

ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
PROPOSED STRATEGIC MAP FOR DEVELOPMENT
OF KALASIN RAJABHAT UNIVERSITY UNDER
THE RAJABHAT UNIVERSITY ACT B.E. 2004

นายคมสันที ขจรปัญญาไพศาล

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2552

ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

นายคมสันที ขจรปัญญาไพศาล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2552

**PROPOSED STRATEGIC MAP FOR DEVELOPMENT
OF KALASIN RAJABHAT UNIVERSITY UNDER
THE RAJABHAT UNIVERSITY ACT B.E. 2004**

MR. KOMSAN KHAJHORNpanyaisan

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

2009



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นายคมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รongศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา คัมภีร์ปกรณั์ ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ กรรมการ
Professor Emeritus Dr. Merrill M. Oaks กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีชัย บุญเดิม กรรมการ
ดร. พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(Professor Emeritus Dr. Merrill M. Oaks)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ลำปาง แม่นมัตย์)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

คมสันที ขจรปัญญาไพศาล. 2552. ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ, Professor Emeritus Dr. Merrill M. Oaks

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ
กาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม
ที่มี 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ
การศึกษาพหุกรณี 3 แห่ง และการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 2 การตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์
โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเหมาะสม ความสอดคล้อง ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ ด้วยการ
การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่มเป้าหมาย และการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิจัยได้ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ประเด็นสร้างความ
เข้มแข็งในภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย 7 ด้าน คือ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงด้าน
การวิจัย ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลายและ
สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู 2) ประเด็นสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา
และหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน 3) ประเด็นสร้างการ
เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยและ 4) ประเด็นสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

สำหรับกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย
3 กลไกหลัก คือ กลไกด้านองค์การ กลไกด้านบุคคล และกลไกด้านการบริหาร ซึ่งจะต้องสอดคล้องประสานและ
เชื่อมกันเพื่อควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

Komsan Khajornpanyapaisan. 2009. **Proposed Strategic Map for Development of Kalasin Rajabhat University under The Rajabhat University Act B.E. 2004.** Doctor of Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

Thesis Advisors: Assoc. Prof. Dr. Wirot Sanrattana, Professor Emeritus Dr. Merrill M. Oaks

ABSTRACT

The objective of this research was to study and organize recommendation for developing Kalasin Rajabhat University under the Rajabhat University Act B.E. 2004 by using participatory policy research including 2 phases: Phase 1; The contextual study for proposing the strategic map by documentary research, survey research, 3 multi case studies, and workshop seminar, Phase 2; The investigation for proposing the strategic map by considering the appropriateness, congruence, usefulness, and feasibility by in-depth interview the experts, discussion with target group, and public consideration of the stakeholders.

The research findings: the proposed strategic map including 4 issues of strategic issues were obtained; 1) the issue in creating strength of 4 major responsibilities of university for 7 aspects including : the education aspect, academic and high vocational promotion aspect, research aspect, academic service provision for society aspect, improvement, transference, and development of various technologies as relevant to local need aspect, art and culture maintenance aspect, development in natural resource and environmental conservation aspect, and development in producing teacher and educational level aspect, 2) the issue in creating collaboration with higher education institutes and other work units both in the country and foreign countries by focusing on collaboration with neighborhood countries, 3) the issue in creating the administrative and management changes for university development, and 4) the issue in creating information system for university.

The mechanism of accelerated strategy, controlled strategy, and strategic evaluation, included 3 major mechanisms: organizational mechanism, personnel mechanism, and administrative mechanism which had to be connected and integrated for efficiency of implementation.

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความเมตตาอย่างยิ่งจากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ อาจารย์ที่ปรึกษา และ Professor Emeritus Dr. Merrill M. Oaks อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร. พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก ที่ได้เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เรียนรู้ จาก การวิจัยในครั้งนี้ซึ่งเป็นประสบการณ์อันล้ำค่า ขอกราบขอพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา คัมภีร์ปรภรณ์ ประธานกรรมการสอบ ดร. พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ Professor Emeritus Dr. Merrill M. Oaks ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีชัย บุญเดิม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาได้ เสียสละเวลาอันมีค่า มาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าจนทำให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์สหัส หาญสินธุ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สุวกิจ ศรีปีดดา อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และ ดร. ประดิษฐ์ ฉัตรจรสกูล อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ที่กรุณาให้ โอกาสในการศึกษาต่อและสนับสนุนการทำวิจัย และในขั้นตอนในการวิจัยผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ ในการ เก็บข้อมูลในการวิจัยพหุกรณี ทั้ง 3 แห่ง โดยได้รับความอนุเคราะห์จากรองศาสตราจารย์ ดร. ศิโรจน์ ผลพันธิน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร อาจารย์ปัญญา มหาชัย อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนก โตสุรัตน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ และขอขอบคุณท่านผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือทุกท่าน นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และ ท่านผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำข้อเสนอแนะและเสียสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร. กนกอร สมปราชญ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สวัสดิ์ โพธิ์วัฒน์ ที่ได้ให้คำชี้แนะ ชี้นำอยู่เสมอ ขอขอบคุณคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษา ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้ ร่วม สัมมนาเชิงปฏิบัติการสนทนากลุ่มเป้าหมาย และการประชาสัมพันธ์ ในการจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ ใน ครั้งนี้

ขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่สนับสนุนทุนการศึกษาระดับปริญญาเอกใน โครงการเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ ทำให้ผู้วิจัยได้ศึกษาต่อในวันนี้ และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่สนับสนุนทุนในการทำวิจัยในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ขอขอบคุณคุณพ่อดวงสิทธิ์ คุณแม่ทองพิน ขจรปัญญาไพศาล ที่ได้ให้กำลังใจเป็น แรงผลักดันให้ตลอดเวลา ขอขอบคุณคุณแม่เพ็ญศรี ราชพัฒน์ ที่ได้ดูแลเอาใจใส่ หลานชายทั้งสองด้วยความรัก ทำให้ผู้วิจัยมีเวลาในการทำวิจัยจนสำเร็จได้ และขอบคุณคุณจิระนันท์ เด็กชายสหภักดิ์ และเด็กชายสหรัชต์ ขจรปัญญาไพศาล ที่เป็นเบื้องหลังพลังแรงใจในการทำงานของผู้วิจัย รวมทั้งญาติพี่น้อง พี่ๆ เพื่อนๆ ที่ร่วมทำงาน และร่วมเรียนปริญญาเอกในรอบ 5 ทุกท่านที่คอยติดตามให้กำลังใจอยู่เสมอทำให้งานวิจัยสำเร็จได้ในวันนี้

คมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
คำอุทิศ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามการวิจัย	8
3. วัตถุประสงค์การวิจัย	8
4. ขอบเขตของการวิจัย	9
5. นิยามศัพท์เฉพาะ	9
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	12
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
1. ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	13
2. แนวคิดเกี่ยวกับแผนที่ยุทธศาสตร์	27
3. ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	55
4. บทบาทและภารกิจตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547	84
5. บริบทและปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	98
6. กรอบแนวคิดการวิจัย	120
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	123
1. ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	123
2. ระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	128
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1	131
1. ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547	131
2. ตอนที่ 2 ร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ภายใต้ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547	191

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2	203
1. ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ	203
2. ตอนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมาย	214
3. ตอนที่ 3 ผลการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	217
บทที่ 6 ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547: บทสรุปจากการวิจัย	223
1. ตอนที่ 1 องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์	223
2. ตอนที่ 2 องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์	225
บทที่ 7 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	237
1. วัตถุประสงค์การวิจัย	237
2. วิธีดำเนินการวิจัย	237
3. สรุปผลการวิจัย	240
4. อภิปรายผลการวิจัย	248
5. ข้อเสนอแนะ	268
บรรณานุกรม	277
ภาคผนวก	291
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	293
ภาคผนวก ข เครื่องมือในการวิจัย	297
ภาคผนวก ค รายนามผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	311
ภาคผนวก ง รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์เชิงลึก	315
ภาคผนวก จ รายนามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเป้าหมาย	319
ภาคผนวก ฉ รายนามผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	323
ภาคผนวก ช ภาพจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	327
ประวัติผู้เขียน	333

สารบัญตาราง

	หน้า	
ตารางที่ 1	แสดงอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	103
ตารางที่ 2	แสดงจำนวนบุคลากรและลูกจ้างชั่วคราวของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	104
ตารางที่ 3	แสดงจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	105
ตารางที่ 4	แสดงจำนวนงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	106
ตารางที่ 5	แสดงจำนวนโครงการและงบประมาณด้านการบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	107
ตารางที่ 6	แสดงจำนวนโครงการและงบประมาณด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	108
ตารางที่ 7	ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550	116
ตารางที่ 8	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	124
ตารางที่ 9	ประเด็นด้านการให้การศึกษ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง	132
ตารางที่ 10	ประเด็นการวิจัย	135
ตารางที่ 11	ประเด็นด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม	137
ตารางที่ 12	ประเด็นด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	138
ตารางที่ 13	ประเด็นด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	139
ตารางที่ 14	ประเด็นด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	140
ตารางที่ 15	ประเด็นด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู	141
ตารางที่ 16	ประเด็นด้านการบริหารจัดการสถาบัน	142
ตารางที่ 17	ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการให้การศึกษ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง	185
ตารางที่ 18	ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นการวิจัย	186
ตารางที่ 19	ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม	186
ตารางที่ 20	ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	187
ตารางที่ 21	ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	187
ตารางที่ 22	ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	188
ตารางที่ 23	ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู	188
ตารางที่ 24	ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นการบริหารจัดการสถาบัน	189

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ระดับและความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์	18
ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	21
ภาพที่ 3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	25
ภาพที่ 4 มิติที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships)	30
ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ในแต่ละมิติประยุกต์มุมมองของ balanced scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทย	35
ภาพที่ 6 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551	35
ภาพที่ 7 องค์ประกอบแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการวิจัย	38
ภาพที่ 8 ภาพถ่ายทางอากาศพื้นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	100
ภาพที่ 9 ภาพอาคารหอพักนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	100
ภาพที่ 10 ภาพตราสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	100
ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย: มิติการวิจัยและองค์ประกอบของข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์	121
ภาพที่ 12 ขั้นตอนการวิจัยข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547	130

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551ค) ประเทศไทยจำเป็นต้องตื่นตัว และเร่งพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ให้เท่าทันสภาพโลกาภิวัตน์ โดยปัจจัยสำคัญที่สุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาประเทศซึ่งบทบาทหลักจะ ตกอยู่กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่ต้องเร่งพัฒนากำลังคน ให้มีความสามารถ มีองค์ความรู้ที่จำเป็น มีทักษะการคิด มีทักษะการประกอบอาชีพ สามารถแก้ปัญหาของตนเอง และสังคมเพื่อรองรับสภาพ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชาญฉลาด (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550ข) การจะเตรียมการศึกษาของประเทศให้มีความคุณภาพและมาตรฐานให้สูงขึ้นอย่างได้ผลนั้น กล่าวได้ว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการศึกษาระดับอุดมศึกษามีหน้าที่โดยตรงในการสร้างความมั่งคั่งทางปัญญาผ่านกระบวนการผลิตกำลังคนระดับสูง การพัฒนาการวิจัย การส่งเสริมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ฯลฯ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา [องค์การมหาชน], 2549) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นที่พึ่งของแผ่นดินด้วยการผลิต “ผู้รู้” “ผู้สร้างความรู้” และ “องค์ความรู้” ที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขันและศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของทุกภาคการผลิต (อมรวิฑูรย์ นาคทรพรพ, 2543) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550ข) ที่กล่าวว่า อุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพของประเทศในเวทีสากล ผ่านการสร้างและพัฒนากำลังคนและการสร้างความรู้และนวัตกรรมผ่านระบบวิจัยและพัฒนา เพื่อประโยชน์ในภาคการผลิต โครงสร้างพื้นฐานและการยกระดับความเข้มแข็งของสังคมโดยรวม

ทั้งนี้ การปฏิรูปการอุดมศึกษาของประเทศต่างๆที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วและกว้างขวางทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม เหตุผลและที่มาของการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลก สรุปได้ว่ามาจากปัจจัย 6 ประการ คือ การขยายตัวด้านปริมาณของนักศึกษา ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความต้องการในทรัพยากรมนุษย์ที่ดีขึ้นและมากขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศข้อจำกัดด้านงบประมาณ และการปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจ (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และไพฑูรย์ สีนลรัตน์, 2542) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศดังกล่าวจำเป็นที่อุดมศึกษาไทยต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและภารกิจโดยมุ่งเน้นการเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเข้าสู่ภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคม การแข่งขันด้านเศรษฐกิจ และการรู้เท่าทันความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี การสร้างองค์ความรู้และสร้างสังคม ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นดังนี้ 1) บทบาทและพันธกิจเดิม ของการอุดมศึกษาที่อิงอยู่กับปรัชญา 4 ประการ ในรูปแบบและวิธีการอย่างเดิมคงจะไม่พอเพียง สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเพิ่มภารกิจที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อทำหน้าที่ชี้แนะ สะท้อนและรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสนองความต้องการของสังคมและประเทศชาติ 2) พันธกิจและภารกิจควรมีความหลากหลายและรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านรูปแบบวิธีการ เนื้อหาสาระ รวมถึงความแตกต่างของจุดเน้น ในการดำเนินภารกิจ ส่วนการวิจัยควรมุ่งเน้นสร้าง

องค์ความรู้และการนำผลงานวิจัยสู่การปฏิบัติและการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป 3) การสร้างพุทธิปัญญาเพื่อการพัฒนาบัณฑิต ให้มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ด้วยการปฏิรูปการเรียนรู้ การสอน การฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา การจัดหลักสูตรที่หลากหลายเพื่อมุ่งพัฒนาทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม รวมถึงการปฏิรูประบบ การวัดผลการศึกษา 4) สร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์แห่งความรู้ มีการบริหารและบริการองค์ความรู้ นอกจากนี้ จะต้องศึกษาวิจัย วิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ เพื่อเตือนภัยให้แก่สังคมไทย หรือเสนอแนวทางป้องกันภัยให้กับประเทศชาติด้านต่างๆ รวมทั้งการขึ้นำสังคมไทยให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543) นอกจากนี้แล้ว สุธรรม อารีกุล (2543) ได้กล่าวว่าภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่พึงประสงค์ในยุคคริสต์ศหัสวรรษใหม่ สรุปได้ 4 ประการ คือ ประการแรกภารกิจในการนำอุดมศึกษาไทยสู่ความทันสมัยและนำสมัย ประการที่สองคือ ภารกิจนำอุดมศึกษาสู่การเปิดเสรี มีการแข่งขันกันในด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการการระดมทุนและทรัพยากร ความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชน และการแข่งขันกันในด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ประการที่สาม ภารกิจในการนำอุดมศึกษาสู่ประชาชนอุดมศึกษาที่มีความหลากหลาย ประการที่สี่ คือ ภารกิจในการนำอุดมศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับนานาชาติ คุณค่าความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติสู่ คลังแห่งความรู้ สอดคล้องกับทบวงมหาวิทยาลัย (2543) ที่กล่าวไว้ว่าอุดมศึกษาตามแนวทางใหม่จะต้องมุ่งพัฒนาวิชาการวิชาชีพชั้นสูงและการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคมให้แก่สังคมไทยเพื่อให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมนานาประเทศ ความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติภารกิจต่างๆ โดยสามารถบริหารจัดการอุดมศึกษาภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับสภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศจะต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาที่หลากหลาย และเกิดประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่น มีความตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถขึ้นำสังคมเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างทันเหตุการณ์ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องตระหนักและยอมรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยควรดำเนินการตามกรอบแนวคิดใหม่ ดังนี้ 1) สถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างความเชี่ยวชาญ 2) สถาบันอุดมศึกษาต้องกระจายครอบคลุมทุกภูมิภาค 3) สถาบันอุดมศึกษาต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันด้วยการสร้างเครือข่าย 4) สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อการศึกษาสายวิชาชีพ วิชาการ และอาชีวศึกษา 5) สถาบันอุดมศึกษาต้องเชื่อมโยงระหว่างโลกของงานกับชีวิตจริง 6) สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตรอุดมศึกษากับหลักสูตรขั้นพื้นฐาน และระหว่างหลักสูตรอุดมศึกษาด้วยกันทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ 8) สถาบันอุดมศึกษาต้องให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่มวลชน 9) สถาบันอุดมศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้ที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์ เข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา 10) สถาบันอุดมศึกษาต้องใช้ประโยชน์ของอุตสาหกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษาและวัฒนธรรม

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย พบว่ามหาวิทยาลัยไทยไม่ติดกลุ่มมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีคุณภาพทั้งในระดับโลกและระดับภูมิภาค ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของประเทศต่ำ โครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์อยู่ในระดับท้ายๆ ของประเทศที่ได้รับการจัดอันดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากจำนวนบุคลากรวิจัย ผลงานตีพิมพ์ทางวิชาการ สิทธิบัตร รวมทั้งการลงทุนของรัฐในกิจการวิจัยและพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) โดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546ก) ได้ชี้ถึงจุดอ่อนในระบบการศึกษาไทยว่ามีปัญหาใน 4 ประเภท คือ ปัญหาด้าน

โครงสร้างและการบริหาร คุณภาพของครู วิธีการสอน และวิธีการเรียนรู้ คุณภาพของบุคลากรและระบบ แรงจูงใจ และการจัดลำดับความสำคัญในด้านหลักสูตร และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549ข) พบว่า ปัญหาที่สำคัญของการอุดมศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ของการอุดมศึกษาที่คิดจากประชากรอายุ 25-34 ปี ของไทยที่จบ การศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้นไปในปี 2549 อยู่ที่ร้อยละ 18 และการตอบสนองความสามารถในการแข่งขันของ การศึกษาระดับอุดมศึกษา ในปี 2549 ไทยได้คะแนน 5.28 จากคะแนนเต็ม 10 ส่วนในเรื่องการถ่ายโอนความรู้ ระหว่างบริษัทธุรกิจกับมหาวิทยาลัยในปี 2549 ไทยมีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบริษัทธุรกิจกับมหาวิทยาลัยไม่ มากนักโดยได้คะแนน 4.39 จากคะแนนเต็ม 10 นอกจากนี้ ในด้านประสิทธิภาพการศึกษา พบว่า การศึกษาของ ไทยยังมีปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพซึ่งเป็นปัญหาส่งผลกระทบต่อด้าน โอกาส ความเสมอภาค ทั้งถึงและเป็น ธรรมชาติในการจัดการศึกษา และคุณภาพการศึกษา รวมทั้งเป็นปัจจัยหนึ่งที่ถูกรั้งสรรณระดับการศึกษาของไทย โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546ข) กล่าวไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการของ สถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของประเทศไทยในกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ มีประเด็นปัญหาที่พบ คือ แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน การบริหารจัดการยังมิได้ มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษา เป็นสำคัญ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548) ที่ได้ให้ ข้อเสนอแนะต่อสถาบันอุดมศึกษาว่า ในเรื่องการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญต่อการ ปฏิรูปการเรียนรู้ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาพึงดำเนินการ ให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับอย่าง ชัดเจนและต่อเนื่อง และส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมภายในสถาบันอุดมศึกษา และลดการสั่งจากระดับ บริหารมาสู่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันภายในสถาบันอุดมศึกษา อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ รัชนา ศานติยานนท์ (2544) ได้เสนอผลการวิจัยไว้ว่า ผลจากการศึกษารูปแบบการบริหาร จัดการมหาวิทยาลัยที่ดี พบว่า ภาพรวมการบริหารที่ดีที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้เกี่ยวข้องกับการ อุดมศึกษาในปัจจุบัน จะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบใน ผลการปฏิบัติ และความโปร่งใส ในขณะเดียวกันก็ยังให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และ ความยุติธรรม และได้สรุปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในส่วนต่างๆที่สะท้อนองค์ประกอบ ของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ดี ดังนี้ 1) เป้าหมายหลักของการพัฒนามหาวิทยาลัยได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มี คุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการตอบสนองความต้องการของสังคม 2) องค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย คือสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำหนดนโยบายวางแผนและกำกับการบริหาร 3) การบริหารมหาวิทยาลัยควร กระจายอำนาจให้ผู้บริหารหลายคน 4) การบริหารงานบุคคลต้องมีการส่งเสริมความ โปร่งใสและความยุติธรรม 5) การบริหารด้านการเงินและทรัพย์สินต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะประเด็นสำคัญที่ กฤษณพงษ์ กิรติกร (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาของการอุดมศึกษาไทยที่สังคมและคนที่อยู่ในแวดวงการศึกษาห่วงวิตกและ จับตามองมาตลอดคือเรื่อง “ผลผลิตบัณฑิต” เนื่องจากบัณฑิตในปัจจุบันจบออกไปแล้วมีเสียงสะท้อนจากนายจ้าง ว่าทำงานไม่เป็น ได้แต่ไม่ตรงกับสาขาที่เรียน ถูกจ้างเงินเดือนต่ำกว่าวุฒิตลอดจนตงาน มหาวิทยาลัยเน้นการ ผลิตในเชิงปริมาณนำหน้าคุณภาพรวมไปถึงปัญหางบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัย คุณภาพอาจารย์ผู้สอนที่ ส่งผลต่อคุณภาพและสามารถและสามารถแข่งขันได้มุมมองของผู้นำทางการบริหารจัดการอุดมศึกษาและ แนวทางพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะ “คุณภาพบัณฑิต” จะเป็นเข็มทิศชี้อนาคตการศึกษาของไทย

นอกจากนี้ สาเหตุหนึ่งของปัญหาการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ เรื่องของประชากรในวัยเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) กล่าวว่า จากการประมาณการของวิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประชากรวัยเด็กจะลดลงจากร้อยละ 24.65 เป็น 17.95 ของประชากรทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2563 ในจำนวนนี้เป็นเด็กในวัยเรียน ช่วงมัธยมปลายที่มีอายุระหว่าง 15-17 ปี จาก 3.2 ล้านคน เป็น 2.75 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568 ในขณะที่เด็กในวัยเข้าอุดมศึกษาอายุระหว่าง 18-21 ปี ลดลงจาก 4.30 ล้านคน เป็น 3.77 ล้านคน ตามลำดับ สาเหตุสำคัญมาจากนโยบายคุมกำเนิดและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของประชากรในวัยเจริญพันธุ์ นับเป็นสัญญาณสำคัญที่ส่งผลต่อจำนวนที่นั่งของอุดมศึกษาในอนาคต ทั้งนี้ อุดมศึกษาไทยในรอบหลายปีที่ผ่านมา มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในขณะที่แผนอุดมศึกษาฉบับที่ 1 จัดทำขึ้นในภูมิทัศน์ของอุดมศึกษาที่มีจำนวนมหาวิทยาลัยไม่มาก แต่ ณ ปี พ.ศ. 2550 เมื่อรวม 5 กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเข้าด้วยกัน คือ กลุ่มมหาวิทยาลัยรัฐเดิม กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชน และวิทยาลัยชุมชน รวมเป็น 163 สถาบัน กระจายอยู่ในนครหลวง หัวเมือง และภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ และเมื่อรวมสถาบันระดับอุดมศึกษาที่สังกัดกระทรวง ทบวง กรมอื่น ๆ จำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 255 แห่ง ผลที่ตามมาทั้งคุณภาพ การศึกษาที่ตกต่ำลง การแข่งขันเพื่อแย่งชิงนักศึกษาในพื้นที่เดียวกันอุดมศึกษาพาณิชย์โดยไม่คำนึงว่าบัณฑิต จะว่างงาน ตลอดจนการละเลยต่อธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพของการบริหารสถาบันและอุดมศึกษาโดยรวม ปัญหาดังกล่าวทวีความรุนแรงเนื่องจาก การใช้นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ผ่านกฎหมาย ระเบียบ งบประมาณ ทรัพยากรวิจัยและการกำกับมาตรฐานที่เป็น “เกณฑ์เฉลี่ย” รวมทั้งขาดพลวัตของการพัฒนา ทำให้เกิดความไม่เท่าทันต่อวิวัฒนาการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงื่อนไขสำคัญของโจทย์ประเทศ อาทิเช่น การออกจากภาค การเกษตรของเกษตรกร การกระจายอำนาจการปกครอง ปัญหาชุมชนเมืองและชนบท ภาวะการว่างงานและ แรงงานต่ำกว่าระดับของบัณฑิตในตลาดแรงงาน เห็นได้ชัดว่าปัญหาของอุดมศึกษาไทยอยู่ในระดับวิกฤต ยิ่งยวดที่ส่งผลถึงเศรษฐกิจของสังคมของประเทศอย่างมากในระยะยาว หากไม่ตระหนักถึงความรุนแรงของ ปัญหา และไม่รีบทำการแก้ไขแล้ว จะส่งไปสู่ความเจริญและความอยู่รอดปลอดภัยของประเทศชาติด้วย (จรัส สุวรรณเวลา, 2551)

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็น มหาวิทยาลัยรัฐที่ก่อตั้งขึ้นใหม่ ในการจัดตั้งได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 โดยอธิบดีกรมฝึกหัดครูและคณะ ได้เดินทางไปดูที่ดินที่จังหวัดกาฬสินธุ์ เขตตำบลบัวบาน อำเภอยางตลาด ตามที่นายขุนทอง ภูผิวเดือน สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดกาฬสินธุ์ได้เสนอมายังกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันราชภัฏมี เนื้อที่ 500 ไร่ พร้อมได้มอบหมายให้วิทยาลัยครูมหาสารคามทำการศึกษาข้อมูลในรายละเอียดเกี่ยวกับที่ดินซึ่ง ขอใช้ ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวอยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติโคสนธิ หน่วยราชการสามารถขอใช้พื้นที่ทำประโยชน์ได้ และ ตามบันทึกข้อความที่วิทยาลัยครูมหาสารคามเสนอต่ออธิบดีกรมการฝึกหัดครูในขณะนั้น เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2537 เกี่ยวกับที่ดินดังกล่าว แต่ปัญหาติดขัดบางประการ ต่อมาได้มีการเสนอพื้นที่จัดตั้งสถาบัน ราชภัฏกาฬสินธุ์ใหม่ จำนวน 2 แปลง ได้แก่ พื้นที่สาธารณะประโยชน์ โลกดอนป่าชี ตำบลหนองหัว อำเภอ กุฉินารายณ์ จำนวน 2,500 ไร่ พื้นที่สาธารณะประโยชน์ โลกคงโคงไต้น ตำบลสงเปลือย อำเภอนามน คณะกรรมการได้เดินทางไปสำรวจพื้นที่ทั้ง 2 แปลงและมีความเห็น ดังนี้ 1) พื้นที่สาธารณะประโยชน์ โลกคงโคงไต้นมีสภาพเป็นพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม มีต้นไม้ใหญ่ไม่มาก พื้นที่ไม่ถูกบุกรุกจากชาวบ้านเข้าไปก่อสร้าง

ที่พิกอาศัย มีเพียงปลูกไผ่มันสำปะหลังเท่านั้น ในขณะที่พื้นที่สาธารณะประโยชน์โคกดอนป่าชี มีสภาพเป็นป่าอุดมสมบูรณ์กว่า ควรรักษาไว้เป็นป่าชุมชน 2) พื้นที่สาธารณะประโยชน์โคกคงโต้งไต้มีระยะทางห่างจากอำเภอสมเด็จประมาณ 8 กิโลเมตร อำเภอนามน 6 กิโลเมตร และอยู่ใกล้ถนนเลียบเมืองของอำเภอสมเด็จที่กำหนดไว้และมีเส้นทางหลายเส้นทางที่สามารถเดินทางเข้าพื้นที่ ส่วนพื้นที่สาธารณะประโยชน์โคกดอนป่าชี มีทางเข้าเพียง 2 เส้นทาง และระยะทางห่างถนนลาดยางระหว่างอำเภอภูผารายณ์กับจังหวัดมุกดาหารประมาณ 8 กิโลเมตร 3) พื้นที่สาธารณะประโยชน์โคกคงโต้งไต้ มีระยะทางห่างจากตัวจังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดสกลนคร และจังหวัดมุกดาหารไม่มากนักจัดเป็นศูนย์กลางนักศึกษาใน 3 จังหวัดสะดวกในการเดินทางมาเรียนที่สถาบันและสถาบันมีนโยบายให้นักศึกษาเข้าพักในหอพักสถาบันทุกคน 4) พื้นที่สาธารณะประโยชน์โคกคงโต้งไต้มีความเหมาะสมที่จะช่วยกระตุ้นการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประชากรในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ตอนบนได้แก่ อำเภอสมเด็จ คำม่วง ห้วยผึ้ง เขาวง นามน และภูผารายณ์ หลังจากคณะกรรมการฯ ได้พิจารณาข้อมูลต่างๆ ระหว่างพื้นที่สาธารณะประโยชน์โคกคงโต้งไต้กับพื้นที่สาธารณะประโยชน์โคกดอนป่าชี ที่ประชุมลงความเห็นเลือกพื้นที่สาธารณะประโยชน์โคกคงโต้งไต้ ตำบลสงเปลือย อำเภอนามน ซึ่งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดกาฬสินธุ์ 42 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากถนนเส้นหลัก 6 กิโลเมตร เป็นสถานที่ตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยให้โอกาสการศึกษาแก่ผู้ไม่มีโอกาส (สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2543) ในการจัดตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2539 ได้ใช้ชื่อว่า “โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์” ตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2539 และวันที่ 20 เมษายน 2540 โดยอนุมัติให้มีการจัดตั้งสถาบันราชภัฏพระราชมัญญณ์ติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 และเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 โดยแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สำนักงาน อธิการบดี 2) คณะ ศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, 2548) ทั้งนี้ได้จัดแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ตามราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ. 2549 โดยแบ่งออกได้ดังนี้คือ สำนักงานอธิการบดี มี 2 หน่วยงาน คือ กองกลาง และกองนโยบายและแผน ในคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 หน่วยงาน คือ สำนักงานคณบดี ภาควิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และภาควิชาศิลปศาสตร์ (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 123 ตอนที่ 74 ง , 2549)

ทั้งนี้ จากการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏใหม่นี้เอง ในการบริหารจัดการตลอดจนกระบวนการเรียนการสอนยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านต่างๆ เช่น งบประมาณ อาคารสถานที่ บุคลากร การบริหารจัดการและทรัพยากรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ทำให้เมื่อเข้ารับการรับการประเมินภายนอกครั้งแรก จากสำนักงาน สมศ. เมื่อเดือน 28-29 กันยายน พ.ศ. 2547 ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ ปัจจัยที่มหาวิทยาลัยควรพิจารณาและให้ความสำคัญเพื่อให้กลไกการประกันคุณภาพสามารถขับเคลื่อนไปได้คือการสรรหาบุคลากรให้มากขึ้นการพัฒนา และการรักษาบุคลากรที่ดีที่มหาวิทยาลัย มีอยู่ในขณะนี้ไว้รวมถึงการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของทุกระดับในการดำเนินการประกันคุณภาพบนพื้นฐานของความเข้าใจที่ตรงกัน ทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ และได้เสนอจุดที่ควรพัฒนาสำหรับมาตรฐานด้านการประกันคุณภาพภายในไว้ คือ ระบบการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยควรเป็นระบบของมหาวิทยาลัยเอง แต่ควรเชื่อมโยงกับแนวทางการประกันคุณภาพของหน่วยงานต้นสังกัดและกรอบการประเมิน

คุณภาพภายนอกของ สำนักงาน สมศ. (สำนักงาน สมศ., 2548) และจากข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ พบว่า มีจำนวนนักศึกษาเพียง 299 คน จำนวนบุคลากร จำนวน 79 คน ในจำนวนนี้เป็นข้าราชการเพียง 19 คน โดยในปีการศึกษา 2548 พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์มีภารกิจในด้านการผลิตบัณฑิต 4 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, 2549ก) เห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์นั้นถูกจัดตั้งขึ้นด้วยเหตุผลหลายประการ โดยเฉพาะในด้านการเมือง เนื่องจากในช่วงปี พ.ศ. 2540 นั้น ประเทศไทยเกิดสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2541 เห็นชอบให้ใช้มาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรภาครัฐ และให้ส่วนราชการระงับการขอจัดตั้งหน่วยงานใหม่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547) แต่ด้วยการประสานงานของนักการเมืองทำให้สามารถอนุมัติผ่านร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันราชภัฏเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2544 โดยคณะรัฐมนตรีในชุดของ พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร (สุติรัตน์ เวทียิรินันท์, 2548) สอดคล้องกับ จรัส สุวรรณเวลา (2551) ที่กล่าวว่า การพัฒนาและการขยายตัวของระบบอุดมศึกษา มีบ่อยครั้งที่ เป็นผลจากกระแสและความกดดันทางการเมืองที่ได้มีข้อมูลและเหตุผลที่ถูกต้องเหมาะสม ประกอบกับจากสภาพปัจจุบันที่มีจำนวนนักศึกษา จำนวนน้อย โดยในปี 2549 ได้เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งที่ 2 ของสำนักงาน สมศ. ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การลดจำนวนนักศึกษาภาคปกติอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยเป็น ความกังวลใจของทุกฝ่ายทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ซึ่งทุกภาคส่วนเห็นควรมีการใช้เทคนิควิธีการที่ หลากหลายสามารถเข้าถึงนักเรียนและผู้ปกครอง (สำนักงาน สมศ., 2550) และที่สำคัญจากการประเมินการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 ที่มีกรอบการดำเนินงานใน 4 มิติ พบว่า โดยภาพรวมได้รวมคะแนน 3.7930, 4.0146 และ 3.4641 เห็นได้ว่าได้คะแนนมีค่าไม่สูงมากนักจำเป็นต้อง ได้รับการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นอีก โดยเฉพาะมิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ได้คะแนน 3.7375, 4.7333 และ 2.8860 และมิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการได้คะแนน 3.5854, 3.5060 และ 2.8610 แสดงให้เห็นถึงคะแนนที่ได้ค่อนข้างน้อยรวมทั้งมีแนวโน้มลดลงมาก (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548, 2549, 2550) แต่อย่างไร ก็ดีหากพิจารณาในจังหวัดกาฬสินธุ์จะเห็นว่ากลุ่มประชากรในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยสำนักงานสถิติจังหวัด กาฬสินธุ์ (2548, 2549, 2550) พบว่า จากจำนวนประชากรที่เป็นนักเรียนของจังหวัดกาฬสินธุ์ ในปีการศึกษา 2547 มีจำนวน 179,117 คน ในปีการศึกษา 2548 มีจำนวน 177,925 คน และในปีการศึกษา 2549 มีจำนวน 174,823 คน ซึ่งมีอัตราการลดลงสอดคล้องกับข้อมูลข้างต้นแล้ว ประกอบกับในจังหวัดกาฬสินธุ์ยังมีสถานศึกษาที่เปิดทำการ สอนในระดับอุดมศึกษา จำนวน 16 แห่ง โดยแยกเป็น 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จำนวน 1 แห่ง 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วิทยาเขตกาฬสินธุ์ จำนวน 1 แห่ง ซึ่งมีนักศึกษา จำนวน 2,744 คน 3) สถานศึกษา ระดับอาชีวศึกษาที่เปิดทำการสอนระดับอุดมศึกษา จำนวน 7 แห่ง มีนักศึกษา จำนวน 10,373 คน 4) สถาบัน อาชีวศึกษาเอกชน อีก 5 แห่ง จำนวนนักศึกษา จำนวน 2,903 คน 5) มหาวิทยาลัยสงฆ์ จำนวน 1 แห่ง มีนักศึกษา จำนวน 1,092 คน 6) วิทยาลัยนาฏศิลปกาฬสินธุ์ จำนวน 1 แห่ง มีจำนวนนักศึกษา จำนวน 482 คน (สำนักงาน สถิติจังหวัดกาฬสินธุ์, 2550) อีกทั้ง ยังพบว่า ในจังหวัดต่างๆ ที่มีพื้นที่ติดกับจังหวัดกาฬสินธุ์มีสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดการศึกษาอยู่จำนวนมาก ดังเช่น จังหวัดขอนแก่น มีจำนวน 6 แห่ง จังหวัดมหาสารคาม มีจำนวน 4 แห่ง จังหวัดร้อยเอ็ด มีจำนวน 2 แห่ง จังหวัดอุดรธานี มีจำนวน 6 แห่ง จังหวัดสกลนคร มีจำนวน 3 แห่ง และจังหวัด มุกดาหาร มีจำนวน 1 แห่ง (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549ก)

เห็นได้จากข้อมูลข้างต้นปัญหาเรื่อง การเป็นสถาบันอุดมศึกษาตั้งใหม่และมีขนาดเล็ก การมีสถานที่ตั้งอยู่ห่างไกล จำนวนประชากรวัยเรียนที่ลดลง การมีจำนวนนักศึกษาและจำนวนสาขาวิชาที่เปิดทำการสอนน้อย และมีจำนวนสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียงที่เปิดทำการสอนจำนวนมาก อีกทั้งการบริหารจัดการที่ยังต้องพัฒนาตลอดจนการมีส่วนร่วมของการเมืองและสังคมในจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ มีเอกสารและผลการวิจัยที่สอดคล้องกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ดังนี้ จากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้สรุปปัญหาของการอุดมศึกษาไทยไว้ว่า ปัญหาสำคัญ คือ การขาดเอกภาพเชิงนโยบาย ขาดเป้าหมายและทิศทางในภาพรวมที่ชัดเจน ขาดระบบ/กลไกที่เข้มแข็งในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา การบริหารจัดการขาดความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพ ระบบอุดมศึกษาไม่สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมโลกาภิวัตน์ที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศและสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ได้อย่างทันการณ์ ขาดกลไกในการสร้างศักยภาพการพึ่งพาตนเอง การสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก รวมทั้งการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ อีกทั้งจากการศึกษาของอุทุมพร จามรมาน และคณะ (2542) ที่ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานบุคคลโดยจำแนกตามลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย พบว่า ในมหาวิทยาลัยที่ตั้งใหม่และมีขนาดเล็กมีจุดแข็ง คือ สามารถกำหนดรูปแบบการบริหารที่เป็นอิสระจากระบบราชการได้โดยง่าย และมีโครงสร้างองค์กรที่สามารถควบคุมและจัดการได้ง่าย รวมทั้งสามารถสร้างประสิทธิภาพในการบริหารได้สูงกว่ามหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ แต่มีจุดอ่อน คือ ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยที่ตั้งใหม่ยังไม่ชัดเจน มีปัญหาในระยะเริ่มแรกของการก่อตั้ง และทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณมีน้อยกว่ามหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ สอดคล้องกับ กฤษณพงษ์ กิรติกร (2550) ที่กล่าวว่า ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารมหาวิทยาลัยใหม่ในเรื่องการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยใหม่มีปัญหา ตั้งแต่แผนการเงิน คุณภาพการศึกษา บุคลากร ความโปร่งใส การติดตามประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งจากการศึกษาของ นิตยา พรหมวนิช (2547) พบว่า ปัจจัยภายนอกหลักที่ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงบทบาทของสถาบันราชภัฏ คือ นโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และปัจจัยภายในหลัก คือ นโยบายซึ่งกำหนดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยโครงสร้างการบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนเป็นการภายในและเป็นทางการ

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้นมหาวิทยาลัยรัฐในประเทศไทยซึ่งประสบปัญหาวิกฤติอยู่แล้ว การเปลี่ยนแปลงยังมีความรุนแรงและน่ากังวลมากขึ้นจำเป็นต้องมีการพิจารณาให้ถ่องแท้ และดำเนินการให้เป็นผลที่ดีที่สุด (จรัสสุวรรณเวลา, 2551) โดยเฉพาะปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ก่อตั้งขึ้นใหม่มีขนาดองค์กรและโครงสร้างพื้นฐานยังไม่ซับซ้อนมากนัก รวมไปถึงการยอมรับในภาพลักษณ์ซึ่งไม่มีเพียงพอ ตลอดจนมีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมจึงยังมีความจำเป็นที่จะต้องทำการวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) อันเป็นกระบวนการศึกษาปัญหาพื้นฐานทางสังคม เพื่อให้ได้ข้อเสนอที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นไปได้ (possible action oriented recommendations) ไว้สำหรับผู้กำหนดนโยบายได้ใช้ประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ (Majchrzak, 1984; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2550) โดยนำเสนอในประเด็น

ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียต้องเร่งระดมความคิด เสนอแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็ง มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน สามารถแข่งขันได้ภายใต้ความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำเสนอการบริหารจัดการตามกรอบวัตถุประสงค์หลักในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในองค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ ในด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน เพื่อเป็นทางเลือกต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยอีกทางหนึ่ง ภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบริบทในยุคของการแข่งขันที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์กำลังประสบอยู่ในปัจจุบันนี้

2. คำถามการวิจัย

ผลจากการศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และการศึกษาพหุกรณีศึกษามหาวิทยาลัยต้นแบบ และกระบวนการวิจัยเชิงนโยบายทำให้ได้ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัยการบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน อะไรบ้างในองค์ประกอบสองส่วน คือ วัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ และแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในองค์ประกอบสองส่วน คือ วัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ และแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ในด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน

