

**ประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ**
**The Effectiveness of Good Governance Management Policy
in the Rajabhat Universities**

สมคิด ดวงจักร์*
ศาสตราจารย์ ดร.อิมรอน มะลูลีม**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ 1) เพื่อศึกษาการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล 2) เพื่อศึกษาการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 3) เพื่อประเมินผลกระทบของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และ 4) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้การวิจัยแบบผสานวิธี ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 137 คน ที่ได้มาด้วยการชักตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่น 0.971 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และทดสอบสมมติฐานเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 27 คน ที่ได้มาจากการเลือกแบบบอกต่อ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแปลความและการตีความในการสรุปข้อมูลเพื่อการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย¹

ผลการวิจัย มีดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) การนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับมาก 3) การประเมินนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีผลกระทบอยู่ในระดับน้อย 4) ประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมีความสำเร็จในระดับน้อย 5) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า การกำหนดนโยบายธรรมาภิบาล การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และการประเมินผลกระทบนโยบายธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับประสิทธิผลของนโยบาย

* นิสิตปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

** ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

การสังเคราะห์ผลการวิจัย “การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ” ที่ได้จาก ผลการศึกษาค้นคว้าใหม่นี้คือจะต้องมีจุดเน้นที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า 3C+Lagwill Model ซึ่ง ประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย 2) ความร่วมมือร่วมแรงและ ร่วมใจในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ 3) ระบบการสื่อสารในองค์กรที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ระหว่างสภามหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย และบุคลากรมหาวิทยาลัย และ 4) มีการปฏิบัติตาม กฎหมายที่เป็นธรรมต่อประชาคมมหาวิทยาลัยด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในทุกขั้นตอน และที่สำคัญคือทุกฝ่ายต้องมีความมุ่งมั่นและจิตสำนึกเพื่อการปฏิบัติใน 3C+Lagwill อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: นโยบายสาธารณะ ธรรมาภิบาล มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ABSTRACT

The objectives of this research were to study: 1) the formulation of good governance management policy, 2) the implementation of good governance management policy, 3) the impact of good governance management policy, and 4) the effectiveness of good governance management policy. The mixed research methods used in this study were in-depth interviews and questionnaires. A total of 137 members of the university council were selected using multi-stage sampling to participate in this study. The tool applied for the quantitative research was the four scale questionnaires which had the level of confidence of 0.971. The statistical devices used to analyze the questionnaires were the percentages, the mean, the standard deviation, and the correlation coefficient. In hypothesis testing, stepwise multiple regression analysis was also used. Twenty-seven members of the university council were selected with the snow-ball technique to participate in the in-depth interviews. The data from the interview were analyzed, translated, and interpreted in order to summarize the objectives of the study.

The findings were as follows. Firstly, the formulation of a good governance management policy performed was found to be at the high level. Secondly, the practices of good governance management policy in Rajabhat Universities were accepted by all parties at the high level. Thirdly, the impact of the implementation of good governance management policy in the universities was at the low level. And finally, the effectiveness of good governance management policy was at the low degree of success. The hypothesis testing found that policy formulation, policy implementation, and policy evaluation were positively correlated with and significantly able to predict the effectiveness of the policy at a high level (96%).

It was concluded from the synthesis of the findings that, the good governance management policy was put into practice successfully, and the universities had to focus on four key factors called 3C+Lagwill Model created by the researcher. The first three factors were the three Cs which were 1) the **c**apacity or **c**ompetency of all Rajabhat universities' personnel, 2) the **c**ooperation and the unity of the personnel in the practices of planning, monitoring and improving good governance principles, 3) the clear and effective **c**ommunication systems in the organization between the university council, university administrators and universities' personnel. Finally, there should be a rule of law (Lag) that is acceptable and fair to the university community which practiced the principles of good governance at all stages. Most importantly, all parties should truly be aware of and committed (Will) to the implementation of good governance using the 3C+Lagwill Model.

