปัญหาทางด้าน การควบคุม
ปัญหาทางด้านความร่วมมือและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาทางด้านอำนาจและ
ความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องและปัญหาทางด้านความสนับสนุนและความผูกพันของ
องค์กรหรือบุคคลสำคัญ ในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติในแต่ละด้านของปัญหา
ดังกล่าวนี้ อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ

4.4 ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศรี (2554 : ม.ป.น) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการนำ
นโยบายไปปฏิบัติ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักสามประการด้วยกัน ได้แก่ กระบวนการในการสื่อ
ข้อความ สมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และความร่วมมือสนับสนุนของ
ผู้ปฏิบัติ ปัจจัยหลักทั้ง 3 ประการเหล่านี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและยังประกอบด้วย
ปัจจัยย่อย ๆ หลายข้อ ได้แก่ ประการแรกในด้านการสื่อข้อความ ประสิทธิภาพของการนำ
นโยบายไปปฏิบัติย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติว่าตนเองควรจะทำอย่างไรบ้าง
ความเข้าใจดังกล่าว จะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบาย กิจกรรมต่าง ๆ
ที่จะมีส่วนช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจดีขึ้น ประการที่สองในด้านปัญหาทางสมรรถนะ
ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่ความสามารถของหน่วยปฏิบัติว่าจะทำงาน
ให้เป็นไปตามที่คาดหวังได้เพียงใด และประการสุดท้ายในด้านของตัวผู้ปฏิบัติขึ้นอยู่กับ
ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติเอง

สมบัติ ชำรงค์ชัยวงศ์ (2548 : 432 - 446) ได้สรุปความสำเร็จของการนำ
นโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กัปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่

1. แหล่งที่มาของนโยบาย นโยบายจะต้องผ่านกระบวนการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจที่ถูกต้องตามกฎหมาย ขอบธรรม สอดคล้องกับค่านิยมของสังคม เป็นที่ยอมรับของประชาชนส่วนใหญ่

2. ความชัดเจนของนโยบาย ถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญของความมุ่งหมายของนโยบาย ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หากนโยบายใดมีเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนมากเพียงใด ก็จะยิ่งส่งเสริมให้มีการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสอดคล้องประสานกัน และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่พึงปรารถนาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสนับสนุนนโยบาย การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ที่ได้รับผลจากการปฏิบัติตามนโยบายนั้นถือได้ว่าเป็นความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้น ผู้กำหนดนโยบายจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่า การกำหนดนโยบายควรจะมีความสอดคล้องกับกลุ่มผู้สนับสนุนนโยบายมากกว่าผู้คัดค้าน และกลุ่มคัดค้านต้องไม่มีพลังมากพอที่จะขัดขวางการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อมิให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรการบริหาร

4. ความซับซ้อนในการบริหารงาน การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาความเกี่ยวข้องขององค์กรว่า มีจำนวนที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด เพราะยังมีจำนวนที่มีความเกี่ยวข้องมากก็จะยิ่งทำให้กระบวนการดังกล่าวมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น อันจะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติและการบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

5. สิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติของหน่วยงานภาครัฐนั้นจะมีความยากลำบากในการกำหนดว่าอะไรคือสิ่งจูงใจสำหรับผู้นำนโยบายไปปฏิบัติอย่างไรก็ตาม นักวิเคราะห์เห็นนโยบายต้องตระหนักเสมอว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติที่คาดหวังต่อความสำเร็จสูงนั้น อย่างน้อยจะต้องไม่ทำให้ผู้กำหนดนโยบายและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติเกิดความรู้สึกสูญเสียประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง นำไปสู่การต่อต้านและความล้มเหลวในการกำหนดนโยบายในที่สุด

6. การจัดสรรทรัพยากร ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งทรัพยากรนั้นหมายรวมถึงทั้งเงินทุน เวลา และบุคลากร ตลอดจนเทคโนโลยีและอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม เป็นที่ทราบกับคำว่าทรัพยากรมักมีไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ดังนั้น ควรมีการใช้ทรัพยากรอย่างถูกต้องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ศุภชัย ยาวะประภาส (2545 : 101-118) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่

1. ลักษณะของนโยบาย

1.1 ประเภทของนโยบาย หมายความว่า นโยบายที่เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ น้อยที่สุด และมีความเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์ในระดับสูง การปฏิบัติตามนโยบายจะประสบความสำเร็จมากที่สุด

1.2 ผลประโยชน์สัมพันธ์ของนโยบายนั้น ๆ คือ ถ้าน้ำหนักของผลกระทบทางเศรษฐกิจ และสังคมที่นโยบายนั้นจะผลักดันขึ้นมา มีมาก โอกาสที่นโยบายจะประสบความสำเร็จสูง

1.3 ความสอดคล้องกับค่านิยมที่มีอยู่ ประสบการณ์ที่ผ่านมา และความต้องการของผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากนโยบายนั้น ๆ กล่าวคือ ถ้าจิตใจของ ความสอดคล้องระหว่างนโยบายกับสิ่งเหล่านี้มีสูงเท่าไร โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ จะสูงยิ่งขึ้น

1.4 ความเป็นไปได้ในการทดลองปฏิบัติ คือ นโยบายนั้นสามารถนำมาทดลองปฏิบัติก่อน ได้ จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถเห็นถึงผลชัดเจน

1.5 ความเห็นผลได้ของนโยบายนั้น คือ นโยบายที่สามารถส่งผลชัดเจน จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถเห็นถึงผลที่ชัดเจน

1.6 คุณภาพของการส่งข้อมูลย้อนกลับมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะนโยบายที่พยายามเสนอการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ และนโยบายที่ทำเป็นกิจวัตรและ มีมานานแล้ว และการควบคุมดูแลประเมินนโยบายอย่างสม่ำเสมอที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของนโยบาย

2. วัตถุประสงค์ของนโยบาย

2.1 ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ ยังมีวัตถุประสงค์ของนโยบาย ไม่กระจัดกระจาย โอกาสที่จะล้มเหลวจะมีสูง เพราะการตีความความเห็นของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 ความสอดคล้องต้องกันของวัตถุประสงค์

2.3 ความยากง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ คือ ผู้นำนโยบาย ไปปฏิบัติต้องรู้ว่า มีนโยบายออกมาแล้ว และรู้ว่านโยบายนั้น ๆ มีวัตถุประสงค์อย่างไร

2.4 ดัชนีชี้ความสำเร็จของนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องแสดงให้เห็นถึงว่า อะไรคือดัชนีที่จะชี้ว่านโยบายนั้น ประสบความสำเร็จ

2.5 ความเที่ยงตรงของข่าวสารที่มีไปยังผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้าคำสั่งข่าวสารหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่กำหนดนโยบายมีไปยังผู้นำนโยบายไปปฏิบัติยิ่งชัดเจนเท่าใด โอกาสที่นโยบายนั้นจะได้รับการปฏิบัติให้สำเร็จดูต่างไปด้วยดีก็มากขึ้นเท่านั้น

3. ความเป็นไปได้ทางการเมือง

3.1 การเจรจาระหว่างรัฐบาลกับเอกชน ความสำเร็จของนโยบาย จะขึ้นอยู่กับระดับของการสนับสนุนหรือคัดค้านของกลุ่มเอกชนที่มีต่อนโยบาย

3.2 ความสนับสนุนจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ถ้านโยบาย ขาดการสนับสนุนจากกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มบุคคลสำคัญในวงรัฐบาลหรือรัฐสภา มีโอกาสอย่างมากที่จะถูกโจมตีและถูกแก้ไขให้เปลี่ยนแปลงจากเดิม หรืออาจประสบปัญหา ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3.3 ผลกระทบของนโยบายที่มีต่อกลุ่มอาชีพที่มีอิทธิพล หากกลุ่มอาชีพที่มีอิทธิพลเล็งเห็นว่าจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มตน จะประสบปัญหาในการนำ นโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างมาก

3.4 ความสนับสนุนจากชนชั้นนำ หากขาดการสนับสนุน อย่างจริงจังจากชนชั้นนำ โอกาสที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะประสบความสำเร็จน้อยมาก

3.5 การสนับสนุนจากสื่อมวลชน รวมทั้งประชาชนมีส่วน สำคัญในการผลักดันให้นโยบายนั้นประสบความสำเร็จ

3.6 การสนับสนุนจากผู้ที่มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง หากผู้มีสิทธิ ออกเสียงเลือกตั้งไม่ชอบนโยบายนั้น โอกาสที่จะล้มเหลวสูง

4. ความเป็นไปได้ทางทฤษฎีและเทคนิค

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นรวดเร็วมาก และในแต่ละครั้ง ยังส่งผลต่อการปฏิบัติตามนโยบาย ประเด็นที่ควรศึกษา ได้แก่

4.1 การร่างนโยบาย นโยบายที่ไม่สลับซับซ้อนและ ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานไม่มากนัก จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติ มากกว่านโยบายที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อน

4.2 ข้อเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ หากนโยบายต้องการให้ผู้ปฏิบัติเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากที่เคยทำอยู่ จนขึ้นจะมีโอกาสประสบปัญหาในการปฏิบัติ

4.3 ทฤษฎีที่เชื่อถือได้ นโยบายที่ดีควรเลือกทฤษฎีมาเป็นกรอบในการมองปัญหาซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อนโยบายที่ร่างขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือตอบสนองแรงกดดันทางการเมืองขณะนั้น

4.4 ลักษณะของเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่นำมาใช้ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม

5. ความเพียงพอของทรัพยากร

5.1 การสนับสนุนทางการเงิน นโยบายจะประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนทางการเงินอย่างพอเพียง

5.2 กำลังและคุณภาพของบุคลากร การขาดแคลนจำนวนและคุณภาพของบุคลากร อาจก่อให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

5.3 บัณฑิตด้านบริการ ความเพียงพอของบัณฑิตด้านบริการ มีผลต่อความสำเร็จของนโยบาย

6. ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

6.1 ประเภทของหน่วยงาน นโยบายที่ประสบความสำเร็จนั้น มักเป็นนโยบายที่มอบหมายให้แก่หน่วยงานที่มีอยู่ และสนับสนุนนโยบายนั้นและยังต้องมีกำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ พร้อมอยู่แล้ว

6.2 โครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชา ระดับชั้นการบังคับบัญชารวมทั้งจำนวนผู้ได้บังคับบัญชามีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว

6.3 ความสามารถของผู้นำ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและสามารถแสวงหาการสนับสนุนจากแหล่งต่าง ๆ ได้มีผลต่อความสำเร็จของนโยบาย

6.4 ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย ความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างหน่วยปฏิบัติตามนโยบายกับหน่วยที่กำหนดนโยบาย ยิ่งมากก็ยิ่งจะเป็นผลดี

6.5 ลำดับขั้นของการสื่อสารแบบเปิด การเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย กับบุคคลภายนอกและการสร้างสายสัมพันธ์ทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลว

7. ทักษะของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

7.1 ทักษะที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย นโยบาย
ที่ผู้ปฏิบัติจะนำไปปฏิบัติด้วยดี ต้องเป็นนโยบายที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ เห็นด้วยและมีความรู้สึก
ผูกพัน

7.2 ผลกระทบที่จะมีต่อพฤติกรรมของผู้นำนโยบาย
ไปปฏิบัติ นโยบายที่มีผลให้ผู้ปฏิบัติต้องเปลี่ยนแปลงไปจากแนวทางเดิมที่ปฏิบัติเป็นเวลา
ช้านาน มักจะประสบความสำเร็จล้มเหลว

7.3 ความขัดแย้งที่มีต่อค่านิยมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ
ถ้าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับนโยบายจะนำไปสู่ความเพิกเฉยหรือเลือกปฏิบัติ
จะส่งผลให้นโยบายล้มเหลว

7.4 ผลกระทบที่มีต่องาน อำนาจศักดิ์ศรี และผลประโยชน์
ของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะการมอบหมายนโยบายให้ผู้ที่มีความเห็น ไม่สอดคล้องกับ
นโยบาย จะเท่ากับทำให้นโยบายประสบความสำเร็จล้มเหลว เนื่องจากผู้ปฏิบัติมักจะพยายามหลีกเลี่ยง
หรืองดเว้นการปฏิบัติ

8. กลไกภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบาย
ไปปฏิบัติ

8.1 จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ยังมีจำนวนหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้องมากเท่าใด ปัญหาการประสานงานจะเพิ่มมากขึ้น และโอกาสจะล้มเหลวก็เพิ่มมาก
ขึ้นด้วย

8.2 จำนวนจุดตัดสินใจ ยิ่งจำนวนจุดตัดสินใจมีมากเท่าใด
ความล่าช้าในการปฏิบัติจะมากขึ้นและก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ

8.3 ความสัมพันธ์ดั้งเดิม ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน
ที่ร่วมกันปฏิบัติ มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ ถ้าในอดีตมีส่วนสัมพันธ์ที่ดีก็ส่งผลให้
การนำไปปฏิบัติเป็นไปด้วยดี

8.4 การแทรกแซงของหน่วยงานระดับบน การแทรกแซง
ที่มากเกินไปนโยบายอาจประสบปัญหา
การพิจารณาถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า มีความสำเร็จหรือ
ล้มเหลวอย่างไร จึงสามารถพิจารณาได้หลายลักษณะ เช่น การวัดระดับความร่วมมือของผู้ที่นำ
นโยบายไปปฏิบัติ พิจารณาจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย พิจารณาจาก

ตัวนโยบาย เป็นต้น ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรใดจะใช้เกณฑ์ใดเป็นตัวพิจารณาความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะสำเร็จหรือล้มเหลว เนื่องจาก เป้าหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติอยู่ที่การมุ่งทำให้ นโยบายนั้นประสบความสำเร็จ การชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว โดยพิจารณาจากข้อมูล 3 ประการ คือ ประการแรกเป็นระดับความร่วมมือที่ผู้รับนโยบายไปปฏิบัติมีต่อผู้ออกคำสั่งหรือผู้กำหนดนโยบาย ถ้าระดับของความร่วมมือมีสูงระดับของความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะสูงตามไปด้วย และในทางกลับกันถ้าระดับของความร่วมมือมีต่ำก็ย่อมหมายความว่า ระดับของความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีสูง ประการที่สองเป็นการบรรลุผลการปฏิบัติตามนโยบาย ตามภาระหน้าที่ขององค์กรที่รับผิดชอบด้วยความราบรื่นและปราศจากปัญหา ถ้าหากการปฏิบัติตามนโยบายใดเต็มไปด้วยความขัดแย้งหรือมีอุปสรรคข้อขัดข้องเกิดขึ้นมากเท่าใด ระดับของความล้มเหลวก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น และประการสุดท้าย เป็นการนำนโยบายนั้นก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติหรือก่อให้เกิดผลกระทบตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ หากนโยบายสามารถนำไปปฏิบัติได้ก็กล่าวได้ว่าเป็น ความสำเร็จประการหนึ่ง และในทางตรงกันข้าม เมื่อนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติแล้วผลที่ได้ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย ก็กล่าวได้ว่า เป็นความล้มเหลวนั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย

1. ความหมายของสภามหาวิทยาลัย

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้
(สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2557 : ออนไลน์)