4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

4.1 ขอบเขตของข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเพื่อการวิจัยซึ่งพิจารณาตามแนวคิดการวิจัยเชิงนโยบายจำแนกองค์ประกอบหลักออกเป็นสององค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของ แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์

4.2 ขอบเขตของเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดตามแนวทางในประเด็นต่างๆ โดยเฉพาะในเรื่องบทวิเคราะห์วัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครู และส่งเสริมวิทย์ฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน

4.3 ขอบเขตของพื้นที่ศึกษา

4.3.1 พื้นที่ศึกษาสภาพปัจจุบัน และข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยใช้มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เป็นกรณีศึกษา

4.3.2 พื้นที่ศึกษาที่เป็นการศึกษาพหุกรณี จำนวน 3 แห่ง ซึ่งเป็นต้นแบบการบริหารจัดการการอุดมศึกษาและเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเหมือนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จำนวน 3 แห่ง โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้ คือ 1) แบ่งเป็นกลุ่มตามระดับอายุของการก่อตั้งแบ่งเป็นกลุ่ม เก่า กลาง ใหม่ และ 2) พิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ปีงบประมาณ 2550 ในแต่ละกลุ่มซึ่งจากผลการพิจารณาคัดเลือกสถานศึกษาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้สถาบันอุดมศึกษา 3 แห่ง ดังนี้ 1) กลุ่มเก่า คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 2) กลุ่มกลาง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 3) กลุ่มใหม่ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญดังนี้

5.1 ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง สาระเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ 2) องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์

5.1.1 องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง สาระสำคัญของวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์

5.1.1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพความตั้งใจหรือสิ่งที่พึงปรารถนาอย่างกว้างๆ ในอนาคตที่สมเหตุสมผลสามารถให้ทิศทางกับผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่การกำหนดภารกิจที่มีความชัดเจนในอนาคต

5.1.1.2 พันธกิจ หมายถึง ภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปลักษณะของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ การกำหนดกรอบภาระหน้าที่ หรือขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์

5.1.1.3 วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการบรรลุผล เพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

5.1.2 องค์กรประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง สาระสำคัญของแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์

5.1.2.1 ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2.2 กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการนำยุทธศาสตร์หรือนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยในการดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร แก้ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ ตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่างๆ

5.1.2.3 การควบคุมยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการของการกำกับ ติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจมีการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการวัดผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบและประเมิน และการดำเนินการแก้ไข โดยอาจใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและแบบวัฒนธรรม และมีการควบคุมทุกระดับชั้นขององค์กร

5.1.2.4 การประเมินผลยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลดำเนินงาน ว่าได้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลดีต่อองค์กรหรือไม่ อาจมีการทบทวนยุทธศาสตร์ การวัดผลการดำเนินงาน การปฏิบัติการแก้ไข และใช้วิธีการประเมินเพื่อปรับปรุง การประเมินเพื่อสรุปผล และการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยยึดหลักความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

5.2 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 หมายถึง พระราชบัญญัติที่เป็นเสาหลักในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กำหนดไว้ในมาตรา 7 โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริม วิทยฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน และกำหนดหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ 8 ประการ

5.2.1 การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หมายถึง ภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาพสินธุ์ ที่มีขอบข่ายการดำเนินงาน คือ ให้โอกาสคนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษา มากขึ้น จัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐานสากล มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลายและทันสมัย ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลิิตบัณฑิตเพื่อสนองนโยบายของรัฐและความต้องการของสังคม ชุมชน ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 การวิจัย หมายถึง ภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ที่มีขอบข่ายการดำเนินงาน คือ มีระบบบริหารการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ และมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง มีการสร้างเครือข่ายการวิจัย ผลงานวิจัยมีคุณภาพทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เน้นการร่วมมือกับท้องถิ่นทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนามหาวิทยาลัยได้

5.2.3 การบริการวิชาการแก่สังคม หมายถึง ภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ที่มีขอบข่ายการดำเนินงาน คือ มีการให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ มีการวางแผนการให้บริการ วิชาการแก่สังคมอย่างเป็นระบบและมีการบูรณาการในการดำเนินงาน ให้บริการทางวิชาการที่หลากหลาย กว้างขวาง สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

5.2.4 การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี หมายถึง ภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ที่มีขอบข่ายการดำเนินงาน คือ มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากร สถานที่อุปกรณ์และกิจกรรมการศึกษา มีการศึกษาวิจัยเทคโนโลยีพื้นบ้านผสมผสานกับองค์ความรู้สากลไป ถ่ายทอดให้กับประชาชนและหน่วยงานในเขตพื้นที่การให้บริการ มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี มีการกำหนดแผนพัฒนาเทคโนโลยีของหน่วยงาน จัดสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลท้องถิ่น มีการประเมินผลการพัฒนาและใช้เทคโนโลยี

5.2.5 การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หมายถึง ภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ที่มีขอบข่ายการดำเนินงาน คือ มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการปรับใช้ศิลปวัฒนธรรม ต่างประเทศอย่างเหมาะสม มีการบูรณาการในการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการ วิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างสรรค์และส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาสู่สากล เน้นการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบสืบค้น สร้างระบบเครือข่าย ประสาน ท้องถิ่นนำภูมิปัญญามาใช้ในการเรียน มีการผสมผสานหรือสอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการ วิชาการ

5.2.6 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายถึง ภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัย ราชภัฏกาฬสินธุ์ ที่มีขอบข่ายการดำเนินงาน คือ พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อรวบรวมภูมิปัญญาที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการ วิจัยและพัฒนาที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเศรษฐกิจ ท้องถิ่น มีการสร้างความตระหนักในนักศึกษา บุคลากรและประชาชน ถึงคุณค่าของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการใช้พลังงานทางเลือกอื่นๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยควร มีส่วนร่วมในการดูแลรักษา พัฒนา ตลอดจนเผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหา สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.2.7 การผลิตและพัฒนาวิทยฐานะครู หมายถึง ภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ที่มีขอบข่ายการดำเนินงาน คือ มีการผลิตบัณฑิตครูที่มีคุณภาพ สนับสนุนการผลิตและพัฒนาครูทางด้าน วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ มีการให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู มีแผนงานโครงการ พัฒนาหน่วยงานผลิตและพัฒนาครู ประสานหน่วยงานสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชำนาญร่วมผลิตและพัฒนา ครู สร้างกลไกควบคุมการผลิตครู มุ่งพัฒนาคณะครุศาสตร์ให้มีศักยภาพและความพร้อม โดยใช้สถานศึกษาเป็น ฐาน

5.2.8 การบริหารจัดการสถาบัน หมายถึง ภารกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ที่มีขอบข่ายการดำเนินงาน คือ มีการบริหารจัดการศึกษาดุคศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 8 ด้าน อย่างมีคุณภาพ มีการประสานความร่วมมือรวมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชนและสังคมในการจัดการความรู้ มีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาควรมุ่งเน้นที่การนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จัดโครงสร้างการบริหาร ให้เป็นองค์กรขนาดเล็กแต่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทันสมัย คล่องตัว มีการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีมและมีการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน

5.3 ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง แนวความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย นักศึกษา คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1,2,3 สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา ศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยระดับจังหวัด หน่วยงานระดับอำเภอ หน่วยงานระดับจังหวัดและผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามมาตรา 7 และ 8 ตามกรอบข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ 8 ประการ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

6.1.1 ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ จากผลการศึกษาที่เป็นระบบโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงนโยบาย ที่เน้นแหล่งข้อมูลที่หลากหลายตามหลักการสามเส้า (triangulation of data source)

6.1.2 ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ที่สามารถประยุกต์ใช้จากกระบวนการวิจัยเชิงนโยบายที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

6.1.3 ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้วัตถุประสงค์หลักตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547

6.2 ประโยชน์เชิงการประยุกต์ใช้

6.2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์สามารถนำผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6.2.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งบริหารจัดการภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 เช่นเดียวกัน

6.2.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ หรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยเชิงนโยบายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยได้

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับแผนที่ยุทธศาสตร์
3. ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
4. บทบาทและภารกิจตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
5. บริบทและปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ในการนำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อย่อยๆ ดังนี้ คือ 1) ความหมายของยุทธศาสตร์ 2) ลักษณะของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ดี 3) ระดับของยุทธศาสตร์ 4) กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ 5) การวางแผนยุทธศาสตร์ 6) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของแนวคิดของคำว่า ยุทธศาสตร์ เพื่อให้เชื่อมโยงไปสู่ความหมายของแผนที่ยุทธศาสตร์และการเสริมแนวคิดในเรื่องของการวิจัยเชิงนโยบาย ดังนี้ คำว่า “strategy” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม ส่วน Morrison, Renfro and Boucher (1987) และเสาวนิกชัย ชัยมุสิก (2545) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (strategy) มาจากภาษากรีกว่า strategos ซึ่งเป็นการรวมคำ 2 คำเข้าด้วยกันคือ คำว่า stratos ที่แปลว่า กองทัพ และคำว่า agein ที่เป็นคำกริยา ซึ่งแปลว่า นำ (lead) ทั้งสองคำให้ความหมายของการนำกองทัพ รวมแปลได้ว่า ความชำนาญของนายพล ดังนั้น คำนี้จึงหมายถึง วิธีการที่นายพลทหารเตรียมการเพื่อการต่อสู้ในการสงคราม (Maassen and Van Vught 1992) นอกจากนี้ ทวีชัย บุญเดิม (2540) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะใช้ในทางทหาร ในวงการธุรกิจ หรือในทางการศึกษาจะหมายถึง แนวทางที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สอดคล้องกับ เสนาะ ดีเยาว์ (2546) ที่กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในการทางทหาร หมายความว่า ศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยความสะดวกกำลังทหาร อันเป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำกลยุทธ์มีความหมายว่า การกำหนดและประเมินทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ จึงอาจกล่าว ได้ว่า “ยุทธศาสตร์” เป็นคำที่นำมาใช้ในวงการการทหารมาก่อน ต่อมาบุคคลหรือองค์กรอื่นๆ เห็นความสำคัญของการดำเนินงานในเชิงยุทธศาสตร์ จึงได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายในระยะเวลาต่อมา

นอกจากความหมายที่เกี่ยวข้องและใช้ในวงการทหาร (army) ดังที่กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น ยังมี นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศยังได้ให้ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ไว้ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540ก) ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง “กรอบของ เรื่องราวที่ใช้นำทางทางเลือกทั้งหลาย ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดลักษณะและทิศทางขององค์กร” และ ดนัย เทียนพุดิ (2540) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (strategy) ไว้ว่า หมายถึง วิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อ การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางของธุรกิจในอนาคต หรือสิ่งที่ธุรกิจต้องการจะเป็นไปในอนาคต ส่วนพิชิต พิทักษ์ เทพสมบัติ และ พิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543) ให้ความหมาย ไว้ 3 ลักษณะ คือ หมายถึง (ก) การตัดสินใจในเชิงธุรกิจ (ข) การตอบสนองขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมขององค์กร (ค) แผนกว้างๆ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) ได้ให้ความหมายและแนวคิดของคำว่า ยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ว่า ในเชิงปฏิบัติ คำว่า “ยุทธศาสตร์” (strategy) จะให้ความหมายของแผนหรือวิธีการ ดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นำไปสู่ ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ อุดลย์ วิริยเวชกุล (2548) กล่าวถึง ความหมายของ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (strategy) ว่า หมายถึง แผนหรือแผนงานที่ได้ออกแบบไว้เพื่อให้บรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว (หรือในช่วงเวลาที่กำหนดไว้) ส่วนพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) ได้ให้ ความหมายไว้ว่า คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการความสำเร็จจะอยู่ที่การ บรรลุวิสัยทัศน์ และ กิ่งพร ทองใบ (2549) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือก เพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์กร กำหนดไว้ และในทัศนะของ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) ซึ่งให้ คำนิยาม สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเทพยายามไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพามุ่งคณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ เสนาะ ดีเขาว์ (2546) ยังได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง แผนรวม (comprehensive plan) ของ การดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายระยะยาวของ องค์กร หรือ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงสุดที่จะทำให้เกิดผลสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของ องค์กร ส่วนจินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจบนฐาน ของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต สำหรับพสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายว่า คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นของแต่ละ องค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จจะอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์และเนตร์พัฒนา ขาวีราช (2549) ซึ่งกล่าวอย่างสอดคล้องว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ขององค์กรสามารถ ทำได้หลายอย่าง รวมทั้งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550ก) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (strategy) จะเป็นแผนงานเชิงรวมๆ ของธุรกิจที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ (game plan) และเป็นแผนซึ่งมุ่งสร้างให้ เกิดการผกผันกำลังของทรัพยากรต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่าง มีเอกภาพและช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ ธุรกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

ในส่วนของนักวิชาการชาวต่างประเทศนั้น ได้ให้นิยามหรือความหมายรวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไว้ดังต่อไปนี้ Chandle (1962) กล่าวว่าคำว่า ยุทธศาสตร์(strategies) หมายถึง การพิจารณา กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาว ภายใต้ภารกิจและการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อสำหรับใช้ทำงานตามเป้าหมายต่างๆที่วางไว้ และPaine & Naumes (1975) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวปฏิบัติหลักที่กำหนดอย่างเจาะจง (specific major actions) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ยุทธศาสตร์นี้อาจมีการวางแผน กำหนดไว้ล่วงหน้า หรืออาจตัดสินใจกำหนดขึ้นได้ตลอดระยะเวลา ซึ่งเมื่อรวมกันทั้งหมดแล้วจะเป็นชุดของยุทธศาสตร์โดยรวมทั้งหมด นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์องค์การว่าในองค์การหนึ่งๆ จะมีลำดับชั้นของกฎการปฏิบัติงาน (hierarchy of rules of conduct) ดังนั้น คือ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ โดยย้ำว่านักวิเคราะห์นโยบายพึงเข้าใจความแตกต่างของแต่ละองค์ประกอบ และลักษณะความสัมพันธ์ต่อกันแบบวิถีทางกับจุดหมาย (means-end) ที่องค์ประกอบในลำดับล่างจะส่งผลต่อองค์ประกอบในลำดับที่อยู่สูงขึ้นไปด้วย และ Massie & Douglas (1981) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ (strategies) ว่า หมายถึง ทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การกำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป การที่องค์การจะสามารถเลือกยุทธศาสตร์ได้เหมาะสมเพียงใดขึ้นกับข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดหามาได้ ส่วน Hubbard (2000) ให้คำนิยาม สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบในห้วงเวลาที่มากถึงปานกลางในกิจกรรมขององค์การ เป็นการสรุปผลการปฏิบัติการที่เกิดจากการตัดสินใจ การสร้างสรรค์คุณค่าสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากแนวคิดข้างต้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546) ได้กล่าวไว้ว่า คำว่า “กลยุทธ์” นี้ในบางตำราหรือบางวิชาชีพก็ใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งเป็นคำที่นิยมใช้ในวงการทหารมากกว่าวิชาชีพอื่นๆ ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” และสรุปความหมายได้ 3 แนวทาง คือ 1) เป็นวิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์การเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) เป็นแผนหรือแผนงานที่ได้ออกแบบไว้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย 3) เป็นการตัดสินใจในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ คือ วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์การเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ลักษณะของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ดี

ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดีนั้น ชงชัย สันติวงษ์ (2540ก) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1.2.1 กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร นั่นคือ ยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องไม่อยู่ในลักษณะที่มีขอบเขตคลุมกว้างเกินไปจนไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือยุทธศาสตร์ที่กว้างและไม่มีความชัดเจนย่อมจะทำให้ยุทธศาสตร์เลื่อนลอยโดยไร้ขอบเขตความหมายที่แจ่มชัด ซึ่งทำให้ไม่อาจใช้เป็นเครื่องชี้นำการทำงานของผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายได้

1.2.2 กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ นั่นคือการต้องไม่ปล่อยให้ขาดแนวทางร่วมสำหรับที่ฝ่ายต่างๆ จะประสาน สามารถช่วยการทำงานให้ร่วมไปในทิศทางเดียว

ร่วมกัน การขาดการประสานจะทำให้เกิดปัญหาต่อฝ่ายต่างๆ โดยเจ้าหน้าที่ฝ่าย เช่น ฝ่ายแนะนำปรึกษาอาจทำงานไปในทางที่ฝ่ายปฏิบัติงานไม่ต้องการ หรือหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่มอาจทำงานไปคนละทิศทางในทำนอง “ต่างคนต่างพาย” ซึ่งย่อมทำให้ทิศทางร่วมของทั้งกิจการต้องขาดหายไปนั่นเอง

1.2.3 กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ยุทธศาสตร์จะต้องทันสมัยกับเหตุการณ์ โดยมีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือ นอกจากจะต้องตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในก็จะต้องถูกนำมาพิจารณาสัมพันธ์กันตลอดเวลาด้วย

ส่วน ดนัย เทียนพุฒ (2540) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการดำเนินยุทธศาสตร์ที่สำคัญ มีอยู่ 2 เรื่อง คือ เรื่องที่ 1 เป็นการบูรณาการทฤษฎี 3 เรื่องเข้าด้วยกัน เพื่อให้ยุทธศาสตร์มีรูปแบบในการเลือกใช้ คือ การวางแผน การกำหนดวิสัยทัศน์และการเรียนรู้ เรื่องที่ 2 การดำเนินยุทธศาสตร์ คือ วงจรการเรียนรู้ หรือวงจรให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมือนกับวงจรคุณภาพของ DEMING (1986) คือ การวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ กำหนดมาตรฐาน (plan-do-check-act) ขั้นตอนการดำเนินยุทธศาสตร์ได้ปรับปรุงให้เป็นระบบบูรณาการโดยเป็นการเรียนรู้ไม่รู้จบระหว่างผลประกอบการในปัจจุบันของธุรกิจกับวิสัยทัศน์ มันเป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานของวิธีการทดลองนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ซึ่งเชื่อว่าจะทำให้ธุรกิจรอดพ้นจากความล้มเหลวทางยุทธศาสตร์ โดยกล่าวถึง “หนทางที่ดีที่สุด” ซึ่งอยู่บนพื้นฐานขององค์การ 2 ประการ คือ 1) ธุรกิจที่มีผลประกอบการสูงอย่างสม่ำเสมอ สำหรับการแข่งขันที่ท้าทายมาเป็นระยะเวลานาน 2) ธุรกิจที่สามารถฟื้นกิจการจนประสบความสำเร็จ ในด้านผลประกอบการด้วยวิธีการจัดการแบบใหม่ที่ถูกนำมาใช้ในองค์การ นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ได้กล่าวว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีความคิดริเริ่มเพื่อการสร้างแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานนั้น ย่อมจะเป็นประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงานอย่างมาก และยังช่วยให้้องค์การมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีมีทางเลือกหลายทางในการดำเนินงาน ปัญหาที่สำคัญขององค์การประเภทต่างๆ ในปัจจุบันคือการขาดแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ฉะนั้นการที่บุคคลหรือบุคคลสามารถสร้างจัดสร้างแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของตนเอง ของกลุ่มและขององค์การขึ้นมาได้ ความสำเร็จแห่งตน การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่มและขององค์การย่อมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สรุปได้ว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควรและมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ อีกทั้งจะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ต้องมีความคิดริเริ่มและมีการบูรณาการในการวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์

1.3 ระดับของยุทธศาสตร์

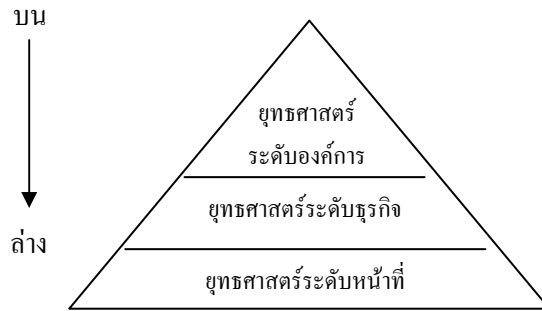
จากทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2548) บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์ (2542) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546, 2550ก) Graham Hubbard (2000) Wheelen and Hunger (2002) อังใน กิ่งพร ทองใบ, (2549) ได้กล่าวไว้ว่าสอดคล้องกันว่า ยุทธศาสตร์ในองค์การแบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับของกิจการ (corporate strategy) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (business strategy) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (functional strategy) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 ยุทธศาสตร์ระดับของกิจการ (corporate strategy) เป็นเรื่องของการกำหนดหรือระบุธุรกิจและหรืออุตสาหกรรมที่จะเข้าลงทุน เพื่อให้บริษัทสามารถดำรงความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผล

กำไรของบริษัทในระยะยาว ซึ่งจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นการตัดสินใจระดับสูงสุดในองค์กรธุรกิจ เกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายหรือรวมทั้งธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมถึงผลประโยชน์ขององค์กรธุรกิจในทุกด้าน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ขององค์กร ทิศทางหรือภารกิจ นโยบายการเงินระดับสูง การรวมกิจการและการลงทุน การขยายกิจการ และการจัดโครงสร้างองค์กรเป็นต้น ซึ่งจะครอบคลุมเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง คือ (1) องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด (directional strategy) ระหว่างการเจริญเติบโต (growth) การหดตัว (retrenchment) และการอยู่กับที่ (stability) (2) องค์กรจะจัดสรรทรัพยากรลงไปใน “หน่วยธุรกิจ” ต่างๆหรือ “ผลิตภัณฑ์” ที่มีอยู่อย่างไร (portfolio strategy) (3) องค์กรจะช่วยเหลือเกื้อกูล “หน่วยธุรกิจ” ตลอดจนให้ “หน่วยธุรกิจ” และ “ผลิตภัณฑ์” เกื้อกูลกันอย่างไร (parenting strategy) ในลักษณะของการประสานงานกัน การถ่ายโอนทรัพยากรให้กันและกัน ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมี กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ระดับองค์กรจะเน้นการวางตำแหน่งทางการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจทั้งกลุ่มในภาพรวม เพื่อให้ผลลัพธ์สูงสุดต่อองค์กรรวมของกลุ่มธุรกิจ (synergy) ทั้งกลุ่ม

1.3.2 ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (business strategy) เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ซึ่งกำหนดใช้สำหรับแต่ละธุรกิจและหรือแต่ละหน่วยงานอิสระในบริษัทที่มีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจ โดยทั่วไปจะเน้นที่การแข่งขันว่าแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ เป็นการตัดสินใจถึงฐานะขององค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์ถึงตลาดและผลิตภัณฑ์ขององค์กรธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในระดับนี้มุ่งเน้นที่การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การแบ่งส่วนแบ่งตลาดและการกำหนดตลาดเป้าหมาย ในระดับนี้จะเน้นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นให้หน่วยธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ และอาจเป็นไปได้ทั้ง การแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น (competitive strategy) ทั้งหมด หรือ การจับมือกับผู้ประกอบการบางราย (cooperative strategy) เพื่อเอาชนะคู่แข่งที่เหลือ

1.3.3 ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (functional strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจในระยะสั้น หรือที่เรียกว่าระดับกลวิธี (tactical) เนื่องจากหน้าที่ทางธุรกิจมักนิยมจำแนกเป็น การผลิต การตลาด การเงินและบัญชี และบุคลากร การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในระดับหน้าที่จึงจำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจแต่ละด้านนั้น โดยทั่วไปจะใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น ในการที่จะบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยธุรกิจ ยุทธศาสตร์ในแต่ละฟังก์ชันงาน (functional strategy) จึงควรรีต้องสนับสนุน (support) ยุทธศาสตร์ของหน่วยธุรกิจนั้น นั่นคือ ต้องทำหน้าที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ระดับบน เช่น ธุรกิจเน้นการสร้าง ความแตกต่าง ฟังก์ชันการผลิตก็จะเน้นกระบวนการที่ดูแลเรื่องคุณภาพเป็นพิเศษ ฟังก์ชันการตลาดจะเป็นแบบ “pull” มากกว่า “push” ขณะที่ด้านบุคคลจะพิถีพิถันในการว่าจ้างและพัฒนาบุคลากรให้มีฝีมือและทักษะที่ดี เป็นต้น โดยที่ยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับจะสนับสนุนระดับที่อยู่เหนือกว่าเสมอ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ระดับและความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์

ซึ่งระดับยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับนี้ สุเมธ แสงนาทร (2547) ได้เทียบเคียงกับการบริหารงานในองค์กร ในหน่วยงานภาครัฐหรือสถาบันการศึกษาได้ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร เทียบได้กับ ยุทธศาสตร์สถาบัน 2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ เทียบได้กับ ยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษา และ 3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ เทียบได้กับ ยุทธศาสตร์ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) ยังได้เสนอไว้ว่า ยุทธศาสตร์สามารถจัดแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ยุทธศาสตร์จากวัตถุประสงค์ ซึ่งจัดทำขึ้นภายหลังจากที่องค์กรได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์จนชัดเจนดีแล้ว และอาจแบ่งออกเป็น ยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ (ไกลสุด) ยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุภารกิจ (ไกลรองลงมา) และยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (ใกล้สุด) 2) ยุทธศาสตร์จาก SWOT analysis ซึ่งจัดทำได้ทันทีที่การประเมินสถานการณ์ขององค์กรเสร็จสิ้น

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ในองค์กรสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (corporate strategy) 2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (business strategy) 3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (functional strategy) โดยยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับจะสนับสนุนและสอดคล้องกับระดับที่อยู่เหนือกว่า และยุทธศาสตร์สามารถจัดแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ยุทธศาสตร์จากวัตถุประสงค์ และ 2) ยุทธศาสตร์จาก SWOT analysis

1.4 กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์

1.4.1 ความหมายของการจัดการยุทธศาสตร์

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546) กล่าวว่า ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในลักษณะที่เรียกขานกันว่า โลกาภิวัตน์ (globalization) ได้มีการนำ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มาใช้ขยายคำว่า การจัดการ เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการด้านยุทธศาสตร์ (strategic management) ซึ่งหมายถึง การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และวิโรจน์ สารรัตนะ (2546ค) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ว่า การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) ประกอบด้วยการระบุภารกิจ (mission) และจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งการวิเคราะห์สภาวะแข่งขัน (competitive analysis) และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุตามจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

(strategic implementation) ประกอบด้วย การปฏิบัติตามแผนและระบบการควบคุม และกึ่งพร ทองใบ (2549) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมในแนวทางที่มุ่งเน้นกลยุทธ์คือ ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการตามวัตถุประสงค์ (management by objective- MBO) อย่างหนึ่งนั่นเองจะพิเศษที่ตรงที่ “วัตถุประสงค์” นั้นได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective)” ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุทำนองเดียวกับ ภารกิจ และวิสัยทัศน์ แต่ชัดเจนกว่าและมีระยะเวลาใกล้กว่า ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มที่การประเมินสถานการณ์ (situation analysis) ของธุรกิจและอุตสาหกรรม แล้วสิ้นสุดที่การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (implementation) และประเมินผลและควบคุมยุทธศาสตร์ (evaluation and control) สรุปได้ว่า การจัดการยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ประเมินผลและ การควบคุมยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์และจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการยุทธศาสตร์

กึ่งพร ทองใบ (2549) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและประโยชน์ต่อองค์กร กล่าวคือ ทำให้มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของกิจการอย่างกว้างขวาง มีการคำนึงถึงผลกระทบระยะยาวของกิจการ และมุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน โดยจินตนา บุญงการ และ ฌญฐพันธ์ เขจรนนท์ (2548) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ดังนี้ 1) กำหนดทิศทางของกิจการ 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ 3) สร้างความพร้อมในการปฏิบัติ 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน และ Johness, Potgieter Marthenus (1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียน พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการนั้นเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ควรนำไปใช้ในการบริหารจัดการของผู้บริหารอาจสรุปได้ว่าการจัดการยุทธศาสตร์ ทำให้องค์กรมีทิศทางและจุดหมายในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ และผู้บริหารควรนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในการบริหารจัดการ

1.4.3 ขั้นตอนการจัดการยุทธศาสตร์

สำหรับขั้นตอนการจัดการยุทธศาสตร์ นั้น พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2549) อัจฉรา จันท์ฉาย (2549) Quinn, Mintzberg and James (1988 อ้างถึงใน สุกัลยณัฏ์ วิริยะสุนน, 2547) และ Fred R. David (2007) กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (the strategic management process) สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 3 ขั้นตอนซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารระดับสูงและเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง คือ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์ (strategy formulation) 2) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategy implementation) และ 3) การประเมินยุทธศาสตร์ (strategy evaluation) ส่วนพิบูล ทิปะปาล (2546) และกึ่งพร ทองใบ (2549) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ 4 ขั้นตอน สรุปได้ ดังนี้ ขั้นที่ 1 การประเมินสถานการณ์ ประกอบด้วย 1) ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ 1.1) สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป และ 1.2) สภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน 2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ 2.1) โครงสร้างขององค์กร 2.2) ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน 2.3) บรรยากาศการทำงาน และ 2.4) ทรัพยากร

การบริหาร ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การพัฒนากลยุทธ์ 5) การกำหนดนโยบาย ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) โครงการ 2) งบประมาณ 3) ระเบียบวิธีปฏิบัติ ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การจัดตั้งมาตรฐาน 2) การวัดผลการปฏิบัติ 3) การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 4) การดำเนินการแก้ไข นอกจากนี้แล้ว Certo and Peter (1991) กล่าวอย่างสอดคล้องกันกับ จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2548) ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

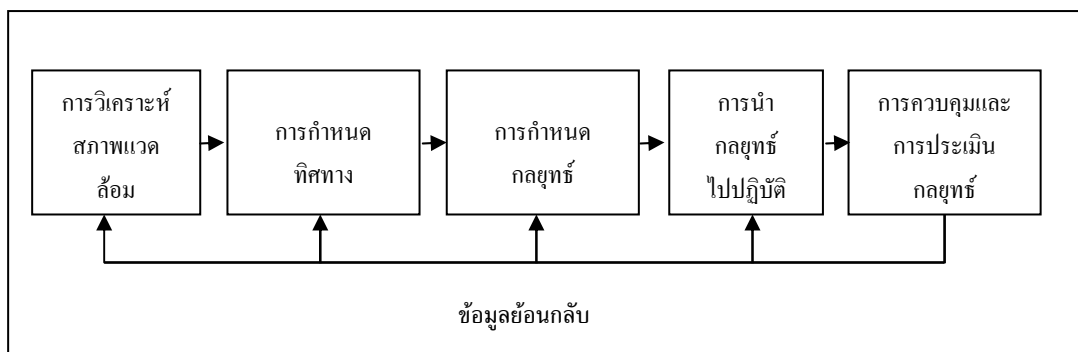
(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

(2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (set organization direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (mission and goal establishment) ขององค์กร

(3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) หมายถึงการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

(4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

(5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation and control) หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ (monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ 1) กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) ประกอบด้วยการระบุภารกิจ (mission) และจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ต้องการจะบรรลุทำนองเดียวกับ ภารกิจ และวิสัยทัศน์ 2) การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (implementation) 3) ควบคุมยุทธศาสตร์และประเมินผล (evaluation and control)

1.5 การวางแผนยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยขอเสนอความหมายของแผนยุทธศาสตร์และการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

1.5.1 แผนยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ คือ แผนแม่บทของการประกอบธุรกิจ เป็นแผนกว้างๆที่มีความครอบคลุมเป็นแผนมีทิศทางและแผนรายละเอียดที่กำหนดระยะเวลาและผลงานที่เด่นชัดในอนาคตที่จะเป็นเครื่องมือในการกำกับและตรวจสอบ เพื่อการปรับปรุงและปรับตัวของธุรกิจให้ได้ผลตามเป้าหมาย และ William F. Glueck (1977 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2545) ให้ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นแผนรวม แผนผสมผสาน บูรณาการและ แผนสรุปที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของหน่วยงาน โดยที่ อูทิส ชาวเชิธ (2549) ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ บางครั้งเรียก แผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) เป็นเทคนิคการวางแผนที่เดิมถูกใช้เพื่อการรบ โดยมีหลักฐานของตำราพิชัยสงคราม “ซุน-วู” ของจีนได้รวบรวมหลักการวางแผนกลยุทธ์ทางการทหารเอาไว้ โดยนักธุรกิจได้นำมาประยุกต์ใช้กับการแข่งขันทางธุรกิจโดยคำหนึ่งถึง “การแข่งขันให้อยู่รอดและการมุ่งหวังกำไร” เป็นหลัก ต่อมา นักวางแผนภาครัฐได้นำแนวคิดของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภาครัฐโดยยึดหลักการ “การสนองความต้องการของประชาชน” เป็นหลัก โดยที่แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้แนะแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับขององค์กรโดยมีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และแผนยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีทางเลือกปฏิบัติที่สอดคล้องกับ

สภาวะแวดล้อม และแผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) ยังหมายถึง เอกสารของหน่วยงานที่เป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็นกระทรวง ทบวง กรม เขต พื้นที่หรือสถานศึกษา จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน (SWOT analysis) เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) และกลยุทธ์ต่างๆ (strategic) ที่แสดงให้เห็นทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล บทบัญญัติตามกฎหมาย รัฐธรรมนูญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นสำคัญ แผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) เป็นแผนหลักขององค์การมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามภาระงานขององค์กร มีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามภาระงานขององค์กร เช่น แผนกลยุทธ์ (strategic plan) แผนคุณภาพ (quality plan) แผนธุรกิจ (business plan) แผนแม่บท (master plan) แผนแม่แบบ (blueprint plan) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (school improvement plan : SIP) หรือธรรมนูญสถานศึกษา (school charter) เป็นต้น (พสุ เดชะรินทร์ และคณะ, 2548)

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ คือ แผนหลักขององค์การจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ พันธกิจ/ภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) กลยุทธ์ (strategy) และแผนปฏิบัติการ (operation Plan)

1.5.2 การวางแผนยุทธศาสตร์

1.5.2.1 ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์นั้น ชงชัย สันติวงษ์ (2540ก) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากรเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ รวมตลอดถึงการวางนโยบายต่างๆที่จะใช้เป็นหลักเพื่อสำหรับการซื้อ หรือควมกิจการ การใช้และการจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545ข) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) นั้น คือ กระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และการกำหนด กลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การวางแผนกลยุทธ์ถูกเรียกว่าการวางแผนองค์การ หรือการวางแผนบริษัท (corporate planning) ด้วย และประชุม รอดประเสริฐ (2545) สรุปไว้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์คือ กระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์แม้จะต้องเสี่ยงกับสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถจะคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือองค์การในอนาคต ส่วน กิ่งพร ทองใบ (2549) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การจากการประเมินสภาพแวดล้อมในองค์การ และ Kotler and Murphy (1981) สรุปไว้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

1.5.2.2 องค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) ได้จำแนกองค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การพัฒนากลยุทธ์ 5) การกำหนดนโยบายขององค์กร และประชุม รอดประเสริฐ (2545) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์มีส่วนประกอบที่สำคัญตามลำดับดังนี้ 1) เป้าหมายขององค์กร (organizational goal) ซึ่งเป็นส่วนที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินงานไปตามทิศทางใด มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร 2) ภารกิจขององค์กร (mission) เป็นส่วนที่แสดงถึงขอบข่ายของกิจกรรมว่าหน่วยงานหรือองค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง 3) ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธี (strategies) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะเลือกวิธีการใดในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 4) นโยบาย (policies) เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการนำไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการ 5) การตัดสินใจ (decision) เป็นส่วนที่แสดงถึงทางเลือกที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน 6) การลงมือปฏิบัติ (actions) เป็นส่วนที่แสดงถึงการปฏิบัติจริงหรือ ลงมือทำจริงในการปฏิบัติงาน ส่วน Thomas L. Wheelen and J. David Hunger (2004 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2549) ได้จำแนกองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็น 4 ประการ ได้แก่ 1) ทิศทางหรือภารกิจหลัก 2) วัตถุประสงค์ 3) กลยุทธ์ 4) นโยบาย ส่วนอุทิศ ขาวเขียว (2549) ได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สรุปได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักส่วน “เป้าประสงค์ร่วม” ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก องค์ประกอบส่วนนี้หากชัดเจน จะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์กร และ/หรือเป็นส่วนชี้แนะให้เห็นทิศทางการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์ เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการพัฒนาที่สมเหตุสมผล ส่วนพันธกิจจะชี้แนะให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดขององค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนต่าง ๆ ส่วนวัตถุประสงค์หลัก เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุ หรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ/ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมิน เพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ 2) องค์ประกอบด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์/ยุทธวิธี กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบความคิดที่ชี้แนะทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผนว่าแนวทางที่เหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนมีอย่างไรบ้าง กรอบความคิดนี้ได้มาจากการผนวกประเด็นชี้แนะที่ได้จากการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของสถานะแวดล้อม ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรอีกด้วย และ 3) องค์ประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ-กลไกเร่งรัดการพัฒนา” เพื่อสามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการดำเนินงาน มีรูปแบบการปรับกระบวนการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบตลอดจนค่านิยม วัฒนธรรมและความเชื่อต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้สนับสนุนแผนงาน โครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่กำหนดไว้ จึงพอจะสรุปได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านเป้าประสงค์ร่วม ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) 2) องค์ประกอบด้านการดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ต่างๆ (strategic) และ 3) องค์ประกอบหลักด้านกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์หรือการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

1.5.2.3 ขั้นตอนของการวางแผนยุทธศาสตร์

สำหรับขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ William F. Glueck (1977 อ้างถึงใน ประชุม รอดประเสริฐ, 2545) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญไว้ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และ ยุทธวิธีขององค์การให้มีความสอดคล้องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน 2) การศึกษาอิทธิพลและสภาวะแวดล้อมต่างๆ ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ 3) การกำหนดทรัพยากรเพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ เพื่อใช้ในการ ดำเนินงาน 4) การพิจารณาทางเลือกเพื่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ 5) การเลือกแผนยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเพื่อการ ปฏิบัติงาน 6) การพัฒนาโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับบรรยากาศและยุทธวิธีเลือกนั้น 7) การ กำหนดแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวเพื่อการปฏิบัติงาน 8) การประเมินแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ใน การดำเนินงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการของการกำหนด วัตถุประสงค์ขององค์การ และเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึง วัตถุประสงค์โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบ หลักด้านเป้าประสงค์ร่วม ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) 2) องค์ประกอบด้านการดำเนินการ ได้แก่ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ต่างๆ (strategic) และ 3) องค์ประกอบหลักด้านกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์หรือการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และมีขั้นตอนที่สำคัญ 8 ขั้นตอนข้างต้น

1.6 การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

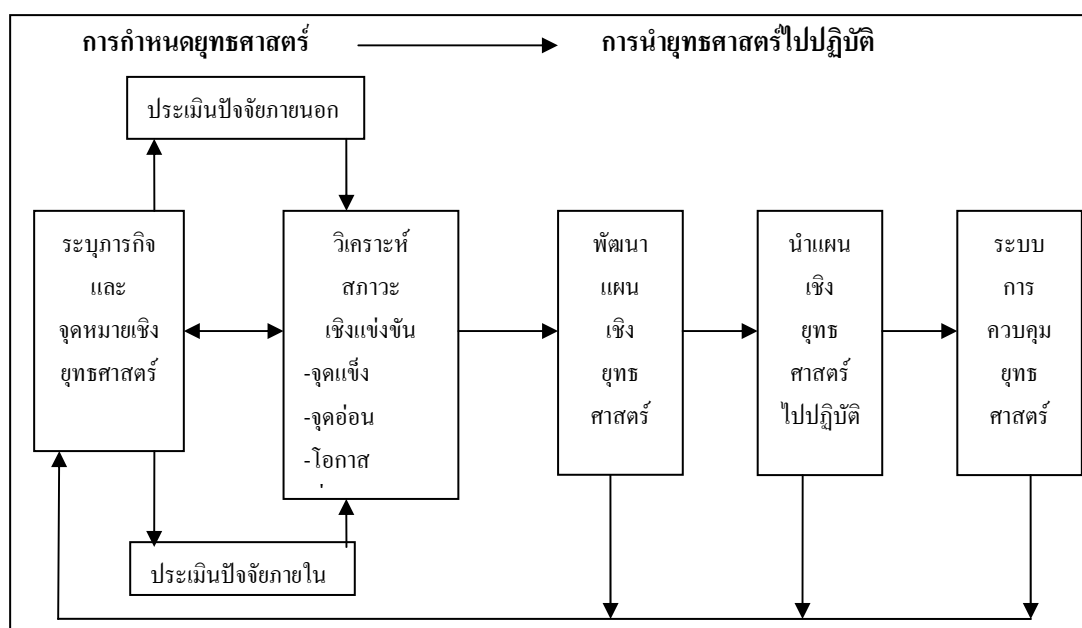
1.6.1 ความหมายของการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) ได้ให้ ความหมายการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (strategy implementation) ว่าหมายถึง การแปลงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นทางเลือกของธุรกิจในระยะยาวมาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติโดยละเอียด ซึ่งมีความสำคัญต่อการ บรรลุผลของกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และนอกจากนี้ กิ่งพร ทองใบ (2549) ได้กล่าวถึง การนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติไว้ว่า หมายถึง การแปลงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นทางเลือกในระยะยาวทางธุรกิจมาสู่ขั้นตอนการ ปฏิบัติโดยละเอียด เพื่อให้บรรลุผลทางกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ การเชื่อมโยงระหว่างกำหนด กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (strategy formulation) กับการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (strategy implementation) ก็คือ การกำหนดนโยบายธุรกิจ (business policy) ซึ่งหมายถึง แนวทางอย่างกว้างๆที่จะตัดสินใจ การนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสรุปแล้ว การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ คือ การนำกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