Keywords: Public policy, good governance, Rajabhat universities

บทนำ

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษาไว้หลายประเด็นด้วยกัน (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550 : 47-48) ได้แก่ การจัดตั้งองค์กรหรือกลไกพัฒนาผู้กำกับนโยบายและผู้บริหาร การกำหนดบทบาทขององค์กรเป็นหน่วยจัดการฝึกอบรม ให้ความรู้ จัดเยี่ยมชม สร้างเครือข่ายเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิด และสนับสนุนการวิจัยองค์กรและนวัตกรรมการบริหารเชิงนโยบาย (Governance) และการจัดการ (Management) การผลิตหลักสูตรการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ การปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย การปรับโครงสร้างสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย การนำระบบการบริหารนโยบายและการจัดการมหาวิทยาลัยใหม่ๆ มาใช้ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ทำงานเต็มเวลาโดยคำนึงถึงภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย การกำหนดให้มีรูปแบบการประเมินเชิงธรรมาภิบาลอย่างครบวงจร การสร้างเวทีถ่ายทอดนโยบายและแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารนโยบายระหว่างกัน การพัฒนาความสามารถในการกำกับดูแลและการบริหารอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัย และการปรับโครงสร้างของคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้เป็นคณะกรรมการที่ทำงานเต็มเวลา แต่การปฏิบัติตามกรอบแผนดังกล่าวยังไม่มีการสรุปผลการประเมินเนื่องจากกรอบระยะเวลาตามแผนการประเมินครั้งที่ 1 (2551-2554) จะมีการดำเนินการในช่วงตุลาคมถึงธันวาคม 2555 (วุฒิชัย ธนาพงศธร วุฒิชัย ธนาพงศธร เอกธิป สุขวารี และกัลยา โอภาสเสถียร, 2552: 189) ทั้งนี้ ในการพัฒนาประเด็นด้านธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องคำนึงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้แก่ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ได้กำหนดภารกิจและบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและเป็นแนวการปฏิบัติในการบริหารจัดการของประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง

จากการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบังคับใช้กฎหมายคือพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ฉบับเดียวกันทั้ง 40 แห่ง มีอัตลักษณ์เฉพาะที่ไม่แตกต่างกันมากนัก อีกทั้งมีกลไกขับเคลื่อน การปฏิรูปการศึกษาด้านธรรมาภิบาลโดยอาศัยกฎหมายที่สำคัญนอกเหนือจากพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเอง ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เกณฑ์มาตรฐานการ ศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น ซึ่งกฎหมายต่างๆ ที่กล่าวมาก็คือตัวเร่ง และขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เข้าสู่อการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีคุณภาพ แต่การ ขับเคลื่อนดังกล่าวก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาด้านคุณภาพได้อย่างเต็มที่ เพราะวามวิทยาลัยยังคงมี ปัญหาในการบริหารงานอีกหลายประการ เช่น ปัญหาด้านบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย การเปิดปิด หลักสูตร การบริหารการเงินและทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคล การตราและการบังคับใช้กฎหมาย และ วัฒนธรรมการทำงาน และปัญหาอื่นๆ อีก ซึ่งหากมหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีการกำหนดระบบการบริหาร จัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ชัดเจนแล้วจะทำให้การปฏิรูปมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งระบบสามารถดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพรวดเร็ว และต่อเนื่องได้

ผู้วิจัยจึงมีแนวความคิดที่จะศึกษาเรื่องประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลัก ธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อที่จะได้ทราบถึงประสิทธิผลของนโยบายว่ามีมากน้อยเพียงใด มี ปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความประสบผล สำเร็จ และกระบวนการในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นไปตาม กรอบแนวคิดทฤษฎีหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เพื่อที่จะได้เป็นกรอบหรือแนวทางการปฏิรูประบบธรรมาภิบาล ในมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง จึงเห็นควรได้มีการ ศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจังเพื่อการพัฒนาาระบบอุดมศึกษาให้มีความยั่งยืนและเป็นการส่งเสริมให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ราชภัฏ รวมถึงมีจุดยืนที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองจนสามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคและระดับโลกต่อ ไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