“สภา” หมายถึง ที่ประชุม องค์กรหรือสถานที่ประชุม

“มหาวิทยาลัย” หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาในด้านวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูงหลายวิชา หรือหลายกลุ่มสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตรอนุปริญญาปริญญาและประกาศนียบัตรบัณฑิตแก่ผู้สำเร็จการศึกษา รวมถึงดำเนินการวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ

ดังนั้น สภามหาวิทยาลัย จึงหมายถึง ที่ประชุม องค์กรหรือสถานที่ประชุมของสถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาในด้านวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง หลายวิชา หรือหลายกลุ่มสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตรอนุปริญญา ปริญญาและประกาศนียบัตร

บัณฑิตแก่ผู้สำเร็จการศึกษา รวมถึงดำเนินการวิจัย และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมของชาติ

สภามหาวิทยาลัย เป็นคณะบุคคลคณะหนึ่งในมหาวิทยาลัย จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ หรือตราสารที่จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ โดยสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีองค์ประกอบ และบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ หรือตราสารจัดตั้งสถาบัน โดยทั่วไป สภามหาวิทยาลัย จะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางระเบียบข้อบังคับ การพิจารณาจัดตั้ง ขุนเคี้ยวหน่วยงานในมหาวิทยาลัย การพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตร การอนุมัติปริญญา การแต่งตั้งถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหาร และภารกิจอื่น ๆ ตามที่มีกฎหมาย หรือระเบียบกำหนดไว้ (วิไลพิเศษ สารานุกรมเสรี. 2557 : ออนไลน์)

สภามหาวิทยาลัย ต้องเป็นองค์กรเฉพาะบุคคลใช้อำนาจและรองรับการใช้ อำนาจเฉพาะตัว เป็นองค์กรรวมของผู้ที่เป็นองค์ประกอบสถาบันอุดมศึกษาต้องทำหน้าที่เป็น 1) ผู้กำกับและผู้ปกครอง (Governance) และ 2) Regulatory Body เป็นองค์กรออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางสู่การปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา และหน้าที่ที่สำคัญที่สุด คือ การแต่งตั้งผู้นำสถาบันอุดมศึกษา (อธิการบดี) ซึ่งเป็นผู้รับนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยการติดตาม ผลการดำเนินงานของผู้บริหารและประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยเองด้วย ทั้งนี้ หลักสำคัญคือ การบริหารจัดการตนเอง “อัตตาภิบาล” (Self Governance) คือ มีอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการและมีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสำคัญอีกทางหนึ่ง วิธีการ ได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดีพร้อมกับการสร้างและพัฒนากลไกการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากกลุ่มคนดังกล่าว เป็นผู้ดำเนินการประชุม เป็นวิธีการที่ใช้กำกับการทำงานของฝ่ายบริหารสถาบันอุดมศึกษา (วิจิตร ศรีธำณ. 2554 : 3-4)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุด ที่กำหนดและกำกับนโยบายดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เป็นสภาผู้กำกับ (Governing Board) ที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (Good Governances) เพื่อให้การบริหารจัดการและการจัดการที่ดี ตามระบบคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. ลักษณะทั่วไปของสภามหาวิทยาลัย

สำหรับประเทศไทย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กำหนดที่มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไว้ในมาตรา 16 ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ. 2547 : 5-6)

- (1) นายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
- (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ และประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
- (3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
- (4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนสี่คน ซึ่งเลือกจากคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยและมีชื่อผู้ดำรงตำแหน่งตามข้อ (3)
- (5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนสิบเอ็ดคน ซึ่งทรงพระโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (2) (3) และ (4) ทั้งนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวต้องมาจากผู้มีความรู้เชี่ยวชาญ ด้านการศึกษามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กฎหมาย การงบประมาณ และการเงิน การบริหารงานบุคคล การปกครอง ส่วนท้องถิ่น การศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และด้านอื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยเห็นควร ในจำนวนนี้ให้แต่งตั้งจากบุคคลในเขตพื้นที่บริการศึกษาของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง

ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่ง ซึ่งมีใช้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ตาม (3) เป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของอธิการบดี

ให้สภามหาวิทยาลัยเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิตั้งหนึ่งเป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่แทนนายกสภามหาวิทยาลัย เมื่อนายกสภามหาวิทยาลัยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย

คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยตาม (3) (4) และ (5) ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ วาระการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้กำหนดไว้ในมาตรา 17 นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) และ (5) มีวาระการดำรง

ตำแหน่งคราวละสามปี นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระในวรรคหนึ่งแล้ว นายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) และ (5) พ้นจากตำแหน่งเมื่อ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ. 2547 : 6-7)

(1) ตาย

(2) ลาออก

(3) ขาดคุณสมบัติของการเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในประเภทนั้น ๆ

(4) ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก

(5) สภามหาวิทยาลัยให้ออกเพราะมีความประพฤติเสื่อมเสีย บกพร่องต่อหน้าที่หรือหย่อนความสามารถ

(6) เป็นบุคคลล้มละลาย

(7) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

การพ้นจากตำแหน่งตาม (5) ต้องเป็นไปตามมติสองในสามของจำนวนกรรมการ สภามหาวิทยาลัยเท่าที่มีอยู่

ในกรณีที่นายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) หรือ (5) พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ และได้มีการดำเนินการให้ผู้ใดดำรงตำแหน่งแทนแล้ว ให้ผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งเพียงเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งตนเองแทน แต่ถ้าวาระดำรงตำแหน่ง เหลืออยู่น้อยกว่าเก้าสิบวันจะไม่ดำเนินการให้มีผู้ดำรงตำแหน่งแทนก็ได้ ให้สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยเท่าที่มีอยู่ มีอำนาจและปฏิบัติตามมาตรา 18 ต่อไปได้

ในกรณีที่นายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) หรือ (5) พ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมีได้ดำเนินการให้ได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหม่ ให้นายกสภามหาวิทยาลัยหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งพ้นจากตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะได้มีนายกสภามหาวิทยาลัยหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัย หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหม่แล้ว ให้มีการดำเนินการให้ได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา 16 (3) (4) หรือ (5) ภายในเก้าสิบวันที่ผู้นั้นพ้นจากตำแหน่ง

พิกุล ภูมิโคกรักษ์ (2550 : 46 – 47) ได้สรุปไว้ว่า พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้บัญญัติถึงหลักการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยไว้ในหมวด 2 ตั้งแต่มาตรา

16 ถึงมาตรา 45 มีสาระสำคัญที่ห้ามมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย ที่จะต้องได้รับพระมหากรุณาธิคุณ โปรดเกล้าแต่งตั้งให้มีกรรมการ สภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ และข้าราชการ รวมทั้ง ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร 4 คน และอีก 4 คน เป็นกรรมการที่มาจากคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้น กรรมการสภา จำนวน 11 คน มาจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี สภามหาวิทยาลัยดังกล่าว มีรองอธิการบดีคนหนึ่งที่มีใช้กรรมการสภา มหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ

ศุรพล ศรีบุญทรง (2553 : 2-3) ได้สรุปไว้ว่า สภามหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรปหรือมหาวิทยาลัยในระดับสากล มักมีลักษณะพื้นฐานร่วมกัน ดังต่อไปนี้

1. นายกสภามหาวิทยาลัย คือ ตัวแทนอย่างถูกต้องตามกฎหมายเพียง หนึ่งเดียวของสภามหาวิทยาลัย (กรรมการสภามหาวิทยาลัยท่านอื่น อาจทำหน้าที่แทน นายกสภามหาวิทยาลัยได้ หากได้รับการมอบหมาย) โดยทั้งตัวนายกสภามหาวิทยาลัยในฐานะ ผู้กำกับและอธิการบดีในฐานะผู้บริหาร ถือเป็นผู้นำดำเนินการในนามและเป็นตัวแทนของ มหาวิทยาลัย ซึ่งต้องลงนามในเอกสาร
2. นายกสภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่รายงานนำเสนอสถานะของสภา มหาวิทยาลัย นโยบายหรือทิศทางในการบริหาร แผนดำเนินการ และมติที่ประชุมแก่สาธารณะ ผ่านสื่อ (Media) และต่อหน่วยงานรัฐ ที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านกิจการมหาวิทยาลัย (Public Officials)
3. สภามหาวิทยาลัย มีสิทธิและอำนาจเต็มที่ตามที่ได้รับกำหนดไว้ในกฎหมายในฐานะองค์กรอิสระ จึงมีเฉพาะนายกสภามหาวิทยาลัยเท่านั้นที่สามารถนำเสนอ รายงาน (Speak) ในการเจรจาตกลง (Commitments) และในการดำเนินกิจกรรมในฐานะ ของสภามหาวิทยาลัย
4. สิ่งที่จะถูกนำเสนอเข้าสู่ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นวาระ การประชุม ข้อเสนอ มติของที่ประชุม แผนดำเนินการ สารสนเทศ ข้อมูล หรือข้อเรียกร้องใด จะต้องถูกนำเสนอผ่านอธิการบดี ซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของสถาบันหรือ มหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่ในฐานะของผู้รับมอบอำนาจ (Delegated Authority) จากสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีจึงเป็นผู้ปฏิบัติงานเพียงหนึ่งเดียว ในมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่ รับผิดชอบต่อผลการกระทำ (Accountable) ต่อคณะกรรมการบริหารสภามหาวิทยาลัย

5. ความพยายามใด ๆ ที่จะละเมิดอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี ควรได้รับการปฏิเสธจากสภามหาวิทยาลัย

6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องไม่ดำเนินการให้เกิดข้อผูกพันหรือข้อตกลงในนามของมหาวิทยาลัยหรือในนามของสภามหาวิทยาลัย

7. กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องแสดงตนอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะว่าได้กระทำการเพื่อสภามหาวิทยาลัย (Speaking for the Board) มิใช่เป็นตัวแทน (Not Representing the Board) ของสภามหาวิทยาลัย

8. การสื่อสารใด ๆ ระหว่างคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปโดยการดำเนินการของสำนักงานอธิการบดีและเป็นที่รับทราบโดยอธิการบดี เมื่อได้รับคำถามข้อเรียกร้อง สารสนเทศ หรือข้อมูลคุกคาม ฯลฯ ต่อสถานภาพและการกำกับการทำงานของอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องแจ้งข้อมูลดังกล่าวให้แก่อธิการบดี โดยด่วนที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

9. บันทึกรายงานการประชุมของสภามหาวิทยาลัย หลังจากได้รับการตรวจทานรับรองจากสภามหาวิทยาลัยแล้วจะต้องเปิดเผยให้สาธารณชนได้รับรู้โดยเปิดเผยตามหลักการสิทธิในการรับทราบข่าวสาร และข้อมูลของประชาชนซึ่งสอดคล้องกับความเป็นส่วนตัว (Freedom of Information and Privacy) ทั้งต้องมีการสำเนาเอกสารให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละท่าน

10. ข้อบังคับ (Bylaws) จะต้องได้รับการรับรอง และประกาศใช้ในการประชุมสามัญของสภามหาวิทยาลัยด้วยคะแนนเสียงข้างมาก

11. ต้องมีการประเมินการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (Evaluation of Board Performance) ทุกสองปีเป็นอย่างน้อย โดยถือเป็นภาระหน้าที่ของนายกสภามหาวิทยาลัย ในการกำหนดรูปแบบ วิธีการประเมินการติดต่อประสานดำเนินการ การประเมิน และการรับรอง

12. เพื่อให้การตัดสินใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงธรรม ปราศจากอคติใด ๆ และเป็นไปเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

กรรมการสภามหาวิทยาลัย จะต้องกอปรไปด้วย คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณ ทั้งต้องไม่มีลักษณะปรากฏถึงผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) เช่น

12.1 ไม่มีผลประโยชน์ทางธุรกิจ ทางการเงิน หรือทางสินทรัพย์
เกี่ยวข้องกับกิจการของมหาวิทยาลัย

12.2 ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลอันเป็นความลับ (Disclosing Confidential Information) โดยเฉพาะข้อมูลอันจะนำไปสู่ผลประโยชน์ของตัวกรรมการสภามหาวิทยาลัยเอง หรือผลประโยชน์ต่อผู้อื่น

12.3 การลงนามในข้อตกลง (Contracts) กรรมการสภามหาวิทยาลัย ต้องหลีกเลี่ยงการตกลงทางธุรกิจใดใดทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งจะมีผลสืบเนื่องต่อกิจการ มหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการซื้อขายที่ดิน สินทรัพย์ วัสดุ ครุภัณฑ์หรือบริการใด ๆ

12.4 กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงหลีกเลี่ยงการรับของขวัญ (Gifts) หรือ ผลประโยชน์ เฉพาะตัวบุคคล (Personal Interest) จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีการดำเนิน ธุรกิจ หรือมีข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกับ มหาวิทยาลัย

12.5 การแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ชอบมาพากล (Disclosure) เมื่อได้ทราบถึงความไม่ชอบมาพากลในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องแจ้งให้นายกสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีทราบในทันที (ไม่ช้ากว่า 72 ชั่วโมง) ก่อนแจ้งให้แก่ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยรับทราบ

3. ความสำคัญของสภามหาวิทยาลัย

ภาวิช ทองโรจน์ (2555 : 5) ได้สรุปความสำคัญของสภามหาวิทยาลัยไว้ ดังต่อไปนี้

1. สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสังคม
2. กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่สังคมมอบหมาย
3. เป็นรอยต่อหรือจุดเชื่อมต่อระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมภายนอก
4. ดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์
5. สภามหาวิทยาลัยต้องมียอดงบประมาณที่จำเป็น เช่น มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีเครื่องมือและกระบวนการต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการควบคุมดูแลมหาวิทยาลัย
6. สภามหาวิทยาลัยต้องตระหนักรู้และมีทัศนคติที่ถูกต้อง
7. หากมหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ ความเสียหาย ก็จะเกิดขึ้นแก่ประเทศชาติ สภามหาวิทยาลัยจึงเป็นความหวังและเป็นปรากฏทางยุทธศาสตร์ คำนแรก ที่สังคมและประเทศชาติฝากไว้ ให้ทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้ช่วยนำพาชาติ ไปสู่ความเข้มแข็ง

ชุมพล พรประภา (2553 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวไว้ว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยยุคใหม่ มีบทบาทสำคัญและหน้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างมาก โดยเฉพาะบทบาทในลักษณะของผู้นำ ที่จะชี้แนะทิศทาง นโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการไปอย่างทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลกมากขึ้น

สภามหาวิทยาลัย จึงทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสังคมที่จะกำกับ ดูแลให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่สังคมได้มอบหมาย เป็นเสมือนรอยต่อหรือจุดเชื่อมระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมภายนอก ที่จะสะท้อนความต้องการจากสังคมภายนอกเข้ามาสู่มหาวิทยาลัย และดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติหน้าที่เช่นนี้ สภามหาวิทยาลัย จึงต้องมีองค์ประกอบที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีเครื่องมือและกระบวนการต่าง ๆ ที่จะเอื้อต่อการควบคุมดูแลมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญที่สุด คือ สภามหาวิทยาลัยต้องมีความตระหนักรู้ และมีทัศนคติที่ถูกต้องว่า สภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ ความเสียหายก็จะเกิดแก่ประเทศชาติ สภามหาวิทยาลัย จึงเป็นความหวังและเป็นปราการทางยุทธศาสตร์ด้านแรกที่สังคมและประเทศชาติฝากไว้ให้ทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้ช่วยนำพาชาติไปสู่ความเข้มแข็ง

4. บทบาทของสภามหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี

ชวลิต หมื่นนุช (2555 : 12-15) ได้สรุปบทบาทของสภามหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี ไว้ดังนี้

4.1 บทบาทของสภามหาวิทยาลัย

กรรมการทั้งหมดในสภามหาวิทยาลัย มีบทบาทสำคัญยิ่งในฐานะที่เป็นองค์กรการบริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย ที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และยังมีบทบาทสำคัญอื่น ดังนี้

4.1.1 บทบาทในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ

คือ การให้คำแนะนำช่วยเหลือแก่สถาบันอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ ตามความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความถนัดของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน

4.1.2 บทบาทในฐานะผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

คือ การให้คำแนะนำ บอกกล่าวข้อมูล รวมทั้งข้อเท็จจริงในเรื่องที่เป็นนโยบาย กฎ ระเบียบ ประกาศต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

4.1.3 บทบาทในฐานะผู้พิทักษ์ผลประโยชน์และคุ้มครองผู้บริโภค

คือ การกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนการสอนที่ได้คุณภาพและมีมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้นักศึกษาได้รับความรู้วิชาการแขนงต่าง ๆ อย่างเต็มที่ รวมทั้งการบริหารจัดการภายในสถาบัน การคุ้มครองการทำงานและผลประโยชน์ตอบแทนของผู้ปฏิบัติงานและการติดตามกำกับดูแลการจัดเก็บค่าเล่าเรียน ค่าบำรุง และค่าธรรมเนียมการศึกษา จากนักศึกษาอย่างเป็นธรรมด้วย

4.2 บทบาทของนายกสภามหาวิทยาลัย

4.2.1 กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

4.2.2 กำกับดูแล ติดตาม และตรวจสอบการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

4.2.3 รับผิดชอบในฐานะที่เป็นผู้นำสภามหาวิทยาลัยและของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความเชื่อมั่นและบรรยากาศในการทำงานร่วมกันของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2.4 กำหนดระเบียบวาระการประชุม ควบคุม ดำเนินการประชุม ให้เป็นไปตามระเบียบวาระที่กำหนดและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.5 ให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้ง

4.2.6 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะของท้องถิ่น ได้เข้ามามีบทบาทส่วนร่วมอย่างสำคัญในกิจกรรมพัฒนาด้านต่าง ๆ ของสภามหาวิทยาลัยและของมหาวิทยาลัย

4.2.7 เป็นผู้แทนของสภามหาวิทยาลัยในภารกิจต่าง ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัย มอบหมาย

4.2.8 เข้าร่วมกิจกรรมในรูปแบบการประชุม การพบปะหารือ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รับผิดชอบฝ่ายบริหารและประชาคมของมหาวิทยาลัย ตามโอกาสที่เหมาะสม

4.3 บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

4.3.1 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ เป็นกลาง เทียบธรรม ยุติธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง

4.3.2 ให้ความสำคัญ สนับสนุน และส่งเสริมนโยบายด้านความเป็นเลิศทางวิชาการและการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัย

4.3.3 ศึกษาเอกสารการประชุมล่วงหน้า เข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ และแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมในการประชุม

4.3.4 พิจารณาและตัดสินใจประเด็นต่าง ๆ ด้วยความละเอียดรอบคอบ บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง เหตุผล และความถูกต้อง

4.3.5 อุทิศตนในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ด้วยความมุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อสร้างความเชื่อมั่นและความสำเร็จในฐานะที่เป็นตัวแทนของสาธารณชน

4.3.6 ให้เกียรติและเคารพต่อความคิดเห็นของกรรมการอื่น ๆ ในที่ประชุม ด้วยความจริงใจ

4.3.7 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม และวัฒนธรรม พร้อมทั้งมีจุดยืนในการทำงานตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม

4.3.8 เฝ้าระวังและให้ความสนใจในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

4.3.9 เข้าร่วมกิจกรรมพิเศษของมหาวิทยาลัยตามโอกาสที่เหมาะสม

4.4 บทบาทของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

4.4.1 ประสานงานและรับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการขั้นตอนของการประชุมสภามหาวิทยาลัยตามที่กำหนด จัดทำเอกสารประกอบการประชุม ให้มีเนื้อหาที่ถูกต้อง แม่นยำ กระชับ ครบคลุม และมีรูปแบบการนำเสนอเนื้อหาที่เรียบง่ายต่อการทำความเข้าใจ พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารประกอบวาระการประชุมให้กรรมการ ได้ศึกษาล่วงหน้าตามกรอบเวลาที่กำหนด

4.4.2 รวบรวมและกลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ เสนอนายกสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาจัดระเบียบวาระการประชุมสภา

4.4.3 แสดงบทบาทอย่างสำคัญในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย โดยทุ่มเท อุทิศตนในการปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ มุ่งมั่นอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์และความสำเร็จของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง

4.4.4 มีฐานข้อมูลด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ ประกาศ และข้อมูลหลักฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้อง ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

4.4.5 รายงานผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ตามกรอบเวลาที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

4.4.6 อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการและอนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ในเรื่องสถานที่ทำงาน สถานที่ประชุม และการติดต่อสื่อสาร การเดินทาง ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.5 บทบาทของอธิการบดีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย

4.5.1 นำเสนอทิศทางการยุทธศาสตร์ การจัดการองค์กร นำเสนองบประมาณ และรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติของสภามหาวิทยาลัย

4.5.2 ดำเนินการตามมติของสภามหาวิทยาลัย และผลักดันให้หน่วยงานที่รับผิดชอบนำมติของสภามหาวิทยาลัยไปดำเนินการ ได้ครบถ้วน และรายงานผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัย

4.5.3 รับผิดชอบต่อสภามหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการภารกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามกรอบนโยบายและแผนงานที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของสถาบัน

4.5.4 ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับหน่วยงานหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับสถาบันอุดมศึกษาหรือองค์กรวิชาชีพทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

4.5.5 ริเริ่มในเรื่องสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย นำเข้าหรือหรืออภิปราย เชนง โปบายสภามหาวิทยาลัย ตาม โอกาสและระยะเวลาที่เหมาะสม หรือตามที่ปฏิทินปฏิบัติงานกำหนด

4.5.6 รับผิดชอบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจาก สภามหาวิทยาลัย หรือสภามหาวิทยาลัยกำหนดให้เป็นอำนาจของอธิการบดี และให้ความร่วมมือในการตรวจสอบและทบทวนแก้ไขเรื่องดังกล่าวจากสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ

4.5.7 ให้การสนับสนุนกิจการของสภามหาวิทยาลัย

4.5.8 ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย อย่างเพียงพอ ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือ เพื่อให้สามารถดำเนินงาน ไปด้วยความสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

5. บทบาทของสถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา

ภาวิช ทองโรจน์ (2557 : ออนไลน์) จากการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของ คุณภาพอุดมศึกษา จึงได้จำแนกปัจจัยสาเหตุออกได้ 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา โดยแท้จริงแล้ว บทบาทของ สถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการออกแบบและกำหนดให้เป็นหน่วยกำหนดนโยบายและ รับผิดชอบกิจการทั้งหมดของสถาบัน โดยมีอธิการบดีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารจัดการ

กฎหมายหลักที่เกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา มีความเป็นอิสระ (Autonomy) เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน ทั้งในด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การพิจารณากำหนดบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษามีอำนาจและหน้าที่ ชัดเจนมาก และต้องใช้อำนาจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบเต็มที่ ทั้งในรูปองค์กร (สถาบันอุดมศึกษา) และในฐานะตัวบุคคล (กรรมการสภา) ดังนั้น กรรมการสภา จึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับอุดมศึกษาและเรื่องของสถาบันนั้น ๆ ที่เข้าไปเป็น กรรมการสภา โดยเฉพาะ ทั้งนี้ ต้องอยู่ในกรอบแห่งจรรยาบรรณและจริยธรรม (Code of Conduct) ที่ได้ประกาศให้สาธารณะรับทราบอย่างชัดเจน สถาบันอุดมศึกษาไม่ใช่ คณะกรรมการทางราชการ โดยทั่วไป แต่กฎหมายกำหนดให้มีอำนาจและหน้าที่ชัดเจนในการ กำหนดนโยบาย กฎ กติกาต่าง ๆ และต้องทำหน้าที่เป็นผู้รักษา ประพฤติปฏิบัติตามนโยบาย กฎ กติกานั้นด้วย

ซึ่งหมายถึง นอกจากบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายเป็นหลักแล้ว ยังมีพันธกิจทางบริหารที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น ในฐานะที่เป็นหน่วยบริหารที่ต้องมีการรับผิดชอบ (Accountability) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ขององค์กร ซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบต่อทั้งทางแพ่ง อาญา และทางปกครอง ดังนั้น สถานสถาบันอุดมศึกษาควรต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับอำนาจความรับผิดชอบที่กฎหมายกำหนดไว้ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับตัวเชิงระบบ เพื่อให้มีอิสระเต็มที่ในการบริหารจัดการและวิชาการ ภายใต้กรอบนโยบายและมาตรฐานของรัฐตามเงื่อนไขและคุณลักษณะของแต่ละสถาบัน และสถาบันต้องมีการปรับตัวในระดับนโยบาย มาตรการ รวมถึงการกำกับดูแลในระดับมหภาคที่ต้องพัฒนาระบบการกำกับดูแล การเปิดเผยข้อมูล หลักสูตร นอกจากนี้ สถาบันต้องมีการปรับตัวเชิงโครงสร้างให้สัมพันธ์กับพันธกิจระยะยาว ในด้านใด รวมทั้งต้องมีส่วนส่งเสริมให้บุคลากรในสถาบันมีการปรับตัวให้ทันกับความรู้ในศาสตร์ ชำนาญการของแต่ละคนอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านความรู้และค่านิยมวิจัย

6. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสถานบันอุดมศึกษา

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2557 : 3-7) ได้รวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสถานบันอุดมศึกษาไว้ว่า สถานบันอุดมศึกษา หรือสภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านนโยบาย งบประมาณ มาตรฐานทางวิชาการ และการกำกับดูแลงานบริหารของสถาบัน ซึ่งนอกเหนือจากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย/สถานบันอุดมศึกษาแล้ว สถานบันอุดมศึกษายังมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมถึงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถานบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ตลอดจน กฎ ก.พ.อ. และประกาศ ก.พ.อ. ที่มีผลบังคับใช้แล้ว ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย/

สถาบัน เช่น

1.1 วางนโยบายและแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

- 1.2 วางระเบียบ ออกข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย
เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย
- 1.3 พิจารณาการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกส่วนราชการของ
มหาวิทยาลัย
- 1.4 พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับ
มาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด
- 1.5 อนุมัติการรับสถานศึกษาชั้นสูงเข้าสมทบในมหาวิทยาลัยหรือยกเลิก
การสมทบ
- 1.6 อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา รวมทั้งอนุมัติ
การให้ปริญญาเกิตติมศักดิ์
- 1.7 พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและ
พิจารณาถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี
ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ
- 1.8 แต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์
รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ
- 1.9 แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้า
ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ
- 1.10 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและอธิการบดี
- 1.11 วางระเบียบและออกข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน การเงิน
การจัดหารายได้และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
- 1.12 อนุมัติงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย
- 1.13 แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคล เพื่อให้
ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใด อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
- 1.14 พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย
- 1.15 ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่
ของผู้ใด โดยเฉพาะ
2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ
พลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้สภาสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา ดังนี้

2.1 การออกข้อบังคับในเรื่องต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด เช่น

2.1.1 เรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการ ซึ่งดำรงตำแหน่งวิชาการลาหยุดราชการ เพื่อไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ หรือตามโครงการแลกเปลี่ยนนคณาจารย์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ โดยถือว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการและได้รับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และเงินอื่นในระหว่างลาได้ (มาตรา 9)

2.1.2 เรื่องการบริหารงานบุคคล วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ และการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ (มาตรา 17)

2.1.3 เรื่องการกำหนดกรอบตำแหน่ง อันดับเงินเดือนของตำแหน่ง และจำนวนของข้าราชการที่พึงมีในสถาบัน รวมทั้งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ให้กำหนดคราวละสี่ปี โดยคำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน ความประหยัด (มาตรา 20)

2.1.4 เรื่องการกำหนดตำแหน่งที่จะบังคับบัญชาข้าราชการในส่วนราชการ (มาตรา 21)

2.1.5 เรื่องการสอบแข่งขัน และการคัดเลือก เพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ (มาตรา 22)

2.1.6 เรื่องการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มาตรา 29)

2.1.7 เรื่องการเลื่อนข้าราชการขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูง

ขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด (มาตรา 31)

2.1.8 เรื่องการโอนข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและการรับโอนข้าราชการที่มีใช้ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และการรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นมาเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (มาตรา 32)

2.1.9 เรื่องการเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการ (มาตรา 35)

2.1.10 เรื่องจรรยาบรรณของข้าราชการ (มาตรา 45)

- 2.1.11 เรื่องการดักเตือน การมีคำสั่ง หรือการทำทัณฑ์บนผู้ประพฤติผิด
จรรยาบรรณในกรณีไม่เป็นความผิดวินัย (มาตรา 46)
- 2.1.12 เรื่องการดำเนินการสอบสวนวินัย (มาตรา 49)
- 2.1.13 เรื่องการสั่งพักราชการ สั่งให้ออก และผลแห่งการสั่งพักราชการ
หรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน (มาตรา 50)
- 2.1.14 เรื่องมาตรฐานการลงโทษ (มาตรา 51)
- 2.1.15 เรื่องการดำเนินการทางวินัยผู้ที่พ้นจากราชการ เนื่องจากมิใช่
เพราะเหตุตาย (มาตรา 53)
- 2.1.16 เรื่องการสอบสวนและลงโทษข้าราชการที่เคยถูกกล่าวหา
หรือกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงก่อนโอนมาบรรจุ (มาตรา 54)
- 2.1.17 เรื่องวิธีการลาออก การอนุญาตให้ลาออก และการยับยั้ง
การลาออก (มาตรา 56)
- 2.1.18 เรื่องการสั่งให้ข้าราชการออกจากราชการ ในกรณีดังต่อไปนี้
เช่น เจ็บป่วยจนไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ สมัครไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของ
ทางราชการ ขาดคุณสมบัติการเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา หย่อนความสามารถ
ในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับ
ตำแหน่งหน้าที่ราชการ เป็นต้น (มาตรา 57)
- 2.1.19 เรื่องการแก้ไขคำสั่งลงโทษ (มาตรา 64)
- 2.1.20 เรื่องการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (มาตรา 65)
- 2.2 การพิจารณาอนุมัติ นอกจากสภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้พิจารณา
ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัยตั้งกล่าวข้างต้นแล้ว สภาสถาบันอุดมศึกษา
ยังมีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในการพิจารณาเฉพาะเรื่องที่ ก.พ.อ. กำหนด เช่น
- 2.2.1 เรื่องการให้ข้าราชการได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ
หรือเงินเพิ่มพิเศษ สำหรับผู้ที่มีคุณวุฒิหรือความสามารถพิเศษ โดยความเห็นชอบของ
กระทรวงการคลัง (มาตรา 8 วรรคสอง)
- 2.2.2 เรื่องการให้ข้าราชการได้รับเงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราวตามภาวะ
เศรษฐกิจได้ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา (มาตรา 8 วรรคสาม)
- 2.2.3 เรื่องการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์
รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (มาตรา 14(3) และมาตรา 17)