1.6.2 ขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไป ปฏิบัติว่า ประกอบด้วยกิจกรรม 10 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี 2) การกำหนดนโยบายใน การปฏิบัติ 3) การจัดสรรทรัพยากร 4) การจัดโครงสร้างองค์การ 5) ทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล 6) ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 7) จัดผู้บริหารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ 8) พัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน 9) ปรับปรุงกระบวนการผลิตและการปฏิบัติการ 10) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ

(2546ก) กล่าวว่า การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามแผนและระบบการควบคุม โดยอาจแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

และวิโรจน์ สารรัตน์ (2546ก) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 13 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) วิเคราะห์และส่ก่อนโยบาย 2) เรียนรู้ปัญหาเพื่อแก้ไขและป้องกัน 3) ใช้ผลการวิจัยให้เป็นประโยชน์ 4) นำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ 5) พัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อนโยบาย 6) ติดตาม ประเมิน และวิจัยเพื่อพัฒนา 7) มุ่งชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 8) มุ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9) ศึกษาอนาคตเพื่อวิสัยทัศน์ริเริ่มและสร้างสรรค์ 10) ทบทวนข้อวิจารณ์ต่อการศึกษา 11) ทบทวนข้อเสนอเพื่อปฏิรูปการศึกษา 12) ทบทวนเพื่อเข้าใจนโยบาย และ 13) พัฒนาตัวแบบกระบวนการนโยบายของหน่วยงาน นอกจากนี้ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการ หนึ่งในสามขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวินิจฉัย (diagnosis) 2) การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (invention implementing) 3) การประเมินผล (evaluation) โดยในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีหลายวิธี แต่ที่สำคัญส่วนใหญ่มิ 5 วิธี ดังนี้คือ 1) การให้คำปรึกษา (process consultant) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีทักษะในการวินิจฉัยปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ปัญหา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานของกลุ่ม 2) การสร้างทีมงาน (team building) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การใช้บุคคลหรือกลุ่มที่สาม (third-party intervention) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้บุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงาน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน หรือที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงจากผู้นำภายนอก 4) กิจกรรมเทคโนโลยี

โครงสร้าง (techno structural activities) เป็นกิจกรรมที่มุ่งปรับปรุงเทคโนโลยีในการทำงานและ / หรือโครงสร้างองค์กร และ 5) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (organizational culture change) เป็นการพัฒนาวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและปัจจัยอื่น เช่น โครงสร้างองค์กร เป็นต้น (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546ก) และกึ่งพร ทองใบ (2549) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ในการเริ่มต้นกระบวนการนำกลยุทธ์กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติควรพิจารณาถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) ใครคือผู้ที่ จะดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ 2) มีกิจกรรมใดบ้างที่จะต้องทำเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของบริษัทให้เป็นที่ไปในทิศทางใหม่ที่ตั้งไว้ 3) จะมีวิธีการอย่างไรที่จะให้สมาชิกทุกคนขององค์กรปฏิบัติตามที่ต้องการ โดยมีแนวทางในการปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ดังนี้

(1) การพัฒนาแผนงาน (programs) แผนงาน หมายถึง แผนซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดการผสมผสานปฏิบัติการของกิจกรรมต่างๆเพื่อบรรลุผลตามกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแผนงานจะเป็นแผนซึ่งกำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมด้านต่างๆที่ต้องปฏิบัติ ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการและแผนปฏิบัติการตามหน้าที่

(2) การจัดทำงบประมาณ (budgets) หลังจากการพัฒนาแผนงานต่างๆ เสร็จสิ้นกระบวนการงบประมาณจะเป็นขั้นต่อไป ซึ่งจะเริ่มขึ้นกล่าวกันว่ากระบวนการวางแผนทางด้านงบประมาณถือเป็นการตรวจสอบที่แท้จริง (The last real check) ถึงความเป็นไปได้ในกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ซึ่งองค์กรได้เลือกไว้

(3) การพัฒนามาตรฐานวิธีการทำงาน (standard operating procedures: SOPs) เมื่อทำการกำหนดแผนงานและการอนุมัติงบประมาณสำหรับองค์กรฝ่ายต่างๆเสร็จสิ้นกระบวนการต่อไปได้แก่ การพัฒนามาตรฐานวิธีการทำงาน (standard operating procedures: SOPs) โดยทั่วไปจะเป็นการแจกแจงรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามแผนงานที่วางไว้ เมื่อกำหนดไว้เรียบร้อยแล้วจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับเทคโนโลยีและยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) ได้เสนอขั้นตอนของการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไว้ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของปี (annual objectives) และวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานระดับต่างๆ 2) กำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานและแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ 3) การจัดทำโปรแกรม โครงการ และงบประมาณด้านต่างๆ 4) นำไปปฏิบัติ อาจสรุปได้ว่า การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติคือการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนของการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของปี (annual objectives) และวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานระดับต่างๆ 2) กำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานและแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ 3) การจัดทำโปรแกรม โครงการ และงบประมาณด้านต่างๆ 4) นำไปปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ สามารถสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยุทธศาสตร์ที่ดี จะต้องมีความชัดเจนที่ชัดเจนตามสมควรและมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ อีกทั้งจะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ก็ต้องมีความคิดริเริ่มและมีการบูรณาการในการวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (corporate strategy) 2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (business strategy) 3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (functional strategy) ทั้งนี้ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) ประกอบด้วยการระบุภารกิจ (mission) และจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุทำนองเดียวกับ ภารกิจ และวิสัยทัศน์ 2) การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) 3) ประเมินผลและควบคุมยุทธศาสตร์ (evaluation and control) สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และการกำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นมา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) และกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ต่างๆ (strategic) ที่แสดงให้เห็นทิศทางตลอดทั้งกลไกในองค์กรยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กร ส่วนการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเป็นการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนของการนำ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ประจำปี (annual objectives) และวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานระดับต่างๆ 2) กำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานและแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ 3) การจัดทำโปรแกรม โครงการ และงบประมาณด้านต่างๆ 4) นำไปปฏิบัติ

2. แนวคิดเกี่ยวกับแผนที่ยุทธศาสตร์

แนวคิดเกี่ยวกับแผนที่ยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อๆ ดังนี้ คือ 1) ความหมายของแผนที่ยุทธศาสตร์ 2) ความสำคัญของแผนที่ยุทธศาสตร์ 3) ลักษณะของแผนที่ยุทธศาสตร์ 4) การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ 5) การแปลงแผนที่ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 6) การประยุกต์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กับระบบราชการไทย

2.1 ความหมายของแผนที่ยุทธศาสตร์

สำหรับคำว่าแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น Robert S. Kaplan and David P. Norton (2003 อ้างจาก สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547) กล่าวว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นว่าทำอย่างไรองค์กรจึงสามารถสร้างคุณค่า โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เข้ากับวัตถุประสงค์ของ Balanced Scorecard 4 ประการ (ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้และการเติบโต) ในรูปของความสัมพันธ์ของสาเหตุและผล และพสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548) ให้ความหมายว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ในการบอกเล่าและสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรอีกทั้งเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีความชัดเจนในยุทธศาสตร์ขององค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ พิมมาดา เชื้อสกุลวนิช (2548 อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548) กล่าวว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) เป็นเรื่องของแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับแผนที่ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กร โดยที่กำหนดเป้าประสงค์และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์กรนั้น ส่วนอุทิศ ขาวเขียว (2549) ได้แสดงทัศนะไว้ว่า แผนที่ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์หรือแผนที่เชิงยุทธ์ (strategy map) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการกำกับการปฏิบัติงานและการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ส่วน David P. Norton and Francis J. Gouillart

(2004 อ้างจาก วีรฐ มาพะศิริรานนท์, 2549) กล่าวว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) เป็นเครื่องมืออธิบายถึงตัวกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกันด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในระยะสั้นที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าและคุณค่าต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว และปณทพร เรื่องเชิงชุม (2550) ได้กล่าวว่า การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) เป็นเครื่องมือที่สามารถถ่ายทอดและอธิบายถึงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทั้งหมดของกลยุทธ์ในรูปแบบของแผนภูมิที่เข้าใจง่ายและยังสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ balanced scorecard (BSC) ทั้ง 4 มุมมอง สรุปได้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์หรือแผนผังยุทธศาสตร์ (strategy map) คือ แผนภาพที่ถ่ายทอดและอธิบายถึงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในรูปของความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลอย่างสอดคล้องเข้ากับวัตถุประสงค์ของ balanced scorecard 4 ประการด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้และการเติบโต

2.2 ความสำคัญของแผนที่ยุทธศาสตร์

ในส่วนของความสำคัญของแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น จะพบว่าในหลายๆองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในภาครัฐนั้น บุคคลที่จะทราบถึงยุทธศาสตร์ (strategy) วิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues) วัตถุประสงค์ (objective) ขององค์การก็มักจะเป็นบุคคลเพียงกลุ่มหนึ่งเท่านั้น เช่นผู้บริหาร หรือ ผู้ที่ทำงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชา ก็อาจจะทราบเพียงตัวชี้วัดที่ตนรับผิดชอบว่าคืออะไร ถ้าหากถามคนในองค์กรสัก 5 คนเพื่อดูว่ามีกี่คนที่รู้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์การคืออะไร และจะเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกันได้อย่างไร ซึ่งถ้าหากคนในองค์กรส่วนใหญ่ตอบไม่ได้ หรือตอบได้เพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็แสดงให้เห็นว่าแนวทางการทำงานของคนในองค์กรยังเป็นแบบแยกส่วนอยู่ ซึ่งก็เหมือนกับว่ายังมีช่องว่างที่ยังรอการเชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั่นเอง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ที่จะบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การในแต่ละด้าน ได้อย่างเป็นรูปธรรม และจำเป็นต้องเข้าใจถึงยุทธศาสตร์และความเชื่อมโยงในด้านต่าง ๆ ขององค์การ และแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) จึงเป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสาร และถ่ายทอดกลยุทธ์ ไปสู่คนในองค์กรให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน และมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น Robert S. Kaplan and David P. Norton (2003 อ้างจาก สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547) และพิมาดา เชื้อสกุลวนิช (2548 อ้างจาก ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548) ได้กล่าวว่า การทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (strategy map) ช่วยให้องค์การสามารถ 1) แสดงเจตนารมณ์และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจนซึ่งสามารถสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคคลภายในองค์กรได้ 2) กำหนดกรอบแนวทางของกระบวนการหลักภายในที่สำคัญ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปในทิศทางที่เหมาะสม และมุ่งสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ 3) ประสานเชื่อมโยงในเรื่องการลงทุนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์การใช้เทคโนโลยีและทุนองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) ทราบข้อบกพร่องหรือช่องว่างของกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่างการจัดทำยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้รวดเร็วทันการณ์

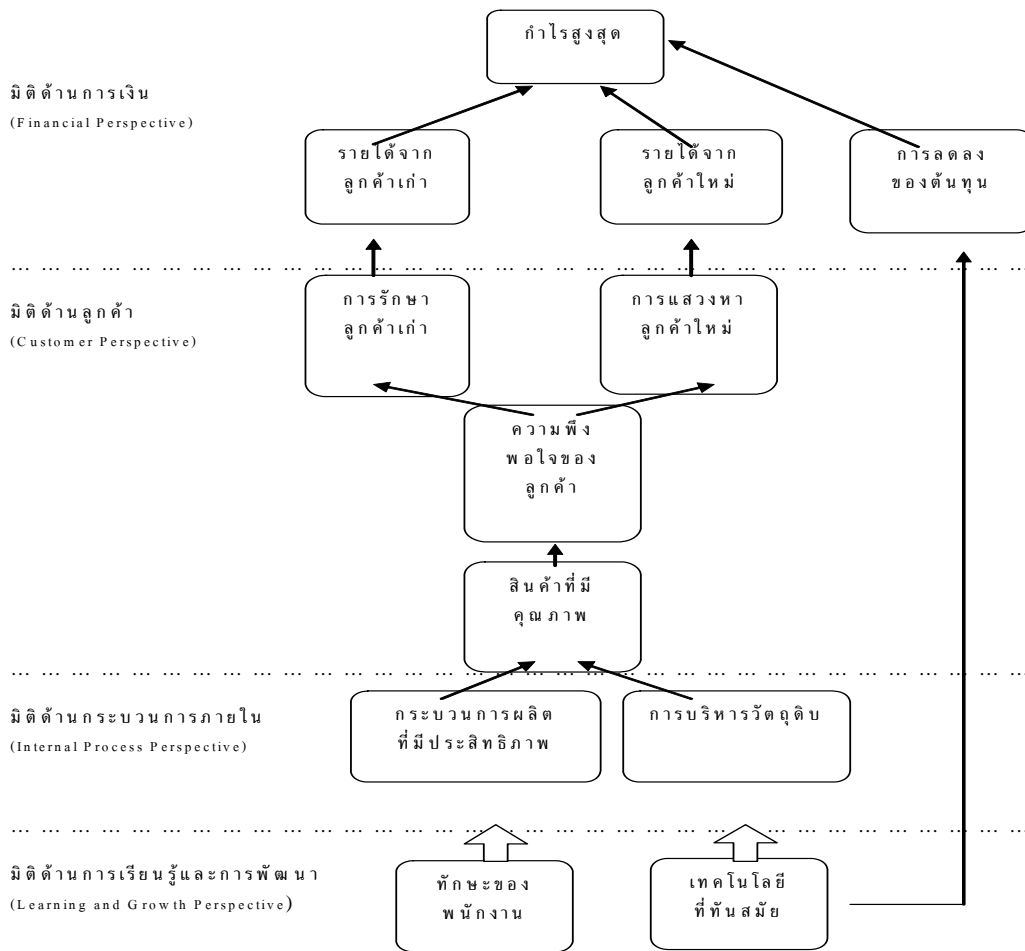
นอกจากนี้ อุทิศ ขาวเชิธร (2549) ได้กล่าวไว้ว่า แผนผังยุทธศาสตร์ยังแสดงความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นจากการพิจารณาลำดับความสำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ในทางปฏิบัติ และทางการบริหาร จะเป็นแผนผังที่มีประโยชน์การชี้แนะแนวทางการบริหารและแนว

ทางการปฏิบัติในการผลักดันกลุ่มยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ ส่วน David P. Norton and Francis J. Gouillart (2004 อ้างถึงใน วีรยุทธ มามะศิริรานนท์, 2549) กล่าวว่า แผนที่ ยุทธศาสตร์จะให้ตัวแบบที่ประสานกันของยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ไปเป็นการกระทำ และปณิธาน เรื่องเชิงมุม (2550) ได้สรุปอย่างสอดคล้องกันว่า การจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (strategy map) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจในทิศทางสิ่งที่มุ่งเน้นในประเด็นเดียวกันกับการจัดทำกลยุทธ์โดยรวมขององค์กรแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดกลยุทธ์จากผู้บริหารสู่ปฏิบัติให้สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (objective) ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขององค์กร จึงพอสรุปได้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) มีความสำคัญคือเป็นเครื่องมือสื่อสาร และถ่ายทอดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ไปสู่คนในองค์กรให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (objective) ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขององค์กร

2.3 ลักษณะของแผนที่ยุทธศาสตร์

สำหรับลักษณะของแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น พสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่น่าสนใจตามแนวคิดของ Balanced Scorecard ดังนั้นจึงต้องเข้าใจถึงหลักการของ balanced scorecard หรือ BSC ก่อน balanced scorecard เป็นแนวความคิดของ Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ David Norton ที่ปรึกษาทางการจัดการ ซึ่งทั้ง 2 ท่านพบว่าองค์กรส่วนใหญ่โดยเฉพาะในภาคธุรกิจของอเมริกันมิใช่ตัวชี้วัดทางการเงิน (financial indicators) เป็นหลักเพียงอย่างเดียว ดังนั้น ต่อมาเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1992 ทั้ง 2 ท่านจึงได้นำเสนอแนวความคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กร ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review โดยมีแนวความคิดว่าแทนที่องค์กรจะประเมินโดยมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ควรเปลี่ยนมาประเมินและพิจารณาในมิติอื่น ๆ ด้วย ซึ่งทั้ง 2 ท่านได้นำเสนอแนวทางการประเมินองค์กรใน 4 มิติคือ คือ 1) มิติด้านการเงิน (financial perspective) 2) มิติด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) โดยในแต่ละมิติจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเพราะจะทำให้ทราบว่าสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรนั้นมีเรื่องอะไรบ้าง และในขณะเดียวกันในแต่ละมิติยังต้องมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) อีกด้วย ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินอันจะช่วยให้องค์กรมีความสอดคล้องและมีทิศทางเดียวกัน ซึ่งการมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรจะต้องพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้ง 4 มิติ นั้นเอง Robert Kaplan และ David Norton ได้อธิบายไว้ว่าแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ก็คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (outcome) ที่ต้องการปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุก ๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้เข้าไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเชื่อมโยงเข้ากับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) เช่น ความรู้ ทักษะของพนักงาน ให้เข้ากับกระบวนการสร้างคุณค่า (value-creating processes) ให้แก่องค์กรอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา และที่สำคัญแผนที่ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร อันจะทำให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพของสินค้า การพัฒนา

ทักษะความสามารถของพนักงานให้มีความหลากหลาย การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน ก็จะเป็นกระบวนการในการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) ซึ่งในแต่ละมิติจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) ซึ่งอาจเขียนอยู่ในรูปของภาพอย่างง่ายได้ ดังนี้ (Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2003 อ้างจาก สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547)



ภาพที่ 4 มิติที่มีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships)

ทั้งนี้ David P. Norton and Francis J. Gouillart (2004 อ้างจาก วีรฐ ฆาณะศิรินันท์, 2549) กล่าวว่า การรวมกรอบการทำงานของ balanced scorecard ทั้ง 4 มุมมองเข้ากับแนวคิดของแนวทางกลยุทธ์ (strategic themes) จะให้ผลเป็นแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ซึ่งเป็นสถาปัตยกรรมสำหรับการอธิบายตัวกลยุทธ์ที่มีความน่าเชื่อถือและคงเส้นคงวา และฉันทพร เรื่องเชิงชุม (2550) ได้กล่าวไว้ว่า แผนที่ ยุทธศาสตร์จัดว่าเป็นเทคนิคที่นำทั้ง 4 มุมมองมาจัดเรียงภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละมุมมองโดยเชื่อมโยงในแต่ละมุมมอง โดยส่วนใหญ่

ภาคเอกชนมักนำมุมมองด้านการเงินไว้บนสุดของแผนที่กลยุทธ์ ขณะที่หน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (non-profit organization) มักนำมุมมองด้านลูกค้าไว้บนสุดของแผนที่กลยุทธ์

จึงอาจสรุปได้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่งที่น่ามาใช้ตามแนวคิดของ balanced scorecard ทั้ง 4 มุมมองมาจัดเรียงภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละมุมมองโดยเชื่อมโยงในแต่ละมุมมอง ได้แก่ 1) มิติด้านการเงิน (financial perspective) 2) มิติด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective)

2.4 การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

เนื่องจากแผนที่ยุทธศาสตร์ ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่อยู่อย่างโดดเดี่ยว ดังนั้น ในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จึงต้องมองในภาพรวมของทั้งองค์กร ซึ่งการทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ก่อน โดยจะต้องมีข้อมูลที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ที่สำคัญ จากนั้นจึงจะเข้าสู่ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ซึ่งแผนที่ยุทธศาสตร์จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมิติการรับรองปฏิบัติราชการ โดยวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ สำนักงาน [ก.พ.ร.] (ม.ป.ป. อ้างถึงใน พสุ เศรษฐรินทร์ และคณะ, 2548) ได้กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และการที่ต้องการจะไปสู่ความสำเร็จได้นั้นก็จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการ หรือที่เรียกว่า การบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์ ก็คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 คำถาม คือ 1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now ?) จากคำถามนี้จะเห็นได้ว่าเครื่องมือที่น่าจะทำให้ตอบคำถามนี้ได้ก็คือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่เรียกว่า SWOT analysis 2) ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be ?) ซึ่งก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และทิศทางขององค์กรนั่นเอง 3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there ?) หรือ การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) 4) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยน อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there ?) ซึ่งก็เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (strategy execution) สำหรับการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) นั้น จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ 3 ขั้นตอนหลัก กล่าวคือ

ขั้นตอนแรก คือ การยืนยันยุทธศาสตร์ จะเป็นการยืนยันถึงทิศทางในการพัฒนาที่องค์กรมีความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้นหรือเป็นวิสัยทัศน์ (vision) ขององค์กร โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้องการผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน ซึ่งการที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์กรจะช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์ รวมทั้งผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร ตลอดจนถึงบุคคลภายนอก มีเข้าใจภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่สอง คือ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues) ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงต้องกำหนดประเด็นที่สำคัญในการ

ดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งก็ไม่ควรมียานวนประเด็นยุทธศาสตร์ที่มากเกินไป เนื่องจากจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์กระจุกกระจาย ไม่มีจุดมุ่งเน้น (focus) หรือบางประเด็นที่เลือกขึ้นอาจไม่ใช่ประเด็นหลักของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่สาม คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์และการรวมแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นควรเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามมิติทั้ง 4 ด้าน คือ มิติด้านการเงิน (financial perspective) มิติด้านลูกค้า (customer perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) โดยควรระบุวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนที่สอง เช่น อาจกำหนดวัตถุประสงค์ คือ สินค้ามีมูลค่าเพิ่ม (value added) ซึ่งก็จะต้องมีตัวชี้วัดสำหรับที่จะบอกว่าวัตถุประสงค์นั้นบรรลุหรือไม่ โดยอาจกำหนดตัวชี้วัดเป็น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้ต่อราคาสินค้าต่อหน่วย หรือ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของปริมาณ เป็นต้น นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2547) กล่าวว่า การจัดทำ BSC จะต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ก่อน นั่นคือ การวิเคราะห์ทางด้านกลยุทธ์ (strategic themes) ซึ่งหลังจากที่ได้กลยุทธ์หลักขององค์กรแล้ว จะถึงขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดทำ BSC คือ การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (strategy map) ดังนั้น แผนที่ยุทธศาสตร์จึงเป็น โครงสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุและผล แต่ถ้าหากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่มีความสัมพันธ์กันแล้วก็จะแสดงว่าแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น มีความบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาด และนอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) ยังมีความเห็นว่าควรมีองค์ประกอบอีก 3 ประการ ที่ควรเพิ่มเข้ามาในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) คือ 1) องค์ประกอบทางด้านปริมาณ คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายและการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและปัจจัยบนแผนที่ยุทธศาสตร์ 2) การกำหนดเงื่อนไข คือ การกำหนดหัวข้อทางยุทธศาสตร์ที่จะสร้างคุณค่าทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว อันจะเป็นการสร้างสมดุลและความยั่งยืนของคุณค่านั้น ๆ ให้แก่องค์กร 3) การเลือกกำหนดความสำคัญของยุทธศาสตร์ คือ การเลือกแผนงาน และกิจกรรม ที่สามารถทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ Norton and Gouillart (2004 อ้างถึงใน วีรวิฑูร มาฆะศิริานนท์, 2549) กล่าวว่า แผนที่กลยุทธ์ (strategy map) จะให้วิธีการที่น่าเชื่อถือและมีเหตุผลเพื่ออธิบายกลยุทธ์ ส่วน Balanced Scorecard จะเป็นผังแผนภูมิโครงสร้างทางบัญชีสำหรับกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยจัดหมวดหมู่ของเป้าหมายตัววัด และอธิบายความหมายของการที่องค์การหนึ่งๆ จะถูกเชื่อมโยงเข้าไว้ด้วยกันได้ โดยจะทำหน้าที่เสมือนกับรายงานทางการเงินสำหรับตัวกลยุทธ์ เป็นการแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรต่างๆ จะถูกเปลี่ยนไปเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างไร อีกทั้งยังสะท้อนถึงจำนวนหน่วยที่แตกต่างของการวัดและเวลาที่ล่าช้าไปในการใช้ทรัพยากร กับผลลัพธ์ที่ได้ออกมา สรุปได้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน โดยกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การยืนยันยุทธศาสตร์ 2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues) 3) กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์และการรวมแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามมิติทั้ง 4 ด้าน คือ มิติด้านการเงิน (financial perspective) มิติด้านลูกค้า (customer

perspective) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective)

จึงพอสรุปได้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับการกำกับการปฏิบัติงานและการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของแผนภูมิที่เข้าใจง่ายและสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ตามแนวคิดทั้ง 4 มุมมองของ balanced scorecard (BSC) ในรูปของความสัมพันธ์ของสาเหตุและผล โดยมี แนวทางการประเมินองค์กรใน 4 มิตินี้ คือ 1) มิติด้านการเงิน (financial perspective) 2) มิติด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) และในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) เป็นเรื่องของแนวทางการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จและมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือสื่อสาร และถ่ายทอดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ไปสู่คนในองค์การให้มีเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (objective) ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขององค์การ

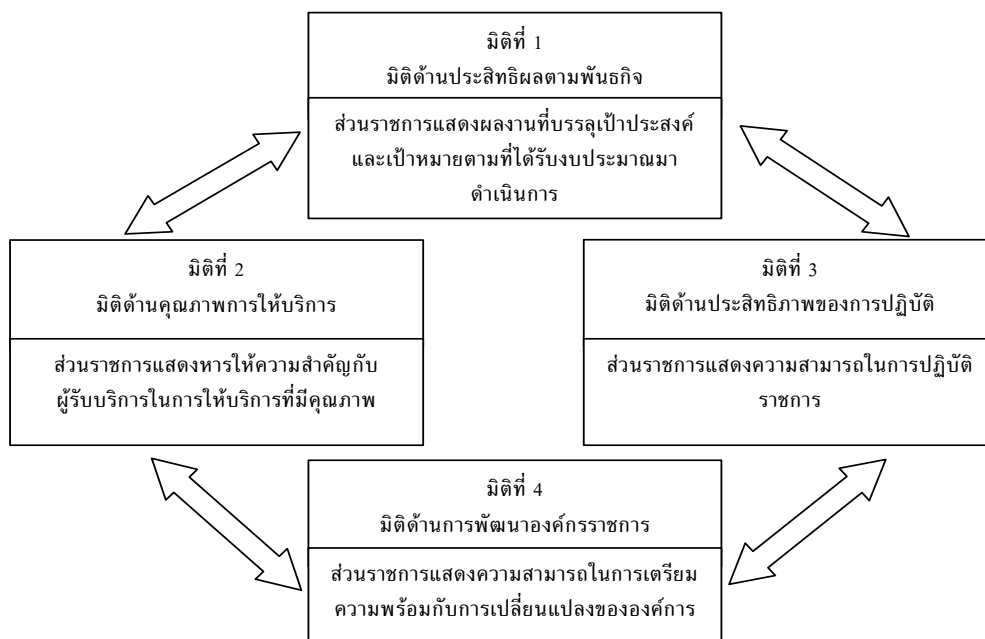
2.5 การแปลงแผนที่ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

ในการแปลงแผนที่ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้น Kaplan and Norton (2003 อ้างจาก สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547) กล่าวว่าได้นำหลักการของ balanced scorecard เป็นกรอบในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่าซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ดังนี้ 1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน (financial performance) บ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์การได้ชัดเจนที่สุด ยุทธศาสตร์ระบุนำองค์กรจะสร้างการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนของผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นได้อย่างไร 2) ความสำเร็จกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (success with targeted customers) แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหลักของผลการปฏิบัติงานด้านการเงินที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น การวัดตัวชี้วัดผลลัพธ์ความสมหวังของลูกค้า คือความพึงพอใจ ดังนั้น ความรู้สึกของลูกค้าจึงนำมาซึ่งคุณค่า และคุณค่าก็เป็นหัวใจสำคัญของยุทธศาสตร์ 3) กระบวนการภายใน (internal process) สร้างและนำมาซึ่งการตอบสนองที่มีคุณค่าต่อลูกค้า ผลงานของกระบวนการภายในเป็นตัวชี้วัดหลักอันส่งผลต่อการปรับปรุงผลลัพธ์ทางการเงินและผลลัพธ์ต่อลูกค้า 4) ทุนนามธรรม (intangible assets) เป็นแหล่งที่สำคัญสูงสุดของการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน วัดวัตถุประสงค์การเรียนรู้และเติบโต แสดงให้เห็นผลรวมของคน เทคโนโลยี และบรรยากาศในองค์กร จะสนองต่อยุทธศาสตร์อย่างไร การปรับปรุงมาตรการการเรียนรู้และเติบโต เป็นตัวชี้วัดหลักของผลงานต่อลูกค้า ผลงานทางการเงินและกระบวนการภายใน 5) วัตถุประสงค์สี่ด้านดังกล่าวเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (objectives in the four perspectives) เป็นลูกโซ่ความสัมพันธ์ของสาเหตุและผล (cause-and-effect) การเพิ่มพูนและจัดการทรัพยากรที่เป็นนามธรรม นำมาซึ่งการปรับปรุงผลลัพธ์ของกระบวนการ ซึ่งผลักดันความสำเร็จของลูกค้าและผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตามสิ่งที่ Robert Kaplan และ David Norton Robert S (2003 อ้างจาก สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547) ได้ให้ความสำคัญในการนำแนวคิด balanced scorecard มาใช้คือเรื่อง วัฒนธรรมขององค์การ (organization culture) ซึ่งการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) จำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ เพราะจะทำให้เราทราบถึงความเป็นมาขององค์การอันจะนำไปสู่การวางตำแหน่งขององค์การในอนาคต นั่นเอง และสุพานิ สฤกษ์วานิช (2544) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ โครงสร้างองค์การ ระบบผลตอบแทนต่างๆ ทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับบุญเกียรติ

ชีวะตระกูลกิจ (2550) ที่กล่าวถึง การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติไว้ว่า แผนยุทธศาสตร์จะสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อมีการนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง โดยเริ่มที่การมอบหมายให้กับ “เจ้าภาพ” (host function) ที่เหมาะสม และเมื่อมอบหมายให้ “ถูกเจ้าภาพ” แล้ว เจ้าภาพก็จะนำเอายุทธศาสตร์นั้นไปบริหารต่อ ด้วยการแตกออกเป็น “งานย่อย” ซึ่งสังกัดอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น งานย่อยแต่ละงานยังอาจมอบหมายให้ “เจ้าภาพย่อย” รับผิดชอบดูแลต่อเพื่อแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ และดำเนินการตามแผนต่อไป และยังมีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 3 ประการ คือ “โครงสร้างองค์กร” “กำลังพลองค์กร” และ “วัฒนธรรมองค์กร” ซึ่งหากองค์การเพิกเฉยต่อปัจจัยสำคัญ 3 ประการข้างต้นองค์กรก็มักมีความเสี่ยงสูงที่จะไม่ประสบความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ สรุปได้ว่า การทำแผนที่แผนที่ยุทธศาสตร์ มีกรอบในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเพื่อสร้างคุณค่าซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญหลายประการ ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน ความสำเร็จกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย กระบวนการภายใน ทุณนามธรรมและวัตถุประสงค์สี่ด้านดังกล่าวเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (objectives in the four perspectives) เป็นลูกโซ่ความสัมพันธ์ของสาเหตุและผล โดยปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการแปลงยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ 3 ประการ คือ “โครงสร้างองค์กร” “กำลังพลองค์กร” และ “วัฒนธรรมองค์กร”

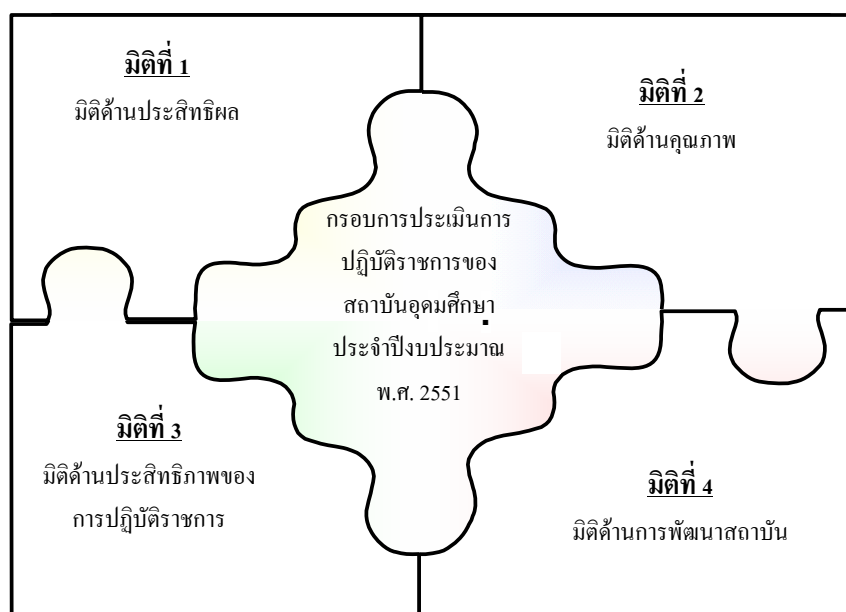
2.6 การประยุกต์ใช้แผนที่ยุทธศาสตร์กับระบบราชการไทย

ในปัจจุบันหน่วยงานราชการของไทยได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น โดย พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ balanced scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทยใหม่ซึ่งประกอบด้วยมุมมองดังนี้ 1) มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ (run the business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ความสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น 2) มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (serve the customer) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ 3) มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (manage resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น 4) มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (capacity building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ การอนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น ภายใต้แต่ละมิติของคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะประกอบไปด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดแต่ละตัว รวมถึงแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถเขียนอยู่ในรูปของความสัมพันธ์ในแต่ละมิติได้ดังนี้



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ในแต่ละมิติประยุกต์มุมมองของ balanced scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทย

ทั้งนี้ ในปี 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ ตามภาพที่ 6 ดังนี้



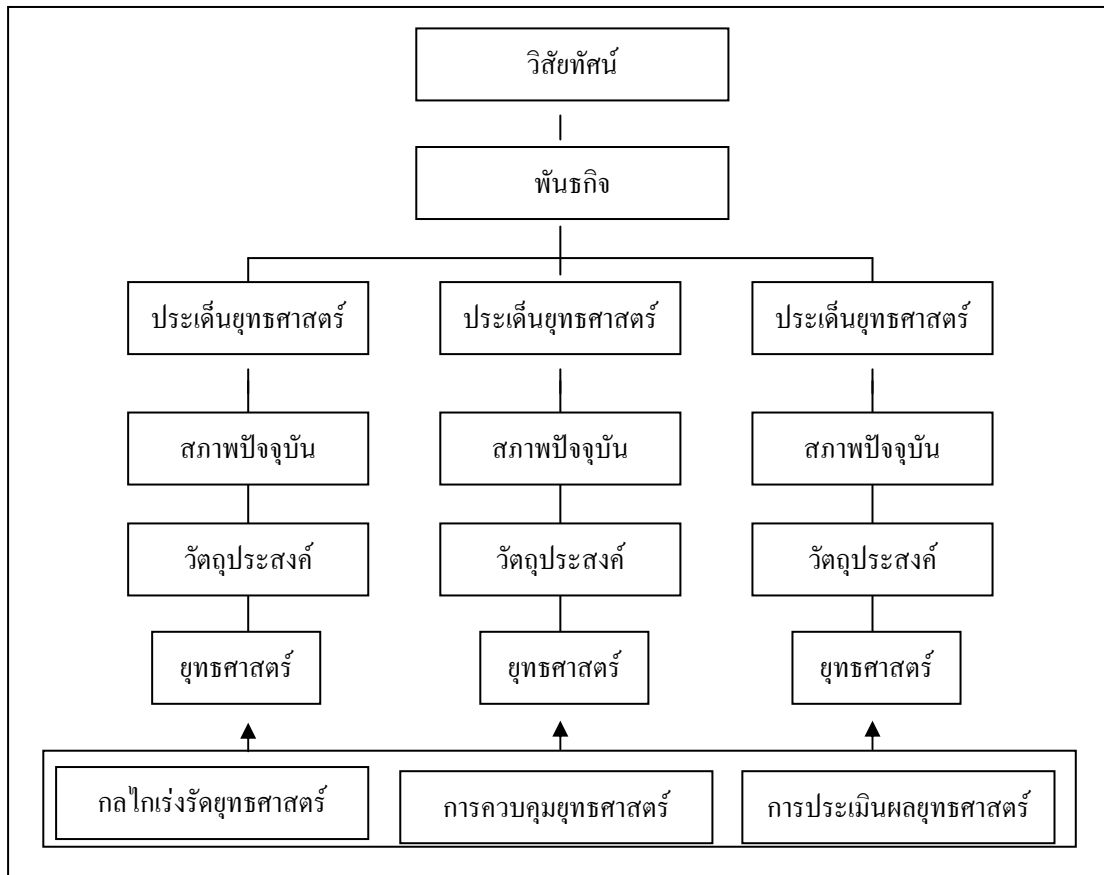
ภาพที่ 6 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2551

ทั้งนี้ มีรายละเอียดของกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาแยกตามมิติ ได้ดังนี้ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการที่ได้กำหนดไว้ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการที่ได้กำหนดไว้ แสดงการให้ความสำคัญกับการให้บริการที่มีคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา และการประกันคุณภาพ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การบริหารงบประมาณ การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาสถาบัน แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การบริหารงบประมาณ การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ และการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย แสดงความสามารถในการบริหารการศึกษา การเสริมสร้างธรรมาภิบาล การพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ คุณภาพของอาจารย์ การจัดการระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ การจัดการความรู้ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548ค) ได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจว่า การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map) เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของวัตถุประสงค์การพัฒนาภายใต้มุมมองทั้งสี่ (อาจมีการพัฒนาเพิ่มเติมมากกว่านี้ได้ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร) และสำหรับองค์กรของรัฐที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษา ดังเช่นสถานศึกษา อาจกำหนดให้มุมมองด้านลูกค้าหรือนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสียเป็นมุมมองแรกสุดที่ได้รับผลจากมุมมองด้านกระบวนการบริหารภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร และมุมมองด้านการเงินตามลำดับ โดยถือว่ามุมมองด้านการเงินเป็นปัจจัยต้นเหตุแรกสุดที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาในมุมมองด้านอื่นๆ จึงพอสรุปได้ว่า สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ balanced scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทยใหม่ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาซึ่งประกอบด้วยมุมมองดังนี้ 1) มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ 2) มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาสถาบัน

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) คือ วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) เป็นเครื่องมือสื่อสาร และถ่ายทอดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ไปสู่คนในองค์กร ให้มีเข้าใจได้อย่างชัดเจน และสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (objective) ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขององค์กร โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เข้ากับวัตถุประสงค์ของ balanced scorecard 4 ประการ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และการเติบโต ในรูปของความสัมพันธ์ของสาเหตุและผล โดยมีแนวทางการประเมินองค์กรใน 4 มิติคือ คือ 1) มิติด้านการเงิน (financial perspective) 2) มิติด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มิติด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) 4) มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานราชการของไทยได้เริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาใช้มากขึ้น โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัย ได้นำเอาหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ โดยทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประยุกต์มุมมองของ balanced scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทยใหม่ ซึ่งประกอบด้วยมุมมองดังนี้ 1) มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (run the business) 2) มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (serve the customer) 3) มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (manage

resources) 4) มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (capacity building) ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสนับสนุนแนวทางการวิจัยเชิงนโยบายโดยการตอบคำถามที่สำคัญ 4 คำถาม เพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ คือ 1) ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now ?) จากคำถามนี้จะเห็นได้ว่าเครื่องมือที่จะทำให้เกิดคำถามนี้ได้ก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่เรียกว่า SWOT analysis 2) ในอนาคต เราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be ?) ซึ่งก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และทิศทางขององค์กรนั่นเอง 3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there ?) หรือ การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) และ 4) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยน อะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there ?) ซึ่งก็เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (strategy execution) โดยจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ขององค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ส่วนกระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ 3 ขั้นตอน หลักคือ การยืนยันยุทธศาสตร์ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์และการรวมแผนที่ยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบมุมมองทั้ง 4 มิติของ สำนักงาน ก.พ.ร. ข้างต้นที่กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้ พินาดา เชื้อสกุลวนิช (2548 อ้างจาก ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548) ได้สรุปเกี่ยวกับการทำแผนผังยุทธศาสตร์ไว้ว่า การทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของแนวทางการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จและมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กร โดยที่กำหนดวัตถุประสงค์และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์กรนั้น จะเน้นในเรื่องของความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานจริง และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องมีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะหากบุคลากรได้รับการพัฒนาและเกิดความเข้าใจที่ดีแล้ว ก็จะทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง

ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า จากทั้งเรื่องยุทธศาสตร์และแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งจะนำเสนอในภาพรวม สำหรับวัตถุประสงค์จะนำเสนอในแต่ละประเด็น ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ จะนำเสนอในแต่ละประเด็น สำหรับกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์จะนำเสนอในภาพรวม ดังแสดงให้เห็นในภาพ ดังนี้



ภาพที่ 7 องค์ประกอบแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการวิจัย

สาระสำคัญขององค์ประกอบแผนที่ยุทธศาสตร์จากภาพที่ 7 ซึ่งเป็นข้อสรุปองค์ประกอบของแผนที่ยุทธศาสตร์ และผู้วิจัยได้นำเสนอสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1. องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่

1.1 วิสัยทัศน์ (vision)

1.1.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

มีผู้ให้นิยามไว้หลายทัศนะดังนี้ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และพิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543) ให้นิยามไว้ว่า วิสัยทัศน์ (vision) ความสามารถในการมองเห็นภาพเหตุการณ์ในทางบวกและหนทางในการบรรลุ และเสนาะ ดิยาวี (2546) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ความตั้งใจอย่างกว้างๆรวมทุกอย่างที่เกี่ยวกับอนาคตหรือการคิดไปข้างหน้า ส่วนอดุลย์ วิริยเวชกุล (2548) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ สิ่งเราอยากจะทำให้ได้มาเป็นของเรา และมีความเป็นไปได้มากกว่า หากเราดำเนินการปฏิบัติดี ก็จะประสบความสำเร็จสามารถที่จะ “คว้า” มาเป็นของเรา และวิโรจน์ สารรัตนะ (2548ค) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (vision) เป็นข้อความที่แสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ขององค์การในอนาคต เป็นส่วนที่แสดงถึงพลังผลักดันแห่งอำนาจที่น่าประทับใจ

เป็นพลังที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดในหัวใจของผู้คน เป็นส่วนที่แสดงถึงความสร้างสรรค์และความบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรเพื่อความเป็นเจ้าของและเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกัน ส่วนอุทิศชาวเชิธ (2549) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่สมเหตุสมผล ต้องเป็นวิสัยทัศน์สมเหตุสมผล เป็นภาพหมายของความสำเร็จที่องค์กร/ภาคีการพัฒนาคาดหวังว่าจะได้เห็นในอนาคต ส่วนกึ่งพร ทองใบ (2549) ให้นิยามว่า วิสัยทัศน์ เป็นข้อความที่ระบุถึงตำแหน่งหรือฐานะที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือจะไปถึงอนาคต และ ธเนศ จำเกิด (2549) วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ภาพอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น และบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (vision) เป็นการฉายภาพองค์การหรือกิจการไปข้างหน้า ภายหลังจากการประเมินสถานการณ์แวดล้อมแล้ว และศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (vision) เป็นสภาพขององค์กรที่จะเป็นในอนาคต และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550ก) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (vision) คือ ข้อความที่เขียนอย่างเป็นทางการไว้เพื่อแสดงให้เห็นถึงจุดหมายของการดำรงอยู่ของธุรกิจ โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่ระบุชัดเจนว่า เรา (ธุรกิจ) คือใคร จะทำอะไร และจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจคืออะไร สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพความตั้งใจหรือสิ่งที่พึงปรารถนาอย่างกว้างๆ ในอนาคตที่สมเหตุสมผล สามารถให้ทิศทางกับผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่การกำหนดภารกิจที่มีความชัดเจนในอนาคต

1.1.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างวันนี้และอนาคตได้เป็นอย่างดี ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่อนาคต ทำให้พนักงานทำงานและมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550ข) กล่าวว่าถึงประโยชน์ของการกำหนดวิสัยทัศน์ต่อองค์กรหลายประการ ได้แก่ 1) ทำให้องค์กรมีเสถียรภาพ 2) เป็นฐานสำหรับการวางแผนกลยุทธ์หรือกำหนดยุทธศาสตร์ 3) เป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจ 4) ช่วยในการควบคุมพฤติกรรม นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545ข) ยังได้เสนอไว้ว่า วิสัยทัศน์ ที่มีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ 1) มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมค่านิยมและประวัติขององค์กร 2) เป็นอุดมคติบังคับมาตรฐานของความเป็นเลิศที่ต้องการ 3) ช่วยทำให้เป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติหน้าที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น นำเชื่อถือในทางปฏิบัติ 4) คลอใจให้เกิดความผูกพันเพียรพยายาม 5) แสดงออกมาอย่างชัดเจนแจ่มแจ้งต่อการทำความเข้าใจ 6) สะท้อนความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะตัวองค์กรนั้นๆ 7) มุ่งสู่ความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ และในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารควรให้สมาชิกในองค์กรเข้าร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (share vision) โดยวิสัยทัศน์องค์กรในการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงการฉายภาพมองภาพอนาคตเกี่ยวกับภารกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันและนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติการปฏิบัติได้ผลสำเร็จอีกด้วย สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ที่กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ (share vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรแม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม ซึ่งบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) กล่าวว่า องค์ประกอบของวิสัยทัศน์อาจแยกแยะได้เป็น 3 ประการ คือ 1) product ซึ่งหมายถึง เราเสนอ “ฟังก์ชัน” หรือ “solution” อะไรเข้าไปในตลาด โดยสิ่งนี้นั้นควรมีความชัดเจน เข้าใจได้โดยง่าย ความเป็นรูปธรรมทว่าไม่จำเพาะเจาะจงเกินไป 2) market ซึ่งก็คือ segment ของ

ตลาดที่เราจะเสนอ product เข้าไปโดยอาศัยบอกในเชิง “ภูมิศาสตร์” เช่น “เอเชีย” หรือ “ประชากรศาสตร์” เช่น “นักธุรกิจ” หรือทั้งสองประกอบรวมกัน 3) aspiration อันหมายถึง “ความมุ่งหวัง” ความ “ทะเยอทะยาน (ในทางบวก)” เช่น การเป็นผู้นำ (leader, leading) การประสบความสำเร็จ (auccessfully effective) หรือ การบอกถึง positioning ที่อยากจะเป็น เช่น เป็นองค์กรด้านความรู้ (knowledge based) เป็นองค์กร ด้านนวัตกรรม (innovation based)

1.1.3 ลักษณะของวิสัยทัศน์

เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการมองอนาคต (future) วิโรจน์ สารรัตน์ (2548ค) ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอาจนำเอารูปแบบการมองอนาคตใน 3 รูปแบบ มาใช้เป็นประโยชน์ได้ดังนี้ 1) รูปแบบการมองอนาคตเชิงสำรวจ (exploratory forecasting) เป็นการมองที่อาศัยปรากฏการณ์ในอดีตและปัจจุบันมาเป็นแนวโน้มที่จะบอกถึงอนาคตที่เป็นไปได้ โดยให้ความสนใจไปที่ปัญหาและโอกาสที่จะเป็นไปได้ของอนาคตนั้น 2) รูปแบบการมองอนาคตเชิงปทัสถาน (normative forecasting) เป็นการมองที่เริ่มจากการกำหนดเป้าหมาย (goal) หรือสร้างอนาคตภาพ (scenario) ที่พึงปรารถนาไว้ก่อน จากนั้นจึงสร้างทางเลือก (alternative) ที่เป็นไปได้และริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่จะให้เกิดผลตามอนาคตภาพที่พึงปรารถนานั้น 3) รูปแบบการมองอนาคตโดยอาศัยตัวแบบหรือแบบจำลอง (forecasting via model or simulation) โดยอาศัยกฎธรรมชาติ (natural law) มาเป็นแนวทางของการมองอนาคต เช่น กฎธรรมชาติด้านกายภาพ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเอามาเป็นตัวแบบ หรือเอาแบบจำลองธรรมชาตินั้นมาทำความเข้าใจในโครงสร้างของอนาคตที่จะกำหนด ซึ่งแนวทางในการจัดทำวิสัยทัศน์มี 7 ประการ คือ 1) ประเมินสถานการณ์ “นอก” และ “ใน” แล้วฟันให้ไกลและต้องไปให้ถึง 2) มีความคิดสร้างสรรค์ด้วยการเป็นผู้ “มองโลกในแง่ดี” 3) สมมติตัวเองเป็น “เบอร์หนึ่ง” ขององค์กร 4) อย่าลืม “product” “market” และ “aspiration” 5) ใช้คำ (wording) ง่ายๆ ไม่วิเศษมาราหรือวิชาการจำ 6) ให้เป็นรูปธรรมมากกว่านามธรรม 7) เป็นอะไรที่ผู้บริหารอยากจะทำจริงๆ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2550) และ Stephen G. Haines (2005 อ้างจาก สุภาวดี วิทยะประพันธ์, 2550) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสานความคาดหวัง ความฝัน ในการกำหนดอนาคตร่วมกัน นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2550ข) กล่าวว่า การจัดทำวิสัยทัศน์มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดโครงสร้างการมีส่วนร่วม 2) การระดมความคิดเห็น 3) การจัดทำร่างที่ 1 4) การแสดงความคิดเห็น 5) การจัดทำร่างที่ 2 6) การตกลงเห็นชอบและยอมรับ นอกจากนี้แล้ว เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ ที่ดีจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะที่มุ่งอนาคต มีการระบุเวลาของความสำเร็จของการพัฒนา แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด มีการกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศ และเกิดจากการมีส่วนร่วมของสถานศึกษา

จากทัศนะของบุคคลต่างๆ ดังกล่าวจะเห็นว่าวิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพความตั้งใจ หรือสิ่งที่พึงปรารถนาอย่างกว้างๆ ในอนาคตที่สมเหตุสมผล สามารถให้ทิศทางกับผู้นำที่จะนำองค์กร ไปสู่การกำหนดภารกิจที่มีความชัดเจนในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการมองอนาคต (future) การกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอาจนำเอารูปแบบการมองอนาคตใน 3 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบการมองอนาคตเชิงสำรวจ (exploratory forecasting) 2) รูปแบบการมองอนาคตเชิงปทัสถาน (normative forecasting) 3) รูปแบบการมอง

อนาคตโดยอาศัยตัวแบบหรือแบบจำลอง (forecasting via model or simulation) และการจัดทำวิสัยทัศน์มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดโครงสร้างการมีส่วนร่วม 2) การระดมความคิดเห็น 3) การจัดทำร่างที่ 1 4) การแสดงความคิดเห็น 5) การจัดทำร่างที่ 2 6) การตกลงเห็นชอบและยอมรับ

1.2 พันธกิจ (Mission)

1.2.1 ความหมายของพันธกิจ

สำหรับคำว่า พันธกิจ (mission) นั้นมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติและพิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543) ให้ความหมายว่า พันธกิจ (mission) การประกาศเจตจำนงเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายทั่วไปและเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร อย่างแจ่มชัด แน่นนอน และเป็นลายลักษณ์อักษร และอดุลย์ วิริยเวชกุล (2548) กล่าวถึง พันธกิจ หรือ mission ว่า คือ การทำให้ชัดเจน บอกให้แน่ๆ ไปเลยว่า สิ่งที่เราอยากได้ อยากคว้า แต่ยังไม่ได้นั้นเป็นอย่างไรมีลักษณะที่ชัดเจนอย่างไร และวิโรจน์ สารรัตน์ (2548) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) เป็นข้อความที่แสดงถึงหน้าที่ขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการวางแผนว่า ควรจะเป็นไปในทิศทางใด เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรจะต้องรับรู้และเข้าใจ และเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลสำเร็จ ใช้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กร และเป็นตัวที่จะทำให้เป็นที่รับรู้ถึงค่านิยมและอนาคตขององค์กรจากบุคคลภายนอก และจินตนา บุญบงการ และ ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวว่า พันธกิจ หรือภารกิจ (mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งแยกองค์กรออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ภารกิจเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรหรืออาจจะกล่าวว่า “ภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร” ส่วนอุทิศ ขาวเขียว (2549) ได้กล่าวไว้ว่า พันธกิจ เป็นสิ่งที่ต้องทำ ไม่ทำไม่ได้ (เป็นเสมือนปัญญาและ/หรือคำสาบาน) เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด พันธกิจจึงให้ความกระจ่างในแง่ของแนวทางแก่การปฏิบัติที่ต้องอย่างมีบูรณาการของภารกิจหลักๆ ขององค์กรเพื่อ ไปสู่วิสัยทัศน์ ส่วนกิ่งพร ทองใบ (2549) ให้นิยามว่า พันธกิจ หมายถึงข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์กร โดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์กรต้องทำ ลักษณะของการดำเนินงาน และปรัชญาการบริหารองค์กร และธนเส ขำเกิด (2549) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) หมายถึงแนวทางที่องค์กรจะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด สรุปได้ว่า พันธกิจ (mission) หมายถึงภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปลักษณะของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ การกำหนดกรอบภาระหน้าที่หรือขอบเขต เพื่อเสนอแนะการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์

1.2.2 ลักษณะของพันธกิจ

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรหรือกิจการตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจนอันหนึ่ง ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่า องค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร (what business we are in) ซึ่งต้องทำให้กระจ่างเพื่อจะได้นำไปกำหนดคู่แข่ง (competitors) และยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน (competitive strategies) ต่อไป และศิริชัย กาญจนวาสิ (2550) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) เป็นหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กร ในการกำหนดภารกิจ (mission) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) คือ ข้อความซึ่ง

แสดงภารกิจหลักหรือแนวทางหลักของธุรกิจโดยจะเป็นข้อความซึ่งเป็นการประกาศอย่างกว้างๆ ถึงจุดหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กรทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และหากองค์กรใดไม่กำหนดไว้อย่างชัดเจนอาจทำให้เกิดความคลุมเครือและรับรู้ถึงภารกิจที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2546) ทั้งนี้ เสนาะ ดียาว (2546) ได้กล่าวว่า พันธกิจ (mission) โดยปกติจะแสดงสิ่งต่อไปนี้ 1) เหตุผลที่องค์กรทำธุรกิจนั้นและวัตถุประสงค์เป็นอย่างไร 2) ลักษณะพิเศษที่องค์กรนั้นไม่เหมือนหรือแตกต่างไปจากองค์กรอื่น 3) แนวทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตที่ไม่ยาวที่ทำให้เห็นว่าแตกต่างไปจากองค์กรอื่นอย่างไร 4) ใครคือลูกค้าที่สำคัญหรือตลาดหลักอยู่ที่ไหน 5) สินค้าและบริการที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไร 6) องค์กรมุ่งเศรษฐกิจที่สำคัญส่วนไหน 7) ความเชื่อ ค่านิยม จุดหมายปลายทาง และปรัชญาที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร ส่วนจินตนา บุญบงการ และ ฉวีรัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2548) ได้กล่าวว่า ภารกิจที่ดีจะต้องมีข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญ 9 ประการดังต่อไปนี้ 1) ลูกค้า เป็นปัจจัยที่องค์กรต้องคำนึงถึง โดยต้องพยายามตอบคำถามดังนี้ 1.1) ความต้องการของลูกค้าคืออะไร ลูกค้าต้องการอะไร 1.2) กลุ่มลูกค้า ใครเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กร 1.3) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้บริหารต้องสามารถตอบคำถามว่า “ธุรกิจจะสามารถตอบสนองความต้องการอย่างไร” 2) ผลผลิตหลัก ขอบเขตการทำงานขององค์กรเกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยต้องกำหนดสินค้าและบริการหลักทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กรว่าคืออะไร 3) ตลาด ต้องระบุถึงตลาดที่สำคัญในปัจจุบัน ตลาดเป้าหมายขององค์กร และแนวโน้มของตลาดในอนาคต 4) ปรัชญา เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งบ่งบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ สิ่งที่มีหวัง การคำนึงถึงสังคม และจรรยาบรรณทางธุรกิจขององค์กร 5) การอยู่รอด การเจริญเติบโต และการทำกำไร องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายหลักในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดภารกิจในด้านอื่นให้สอดคล้องกัน โดยเฉพาะการดำรงอยู่และพัฒนาการในอนาคต 6) แนวความคิดต่อตนเอง เป็นการอธิบายภาพหรือความต้องการแสดงออกขององค์กรอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและสำนึกที่จะนำไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความเข้าใจให้บุคคลทั่วไปที่มีต่อความต้องการของธุรกิจ 7) บุคลากร เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของบุคลากรในแต่ละหน้าที่ รวมถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถที่ควรจะมีในสมาชิกแต่ละคน ซึ่งการระบุมารึกที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจและการดำเนินงานของพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และการแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์กรจะเป็นการจูงใจพนักงานในการทำงาน 8) เทคโนโลยี แสดงสำนึกหรือความต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีสูง หรือสามารถนำเทคโนโลยีมาเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานและการแข่งขัน 9) ภาพลักษณ์ เป็นภาพที่ธุรกิจต้องการให้บุคคลทั่วไปมีความรู้สึกหรือสำนึกต่อตนเองในทิศทางนั้น เช่น ธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม หรือห่วงใยผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งอาจจะดำเนินงานเพื่อประชาสัมพันธ์หรือด้วยความตั้งใจจริงของผู้บริหาร

จากนิยามดังกล่าวจะเห็นว่า พันธกิจ (mission) หมายถึง ภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่ง ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปลักษณะของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ การกำหนดกรอบภาระหน้าที่หรือขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และภารกิจที่ดีจะต้องมี ข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญ

9 ประการ ได้แก่ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์ ตลาด ประชากร การอยู่รอด แนวความคิดต่อตนเอง บุคลากร เทคโนโลยี ภาวะลักษณะ

1.3 วัตถุประสงค์ (objective)

1.3.1 ความหมายของวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ (objective) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้ ชงชัย สันติวงษ์ (2540) ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึง ส่วนพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ พิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543) ให้ความหมายว่า หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือความสำเร็จระยะสั้นที่มีความเจาะจงและสามารถวัดได้ สอดคล้องกับศิริชัย กาญจนวาสิ (2550) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง ความมุ่งหมายระยะสั้นที่เข้ามามีขอบเขตที่เฉพาะขึ้น ส่วนประจุม รอดประเสริฐ (2545) ได้ให้ความหมายว่า ความมุ่งมาดปรารถนาในระยะยาวของบุคคลหรือของหน่วยงาน สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) ที่ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ว่า คือ จุดหมายปลายทาง ที่องค์การแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอดและการพัฒนา และกิ่งพร ทองใบ (2549) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง จุดหมายปลายทางที่องค์การแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน ส่วนจินตนา บุญบงการ และ ฌัญญพันธ์ เจริญนันทน์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายว่า เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการ โดยทั่วไปในรูปแบบตัวเลข หรืออาจหมายถึงเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ สำหรับบุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ (2550) ได้ให้ความหมายไว้คือ สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุ นอกจากนี้ อุทิศ ขาวเชียร (2549) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และ พันธกิจมาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุในช่วงของแผนฯ วัตถุประสงค์หลักของแผนฯ เป็นผลกระทบที่มุ่งหวังได้จากการพัฒนา ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน โครงการ) ต่างๆของแผนฯ โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และ หากประเมินได้ว่า การพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลักก็อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์และภายใต้เงื่อนไขที่พันธกิจได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์การต้องการบรรลุผลเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

1.3.2 ลักษณะของวัตถุประสงค์

ชงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการต้องการจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่ต้องการต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อานเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ และ ฌัญญพันธ์ เจริญนันทน์ (2548) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยวัตถุประสงค์สามารถจะจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ระยะสั้นซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่นานซึ่งปกติจะไม่เกิน 1 ปี และวัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งเป็นการความต้องการขององค์การที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า 1 ปี โดยปกติองค์การจะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวตั้งแต่ 3, 5 หรือ 10 ปี และวัตถุประสงค์มักจะถูกกำหนดในปริมาณที่ชัดเจนและสามารถวัดได้และยังเป็นส่วนสำคัญ

สำหรับความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางที่เป็นรูปธรรมซึ่งช่วยประเมินการยอมรับ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อการวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สำคัญวัตถุประสงค์ที่ดีจะมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) ชัดเจนเป็นรูปธรรม 2) ต้องใช้ความพยายามในการดำเนินการ 3) มีเงื่อนไข 4) มีเหตุผล 5) สร้างความเข้าใจร่วมกัน 6) สามารถวัดได้ ส่วนบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) กล่าวว่า วัตถุประสงค์นิยมตั้งเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้เรียกว่าเชิงปริมาณ (quantitative) ทั้งนี้เพื่อการติดตามและการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2545) กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถวัดและควบคุมประสิทธิผลในการดำเนินงานได้ และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับสูงขึ้นไปโดยสามารถกำหนดได้ 2 วิธี คือ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (top-down approach) จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน (bottom-up approach) และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2546) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรมีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร วัตถุประสงค์ที่ต้องการกำหนดในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นวัตถุประสงค์ร่วมระดับองค์กรซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักกว้างๆระยะยาวขององค์กร และศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ (objective) จะต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดได้ และจะต้องครอบคลุมและสอดคล้องกับจุดหมาย สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำให้ได้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะกำหนดในระยะยาวตั้งแต่ 3-5 หรือ 10 ปีและมีลักษณะที่ต้องเป็นรูปธรรม ชัดเจนและสามารถวัดได้

2. องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ประกอบด้วย

2.1 ยุทธศาสตร์ (strategy)

2.1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

จากที่กล่าวมามีนักวิชาการหลายๆท่าน ได้แก่ กิ่งพร ทองใบ (2549) จินตนา บุญองการ และ ณีฐพันธ์ เจริญนนท์ (2548) คนัย เทียนพูลิ (2540) ทวีชัย บุญเติม (2540) ธงชัย สันติวงษ์ (2540) เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548) มัลลิกา ต้นสอน (2543) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550) วัฒนา วงศ์เกียรติวัฒน์ และคณะ (2546) วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) เสนาะ ดิยาวี (2546) เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) อุดลย์ วิริยเวชกุล (2548) Hubbard (2000) Hellriegel & Slocum (1982) Paine & Naumes (1975) และ Naumes (1975) Massie & Douglas (1981) ให้คำนิยามสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) หมายถึง วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรเพื่ออำนาจในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ลำดับชั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์

วิชิต อู่อัน (2548) กล่าวถึง ลำดับชั้นในการกำหนดยุทธศาสตร์ (hierarchy of strategy) ว่า ยุทธศาสตร์สามารถกำหนดได้ 3 ระดับ คือ 1) ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (corporate level) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับสูงขององค์กร 2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (business level) มีเป้าหมายสำคัญเพื่อจะสามารถเอาชนะคู่แข่ง และเพื่อให้ลูกค้ามีความพอใจสินค้าและบริการของธุรกิจ 3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (functional level) ขอบเขตในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่จะแคบกว่าในระดับบริษัทและระดับธุรกิจ แต่ในระดับนี้จะเกี่ยวกับฝ่ายต่างๆในองค์กร และอุทิศ ชาวเชิธร (2549) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารยอมรับนั้น คณะทำงานควรหารืออย่างใกล้ชิดกับผู้บริหาร (ที่จะใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร) ถึงสาระสำคัญและ

แนวความคิดต่างๆที่นำมาประกอบการกำหนดร่างยุทธศาสตร์ เพื่อให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมการตัดสินใจ เลือกแนวทางดำเนินการที่เหมาะสม กระบวนการวางแผนขั้นนี้จะไม่สมบูรณ์ได้หากผู้บริหารมิได้มีส่วนร่วม เพราะเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ(ที่มาที่ไป) และมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของความคิด (มีเช่นนั้นอาจเกิดปฏิกิริยาต่อแนวทางข้อเสนอแนะของแผนฯขั้นนี้ได้) โดยต้องยอมรับว่าใน “สังคมไทย” ผู้บริหารยังคงเป็นผู้ได้รับโอกาส มีประสบการณ์และมุมมอง มีความคิดที่กว้างไกลกว่าอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์-ยุทธวิธีในการเสริมการยอมรับและสามารถเพิ่มความแหลมคมของยุทธศาสตร์-ทางเลือกดังกล่าวได้ ทั้งนี้ การประเมินกลยุทธ์ส่วนมากแยกได้ 4-5 ระดับ คือ 1) ยุทธศาสตร์ในระดับสังคม (social strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการสร้างภาพพจน์ขององค์การให้เป็นที่ยอมรับของสังคม 2) ยุทธศาสตร์ในระดับบริษัทหรือระดับทั้งองค์การ (corporate-level strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่มีทิศทางกว้างๆที่องค์การจะดำเนินการ 3) ยุทธศาสตร์ในระดับธุรกิจหรือหน่วยงาน (business-level strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่องค์การที่มีหน่วยงานเดียวหรือผลิตภัณฑ์เดียวให้บริการอยู่ในตลาดที่ไม่หลากหลายใช้หรืออาจเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่โดยมีหน่วยงานหรือฝ่าย (division) ที่มีสินค้าและบริการต่างจากฝ่ายอื่น และแต่ละฝ่ายต้องแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในตลาดที่ต่างกัน 4) ยุทธศาสตร์ในระดับหน้าที่ธุรกิจหรือระดับฝ่าย (functional-level strategy) เป็นยุทธศาสตร์ในลักษณะที่แสดงขอบเขตการปฏิบัติในเชิงเป็นแผนงานที่ชัดเจนของฝ่ายต่างๆ ในแง่ของเป้าหมายที่ต้องการ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และระยะเวลาดำเนินการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับสูงกว่า 5) ยุทธศาสตร์ในระดับงาน (task strategy) เป็นยุทธศาสตร์ในระดับขอบเขตที่เล็กที่สุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตของงานที่มีขนาดเล็กหรือกิจกรรมต่างๆของธุรกิจ โดยหากส่วนการปฏิบัติในระดับงานและกิจกรรมเกิดประสิทธิภาพแล้ว ก็ส่งผลให้การดำเนินกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ธุรกิจมีโอกาสเป็นไปได้ตามจุดมุ่งหมายมากขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550ก) ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ (strategy) กำหนดได้ 3 ระดับ คือ 1) ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (corporate level) 2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (business level) และ 3) ยุทธศาสตร์ ระดับหน้าที่ (functional level)

2.1.3 ปัจจัยภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์

ในการศึกษาปัจจัยภายนอกองค์การเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์นั้น กังพร ทองใบ (2549) จินตนา บุญงการ และ ณีฐพันธ์ เจงรนนท์ (2548) วิจิต อู่อัน (2548) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548) เสนาะ ดิยาว (2546) เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) Graham Hubbard (2000) Jonsen (1986) แนะนำว่าสามารถสรุปได้ว่า ในการกำหนดบริบทในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การหรือของสถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณาใน 7 ประเด็นต่อไปนี้ คือ

2.1.3.1 ประชากร (the demographic environment) มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับตัวเองให้เหมาะกับการเพิ่มหรือลด ของประชากร ซึ่งมีผลต่อจำนวนคนที่อยู่ในวัยที่จะเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษา การพิจารณาองค์ประกอบในด้านนี้ อาจสรุปได้จาก แนวโน้มของประชากร ลักษณะของกลุ่มอายุที่จะเข้ามศึกษา ศาสนาและเชื้อชาติของกลุ่มที่จะเข้ามาศึกษา สถานะทางเศรษฐกิจ สังคม เป็นต้น

2.1.3.2 เศรษฐกิจ (the economic environment) มหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาเงื่อนไขทั่วไปของสภาพเศรษฐกิจในภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยต้องตอบสนอง แนวโน้มสภาวะเศรษฐกิจในภูมิภาคนั้น สถานการณ์ด้านกำลังคน แนวโน้มของรายได้ประชากร โอกาสการพัฒนาสภาวะเศรษฐกิจในภูมิภาคและ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการพัฒนาสถานะเศรษฐกิจในภูมิภาค และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจ้างงาน เป็นต้น

2.1.3.3 ด้านการเมือง กฎหมายและนโยบาย(political legal and government environment) มหาวิทยาลัยควรพิจารณานโยบายทางการเมืองของชาติว่า คืออะไร การตรากฎหมาย และนโยบายนั้น ๆตอบสนองท้องถิ่นอย่างไร กลไกของรัฐในการตัดสินใจเรื่องของอุดมศึกษาคืออะไร เป็นต้น

2.1.3.4 องค์กร (the organization environment) มหาวิทยาลัยควรศึกษาประเด็นเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น ๆ ทั้งที่อยู่ใกล้ และไกล เพื่อให้เข้าใจศักยภาพของสถาบันเหล่านั้น ทั้งในด้านความร่วมมือกันและการเป็นคู่แข่งกัน

2.1.3.5 เทคโนโลยี (the technology environment) มหาวิทยาลัยควรพิจารณาว่าได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้มาใช้อย่างไรบ้าง สถาบันอยู่ในกระแสของสังคมหรือไม่ และจะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของตน โดยการร่วมมือกับสถาบันอื่น โดยผ่านศักยภาพของเทคโนโลยีใหม่ๆ นี้ได้อย่างไร

2.1.3.6 สังคมและวัฒนธรรม (the social and culture environment) มหาวิทยาลัยควรพิจารณาในเรื่องแนวโน้มของสังคม แนวโน้มทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อธรรมชาติของอุดมศึกษา สภาพแวดล้อมทางกายภาพในเชิงขององค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคมของประชากรว่า มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และมีผลต่ออุดมศึกษาหรือไม่ เช่น ด้านบรรยากาศทางสังคมในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

2.1.3.7 อิทธิพลจากนานาชาติ (international) เป็นอิทธิพลที่มาจากภายนอกประเทศและมีอิทธิพลต่อคนและองค์กร เช่น การเปิดเสรีทางการค้า การรวมกลุ่มพันธมิตรทางเศรษฐกิจ

สรุปได้ว่า ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วย 7 ประเด็น คือ ประชากร เศรษฐกิจ การเมือง องค์กร เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาชาติ

2.1.4 ปัจจัยในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์

กึ่งพร ทองใบ (2549) จินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เจชรนันท์ (2548) วิชิต อู่อัน (2548) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(2548) เสนาะ ดีเยาว์ (2546) เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) Graham Hubbard (2000) Keller (1983) ได้เสนอว่า การศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหรือในสถาบันอุดมศึกษาควรศึกษาและวิเคราะห์ธรรมชาติของสถาบัน ทั้งในคุณค่าความหวัง ปณิธานของสถาบัน และองค์ประกอบภายในต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1.4.1 บุคลากรภายในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ต้องวิเคราะห์ว่า ในอนาคต บุคลากรในองค์กรทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร สถาบันต้องการบุคลากรประเภทใดเพิ่ม ประเภทใดลดลง

2.1.4.2 งบประมาณ สถานะทางการเงินของสถาบันขณะนี้เป็นอย่างไรมาก่อนในอนาคตเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณจะได้จากที่ใดบ้าง การใช้จ่ายในอนาคตจะใช้จ่ายไปในเรื่องอะไร จำนวนประมาณเท่าใด ค่าธรรมเนียมการศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ระบบค่าตอบแทนจะเป็นอย่างไร

2.1.4.3 สิ่งอำนวยความสะดวกในอนาคตเป็นอย่างไร จะมีผลกระทบต่อภาระ
ดำเนินงานของสถาบันอย่างไร

2.1.4.4 หลักสูตรใดควรขยายหรือเพิ่ม หลักสูตรใดควรปิด หรือผลิตให้น้อยลง

2.1.4.5 ลักษณะทางกายภาพในอนาคต ควรจะพัฒนาอย่างไร

พอจะสรุปได้ว่า ปัจจัยภายในองค์กรหรือในสถาบันอุดมศึกษา ควรศึกษาใน
ประเด็นบุคลากรภายในองค์กร งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวกในอนาคต หลักสูตร และลักษณะทาง
กายภาพในอนาคต

2.2 กลไกแรงรัศยศาสตร์

สำหรับกลไกแรงรัศยศาสตร์หรือกลไกการปฏิบัติงานนั้น วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) ได้เสนอว่าในการออกแบบโครงสร้างขององค์กรต้องกำหนดกลไกการประสานงานในแนวตั้งขึ้น (vertical co-ordination) เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงเข้ากับกิจกรรมของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างตามลำดับ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร ซึ่งการที่จะให้มีกลไกดังกล่าวมีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึงหลักการต่างๆ ดังนี้ การทำให้เป็นทางการ ความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการยกเว้น หลักการมีสายบังคับบัญชา ขนาดการบริหารหรือขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ การมอบอำนาจหน้าที่ และการปฏิบัติการและตำแหน่งที่ปรึกษา นอกจากนี้ ควรสร้างกลไกประสานงานในแนวนอน (horizontal co-ordination) โดยพิจารณาถึงการสร้างกิจกรรมเชื่อมโยง (linking) ระหว่างแผนกต่างๆ ที่อยู่ระดับเดียวกัน โดยเฉพาะกระบวนการข้อมูลสารสนเทศและที่สำคัญคือต้องอาศัยตัวบุคคลเป็นกลไกการประสานงาน ส่วนกล้าทองขาว (2548) ได้สรุปไว้ว่า กลไกที่จะผลักดันให้นโยบายไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จผล ความยุ่งยากซับซ้อนจะมีมากยิ่งขึ้น องค์กรที่เป็นกลไกการนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติในระดับมหภาคและจุลภาค โดยเฉพาะจุลภาค คือ องค์กรสถานศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในกระบวนการนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติโดยรูปแบบขององค์กรที่เป็นกลไกการนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติอาจมีแนวทางดำเนินงานแบบองค์กรเดี่ยว หรือร่วมกันหลายองค์กร การบริหารงานหรือแผนงานหรือการนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติทั้งสองลักษณะมีข้อควรพิจารณาที่แตกต่างกัน และการนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติในโลกแห่งความเป็นจริงก็พบว่ามีการปฏิบัติทั้งสองรูปแบบ

นอกจากนี้ จินตนา บุญบงการ และ ฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) กล่าวว่า ความสำเร็จสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สามารถพิจารณาจากแบบจำลอง 7S ของ McKinsey (McKinsey's 7Ss) ซึ่งประกอบด้วย

1) ยุทธศาสตร์ (strategy) หมายถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่ยุทธศาสตร์จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดของธุรกิจ เพราะธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานแบบวันต่อวันได้โดยไม่เข้าใจในความต้องการของตนเองหรือไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนและชัดเจน

2) โครงสร้าง (structure) หมายถึง ส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวบรวมหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กร

โดยยุทธศาสตร์และโครงสร้างองค์การจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องกัน เช่น โครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจจะเหมาะสมกับยุทธศาสตร์การกระจายธุรกิจ เป็นต้น

3) ระบบ (system) หมายถึง ระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์การ โดยระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์การ ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ

4) รูปแบบ (style) หมายถึง ลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์การ เช่น ความก้าวหน้า อนุรักษ์นิยม หรือมุ่งทำกำไร เป็นต้น ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ

5) บุคลากร (staff) หมายถึง การดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัยอื่นขององค์การ ปัจจุบันธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญของธุรกิจ ถ้าธุรกิจสามารถพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว ธุรกิจย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

6) ทักษะ (skill) หมายถึง ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์การ เช่น การบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างวัฒนธรรม เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันในสังคมความรู้ (knowledge society) ดังนั้น นอกจากองค์การจะต้องดำรงรักษาทักษะสำคัญของตนเองแล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะอื่นที่จำเป็นต่อการแข่งขันในอนาคต

7) ค่านิยมร่วม (share value) หมายถึง เป้าหมายสูงสุด (super ordinate goal) ที่เป็นปรัชญาหรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์การ โดยค่านิยมร่วมจะเป็นหลักพื้นฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบองค์การ ปกติค่านิยมร่วมขององค์การจะไม่ได้ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนา ถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิก

ส่วน อูทิส ชาวเชิธ (2549) กล่าวว่า กลไกเร่งรัดการพัฒนาจะครอบคลุมแนวทางการปรับระบบการทำงานและโครงสร้างองค์การ ระเบียบ-กฎหมายการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเร่งรัดการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ที่จะเพิ่มประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่ได้กำหนด สอดคล้องกับ นกคด พูลสวัสดิ์ (2551) ที่ได้สรุปไว้ว่า กลไกที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ โครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้เพื่อการนั้นนั่นเอง ทั้งนี้ การดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก จากข้อความที่มีผู้กล่าวว่า การวางแผนที่ดีทำให้ประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง หากพิจารณาให้ถ่องแท้จะพบว่า อีกครึ่งหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์นั้น อยู่ที่ขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัตินี้เอง ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา ทรัพยากรและความสามารถของบุคคลผู้เข้าไปปฏิบัติ โดยในการดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ แก้ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ ตลอดจนการ

จัดหาทรัพยากรต่างๆ เช่น คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการนั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (นภคกุล พูลสวัสดิ์, 2551)

จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่า กลไกแรงรัศยยุทธศาสตร์หรือกลไกการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการนำยุทธศาสตร์หรือนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยในการดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ แก้ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ ตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่างๆ

2.3 การควบคุมยุทธศาสตร์

2.3.1 ความหมายของการควบคุมยุทธศาสตร์

สำหรับการควบคุมนั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การควบคุม (control) เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลเพื่อดำเนินการดูว่าผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรืออยู่ในทิศทางของมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่และทำการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เบี่ยงเบนเป็นการสร้างความมั่นใจว่าผลที่ได้ออกมาทั้งหมดในระหว่างการดำเนินงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และยังมีความหมาย คือ เป็นการกำกับดูแลการปฏิบัติงานรวมถึงการดำเนินการป้องกัน และแก้ไขปัญหา เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550ก) ส่วนจินตนา บุญบงการ และ ฉัญฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวว่าการควบคุมจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิเคราะห์ปัญหา และปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนด ซึ่งอาจสรุปได้ว่า การควบคุม คือ การกำกับดูแลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนด

ส่วนการควบคุมยุทธศาสตร์นั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546) กล่าวว่า การควบคุมยุทธศาสตร์ (strategic control) หมายถึง การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น ส่วน จินตนา บุญบงการ และ ฉัญฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548) กล่าวว่า การควบคุมยุทธศาสตร์ (strategic control) เป็นการควบคุมทางการจัดการที่มีลักษณะพิเศษที่ให้ความสำคัญกับการติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินกระบวนการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ ขององค์การว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ และกิ่งพร ทองใบ (2549) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การควบคุมยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการของความพยายามอย่างเป็นระบบในการติดตามวัดและประเมินผลว่ายุทธศาสตร์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549) กล่าวว่า การควบคุมยุทธศาสตร์ (strategy control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบดูแลและประเมินผลของยุทธศาสตร์ ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ การควบคุมคุณภาพงาน ปริมาณงาน ความสำเร็จที่ได้รับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ นั้น นอกจากแล้วนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548ค) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานและจุดหมายที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การควบคุมยุทธศาสตร์ (strategic control) เป็นกระบวนการของการกำกับ ติดตาม และประเมินผลยุทธศาสตร์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3.2 วัตถุประสงค์และขั้นตอนของการควบคุมยุทธศาสตร์

จินตนา บุญบงการ และฉวีรัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2548) ได้กล่าวว่าการควบคุมยุทธศาสตร์มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบและประเมินการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติว่าบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการหรือไม่เพียงใด 2) ช่วยผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการปรับตัว การแก้ปัญหา และพัฒนาการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ 3) ช่วยผู้บริหารประเมินความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ เพื่อทำการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขึ้น และวิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่าอย่างสอดคล้องกับกิ่งพร ทองใบ (2549) ว่า การควบคุมมุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดความมั่นใจว่า สมาชิกในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติไปทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมาย มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้มากขึ้น และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้น้อยลง โดยอาศัยกระบวนการ (process) ที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 กำหนดระบบย่อยที่จะควบคุมซึ่งควรพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งปัจจัยป้อนเข้ากระบวนการ และปัจจัยป้อนออก ขั้นตอนที่ 2 ระบุสิ่งที่วัด โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับจุดหมายขององค์กร ขั้นตอนที่ 3 กำหนดมาตรฐานเพื่อการประเมิน และเป็นมาตรฐานของสิ่งที่วัดแต่ละตัวที่กำหนดได้ในขั้นตอนที่ 2 ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมข้อมูลในสิ่งที่วัดแต่ละตัว ขั้นตอนที่ 5 ทำการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้ทำกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากพบว่า สิ่งที่ทำนั้นได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ก็แสดงว่าบุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กรจะดำเนินงานต่อเนื่องไปโดยไม่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอะไร แต่หากพบว่าสิ่งที่ได้ทำยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด จำเป็นต้องดำเนินการในขั้นตอนต่อไป และขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ส่วนจินตนา บุญบงการ และฉวีรัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2548) ได้เสนอว่า การควบคุมยุทธศาสตร์จำแนกขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดคกฏเกณฑ์และมาตรฐาน 2) การวัดผลการดำเนินงาน 3) การเปรียบเทียบและประเมิน 4) การดำเนินการแก้ไข ซึ่งอาจสรุปได้ว่า การควบคุมยุทธศาสตร์มีวัตถุประสงค์ในการช่วยผู้บริหารในการตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ ได้แก่ 1) การกำหนดคกฏเกณฑ์และมาตรฐาน 2) การวัดผลการดำเนินงาน 3) การเปรียบเทียบและประเมิน 4) การดำเนินการแก้ไข