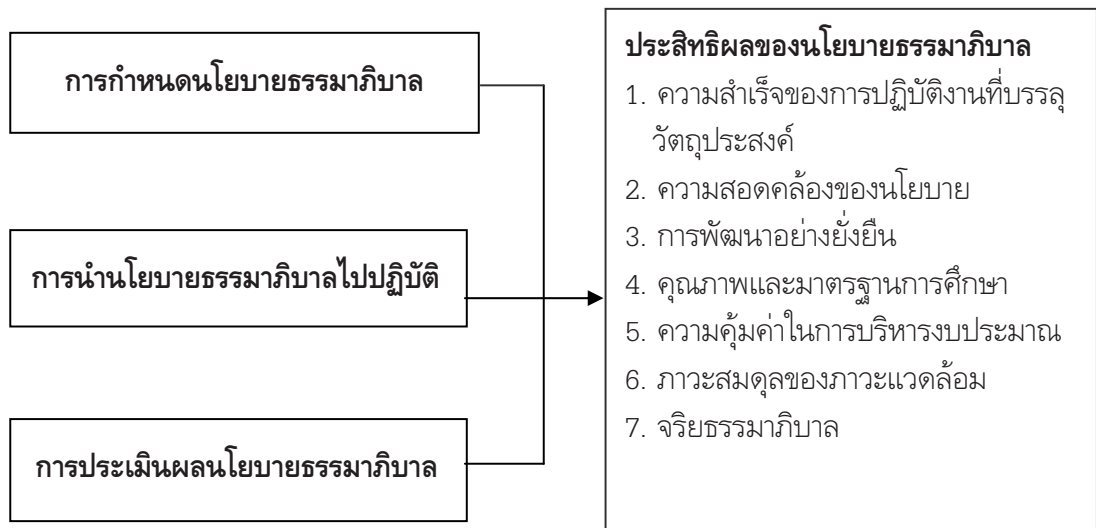
การวิจัยเรื่องประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย ราชภัฏมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อศึกษา การนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ เพื่อการประเมินผลกระทบของการนำ นโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และเพื่อศึกษาประสิทธิผลของนโยบายการบริหาร จัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ” ผู้วิจัยได้สร้างกรอบการวิจัยครั้งนี้ โดยการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดเชิงระบบ คือ 1) Policy Formulation 2) Policy Implementation และ 3) Policy Evaluation ตามแนวคิดที่สรุปโดยท่านศาสตราจารย์ ดร. วรเดช จันทรร (2547 : 43-48) ที่กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์นโยบายจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้านคือ การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) การประเมินนโยบาย (Policy Evaluation) โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเพื่อการประยุกต์ใช้จากเกณฑ์ของธนาคารแห่งการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) (มี 4 มิติ) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (มี 6 องค์ประกอบ) เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (มี 10 องค์ประกอบ) หลักธรรมชาติของมหาวิทยาลัยไทย (มี 6 องค์ประกอบ) ส่วนแนวคิดและทฤษฎีทางด้านประสิทธิผลได้ใช้แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based management) ตามแนวทางของ Canadian international development agency (CIDA) รวมถึงได้ประยุกต์จากแนวคิดของ Norton and Kaplan, Richard M. Steers และ Stephen P. Robbins เป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย



ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมชาติในมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยยึดกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น ได้กำหนดบุคคลกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหารคณะ กลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหารมหาวิทยาลัย และกลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษา

ด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 137 คนที่ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 4 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และทดสอบสมมติฐานเชิงปริมาณด้วยการวิเคราะห์การถดถอยหัพพคูณแบบขั้นตอน และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 27 คน ที่ได้มาจากการเลือกแบบบอกต่อ (Snow ball) เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแปลความและการตีความในการสรุปข้อมูลเพื่อการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 65 และเป็นเพศชาย ร้อยละ 35 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี ร้อยละ 48.9 รองลงมาคือช่วงอายุ 41- 50 ปี ร้อยละ 38.7 ช่วงอายุ 61 ปีขึ้นไป ร้อยละ 8 และสุดท้ายช่วงอายุ 34-40 ร้อยละ 4.4 ส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ร้อยละ 64.7 รองลงมาเป็นคณาจารย์ประจำ ร้อยละ 23.4 และสุดท้ายเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย ร้อยละ 21.9 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท คิดเป็น 83.2 รองลงมาเป็นวุฒิกการศึกษาปริญญาเอก ร้อยละ 16.8 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ ร้อยละ 48.2 รองลงมามีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 35.8 มีตำแหน่งเป็นรองศาสตราจารย์ ร้อยละ 14.6 และสุดท้ายมีตำแหน่งศาสตราจารย์ ร้อยละ 1.5 ตามลำดับ

2. ด้านการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการกำหนดนโยบายธรรมาภิบาล พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมียกระดับการปฏิบัติในด้านการกำหนดนโยบายในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมียกระดับการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านการกำหนดนโยบายธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุดคือ สภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยได้ให้การสนับสนุนนโยบายธรรมาภิบาล สภาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนนโยบายธรรมาภิบาล และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้ให้แนวทางและให้การสนับสนุนนโยบายธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย

3. ด้านการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมียกระดับการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมียกระดับการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการตามหลัก

ธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับมากคือ มหาวิทยาลัยมีการบังคับใช้กฎหมายสอดคล้องกับหลักนิติรัฐคือการบังคับใช้กฎหมายโดยทั่วถึงกันและนิติธรรมคือการใช้กฎหมายเพื่อสร้างความเป็นธรรมในองค์กรนั้นๆ อย่างเท่าเทียมกัน มหาวิทยาลัยมีระบบการสื่อสารภายในเกี่ยวกับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ และบุคลากรมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะการปฏิบัติงานเพื่อการสนับสนุนและส่งเสริมการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

4. ด้านการประเมินผลกระทบของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการประเมินผลกระทบของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในด้านการประเมินผลกระทบการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยมีระดับการปฏิบัติภารกิจของทุกฝ่ายมีความสอดคล้องกับนโยบายธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทำให้เกิดความน่าเชื่อถือจากชุมชนท้องถิ่นและสังคมทั่วไปอยู่ในระดับมาก และการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทำให้เกิดความน่าเชื่อถือของฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก

5. ด้านประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านประสิทธิผลของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในด้านประสิทธิผลของการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับความสำเร็จของจริยธรรมาภิบาล (หมายถึงการปฏิบัติตนของบุคลากรทุกฝ่ายอยู่ในกรอบของศีลธรรมอันดีของสังคมโดยมีศีล สมาธิ ปัญญา เป็นฐานในการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย) อยู่ในระดับมาก มีระดับความสำเร็จของภาวะสมดุลของภาวะสิ่งแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากและมีระดับความสำเร็จด้านการนำธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในด้านความมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการ (หมายถึงมหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระและเสรีภาพในการเสนอผลงานทางวิชาการสู่สาธารณะ) อยู่ในระดับมาก

6. ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยในด้านความสัมพันธ์ของระดับการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้วิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลของการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เมตริกค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ด้วยกัน พบว่า ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่าง 0.549 – 0.870

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรเกณฑ์ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์สูงสุด คือการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.928 รองลงมาเป็น การประเมินผล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.907 และการกำหนดนโยบาย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.759

ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 1.000 โดยที่ตัวแปรการนำนโยบายไปปฏิบัติ (x2) การประเมินผลนโยบาย (x3) การกำหนดนโยบาย (x1) มีค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (B) เท่ากับ $0.483 + 0.256 + 0.372 + 0.132$ ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) เท่ากับ $0.382 + 0.517 + 0.144$ ตามลำดับ และมีค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) เท่ากับ 0.483 โดยเขียนเป็นสมการในรูปคะแนนดิบ คือ