2.2.4 เรื่องการต่อเวลาราชการของข้าราชการ ซึ่งมีตำแหน่งวิชาการระดับศาสตราจารย์หรือระดับรองศาสตราจารย์ เมื่ออายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ในสิ้นปีงบประมาณ อาจให้รับราชการเพื่อทำหน้าที่สอนหรือวิจัยต่อไปได้ จนถึงสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบห้าปีบริบูรณ์ (มาตรา 19 และมาตรา 72)

2.2.5 เรื่องการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานสูง เข้ารับราชการในตำแหน่งวิชาการ (มาตรา 25)

2.2.6 เรื่องการแต่งตั้งผู้ขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งกรณีการได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ตามมาตรา 31 และมาตรา 32 (1) ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเดิม หรือตำแหน่งในระดับเดียวกันที่ต้องใช้คุณสมบัติเฉพาะที่ผู้นั้นมีอยู่ (มาตรา 33)

2.2.7 เรื่องข้าราชการขอลกลับเข้ารับราชการ (มาตรา 34) ในกรณี

- 1) ออกจากราชการ เมื่อถูกสั่งให้ไปรับราชการทหาร ตามกฎหมาย ว่าด้วย การรับราชการทหาร
- 2) ออกจากราชการ โดยได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเพื่อไปปฏิบัติงานใด ๆ ซึ่งให้นับเวลาระหว่างนั้นสำหรับการคำนวณบำเหน็จบำนาญ
- 3) ลาออกจากราชการไปด้วยเหตุใด ๆ อันมิใช่เป็นกรณีออกจากราชการในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

2.2.8 เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษให้ข้าราชการที่ถึงแก่ความตาย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ (มาตรา 36)

3. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2549

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้ออกประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2549 และได้แจ้งให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐทุกแห่งทราบและดำเนินการแล้ว เมื่อวันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2549 ตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาที่ ศษ 0509.2/ว 558 ลงวันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2549 และที่ ศษ 0509.2/559 ลงวันที่ 17 เมษายน พ.ศ. 2549 และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศและงานทั่วไป เล่ม 123 ตอนพิเศษ 83 ง วันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2549 แล้ว เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาของ

รัฐใช้เป็นแนวทางในการออกเป็นข้อบังคับของสภาสถาบันอุดมศึกษาตามมาตรา 14 (3) และมาตรา 17

ประกาศ ก.พ.อ. ดังกล่าว ได้กำหนดบทเฉพาะกาลไว้ดังนี้

ข้อ 8.1 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และตำแหน่งรองศาสตราจารย์ หากผู้เสนอขอกำหนดตำแหน่งยื่นเรื่องก่อนวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2549 (วันที่สภาสถาบันรับเรื่อง) ให้สภาสถาบันแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการ และดำเนินการพิจารณาตามวิธีการที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ ส่วนหลักเกณฑ์ในการพิจารณาใช้หลักเกณฑ์ตามที่ ก.ม. กำหนด

ข้อ 8.2 การเข้าสู่ตำแหน่งศาสตราจารย์ หากผู้เสนอขอกำหนดตำแหน่งยื่นเรื่องก่อนวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2549 (วันที่ ก.พ.อ. รับเรื่อง) ให้ ก.พ.อ. ดำเนินการพิจารณากำหนดตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ม. กำหนด

ข้อ 8.3 การเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ และตำแหน่งศาสตราจารย์ หากผู้เสนอขอกำหนดตำแหน่งยื่นเรื่องตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2549 เป็นต้นไป (วันที่สภาสถาบันรับเรื่อง) ให้สภาสถาบันดำเนินการพิจารณากำหนดตำแหน่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.อ. กำหนดไว้ในระเบียบนี้

ดังนั้น สภาสถาบันอุดมศึกษาจะต้องออกข้อบังคับให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ และวิธีการตามประกาศ ก.พ.อ. และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการ ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาดำเนินการทางวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ประธานกรรมการ ต้องเป็นกรรมการจากสภาสถาบัน

ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องเป็นบุคคลภายนอกสถาบัน โดยคัดสรรจากบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ ก.พ.อ. กำหนด ซึ่งครอบคลุมคณะหรือสาขาวิชาที่มีการจัดการเรียนการสอนในสถาบัน จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 10 คน

เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาดำเนินการทางวิชาการชุดนี้ ทำหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลงานทางวิชาการ และพิจารณาให้ความเห็นชอบตามที่คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอก่อนนำเสนอสภาสถาบันอุดมศึกษาพิจารณาต่อไป

ทั้งนี้ ในกรณีที่มิมีเหตุผลหรือความจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษา
ไม่สามารถแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากบัญชีรายชื่อ ก.พ.อ. กำหนด ให้ขอความเห็นชอบจาก ก.พ.อ.
เป็นราย ๆ ไป

2. พิจารณานุมัติหรือไม่อนุมัติให้กำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือน
ในสถาบันอุดมศึกษา ให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
ตามความเห็นของคณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ ในกรณีที่อนุมัติต้องดำเนินการ
ดังนี้

2.1 กรณีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และรองศาสตราจารย์
เมื่อสภาสถาบันอุดมศึกษาอนุมัติแล้ว ให้อธิการบดีออกคำสั่งแต่งตั้ง และแจ้ง ก.พ.อ. ทราบ
ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ออกคำสั่ง พร้อมกับสำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อทำหน้าที่
ประเมินผลงานทางวิชาการและแบบคำขอแต่งตั้งฯ

2.2 กรณีตำแหน่งศาสตราจารย์ เมื่อสภาสถาบันอุดมศึกษาอนุมัติ
แล้ว ให้เสนอ ก.พ.อ. เพื่อดำเนินการนำความกราบบังคมทูล เพื่อทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ
แต่งตั้งต่อไป พร้อมกับส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำหน้าที่
ประเมินผลงานทางวิชาการ ผลการประเมินผลงานทางวิชาการ และผลงานทางวิชาการ จำนวน
1 ชุด

3. พิจารณาดำเนินการลงโทษผู้ขอตำแหน่งที่เห็นว่า เป็นผู้ที่กระทำความผิด
ทางจริยธรรมและจรรยาบรรณอันเกี่ยวข้องกับผลงานทางวิชาการ และเป็นผู้ที่มีความประพฤติ
ไม่เหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตามที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์

4. พิจารณาวินิจฉัยผลการพิจารณาการอุทธรณ์ผลงานทางวิชาการของ
ผู้อุทธรณ์ ตามที่คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการเสนอ

5. ออกข้อบังคับตามประกาศ ก.พ.อ. เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการ
เช่น

5.1 เรื่องการกำหนดวันที่สภาสถาบันรับเรื่องการเสนอขอกำหนด
ตำแหน่งวิชาการ (วันที่มีผลในการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผศ., รศ. และ ศ.)

5.2 เรื่องการประเมินผลการสอนในระดับชำนาญ ชำนาญพิเศษ
และเชี่ยวชาญพิเศษ

5.3 เรื่องการกำหนดให้ผู้เสนอขอตำแหน่งศาสตราจารย์
เสนอเอกสารหรือสื่อการสอน

5.4 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ (จำนวน 5 ถึง 10 คน) จากบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ ก.พ.อ. กำหนด พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ของ สภามหาวิทยาลัยไว้ในมาตรา 18 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและ โดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้ (พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. 2547 : 7-9)

- (1) กำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู การทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
- (2) ออกกฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และอาจมอบให้ ส่วนราชการใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกกฎหมาย ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับสำหรับ ส่วนราชการ หรือหน่วยงานนั้นเป็นเรื่องใด ๆ ก็ได้
- (3) กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การเปิดสอนของ มหาวิทยาลัย และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- (4) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุมัติ และประกาศนียบัตร
- (5) พิจารณาการจัดตั้ง การรวมและการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิต วิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าคณะ ร่วมทั้งการแบ่ง ส่วนราชการหรือหน่วยงานของส่วนราชการดังกล่าว
- (6) อนุมัติการรับสถาบันการศึกษาชั้นสูงหรือสถาบันอื่นเข้ามาสมทบ ในมหาวิทยาลัย หรือยกเลิกการสมทบ
- (7) พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด
- (8) พิจารณาเสนอเรื่องเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอน นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ
- (9) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อ

อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ

(10) แต่งตั้งและถอดถอนประธานกรรมการและกรรมการส่งเสริม

มหาวิทยาลัย

(11) อนุมัติประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

(12) ออกระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารเงิน การจัดการรายได้ และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ โดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายหรือมติ คณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

(13) พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ตาม กฎหมาย ว่าด้วย ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และตามที่ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามอบหมาย

(14) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด เพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติอย่างหนึ่ง อย่างใด อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

(15) พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย ตามที่อธิการบดีหรือสภาวิชาการเสนอ และอาจมอบหมายให้อธิการบดีหรือสภาวิชาการปฏิบัติ อย่างหนึ่งอย่างใด อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยได้

(16) ส่งเสริม สนับสนุนและแสวงหาวิธีการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของ มหาวิทยาลัย ตลอดจนการปฏิบัตการกิจร่วมกันกับสถาบันอื่น

(17) ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ ของผู้ใด โดยเฉพาะ

สรุปพล ศิริบุญทรง (2553 : 5-6) ได้สรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ สภามหาวิทยาลัยไว้ว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยในฐานะปัจเจกบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1. มุ่งนำเสนอข้อมูลอันเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยเพื่อให้ตระหนักถึง บทบาทของอุดมศึกษา และสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในสังคม
2. มุ่งสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจที่ได้ตั้งไว้

3. นำเสนอความคิดเห็นโดยสุจริตในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และพร้อมยอมรับและสนับสนุนต่อมติของที่ประชุม โดยต้องให้การยอมรับความเห็นที่แตกต่างจากผู้ร่วมงาน และยอมรับคำวิจารณ์จากผู้อื่น ได้

4. เข้าใจบทบาทของสภามหาวิทยาลัยว่ามีหน้าที่กำกับ มิใช่ลงไปปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนการบริหารกิจการมหาวิทยาลัย

5. มุ่งสนับสนุนความแข็งแกร่งยิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพของอธิการบดี ในขณะที่เดียวกันก็มีความกระตือรือร้นในการติดตามตรวจสอบ วิพากษ์ และวิจารณ์ถึงนโยบายการบริหารอย่างตรงไปตรงมา

6. พร้อมสื่อสารกับอธิการบดี เพื่อแจ้งให้ทราบถึงความคิดเห็นและข้อขัดแย้งที่มีต่อทิศทางของการบริหาร เพื่อให้อธิการบดีรับทราบแต่เนิ่น ๆ

7. ปกป้องความเป็นอิสระในเชิงการบริหาร และเสรีภาพทางวิชาการอย่างเต็มที่

8. ทุ่มความภาคภูมิใจกับมหาวิทยาลัยโดยองค์รวม มิใช่ดำเนินกิจเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

9. ในขณะเดียวกัน ก็ต้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชน ประเทศชาติ และรัฐธรรมนูญ

10. มีส่วนในการส่งเสริมภาพพจน์ที่ดีงามให้กับมหาวิทยาลัยและตัวสภามหาวิทยาลัยเอง

11. ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ว่าอำนาจนั้นอยู่ที่องค์คณะ มิใช่ที่ตัวกรรมการสภามหาวิทยาลัยท่านใดท่านหนึ่ง

12. ตระหนักว่าผู้มีสิทธิพูดในนามของสภามหาวิทยาลัย คือ นายคณบดีมหาวิทยาลัย และผู้มีสิทธิพูดในนามของมหาวิทยาลัย คือ อธิการบดี

13. ต้องมุ่งมั่นให้เกิดความโปร่งใส และความเชื่อถือได้ ทั้งระหว่าง คณะกรรมการ คณะผู้บริหาร คณาจารย์ นิสิตนักศึกษา หน่วยงานรัฐ ตลอดจนสาธารณชนทั่วไป

14. ต้องไม่มีการเรียกร้องให้เกิดการดำเนินการในลักษณะของการละเมิดนโยบาย และกฎหมายที่ว่าด้วยสภามหาวิทยาลัย

15. ต้องยื่นหยัดในมาตรฐานระดับสูงของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการ
สภามหาวิทยาลัย ตลอดจนไม่ปล่อยให้เกิดภาวะผลประโยชน์ทับซ้อนขึ้นในหมู่กรรมการ
สภามหาวิทยาลัย

วิจารณ์ พานิช (2551 : ม.ป.น.) ได้สรุปความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยไว้

12 ประการ มีดังต่อไปนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ และช่วยกันกำหนดทิศทางเพื่อให้
มหาวิทยาลัยเดินทางไปสู่เป้าประสงค์
2. สรรหาอธิการบดี ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุด
3. สนับสนุนงานของอธิการบดี โดยใส่ใจช่วยเหลืองาน ช่วยระดมทรัพยากร
ให้กำลังใจ และชมเชยในผลสำเร็จ และมาประชุมสม่ำเสมอ
4. ติดตามกำกับการปฏิบัติงานของอธิการบดี โดยการประเมินผล
การปฏิบัติงาน การตรวจสอบภายในและอื่น ๆ เพื่อช่วยให้อธิการบดีปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
5. ประเมินการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย โดยประเมินผลการ
ปฏิบัติงานตามมติของสภามหาวิทยาลัย ประเมินผลประจำปี โดยองค์การอิสระ จัดประชุม
ปฏิบัติการ หรือประชุมทบทวน (Retreat) ทุก 3 - 4 ปี โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัย
6. ให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
7. ทบทวนโปรแกรมการศึกษา และโครงการบริการสังคม เพื่อควบคุม
ค่าใช้จ่าย การจัดสรรทรัพยากรใหม่ การลดแรงกดดันที่ต้องขึ้นค่าเล่าเรียนและการปรับ
โครงสร้างของมหาวิทยาลัย
8. ประกันให้มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพอเพียงกับการบริหารและ
การปฏิบัติงานกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องร่วมมือในการแสวงหาเงินและทรัพยากร
หาความร่วมมือและพันธมิตรต่าง ๆ
9. ประกันการบริหารจัดการที่ดีมีธรรมาภิบาล งบดุลไม่ติดลบ คณาจารย์
และเจ้าหน้าที่มีคุณภาพเสถระเพื่อมหาวิทยาลัย
10. ยึดมั่นในความมีอิสระของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยปฏิบัติในกรอบ
จริยธรรม ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดี มหาวิทยาลัยได้รับการรับรอง
คุณภาพ สภามหาวิทยาลัยประกันความเป็นอิสระทางวิชาการ และความเป็นอิสระในการ
บริหารมหาวิทยาลัย
11. เชื่อมโยงมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน และเชื่อมโยงชุมชนสู่มหาวิทยาลัย