2.3.3 ระดับของการควบคุมยุทธศาสตร์

ระดับการควบคุมเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์นั้น สุพานี สกฤฎ์วานิช (2544) ให้ทัศนะไว้ว่า เป็นกระบวนการของการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับขององค์กร คือ ระดับองค์การโดยรวม ระดับของหน่วยธุรกิจ และระดับของหน้าที่เพื่อให้สามารถประเมินได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ตลอดจนบรรลุการมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า มีคุณภาพที่เหนือกว่า มีนวัตกรรม ที่เหนือกว่า และมีการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งหรือไม่ นอกจากนี้แล้วยังมีแนวคิดของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2545) วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) กิ่งพร ทองใบ (2549) บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) ที่ได้กล่าวไว้ว่าอย่างสอดคล้องกันว่าในองค์กร การควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.3.3.1 ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบการควบคุมระดับยุทธศาสตร์ (strategic control) เป็นการควบคุมปัจจัยระยะยาว โดยเป็นการควบคุมจุดหมายและแผนโดยรวมของทั้งองค์กรอาจเป็นรายไตรมาส ครึ่งปี หรือรายปี โดยมุ่งศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่จะมีผลต่อความตรง (validity) ของแผน ติดตามให้มั่นใจว่าแผนจะได้รับการนำไปปฏิบัติ ได้ผลตามที่คาดหวังไว้

2.3.3.2 ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบการควบคุมระดับยุทธวิธี (tactical control) เป็นการควบคุมปัจจัยระยะปานกลาง โดยเป็นการควบคุมจุดหมายและแผนระดับหน่วยงาน อาจเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน โดยมุ่งศึกษาปัจจัยด้านสภาพที่จะมีผลต่อจุดหมายและแผนของแผนงาน การนำแผนไปปฏิบัติ ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นและการปรับปรุงแก้ไขที่จำเป็น

2.3.3.3 ผู้บริหารระดับต้นรับผิดชอบการควบคุมระดับปฏิบัติการ (operational control) เป็นการควบคุมปัจจัยภายในระยะสั้น โดยเป็นการนำจุดหมายและแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ การติดตามผลเป็นรายวัน และการปรับปรุงแก้ไขที่จำเป็น

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548ค) กล่าวว่าระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผล มีลักษณะดังนี้ คือ มุ่งอนาคต (future oriented) หลายมิติ (multidimensional) ความคุ้มค่า (cost-effective) ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (accurate) กำหนดระยะเวลา (timely) สามารถติดตามผลได้ (monitorable) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร (acceptable) ความยืดหยุ่น (flexible) โดยที่ผู้บริหารมักใช้ยุทธศาสตร์พื้นฐานในการควบคุม 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ 2) การควบคุมระบบการให้รางวัล 3) การควบคุมโครงสร้างแบบทางการ 4) การควบคุมนโยบายและกฎ 5) การควบคุมงบประมาณ 6) การควบคุมเทคโนโลยี และการควบคุมองค์การสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ การควบคุมแบบราชการ (bureaucratic control) เป็นการใช้นโยบาย การนิเทศ งบประมาณ ตารางการทำงาน ระบบการให้รางวัลและกลไกอื่น ๆ มาใช้ในการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณาจารย์เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และการควบคุมแบบวัฒนธรรม (clan/cultural control) เป็นการใช้นโยบาย ความเชื่อ ประเพณี กลุ่ม วัฒนธรรม ปทัสถาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการมาควบคุมพฤติกรรมการทำงานของคณาจารย์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548ค) สรุปได้ว่า การควบคุมยุทธศาสตร์แบ่งได้เป็น 3 ลำดับชั้นด้วยกัน คือ ระดับยุทธศาสตร์ (strategic control) ระดับยุทธวิธี (tactical control) และระดับปฏิบัติการ (operational control) โดยอาจใช้รูปแบบการควบคุมใน 2 ลักษณะ คือ แบบราชการและแบบวัฒนธรรม

อาจจะสรุปได้ว่า การควบคุมยุทธศาสตร์ (strategic control) เป็นกระบวนการของการกำกับ ติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจมีการกำหนด กฎเกณฑ์และมาตรฐาน การวัดผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบและประเมิน และ การดำเนินการแก้ไข โดยอาจใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและแบบวัฒนธรรม และมีการควบคุมทุกระดับชั้นขององค์การ

2.4 การประเมินผลยุทธศาสตร์

2.4.1 ความหมายของการประเมินยุทธศาสตร์

แนวคิดในการการประเมินผลนั้นมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2548) กล่าวว่า (evaluation) โดยทั่วไปหมายถึง การกะประมาณค่าของ สิ่งของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง นอกจากนั้นยังรวมถึงการกำหนดคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน และจินตนา บุญบงการ และ ณีฐพันธ์ เจริญพันธ์ (2548) ให้ความหมายของการประเมิน (evaluation) ไว้ว่าเป็น กระบวนการที่ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดเกณฑ์ วางแผน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะตัดสินคุณภาพ หรือคุณค่าของสิ่งที่เราสนใจ ส่วนศิริชัย กาญจนาวาสี (2550) ให้ความหมายของการประเมิน (evaluation) ว่าหมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของการพัฒนาโครงการ การดำเนินโครงการและผลของโครงการ และสมคิด พรหมจ้อย

(2550) ได้ให้ความหมายของการประเมิน (evaluation) ว่าเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ เสวานิตย์ ชัยมุสิก (2545) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจ สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผล (evaluation) หมายถึง กระบวนการจัดเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการตัดสินใจคุณค่าของการดำเนินงาน

ส่วนการประเมินผลยุทธศาสตร์ (strategy evaluation) นั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2545) กล่าวว่า การประเมินผลทางยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารทำการตรวจสอบกิจกรรมที่ดำเนินการติดต่อกันไปขององค์การ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมดังกล่าวได้มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และผลดีเพื่อจะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานหากไม่เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ และ Fred R. David (2007) กล่าวว่า การประเมินยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ การประเมินอย่างเหมาะสม ทันเวลา จะช่วยแก้ปัญหาการบริหารงาน ก่อนที่จะลุกลามจนกลายเป็นวิกฤติ สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ และ ฉวีสุพันธ์ เจริญนนท์ (2548) ที่กล่าวว่า การประเมินยุทธศาสตร์ เป็นงานสำคัญที่มีผลต่อเนื่องถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของยุทธศาสตร์ ซึ่งจะให้ผลโดยตรงกับการดำรงอยู่ขององค์การ โดยจะต้องประเมินผลทั้งกระบวนการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548) นอกจากนี้ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) กล่าวว่า การติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ คือ การติดตามเพื่อดูว่ายุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัตินั้น ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อองค์การหรือกิจการหรือไม่ และจากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลดำเนินงานว่าได้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลดีต่อองค์การหรือไม่ เพื่อจะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์

2.4.2 ลักษณะของการประเมินยุทธศาสตร์

ในการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน หรือผลสัมฤทธิ์เป็นคำรวมที่มาจากส่วนประกอบของ “ผล” หลายส่วนที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน สามารถเรียงลำดับจากรูปธรรมสู่นามธรรม คือ ผลผลิต (outputs) เป็นผลโดยตรงจากการดำเนินกิจกรรม ผลกระทบ (impacts) เป็นผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง มาจากผลผลิตและผลลัพธ์ (outcomes) เป็นจุดหมายปลายทางที่เกิดเนื่องมาจากผลกระทบ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2550) ทั้งนี้ อูทิส ชาวเธียร (2549) ได้กล่าวไว้ว่าสอดคล้องกับ ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) ว่าการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาทั่วไปมีตัวชี้วัดกระบวนการดำเนินงานเพื่อการตรวจสอบผลงานและสมรรถนะการดำเนินงานด้านต่างๆ เป็นสิ่งสะท้อนคุณภาพของการใช้ทรัพยากร และคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงานในการสร้างผลผลิตได้แก่ ประสิทธิภาพ (efficiency) ของการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพในการประหยัด ซึ่งในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า ก่อให้เกิดผลสูงสุด และประสิทธิภาพในการผลิตซึ่ง เป็นการลดค่าใช้จ่ายต่อการสร้างผลผลิตหนึ่งหน่วย ส่วนตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นสิ่งสะท้อนคุณภาพของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ได้แก่ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ของผลการดำเนินงาน โดยผลการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นผลผลิตผลกระทบ หรือผลลัพธ์ ได้ผลตรงตามผลที่คาดหวัง และเป็นสิ่งที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้บริโภคและผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ เสวานิตย์ ชัยมุสิก (2545) ให้แนวคิดไว้ว่า การประเมินผลมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกำหนดจุดหมายและเป้าหมายของงาน (อะไรคือความต้องการ) 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดการข้อมูล (สภาพที่เป็นจริงคืออะไร) 3) การเปรียบเทียบสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ต้องการ (มีความเหมือน

หรือต่างกันอย่างไร) 4) การตัดสินใจจากผลการเปรียบเทียบ (ยอมรับ ปรับปรุง แก้ไข) โดยสมคิด พรหมจ้อย (2550) กล่าวว่า การประเมินผลนั้นสามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1) แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1.1) การประเมินเพื่อปรับปรุง บางครั้งเรียกว่า การประเมินความก้าวหน้า (formative evaluation) 1.2) การประเมินเพื่อสรุปผล เรียกว่า การประเมินรวมสรุป (summative evaluation)

2) แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1.1) การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (goal-based evaluation) เป็นการประเมินที่ว่าทำได้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ โดยทราบก่อนประเมินว่าโครงการนี้มีวัตถุประสงค์อะไรบ้าง 1.2) การประเมินที่อิสระไม่ยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ (goal-free evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นทั้งหมดโดยไม่ทราบว่าวัตถุประสงค์ของโครงการนี้มีอะไรบ้าง

3) แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน แบ่งเป็น 3 แบบ คือ 1.1) การประเมินก่อนเริ่มโครงการ (pre-evaluation) เป็นการประเมินที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อตัดสินใจเลือกโครงการตรวจสอบความเหมาะสม ความสมเหตุสมผลของการวางแผนดำเนินโครงการ ความเป็นไปได้ของโครงการในการนำโครงการไปปฏิบัติคุณภาพของโครงการ รวมทั้งตรวจสอบโอกาสที่โครงการนั้นจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 1.2) ประเมินขณะดำเนินโครงการ (implementation evaluation or process evaluation) เป็นการประเมินการดำเนินงานเมื่อนำโครงการที่วางแผนไว้ไปปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อศึกษาถึงการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ กิจกรรมใดทำได้หรือทำไม่ได้ เพราะเหตุใด จุดเด่น จุดด้อย มีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการ ถ้าเกิดปัญหาจะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ทันทันที 1.3) ประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการ เป็นการประเมินเพื่อตอบคำถามว่าโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ผลจากโครงการจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่ ผลการดำเนินงานคุ้มค่าหรือไม่ การประเมินในลักษณะนี้จะเป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นโดยเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) ประเมินทันทีที่สิ้นสุดโครงการ และ 2) การติดตามผลต่อมา โดยเฉพาะการประเมินผลกระทบของโครงการที่ต้องอาศัยการทิ้งช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น 1-2 ปี เป็นต้นไป โดยมีกระบวนการดำเนินการประเมินซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้ 1) ประเมินอะไร : การวิเคราะห์โครงการที่มุ่งประเมิน 2) ทำไมจึงต้องประเมิน : หลักการและเหตุผลของการประเมิน 3) ประเมินเพื่ออะไร : กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน 4) มีแนวคิดทฤษฎีอะไรบ้าง : ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และแนวทางการประเมิน 5) จะประเมินได้อย่างไร : การออกแบบการประเมิน 5.1) กำหนดรูปแบบการประเมิน 5.2) กำหนดประเภทของตัวแปรหรือข้อมูล หรือตัวชี้วัด 5.3) กำหนดแหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล 5.4) กำหนดเครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 5.5) กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล 5.6) กำหนดเกณฑ์การประเมิน 6) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมีอะไรบ้าง : เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน 7) จะเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการใด : การเก็บรวบรวมข้อมูล 8) จะสรุปข้อมูลให้มีความหมายได้อย่างไร : การวิเคราะห์ข้อมูล 9) จะนำผลการประเมินไปใช้ได้อย่างไร : รายงานผลการประเมิน สรุปได้ว่า การประเมินผลนั้นสามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการประเมิน แบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1.1) การประเมินเพื่อปรับปรุง บางครั้งเรียกว่า การประเมินความก้าวหน้า (formative evaluation) 1.2) การประเมินเพื่อสรุปผล เรียกว่า การประเมินรวมสรุป (summative evaluation) 2) แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1.1) การประเมินโดยยึด

วัตถุประสงค์เป็นหลัก (goal-based evaluation) 1.2) การประเมินที่อิสระไม่ยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ (goal-free evaluation) 3) แบ่งตามลำดับเวลาที่ประเมิน แบ่งเป็น 3 แบบ คือ 1.1) การประเมินก่อนเริ่มโครงการ (pre-evaluation) 1.2) ประเมินขณะดำเนินโครงการ (implementation evaluation or process evaluation) 1.3) ประเมินหลังจากสิ้นสุดโครงการ

2.4.3 แนวทางประเมินยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2545) กล่าวว่า การประเมินผลยุทธศาสตร์ จะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลกระทบต่อองค์กร โดยส่วนร่วม และความเหมาะสมของยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งมาตรการที่ใช้ในการประเมินยุทธศาสตร์ ขององค์กรมี 4 ประการ ดังนี้ 1) ความสอดคล้องภายในยุทธศาสตร์ขององค์กรต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมองค์กร 2) ความสอดคล้องภายนอกองค์กรยุทธศาสตร์ จะต้องปรับเข้าได้กับสภาพแวดล้อมภายนอก 3) ความได้เปรียบ ยุทธศาสตร์ จะต้องได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 4) ความเป็นไปได้ยุทธศาสตร์ ขององค์กรจะต้องมีความเป็นไปได้บนรากฐานของการดำรงอยู่ ความสามารถ ทรัพยากรขององค์กรต้องมีความเป็นไปได้ ส่วน Fred R. David (2007) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การประเมินยุทธศาสตร์ ควรตั้งคำถามเกี่ยวกับการบริการในแง่ของความคาดหวังและสมมติฐาน ควรมีการทบทวนวัตถุประสงค์และค่านิยม และควรกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างทางเลือกต่างๆ และสร้างหลักการของการประเมิน โดยไม่คำนึงถึงขนาดองค์กรแล้ว การบริหารโดยการควบคุมในทุกระดับโดยรอบ (management by wandering) เป็นปัจจัยสำคัญนำไปสู่การประเมินยุทธศาสตร์ ที่มีประสิทธิผล ซึ่งการประเมินยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ 1) การทบทวนหลักพื้นฐานของยุทธศาสตร์ (reviewing bases of strategy) ซึ่งเป็นติดตามตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของโอกาสและอุปสรรคจากปัจจัยภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ 2) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (measuring organizational performance) โดยอาจใช้วิธีเปรียบเทียบกับผลประกอบการในอดีต ใช้การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และใช้การเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมเดียวกัน 3) ปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง (taking corrective actions) เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันใหม่ๆ ให้แก่องค์กร เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ขายหรือเพิ่มธุรกิจบางประเภท การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน การแก้ไขนโยบายผลตอบแทน การเพิ่มทุน เป็นต้น นอกจากนี้ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) ยังได้ให้ทัศนะไว้ว่า เมื่อนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้วก็ต้องมีการติดตามประเมินผล โดยมีประเด็นที่น่าสนใจคือ สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินผลจะต้องถูกต้องครบถ้วนและทันเวลา แนวทางในการประเมินยุทธศาสตร์ที่อาจทำควบคู่กันไปกับการมีระบบสารสนเทศที่ดี คือการตั้งประเด็นคำถาม และนำไปสู่ข้อสรุปถึงสาเหตุของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของยุทธศาสตร์นั้น ซึ่งปัญหาหลักๆ ของการวัดผลยุทธศาสตร์นั้นมีอยู่ 2 ประการ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่เป็นเชิงปริมาณ 2) การไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่น่าเชื่อถือและทันต่อเหตุการณ์ ทั้งนี้ อุทิส ขาวเรียร (2549) และบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) ได้เสนอการประเมินผลการดำเนินงานโดยใช้ 1) หมดเทียบ (benchmarking) ที่เป็นการวัดผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจเทียบกับคู่แข่ง โดยเฉพาะรายที่ประสบความสำเร็จเป็นอันมากเพื่อดูว่ากิจการของเรา “ห่างชั้น” จากคู่แข่งในเรื่องใดบ้าง แล้วนำเอาเรื่องที่สำคัญมาเป็น “หมดเทียบ” เพื่อพัฒนาตนเองให้ไปถึงจุดนั้น หรือเลขจุดนั้นขึ้นไป 2) การตรวจสอบสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งการประเมินผลการดำเนินงานเป็น 4 มิติตามแนวคิด balanced scorecard มาใช้ สรุปได้ว่า การประเมินยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ 1) การทบทวนหลักพื้นฐาน

ของยุทธศาสตร์ (reviewing bases of strategy) 2) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (measuring organizational performance) 3) ปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง (taking corrective actions) การประเมินผลการดำเนินงานอาจใช้วิธี 1) เหมุดเทียบ (benchmarking) และ 2) การตรวจสอบสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งการประเมินผลการดำเนินงานเป็น 4 มิติตามแนวคิด balanced scorecard

อาจพอจะสรุปได้ว่า การประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการตรวจสอบผลดำเนินงานว่าได้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลดีต่อองค์กรหรือไม่ อาจมีการทบทวนยุทธศาสตร์ การวัดผลการดำเนินงาน การปฏิบัติการแก้ไข และใช้วิธีการประเมินเพื่อปรับปรุง การประเมินเพื่อสรุปผล และการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยอาจยึดหลักความมีประสิทธิภาพ และควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งการประเมินยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ 1) การทบทวนหลักพื้นฐานของยุทธศาสตร์ (reviewing bases of strategy) 2) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (measuring organizational performance) 3) ปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง (taking corrective actions)

3. ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ใน 4 หัวข้อ ได้แก่ 1) ด้านประชากร วัฒนธรรม สังคม และการเมือง 2) ด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี 3) ด้านกฎหมายและนโยบาย 4) ด้านอิทธิพลจากนานาประเทศ โดยนำเสนอตามลำดับ ต่อไปนี้

3.1 ด้านประชากร วัฒนธรรม สังคมและการเมือง

3.1.1 ปัญหาด้านประชากร

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) กล่าวว่า จากการประมาณการของวิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประชากรวัยเด็กจะลดลงจากร้อยละ 24.65 เป็น 17.95 ของประชากรทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2563 ในจำนวนนี้เป็นเด็กในวัยเรียน ช่วงมัธยมปลายที่มีอายุระหว่าง 15-17 ปี จาก 3.2 ล้านคน เป็น 2.75 ล้านคน ในปี พ.ศ. 2568 ในขณะที่เด็กในวัยเข้าอุดมศึกษาอายุระหว่าง 18-21 ปี ลดลงจาก 4.30 ล้านคน เป็น 3.77 ล้านคน ตามลำดับ สาเหตุสำคัญมาจากนโยบายคุมกำเนิดและวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของประชากรในวัยเจริญพันธุ์ นับเป็นสัญญาณสำคัญที่ส่งผลต่อจำนวนที่นั่งของอุดมศึกษาในอนาคต ทั้งนี้ อุดมศึกษาไทยในรอบหลายปีที่ผ่านมาได้มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่แผนอุดมศึกษาฉบับที่ 1 จัดทำขึ้นในภูมิภาคของอุดมศึกษาที่มีจำนวนมหาวิทยาลัยไม่มาก แต่ ณ ปี พ.ศ. 2550 เมื่อรวม 5 กลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเข้าด้วยกัน คือ กลุ่มมหาวิทยาลัยรัฐเดิม กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชน และวิทยาลัยชุมชนรวมเป็น 163 สถาบัน กระจายอยู่ในนครหลวง หัวเมือง และภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ และเมื่อรวมสถาบันระดับอุดมศึกษาที่สังกัดกระทรวง ทบวง กรมอื่นๆ จำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 255 แห่ง ผลที่ตามมาทั้งคุณภาพการศึกษาที่ตกต่ำลง การแข่งขันเพื่อแย่งชิงนักศึกษาในพื้นที่เดียวกันอุดมศึกษาพาณิชย์โดยไม่คำนึงว่าบัณฑิต จะว่างงาน ตลอดจนการละเลยต่อธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพของการบริหารสถาบันและอุดมศึกษาโดยรวม ปัญหาดังกล่าวทวีความรุนแรงเนื่องจาก การใช้นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ผ่านกฎหมาย ระเบียบงบประมาณ ทรัพยากรวิจัยและการกำกับมาตรฐานที่เป็น “เกณฑ์เฉลี่ย” รวมทั้งขาดพลวัตของการพัฒนา ทำให้เกิดความไม่เท่าทันต่อวิวัฒนาการของสังคม สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551ค) ที่กล่าวว่า

การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาประเทศด้านต่างๆ โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ทั้งจากการเคลื่อนย้ายคนโดยเสรี ซึ่งจะทำให้รูปแบบการศึกษามีความหลากหลายมากขึ้นในด้านหลักสูตรและวิธีการเรียน และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่วัยสูงอายุ ทำให้ต้องเร่งพัฒนาประเทศในขณะที่ยังมี สัดส่วนของประชากรวัยแรงงานอยู่ในระดับสูง โดยเน้นการผลิตกำลังคนในสาขาที่เป็นที่ต้องการของประเทศ ซึ่งต้องมีการวางแผนการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ สรุปได้ว่า ปัญหาประชากรกำลังเริ่มที่จะส่งผลกระทบต่อ สถาบันอุดมศึกษาจะเห็นได้จากจำนวนนักศึกษาที่เริ่มลดลงและเกิดการแย่งนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

3.1.2 ปัญหาด้านวัฒนธรรม

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) กล่าวไว้ว่า เมื่อเทคโนโลยีได้นำข้อมูลใหม่ๆ เข้า มาส่งผลให้เอกลักษณ์ความเป็นไทยและการรักษาจารีตประเพณีลดลง ขาดการให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมที่ดี เนื่องด้วยมีการเปิดรับวัฒนธรรมต่างชาติมากขึ้น และหากไม่สามารถแยกแยะได้ว่าสิ่งใดดีเหมาะสม สิ่งใดไม่ เหมาะสมกับสังคมไทย รวมถึงไม่มีการพัฒนาวัฒนธรรมร่วมสมัยมากขึ้น ย่อมจะส่งผลทำให้วัฒนธรรมไทยที่ส่ง คุณค่าอาจสูญหายไปได้ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550) กล่าวอย่าง สอดคล้องกันว่า ปัจจุบันคนไทยกำลังประสบปัญหาวิกฤตค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป โดยเป็นผลกระทบมาจากการเลือนไหลทางวัฒนธรรมจากต่างชาติเข้ามาสู่ประเทศไทยผ่านสื่อและเทคโนโลยี สารสนเทศ โดยเฉพาะเด็กและเยาวชนยังขาดทักษะในด้านการคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบไม่สามารถคัดกรอง และเลือกรับวัฒนธรรมที่ดี ปัจจุบันเว็บไซต์ลามกในประเทศไทยขยายตัวสูงขึ้น นอกจากนี้สื่อสารมวลชนอื่นๆ ทั้งสื่อโทรทัศน์ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ จำนวนมากขาดความเข้มงวดทางจรรยาบรรณในการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารเชิงลบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมที่เน้นวัตถุนิยมและบริโภคนิยมมากขึ้น ขาดจิตสำนึกสาธารณะ ให้ความสำคัญกับส่วนตนมากกว่าส่วนรวมทำให้คุณธรรมและจริยธรรมของคนไทย ลดลง นำไปสู่ปัญหาทางสังคมต่างๆ อาทิ ปัญหาเด็กและเยาวชน ปัญหาการขาดสัมพันธภาพภายในครอบครัว รวมทั้งปัญหายาเสพติดและอาชญากรรมอื่นๆ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นต่างก็มีความทับซ้อนและมีความเกี่ยวโยงกันไปมา ทั้งนี้ การจัดการศึกษาจะต้องส่งเสริมและพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยพัฒนาจิตใจควบคู่ กับการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกกลุ่มทุกวัยตลอดชีวิตทั้งในระบบ และนอกระบบและตามอัธยาศัยอย่าง ต่อเนื่อง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551ค) สามารถสรุปได้ว่า ปัจจุบันวัฒนธรรมของไทยถูกอิทธิพล ของวัฒนธรรมจากต่างประเทศเข้าครอบงำทั้งจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารผ่านสื่อ ต่างๆ ทำให้เกิดปัญหากับสังคมไทย ดังนั้น การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา คุณธรรมและความรู้ควบคู่กันไป

3.1.3 ปัญหาด้านสังคมและการเมือง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551ค) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ สังคมเมืองและสังคมชนบท ภาวะความเป็นเมืองที่มากขึ้น ส่งผลต่อสัมพันธภาพภายในครอบครัว เกิดการ อยู่อย่าง ครอบครัวดแตกแยก โครงสร้างครอบครัวเกิดการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น ส่งผลให้ ความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นสู่รุ่นน้อยลงเพราะขาดความสัมพันธ์ใกล้ชิด นอกจากนี้ยังมีการอพยพย้ายถิ่นเข้าสู่เมือง ใหญ่ เกิดปัญหาสังคมทั้งในเรื่องยาเสพติด และปัญหาด้านการเมืองที่สำคัญของประเทศไทย การเปลี่ยน คณะรัฐมนตรีบ่อยครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงศึกษาธิการ การขาดกลไกการตรวจสอบถ่วงดุลอำนาจรัฐ

ส่งผลให้เกิดปัญหาความไม่โปร่งใสในการบริหารงานของรัฐบาล โดยเฉพาะผู้นำรัฐบาลที่ประสบปัญหาวิกฤติ ผู้นำ รวมทั้งปัญหาการทุจริตในโครงการขนาดใหญ่ที่รัฐบาลดำเนินการ จนมีการรวมกลุ่มเคลื่อนไหวทางการเมืองที่ยึดเชื้อ และนำไปสู่ความแตกแยกในสังคม จนกระทั่งทำให้เกิดยึดอำนาจของคณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข เมื่อวันที่ 19 กันยายน 2549 และมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีการเลือกตั้งโดยประชาชนและมีรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ.2550 แล้ว ก็ตามแต่ความขัดแย้งทางการเมืองก็ยังคงมีอยู่ซึ่งเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประเทศเป็นอย่างมาก ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่าปัญหาด้านสังคมและการเมืองจะส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างแน่นอน นอกจากนี้แล้วยังมีปัญหาเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งของปัญหาสังคม ได้แก่

(1) ปัญหาและทิศทางการอุดมศึกษาไทย

1) ปัญหาการอุดมศึกษาไทย

ปัญหาการอุดมศึกษาไทยผู้ได้ศึกษาและวิเคราะห์ไว้มีดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้วิเคราะห์สถานภาพอุดมศึกษาไทย พบว่า การจัดการศึกษาไทยซึ่งได้พัฒนาการมาโดยลำดับและมีการจัดอย่างหลากหลาย สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนอุดมศึกษาไทยสรุปได้ ดังนี้ จุดอ่อน คือ อุดมศึกษาไทยไม่สามารถทำหน้าที่กลไกระดับมัธยมศึกษาของประเทศตามบทบาทหน้าที่ได้เท่าที่ควร อุดมศึกษาไทยประสบปัญหาวิกฤติด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเน้นการสอนเนื้อหาวิชามากกว่าการสอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีระบบบริหารที่ด้อยประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบหลายกระทรวง และปัญหาในการสร้างความเสมอภาคและการกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ยังไม่เป็นธรรมแก่กลุ่มประชากรผู้ด้อยฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม สถาบันอุดมศึกษามุ่งเน้นภารกิจการเรียนการสอนเป็นส่วนมากและละเลยภารกิจวิจัยและสร้างองค์ความรู้ใหม่ การผลิตกำลังคนไม่สอดคล้องและทันการณ์กับปริมาณความต้องการและการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับสถานประกอบการหรือหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอื่นๆ ในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพแรงงานรวมทั้งการวิจัย ยังทำได้จำกัด และด้านการรับภาระค่าใช้จ่ายอุดมศึกษาปรากฏว่า ยังมีความเหลื่อมล้ำหรือความมาสมดุระหว่างต้นทุนอุดมศึกษาที่นักศึกษาต้องจ่ายกับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่นักศึกษาได้รับ และกฤษณพงษ์ กิริติกร (2550) ยังได้กล่าวว่า ปัญหาของการอุดมศึกษาไทยที่สังคมและคนที่อยู่ในแวดวงการศึกษาหันมาวิตกและจับตามองมาตลอดคือเรื่อง “ผลผลิตบัณฑิต” เนื่องจากบัณฑิตในปัจจุบันจบออกไปแล้วมีเสียงสะท้อนจากนายจ้างว่าทำงานไม่เป็น ได้แต่ไม่ตรงกับสาขาที่เรียน ถูกจ้างเงินเดือนต่ำกว่าวุฒิตลอดจนตงงาน มหาวิทยาลัยเน้นการผลิตในเชิงปริมาณนำหน้าคุณภาพรวมไปถึงปัญหางบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัย คุณภาพอาจารย์ผู้สอนที่ส่งผลต่อคุณภาพและสามารถและสามารถแข่งขันได้มุมมองของผู้นำทางการบริหารจัดการอุดมศึกษาและแนวทางพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะ “คุณภาพบัณฑิต” จะเป็นเข็มทิศชี้อนาคตการศึกษาของไทย สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) ที่พบว่า เนื่องจากการผลิตบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษา ยังคงมีสัดส่วนการผลิตบัณฑิตในสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มากกว่าสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้ปริมาณบัณฑิตในสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์เกินความต้องการส่งผลให้มีอัตราว่างงานเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้แล้ว เมื่อพิจารณาจากผลการประเมินความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย พบว่า มหาวิทยาลัยไทยไม่ติดกลุ่มมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีคุณภาพทั้งในระดับโลกและระดับภูมิภาค ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของประเทศต่ำ โครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์อยู่ในระดับท้ายๆของประเทศที่ได้รับการจัดอันดับ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากจำนวนบุคลากรวิจัย ผลงานตีพิมพ์ทางวิชาการ สิทธิบัตรรวมทั้งการลงทุนของรัฐในกิจการวิจัยและพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549) ซึ่งให้เห็นถึงปัญหาที่สำคัญของการอุดมศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ของการอุดมศึกษาที่เกิดจากประชากรอายุ 25-34 ปี ของไทยที่จบการศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้นไปในปี 2549 อยู่ที่ร้อยละ 18 และการตอบสนองความสามารถในการแข่งขันของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในปี 2549 ไทยได้คะแนน 5.28 จากคะแนนเต็ม 10 ส่วนในเรื่องการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบริษัทธุรกิจกับมหาวิทยาลัยในปี 2549 ไทยมีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบริษัทธุรกิจกับมหาวิทยาลัยไม่มากนักโดยได้คะแนน 4.39 จากคะแนนเต็ม 10 นอกจากนี้ในด้านประสิทธิภาพการศึกษาพบว่า การศึกษาของไทยยังมีปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพซึ่งเป็นปัญหาส่งผลเชื่อมโยงกับด้านโอกาส ความเสมอภาค ทักษะ และเป็นธรรมในการจัดการศึกษา และคุณภาพการศึกษา รวมทั้งเป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นสมรรถนะด้านการศึกษาของไทย นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้ชี้ถึงจุดอ่อนในระบบการศึกษาไทยว่ามีปัญหาใน 4 ประเภท คือ ปัญหาด้านโครงสร้างและการบริหาร คุณภาพของครู วิธีการสอน และวิธีการเรียนรู้ คุณภาพของบุคลากรและระบบแรงจูงใจ และการจัดลำดับความสำคัญในด้านหลักสูตร สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548) ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะต่อสถาบันอุดมศึกษาว่าในเรื่องการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษามีความสำคัญต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาพึงดำเนินการให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง และส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมภายในสถาบันอุดมศึกษา และลดการสั่งจากระดับบริหารมาสู่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา และส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันภายในสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2) ทิศทางอุดมศึกษาไทย

สำหรับทิศทางอุดมศึกษาไทยนั้น ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2546) กล่าวว่า ผลจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังกล่าว ทำให้การดำเนินงานของอุดมศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปหลายประการด้วยกัน คือ 1) ภาระหน้าที่ที่กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเป็นคนที่สมบูรณ์ 3) กำหนดให้มีการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบ 4) ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณกว้างขวางขึ้น 5) เปลี่ยนระบบการบริหารดูแลอุดมศึกษาของรัฐมาเป็นระบบกำกับดูแล และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาไทยสำหรับอุดมศึกษานโยบายสำคัญ คือ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล สำหรับมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพดีอยู่แล้วจะสนับสนุนการพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก จุดหมายสำคัญคือ ให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถผลิตกำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพ สนองต่อการเพิ่มขีดสมรรถนะในการแข่งขันด้านต่างๆ ของประเทศ โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ ประการแรก การพัฒนากลไกและกระบวนการจัดการด้านคุณภาพการศึกษา ประการที่สอง การปฏิรูปการเงินในอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับทิศทางการจัดการการอุดมศึกษา ประการที่สาม คือ การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และประการที่สี่ การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชากรไทย และ

ได้นำเสนอภาพรวมการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศไทยในประเด็นสำคัญ คือ ปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการจัดลำดับมหาวิทยาลัยระดับโลก ได้แก่ จำนวนคณาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุน อัตราส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา คุณภาพอาจารย์ ห้องสมุดและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในด้านอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยของประเทศไทย 24 แห่งที่มีมาแต่ดั้งเดิม ล้วนอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานโลก

ส่วนเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548ก, 2548ข) ได้กล่าวว่า การสร้างจุดแกร่งให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นั้น ความจำเป็นและสำคัญ ที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องค้นหาจุดแกร่งและพัฒนาตามความรอบรู้ และความชำนาญของแต่ละมหาวิทยาลัยนั้น ทั้งนี้ วิจิตร ศรีสอาน (2550ก) ได้กล่าวถึงเป้าหมายในการปฏิรูปการอุดมศึกษาไทย มีดังนี้ 1) จะต้องเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสังคมไทยสู่สังคมฐานความรู้ที่พึ่งตนเองได้ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีความสามารถที่จะแข่งขันกับนานาชาติได้ เช่น การที่เด็กไทยได้รับรางวัลโอลิมปิกวิชาการสาขาต่างๆ เป็นต้น 2) เป็นขุมกำลังทางวิชาการในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนในระดับเศรษฐกิจฐานรากและระดับประเทศ ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ แม้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ตอบสนองต่อชุมชนและท้องถิ่น แต่ก็จำเป็นต้องผูกขาดความเป็นสถาบันการศึกษาของท้องถิ่นเท่านั้น มหาวิทยาลัยอื่นๆ ก็ต้องไม่ลอยตัวออกจากชุมชนและท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีบทบาทต่อชุมชนมากน้อยเพียงใด ก็เป็นเรื่องที่มหาวิทยาลัยนั้นๆ ต้องพิจารณาเอง 3) ผลักดันขีดให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ และ 4) สร้างระบบบริหารจัดการที่ดี เพื่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาแนวคิดและแนวปฏิบัติการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย อีกทั้งได้ให้แนวคิดและแนวปฏิบัติ 6 ด้านในการปฏิรูปการอุดมศึกษาไทย คือ 1) ต้องมีความเป็นอิสระและธรรมาภิบาล (autonomy and good governance) 2) มีระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผล (audit committee) 3) มีระบบงบประมาณแบบใหม่ (demand-side) เช่น ระบบกองทุน ICL ที่มีแนวคิดในการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนให้แก่แต่ละมหาวิทยาลัยตามความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก และมี unit course ที่เชื่อถือได้ 4) เกิดเกณฑ์มาตรฐาน (new standard) ใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน 5) มีการจัดหลักสูตรและการสอนแนวใหม่ (honor's program dual master's degree) และ 6) บูรณาการเรียนกับการทำงาน (work integrated learning) เช่น โครงการสหกิจศึกษาที่จะมีการรื้อฟื้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ไม่ให้เป็นภาระกับสถาบันอุดมศึกษามากเกินไป มหาวิทยาลัยของไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยมาตรฐานโลก (world class university) ทั้งนี้ การพัฒนาให้มหาวิทยาลัยก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลก เป็นอีกหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่ทำนายของสถาบันอุดมศึกษาไทย

นอกจากนี้แล้ว เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยจะไปถึงซึ่งความเป็นเลิศได้นั้น จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในเรื่องความมั่นคงทางการเงินที่มากเพียงพอ โดยมีกลยุทธ์ในการระดมทุนให้เพียงพอในการจ้างคณาจารย์ที่เชี่ยวชาญ และการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยให้โดดเด่น ประการสำคัญต่อมาคือ ผู้บริหารแต่ละชุดควรมีระบบส่งต่อองค์ความรู้ด้านการจัดการ แนวทางปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนแก่ผู้บริหารรุ่นต่อไป สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น สุชาติ ชิวพันธ์ (2548) ได้ให้ทัศนะว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเป็นมหาวิทยาลัยในทางปฏิบัติมานานแล้ว แต่ยังคงขาดความเป็นสากลในบางจุดโดยหลักการแล้ว นอกจากมหาวิทยาลัยจะเป็นแหล่งที่อยู่ของวิชาการหรือความรู้อันยิ่งใหญ่แล้ว มหาวิทยาลัยจะต้องมี “ความเป็นเลิศทางวิชาการ (academic excellence)” ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ส่วน

คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) อย่างไรก็ตาม จรัส สุวรรณเวลา (2551) ยังได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า ปัจจัยที่จำเป็นที่สุดสำหรับมหาวิทยาลัยไทย หากประสงค์จะพัฒนาให้ดีขึ้นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆประกอบกัน ได้แก่ การปรับจุดยืนหรือแนวคิดเกี่ยวกับการลงทุนของรัฐในมหาวิทยาลัยของรัฐ และวัฒนธรรมการปกครองมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย การหาคนที่ไว้วางใจได้ การวางระบบให้คนทำงานอย่างไว้วางใจได้ และการสร้างองค์ประกอบ นอกจากประเด็นดังกล่าวแล้ว การให้ความเป็นอิสระแก่มหาวิทยาลัยของรัฐในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ที่พึงประสงค์ ภายใต้ระบบที่มีความหลากหลายเป็นสิ่งจำเป็นที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ และจากข้อค้นพบของประสิทธิ์ อารยะการกุล (2547) ที่ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า กลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การบริหารและการเงิน 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม กลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ 4) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการตลาด กลยุทธ์การจัดการจัดขอบเขต ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) การพัฒนาประชาคม 4) เป้าหมายเจาะจง โดยพบว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พบทั้ง 3 ด้านของกลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ที่มีความสำคัญลำดับรองลงมา ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหาร และกลยุทธ์ ด้านวิชาการ

สรุปได้ว่า ปัญหาอุดมศึกษามีหลายประการ ที่สำคัญ ได้แก่ คุณภาพการจัดการเรียนการสอนเน้นการสอน คุณภาพของบัณฑิต สถาบันอุดมศึกษามุ่งเน้นภารกิจการเรียนการสอนเป็นส่วนมากและละเลยภารกิจวิจัยและสร้างองค์ความรู้ใหม่ การผลิตกำลังคนไม่สอดคล้องและทันการณ์กับปริมาณความต้องการและการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และระบบบริหารที่ด้อยประสิทธิภาพ ส่วนทิศทางของมหาวิทยาลัยไทยในอนาคตนั้นควรมีหลายทิศทางหลายรูปแบบ การให้ความเป็นอิสระแก่มหาวิทยาลัยของรัฐในการบริหารจัดการและจุดหมายสำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือ ให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถผลิตกำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพ สนองต่อการเพิ่มขีดสมรรถนะในการแข่งขันด้านต่างๆ ของประเทศ นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่ควรให้ความสนใจมากคือ การสร้างความแข็งแกร่ง จุดเด่น และการบริหารสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

(2) ผลการประเมินการอุดมศึกษาไทย

1) ผลการประเมินการอุดมศึกษาไทย

1.1) ผลการประเมินระดับสากล

ผลการประเมินการอุดมศึกษาไทยนั้นจากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) ที่ได้จัดทำรายงานการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2549 สารระสำคัญสรุปได้ ดังนี้ ผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาระดับนานาชาติพบว่า the times higher education supplement (THES) ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับนั้น ใน พ.ศ. 2549 ได้จัดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลกจำนวน 520 สถาบัน มหาวิทยาลัยของไทยที่ได้รับการประเมินอยู่ใน 500 อันดับมี 7 มหาวิทยาลัย (คิดเป็นร้อยละ 5.645 ของสถาบันอุดมศึกษาของไทย)

โดยทั้ง 7 มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐทั้งสิ้น ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (161) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (317) มหาวิทยาลัยมหิดล (322) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (404) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (418) มหาวิทยาลัยขอนแก่น (475) และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (481) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของประเทศในแถบเอเชีย พบว่า ประเทศเอเชียหลายประเทศมีผลการประเมินที่ดีกว่า เนื่องจากมีมหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับใน 100 อันดับแรก แต่ประเทศไทยไม่มีมหาวิทยาลัยใน 100 อันดับแรกเลย

1.2) ผลการประเมินของ สำนักงาน สมศ.