ประสิทธิผลของนโยบาย = $0.483 + 0.256$ (การนำนโยบายไปปฏิบัติ) + 0.372 (การประเมินผลนโยบาย) + 0.132 (การกำหนดนโยบาย)

จากสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในการพยากรณ์ประสิทธิผลของนโยบายได้ดีที่สุดคือ การนำนโยบายไปปฏิบัติ รองลงมาคือการประเมินผลนโยบายและการกำหนดนโยบายตามลำดับ

อภิปรายผล

1. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากผลการวิจัยที่พบว่า การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการกำหนดนโยบายธรรมาภิบาล เป็นการแสดงให้เห็นว่า สภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งได้ให้การสนับสนุนนโยบายธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่กฎหมายได้กำหนดให้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนที่สุด โดยสภามหาวิทยาลัยได้ให้การสนับสนุนการดำเนินนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลตามกฎหมายและตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งต้องรับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยการประเมินคุณภาพทุกครั้งจะมีเนื้อหาเกี่ยวกับธรรมาภิบาลที่มหาวิทยาลัยทุกแห่งต้องได้รับการประเมินและที่สำคัญคือรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนให้มีหน่วยงานที่คอยสนับสนุนกิจกรรมธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องได้แก่ สถาบันคลังสมองของชาติ ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงได้มีรูปแบบของการกำหนดนโยบายโดยการมีส่วนร่วมของประชาคมในมหาวิทยาลัยจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะจากสภามหาวิทยาลัย และฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย พิจารณานโยบายธรรมาภิบาลร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมานพ จันท์เทศ (2544) ที่ได้ทำการ

วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนา นโยบายของสถาบันราชภัฏ พบว่า ขั้นตอนการพิจารณากำหนดนโยบายมาจาก คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและพิจารณาประกาศเป็นนโยบายโดยคณะกรรมการสภาประจำสถาบัน

นอกจากนี้ กฎหมายได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคล ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ และคล่องตัวในการบริหารจัดการโดยสิ้นสุดที่องค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยคือ สภามหาวิทยาลัย แต่ถูกกำกับและตรวจสอบในเชิงนโยบายจากรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิศรี วงษ์สมาน (2544:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของรัฐกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับในการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเป็นความสัมพันธ์เชิงกำกับและตรวจสอบโดยรัฐกำกับในเชิงนโยบาย แผน และมาตรฐานและใช้การสนับสนุนงบประมาณ และการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เป็นกลไกในการกำกับโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ดีและปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้มหาวิทยาลัยมีอิสระ และคล่องตัวในการบริหารจัดการ ให้การดำเนินงานสิ้นสุดที่ระดับสภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ความสัมพันธ์ด้านนโยบายและแผนนั้น รัฐต้องกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาอุดมศึกษาที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายการผลิตกำลังคนและทำความตกลงกับมหาวิทยาลัยเพื่อให้การดำเนินงานตามผลผลิต ตามจำนวนสาขาวิชา และงบประมาณที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งนอกจากการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมแล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องมีการบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อนำพามหาวิทยาลัยไปสู่จุดหมายที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กฎหมายได้กำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