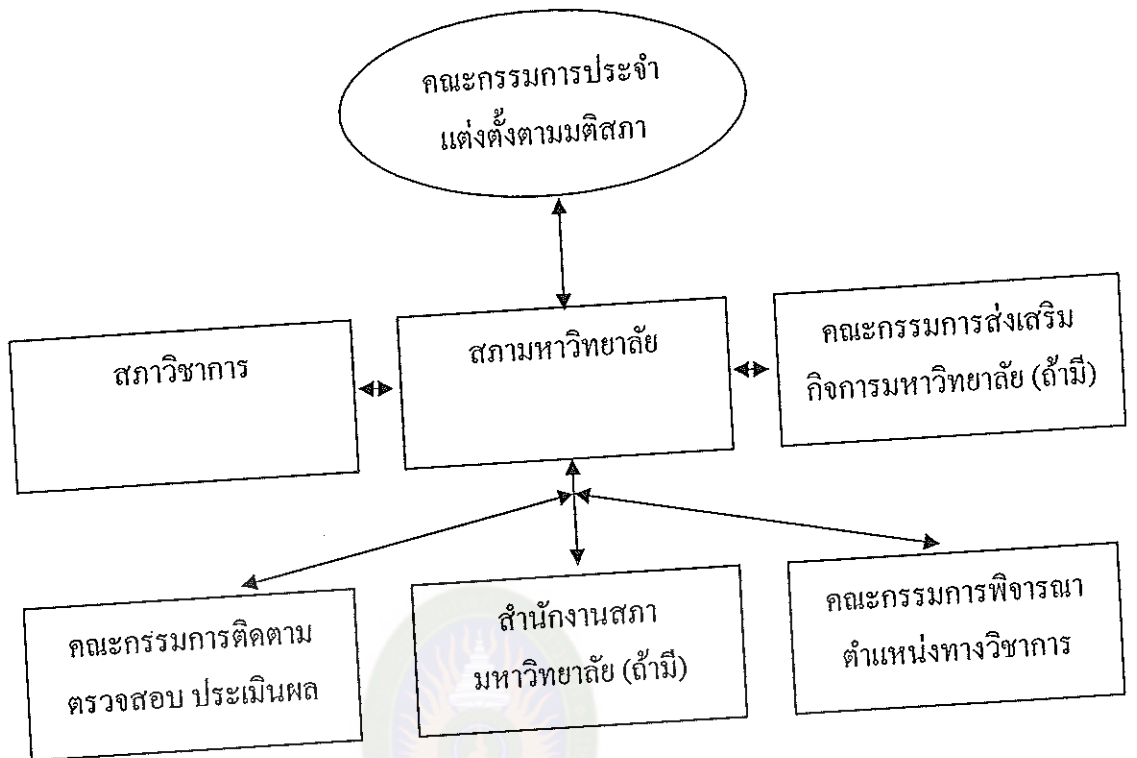
12. บางกรณี ทำหน้าที่เป็นศาลอุทธรณ์ เพื่อลดความขัดแย้งในมหาวิทยาลัย
 สถานมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ดูแลระบบและกระบวนการยุติธรรมในมหาวิทยาลัยให้เป็นไป
 ตามระเบียบและมีความเป็นธรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า สถานสถาบันอุดมศึกษาหรือสถานมหาวิทยาลัย
 ของรัฐมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ ดังแสดงในแผนภาพที่ 4 และองค์ภาพของสภา
 มหาวิทยาลัย ดังแสดงในแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 4 แสดงอำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติของรัฐ

ที่มา : กิตติคุณ พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2556 : 6)



แผนภาพที่ 5 แสดงองค์ภาพของสภามหาวิทยาลัย

ที่มา : กิตติคุณ พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2556 : 7)

นโยบายสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งได้ตระหนักในการกำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดนโยบายในการดำเนินการบริหารงานของมหาวิทยาลัยไว้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการกำกับ ขับเคลื่อน ควบคุม และตรวจสอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่สภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนทั้ง 9 ประการ เมื่อวันที่ 21-22 มิถุนายน พ.ศ. 2555 ณ ห้องประชุมเคียงฟ้า ชั้น 2 โรงแรมอิมพีเรียล ภูเก็ต ฮิลล์ รีสอร์ท อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ คือ (สภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2555 : 4)

1. ส่งเสริม สนับสนุน สืบสานและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

2. สนับสนุนและกำกับการบริหารจัดการกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในอำนาจและหน้าที่ มาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

3. ส่งเสริม สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามมาตรฐานสากล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศและนานาชาติ

4. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผน และการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจทุกด้าน เพื่อให้บรรลุผล ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5. ส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว

6. ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและพัฒนาท้องถิ่น

7. ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตบัณฑิต และพัฒนาครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ

8. ส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร รวมทั้งระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

9. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชาที่มีสาขาวิชาชีพรับรอง หากมีความพร้อมและความจำเป็น จะจัดตั้งคณะวิชาอื่นให้รวมเป็นคณะที่มีลักษณะของศาสตร์เดียวกัน

จากนโยบายสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทั้ง 9 ประการ ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำเนื้อหา มาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย เป็นจำนวน 9 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงทางสังคมของมนุษย์ส่วนใหญ่ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว และกว้างขวาง หน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็ได้รับผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่นเดียวกัน คนซึ่งเป็นส่วนย่อยหรือเป็นสมาชิกขององค์กรก็ย่อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทางรอดของคนในองค์กรจึงอยู่ที่การทำอย่างเดียวกับที่คนส่วนใหญ่ในสังคมเขาทำกัน นั่นคือ ต้องสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาในองค์กร (สุรัตน์ ดวงชาทม, 2549 : 7) วัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นแบบแผนความคิด ความเชื่อ คุณค่า และบรรทัดฐานของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะแสดงออกในหลายรูปแบบ เช่น กิจกรรมของกลุ่ม ภาษา สัญลักษณ์ ตลอดจนวิธีการประพฤติปฏิบัติหรือพิธีกรรมของกลุ่ม

จำเนียร พลหาญ (2553 : 54) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา ที่สมาชิกในองค์กรยึดเป็นแบบแผนความประพฤติ และปฏิบัติสืบทอดกันมาของสมาชิกในองค์กร

วรวุฒิ กิจสิริวิศาล (2553 : 8) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของ สิ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางการประพฤติและแนวทางในการทำงาน และความสัมพันธ์ในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสามารถชี้ได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีตามความหมายที่มี การศึกษามีผลในการวางแผนการบริหาร (Management) องค์กร โดยตรง เป็นสิ่งที่กำหนด ทิศทางในการวางกลยุทธ์ (Strategy) และรวมไปถึงแนวโน้มในการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งเป็นแนวทางที่องค์กรใช้เป็นหลักในการสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

สมชาย โภคสวัสดิ์ (2553 : 17) ได้สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบแผน หรือสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรอันเป็นผลมาจาก ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติปทัสถาน ความรู้สึก ปรัชญา แนวคิด การรับรู้ และคติฐานเบื้องต้นของสมาชิก ในองค์กรซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร หรือเป็นแนวทาง ของการประพฤติปฏิบัติและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สั่งสม และถ่ายทอดสืบต่อกันมา ของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การแต่ละ้องค์การ มีความแตกต่างกันออกไป

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (จำเนียร พลหาญ. 2553 : 54)

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเฉพาะ องค์กรนั้น ๆ และเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ
2. เป็นปทัสถาน หรือมาตรฐานความประพฤติ ซึ่งเป็นเครื่องชี้ นำ แนวทางการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรว่าจะทำอะไร อย่างไร
3. เป็นค่านิยมเด่น ๆ เป็นสิ่งที่องค์กรสนับสนุนและคาดหวังให้บุคลากร มีส่วนร่วม
4. วัฒนธรรมถือเป็นปรัชญา ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อของ องค์กร เกี่ยวกับการที่จะจัดดำเนินการกับสมาชิกและผู้บริหาร
5. วัฒนธรรมเป็นกฎ ระเบียบ ซึ่งอาจมิได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อที่จะสามารถดำรงตนให้อยู่หรือเป็นที่ยอมรับในฐานะสมาชิก ขององค์กร

6. วัฒนธรรมเป็นบรรยากาศขององค์กรส่วนหนึ่ง ซึ่งจะรวมถึงความรู้สึกอันเป็นผลมาจากปัจจัยทางกายภาพ แนวทางที่สมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน

ในการจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความคิด ความเชื่อของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นามธรรม มองเห็นและแตะต้องไม่ได้ (Intangible) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างเป็นระบบ ต้องทำอย่างมีแผน และต้องมองผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว จึงควรเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้ร่วมในการเปลี่ยนแปลงนี้มากที่สุด (สุรัตน์ ดวงชาทม. 2549 : 10)

การดำเนินงานตามวงจรขององค์กรนั้น ในช่วงเวลาหนึ่งจะปรากฏเหตุการณ์ที่ส่งสัญญาณว่า วัฒนธรรมที่เคยประพฤติต้องกันมา เกิดปัญหาขึ้น เช่น ขวัญกำลังใจคนทำงาน การแตกแยกทางความคิด และวิธีการทำงาน การแบ่งพรรคพวกในองค์กรอาจจะมีสาเหตุหลายประการ ทั้งที่เป็นสาเหตุจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่เกิดจากปัจจัยต่างๆ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรมีแนวทาง ดังนี้ (จำเนียร พลหาญ. 2553 : 55-56)

1. ตระหนักว่า ความเห็นพ้องของกลุ่มบุคคลมีอิทธิพลสำคัญต่อการยอมรับหรือเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง วิธีสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกิดได้สำเร็จจะต้องเริ่มจากให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยใช้ความสัมพันธ์ตามธรรมชาติของกลุ่มบุคคล
2. สื่อสารและเน้นความไว้วางใจในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารได้ผลดียิ่งขึ้นในสถานการณ์ที่มีความไว้วางใจสูง ดังนั้น การเปิดเผยและความไว้วางใจจึงมีอิทธิพลที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดได้และบรรลุผลสำเร็จ
3. ประชาสัมพันธ์ให้ความเชื่อมั่นและแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างทักษะและเน้นการอบรมให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าคนเข้าใจแล้วและยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่บ่อยครั้ง พวกเขาไม่มีทักษะขาดความสามารถที่จำเป็นเพื่อใช้แผนงานใหม่นั้นบรรลุได้ นี่คือข้อจำกัดต่อการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ
4. ให้ความเพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคคลต้องใช้เวลามากในการที่จะคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลง จึงต้องให้เวลากับสมาชิกของตน
5. กระตุ้นให้คนประยุกต์ความคิดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับ โลกและสภาพแวดล้อมโดยรอบ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่สำเร็จ ส่วนใหญ่

มักจะถูกปรับและประชุกต์จากคนในวัฒนธรรมนั้นให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมประจำวัน เฉพาะตน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ระเบียบปฏิบัติของบุคคลในองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ซึ่งกำหนดขึ้นตาม ความเชื่อและค่านิยมของบุคคลในองค์กร โดยเป็นการสร้างความเข้าใจ ส่งเสริมสนับสนุน บุคลากรให้เรียนรู้ซึ่งกันและอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตร จนสะท้อนออกมาให้เห็นเป็น วัฒนธรรมองค์กร ดังที่ นโยบายสภามหาวิทยาลัย ได้กำหนดให้มีการส่งเสริม สนับสนุน สืบสานและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกัน แบบกัลยาณมิตรของบุคลากรใน มหาวิทยาลัย

2. ด้านการบริหารจัดการกิจการทั่วไป

การบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในปัจจุบัน ได้มีการปรับ กลยุทธ์ในการบริหารองค์กรใหม่ให้มีความเหมาะสมตามการเปลี่ยนแปลงทางกระแส โลกาภิวัตน์ และการแข่งขันทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ ประกอบกับสถาบันอุดมศึกษา มีอิสระในการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีเสรีภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการสร้าง ความเข้มแข็งในการกำกับดูแลและควบคุมตนเองตามหลักธรรมาภิบาล ป้องกัน โอกาสที่จะเกิด ความเสียหายและลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งจะมีผลให้การบริหารจัดการมี ประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาและแข่งขันได้ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีปณิธาน พันธกิจ เป้าหมายบริหารจัดการเปิดเสรีจตามมาตรฐานอุดมศึกษาโลก มีรูปแบบองค์กรที่พัฒนาการ เรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเสมือนจริง สอดคล้องกับธุรกิจการเมืองและวัฒนธรรม ร่วมมือ และพัฒนาการบริหารจัดการกับหน่วยงานอื่น เพื่อรองรับบัณฑิตด้วยมาตรฐานการทำงาน ที่พัฒนาสังคม มีมาตรฐานสากลเชื่อมต่อชุมชนท้องถิ่นและสังคมโลก เพื่อรองรับผู้เรียน ในภาคพื้นทวีป

สถาบันอุดมศึกษาต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และพันธกิจ ที่กำหนดไว้ โดยมีสภาสถาบันทำหน้าที่กำกับ นโยบาย การดำเนินการตามแผน การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน การบริหาร สวัสดิการที่จัดให้กับนักศึกษาและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่กำหนดไว้ มีการเผยแพร่ผลการกำกับการดำเนินงานของสภาสถาบันและการบริหารจัดการของผู้บริหาร

ทุกระดับสู่ประชาคมภายในสถาบันและภายนอกสถาบัน ภายใต้หลักธรรมาภิบาล
ที่ประกอบด้วย หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการตรวจสอบได้ หลักการ
มีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า (ราชกิจจานุเบกษา. 2554 : 45)

ภาวิช ทองโรจน์ (2557 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึง อำนาจหน้าที่และความ
รับผิดชอบของสภาสถาบันอุดมศึกษา ด้านมาตรฐานการจัดการศึกษาและการประกันคุณภาพ
ของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ไว้ดังนี้

สภาสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ
หลักสูตรที่เปิดสอน กำหนดนโยบายและกำกับด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา กล่าวคือ

1. ด้านมาตรฐานการจัดการศึกษา

1.1 สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องอนุมัติและให้ความเห็นชอบ

หลักสูตรในสาขาวิชาต่าง ๆ ก่อนการเปิดสอน ซึ่งก่อนการเปิดสอนหลักสูตรต่าง ๆ
สภาสถาบันอุดมศึกษาควรจัดให้มีการศึกษาความต้องการจำเป็น (Need Assessment)
ความเป็นไปได้ในการเปิดหลักสูตร รวมทั้งความพร้อมด้านทรัพยากรและปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ
ในการผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สังคมและชุมชน
และสอดคล้องกับนโยบายของรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนา
การศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งนี้ สภาสถาบันอุดมศึกษาควรจัดให้มีคณะกรรมการกลั่นกรอง
ระดับสาขาวิชา/คณะกรรมการวิชาการ ระดับคณะหรือสถาบัน หรือคณะกรรมการที่มีหน้าที่
พิจารณา แต่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นเพื่อพิจารณาเนื้อหาสาระทางวิชาการ/วิชาชีพที่เหมาะสม
กับหลักสูตรในแต่ละสาขาวิชาและระดับการศึกษา และควรกำหนดให้มีการติดตามและ
ประเมินผลหลักสูตร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรเป็นระยะ ๆ ให้ทันกับความต้องการ
ของผู้ใช้บริการ รวมทั้งกำหนดให้มีระเบียบการวัดและประเมินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ใน
การเทียบโอนผลการเรียนหรือใช้ศึกษาต่อตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา

1.2 ในการพิจารณาอนุมัติ/เห็นชอบหลักสูตร นอกจากจะต้อง

พิจารณาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2548 ของ
กระทรวงศึกษาธิการแล้ว มีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ สภาสถาบันอุดมศึกษาควรให้
ความสำคัญในเรื่องของอาจารย์ประจำหลักสูตรตลอดเวลาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรนั้น
โดยแต่ละหลักสูตรที่เปิดสอนต้องมีจำนวนอาจารย์ที่มีคุณวุฒิหรือตำแหน่งทางวิชาการ
และประสบการณ์ในสาขาวิชาที่เปิดสอนหรือในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง/สัมพันธ์กัน และควร

สนับสนุนให้เปิดสอนหลักสูตรที่กำหนดให้ทำวิทยานิพนธ์ในระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตร เพื่อเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์นั้น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมและพัฒนาอาจารย์ด้วย สถานสถาบันอุดมศึกษาต้องรับผิดชอบต่อคุณภาพบัณฑิต โดยควรศึกษาความพึงพอใจและ ประเมินการใช้บัณฑิตจากผู้ใช้บัณฑิตหรือผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหลักสูตร

1.3 จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพระดับหลักสูตรและระดับ สถาบัน และนำผลการประกันคุณภาพภายในมากำหนดแผนพัฒนาหลักสูตรสถาบัน อย่างต่อเนื่อง โดยสถานบันอุดมศึกษาต้องมีระบบติดตามและประเมินผลการประกัน คุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ

1.4 สถานบันอุดมศึกษาต้องรับผิดชอบต่อการรายงานผลข้อมูล การจัดการศึกษาในแต่ละหลักสูตร เพื่อเป็นการเผยแพร่ข้อมูลต่อผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน ตลอดจนเป็นการคุ้มครองผู้บริโภค

2. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

สถานบันอุดมศึกษา ต้องกำหนดนโยบายด้านการประกันคุณภาพ การศึกษาและผลักดันให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาตามบทบัญญัติของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยส่งเสริม และกำกับดูแล ให้สถานบันอุดมศึกษาสร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันทั้งระบบ ตามองค์ประกอบคุณภาพ 9 ด้าน คือ 1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนดำเนินงาน 2) การเรียนการสอน 3) กิจกรรมการพัฒนานิสิต นักศึกษา 4) การวิจัย 5) การบริการวิชาการแก่สังคม 6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) การบริหารและจัดการ 8) การเงินและงบประมาณ และ 9) ระบบและกลไกการประกัน คุณภาพ โดยสถานบันอุดมศึกษาจะต้องจัดทำรายงานผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เสนอต่อสถานบันอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นประจำทุกปี รวมทั้งต้องเปิดเผยต่อสาธารณชนด้วย บทบัญญัติของกฎกระทรวง ว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานบันอุดมศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 และเพื่อให้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานบันอุดมศึกษาสอดคล้องกับมาตรฐาน การอุดมศึกษา และเชื่อมโยงกับการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้จัดให้มีการ พัฒนาตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงการประกัน

คุณภาพทั้งระบบ เพื่อเป็นแนวทางให้สถาบันอุดมศึกษานำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพ เช่น การปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากร โดยการสนับสนุน เพิ่มวุฒิการศึกษา การสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ การมีส่วนร่วมจากภาค ประชาชน โดยการเชิญบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์จากภาค ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิทยาลัย การพัฒนาศักยภาพของระบบฐานข้อมูล สารสนเทศเพื่อการบริหารการเรียนการสอนและการวิจัย และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนการจัดตั้งหรือปรับเปลี่ยนหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้มีระบบการบริหารและการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมกับภาระงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารจัดการกิจการทั่วไป หมายถึง การจัดระบบการดำเนินงานให้มีทิศทางนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทาง เดียวกัน เช่น มีการกำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งยังสนับสนุนและแสวงหาวิธีการ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้า ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารจัดการจะมีผลให้ระบบการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาและ แข่งขันได้ ดังที่นโยบายสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการสนับสนุนและกำกับการบริหาร จัดการกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในอำนาจและหน้าที่ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

3. ด้านการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามมาตรฐานสากล

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ และคณะ (2555 : 8) ได้ให้คำนิยามการเป็นมหาวิทยาลัย ชั้นนำ หมายถึง การมีคณาจารย์และบุคลากรที่มีคุณวุฒิและคุณภาพ มีสิ่งสนับสนุนการเรียน การสอนที่ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในประชาคมอาเซียนและมีผลงานทางวิชาการ ตามเกณฑ์มาตรฐานระดับสากล ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2555 : 38) ได้อ้างอิงจากตัวชี้วัด ก.พ.ร. ไว้ว่า การพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นระดับสากล หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการที่ทำให้ ได้รับการยอมรับทางวิชาการในระดับภูมิภาคหรือนานาชาติ โดยได้รับการจัดอันดับระดับ

สาขาวิชา หรือระดับสถาบันจากองค์กรจัดอันดับชั้นนำของโลก ทั้งนี้ ไม่นับรวมการจัดอันดับของ webometrics.info

วรรณวี ชัยชาญกุล (2552 : 25 อ้างถึงใน สิปปนนท์ เกตุทัต. 2546) ได้สรุปไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยจะทันสมัยและทันโลกได้ เมื่อพัฒนาเข้าสู่ระบบสากล หรือนานาชาติได้ คือ การอุดมศึกษาไทยจะต้องมีความสัมพันธ์กับนานาชาติ สามารถดูดซับองค์ความรู้และทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติเข้าสู่คลังแห่งความรู้ ถ่ายเทความรู้ อันทันสมัยสู่ชนชาวไทย เพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์ความกลมกลืนหรือดุลยภาพระหว่างสังคมกับชนชาติอื่น

สถาบันอุดมศึกษาไทย มีโอกาสที่จะพัฒนาก้าวเข้าสู่ระบบสากลได้โดยจะต้องมีแผนพัฒนาและดำเนินการที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสถาบันอุดมศึกษา ในส่วนภูมิภาคจะต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ในภูมิภาค สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศเพื่อนบ้านและประเทศพัฒนา และดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติในความร่วมมืออย่างจริงจัง

ในขณะเดียวกัน การอุดมศึกษาไทย จะต้องร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวกับการให้นักศึกษาต่างชาติมารับการศึกษาในประเทศไทย ในการร่วมกำหนดแนวทางผ่อนผันหรืออำนวยความสะดวกให้กับนักศึกษาต่างชาติที่ต้องการมาศึกษาในประเทศไทย รวมทั้งแนวทางในการประชาสัมพันธ์และสร้างความมั่นใจให้กับนักศึกษาต่างชาติถึงหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรที่อุดมศึกษาไทยมีความพร้อมในลำดับสูง และมีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นสากล เช่น มีโครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามร่วมมือกับสถาบันศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ มีกิจกรรมในการพัฒนาความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรสู่ประชาคมอาเซียน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามมาตรฐานสากล คือ การที่มหาวิทยาลัยมีแนวทางส่งเสริมสนับสนุนเพื่อสร้างเครือข่ายของมหาวิทยาลัยร่วมกับมหาวิทยาลัยหรือองค์กรในต่างประเทศ ตลอดจนสนับสนุนคณาจารย์และบุคลากรให้มีคุณภาพ มีการปรับตัวทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนพัฒนาการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา ให้มีความเป็นสากลพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังที่ นโยบายสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดให้

มีการส่งเสริม สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามมาตรฐานสากล โดยยึดหลัก
 ธรรมภิบาล ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและ
 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศและนานาชาติ

4. ด้านแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่ปรับเปลี่ยนเร็ว
 และสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ทั้งภายใน และ
 ภายนอกประเทศ ภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด การปรับสถานภาพ
 ในการเป็นมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในยุทธศาสตร์ของชาติ
 ยุทธศาสตร์ของกระทรวง ทั้งหมดล้วนส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในการเปลี่ยนแปลง
 ในด้านต่าง ๆ สถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา
 มหาวิทยาลัยที่เหมาะสม โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งของโครงสร้างของระบบต่าง ๆ ภายใน
 มหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพ แข่งขันได้ในกระแสโลกาภิวัตน์ และสร้างฐานความรู้ให้เป็นที่คุ้มกัน
 ต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างรู้เท่าทัน ควบคู่ไปกับการกระจายการพัฒนาที่เป็นธรรม
 และเสริมสร้างความเท่าเทียมกันของกลุ่มคนในสังคม และความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น
 พร้อมทั้งฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้คงความสมบูรณ์เป็น
 รากฐานการพัฒนาที่มั่นคง และเป็นฐานการดำรงชีวิตของชุมชนและสังคมไทย ตลอดจนสร้าง
 ธรรมภิบาลในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยทุกระดับ อันจะนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัย
 ที่มั่นคงและยั่งยืน สามารถดำรงอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการ
 พัฒนาที่สำคัญ คือ แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 -
 2559 แผนพัฒนามหาวิทยาลัยดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) กำหนดทิศทางการพัฒนา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงและ
 พัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศและของโลกในอนาคต 2) เป็นเครื่องมือของ
 ผู้บริหารในการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน
 อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และ 3) ให้การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ
 มหาสารคาม สอดคล้องกับบริบทและการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก
 (มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 2555 : 95)

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยหรือแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้
 ประกอบการมองไปข้างหน้า บนพื้นฐานของปรัชญามหาวิทยาลัย ข้อมูลทั้งในอดีต ปัจจุบัน

และข้อมูลที่เป็นแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยความตระหนักว่าแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว เป็นแผนที่รองรับหน้าที่และความรับผิดชอบของประชาคมมหาวิทยาลัยที่ต้องรับรู้ เข้าใจและรู้เท่าทันพลวัตสังคมท้องถิ่น สังคมไทยและสังคมโลก สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างพอเหมาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับความรู้ที่เกิดจากการบรรจบกันของศาสตร์หลากหลายสาขา หลอมรวมเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิต การแก้ปัญหาและการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

โดยเป็นกรอบคิดสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ อาศัยรากฐานแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง ปรัชญามหาวิทยาลัย ทุณเดิมที่สั่งสม และผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญภายในสังคมมหาวิทยาลัย รวมถึงพลวัตของสังคมระดับประเทศและการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในอนาคต ทั้งนี้ เพื่อให้กรอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีทิศทางตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า แผนพัฒนามหาวิทยาลัย หมายถึง แผนระยะยาวที่เป็นกรอบแนวคิดสำคัญของมหาวิทยาลัยที่ใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามทิศทางเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เช่น แผนพัฒนาด้านการศึกษา ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ดังที่ นโยบายสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดทำแผน และการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจทุกด้าน เพื่อให้บรรลุผล ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. ด้านมหาวิทยาลัยสีเขียว

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (2557 : http://www.psr.u.ac.th/pdf/logo_contest.pdf.) ได้สรุปไว้ว่า มหาวิทยาลัยสีเขียว คือ มหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนา พื้นฟู อนุรักษ์ และสร้างการมีส่วนร่วม ตลอดจนการบูรณาการองค์ความรู้และกิจกรรมเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ พลังงานและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาแบบพึ่ง พาตนเองบนพื้นฐานของความสมดุล ระหว่างระบบนิเวศและสุขภาพของกันอย่างมีความสุข การพัฒนาระบบการเรียน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พลังงาน และสร้างสุขภาพที่ดีแก่คนในองค์กรและชุมชนบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับและทุกภาคส่วน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2555 : 37) ได้อ้างอิงจากตัวชี้วัด มรท. ไว้ว่า มหาวิทยาลัยสีเขียว หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า จัดระบบ

การจัดการสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน และการลดการสร้างภาวะโลกร้อน หรือ Global Warming ทั้งการอนุรักษ์พลังงาน การเพิ่มพื้นที่สีเขียว พลังงานทดแทนและการสนับสนุนพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมผ่านการศึกษา ผ่านการพัฒนาแบบองค์รวมอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2552 ; อ้างถึงใน รัชชชัย บัวขาว. 2555 : 13) ได้สรุปไว้ว่า มหาวิทยาลัยสีเขียว หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการป้องกันการเกิดมลพิษหรือลดการปลดปล่อยมลพิษให้น้อยที่สุด เสริมสร้างคุณภาพชีวิตและบรรยากาศที่ดี และปลอดภัยในการทำงาน รักษาสภาพแวดล้อมและบูรณาการ เพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยทั้งนี้ มหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงประเด็นที่สำคัญใน 3 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านสังคม มหาวิทยาลัยมีนโยบายอย่างชัดเจนในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยรอบอย่างใกล้ชิด โดยการพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง และมีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ร่วมกับชุมชนและมีโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับชุมชน โดยรอบรวมถึงสถานศึกษาในเขตพื้นที่ มิติด้านเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยจัดพื้นที่ส่วนหนึ่งเพื่อให้เอกชนเข้ามาดำเนินการในเชิงธุรกิจ เช่น ร้านอาหาร ร้านสะดวกซื้อ ธนาคาร ไปรษณีย์ เพื่อให้บริการบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และชุมชนโดยรอบ มิติด้านสภาพแวดล้อม มหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาระบบภูมิทัศน์ที่ชัดเจน และมีการวิจัยพัฒนาที่สอดคล้องกับระบบนิเวศวิทยา โดยคำนึงถึงการบูรณาการด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (2552 ; อ้างถึงใน รัชชชัย บัวขาว. 2555 : 13) ได้สรุปไว้ว่า มหาวิทยาลัยสีเขียว หมายถึง มหาวิทยาลัยที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมีบรรยากาศที่ร่มรื่น มีระบบนิเวศที่เกื้อกูลกันและเหมาะสมต่อการเรียนการสอน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้อยู่ในรั้วมหาวิทยาลัยมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสถานที่ต่าง ๆ เอื้อต่อการศึกษาค้นคว้า การออกกำลังกาย และนันทนาการ การทำกิจกรรม การพักผ่อน และมีความปลอดภัยสูง

ลักษณะของมหาวิทยาลัยสีเขียว ควรมีลักษณะดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมสีเขียว (Green Environment) คือ การพัฒนาและอนุรักษ์พื้นที่สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีของอาคารและสถานที่ภายในองค์กรให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี การพัฒนาพื้นที่สีเขียวบริการให้มีภูมิทัศน์ที่สวยงาม และมีความสมดุลต่อระบบนิเวศ

2. การบริการสีเขียว (Green Service) คือ การสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการภายใน ระบบการบริการ และระบบการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสามารถนำไปสู่การลดมลภาวะและปัญหาโลกร้อน

3. กิจกรรมสีเขียว (Green Activities) คือ การส่งเสริมกิจกรรมของคนในองค์กรและชุมชนท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมที่ส่งเสริมต่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ พลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

4. เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) คือ การส่งเสริมและพัฒนาการสร้างเศรษฐกิจสีเขียวภายในมหาวิทยาลัย ที่นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการใช้ทรัพยากรและพลังงาน ส่งเสริมรูปแบบการผลิต เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ในการแก้ไขปัญหา ดูแลสิ่งแวดล้อม การสร้างแหล่ง ตลาดสีเขียวเพื่อการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน

5. ประชาธิปไตยสีเขียว (Green Democracy) คือ การสร้างและเปิดพื้นที่โอกาสให้บุคลากรทุกระดับ ทุกฝ่าย ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนได้ส่วนเสียในนโยบาย ได้มีส่วนร่วมในการกำหนด ตัดสิน และขับเคลื่อนนโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียวร่วมกันในทางปฏิบัติ

6. หัวใจสีเขียว (Green Heart) คือ มีหัวใจที่เคารพในวิถีแห่งธรรมชาติ ผ่านการสร้างทัศนคติ ความรู้ที่ถูกต้อง การรับรู้ การมีจิตสำนึกตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งแวดล้อมและภัยคุกคามจากด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการมีความรักและความเอาใจใส่ในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พลังงานในมหาวิทยาลัยและชุมชนท้องถิ่น

7. คนรุ่นใหม่สีเขียว (Green Generation) คือ การพัฒนากลุ่มนักศึกษาและเยาวชนคนรุ่นใหม่ กลุ่มคนทำงานและกลุ่มคนที่สนใจในด้านของการอนุรักษ์ธรรมชาติ พลังงานและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนระบบนิเวศของชุมชนในการร่วมกันอนุรักษ์ฟื้นฟูและพัฒนาสิ่งแวดล้อม พลังงาน และระบบนิเวศของมหาวิทยาลัยและชุมชนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

8. ความคิดสร้างสรรค์สีเขียว (Green Creative) คือ การปลูกฝังและส่งเสริมบุคลากรในองค์กร นักศึกษา ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำเสนอหรือเกิดวิธีการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ค้นหาแนวทางใหม่ ๆ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการต่อยอดขยายผลหรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมด้วยความคิดใหม่

แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสีเขียว ควรมีแนวทางดังนี้

1. ส่งเสริม สนับสนุน การผลิตบัณฑิตที่ถึงพร้อมด้วยความรู้ด้านวิชาการ ควบคู่กับการมีคุณธรรม จริยธรรม และปลูกจิตสำนึกการดำเนินชีวิตวิถีพุทธ การอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยมอันดีงามของท้องถิ่น

2. ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การใช้อย่างประหยัด การบูรณซ่อมแซม การนำกลับมาใช้ซ้ำ การพัฒนาคุณภาพประชาชน ส่งเสริมให้นักศึกษาและประชาชนในท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วม ในการอนุรักษ์ และส่งเสริมการศึกษาวิจัย เป็นต้น

3. รณรงค์และปลูกฝัง ด้านการอนุรักษ์พลังงานตลอดจนการบริหารจัดการ ใช้พลังงานอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานแบบมีส่วนร่วม

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยสี่เขียว หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีการพัฒนาระบบการจัดการสภาพภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อมที่ดี ให้ความสำคัญกับการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดการ และดำเนินกิจกรรมตาม โครงการให้เป็นมหาวิทยาลัยสี่เขียว ตลอดจนมีการติดตามผลอย่างจริงจังด้วย ดังที่ นโยบายสภามหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการส่งเสริม สนับสนุน ให้เป็น มหาวิทยาลัยสี่เขียว

6. ด้านการวิจัย

การวิจัย เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าทาง วิชาการหรือการประยุกต์ใช้ โดยมีการบันทึกเป็นเอกสารตามรูปแบบของการวิจัย เช่น มีการตั้ง สมมติฐาน มีการกำหนดปัญหาที่ชัดเจน สมเหตุสมผล มีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีการรวบรวม ข้อมูล วิเคราะห์ ตีความ และสรุปผลการวิจัยที่สามารถให้คำตอบตรงตามวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2555 : 21) ได้อ้างอิงจากตัวชี้วัด ก.พ.ร. ไว้ว่า งานวิจัย หมายถึง ผลงานทางวิชาการที่ได้มีการศึกษาค้นคว้าตามกระบวนการระเบียบวิธี วิจัยที่เหมาะสมกับสาขาวิชา เพื่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือเป็นการต่อยอดองค์ความรู้เดิม นอกจากนี้ ยังสรุปไว้ว่า การนำงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์มาใช้ อันก่อให้เกิด ประโยชน์อย่างชัดเจน หมายถึง การมีหลักฐานแสดงว่า ได้มีการนำผลงานวิจัยหรืองาน สร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์หรือข้อเสนอแนะที่ระบุไว้ในรายงานการวิจัย อย่างถูกต้องและมีหลักฐานปรากฏชัดเจนถึงการนำไปใช้จนก่อให้เกิดประโยชน์ได้จริง

วรรณวดี ชัยชาญกุล (2552 : 26 อ้างถึงใน จรัส สุวรรณเวลา, 2545) ได้สรุป ไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษา พึงให้ความสำคัญในการลงทุนหรือได้รับการสนับสนุนในการลงทุน

ในเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานอย่างพอเพียง โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีให้แก่ ศูนย์สารสนเทศและหน่วยงานวิจัยสถาบัน ตลอดจนฝ่ายวิชาการของแต่ละสถาบัน เพื่อเป็น ฐานรองรับงานประกันคุณภาพควบคู่กับการลงทุนพัฒนาคนไทย สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ควรได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาคนอย่างเต็มที่ รวมถึงการพัฒนาอาจารย์รุ่นใหม่ทดแทน การเกษียณอายุและการเพิ่มพูนความรู้ให้อาจารย์อย่างต่อเนื่อง ประการสำคัญคือ สถาบัน อุดมศึกษาต้องได้รับการสนับสนุนด้านการวิจัยอย่างจริงจัง และสะท้อนความมุ่งมั่นที่จริงจัง ของรัฐ ในการส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยส่งเสริมให้สถาบัน อุดมศึกษามีโครงสร้างและหน่วยงานวิจัยภายในเพิ่มขึ้น ตามจิตความพร้อมและการเปิด ให้มีตำแหน่งนักวิจัยอาชีพในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความก้าวหน้าและผลักคั้นอย่างต่อเนื่อง มีงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้เรียน สังคม ท้องถิ่นและภูมิภาค ได้อย่างยั่งยืน

ด้านการวิจัย สถาบันอุดมศึกษาควรมีการพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้ให้ เหมาะสมทั้งด้านการวิจัย การผลิตพัฒนาแบบเรียน ตำราสื่อ วัสดุอุปกรณ์ พัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการผลิตงานวิจัย ทั้งยังให้มีการศึกษาถ่ายโอนผลการวิจัยและนำ องค์ความรู้ระดับสูงและสากลมาแปรผลสู่ประชาชน เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนมากกว่าการ วิจัยเพื่อแข่งขันกับอุดมศึกษาระดับเขี่ยมยอดของโลก รวมทั้งศึกษาพัฒนาเทคโนโลยี เทคนิควิธี ชุมชนท้องถิ่น เพื่อเผยแพร่ขยายผลสู่ชุมชนและสังคมอื่น ๆ นอกจากนี้ ควรต้องมีงานวิจัย บูรณาการข้ามศาสตร์ในการชี้วัดมหาวิทยาลัย และชี้นำสังคมในอนาคต ประยุกต์ใช้งานวิจัย อย่างสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาประเทศ มีงานวิจัยเป็นวิถีเชื่อม โยงองค์ความรู้ท้องถิ่นและ นานาชาติ

ในสถาบันอุดมศึกษา จึงควรมีการดำเนินพันธกิจด้านการวิจัยอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภายใต้จุดเน้นเฉพาะ โดยมีการดำเนินการตามนโยบายแผน งบประมาณ มีการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ นักวิจัย บุคลากรให้มีสมรรถนะ ในการทำวิจัย ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการทำวิจัยกับหน่วยงานภายนอกสถาบันเพื่อให้ได้ ผลงานวิจัย ผลงานประดิษฐ์ และงานริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ มีประโยชน์สนองยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ในวงกว้างและก่อให้เกิด ประโยชน์แก่สาธารณชน (ราชกิจจานุเบกษา. 2554 : 45)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีการส่งเสริมให้คณาจารย์หรือบุคลากร นักวิจัยดำเนินการวิจัย ที่ตนเองถนัดและตามความสนใจ โดยมหาวิทยาลัยได้จัดสรร

งบประมาณให้เพื่อดำเนินการผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ นำไปสู่การพัฒนาด้านวิชาการ การวิจัย
 ในชั้นเรียน และพัฒนาท้องถิ่น ส่งเสริมให้คณาจารย์หรือบุคลากรมีความรู้และความสามารถ
 ในการทำวิจัยเพิ่มขึ้น โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ให้มีการทำงานวิจัยและ
 เผยแพร่ผลงานวิจัยระดับภูมิภาค ระดับชาติ และนานาชาติ ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียน
 การสอน การประเมินผล และการพัฒนาหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การวิจัย หมายถึง การเปิดโอกาสให้
 คณาจารย์และบุคลากร ได้จัดทำผลงานทางวิชาการที่มีการศึกษาค้นคว้าตามกระบวนการวิจัย
 โดยเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่หรือต่อยอดองค์ความรู้เดิม สามารถพึ่งพาตนเองได้ตาม
 ศักยภาพของตน เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของคณาจารย์นำไปพัฒนาคุณภาพการเรียน
 การสอนได้ ดังที่ นโยบายสภามหาวิทยาลัย ได้กำหนดให้มีการส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยใน
 การพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและพัฒนาท้องถิ่น

7. ด้านการผลิตบัณฑิต และพัฒนาครู

บัณฑิต คือ ผู้มีความรู้ ความสามารถในศาสตร์ใดศาสตร์หนึ่ง พร้อมทั้งจะ
 ปฏิบัติงานโดยมีคุณธรรมและจริยธรรมในการใช้ความรู้ นั้น การผลิตบัณฑิตเกี่ยวข้องกับ
 หลักสูตรซึ่งเป็นแผนการจัดการวิชาความรู้อย่างเป็นระบบ เหมาะสมกับระดับปริญญา และเพียงพอ
 ต่อการปฏิบัติงานในตลาดแรงงาน คณาจารย์หรือครู คือ กลุ่มผู้ร่วมสร้างและบริหารหลักสูตร
 หล่อหลอมให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การเรียนการสอน
 ต้องเป็นไปตามข้อบังคับ ว่าด้วย การศึกษา ระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ซึ่งมี
 องค์ประกอบ เช่น ระบบการศึกษา คุณสมบัติของนักศึกษา การลงทะเบียนเรียน การวัด

ประเมินผลการศึกษา การรักษาสภาพนักศึกษา ระยะเวลาการศึกษา การสำเร็จการศึกษา ฯลฯ
 การผลิตบัณฑิตนั้น สถาบันอุดมศึกษาคำเนินการรับนักศึกษาเข้าเรียนที่มี
 คุณสมบัติและจำนวนตรงตามแผนการรับนักศึกษาและสอดคล้องกับเป้าหมายการผลิตบัณฑิต
 อย่างมีคุณภาพ สถาบันผลิตบัณฑิต ได้ตามคุณลักษณะ จุดเน้นของสถาบัน ตรงตามเป้าหมาย
 ที่กำหนด และจัดให้มีข้อเสนอแนะที่ชัดเจน เผยแพร่ต่อสาธารณะในเรื่องหลักสูตร การจัด
 การเรียนการสอน คณาจารย์ ที่ส่งเสริมการจัดกิจกรรม การพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในและ
 นอกหลักสูตร และตอบสนองความต้องการของนักศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2555 : 14) ได้อ้างอิงจากตัวชี้วัด มรม. ไว้ว่า
 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นการส่งเสริมให้เกิดความรู้ความเข้าใจทักษะ

ในการจัดการเรียนรู้ของครู การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาของบุคลากรทางการศึกษา โดยมีรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาและบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ ยังสรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นการส่งเสริมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เกิดผลสำเร็จเป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ให้มีคุณภาพและมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การผลิตบัณฑิต และพัฒนาครู หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนบัณฑิตและครูให้มีการพัฒนาทักษะทั้งด้านวิชาชีพและวิชาการเพื่อให้ได้บัณฑิตและครูที่มีคุณภาพ โดยมีกระบวนการคิด การจัดการ และประยุกต์ใช้ความรู้ มาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ นโยบายสภามหาวิทยาลัย ได้กำหนดให้มีการส่งเสริม สนับสนุนการผลิตบัณฑิต และพัฒนาครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ

8. ด้านการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากร

การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร อาจใช้วิธีการประเมินในทุกขั้นตอนของการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา คัดเลือก ใช้ รักษา พัฒนา โดยการมุ่งให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ อุทิศ ททุ่มเทการทำงาน รับผิดชอบ มีคุณธรรม ตลอดจนบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้สอดคล้องรับกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เพื่อปวงชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อาจจัดตั้งกองทุนส่งเสริมอุดหนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะสมรรถนะทางวิชาชีพ เพื่อผลิตผลงานทุกด้านได้อย่างมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจะรับการจัดองค์กลุ่มกับองค์กรในกลุ่มเดียวกันอย่างกล้าหาญ ส่งงาน ตลอดจนน้อมรับผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงอย่างจริงจังและเข้มแข็ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีโครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการอบรม สัมมนา บรรยายพิเศษและศึกษาดูงาน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยมีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้

มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการการพัฒนาและบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร หมายถึง การมีระบบการช่วยเหลือสนับสนุนการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยตามสาขาวิชาชีพ ให้มีการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพด้านต่าง ๆ มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ตลอดจนช่วยผลักดันให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพตามสายงานที่ปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพคู่องค์กรตลอดไป ดังที่ นโยบายสภามหาวิทยาลัย ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร รวมทั้งระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

9. ด้านการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชาที่มีสภาวิชาชีพรับรอง

ในปัจจุบันการจัดตั้งส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา มีหลักปฏิบัติโดยให้ยึดถือตามประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดตั้งส่วนงานภายใน ของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2555 โดยการจัดตั้งส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษานั้น สภาสถาบันอุดมศึกษา อาจมีมติให้จัดตั้งส่วนงานภายในที่ดำเนินงานจากรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาได้ โดยทำเป็นประกาศของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการกิจการตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา

ในการพิจารณาจัดตั้งส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาพิจารณาการจัดตั้งและดำเนินงานจากรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยให้พิจารณาความพร้อมความเหมาะสมของส่วนงานภายในที่จะจัดตั้ง ให้ครอบคลุมตามประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เหตุผลความจำเป็น จะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการและทิศทางการพัฒนาของประเทศ/ศักยภาพความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษา
2. พันธกิจ จะต้องเป็นไปตามพันธกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง
3. วัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องกับเหตุผลความจำเป็น
4. การจัดองค์กรจะต้องมีการจัดรูปแบบองค์กรเพื่อให้มีความมั่นใจในเรื่องธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
5. ระบบการบริหารงานบุคคล จะต้องไม่มีผลกระทบในภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งเพิ่ม

6. เป้าหมายผลผลิต จะต้องมีการควบคุมการผลิตกำลังคนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ มีกลไกของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเป็นอิสระที่อยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบ (Accountability) ในการอนุมัติหลักสูตรหรือจัดตั้งส่วนงานภายในที่ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศหรือท้องถิ่น และรับผิดชอบต่อบัณฑิตที่เป็นผลผลิตของสถาบัน โดยสาขาวิชาใดที่มีอุปทานแรงงานเพียงพอ อยู่แล้วก็ไม่ควรจัดการเรียนการสอนหรือตั้งหน่วยงานเพิ่มอีก

7. การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพในการดำเนินงาน

7.1 การจัดตั้งส่วนงานภายในที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาชีพ

สถาบันอุดมศึกษาจะต้องดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

7.2 การตั้งชื่อส่วนงานภายในควรสอดคล้องกับสาขาวิชาที่เปิดสอน เพื่อจะได้สื่อสารให้ผู้ที่จะเข้าเรียนได้มีความเข้าใจและเลือกเรียน ได้ถูกต้อง และการตั้งชื่ออาจมีผลต่อการจัดกลุ่มสาขาวิชาเพื่อประเมินคุณภาพการศึกษาด้วย

7.3 การจัดตั้งส่วนงานภายในระดับบัณฑิตศึกษา จะต้องเน้นเรื่องคุณภาพมาตรฐาน อาทิ การสร้างนวัตกรรมส่งเสริมให้คณาจารย์เผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ

7.4 การจัดตั้งส่วนงานภายในต้องเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ

7.5 ควรมิกัดไกหรือวิธีการที่จะควบคุมขนาดสถาบันอุดมศึกษาในเชิงปริมาณของจำนวนนักศึกษาที่เหมาะสม ไม่ให้มีการขยายตัวอย่างไร้ขีดจำกัด เพื่อประสิทธิภาพสูงสุด

8. แหล่งที่มาของรายได้จะต้องระบุแหล่งที่มาของรายได้ให้ชัดเจน ซึ่งจะต้องไม่ใช่งบประมาณแผ่นดิน

9. ระบบการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพย์สิน ต้องมีความชัดเจนว่าสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถนำงบประมาณแผ่นดินมาใช้กับส่วนงานภายในได้ เว้นแต่เป็นการใช้บุคลากรเดิมที่มีอยู่แล้วในการปฏิบัติงานในส่วนงานภายในที่จัดตั้ง โดยไม่มีผลกระทบต่องบประมาณแผ่นดินในภาพรวม

10. การกำกับตรวจสอบ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องกำกับดูแลการปฏิบัติ และมีการตรวจสอบการดำเนินการตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมมีการติดตามประเมินคุณภาพของส่วนงานภายในที่จัดตั้ง

11. แผนการดำเนินงาน ต้องมีเป้าหมายผลผลิตที่ชัดเจน

ทั้งนี้ คณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
จะมีระบบการกำกับดูแลการจัดตั้งส่วนงานภายใน ในการควบคุมคุณภาพ การใช้งบประมาณ
ในเรื่องของงบดำเนินการและงบลงทุน และมีกลไกในการดูแลการจัดตั้งส่วนงานภายในของ
สถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมที่เป็นภาพใหญ่ของประเทศที่เป็นระบบ เพื่อกำกับให้สอดคล้อง
กับทิศทางการพัฒนาของประเทศ ทั้งนี้ อาจเชื่อมโยงกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและ
ประเมินคุณภาพการศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชา
ที่มีสภาวิชาชีพรับรอง หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชา
ที่มีลักษณะของศาสตร์เดียวกันให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการดำเนินงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ โดยต้องยึดถือตามความพร้อม ความจำเป็น และหลักเกณฑ์ที่สภาวิชาชีพรับรอง
เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการกิจการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ดังที่ นโยบายสภา
มหาวิทยาลัย ได้กำหนดให้มีการส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชาที่มี
สภาวิชาชีพรับรองหากมีความพร้อมและความจำเป็น จะจัดตั้งคณะวิชาอื่นให้รวมเป็นคณะที่มี
ลักษณะของศาสตร์เดียวกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สมคิด ดวงจักร์ (2555 : 3 - 4) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของนโยบายการ
บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย
1) เพื่อศึกษาการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ 2) เพื่อศึกษานำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ
3) เพื่อประเมินผลกระทบของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ
และ 4) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้การ
วิจัยแบบผสมวิธี ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งในการวิจัยเชิงปริมาณ
ได้ศึกษาด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 137 คน ที่ได้มาโดยการสุ่ม
แบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ
มี ค่าความเชื่อมั่น 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าเฉลี่ย
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และทดสอบสมมติฐานเชิงปริมาณ

ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน และผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยแบบเจาะลึก จำนวน 27 คน จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง ที่ได้มาจากการเลือกแบบบอลลูน (Snow Ball) วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิเคราะห์เชิงเนื้อหาด้วยการแปลความและการตีความในการสรุปข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การสนับสนุนของสภามหาวิทยาลัยและบุคลากรในมหาวิทยาลัย 2) ความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย ปัจจัยหลัก คือ การบังคับใช้กฎหมายที่เป็นธรรม การสื่อสารและสมรรถนะของบุคลากร 3) การประเมินนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีผลกระทบต่อความเชื่อถือของสังคมและฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย 4) ประสิทธิภาพของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมีความสำเร็จคือ จริยธรรมาภิบาล ภาวะสมดุของสิ่งแวดล้อม และเสรีภาพทางวิชาการ และ 5) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การกำหนดนโยบายธรรมาภิบาล การนำนโยบาย ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และการประเมินผลกระทบต่อความสัมพันธในเชิงบวกกับ ประสิทธิภาพของนโยบายอยู่ในระดับมาก การสังเคราะห์ผลการวิจัย “การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ” ขึ้นอยู่กับ การให้ความสำคัญกับปัจจัยหลัก 4 ประการ ตามรูปแบบ 3C+Lagwill Model ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถ (Competency) ของบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย 2) ความร่วมมือ ร่วมแรง และร่วมใจ (Cooperation) ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และ 3) ระบบการ สื่อสาร (Communication System) ในองค์กรที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ระหว่างสภามหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย และบุคลากรมหาวิทยาลัย และ 4) มีการปฏิบัติตามกฎหมายที่เป็นธรรมต่อประชาคม มหาวิทยาลัยด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในทุกขั้นตอน และที่สำคัญคือทุกฝ่ายต้องมี จิตสำนึกและความมุ่งมั่นเพื่อการปฏิบัติใน 3C+Lag and Will อย่างแท้จริง

คมพล สุวรรณภูมิ (2553 : 3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทที่คาดหวังต่อสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ปี พ.ศ. 2553 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวัง ความพึงพอใจ และเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวังของคณาจารย์ต่อบทบาทสภามหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี โดยอาศัยการวิจัยเชิงสำรวจ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 206 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยอาศัยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ว่าด้วย ความแตกต่าง t-test และ F-test ตามลักษณะตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า คณาจารย์มีความคาดหวังต่อบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก ($X=3.86$) ในด้านระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Self-good Governance) มากที่สุด ($X=3.87$) รองลงมา ด้านหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย ($X=3.86$) และด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ($X=3.84$) ตามลำดับ ในขณะที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($X=3.01$) ในด้านหน้าที่และบทบาทมากที่สุด ($X=3.06$) รองลงมาด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ($X=2.98$) และด้านระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ($X=2.96$) ตามลำดับ ในส่วนของ การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความคาดหวังของคณาจารย์ต่อบทบาทสภามหาวิทยาลัย พบว่า

- 1) คณาจารย์ที่มีความพึงพอใจต่อบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .05 และ 2) คณาจารย์ที่มีอายุ สถานภาพ ตำแหน่งทางวิชาการ และสังกัดที่ต่างกัน มีความคาดหวังต่อบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน

ทิพากร ที่น้ำคำ (2553 : 3-4) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียน ที่มีต่อนโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศรีสะเกษ เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อนโยบาย เรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 และ 2) เปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ จำแนกตามอาชีพ ระดับการศึกษา และรายได้ของผู้ปกครอง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 จำนวน 380 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดของสถานศึกษา เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณ มีค่าความเชื่อมั่น .89 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที และวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปกครองนักเรียนมีความพึงพอใจต่อนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านหนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน และการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และ 2) ผู้ปกครองนักเรียนที่มีอาชีพ ระดับการศึกษา และรายได้แตกต่างกันมีความพึงพอใจต่อนโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า

- 1) ผู้ปกครองที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม/รับจ้างมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปกครองที่ประกอบ

อาชีพค้าขายและรับราชการ 2) ผู้ปกครองที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปกครองที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี และผู้ปกครองที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่มีความพึงพอใจมากกว่าระดับปริญญาตรี และ 3) ผู้ปกครองที่มีรายได้ 1,000-5,000 บาทต่อเดือนมีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปกครองที่มีรายได้ 5,001-10,000 บาท 10,001-15,000 บาท และ 15,000 บาทขึ้นไป และผู้ปกครองที่มีรายได้ 5,001-10,000 บาทต่อเดือน มีความพึงพอใจมากกว่าผู้ปกครองที่มีรายได้ 15,000 บาทต่อเดือน

วราภา ทองพาศน์ (2553 : 1) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร และ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 340 คน ที่ได้มาจากการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่าความเชื่อมั่น 0.99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสำเร็จในการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายยุทธศาสตร์พบว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับมากทุกยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ที่มีความสำเร็จมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักเรียน และยุทธศาสตร์ที่ 5 การมีส่วนร่วมของสังคมในการจัดการศึกษา 2) ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไปปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร เป็นไปในทางบวกทุกด้าน โดยปัจจัยความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัจจัยด้านการดำเนินงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และปัจจัยด้านความผูกพันและการยอมรับมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สมุทรสาครจึงไม่ควรละเลยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไป ควรจะส่งเสริมและพัฒนาในทุก ๆ ด้านไปพร้อมกัน

พิศุล ภูมิโคกรักษ์ (2550 : 5) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าเป็นด้วย ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกประเด็น โดยประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สำคัญ ได้แก่ 1) หลักสูตรตอบสนองให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 2) การเปิดหลักสูตรใหม่ พิจารณาตลาดแรงงาน และบุคลากรที่มีอยู่ว่ามีความชำนาญในหลักสูตรที่เปิดใหม่ หลักสูตรที่เปิดควร ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย โดยยึดตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และศึกษาแนวโน้มการรองรับของตลาดแรงงาน 3) การพัฒนาหลักสูตรผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมุ่งผลิตบัณฑิตตามจุดแกร่ง หรือเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตกำลังคน ด้านการวิจัย ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) สนับสนุนการทำวิจัยโดยจัดฝึกอบรม หรือจัดหาที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำ 2) มีหน่วยงานกลางดูแลการบริหารจัดการงานวิจัยในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริม และอำนวยความสะดวกแก่นักวิจัย ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการวิจัย 3) พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานสากล ให้สามารถสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นและสังคมได้ ด้านการบริการชุมชน ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 3.1) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความ คิดเห็น ความรู้ ข้อเสนอแนะในกิจการของมหาวิทยาลัย 3.2) มหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่ชุมชนตามความต้องการของชุมชน เน้นบริการชุมชนทุกรูปแบบ สร้างการยอมรับ และช่วยให้ชุมชนสามารถพัฒนาและพึ่งตนเองได้ และ 3.3) ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำชุมชนทุกรูปแบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ให้ก่อประโยชน์แก่ชุมชนอย่างแท้จริง

อนุศักดิ์ เกตุศิริ (2540 : 2-3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อนโยบายและมาตรการดำเนินตามภารกิจของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2540 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นและเปรียบเทียบความคิดเห็นของอาจารย์ที่มีต่อนโยบายและมาตรการดำเนินตามภารกิจของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2540

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ อาจารย์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี 140 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างตามลำดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม มาตรการดำเนินการกิจของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2540 จำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที และค่าทดสอบความแปรปรวนทางเดียว ผลการศึกษาพบว่า

1) ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อนโยบายสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2540 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมากที่สุด ในด้านการจัดการศึกษา ระดับมากในด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีและด้านการบริหาร ส่วนด้านอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ด้านกิจการนักศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับปานกลาง 2) ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อมาตรการดำเนินการกิจของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2540 สรุปได้ว่า ในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับปานกลาง ทุก ๆ ด้าน ได้แก่ การจัดการศึกษา ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ด้านการวิจัย ด้านการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการอนุรักษ์พัฒนาสิ่งแวดล้อม ด้านการกิจการนักศึกษา และด้านการบริหาร 3) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการดำเนินการกิจของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2540 ไม่แตกต่างกัน 4) กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 35 ปี และต่ำกว่าและกลุ่มอายุสูงกว่า 45 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อนโยบายของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ในภาพรวม ปีการศึกษา 2540 แตกต่างจากกลุ่มอายุระหว่าง 36-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความคิดเห็นต่อมาตรการดำเนินการตามภารกิจของสถาบัน ไม่มีความแตกต่างกัน 5) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิปริญญาตรี และต่ำกว่ามีความคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการดำเนินการกิจในภาพรวมของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2540 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 6) ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งทางวิชาการและไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ มีระดับความคิดเห็นต่อนโยบายและมาตรการดำเนินการกิจในภาพรวมของสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2540 ไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Winn and Cameron. (1998 อ้างถึงใน ปราศรัย ประวัติรุ่งเรือง. 2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงานตามกรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงรูปแบบความเหมาะสม ในการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถาบันอุดมศึกษา จากผลการทดลองรูปแบบดังกล่าว พบว่า ถ้าต้องการนำไปประยุกต์ใช้ภายในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงก่อให้เกิดผลสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น ควรพิจารณาถึงรายละเอียดสำคัญ 2 ส่วนร่วมด้วยเสมอ คือ การคัดค้านและการไม่ยอมรับในตัวผู้นำองค์กรหรือหน่วยงาน อาจเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ในเรื่องการปฏิบัติงานที่ดีหรือมีคุณภาพขององค์กร และมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้งระบบคุณภาพหรือกระบวนการทำงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องโดยตรง และการพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ตามรูปแบบรางวัลคุณภาพ ที่ถูกกำหนดขึ้นมา เช่นนี้ ไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานบางด้านเท่าที่ควร แต่โครงสร้างของกรอบแนวคิดของระบบคุณภาพดังกล่าวยังสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดให้มหาวิทยาลัยนำไปดำเนินการหรือมุ่งสู่คุณภาพที่ดีในอนาคตได้

Xianmong. (2006 : ม.ป.น.) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการวิชาการและการปฏิรูประบบการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า การปฏิรูปในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษา ควรส่งเสริมด้านทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าการบริการเพื่อนำผลผลิตเพียงอย่างเดียว จากการสังเกตพบว่า การถ่ายโอนวัฒนธรรมและความรู้ เป็นสิ่งที่ไม่ควรถูกล่วงละเมิด แสดงให้เห็นว่า ความมีเหตุผลในการบริหารงานวิชาการเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อป้องกันการขาดมนุษยธรรม ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของงานวิชาการและประสิทธิภาพของการบริหาร จะต้องมีความกลมกลืน แนวคิดการบริหารงานวิชาการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้คือ เน้นผลลัพธ์ทั้งสองด้าน เน้นความตรงไปตรงมา ลดการปฏิบัติงานวิชาการที่ซับซ้อน เพื่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินงานของงานวิชาการ ดังนั้น การส่งเสริมอย่างจริงจัง จึงเป็นความรับผิดชอบของระบบอุดมศึกษา