ผลการประเมินสถาบันอุดมศึกษาของ สำนักงาน สมศ. (2550) ในเดือนเมษายน 2550 มีสถาบันอุดมศึกษาผ่านการรับรองแล้ว 6 แห่งเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาครอบคลุม 7 ด้าน คือ 1) คุณภาพบัณฑิต 2) การวิจัย และงานสร้างสรรค์ 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรม 5) การพัฒนาองค์กร และบุคลากร 6) การบริหารหลักสูตร และการเรียนการสอนและ 7) ระบบการประกันคุณภาพ โดยสถาบันอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัยที่จะได้รับการรับรองต้องผ่านการประเมิน โดยได้คะแนนอยู่ในคุณภาพระดับ 4 และ 5 จากทั้งหมด 5 ระดับผลการประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษาในรอบแรก เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ข้างต้นพบว่า ในภาพรวมของผลการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษารวม 260 แห่ง มีสถาบันที่ได้รับการรับรอง 124 แห่ง หรือร้อยละ 47.69 ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 115 แห่ง และไม่ได้รับการรับรอง 21 แห่ง และเมื่อจำแนกสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลุ่มจะมีรายละเอียด ผลการประเมินคุณภาพ ดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยของรัฐ 24 แห่ง ได้รับการรับรองคุณภาพ 18 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 75 นอกจากนี้ มีสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไขและจะต้องรอประเมินเพิ่มอีก 5 แห่ง และมีสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรอง 1 แห่ง 2) มหาวิทยาลัยเอกชน 54 แห่ง ได้รับการรับรองคุณภาพ 12 แห่ง หรือร้อยละ 22.2 โดยมีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 35 แห่ง และ สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรอง 7 แห่ง 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏ 41 แห่งนั้น ได้รับการรับรอง 24 แห่ง หรือร้อยละ 58.54 และมีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 16 แห่ง และสถาบันราชภัฏที่ไม่ได้รับการรับรอง 1 แห่ง 4) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ซึ่งรับการประเมินในช่วงที่ยังเป็นสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล รวม 38 แห่ง ได้รับการรับรอง 4 แห่ง หรือร้อยละ 10.53 ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 26 แห่ง และไม่ได้รับการรับรอง 8 แห่ง 5) สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง เช่น วิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น มีจำนวนรวม 93 แห่ง ได้รับการรับรอง 65 แห่ง หรือร้อยละ 69.89 ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 26 แห่ง และไม่ได้รับการรับรอง 2 แห่ง 6) วิทยาลัยชุมชน 10 แห่ง ได้รับการรับรอง 1 แห่ง ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 7 แห่ง และไม่ได้รับการรับรอง 2 แห่ง จากผลการประเมินข้างต้นชี้ให้เห็นว่า คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมของประเทศยังไม่ดีนัก เนื่องจากมีสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านการประเมินไม่ถึงร้อยละ 50 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการประเมินในรายละเอียดพบว่ามหาวิทยาลัยรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางอยู่ในระดับค่อนข้างดี

สรุปได้ว่า จากผลการประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษาในรอบแรก โดย สำนักงาน สมศ. ซึ่งเป็นการประเมินที่สังคมเฝ้าจับตามองอยู่ พบว่า สถาบันอุดมศึกษา 260 แห่ง มีสถาบันที่ได้รับการรับรอง 124 แห่ง หรือร้อยละ 47.69 ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 115 แห่งและไม่ได้รับการรับรอง 21 แห่ง ซึ่งผลการประเมินดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมของประเทศไทยยังไม่ดีนัก และ

พ.ศ. 2550 พบว่า ในภาพรวมของผลการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษารวม 260 แห่ง มีสถาบันที่ได้รับการรับรอง 124 แห่ง หรือร้อยละ 47.69 ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 115 แห่ง และไม่ได้รับการรับรอง 21 แห่ง โดยเฉพาะในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 41 แห่งนั้น ได้รับการรับรอง 24 แห่ง หรือร้อยละ 58.54 และมีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการรับรองแบบมีเงื่อนไข 16 แห่ง และสถาบันราชภัฏที่ไม่ได้รับการรับรอง 1 แห่ง

3.2 ด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี

ปัญหาด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2550ก) กล่าวว่า โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศในรอบ 2 ทศวรรษที่ผ่านมาอยู่ในสภาพที่มีความเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ส่งผลกระทบต่อระดับสูงต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งที่เป็นโอกาสในการก้าวกระโดดและภาวะคุกคามต่อเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ความท้าทายของภาครัฐและโดยเฉพาะอย่างยิ่งอุดมศึกษาคือ การใช้การศึกษาในการยกระดับผลิตภาพของเกษตรกรเพื่อสร้างมูลค่าภาคการเกษตรที่สูงกว่าปัจจุบัน อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าสัดส่วนของภาคบริการในเชิงเศรษฐกิจนั้นกลับลดลงอย่างต่อเนื่อง จากมูลค่าในสัดส่วนร้อยละ 59 ในปี พ.ศ. 2541 ลดลงเป็นร้อยละ 51.8 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ ในปี พ.ศ. 2549 ทั้งที่เป็นภาคเศรษฐกิจที่มีศักยภาพสูง อุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญหนึ่งในการแก้ปัญหาเพื่อเพิ่มมูลค่าในภาคบริการซึ่งมีหลากหลายประเภท เช่น การท่องเที่ยวการเงิน การแพทย์ การสื่อสาร การขนส่ง ฯลฯ รวมทั้งความเชื่อมโยงของสาขาบริการเหล่านี้ สำหรับภาคอุตสาหกรรมนั้น เนื่องจากนโยบายการส่งเสริมการส่งออก ทำให้ภาคการผลิตมีพลวัตในการปรับตัวค่อนข้างดีเมื่อเทียบกับภาคเศรษฐกิจอื่นๆ โดยมูลค่าทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 29 ในปี พ.ศ. 2533 เป็นร้อยละ 36.4, 38.5 และ 39.3 ในปี พ.ศ. 2543, 2547 และ 2549 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติตามลำดับ โดยมีการใช้แรงงานในสัดส่วนประมาณร้อยละ 15 ของแรงงานทั้งหมด อย่างไรก็ตามเนื่องจากภาวะการแข่งขันระหว่างประเทศ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นแรงกดดันให้อุตสาหกรรมไทยต้องยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551ค) กล่าวว่าไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกจะมีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเพิ่มมากขึ้น ทั้งในระดับทวิภาคีภูมิภาค และพหุภาคีและการขยายตัวของแนวคิดการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจจะส่งผลต่อรูปแบบของระบบการค้าโลก การเปิดเสรีทางการเงินจะทำให้การเคลื่อนย้ายเงินลงทุนระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้น เศรษฐกิจโลกจะเคลื่อนตัวสู่เอเชีย โดยมีศูนย์กลางอยู่ที่จีนและอินเดีย ฐานการผลิตย้ายมาสู่ประเทศจีนมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต เนื่องจากจีนเป็นตลาดขนาดใหญ่และมีความได้เปรียบด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้มีความได้เปรียบในด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยที่ต้องมีการปรับตัวด้านคุณภาพ และการพัฒนากำลังคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทั้งในด้านภาษาที่เป็นสากลและความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้ง ในปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคของเศรษฐกิจโมเลกุล (molecular economy) ซึ่งเคลื่อนย้ายด้วยเทคโนโลยีหลัก ได้แก่ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี นอกจากนี้ ชิน ภูสุวรรณ และ สมชาย นำประเสริฐชัย (2546) กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างมาก บทบาทของมหาวิทยาลัยจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา พัฒนาการเรียนรู้ การเรียนการสอน ตลอดจนจนจบวงจรการเรียนรู้ และการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ปัญหาในด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี จะ

ส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาอย่างมากทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยเฉพาะการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ในภาษาสากลและเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก

3.3 ด้านกฎหมายและนโยบาย

3.3.1 ด้านกฎหมาย

3.3.1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550ข) ได้สรุปสาระทางกฎหมาย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 124 ตอนที่ 47 ก วันที่ 24 สิงหาคม 2550 โดยตราไว้ทั้งสิ้น 15 หมวดและบทเฉพาะการ รวมทั้งสิ้น 309 มาตรา สำหรับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีดังนี้

(1) มาตรา 30 บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกันชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกันการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนาการศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญจะกระทำมิได้มาตรการที่รัฐกำหนดขึ้นเพื่อจัดอุปสรรคหรือส่งเสริมให้บุคคลสามารถใช้สิทธิและเสรีภาพได้เช่นเดียวกับบุคคลอื่น ย่อมไม่ถือเป็นการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมตามวรรคสาม

(2) มาตรา 47 คลื่นความถี่ที่ใช้ในการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และโทรคมนาคม เป็นทรัพยากรสาธารณะของชาติเพื่อประโยชน์สาธารณะให้มีองค์กรของรัฐที่เป็นอิสระองค์กรหนึ่งทำหน้าที่จัดสรรคลื่นความถี่ตามวรรคหนึ่ง และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติการดำเนินการตามวรรคสองต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนในระดับชาติและระดับท้องถิ่น ทั้งในด้านการศึกษา วัฒนธรรม ความมั่นคงของรัฐ ประโยชน์สาธารณะอื่น และการแข่งขันโดยเสรีอย่างเป็นธรรมรวมทั้งต้องจัดให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการสื่อมวลชนสาธารณะการกำกับการประกอบกิจการตามวรรคสองต้องมีมาตรการเพื่อป้องกันมิให้มีการครอบงำ การครอบงำหรือการครอบงำ ระหว่างสื่อมวลชนด้วยกันเองหรือโดยบุคคลอื่นใด ซึ่งจะมีผลเป็นการขัดขวางเสรีภาพในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารหรือปิดกั้นการได้รับข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายของประชาชน

(3) มาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่นการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ

(4) มาตรา 50 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการการศึกษาระดับอุดมศึกษา การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้ เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

(5) มาตรา 52 เด็กและเยาวชน มีสิทธิในการอยู่รอดและได้รับการพัฒนาด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา ตามศักยภาพในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของเด็กและเยาวชน เป็นสำคัญเด็ก เยาวชน สตรี และบุคคลในครอบครัว มีสิทธิได้รับความคุ้มครองจากรัฐ ให้ปราศจากการใช้ความรุนแรงและการปฏิบัติอันไม่เป็นธรรม ทั้งมีสิทธิได้รับการบำบัดฟื้นฟูในกรณีที่มีเหตุดังกล่าวการแทรกแซงและการจำกัดสิทธิของเด็ก เยาวชน และบุคคลในครอบครัว จะกระทำมิได้ เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายเฉพาะเพื่อสงวนและรักษาไว้ซึ่งสถานะของครอบครัวหรือประโยชน์สูงสุดของบุคคลนั้นเด็กและเยาวชนซึ่งไม่มีผู้ดูแลมีสิทธิได้รับการเลี้ยงดูและการศึกษาอบรมที่เหมาะสมจากรัฐ

(6) มาตรา 67 สิทธิของบุคคลที่จะมีส่วนร่วมกับรัฐและชุมชนในการอนุรักษ์ บำรุงรักษา และการได้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและหลากหลายทางชีวภาพ และในการคุ้มครอง ส่งเสริม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ดำรงชีพอยู่ได้อย่างปกติและต่อเนื่องในสิ่งแวดล้อมที่จะไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อ สุขภาพอนามัย สวัสดิภาพ หรือคุณภาพชีวิตของตน ย่อมได้รับความคุ้มครองตามความเหมาะสมการดำเนิน โครงการหรือกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรงทั้งทางด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ และสุขภาพ จะกระทำมิได้ เว้นแต่จะได้รับการศึกษาและประเมินผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม และสุขภาพของประชาชนในชุมชน และจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียก่อน รวมทั้งได้ให้โอกาสการอิสระซึ่งประกอบด้วยผู้แทนองค์การเอกชนด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ และผู้แทน สถาบันอุดมศึกษาที่จัดการการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติหรือด้านสุขภาพ ให้ความเห็น ประกอบก่อนมีการดำเนินการดังกล่าวสิทธิของชุมชนที่จะฟ้องหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ ราชการส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรอื่นของรัฐที่เป็นนิติบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายนี้ย่อมได้รับความคุ้มครอง

(7) มาตรา 73 บุคคลมีหน้าที่รับราชการทหาร ช่วยเหลือในการป้องกันและบรรเทาภัย พิบัติสาธารณะ เสียภาษีอากร ช่วยเหลือราชการ รับการศึกษาอบรมพิทักษ์ ปกป้อง และสืบสานศิลปวัฒนธรรม ของชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ มาตรา 80 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม ดังต่อไปนี้ 1) คุ้มครองและพัฒนาเด็กและเยาวชน สนับสนุนการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาปฐมวัย ส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย เสริมสร้างและพัฒนาความเป็นปึกแผ่นของสถาบันครอบครัวและชุมชน รวมทั้งต้องสงเคราะห์ และจัดสวัสดิการให้แก่ผู้สูงอายุ ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ และผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและพึ่งพาตนเองได้ 2) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาระบบสุขภาพที่เน้นการสร้างเสริมสุขภาพอันนำไปสู่ สภาวะที่ยั่งยืนของประชาชน รวมทั้งจัดและส่งเสริมให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐานอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้เอกชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาพและการจัดบริการ สาธารณสุข โดยผู้มีหน้าที่ให้บริการดังกล่าวซึ่งได้ปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานวิชาชีพและจริยธรรม ย่อมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย 3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้ สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนา การศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของ สังคมโลกรวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และ

ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 4) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ 5) ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาวิจัยในศิลปวิทยาการแขนงต่างๆ และเผยแพร่ข้อมูลผลการศึกษาวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษาวิจัยจากรัฐ 6) ส่งเสริมและสนับสนุนความรู้รักสามัคคีและการเรียนรู้ ปลุกจิตสำนึกและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ ตลอดจนค่านิยมอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น

(8) มาตรา 86 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านวิทยาศาสตร์ทรัพย์สินทางปัญญาและพลังงาน ดังต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านต่าง ๆ โดยจัดให้มีกฎหมายเฉพาะเพื่อการนี้ จัดงบประมาณสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และให้มีสถาบันการศึกษาและพัฒนา จัดให้มีการใช้ประโยชน์จากผลการศึกษาและพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม รวมทั้งเผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ และสนับสนุนให้ประชาชนใช้หลักด้านวิทยาศาสตร์ในการดำรงชีวิต 2) ส่งเสริมการประดิษฐ์หรือการค้นคิดเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ รักษาและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทย รวมทั้งให้ความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย พัฒนา และใช้ประโยชน์จากพลังงานทดแทนซึ่งได้จากธรรมชาติและเป็นคุณต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

(9) มาตรา 87 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังต่อไปนี้ 1) ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งการจัดทำบริการสาธารณะ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ ในรูปแบบองค์กรทางวิชาชีพหรือตามสาขาอาชีพที่หลากหลายหรือรูปแบบอื่น 4) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้มแข็งในทางการเมือง และจัดให้มีกฎหมายจัดตั้งกองทุนพัฒนาการเมืองภาคพลเมืองเพื่อช่วยเหลือการดำเนิน

(10) มาตรา 289 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรม และการฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับ มาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติการจัดการศึกษาอบรมภายในท้องถิ่นตามวรรคสอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงการบำรุงรักษาศิลปะ จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นด้วย

สรุปได้ว่า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 นั้นมีความสำคัญถือเป็นกฎหมายที่กำหนดกรอบแนวทางในการทำงานของหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ และส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ราชภัฏกาฬสินธุ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

3.3.1.2 การจัดการอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ.2545 มีนโยบายที่
เกี่ยวข้องการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ดังนี้

(1) ความมุ่งหมายและหลักการ

1) มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง
ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น
ได้อย่างมีความสุข

2) มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง
การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิ หน้าที่
เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จัก
รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิ
ปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่าง
ต่อเนื่อง

3) มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับ
ประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่าง
ต่อเนื่อง

4) มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้ 1)
มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ 2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา
สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพ
การศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา 4) มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากร
ทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5) ระดมทรัพยากรจากแหล่ง
ต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา 6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

(2) แนวการจัดการศึกษา

1) มาตรา 19 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้จัดในมหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย
หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมายเกี่ยวกับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา กฎหมายว่า
ด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2) มาตรา 20 หลักสูตรการศึกษาระดับต่าง ๆ รวมทั้งหลักสูตรการศึกษาสำหรับบุคคล
ตามมาตรา 10 วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ ต้องมีลักษณะหลากหลาย ทั้งนี้ ให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละ
ระดับโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัย และศักยภาพสาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็น
วิชาการ และวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และ
ความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษา นอกจากคุณลักษณะในวรรคหนึ่ง และวรรค

สองแล้ว ยังมีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพขั้นสูงและการค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และพัฒนาสังคม

3) มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

4) มาตรา 23 การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้ 1) ความรู้เรื่องเกี่ยวกับตนเอง และความสัมพันธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก รวมถึงความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์ความเป็นมาของสังคมไทยและระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2) ความรู้และทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์เรื่องจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลยั่งยืน 3) ความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา 4) ความรู้ และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และด้านภาษา เน้นการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง 5) ความรู้ และทักษะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

5) มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดังต่อไปนี้ 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็นและทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่สิ่งงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ 6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

6) มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ระหว่างชุมชน

7) มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8) มาตรา 36 ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ยกเว้นสถานศึกษาเฉพาะทางตามมาตรา 21 ให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ

9) มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้คำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ.2545 มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทางการศึกษาทุกแห่งในประเทศไทย เนื่องจากเป็นกฎหมายทางการศึกษาของประเทศไทยฉบับแรกที่จะเป็นแม่แบบในการจัดการศึกษาของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของความมุ่งหมายและหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ทุกมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551ค) กล่าวไว้อย่างสอดคล้องว่า บทบัญญัติดังกล่าวส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการศึกษาไทยทั้งระบบ

3.3.1.3 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (2547) ประกาศใช้เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2547 ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนพิเศษ 23 ก ซึ่งมีทั้งหมด 7 หมวด และ 1 บทเฉพาะกาล สำหรับหมวดที่เกี่ยวข้องกับการกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ หมวด 1 บททั่วไป และมีมาตราที่สำคัญ ได้แก่

(1) มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดินฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

(2) มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาความเจริญเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาสากล 2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทยมีความรักและความผูกพันท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบคุณค่า ความสำนึกและภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครูสร้างและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มี

คุณธรรมและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางทางการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน 8) ศึกษา ส่งเสริม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำรินในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

สรุปได้ว่า พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เป็นกฎหมายที่ก่อให้เกิดมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ดังนั้น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จึงเป็นเสาหลักในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะในมาตรา 7 ที่เป็นวัตถุประสงค์หลักของภารกิจหน้าที่ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญและส่งผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3.3.1.4 มาตรฐานการจัดการการอุดมศึกษา

ในปี 2549 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549ก) ได้กำหนดมาตรฐานการอุดมศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

(1) มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต บัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรมมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและมีความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและ พลโลก ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1) บัณฑิตมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตนสามารถเรียนรู้ สร้างและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานและสร้างงานเพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล 1.2) บัณฑิตมีจิตสำนึก ดำรงชีวิต และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม 1.3) บัณฑิตมีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ มีการดูแล เอาใจใส่ รักษาสุขภาพตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

(2) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการศึกษาอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และพันธกิจของการอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ ก) มาตรฐานธรรมาภิบาลของบริหารการอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความหมายหลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีบริหารจัดการการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายประเภทสถาบันและสังคมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทางวิชาการ 2) มีการบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีการจัดการการศึกษาผ่านระบบและวิธีต่างๆอย่างเหมาะสมและคุ้มค่าคุ้มทุน 3) มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง ข) มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา การดำเนินงานตามพันธกิจของอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน อย่างมีคุณภาพ โดยมีการประสานความร่วมมือรวมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชนและสังคมในการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ทันสมัย ยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการเรียนรู้และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริง ใช้การวิจัยเป็นฐาน มีการประเมินหลักสูตร ตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน 2) มีการวิจัยเพื่อสร้าง

และประยุกต์ใช้องค์ประกอบความรู้ใหม่ที่เป็นการขยายพรมแดนความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของประเภทสถาบันมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ 3) มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ 4) มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรมภูมิปัญญา ท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปะ วัฒนธรรม ต่างประเทศอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการสร้างและพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

(3) มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ การแสวงหา การสร้าง และการจัดการความรู้ทางแนวทาง/หลักการอันนำไปสู่สังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่าง ได้แก่ 3.1) มีการแสวงหา การสร้าง และการใช้ประโยชน์ความรู้ ทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น และเทศ เพื่อเสริมสร้างฐานความรู้ 3.2) มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักวิจัยแบบบูรณาการหลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่ายและหลักการประสานความร่วมมือรวมพลัง อันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า มาตรฐานการอุดมศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน 12 ตัวอย่างที่มีความสำคัญ และเป็นภารกิจที่สำคัญที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดให้มหาวิทยาลัยดำเนินการ ซึ่งล้วนมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาอย่างมาก

3.3.1.5 มาตรฐานของระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษามาตรา 49 ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเรียกโดยย่อว่า “สมศ.” มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ซึ่ง สำนักงานสมศ. (2549) ได้กำหนดรายละเอียดของมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาดังนี้ คือ

(1) มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต บัณฑิตเป็นผู้รู้เรื่องปัญหา มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ มีทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพในฐานะนักวิชาชีพชั้นสูงมีทักษะวิจัยในฐานะนักวิชาการชั้นสูง มีจิตสำนึกและภูมิธรรมในฐานะพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก

(2) มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นงานนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูงการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งาน ได้จริง เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพและขีดความสามารถของคนไทย รวมทั้งการพัฒนาสู่สังคมเรียนรู้สังคมความรู้และสังคมแห่งภูมิปัญญาอันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการใช้ความรู้ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนา ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

(3) มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ การให้บริการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์เป็นที่พึงและเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการและวิชาชีพ เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้องเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและ

ความเข้มแข็งของสังคมชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ตลอดจนการส่งเสริมบทบาททางวิชาการและวิชาชีพ ของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาสังคมเรียนรู้และสังคมความรู้โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

(4) มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การอนุรักษ์ สืบสานพัฒนาเผยแพร์ เอกถลักษณ์ศิลปและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นมรดกไทยและการบูรณาการในการผลิต บัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างสรรค์และส่งเสริม ภูมิปัญญาไทย ให้เป็น รากฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาสู่สากล

(5) มาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร การบริหารและการจัดการศึกษาที่ประชาคม ในและนอกสถาบันและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตามหลักการบริหารจัดการที่ดีเน้นการกระจายอำนาจ กำกับด้วย นโยบาย การวางแผน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การนำ ระบบสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริหารโดยมุ่งสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการรวมทั้ง การสร้างเสถียรภาพทางการเงิน การใช้เงินอย่างคุ้มค่า มีอิสระ คล่องตัว โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

6) มาตรฐานหลักสูตรและการเรียนการสอน กระบวนการพัฒนาและบริหารหลักสูตรให้มีความทันสมัยยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม มีการจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความต้องการ/ความสนใจของผู้เรียน โดยใช้ เทคนิคการสอนและอุปกรณ์การสอนที่หลากหลายมีการประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริงและมีการใช้ ประโยชน์ผลการประเมินในการพัฒนาผู้เรียน

(7) มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพ ระบบการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยการพัฒนาคุณภาพการตรวจติดตามคุณภาพและการประเมินคุณภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสามารถรองรับการประกัน คุณภาพภายนอกได้

สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานที่จัดการศึกษา ทุกระดับเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับมาตรฐานต่างๆ ทั้ง 9 มาตรฐาน ซึ่งเป็นเกณฑ์สำคัญที่มหาวิทยาลัยทุกแห่งต้องดำเนินการเพื่อความมีคุณภาพของมหาวิทยาลัย

3.3.1.6 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) ได้กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการตามกรอบแนวทาง ดังนี้

(1) มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

ด้านผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง 2) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วง น้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 3) ระดับ ความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด 3.1) คุณภาพของแผนปฏิบัติราชการ (แผนงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้) ของ สถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 3.2) การบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ(แผน งบประมาณแผ่นดินและงบประมาณรายได้) ของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 3.3) การบรรลุ

เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ที่สะท้อนเอกลักษณ์และจุดเน้นรวมทั้งวัตถุประสงค์เฉพาะตามพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษา ด้านผลสำเร็จตามพันธกิจหลัก ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุมาตรฐานคุณภาพ สมศ. ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วยตัวชี้วัด 1.1) มาตรฐานด้านบัณฑิต 1.1.1) ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ใ้ได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระภายในระยะเวลา 1ปี 1.1.2) ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ใ้ได้งานทำตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา 1.1.3) ร้อยละเฉลี่ยของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ผ่านการสอบใบประกอบวิชาชีพต่อจำนวนผู้เข้าสอบทั้งหมด 1.1.4) จำนวนนักศึกษา หรือศิษย์เก่าที่ใ้ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่อง ในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม หรือรางวัลทางวิชาการ หรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบัณฑิตในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ 1.1.5) ร้อยละของบทความวิทยานิพนธ์ปริญญาโทหรือเอก ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่อจำนวนวิทยานิพนธ์ปริญญาโทหรือเอก 1.2) มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 1.2.1) ร้อยละของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ หรือนำไปใ้ประโยชน์ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ และนักวิจัยประจำ 1.2.2) จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ 1.2.3) ร้อยละของอาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำที่ใ้ได้รับทุนทำวิจัย หรืองานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ 1.2.4) ร้อยละของบทความวิจัยที่ใ้ได้รับการอ้างอิง (citation) ใน refereed journal หรือในฐานะข้อมูลระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ และนักวิจัยประจำ 1.2.5) จำนวนผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ใ้ได้รับการจดทะเบียนสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร 1.3) มาตรฐานด้านบริการวิชาการ 1.3.1) ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมบริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ หรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ 1.3.2) จำนวนชั่วโมงเฉลี่ยที่อาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ ใ้ให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ หรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำและนักวิจัยประจำ 1.3.3) ร้อยละของอาจารย์ประจำที่เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการ วิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน เป็นกรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ 1.3.4) จำนวนแหล่งใ้ให้บริการวิชาการและวิชาชีพใ้ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ 1.3.5) ระดับความสำเร็จและประสิทธิผลของการใ้ให้บริการวิชาการและวิชาชีพตามพันธกิจของสถาบัน 1.4) มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 1.4.1) ร้อยละของโครงการหรือ กิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อจำนวน โครงการหรือกิจกรรมนักศึกษาทั้งหมด 1.4.2) ร้อยละเฉลี่ยของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ ในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรม 1.4.3) ร้อยละของค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใ้ใช้ในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบดำเนินการ 1.4.4) จำนวนผลงาน หรือชิ้นงานการพัฒนาองค์ความรู้ หรือสร้างมาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม 1.4.5) ระดับความสำเร็จและประสิทธิผลในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรม 1.5) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันสู่ระดับสากล

(2) มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการใ้บริการ ด้านคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ 1) ระดับความพึงพอใจต่อบัณฑิตและบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา และ 2) ระดับคุณภาพของสถาบันจากผลการประเมินของ

สมศ. ด้านการประกันคุณภาพ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(3) มิตินี้ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ด้านประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของสถาบันอุดมศึกษา ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน ด้านการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ ด้านการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

(4) มิตินี้ 4 มิติด้านการพัฒนาสถาบัน ด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ ระดับคุณภาพของการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน ด้านการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมคิดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ ด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ด้านการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษา ด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ คุณวุฒิและคุณภาพของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1.1) ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า 1.2) ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ด้านการจัดการสารสนเทศ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอุดมศึกษาด้านนักศึกษา บุคลากร หลักสูตร การเงินอุดมศึกษา และระบบภาวะการมีงานทำของบัณฑิต ด้านการบริหารการศึกษา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุด คอมพิวเตอร์ และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา นอกจากนี้ มีตัวชี้วัดเลือก (1 ตัวชี้วัด) ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำหรับสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปีงบประมาณ พ.ศ.2550) และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย 1) ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด 2) ประสิทธิภาพของการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สรุปได้ว่า กรอบการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้ง 4 มิติ ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยทุกแห่งในประเทศไทย เนื่องจากเป็นกรอบที่ครอบคลุมภารกิจและการปฏิบัติงานทุกระบบและที่สำคัญจะเป็นตัวเลขที่ก่อให้เกิดการแข่งขันเพื่อรับงบประมาณเป็นค่าตอบแทนสำหรับผลการดำเนินงานที่ดี

3.3.2 ด้านนโยบาย

ผู้วิจัยขอเสนอแนะนโยบายหรือทิศทางในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในประเด็น ดังนี้

3.3.2.1 นโยบายระดับชาติ

(1) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่ 1) พัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล เพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา 2) สร้างสังคมคุณธรรมภูมิปัญญา และการเรียนรู้ 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิ

ปัญญา และการเรียนรู้ และแนวนโยบาย 11 ข้อ ดังนี้ 1) พัฒนาคอนให้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ 2) ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อผู้เรียน 3) ปลุกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และลักษณะที่พึงประสงค์ 4) พัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถภาพในการแข่งขัน 5) พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติและคุณธรรมของคน 6) ส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนา 7) สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้และเผยแพร่ความรู้และการเรียนรู้ 8) ส่งเสริมและสร้างสรรค์ทุนทางสังคมและวัฒนธรรม 9) กำจัด ลด ขจัดปัญหาทางโครงสร้างเพื่อความเป็นธรรมทางสังคม 10) พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 11) จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

(2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550) ได้วางกรอบแนวคิดแผนฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) คือ(1) การอัญเชิญปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักปฏิบัติในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 อาจแยกออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ (2) กระบวนทรรศน์การพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลาง” ก็คือกระบวนทรรศน์การพัฒนาสู่ความพอเพียง กล่าวคือเป็น “การพัฒนาที่เอาคนเป็นตัวตั้ง โดยคำนึงถึงทุกมิติของคุณค่าความเป็นคน และการอยู่ร่วมกันด้วยสันติสุขระหว่างคนกับคน และระหว่างคนกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม” อันเป็นการพัฒนาเชื่อมโยงคนเข้ากับองค์ประกอบของวิถีชีวิตทั้งหมดทุกมิติอย่างบูรณาการ คือ ตัวคนและจิตใจ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และความ เป็นสังคมในชุมชนท้องถิ่น ซึ่งต่างก็มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความหลากหลายทางชาติแตกต่าง กันไปในแต่ละพื้นที่ กระบวนทรรศน์การพัฒนาดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดการกระจายอำนาจและศักดิ์ศรีให้แก่ทุกกลุ่มชนในสังคม สร้างความอยู่ดีมีสุขให้แก่คนส่วนใหญ่ในชาติ นำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนที่สุดใน นอกจากนี้ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนามาไว้ดังนี้ (1) การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่ง ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (2) การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมเป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ(3) การปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้ในช่วงศตวรรษแห่งเอเชีย (4) การพัฒนาบนฐานความ หลากหลายทางชีวภาพ และสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรและคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี (5) การเสริมสร้าง ธรรมภิบาลเพื่อการบริหารจัดการประเทศสู่ความยั่งยืน

(3) กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา (2551ค) ได้จัดทำกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) เพื่อให้การพัฒนา การศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดทั้งระบบ ในด้านการอุดมศึกษา จะต้องดำเนินการให้ สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งเป็นสถาบันวิจัยและแหล่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลสอดคล้องกับการ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป็นแหล่งพัฒนาและบริการวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง การค้นคว้าวิจัยเพื่อ พัฒนาองค์ความรู้ที่สำคัญในการพัฒนาประเทศสู่เศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ และการเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขัน ประชากรกลุ่มอายุ 18-24 ปี ได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษามากขึ้น และผู้จบปริญญาตรีศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการอุดมศึกษามากขึ้น โดยกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาอุดมศึกษาและตั้งเป้าหมายไว้ภายในปี 2554 ดังนี้ 1) สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งเป็นสถาบันวิจัยและ

แหล่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลเป็นแหล่งพัฒนาและบริการวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง การค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามจุดเน้นที่แตกต่างกัน 2) ประชากรกลุ่มอายุ 18-24 ปี ได้รับการศึกษาอุดมศึกษา ร้อยละ 37 3) ผู้จบปริญญาตรีศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 4) สัดส่วนการมีส่วนร่วมจัดอุดมศึกษาของรัฐ : ต่อเอกชน เป็น 70 : 30

สรุปได้ว่า แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ตลอดจนกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) เป็นแผนระยะยาวที่ใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาทั้งใน ระดับกระทรวง เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551ค) และยังคงส่งผล กระทบโดยตรงต่อการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3.3.2.2 นโยบายระดับรัฐบาล

ในปี 2549 สุรยุทธ์ จุลานนท์ (2549) นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายด้าน การศึกษา ไว้ดังนี้ เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของ ประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้าง ความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตยพัฒนาคน โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน และ สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่พื้นที่ สถานศึกษาและท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชน เพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพและประสิทธิภาพ และในปี 2550 สมักร สุนทรเวช (2550) นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบาย ด้านการศึกษา ไว้ดังนี้ 1) ยกย่องคุณภาพการศึกษาของคนไทยอย่างมีบูรณาการและสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับ ปฐมวัยจนถึงอุดมศึกษาทั้งในและนอกระบบการศึกษา และสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) พัฒนาหลักสูตร ปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพและคุณธรรมอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงใน ยุคโลกาภิวัตน์ 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียน การสอน และการ เรียนรู้อย่างจริงจัง จัดให้มีการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงอย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประกอบการเรียนการสอนให้โรงเรียนอย่างทั่วถึง 4) ดำเนินการให้บุคคลมีสิทธิเสมอ กันในการรับการศึกษา 12 ปีโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย รวมทั้งสนับสนุนผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรืออยู่ใน สภาวะยากลำบาก ให้ได้รับการศึกษา และเพิ่ม โอกาสให้แก่เยาวชนในการศึกษาต่อผ่านกองทุนให้กู้ยืมที่ผูกพันกับ รายได้ในอนาคต และเชื่อมโยงกับนโยบายการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองความต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถของประเทศ รวมทั้งต่อขอค้ำให้ทุนการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ 5) สนับสนุนการผลิตและ พัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาคการผลิตและบริการ และเร่งผลิตกำลังคนระดับ อาชีวศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศในสาขาต่าง ๆ เช่น ปิโตรเคมี ซอฟต์แวร์ อาหาร สิ่งทอ บริการสุขภาพและการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการขนส่งสินค้าและบริการ เป็นต้น ด้วยความร่วมมือระหว่างสถานประกอบการ สถาบันการศึกษา และสถาบันเฉพาะทาง ตลอดจนให้มีการรับรอง คุณวุฒิวิชาชีพตามมาตรฐานสากล 6) ขยายบทบาทของระบบการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ผ่านองค์กรต่าง ๆ เช่น

สำนักงานบริหารจัดการองค์ความรู้ ระบบห้องสมุดสมัยใหม่ หรืออุทยานการเรียนรู้ พิพิธภัณฑ์เพื่อการเรียนรู้ แห่งชาติ ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ ศูนย์พัฒนาด้านกีฬา ดนตรี ศิลปะ ศูนย์บำบัดและพัฒนาศักยภาพของ บุคคล ออทิสติก เด็กสมาธิสั้น และผู้ด้อยโอกาสอื่น ๆ ศูนย์การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

สรุปได้ว่า นโยบายของรัฐบาลถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการพิจารณาจัดสรร งบประมาณตลอดจนการวางแผนการศึกษาเนื่องจากเป็นนโยบายที่ฝ่ายการเมืองได้กำหนดขึ้นจึงส่งผลกระทบต่อ โดยตรงอย่างมาก ซึ่งการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลย่อมสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนามหาวิทยาลัยใน อนาคตอย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม จากสภาพการเมืองที่ไม่แน่นอนทำให้นโยบายของรัฐบาลมักเปลี่ยนแปลงไปตามการ เปลี่ยนแปลงของรัฐบาลจึงทำให้นโยบายของรัฐบาลไม่มีความต่อเนื่องเท่าที่ควร

3.3.2.3 นโยบายระดับกระทรวงศึกษาธิการ

ในปี 2549 วิจิตร ศรีสอาน (2549) ได้ได้มอบนโยบายให้ สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ นโยบายข้อ 1 เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้

- 1) พัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้ในระบบการศึกษา
- 2) ส่งเสริม สนับสนุนการนำปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงสู่สถาบันอุดมศึกษา

นโยบายข้อ 2 ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนให้ กว้างขวางและทั่วถึง มีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และขยายโอกาสทางการศึกษา ทุกระดับ ทุกประเภท

- 1) สนับสนุนและพัฒนาระบบการจัดการศึกษาสำหรับนักศึกษาพิการในระดับอุดมศึกษา
- 2) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา ที่ผูกกับรายได้ในอนาคต
- 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นโยบายข้อ 3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทุกระดับ

- 1) ยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา
- 2) พัฒนาการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา
- 3) จัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา
- 4) เชื่อมโยงหลักสูตร (MAPPING) เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนของสถาบันอุดมศึกษา
- 5) แก้ปัญหาการขาดแคลนครูและบุคลากรอุดมศึกษา
- 6) พัฒนาสมรรถนะครู คณาจารย์ และบุคลากรอุดมศึกษา
- 7) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ อุดมศึกษา
- 8) จัดตั้งเครือข่ายหน่วยจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (technology licensing office : TLO)
- 9) การเสริมสร้างนิสิตนักศึกษาและบัณฑิตให้เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กรุ่นใหม่ (university business incubator : UBI)
- 10) การผลิตแพทย์เพิ่มของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามความต้องการของ กระทรวงสาธารณสุข
- 11) การผลิตและพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางด้านสาธารณสุขตามแผนเสริมสร้างการลงทุนด้าน สาธารณสุข (mega project) ของกระทรวงสาธารณสุข
- 12) การจัดการแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยโลกฤดูร้อน ครั้งที่ 24 (พ.ศ.2550)

นโยบายข้อ 4 การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา คือ การปรับเปลี่ยน สถานภาพของมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ

นโยบายข้อ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่น คือ การจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ

นโยบายข้อ 6 พัฒนาการศึกษาใน เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัด ชายแดนภาคใต้

- 1) พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและกิจกรรมส่งเสริมการ เรียนรู้
- 2) แก้ปัญหาการขาดแคลนครูและบุคลากรอุดมศึกษา
- 3) สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาต่อในระดับที่ สูงขึ้น

และในปี 2549 กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา : ระเบียบวาระ แห่งชาติ พ.ศ. 2551-2555 ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ดังนี้

- 1) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 2) การพัฒนาคุณภาพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
- 3) การพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 4) การจัดระบบการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้าง ความเข้มแข็งของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม นอกจากนี้ ในปี 2550 ในการประชุมสมัชชาพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้มีการกล่าวถึงปฏิญญาพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้ส่วนที่เกี่ยวกับอุดมศึกษา อยู่ในข้อ 4 พัฒนาคณาจารย์และมีความสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ พัฒนาคุณภาพอาชีวศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการจัดการศึกษาวิชาชีพ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ข้อ 6 พัฒนาอุดมศึกษาด้วยการผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพรอบด้าน ผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสนองตอบความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศ ข้อ 7 พัฒนาสมรรถภาพครู ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย สร้างคุณภาพและคุณธรรมให้เป็นวิถีชีวิต และข้อ 8 รวมพลังเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาและการพัฒนากำลังคนของประเทศ ให้มีการศึกษานำมาซึ่งการสร้างคนสร้างสังคมคุณธรรมสู่สังคมคุณภาพในที่สุด นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการ(2550) ได้จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2551 โดยมีนโยบายดังนี้ 1) เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ สร้างความตระหนักสำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ความสามัคคี สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตยโดยพัฒนาคน โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา และสถาบันการศึกษา 2) ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนให้กว้างขวาง ทั่วถึง มีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน และขยายโอกาสทางการศึกษาทุกระดับ/ประเภท 3) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ 4) กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและท้องถิ่น 6) พัฒนาการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