สภามหาวิทยาลัย จึงนับว่าได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนนโยบายธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีรูปธรรมที่ชัดเจนมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ และเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในมหาวิทยาลัยที่ได้ขับเคลื่อนองคาพยพไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีธรรมาภิบาลได้ ซึ่งปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมีหน้าที่ในการกำกับดูแลโดยรูปแบบของคณะกรรมการ (Governing Board) มีกฎหมายกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและอำนาจมากขึ้น ทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแล การบริหารจัดการ การออกข้อบังคับ ตลอดจนการสรรหาผู้บริหาร โดยเฉพาะอธิการบดีที่เป็นบทบาทสำคัญของสภามหาวิทยาลัยว่า เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้มากน้อยเพียงใด สามารถใช้อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้ด้วยความโปร่งใสหรือธรรมาภิบาลได้มากน้อยเพียงใด และที่สำคัญกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ทำหน้าที่ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และทำนโยบายของฝ่ายบริหารให้เป็นเนื้อเดียวกันนโยบายของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอาน (2554, 6) ที่ได้ให้แนวคิดในการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยว่า การที่จะปฏิรูปมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ในการทำงานกับอธิการบดี และผู้บริหารระดับสูงดียิ่งขึ้นโดยมุ่งหวังที่จะสร้างความเข้มแข็ง (Strong Executive) ให้กับสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย

2. การนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ระดับการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏสอดคล้องกับหลักนิติรัฐคือการบังคับใช้กฎหมายโดยทั่วถึงกัน และนิติธรรมคือการใช้กฎหมายเพื่อสร้างความเป็นธรรมในองค์กรนั้นๆ อย่างเท่าเทียมกันอยู่ในระดับมาก เนื่องจากว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีการบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น และมีการยึดหลักปฏิบัติภายใต้กฎหมายตามลำดับศักดิ์ของกฎหมายมาตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนายพงษ์เทพ เทพกาญจนา (2554, 8) นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ที่ว่า กฎหมายที่มีศักดิ์ต่ำกว่าจะออกได้โดยอาศัยอำนาจที่กฎหมายลำดับสูงกว่าให้ไว้ กฎหมายที่มีศักดิ์ต่ำกว่าจะมีขอบเขตเกินกว่ากฎหมายลำดับสูงกว่าไม่ได้ หากบทบัญญัติกฎหมายขัดแย้งกัน ต้องใช้กฎหมายที่มีลำดับสูงกว่าใช้บังคับ แต่มีปัญหาหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏคือบุคลากรส่วนใหญ่มีสมรรถนะในด้านทักษะความรู้และการสื่อสารเรื่องของกฎหมายน้อย จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายภายในมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชรัส บุญณสะ (2553) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องความสำเร็จในการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าแนวทางพัฒนาการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล ด้านระบบการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับนโยบายธรรมาภิบาลเพื่อนำไปปฏิบัติในหลายช่องทาง แต่ที่สำคัญคือการใช้การประชุมทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ และระดับสาขาวิชาในการสื่อสารเพื่อการปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอื่นๆ อีกหลายประการ ได้แก่ การมีเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน และคล่องตัวในการบริหารงานด้านธรรมาภิบาล การจัดสรรงบประมาณเพื่อการสนับสนุนในด้านธรรมาภิบาลควรกระทำอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง และประการสุดท้ายคือบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยควรตื่นตัวและเห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลในทุกส่วนของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคันสนีย์ จะสุวรรณ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏคือเจตคติ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน

3. การประเมินผลกระทบของการนำนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการประเมินผลกระทบการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติพบว่า การประเมินผลกระทบของนโยบายการบริหารจัดการตามหลัก

ธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นทำให้เกิดความน่าเชื่อถือจากชุมชนท้องถิ่นและสังคมทั่วไป และทำให้เกิดความน่าเชื่อถือของฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เนื่องจากระบบธรรมาภิบาลที่สภามหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งได้พยายามขับเคลื่อนไปสู่ประชาคมชาวมหาวิทยาลัยโดยผ่านสภามหาวิทยาลัยไปยังคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย และคณาจารย์ทุกคนนั้น เป็นการแสดงถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นการกระจายอำนาจ โปร่งใสและตรวจสอบได้ หากมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาลแล้วย่อมส่งผลต่อการได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคมทั่วไปได้ และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะเป็นที่เชื่อถือของบุคลากรในองค์กรและประชาคมนั้น

จากการที่สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและหน้าที่สำคัญคือ การกำกับ ติดตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยราชภัฏจึงได้แต่งตั้งตั้งคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย คณะ ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้มาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาประเมินผลตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนของมหาวิทยาลัย และการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งหน้าที่ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยนับเป็นหน้าที่หลักประการหนึ่งของสภามหาวิทยาลัยที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการศึกษาของ AGB : association of governing boards of universities and colleges ที่พบว่า (ชัยวัฒน์ แก้วพันงาม, ผู้แปล, 2554: 62) ความเชื่อมั่นของการประเมินของสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทำงานของอธิการบดีนั้นขึ้นอยู่กับการทำงานของสภามหาวิทยาลัย การสร้างเกณฑ์การทบทวนตนเองในการทำงานนั้นควรที่จะได้มีการพิจารณาทำความเข้าใจอย่างรอบคอบ และได้รับการยอมรับจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด การประเมินความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีมีความสำคัญมาก และควรที่จะรวมไปถึงการตรวจสอบอย่างระมัดระวังในด้านความเป็นผู้นำในภาพรวมของสภามหาวิทยาลัยและของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละบุคคล และผลที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบและการนำเนื้อหาของธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของสภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยย่อมทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือต่อชุมชนท้องถิ่นและสังคมทั่วไป

4. ประสิทธิภาพของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านประสิทธิภาพของการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติที่พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับประสิทธิภาพของนโยบายการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับน้อย เนื่องจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏมีปัญหาการบริหารจัดการภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏเอง ทั้งนี้เพราะเหตุว่า สภามหาวิทยาลัยและสังคมมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นเป็นสังคมอุปถัมภ์มากจนเกินไป ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นภารกิจเร่งด่วนที่ประชาคมมหาวิทยาลัยต้องเริ่มให้ความสำคัญกับบทบาทของสภามหาวิทยาลัยให้มากขึ้น เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่เป็นองค์กรที่สำคัญสูงสุดของมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการศึกษาของ AGB : association of

governing boards of universities and colleges ที่พบว่า (ชัยวัฒน์ แก้วพินางม, ผู้แปล, 2554: 72) สภามหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสุดท้ายที่สำคัญที่สุดในการรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมภายในสถาบัน ทั้งนี้ เพราะว่า สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ดูแลนโยบายและควบคุมการบริหารงานของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพก็จะร่วมมีบทบาทอย่างแท้จริงในการรักษาและดำรงไว้ซึ่งบรรยากาศของเสรีภาพทางวิชาการของอาจารย์และนักศึกษาในมหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีนโยบายธรรมาภิบาลที่ผ่านกระบวนการอย่างมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ควรให้ความสำคัญไม่เฉพาะกลุ่มคณาจารย์ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ควรให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ได้แก่ นักศึกษา ผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และผู้ใช้บัณฑิตได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายธรรมาภิบาล การวางแผน การจัดกิจกรรมด้านธรรมาภิบาล และการประเมินผลด้านธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ

1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีนโยบายเพื่อการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านธรรมาภิบาลเพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Good practice) หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ตามลำดับ ในทุกส่วนของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย โดยมีการค้นหาความจริง พูดความจริง และเล่าความจริงกันอย่างแพร่หลายในทุกส่วนขององค์กร เพื่อการขับเคลื่อนนโยบายธรรมาภิบาลด้วยตัวมหาวิทยาลัยเอง

1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเร่งด่วน จากเหตุผลที่ว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งยังเป็นสังคมอุปถัมภ์มากกว่าสังคมคุณธรรม จึงควรกำหนดกฎเกณฑ์ให้การมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน

1.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลเป็นวาระเร่งด่วนแห่งมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุผลที่ว่า เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเอง

1.5 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีนโยบายและยุทธศาสตร์ในการสร้างเครือข่ายอุดมศึกษากับมหาวิทยาลัยในกลุ่มประเทศอาเซียนทั้งในระดับคณะและสาขาวิชาตามความต้องการของสังคมท้องถิ่น

2. ข้อเสนอแนะระดับบริหาร

2.1 ประชาคมมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการสานเสวนาต่อกันเพื่อการแก้ปัญหาการได้มาซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏที่อาจมีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือการเอื้อผลประโยชน์ต่อกันระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย

2.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการสำนัก ประธานสาขาวิชาควรสนับสนุนและส่งเสริมนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอย่างเข้มแข็ง และควร

ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการนำเนื้อหาธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อสร้างและพัฒนาให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีอย่างยั่งยืนต่อไป

2.3 คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และคณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย ราชภัฏควรมีการสานเสวนาทบทวนเพื่อปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับมหาวิทยาลัย คณะ ศูนย์ และสำนักให้เป็นหน่วยปฏิบัติที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทันที (one stop service)

2.4 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการพัฒนาหน่วยงานธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานอิสระและมีอำนาจเต็ม โดยสภามหาวิทยาลัยควรกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับจำนวน วิธีการได้มา และการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยที่มาจากประชาคมในมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วน และภาคประชาชนในท้องถิ่นด้วย

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยที่เป็นฝ่ายนโยบาย กับฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นฝ่ายน่านโยบายไปปฏิบัติว่า ควรมีรูปแบบอย่างไรที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3.2 ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่องประสิทธิผลของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีการกิจคล้ายคลึงกันเพื่อต่อยอดความรู้และเพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการธรรมาภิบาลที่ดีที่สุด (best practice)

3.3 ควรมีการศึกษาภาพอนาคต (10 – 15 ปี) ของการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏว่า ควรมีรูปแบบอย่างไร และมหาวิทยาลัยควรกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ที่เป็นอัตลักษณ์อย่างไรบ้าง

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2550. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551-2565). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- ชรัส บุญณสะ. 2553. **ความสำเร็จในการน่านโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ชัยวัฒน์ แก้วพินงาม, ผู้แปล. 2554. **สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ คู่มือสำหรับกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2553. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- บุญเรือง ศรีเทรัญ. 2550. **สถิติเพื่อการวิจัย**. นนทบุรี : เอมพันธ์.
- พงศ์เทพ เทพกาญจนา. 2554. “กฎหมายที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรทราบ.” **จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย**. 3 (1) : 8.
- มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง**. 2549. กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา.
- มานพ จันทน์เทศ. 2544. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนานโยบายสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรเดช จันทรศร. 2547. **รัฐประศาสนศาสตร์: จากอดีตสู่อนาคตของการวิจัยในการพัฒนาการบริหารราชการแผ่นดิน**. กรุงเทพฯ : สหายบล็อกและการพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. 2550. **สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. กรุงเทพฯ : สถาบัน คลังสมองของชาติ.
- วิจิตร ศรีส้าน. 2554. “การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย : บทบาทและภารกิจของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย.” **จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย**. 3 (1) : 6-8.
- วุฒิชัย ธนาพงศธร เอกธิป สุขวารี และกัลยา โอภาสเสถียร. (2552). **การพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อกำกับติดตามการจัดการอุดมศึกษาตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษาและกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- คันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2550). **การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. ดุษฎีนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. 2550. **นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ**. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- สมญา อินทรเกษม. 2551. **การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือตอนล่างไปปฏิบัติ**. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2553. **มาตรฐานการอุดมศึกษา และเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุทธศรี วงษ์สมาน. 2544. **รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ กับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับในการบริหารการอุดมศึกษา ระดับอุดมศึกษา**. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.research.or.th/handle/123456789/174388>. (วันที่เข้าถึง 15 มีนาคม 2554).
- Canadian International Development Agency. 2001. **Results Based Management in CIDA : An Introductory Guide to Concept and Principles**. (Online). Available:http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf. (Accessed 17 May.2011).