สรุปได้ว่า นโยบายระดับกระทรวงมีความสำคัญเนื่องจากเป็นนโยบายสูงสุดในการบริหารจัดการเพราะเป็นนโยบายโดยตรงที่จะต้องปฏิบัติในฐานะของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ จากความไม่แน่นอนของผลกระทบต่อนโยบายระดับรัฐบาลและระดับกระทรวงซึ่งย่อมส่งผลต่อมหาวิทยาลัยอย่างแน่นอน

3.3.2.4 นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

(1) นโยบายของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปี 2550 สุขุมชัยมฤต (2550) ได้มีแนวทางในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยไว้ 3 ประการ คือ ประการที่ 1 ด้านคุณภาพอุดมศึกษาไทย เน้นไปที่การพัฒนาอาจารย์ให้มีคุณวุฒิปริญญาเอกและจัดให้มีการพัฒนาการสอนของอาจารย์เพื่อให้สอนเก่ง ถ่ายทอดเก่ง นอกจากนั้นจะต้องพัฒนานักศึกษา โดยเฉพาะเรื่องของคุณ กยศ. ประการที่ 2 ด้านการบริหารจัดการเน้นเรื่องธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในส่วนของสภามหาวิทยาลัย และประการที่ 3 ด้านแผนอุดมศึกษาระยะยาว คือ การดำเนินการให้มีผลผลิตที่ถูกต้อง มีคุณภาพจริงและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในปี 2550

(2) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550ก) ได้จัดทำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังนี้ เป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 เมื่อสิ้นสุดแผนในปี พ.ศ. 2565 คือ การ “ยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน และพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน

และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ” โดยได้กำหนดกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สรุปได้ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่สอนและถ่ายทอดความรู้ให้แก่เยาวชนและผู้เรียนพร้อม ๆ กับทำหน้าที่รวบรวม สังเคราะห์ วิเคราะห์ สร้าง และเผยแพร่ “ความรู้” ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัยโลกในอดีต สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ผลที่สังคมควรได้รับจากมหาวิทยาลัยคือ “บัณฑิต” ที่มีความรู้ สามารถเข้าสู่ชีวิตการทำงาน เป็นพลเมืองที่ได้รับการขัดเกลาทางสังคม และวัฒนธรรมมาเป็นอย่างดี ส่วนความรู้และองค์ความรู้ที่เป็นผลิตผลจากมหาวิทยาลัย นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางเศรษฐกิจแล้ว ยังจะต้องช่วยนำพาสังคมไปสู่ความเป็นอารยประเทศอย่างยั่งยืนอีกด้วย

2) การพัฒนาประเทศในอนาคตตั้งอยู่บนฐานของพันธกิจและเป้าหมายที่เหมาะสมกับยุคสมัยและมีความก้าวหน้า มีสมมูลกับพลวัตการเปลี่ยนแปลง ในบรรดาแผนระดับชาติทั้งหลาย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้กำหนดพันธกิจ 4 ด้านคือ พัฒนาคณะสร้างเศรษฐกิจ สร้างความมั่นคงทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและพัฒนาธรรมาภิบาลในระบบบริหารจัดการประเทศ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพคนพัฒนาชุมชนและแก้ปัญหาความยากจน ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน รักษาฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม และพัฒนาระบบธรรมาภิบาลทั้งของภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาชน ทั้งหมดนี้เป็นเป้าหมายระดับประเทศในช่วง 5 ปีข้างหน้า ในขณะที่เดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่อุดมศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นการพัฒนาคนพัฒนาความรู้ และบทบาทของอุดมศึกษาที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวม

3) การวางแผนอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับธรรมชาติของการพัฒนาและการจัดการการศึกษาระดับอุดมศึกษานั้น ต้องอาศัยความต่อเนื่องและการติดตามประเมินผลเป็นระยะเวลายาวกว่า 5 ปี โดยมีการปรับแผนเป็นระยะๆ “แผนอุดมศึกษาระยะยาว” ฉบับที่ 1 ถูกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2533 เพื่อเป็นแผนเชิงรุกไปสู่อนาคต โดยใช้ฐานข้อมูลจากงานวิจัยเชิงนโยบายที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ และความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ของประเทศ แผนดังกล่าวมีระยะ 15 ปี ครอบคลุมระหว่าง พ.ศ. 2533 - 2547 ซึ่งถือได้ว่าได้วางแนวทางการพัฒนาที่เป็นพื้นฐานสำคัญ และเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 เพื่อมิให้กระบวนการพัฒนาอุดมศึกษาเชิงระบบต้องสะดุดหรือไร้ทิศทาง

4) โดยสรุป สาระสำคัญของแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 1 ได้วางหลักการพื้นฐานไว้ 4 ประการ คือ ภารกิจอุดมศึกษาเพื่อการกระจายโอกาสและความเสมอภาค ภารกิจเพื่อประสิทธิภาพของอุดมศึกษา ภารกิจเพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศของอุดมศึกษา และความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย

5) ในบรรดาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่แผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 1 ได้เสนอไว้ต่อรัฐบาลนั้น ได้มีพัฒนาการของอุดมศึกษาในช่วงของแผนฯ ทั้งในส่วนที่มีสัมฤทธิ์ผลตามแผน และในส่วนที่ยังไม่ประสบสัมฤทธิ์ผล อาทิเช่น 5.1) การจัดตั้งและดำเนินการกิจการทางด้านมาตรฐานการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 5.2) การมีส่วนร่วมในการรับภาระค่าใช้จ่ายของผู้เรียน นอกเหนือจากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ แล้ว มีการร่วมรับภาระในรูปแบบของเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา

ตามที่ได้เสนอไว้ 5.3) คุณวุฒิของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีส่วนปริญญา เอก :โท : ตรี เป็น 25:60:15 จากที่กำหนดไว้ 30:60:10 5.4) ได้มีการนำเอาแผนอุดมศึกษาระยะยาวมาใช้เป็นกรอบการปฏิบัติเพียงครั้งหนึ่งของช่วงเวลา 5.5) สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพียงจำนวนหนึ่งที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ 5.6) การผลิตบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่อสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มีอัตราส่วน 25:75 จากที่ตั้งเป้าไว้ 50:50 5.7) การจัดสรรงบประมาณด้านการวิจัยและพัฒนาโดยรวมของประเทศมีส่วน 0.25 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ จากที่กำหนดไว้ 1.5

6) นอกจากความต่อเนื่องของทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาแล้ว ปัจจัยความเปลี่ยนแปลงและพลวัตของสถานการณ์ในโลก และภายในประเทศ ก็มีผลกระทบต่อการศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อม อาทิเช่น การเปิดเสรีทางการค้าทั้งในระดับพหุภาคีและทวิภาคี ซึ่งเกี่ยวข้องกับยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนา ความขัดแย้งทางการเมือง การทหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการสันติภาพและสันติศึกษา การขยายตัวทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศใหญ่เช่นจีนและอินเดีย ซึ่งมีสัมพันธภาพและความร่วมมือที่ดี ทั้งกับประเทศและอุดมศึกษาไทยสำหรับบริบทการพัฒนาประเทศไทยก็มีพลวัตเช่นกัน อาทิ เช่น การเคลื่อนตัวของสังคมในภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ ไปจนถึงภาคการผลิตใหม่ๆ เช่น อุตสาหกรรมฐานความรู้ รูปแบบการใช้พลังงาน ซึ่งพึ่งพาการนำเข้าเชื้อเพลิง และผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ไปจนถึงบทบาทของแนวคิดการพัฒนาในรูปแบบใหม่ๆ เช่น การนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ทั้งภาคเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

7) การพัฒนาอุดมศึกษาไทยจะพลิกเขตพัฒนาการในระดับอุดมศึกษาสากลมิได้ จากการสำรวจเบื้องต้น พบว่า วงการอุดมศึกษาโลกมีจุดเน้นและนวัตกรรมหลายประการทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับวิชาการ เช่น แนวทางการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ การเฟ้นหานักศึกษาเชิงรุก และกระบวนการให้เข้ามาซึ่งความเป็นเลิศทางการวิจัย เป็นต้น ในส่วนของโครงสร้างและการบริหารนั้น อุดมศึกษาในหลายประเทศให้ความสำคัญกับการทำงานในลักษณะภาคีความร่วมมือและเครือข่ายการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมความหลากหลายในมิติต่างๆ รวมไปถึงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการที่มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีวิวัฒนาการทางด้านสังคมและความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สมดังเจตนารมณ์ของสถาบันการศึกษา เช่น การสนับสนุนให้ประชาคมมหาวิทยาลัยให้บริการแก่สังคมในรูปแบบต่างๆ การสร้างกิจกรรมและบรรยากาศในมหาวิทยาลัยเพื่อเอื้อต่อการพัฒนานุคลิกภาพและความมั่นคงในตัวนักศึกษา ตลอดจนการเตรียมความพร้อมและความเข้าใจที่ดีให้แก่นักศึกษา ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

8) การจัดทำกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 เป็นพันธกิจที่เหมาะสมแก่กาลเวลา และจำเป็นต่อการพัฒนาระบบอุดมศึกษาไทยไปสู่อนาคต ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน อาจกล่าวได้ว่า ณ ปี พ.ศ. 2550 อุดมศึกษาของประเทศไทยกำลังอยู่ในจุดเปลี่ยนที่สำคัญ ซึ่งหากออกแบบระบบอุดมศึกษาที่เหมาะสมกับสภาพสังคมไทย พร้อมๆ กับติดตั้งระบบเพื่อขับเคลื่อนอุดมศึกษาอย่างก้าวกระโดด ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศสมดังเจตนารมณ์ที่มุ่งให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาได้ทั้งการสร้างความเข้มแข็งในระบบเศรษฐกิจที่สามารถแข่งขันได้ และการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนและสังคมโดยรวม

9) แผนกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)

แผนอุดมศึกษาฉบับนี้ยังคำนึงถึงบทบาทของอุดมศึกษาที่มีต่อการพัฒนาประเทศโดยรวมอีกด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทของอุดมศึกษาที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น และบทบาทของอุดมศึกษาที่สนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจของประเทศ

นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีการพัฒนาเพื่อการจัดสถาบันอุดมศึกษา 4 กลุ่ม (category) คือ 1) กลุ่มวิทยาลัยชุมชน (community colleges) 2) กลุ่มมหาวิทยาลัยสี่ปี (4-year university) และมหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์ (liberal arts university) 3) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialized University) มหาวิทยาลัย comprehensive 4) กลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย (research university) และมหาวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา (graduate university) ซึ่งการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาเป็น 4 กลุ่มเป็นไปตามการกำกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ควบคู่ไปกับการประเมินมาตรฐานการศึกษาที่สอดคล้องกับกลุ่มอุดมศึกษาที่มีพันธกิจต่างกัน กลไกจัดสรรทรัพยากรจากฝ่ายรัฐอย่างมีทิศทางและเป้าหมาย และการระดมทรัพยากร สรุปได้ว่า กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นแนวทางในการก้าวเดินของสถาบันอุดมศึกษาให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม โดยเฉพาะแนวนโยบายดังกล่าวข้างต้นนั้น จะเป็นทิศทางที่สำคัญที่ส่งผลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ

3.3.2.5 นโยบายระดับกลุ่มจังหวัด

สำหรับนโยบายระดับกลุ่มจังหวัดนั้นสำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์ (2548) ได้สรุปแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดซึ่งประกอบด้วยจังหวัด สกลนคร นครพนม มุกดาหารและกาฬสินธุ์ โดยใช้ชื่อว่า “กลุ่มสนุก” มีวิสัยทัศน์ คือ สะพานการค้าและการท่องเที่ยวอินโดจีน มีประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาการท่องเที่ยว 3) การพัฒนาการค้าชายแดน 4) การพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรม มีเป้าประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ แหล่งรายได้ และแหล่งท่องเที่ยว 2) การพัฒนาการค้าชายแดน 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างอาชีพและรายได้ 4) การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและรายได้ 5) การพัฒนาการเกษตร และการเกษตรอุตสาหกรรม นอกจากนี้ นิตยา พรหมวนิช (2547) ได้ศึกษาโดยการสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏในภูมิภาคจะมุ่งชุมชนชนบทเป็นหลัก ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจเพื่อท้องถิ่น ได้มีการขยายขอบเขตของท้องถิ่นออกไปกว้างขวางกว่าอดีตที่หมายถึงเฉพาะพื้นที่รับผิดชอบ 1-3 จังหวัด โดยที่ท้องถิ่น หมายถึง ประเทศไทยและบางกรณีหมายถึงต่างประเทศด้วย จึงส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดการขยายตัวและพัฒนาตนเองไปสู่ระดับนานาชาติได้กว้างขวางขึ้น และนับว่าเป็นแนวคิดใหม่ของการบริหารจัดการที่ก้าวหน้าซึ่งมีความแตกต่างไปจากอุดมการณ์ของสถาบันราชภัฏที่มุ่งเฉพาะพื้นที่ระดับจังหวัด

สามารถสรุปได้ว่า นโยบายระดับกลุ่มจังหวัดเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะขยายพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย ดังนั้น การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต้องศึกษาเรียนรู้ในนโยบายระดับกลุ่มจังหวัดเพื่อที่เป็นแนวทางในการขยายการดำเนินงานในอนาคตต่อไป

3.3.2.6 นโยบายระดับจังหวัดกาฬสินธุ์

ส่วนนโยบายระดับจังหวัดของจังหวัดกาฬสินธุ์ สำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์ (2548) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ.2548-2551 ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) คือ มุ่งเป็น

แหล่งผลิตอาหารคุณภาพปลอดภัยชั้นนำของอีสานภายในปี 2551 ด้วยการทำการเกษตรที่ดี การเป็นเมืองน่าอยู่ และการเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ พันธกิจ (mission) ได้แก่ 1) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาแบบยั่งยืน 2) สร้างขีดความสามารถในการสร้างความได้เปรียบเชิงปรับตัวเอง 3) ส่งเสริมการพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร 4) ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้และการท่องเที่ยวอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน 5) มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน ตามหลักปรัชญาปฏิบัติ “สังคมดี เศรษฐกิจพอเพียง วัฒนธรรมพอเหมาะ และสิ่งแวดล้อมสวยงาม” การวางตำแหน่ง คือ เป็นครัวแห่งอีสาน เป็นเมืองหลวงแห่งใหม่แห่งอีสาน เป็นแหล่งข่าวเขางที่ลือชื่อของประเทศ และเป็นแหล่งแพร่วาราชินีแห่งใหม่ของประเทศไทย และประเด็นยุทธศาสตร์ ที่สำคัญ ได้แก่ 1) การพัฒนาการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การพัฒนาการท่องเที่ยว 4) การพัฒนาธุรกิจการค้า นอกจากนี้ จากแนวคิดของเสถียร ชูรัชย์ (2550) ที่ได้กล่าวไว้ในประเด็นนี้ค่อนข้างน่าสนใจว่า รัฐได้กระจายอำนาจและกระจายงบประมาณไปสู่ท้องถิ่นแล้ว แต่ติดขัดเพราะท้องถิ่นยังไม่พร้อม ถ้าท้องถิ่นยังจัดการเพื่อพัฒนาอย่างบูรณาการไม่เป็นก็เกิดปัญหา ถ้ามีการส่งเสริมให้องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และเทศบาลทุกแห่งมีความสามารถในการจัดการเพื่อพัฒนาอย่างบูรณาการ เป็นท้องถิ่นจะเข้มแข็ง และทำให้ฐานล่างของสังคมเข้มแข็งทั้งประเทศ ราชภักดิ์จะสนใจส่งเสริมจัดการของท้องถิ่นร่วมกับจังหวัดแต่ละแห่ง เป็นที่พึ่งของจังหวัดด้านวิชาการและด้านบริหารแบบบูรณาการ และประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับจังหวัด หรือกับท้องถิ่น

พอจะสรุปได้ว่า นโยบายระดับจังหวัดเป็นสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจังหวัดเป็นพื้นที่ในความรับผิดชอบหรือเขตบริการ ทั้งนี้เนื่องการจะเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่นหรือ มหาวิทยาลัยของชุมชนซึ่งจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับนโยบายของจังหวัดอย่างสูง และการกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นจะต้องสนับสนุนนโยบายของจังหวัดจึงจะเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

3.4 ด้านอิทธิพลจากนานาประเทศ

3.4.1 ปฏิญญาสากลอุดมศึกษา

ในส่วนผลกระทบที่เกิดจากปฏิญญาสากลอุดมศึกษานั้น ได้มีผู้แสดงความคิดเห็นไว้อย่างน่าสนใจดังนี้ ทบวงมหาวิทยาลัย (2541) ได้สรุปรายงานการประชุมระดับโลกเรื่องการอุดมศึกษา อุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 : วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ มีสาระสำคัญดังนี้ การกิจและหน้าที่ของอุดมศึกษา 1) การให้การศึกษานอกห้องเรียนและการทำวิจัย โดยเน้นการเรียนการสอนแบบเปิดกว้างเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต 2) บทบาทด้านจริยธรรมและการคาดการณ์ เน้นบทบาทในการวิเคราะห์ คาดการณ์ เตือนภัยล่วงหน้าและการป้องกัน นอกจากนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ของอุดมศึกษา มีดังนี้ 1) ความเสมอภาคในการได้รับโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา เน้นความเชื่อมโยงระหว่างอุดมศึกษากับการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 2) ความต้องการการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างรวดเร็วและกว้างขวางจะต้องอาศัยนโยบายด้านการสร้างโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งให้ความสำคัญกับความสามารถ (merit) 3) การมีส่วนร่วมและส่งเสริมบทบาทสตรีในการได้รับโอกาสทางการศึกษา 4) การพัฒนาองค์ความรู้ด้วยการทำวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และการเผยแพร่ผลการวิจัย โดยส่งเสริมนวัตกรรม สหวิทยาการ (interdisciplinary) และ transdisciplinary ในหลักสูตรการศึกษา ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณและอุปกรณ์

จากทั้งภาครัฐและเอกชน 5) การจัดการศึกษาระยะยาวอย่างมีความสอดคล้องและทันการกับความต้องการของสังคม รวมถึงการให้ความเคารพวัฒนธรรมและป้องกันสภาพแวดล้อม 6) การเสริมสร้างความร่วมมือกับโลกของการทำงาน การวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการของสังคม ความร่วมมือระหว่างอุดมศึกษา โลกของการทำงานและส่วนต่างๆของสังคมจะต้องได้รับการเสริมสร้างความเข้มแข็งและปรับปรุง 7) การจัดรูปแบบ วิธีการและเกณฑ์ในการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาระดับอุดมศึกษาในลักษณะที่หลากหลายและยืดหยุ่น เพื่อเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมกัน 8) การจัดการศึกษาเชิงนวัตกรรม : การคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ซึ่งให้ความสำคัญกับนักศึกษา (student-oriented) และส่งเสริมให้เกิดการปฏิรูปในเชิงลึก และนโยบายด้านการสร้างโอกาสทางการศึกษาที่เปิดกว้าง 9) บุคลากรด้านอุดมศึกษาและนักศึกษาในฐานะเป็นกลไกสำคัญ ให้ความสำคัญกับความต้องการของนักศึกษาและสนับสนุนให้นักศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปรับปรุงอุดมศึกษา และได้กำหนดแนวทางจากวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติไว้ ดังนี้ 1) การประเมินคุณภาพ 2) ศักยภาพและความท้าทายของเทคโนโลยี 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการจัดการและการเงิน ต้องอาศัยการวางแผนความสามารถและกลยุทธ์ในการวิเคราะห์นโยบาย 4. การสนับสนุนงบประมาณอุดมศึกษา ในฐานะเป็นบริการสาธารณะ 5) การแบ่งปันความรู้และวิธีการ (know-how) 6) จากสถานะสมองไหลสู่สถานะสมองไหลกลับ 7) partnership and alliances สอดคล้องกับไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2546) ได้กล่าวไว้ในเรื่องปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่า ปฏิญญาโลกดังกล่าวมีประเด็นหลักอยู่ 3 ประเด็น คือภารกิจและหน้าที่ใหม่ของการอุดมศึกษา (missions and functions of higher education) การสร้างวิสัยทัศน์อุดมศึกษาใหม่ (shaping a new vision of higher education) และจากวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ (from vision to action) โดยประเด็นสำคัญทั้งหมดนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารจัดการมีอยู่ 9 เรื่องใหญ่ คือ 1) ภารกิจใหม่เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาโดยรวมและการเปิดโอกาสทางการศึกษา 3) การส่งเสริมให้ดำเนินการวิจัยอย่างเต็มที่และจริงจัง 4) การส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการและความรับผิดชอบ 5) การเน้นตัวผู้เรียน การคิดสร้างสรรค์และการคิดสร้างสรรค์ 6) ความสัมพันธ์กับโลกของงาน ความสอดคล้องกับชุมชนและสนองตอบต่อความต้องการของสังคม 7) คุณภาพการประเมินและการวางแผนระยะยาว 8) ให้ความสำคัญกับบุคคลและเทคโนโลยี 9) สร้างความแข็งแกร่งทางการบริหารจัดการและการเงิน

สรุปได้ว่า ปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 เป็นเข็มทิศที่สำคัญในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของโลก โดยเฉพาะของประเทศไทยที่จะต้องให้ความสำคัญเพื่อการก้าวไปสู่ในระดับโลก โดยภารกิจที่กำหนดขึ้นล้วนมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะวิสัยทัศน์ของอุดมศึกษาที่สำคัญ คือ ความเสมอภาคในการได้รับโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา เน้นความเชื่อมโยงระหว่างอุดมศึกษากับการศึกษาทุกระยะ โดยเฉพาะการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และประเด็นการสร้างเสริมความแข็งแกร่งทางการบริหารจัดการและการเงินเป็นประเด็นที่มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญมากกว่าปกติ

3.4.2 อิทธิพลในระดับภูมิภาค

อิทธิพลในระดับภูมิภาคนี้มีผู้วิเคราะห์ไว้ดังนี้ บุญเจริญ ศิริเนาวกุล (2550) กล่าวว่า ในการฉลองครบรอบ 40 ปีของสมาคมอาเซียน เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2550 ได้มีการประกาศว่าประเทศในกลุ่มอาเซียนจะรวมกันเป็นชุมชนอาเซียนในปี 2558 ซึ่งมีคำย่อว่า Asia 2015 โดยมีคำขวัญว่า “เสริมสร้างความเจริญเติบโต

สิ้นสุดความยากจน” เมื่อถึงวันนั้น ชายแดนของประเทศต่างๆ ในกลุ่มประเทศเหล่านี้จะถูกเปิดออก ทำให้เกิดการไหลเวียนของเงินทุน แรงงาน และข้อมูลความรู้จากประเทศหนึ่งไปสู่อีกประเทศหนึ่งภายในกลุ่มได้อย่างเสรี โดยปรมาจารย์ด้านการตลาดของโลก (Philip Kotler) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้เล่นบนเวทีนี้จะมี 3 ตำแหน่ง คือ ตำแหน่งแชมป์ท้องถิ่น ตำแหน่งของผู้อยู่ในท้องถิ่น แต่ต้องการเข้ามาเล่นในระดับภูมิภาค และตำแหน่งของบริษัทข้ามชาติ ทั้งสามตำแหน่งนี้จะถูกจัดให้แข่งขันอยู่ในสนามเดียวกัน ซึ่งจะมีทั้งความสมานฉันท์ และการมุ่งเอาชนะกัน ตำแหน่งของแชมป์ท้องถิ่นจะต้องเป็นผู้ที่รักษาฐานที่มั่น โดยมีบางส่วนจะโตขึ้นไปเล่นในสนามภูมิภาค ด้วยการสร้างคุณภาพ และการสร้างแบรนด์ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการผลิต และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ในขณะที่ตำแหน่งของบริษัทข้ามชาติก็จะเข้ามาขยายธุรกิจทำให้เกิดการขยายตัวของเงินทุนในภูมิภาค นอกจากนี้ เลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กฤษณพงศ์ กีรติกร) ได้แบ่งบทบาทของมหาวิทยาลัยไทยไว้อย่างน่าสนใจว่า บทบาทของมหาวิทยาลัยไทยจะต้องทำมี 3 อย่าง คือ ผู้ทำงานด้าน องค์ความรู้ (knowledge workers) ผู้ขับเคลื่อนภาคการผลิต (real sector drivers) และผู้เล่นบทบาทระหว่างประเทศ (global players) ผู้ทำงานด้านองค์ความรู้ คือ ผู้ที่มีบทบาทในการทำให้ชุมชนเข้มแข็ง เป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีให้กับชุมชน และท้องถิ่น ผู้ขับเคลื่อนภาคการผลิต จะเป็นผู้ตอบสนองต่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคการผลิตของประเทศ สำหรับผู้เล่นบทบาทระหว่างประเทศ ก็คือผู้สร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับชาติ ภารกิจทั้งหมดของอุดมศึกษาจะต้องตอบโจทย์ตามบทบาทที่ตนเองจะเล่น สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) ที่กล่าวว่า ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ต่อประเทศไทย อีกด้านหนึ่ง คือ การรวมตัวของประชาชาติในอาเซียน ซึ่งไทยเป็น 1 ใน 10 ประเทศภาคีสมาชิก ที่ผ่านมา 40 ปี อาเซียนได้มีความร่วมมือกันทางด้านเศรษฐกิจ และได้ขยายความร่วมมือออกไปยังสาขาอื่น ๆ รวมทั้งการศึกษา แต่จากการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรงของประเทศและภูมิภาคอื่น ๆ การกีดกันและการต่อรองทางการค้า การโจมตีค่าเงินจนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ตลอดจนผลกระทบทางด้านสังคมและการเมืองทำให้ผู้นำของอาเซียนมีความเห็นพ้องกันที่จะผลักดันให้ประเทศสมาชิกรวมตัวกันแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ในรูปของ “ประชาคมอาเซียน” (ASEAN community) ภายในปี พ.ศ.2558 หรืออีก 8 ปี นับจากนี้ ทั้งนี้ จากการประชุมยุทธศาสตร์สู่ การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ปี 2015 ได้มีการลงนามใน “ความตกลงพัทยา (Pattaya accord)” โดยวางเป้าหมายในอนาคตโดยกำหนดสาขาความร่วมมือหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การลดช่องว่างการพัฒนา 2) การสร้างสำนึกร่วมในความเป็นอาเซียน 3) ลดช่องว่างด้านเทคโนโลยี 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) สรุปได้ว่า อิทธิพลในระดับภูมิภาคมีความสำคัญในภาพรวมในระดับประเทศ โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของไทยที่ต้องแข่งขันในระดับภูมิภาค สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ความเข้มแข็งในระดับท้องถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งในระดับชาติ และก้าวไปสู่ระดับภูมิภาคต่อไป

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า ปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีหลายประการ ได้แก่ปัจจัย 1) ด้านประชากร วัฒนธรรม สังคม และการเมือง 2) ด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี 3) ด้านกฎหมายและนโยบาย 4) ด้านอิทธิพลจากนานาประเทศ นอกจากนี้มีประเด็นสำคัญจากการวิเคราะห์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550ก) ที่กล่าวว่าเส้นทางชีวิตของเยาวชนส่วนใหญ่ จะพบว่า บางส่วนเมื่อได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือศึกษาต่อจนจบชั้นสูงสุดของการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วเข้าสู่ตลาดแรงงานไร้ทักษะทันที บางส่วนอาจใช้เส้นทางการศึกษาด้านอาชีวศึกษาเพื่อเข้าสู่

ตลาดแรงงานที่เคลื่อนเข้าสู่เส้นทางอุดมศึกษา สิ่งเหล่านี้เป็นแบบแผนคล้ายกันในทุกประเทศ ดังนั้น การเข้าสู่อาชีวศึกษาจึงเป็นเส้นทางที่สำคัญเส้นทางหนึ่งซึ่งมีตลาดแรงงานรองรับ และในการผลิตและพัฒนา “ครู” การที่ผู้มีความสามารถไม่สนใจที่จะศึกษาเพื่อประกอบวิชาชีพครู ข้อยกจำกัดในกระบวนการผลิตครูของหน่วยผลิตครูในอุดมศึกษา และความอ่อนแอของครูประจำการในเชิงคุณภาพและการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ นิตยาพรหมวนิช (2547) พบว่า ปัจจัยภายนอกหลักที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงบทบาทของสถาบันราชภัฏ คือ นโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดทิศทางการทำงาน และปัจจัยภายในหลัก คือ นโยบายซึ่งกำหนดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยโครงสร้างการบริหารจัดการที่ปรับเปลี่ยนเป็นการภายในและเป็นทางการ

4. บทบาทและภารกิจตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

มหาวิทยาลัยราชภัฏนับว่าเป็นมหาวิทยาลัยรูปแบบหนึ่งที่นอกจากจะมีพันธกิจของอุดมศึกษา 4 ประการ อันได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม (จรัส สุวรรณเวลา, 2551; นิเชต สุนทรพิทักษ์, 2550; วิจิตร ศรีสอาน, 2518; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ, 2544; สำนักงาน สมศ., 2549; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2543) และยังมีบทบาทและวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ดังนี้ ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดินฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

ในการวิจัยในครั้งนี้จึงได้กำหนดกรอบการวิจัย จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม 4) ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี 5) ด้านการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม 6) ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และ 8) ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ดังนั้น ผู้วิจัยขอกล่าวถึงการศึกษาวรรณกรรมและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องของแต่ละด้านตามลำดับดังนี้

4.1 ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงนั้นเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง จำเป็นที่จะต้องจัดการศึกษาให้แก่สังคมโดยเป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่กำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น นั่นคือ สามารถจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องให้การศึกษาสอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แก่ มาตรา 10 การจัดการศึกษา ต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ซึ่งในมาตรา 16 กำหนดให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษาแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมาตรา 22 นั้นกล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถ เรียนรู้

และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนา ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2542) โดยการจัดการศึกษาวิชาการและวิชาชีพ ชั้นสูงนั้น ต้องพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของท้องถิ่นให้ความสำคัญสำคัญกับการพัฒนา คุณภาพมาตรฐาน พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นชุมชนวิชาการที่สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น (จิรัฐ เจริญราษฎร์, นิกิจ พลายนุ่มและละเอียด วัฒนไพศาล, 2549) และสว่าง กุพัฒน์วิบูลย์ (2550 อ้างถึงใน กฤษณพงษ์ กิริติก, 2550ก) ได้กล่าวว่าในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏได้จัดการศึกษาจำนวนร้อยละกว่าโปรแกรม ทั้งปริญญาตรี ปริญญาโทและ ปริญญาเอก โดยมีจำนวนนักศึกษาภาคปกติทั้งสิ้น 558,000 คน นอกจากนี้แล้ว เสถียร ชูรัชย์ (2550) ได้กล่าวว่า เจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดการศึกษาแบบบูรณา การ ไม่แยกส่วนให้เกิดความสัมพันธ์ของภารกิจทั้งการวิจัย จัดการเรียนการสอน บริการวิชาการและบำรู ง ศิลปวัฒนธรรม ดังนั้น การจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยจะต้องผสมผสานระหว่างวิชาการและกิจกรรม ซึ่งนิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) กล่าวว่า ภารกิจในการถ่ายทอดความรู้และจัดการในระดับอนุปริญญาและปริญญาตรีใน โปรแกรมต่างๆ ให้มีคุณภาพอย่างดีที่สุดเท่าที่สภาพเงื่อนไขต่างๆ จะอำนวยจึงเป็นภารกิจสำคัญที่สถาบันราชภัฏ ทั้งหลายด้วยจำนวน ด้วยปริมาณของนักศึกษา ด้วยอาชีพที่หลากหลายของนักศึกษาด้วยการกระจายตัวของ นักศึกษา จึงมีความสำคัญถึงขั้นอาจกล่าวได้ว่า เป็นส่วนสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งในความเป็นความตาย ความอยู่รอด ปลอดภัย ความล้มหรือลุก ความเร็วหรือช้า ความมั่นคงและความก้าวหน้าหรือล้าหลังของชาติบ้านเมือง และถ้ายัง คิดไปถึงความลึกของภารกิจทางการศึกษาที่กฎหมายให้อำนาจไว้ถึงการขยายถึงปริญญาโท ปริญญาเอก ก็ยังเป็น ภารกิจหน้าที่จะต้องเตรียมการทั้งปวงด้วยความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ความพร้อมด้านต่างๆ และด้วยความรับผิดชอบที่ สูงยิ่ง และ เรืองชัย ทรรศน์ธันตร์ (2544) กล่าวว่า การให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงเป็นเรื่องปกติ ธรรมดาที่สถาบันการศึกษาจะต้องจัดการให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดซึ่งกำหนดโดยหลักสูตร ทั้งนี้ ปลัดทบวง มหาวิทยาลัย (2546) ชี้ว่าแนวทางการพัฒนาที่สำคัญในภารกิจหลักของอุดมศึกษา ด้านการสอน 1) จะต้องปรับ ให้มีพลวัตและความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต ทั้งในเชิงวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย วิธีการและสาระ เพื่อ สนองความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศทั้งในภาคการผลิตสมัยใหม่และภาคผลิตดั้งเดิม 2) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องและเครือข่ายการเรียนรู้ในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่างๆ ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา กับประชาชนต้องได้รับการพัฒนาและทวีความสำคัญขึ้น 3) เงื่อนไขการได้รับโอกาสทางการศึกษาต้องปรับปรุง การศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย 4) การพัฒนากำลังระดับ ปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีตลอดจนสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์บางสาขา จำเป็นต้องขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อความต้องการของระบบเศรษฐกิจของประเทศ 5) รูปแบบหลักสูตร ใหม่ๆ ควรได้รับการพัฒนามากยิ่งขึ้น เพื่อสนองวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ 6) สาระของการเรียนการ สอนต้องเน้นการให้การศึกษาขั้นพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ การคิดและใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์ ความคิด สร้างสรรค์ การวิพากษ์วิจารณ์ ตลอดจนต้องเน้นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในโลกสมัยใหม่ เช่น ทักษะด้าน การแสวงหาความรู้ ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะด้านการจัดการ เป็น ต้น และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549ก) ได้กำหนดตัวชี้วัดให้มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ ทันสมัย ยืนหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเทศสถาบันและสังคม โดยให้ความสำคัญกับ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการเรียนรู้และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริง ใช้การ

วิจัยเป็นฐาน มีการประเมินหลักสูตร ตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน นอกจากนี้แล้ว ไพฑูรย์ สิริรัตน์ (2548 อ้างถึงใน เสถียร ชูรัชย์, 2550) กล่าวว่า การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเน้นการเรียนรู้และสร้างสรรค์ (innovative approach) ให้ผู้เรียนได้สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับสังคมไทยมากขึ้น

นอกจากนี้ ศุภลักษณ์ วิริยะสุนทร (2547) ได้ศึกษาการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า การจัดการศึกษา ควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการคัดเลือกนักศึกษาและให้โอกาสคนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามากขึ้น คุณภาพและความต้องการของตลาดเป็นเรื่องที่ควรเน้นมากกว่าปริมาณ นอกจากนี้ ควรปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีให้จริงจังมากขึ้น รวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับนิเทศา พรหมวนิช (2547) ได้ศึกษาโดยการสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ พบว่า ยังคงกระทำในลักษณะที่เป็นไปตามปรัชญาของสถาบัน คือ การให้โอกาสทางการศึกษามากกว่าการแข่งขัน โดยสถาบันได้ปรับเปลี่ยนวิธีการรับนักศึกษาให้เปิดกว้าง ในรูปของการรับโดยไม่ต้องสอบ การแสดงความจำนงการเรียนเป็นกลุ่มตามความสนใจ และการเปิดเสรีในการเลือกลงทะเบียนเวลาเรียนและหลักสูตรที่สนใจตามที่สนใจตามความสามารถและทักษะ ปรับกระบวนการเรียนการสอน โดยเน้นการใช้วิธีการอื่นแทนการบรรยาย อีกทั้งได้ปรับวิธีการวัดและประเมินผลโดยประเมินจากประสิทธิภาพการทำงานในพื้นที่เป็นฐาน นอกจากนี้ สถาบันได้พัฒนาห้องปฏิบัติการและอุปกรณ์เพิ่มเติม ได้มีการพัฒนาหลักสูตรที่มีความเกี่ยวข้องกับท้องถิ่นมากขึ้นด้วย ทั้งนี้ มีการจัดเป็นหลักสูตรในลักษณะของสหกิจศึกษา และการศึกษาทางไกลร่วมด้วย และเพชรสุดา ภูมิพันธุ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการบริหารตามภารกิจมีดังนี้ ด้านการสอน จุดมุ่งหมายคือ เน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตได้ สร้างหลักสูตรให้สัมพันธ์กับปัญหาท้องถิ่น วางแผนการสอนและประเมินผลโดยใช้ทฤษฎีควบคู่กับการปฏิบัติ กำหนดเนื้อหาเป็นความรู้สากลผสมภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการบริหารงานวิชาการมีบุคลากรภายนอกร่วม ภูมิปัญญาท้องถิ่นร่วมสอน และประสานงานผลิตผลงานที่สนองปัญหาท้องถิ่น ส่วนพิศกุล ภูมิโคกรักษ์ (2550) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พบว่า ด้านการเรียน การสอน ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยในระดับมากถึงมากที่สุดในทุกประเด็น โดยประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดที่สำคัญ ได้แก่ 1) หลักสูตรตอบสนองให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 2) การเปิดหลักสูตรใหม่พิจารณาตลาดแรงงาน และบุคลากรที่มีอยู่ว่ามีความชำนาญในหลักสูตรที่เปิดใหม่ หลักสูตรที่เปิดควรได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย โดยยึดตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และศึกษาแนวโน้มการรองรับของตลาดแรงงาน 3) การพัฒนาหลักสูตรผลิตบัณฑิตที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมุ่งผลิตบัณฑิตตามจุดแข็งหรือเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตกำลังคน ส่วนพิระศักดิ์ วรรณิตร (2550) ได้ศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พุทธศักราช 2558 พบว่า ด้านภารกิจ มหาวิทยาลัยจะต้องจัดการศึกษาตามปัจจัยและเงื่อนไขในการจัดการศึกษาของชาติ กล่าวคือ กระแสโลกาภิวัตน์ นโยบายการศึกษาแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับกลุ่มจังหวัดจะต้องยังคงมีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาโดยเปิดเผย

โอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้าร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์รวมถึงกระบวนการผลิตและพัฒนาบัณฑิต รวมทั้ง
 สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2550) ได้ศึกษาอนาคตที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในทศวรรษหน้า พบว่า
 ด้านการจัดการเรียนการสอน จะมีหลักสูตรที่เป็นนานาชาติและบัณฑิตศึกษาเพิ่มขึ้น มีหลักสูตรที่มุ่งเน้นด้าน
 วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่วนการจัดการเรียนการสอนเป็นการจัดการเรียนการสอนเพื่อรองรับกับสังคม
 ฐานความรู้ และนภดล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง พบว่า กลยุทธ์คือ มุ่งจัดการ
 ศึกษาของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐานสากล มีศักยภาพในการผลิตบัณฑิตเพื่อสนองนโยบายของรัฐและความ
 ต้องการของสังคม ตลอดจนชุมชนท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เพื่อพัฒนา
 มหาวิทยาลัยนั้น ต้องมีขอบข่ายการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ให้โอกาสคนในท้องถิ่นได้เรียนระดับอุดมศึกษามาก
 ขึ้น จัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐานสากล มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลายและทันสมัย
 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลิตบัณฑิตเพื่อสนองนโยบายของรัฐและ
 ความต้องการของสังคม ชุมชน ท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพ

4.2 ด้านการวิจัย

การวิจัยเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยที่ ปรัชญา เวสารัชช (2546) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษา
 ถือว่าเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญของประเทศ มีหน้าที่หลักในการผลิตและถ่ายทอดความรู้ให้แก่สังคม ด้วยเหตุนี้
 พันธกิจหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาคือการทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม การวิจัยจึง
 เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญถึงความแตกต่างด้านคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง สอดคล้องกับ สาโรช บัวศรี
 (2530) ที่กล่าวว่ามหาวิทยาลัยใดก็ตามถ้าสอนแต่เนื้อเรื่องไม่มีการวิจัย ไม่มีการค้นคว้าวิจัยเลย สถานะนั้นก็เป็น
 เพียงโรงเรียนมัธยม เพราะมหาวิทยาลัยแตกต่างจากโรงเรียนมัธยมตรงที่มีการวิจัย (research) มีวิชาชีพสูง
 (professional) มีกิจกรรมของการวิจัยทั้งในส่วนการเรียนการสอน และ Appleby (1973) ยังได้กล่าวไว้อย่าง
 สอดคล้องว่า งานวิจัยยังถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาถ้าไม่มีงานวิจัย ความที่มีอยู่ย่อม
 ไม่เพียงพอและในที่สุดก็จะกลายเป็นคนโง่เขลาไปได้ ส่วน Kerr (1982) ได้กล่าวไว้ว่า การวิจัยนับว่าเป็นสิ่ง
 สำคัญเนื่องจากเป็นวิธีการสร้างฐานความรู้เพื่อบำบัดการสอนหรือการเผยแพร่วิทยาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน
 สังคมปัจจุบันซึ่งได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์และความรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี องค์ความรู้
 (knowledge) มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมาก จนอาจกล่าวได้ว่าเราเริ่มเข้าสู่ยุคการจัดการองค์ความรู้ (knowledge
 management) นอกจากนี้ และเรื่องชัย ทรัพย์นิรันดร์ (2544) กล่าวไว้ว่า สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งที่ตั้งอยู่ใน
 ทิศทางใกล้เคียงกันและแตกต่างกันน่าจะระดมสรรพกำลังทางด้านวิชาการทั้งนักศึกษาที่ต้องค้นคว้าทำงานวิจัยใน
 เบื้องต้น และบรรดาคณาจารย์ที่มีหน้าที่สร้างงานวิจัยให้มาสร้างงานวิจัยในทิศทางเดียวกันในนามของสถาบัน
 ราชภัฏ สอดคล้องกับนิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) ที่กล่าวว่า เนื่องด้วยที่ตั้งของสถาบันราชภัฏ กระจายอยู่ในทุก
 ภูมิภาคของประเทศมุ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่อยู่ในภูมิภาคที่จะได้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อใน
 ระดับอุดมศึกษา เป็นบัณฑิตในสถาบันที่อยู่ใกล้บ้านประหยัดค่าใช้จ่าย มีความเป็นไปได้สูงและสร้างความผูกพัน
 ระหว่างสถาบันการศึกษากับท้องถิ่น นักศึกษาสามารถนำเรื่องที่ศึกษาไปพัฒนาท้องถิ่นได้และเมื่อสำเร็จ

การศึกษาแล้วก็จะได้เป็นกำลังหลักในการพัฒนาถิ่นฐานของตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป งานวิจัยของสถาบันราชภัฏจึงควรเน้นข้อมูลพื้นฐานของท้องถิ่นในจังหวัดที่อยู่ในพื้นที่บริการหรือพื้นที่รับผิดชอบของสถาบันนั้นๆ

นอกจากนี้ ทวงมหาวิทยาลัย (2546) เสนอว่า แนวทางการพัฒนาที่สำคัญในการกิจหลักของอุดมศึกษาด้านการวิจัย 1) การกิจด้านการวิจัยต้องมุ่งเน้นความเป็นเลิศและความสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยมีการพัฒนาองค์กรการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศเฉพาะทางและกำลังคนด้านการวิจัยขึ้นรองรับอย่างพอเพียง 2) ต้องทำการวิจัยพื้นฐาน เพื่อรองรับความสามารถในการพึ่งตนเองของประเทศในระยะยาว และการวิจัยประยุกต์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการสร้างสมทรัพย์สินทางปัญญาและอุตสาหกรรมสมัยใหม่ และการวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการฟื้นฟูและอนุรักษ์สภาพแวดล้อม เป็นต้น 3) ขยายบทบาทด้านการวิจัยเชิงนโยบายเพื่อศึกษาผลกระทบของการพัฒนาด้านต่างๆ ที่จะเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อเศรษฐกิจสังคมและสภาพแวดล้อม 4) ควรมีการบูรณาการการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ทั้งในเชิงเป้าหมายและการดำเนินงาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสามารถในการตอบสนองความต้องการภายนอกของภารกิจแต่ละด้าน ให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งเพิ่มความตระหนักด้านทรัพย์สินทางปัญญาในชุมชนอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549) กำหนดตัวชี้วัดให้มีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ประกอบความรู้ใหม่ที่เป็นการขยายพรมแดนความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของประเภทสถาบันมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ และสำนักงาน สมศ. (2549) ได้วางมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ไว้ดังนี้ ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เชี่ยวชาญสูง การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นการขยายพรมแดนของความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้จริง เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทย รวมทั้งการพัฒนาสู่สังคมเรียนรู้ สังคมความรู้ และสังคมแห่งภูมิปัญญา อันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการใช้ความรู้ในการกำหนดทิศทางและการพัฒนาตลอดจนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ทั้งนี้ Marie (2000) ได้ศึกษาเรื่องวิสัยทัศน์ของการประสบความสำเร็จ กรณีการปฏิบัติการสอนของครูในวิทยาลัยชุมชนออฟริกันอเมริกัน วิธีการดำเนินการแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยวิทยาลัยชุมชนออฟริกันอเมริกาทั้ง 8 แห่ง และสาขาทางด้านวิชาการทั้ง 7 หลักการ ประกอบด้วย ส่วนประกอบของลักษณะวัฒนธรรมของชนชาติโดยใช้คำชี้แจงโดยอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ การวิจัยนี้ได้มีการตรวจสอบและเล่าเรื่อง และวิจัยการร่วมมือ องค์ประกอบภายในชนเผ่าอเมริกัน ปรัชญาที่เกี่ยวกับกำเนิดธรรมชาติ วิธีการและขอบเขตของความรู้ของมนุษย์ ผู้วิจัยได้สนทนากับผู้มีส่วนร่วม ผลการศึกษา พบว่า ผู้เข้าร่วมโครงการทั้ง 8 ได้แสดงความคิดเห็นและได้มีส่วนร่วมติดตามประสบการณ์และระบบหลักการอ้างอิงของความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ครู ครูต้องยึดกระบวนการ 5 ประการ คือ ชิดเด็กเป็นศูนย์กลางพื้นฐานความเป็นธรรมชาติ การรู้จักวัฒนธรรม การกำหนดห้องเรียนเป็นระบบครอบครัวและการยึดรูปแบบของออฟริกันอเมริกันในการศึกษา และ ศุกลักษณ์ วิริยะสุนน (2547) ได้ศึกษาการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า ด้านการวิจัย ควรเน้นการร่วมมือกับท้องถิ่นทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และอาจารย์สนใจทำวิจัยน้อยกว่าการสอน สอดคล้องกับนิดา พรหมวนิช

(2547) ได้ศึกษาโดยการสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ พบว่า ในส่วนของการวิจัยนั้น สถาบันราชภัฏ ได้ปรับเปลี่ยนงานวิจัยให้มีทิศทางเพื่อพัฒนาท้องถิ่นชัดเจนขึ้น นอกจากนี้ยังพบมิติใหม่ของการวิจัย คือ ปรากฏแนวความคิดการปรับองค์การให้มีหน่วยงานเฉพาะคู่ขนานไปกับสำนักวิจัยและบริการวิชาการ และสนับสนุนเงินทุนวิจัยให้แก่ประชาชนโดยทำวิจัยท้องถิ่นขนาดเล็กด้วยวงเงิน 10,000 บาท ต่อเรื่อง และเพชรสุดา ภูมิพันธ์ (2549) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา พบว่า รูปแบบการบริหารตามภารกิจมี ดังนี้ ด้านการวิจัยควรกำหนดทิศทางงานวิจัยเน้นพึ่งพาตนเอง จัดตั้งองค์กรการวิจัย ประสานงานให้มีการวิจัยเฉพาะกับท้องถิ่น ขอความร่วมมือกับชุมชนวิจัยร่วมกับ อาจารย์และนักศึกษาและประเมินผลการแก้ปัญหาพัฒนาชีวิตและสังคมโดยใช้งานวิจัย นอกจากนี้ พิกุล ภูมิโคกรักษ์ (2550) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พบว่า ด้านการวิจัย ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) สนับสนุนการทำวิจัยโดยจัดฝึกอบรม หรือจัดหาที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำ 2) มีหน่วยงานกลางดูแลการบริหารจัดการงานวิจัยในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกแก่นักวิจัย ทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายการวิจัย 3) พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานสากล ให้สามารถสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นและสังคมได้ ส่วนพีระศักดิ์ วรรณ (2550) ได้ศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พุทธศักราช 2558 ด้านการวิจัย พบว่า คณาจารย์สร้างงานวิจัยและองค์ความรู้เป็นฐานในการพัฒนารองรับสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่วนสุพรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2550) ได้ศึกษานาคตที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในทศวรรษหน้า พบว่า ด้านการวิจัย จะมีรูปแบบการวิจัยสถาบันในเชิงรุก เป็นรากฐานที่จะเกื้อหนุนภารกิจด้านอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามให้เจริญรุดหน้า ส่วนการวิจัยในระดับคณาจารย์ นิสิต คณะ สำนัก ศูนย์และหน่วยงานจะดำเนินการภายใต้ระบบบริหารการวิจัยที่มีประสิทธิภาพและ นกมล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านวิจัย พบว่า กลยุทธ์คือพัฒนางานวิจัยทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อสร้าง องค์ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาสถาบันและชุมชนท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ต้องมีขอบข่ายการดำเนินงานที่สำคัญ คือ มีระบบบริหารการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ และมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง มีการสร้างเครือข่ายการวิจัย ผลงานวิจัยมีคุณภาพทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เน้นการร่วมมือกับท้องถิ่นทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนามหาวิทยาลัยได้

4.3 ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม

การบริการวิชาการแก่สังคม เป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัย (2546) ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาที่สำคัญในภารกิจหลักของอุดมศึกษา ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม 1) ควรมีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาสภาพสังคมสารสนเทศและสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่จะเป็พื้นฐานที่แข็งแกร่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการป้องกันแก้ไขปัญหาสังคมต่างๆ 2) องค์การบริการวิชาการรูปแบบใหม่ๆ ควรได้รับการพัฒนาขึ้น เช่น องค์การการศึกษาต่อเนื่อง องค์การบริการสารสนเทศ อุทยานวิทยาศาสตร์ เป็นต้น 3) งานบริการ

วิชาการในระยะยาวควรเป็นกิจการที่สามารถเลี้ยงตนเองหรือเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติมของสถาบัน นอกจากนี้ กิจกรรมบริการวิชาการบางประการบางประเภทยังอาจมีการร่วมลงทุนและดำเนินการกับภาคเอกชนของประเทศ ไทยและต่างประเทศมากยิ่งขึ้นในอนาคต 4) ควรมีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา กับองค์กรต่างๆภายนอกในการดำเนินการให้บริการวิชาการรูปแบบต่างๆแก่หน่วยงานและประชาชน รวมถึงความร่วมมือกับองค์กรวิชาการวิชาชีพต่างๆ และองค์กรต่างประเทศ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549) กำหนดตัวชี้วัดให้มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตาม ระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา กับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ สำนักงาน สมศ. (2549) ได้วางมาตรฐานด้านการบริการวิชาการ ไว้ดังนี้ การให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็น ประโยชน์ เป็นที่พึงและเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการและวิชาชีพ เสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมสอดคล้อง เพื่อ สร้างเสริมความมั่นคงและความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ตลอดจนการส่งเสริม บทบาททางวิชาการและวิชาชีพของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาสังคมเรียนรู้และสังคมความรู้ โดยคำนึงถึง ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ทั้งนี้ นิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า สถาบันราชภัฏต้อง เป็นกำลังทางวิชาการให้แก่ อบจ. อบต. และองค์กรท้องถิ่นเพื่อการพึ่งพาตนเอง ส่วนทิศทางการนำหนักในการ ให้บริการทางวิชาการชุมชนนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาของแต่ละชุมชน ซึ่งย่อมรู้ได้จากการทำวิจัยของ สถาบันในรูปแบบต่างๆ

นอกจากนี้ Hebeeb (1991) ได้ศึกษาการบริการทางด้านวิชาการของวิทยาลัยชุมชนในรัฐโอเรกอน ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสอบถามถึงประสบการณ์ต่างๆของนักศึกษาที่ถูกตัดชื่อออกจากวิทยาลัยชุมชน จำแนก กลุ่มตัวอย่างตามอายุ เพศ เป้าหมายของการศึกษา รูปแบบของการเข้าเรียน ความรับผิดชอบของครอบครัว พบว่า ลักษณะสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสบการณ์ของนักศึกษา คือ การให้คำปรึกษาทางวิชาการ การบริหาร ภาพพจน์ ของวิทยาลัย สื่อการสอน การสนับสนุนทางการเงินและการเลี้ยงดูเด็กเล็ก และ สุกัลกษณ์ วิริยะสุนน (2547) ได้ ศึกษาการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการ ปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ควรมี โครงการบริการความรู้แก่ประชาชนในท้องถิ่นที่หลากหลาย กว้างขวางตามความต้องการ ควรสนับสนุน การศึกษาเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการจัดทำศูนย์ข้อมูลท้องถิ่นยังไม่มาก สอดคล้องกับนิตยา พรหมวนิช (2547) ได้ศึกษาโดยการสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ พบว่า มีการให้บริการวิชาการแก่ สังคมเพิ่มขึ้นในรูปของการอบรม ระยะสั้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของชุมชน และการเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ และ เพชรสุดา ภูมิพันธุ์ (2549) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราช ภัฏนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการบริหารตามภารกิจมีดังนี้ ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมควรกำหนดการ บริการที่เน้นรูปแบบการแก้ปัญหาพัฒนาชีวิตจากภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดตั้งองค์กรบริการ กำหนดหน่วยงาน ประสานงาน ขอความร่วมมือกับท้องถิ่นหาแนวทางแก้ปัญหาและประเมินผลที่การแก้ปัญหา พัฒนาชีวิตและ สังคม ทั้งนี้ พิฑูล ภูมิไกรภักย์ (2550) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พบว่า ด้านการบริการชุมชน ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็น ความรู้ ข้อเสนอแนะในกิจการของมหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยให้ความ

ช่วยเหลือทางวิชาการแก่ชุมชน ตามความต้องการของชุมชน เน้นบริการชุมชนทุกรูปแบบ สร้างการยอมรับและช่วยให้ชุมชนสามารถพัฒนาและพึ่งตนเองได้ 3) ส่งเสริมและพัฒนาผู้นำชุมชนทุกรูปแบบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ให้ก่อประโยชน์แก่ชุมชนอย่างแท้จริง ส่วนสุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2550) ได้ศึกษาอนาคตที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในทศวรรษหน้า พบว่า ด้านการบริการวิชาการ จะมีการกำหนดทิศทางและการวางแผนการให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างมีระบบและมีการ บูรณาการกันทั้งในระดับคณะวิชาและมหาวิทยาลัย และได้ชื่อว่าเป็นสถาบันทรัพยากรปัญญา และนวัตกรรม พูลสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน พบว่า กลยุทธ์ คือ พัฒนารูปแบบการให้บริการทางวิชาการที่หลากหลาย สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ต้องมีขอบข่ายการดำเนินงานที่สำคัญ คือ มีการให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่เป็นประโยชน์ มีการวางแผนการให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างเป็นระบบและมีการบูรณาการในการดำเนินงาน ให้บริการทางวิชาการที่หลากหลาย กว้างขวาง สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

4.4 ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี

การปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี เป็นภารกิจที่เพิ่มเติมจากภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กำหนดแนวนโยบายไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545-2559 กำหนดไว้ในแนวนโยบายเพื่อดำเนินการข้อ ที่ 4 ในเรื่อง การพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพึ่งพาตนเองและเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันในการแข่งขันระดับนานาชาติ และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้ให้ความสำคัญโดยระบุไว้ใน ส่วนที่ 9 แนวนโยบายด้านวิทยาศาสตร์ ทรัพยากรปัญญา และพลังงานมาตรา 86 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านวิทยาศาสตร์ ทรัพยากรปัญญา และพลังงาน ดังต่อไปนี้ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านต่าง ๆ โดยจัดให้มีกฎหมายเฉพาะเพื่อการนี้ จัดงบประมาณสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และให้มีสถาบันการศึกษาและพัฒนา จัดให้มีการใช้ประโยชน์จากผลการศึกษาและพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม รวมทั้งเผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) กล่าวว่า การพัฒนาเทคโนโลยีโดยอุดมศึกษานั้น นอกเหนือจากการวิจัยและพัฒนาเพื่อการตีพิมพ์บทความทางวิชาการแล้ว การทำวิจัยตามความต้องการของประเทศก็เป็นประโยชน์ เช่นเดียวกัน ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างอุดมศึกษากับหน่วยงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับประเทศ ซึ่งมีรอยต่อกับโจทย์การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และภาคเอกชนอยู่แล้ว อาทิเช่น ความร่วมมือกับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เป็นต้น โลกยุคสารสนเทศ เทคโนโลยีประเภทหนึ่งซึ่งมีอิทธิพลสูงต่อวิถีชีวิต อาชีพ และธุรกิจอุตสาหกรรมใหม่ ๆ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การปฏิวัติสารสนเทศเริ่มขึ้นโดยวิวัฒนาการของวงจรรวม คอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอินเทอร์เน็ต ก่อให้เกิดการจ้างงานและความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจโลกยุคสารสนเทศเป็นสังคมไร้พรมแดน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้กระทำได้ง่าย เทคโนโลยีแพร่กระจายอย่างกว้างขวาง โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา มีนวัตกรรมและตลาดแรงงานใหม่ ๆ ที่มีมูลค่าเพิ่มและมูลค่าสูงบนพื้นฐานของนวัตกรรมทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐานและอุตสาหกรรมสารสนเทศ ดังที่ระบุไว้ในนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศของไทย (IT 2010)

ซึ่งเมื่อแปลงเป็นรายละเอียดของการพัฒนา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมแล้ว จะอยู่ในรูปแบบของโครงการพัฒนาทางด้านสังคม (e-society) การศึกษา (e-education) อุตสาหกรรม (e-industry) พาณิชยกรรม (e-commerce) โดยรัฐมีบทบาทนำผ่านโครงการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-government) นอกจากนี้ โลกยุคสารสนเทศ ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานและการจ้างงานของแรงงานในอนาคต ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่สำคัญต่อการออกแบบอุดมศึกษาในปัจจุบัน ทั้งนี้ นิเชด สุนทรพิทักษ์ (2550) กล่าวว่า สถาบันราชภัฏต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากร สถานที่อุปกรณ์และกิจกรรมการศึกษา โดยการวิจัยและการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้คนในชุมชน สามารถพัฒนาคนให้มีความรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัย มีวัฒนธรรม วิทยาศาสตร์เพียงพอที่จะอยู่ในสังคมที่มีการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตลอดเวลาได้พอสมควร นอกจากนี้สถาบันราชภัฏจะต้องช่วยตอบปัญหาให้คำแนะนำที่มีคุณค่าทั้งทางด้านเกษตร อุตสาหกรรมให้แก่ชาวบ้าน ให้คำแนะนำในการดำรงชีวิตในสังคมที่ต้องใช้วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ที่ต้องการพินเหตุผล รู้จักคิดวิเคราะห์ ในการเลือกและตัดสินใจว่าจะไรควรและไม่ควร มีความเชื่อมั่นในตนเองและใช้สิทธิของตนเองอย่าง ผู้มีปัญญาต้องพัฒนาคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้เข้มแข็งทั้งวิทยาศาสตร์พื้นฐานและวิทยาศาสตร์ประยุกต์ต้องสนับสนุน ส่งเสริมศูนย์วิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อการวิจัยให้ปฏิบัติงานวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน (2547) ได้ศึกษาการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า การปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การดำเนินงานยังไม่ชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม ขาดทุนอุปกรณ์และบุคลากร ควรศึกษาวิจัยเทคโนโลยีพื้นฐานผสมผสานกับองค์ความรู้สากลไปถ่ายทอดให้กับประชาชน ส่วนนิตยา พรหมวนิช (2547) ได้ศึกษาโดยการสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ พบว่า การปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีเป็นภารกิจที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน ส่วนเพชรสุภาภุมิพันธุ์ (2549) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการบริหารตามภารกิจมีดังนี้ ด้านปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีควรกำหนดเป้าหมายเพื่อให้รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี วางแผนพัฒนาเทคโนโลยีของหน่วยงาน จัดสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลท้องถิ่น ประสานงานการผลิตผลงานสำเร็จรูปทางเทคโนโลยี ประเมินผลการพัฒนาและใช้เทคโนโลยี

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ต้องมีขอบข่ายการดำเนินงานที่สำคัญ คือ มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากร สถานที่อุปกรณ์และกิจกรรมการศึกษา มีการศึกษาวิจัยเทคโนโลยีพื้นฐานผสมผสานกับองค์ความรู้สากลไปถ่ายทอดให้กับประชาชนและหน่วยงานในเขตพื้นที่การให้บริการ มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้รู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี มีการกำหนดแผนพัฒนาเทคโนโลยีของหน่วยงาน จัดสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลท้องถิ่น มีการประเมินผลการพัฒนาและใช้เทคโนโลยี

4.5 ด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม นับว่าเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทวงมหาวิทยาลัย (2546) ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาที่สำคัญในภารกิจหลักของอุดมศึกษา ด้านการ

ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 1) ภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควรมิชอบเขตที่กว้างขวางขึ้น โดยไม่จำกัดอยู่เฉพาะการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมไทยเท่านั้น แต่รวมถึงการศึกษาให้เข้าใจความเป็นไทยอย่างถ่องแท้และการพัฒนาคุณลักษณะใหม่ที่ต้องการ เพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในประชาคมนานาชาติอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี 2) ควรมุ่งเสริมสร้างคุณลักษณะทางวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลองค์กรและสังคม รวมถึงการสรรค์สร้างบรรยากาศทางวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปต้นแบบแก่นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรภายนอก 3) ควรผสมผสานงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอนกิจกรรมนักศึกษา ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสถาบัน 4) องค์กรทางศิลปวัฒนธรรมควรมีรูปแบบและโครงสร้างที่หลากหลายขึ้น และมีทรัพยากรพอเพียงทั้งในแง่กำลังคน เงินทุนและความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบัน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549) กำหนดตัวชี้วัดให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปะ วัฒนธรรม ต่างประเทศอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการสร้างและพัฒนาสังคมและประเทศชาติ และสำนักงาน สมศ. (2549) ได้วางมาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ไว้ดังนี้ การอนุรักษ์ สืบสาน พัฒนา เผยแพร่เอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่นอันเป็นมรดกไทย และการบูรณาการในการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างสรรค์และส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาสู่สากล ส่วนนิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) กล่าวว่า สถาบันราชภัฏในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจึงต้องทำหน้าที่ในการนำทุน อารมณ์และสืบทอด ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นไว้อย่างดีที่สุด ทุกคณะวิชาล้วนร่วมมือกิจกรรมการศึกษาที่โยงไปถึงท้องถิ่นได้ทั้งสิ้น

นอกจากนี้ ศุภลักษณ์ วิริยะสุนทร (2547) ได้ศึกษาการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควรเน้นการพัฒนาาระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบสืบค้น การศึกษาวิจัยองค์ความรู้ด้านนี้มีน้อย นักศึกษาไม่มีความสนใจในการอนุรักษ์ เผยแพร่และมหาวิทยาลัยยังขาดการพัฒนา นักศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่องส่วนนิชดา พรหมวนิช (2547) ได้ศึกษาโดยการสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ พบว่า ได้ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยใช้การวิจัยเป็นฐานและในลักษณะของการทำเป็นโครงการศึกษาในรูปแบบของความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน และเพชรสุดา ภูมิพันธุ์ (2549) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา พบว่า รูปแบบการบริหารตามภารกิจมีดังนี้ ด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมควรมีโครงการให้ทุกส่วนเห็นความสำคัญของวัฒนธรรมพื้นบ้านวางแผนหารูปแบบวัฒนธรรมอื่นที่ไม่ทำลายวัฒนธรรมท้องถิ่น คณะกรรมการประกอบด้วยผู้รู้ในท้องถิ่น ขอความร่วมมือท้องถิ่นสร้างระบบเครือข่าย ประสานท้องถิ่นนำภูมิปัญญามาใช้ในการเรียน และมหาวิทยาลัยกับท้องถิ่นประเมินผลงานร่วมกัน อีกทั้ง สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2550) ได้ศึกษาอนาคตที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยมหามหาสารคามในทศวรรษหน้า พบว่า ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จะมีนโยบายและแผนงานเชิงรุก มีการประยุกต์ภูมิปัญญาไทยให้มีการบูรณาการตามความเหมาะสม มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตผลงานวิจัยเพื่อการพัฒนาศิลปวัฒนธรรมให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาเกิดมูลค่าเชิงพาณิชย์ และนภคพล สวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสุรินทร์ ด้าน

การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม พบว่า กลยุทธ์คือ มุ่งทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมของชาติโดยผสมผสานหรือ สอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์และการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ต้องมี ขอบข่ายการดำเนินงานที่สำคัญ คือ มีมีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการปรับใช้ศิลปวัฒนธรรม ต่างประเทศอย่างเหมาะสม มีการบูรณาการ ในการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการ บริการวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างสรรค์และส่งเสริมภูมิปัญญาไทยให้เป็นรากฐานของการพัฒนาองค์ความรู้ ที่สามารถพัฒนาสู่สากล เน้นการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบสืบค้น สร้างระบบเครือข่าย ประสาน ท้องถิ่นนำภูมิปัญญามาใช้การเรียน มีการผสมผสานหรือ สอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัยและการ บริการวิชาการ

4.6 ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ในเรื่องของการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550) ได้ให้ความสำคัญโดยกำหนดแนวทางที่สำคัญ ดังนี้ การพัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพ 1) จัดการองค์ความรู้และสร้างภูมิคุ้มกัน โดยพัฒนา ระบบข้อมูลเพื่อรวบรวมภูมิปัญญา สร้างบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา ที่ผสมผสาน ภูมิปัญญา ท้องถิ่นกับองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเศรษฐกิจท้องถิ่นหรือการวิจัยเพื่อทดแทนการ นำเข้า คุ่มครองทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพจากการคุกคามภายนอกโดยเฉพาะจากพันธกรณีระหว่าง ประเทศและข้อตกลงการเปิดเขตการค้าเสรี สร้างระบบการคุ้มครองสิทธิชุมชนและการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ เป็นธรรม และอนุรักษ์ฟื้นฟูความหลากหลายของพันธุกรรมท้องถิ่น 2) ส่งเสริมการใช้ความหลากหลายทาง ชีวภาพในการสร้างความมั่นคงของภาคเศรษฐกิจท้องถิ่นและชุมชน โดยส่งเสริมการใช้ความหลากหลายทาง ชีวภาพในการสร้างความมั่นคงด้านอาหารและสุขภาพ สนับสนุนภาคการผลิตและบริการที่ชุมชนมีศักยภาพใน การจัดการการผลิต การตลาด และการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการพัฒนาบ่มเพาะวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็ง 3) พัฒนาขีดความสามารถ และสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพที่เป็นเอกลักษณ์ของ ประเทศ โดยสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรชีวภาพที่มีการสะสมองค์ความรู้เพียงพอ ยกระดับมาตรฐานความ ปลอดภัยของอาหาร สมุนไพร และผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ ส่งเสริมการรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่าย และสร้าง ค่านิยมและส่งเสริมภาพลักษณ์ที่เป็นจุดแข็งของประเทศ

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) กล่าวว่า ทางด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งมี ผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั่วโลกเริ่มตระหนักถึงภัยอันตรายของคาร์บอนไดออกไซด์ ซึ่ง เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้พลังงานฟอสซิลและมีผลต่อระบบนิเวศอย่างรุนแรง อาทิเช่น การลดลงของน้ำแข็งในขั้ว โลกเหนือระดับน้ำทะเลที่สูงขึ้นเป็นผลให้เกิดภัยธรรมชาติ ความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ควรมีการนำ หลายกระบวนการมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ การอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และแหล่งน้ำ การสร้างความ ตระหนักในเยาวชนถึงคุณค่าของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมเพื่อให้เกิด การพัฒนาและการใช้ พลังงานทางเลือกอื่นๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อมแบบองค์รวมและมีความ ต่อเนื่องในนโยบาย โดยไม่ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลหรือการเมือง โดยกลไกการให้การศึกษา

การปลูกฝังจิตสำนึกและกฎหมาย เป็นต้น ส่วนศุภลักษณ์ วิริยะสุนทร (2547) ได้ศึกษาการนำเสนออาระปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า ควรมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา พัฒนา ตลอดจนเผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและควรสร้างจิตสำนึกและความรู้ที่รับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้นักศึกษา บุคลากรและประชาชน และนภคกุล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า กลยุทธ์คือ เป็นผู้นำทางวิชาการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย นั้น ต้องมีขอบข่ายการดำเนินงานที่สำคัญ คือ พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อรวบรวมภูมิปัญญาที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเศรษฐกิจท้องถิ่น มีการสร้างความตระหนักในนักศึกษา บุคลากรและประชาชน ถึงคุณค่าของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการใช้พลังงานทางเลือกอื่นๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยควรมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา พัฒนา ตลอดจนเผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4.7 ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู เป็นภารกิจหลักและเป็นภารกิจเริ่มต้นของความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเรื่องชัย ทรัพย์นรินทร์ (2544) กล่าวว่า สถาบันราชภัฏเดิมนั้นปรับเปลี่ยนมาจากโรงเรียนฝึกหัดครู ดังนั้นการฝึกหัดครูจึงเป็นพื้นฐานของสถาบันราชภัฏ เมื่อมีการสถาปนาโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็นวิทยาลัยครูเป็นสถาบันกึ่งอุดมศึกษา ก็ยังเป็นการเรียนการสอนเพื่อผลิตครูระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ การศึกษา (ป.กศ.) เพื่อสามารถไปเรียนต่อในสถาบันวิชาการศึกษาคือวิทยาลัยวิชาการประสานมิตร ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกับวิชาการศึกษาแห่งแรกที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวิทยาลัยครูสถาปนาเป็นสถาบันอุดมศึกษามีหลักสูตรอื่นๆ ที่ไม่ใช่วิชาครูเข้าไปร่วม แต่ซึ่งยังไม่ปรับเปลี่ยนผู้คนจึงยังคิดว่าวิทยาลัยครูซึ่งมีปริญญาบัตรให้แล้วคือการเรียนฝึกหัดครูนั่นเอง เมื่อสถาบันราชภัฏกำเนิดมาจากพื้นฐานการฝึกหัดครู ดังนั้นวิชาครูจึงยังเป็นวิชาหลักของสถาบันแห่งนี้ในชื่อใหม่ว่าคณะครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์นี้แหละคือแกนสำคัญของสถาบันราชภัฏ สอดคล้องกับนิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) ที่กล่าวว่าสถาบันราชภัฏได้รับเกียรติอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานที่มีความสำคัญถึงขั้นตราไว้ในพระราชบัญญัติ นอกจากจะเล็งเห็นความสำคัญดังกล่าวแล้วอาจจะเนื่องจากความเป็นจริงที่ว่าสถาบันราชภัฏสืบสายตรงมาจากวิทยาลัยครู จากโรงเรียนฝึกหัดครูที่มีประวัติยาวนานกว่าร้อยปี ในการสร้างครูให้แก่ประเทศไทย วางรากฐานการศึกษาให้แก่ชาติ นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพการผลิตและพัฒนากำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรสนับสนุนการผลิตและพัฒนาครู/อาจารย์ทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ให้มีความรู้ความสามารถในเชิงวิชาการ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ตามความต้องการโดยการประเมินความต้องการทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว ดังนั้น อุดมศึกษาต้องเร่งทบทวนกระบวนการผลิตและพัฒนาครูป้อนโรงเรียนและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในมิติใหม่การสร้างตัวคูณ (multiplier) ตั้งแต่การสร้างเงินไปใหม่ให้มีคนเก่งเข้ามาเรียนครู การทบทวนการผลิตครู ให้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างระดับประถมศึกษามัธยมศึกษา และการศึกษาสำหรับช่างเทคนิค ที่อาจมีเวลา

และกระบวนการผลิตครูที่ต่างกันโดยการรับบัณฑิตในสาขาอื่นนอกจากศึกษาศาสตร์ แล้วต่อขอคัดด้านการสอน ร่วมการฝึกงานในสถานศึกษา และการฝึกงานในสถานประกอบการในกรณีของครูช่างเทคนิค สร้างการผลิตครู ระดับมัธยมศึกษาและครูช่างเทคนิคในระบบ 4+ x ปีนอกเหนือจากระบบครู 5 ปี กำหนดมาตรการยกระดับครูที่มี อยู่แล้ว (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ได้เสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปด้านการผลิต และการพัฒนาครู ดังนี้ หลักการ คือ 1) การเคลื่อนยุทธศาสตร์การปฏิรูปด้านการผลิตและการพัฒนาครูจะ พิจารณาอย่างเป็นองค์รวม มองปัญหาครูอย่างเป็นระบบ 2) ให้มีความหลากหลายในวิธีดำเนินงานในแต่ละ ยุทธศาสตร์ และการส่งเสริมริเริ่มใหม่ทั้งในด้านการผลิตและการพัฒนาครู ศุภลักษณ์ วิริยะสุนทร (2547) ได้ศึกษา การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานใน ฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู การวิจัย การอบรมครู ประจำการ การผลิตบัณฑิตครูที่มีคุณภาพ การแสวงหาคนดี คนเก่งมาเรียนครูและควรให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมใน การพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู ส่วนนิตยา พรหมวนิช (2547) ได้ศึกษาโดยการสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาท ของสถาบันราชภัฏ พบว่า การส่งเสริมวิทยฐานะครูเป็นภารกิจที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถาบัน ส่วนเพชรสุดา ภูมิพันธุ์ (2549) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา พบว่า รูปแบบการบริหารตามภารกิจมีดังนี้ ด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูควรมีแผนงาน โครงการพัฒนาหน่วยงานผลิตและพัฒนาครู จัดโครงการพัฒนาศูนย์วิชาชีพครูให้มีความพร้อม จัดคณะกรรมการ แสวงหาเทคโนโลยีวิชาชีพครูแนวใหม่ จัดสร้างแม่แบบองค์ความรู้แก้ปัญหาของครู ประสานอาจารย์สังกัด การศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชำนาญร่วมผลิตและพัฒนาครูและสร้างกลไกควบคุมการผลิตครู และนภดล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการพัฒนา วิชาชีพครู กลยุทธ์คือ มุ่งพัฒนาคณะครุศาสตร์ให้มีศักยภาพและความพร้อมเพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานและสอดคล้องกับเงื่อนไขของใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาวิทยฐานะครู เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ต้องมี ขอบข่ายการดำเนินงานที่สำคัญ คือ มีการผลิตบัณฑิตครูที่มีคุณภาพ สนับสนุนการผลิตและพัฒนาครูทางด้าน วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ มีการให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรการผลิตครู มีแผนงานโครงการ พัฒนาหน่วยงานผลิตและพัฒนาครู ประสานหน่วยงานสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ชำนาญร่วมผลิตและพัฒนา ครู สร้างกลไกควบคุมการผลิตครู มุ่งพัฒนาคณะครุศาสตร์ให้มีศักยภาพและความพร้อมโดยใช้สถานศึกษา เป็นฐาน

4.8 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

การบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ดีและเป็นระบบที่มี ประสิทธิภาพนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวว่า การปฏิรูปโครงสร้างการบริหาร อุดมศึกษาชี้หลักเอกภาพด้านนโยบายและมาตรฐาน การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาที่มีความอิสระคล่องตัวในการดำเนินงาน มีเสรีภาพทางวิชาการเพื่อความ เป็นเลิศ นอกจากนี้ การปฏิรูปการจัดการสถาบันอุดมศึกษา นั้น ประเด็นหลักที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิรูปพันธกิจ

และภารกิจหลักของอุดมศึกษา การบริหารและการจัดการ การบริหารวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549) ได้กำหนดมาตรฐานการอุดมศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน ด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา ได้แก่ มีการบริหารจัดการศึกษาอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และพันธกิจของการอุดมศึกษาอย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย ก) มาตรฐานธรรมาภิบาลของบริหารการอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการศึกษาตามหลัก ธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความหมายหลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ ข) มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา การดำเนินงานตามพันธกิจของอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน อย่างมีคุณภาพ โดยมีการประสานความร่วมมือรวมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชนและสังคมในการจัดการความรู้ นอกจากนี้ ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (governance and management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือ หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้า พร้อมกับการขับเคลื่อน โดยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ภารกิจของมหาวิทยาลัยก็สำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรสูงสุดในที่นี้ คือ “สภามหาวิทยาลัย” มีความสำคัญต่อความเจริญของสถาบันและผลผลิตที่ดี และเกษม วัฒนชัย (มปป.) ยังได้สรุปบทบาทและความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจนว่าประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ สรรหา สนับสนุน และติดตามกำกับกับการปฏิบัติงานของอธิการบดี ประเมิน การปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย ยื่นข้อให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำกับติดตามทบทวน โครงสร้างหลักสูตรและโครงการบริการสังคม ประกันความพอเพียงของทรัพยากรและการบริหารจัดการที่ดี ยึดมั่นในความมีอิสระของสถาบัน เชื่อมโยงระหว่างสถาบันกับชุมชน และทำหน้าที่ศาลอุทธรณ์ในบางครั้ง อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้บริหารสภามหาวิทยาลัยรวมทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่เข้าใจบทบาทของสภาฯ และการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ เกิดความข้อยกเว้น ผลประโยชน์ทับซ้อน ความไม่มีประสิทธิภาพการพัฒนาที่ปราศจากทิศทาง ขาดนวัตกรรมการศึกษา ตลอดจนปัญหาในการสรรหาผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกแยกในองค์กร ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อนักศึกษาและประชาคม นอกจากนี้แล้ว ธรรมาภิบาลในการกำกับอุดมศึกษาทั้งระบบโดยส่วนกลางก็สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องผสมผสานการกำกับดูแลด้วยกฎระเบียบ (regulation) และการสนับสนุน (facilitation) รวมทั้งการขับเคลื่อนอุดมศึกษาในภาพรวมเพื่อให้สัมพันธ์และสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

ส่วน ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน (2547) ได้ศึกษาการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า การบริหารจัดการ ควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณ ระบบประกันคุณภาพ การศึกษาควรมุ่งเน้นที่การนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยยังขาดการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบการทำงานเป็นทีมและมีการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ส่วนเสีย ควรมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน และควรมีการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยขาดแคลนอาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตลอดจนขาดการเตรียมพร้อมผู้บริหารทั้งก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่ง ส่วนนิตยา พรหมวนิช (2547) ได้ศึกษาโดยการสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มีการพึ่งพาตนเองมากขึ้นในเชิงงบประมาณ ทั้งนี้ ปรากฏชัดเจนในรูปของธุรกิจการศึกษา ซึ่งส่งผลให้เกิดการ

ดำเนินงานในลักษณะของศูนย์การศึกษานอกสถาบันหรือวิทยาเขตจำนวนมาก ได้ทำให้วัฒนธรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงจากการทำงานเพื่ออุดมการณ์ตามปรัชญาสถาบัน ไปสู่การทำงานที่ต้องการความก้าวหน้า และมีผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้ง พบช่องว่างของรอยต่ออายุระหว่างกลุ่มบุคลากร ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถถ่ายทอดอุดมการณ์ ประสบการณ์ และแนวคิดขององค์กรต่อไปได้ หากไม่มีการจัดการที่เหมาะสม ทั้งนี้ จะส่งผลกระทบต่อความจางคลายในการกิจของมหาวิทยาลัย ที่มุ่งท้องถิ่นเป็นหลัก และอาจมีรูปแบบแตกต่างไปจากลักษณะที่พึงประสงค์ได้ และนภดล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้ศึกษา ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านการบริหารจัดการพบว่า กลยุทธ์ คือ เร่งรัดพัฒนา ขระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โดยจัดโครงสร้างการบริหาร ให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทันสมัย คล่องตัวในการดำเนินการกิจโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และ Mc. Kee (1991) ได้ ศึกษาเรื่องแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ผู้นำที่ใช้พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ทีมคณาจารย์มีความพึงพอใจในงานของคณะวิชายิ่งขึ้น และผู้นำที่วางตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวกมอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้ร่วมงาน เปิดช่องทางในการสื่อสารแบบสองทาง และผู้นำแบบเน้นงาน จะทำให้เกิดความพึงพอใจต่อคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา

สรุปได้ว่า การดำเนินงานด้านบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยนั้น ต้องมีขอบข่ายการดำเนินงานที่สำคัญ คือ มีการบริหารจัดการศึกษาอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 8 ด้าน อย่างมีดุลยภาพ มีการประสานความร่วมมือรวมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชนและสังคมในการจัดการความรู้ มีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณ ระบบประกันคุณภาพการศึกษาควรมุ่งเน้นที่การนำผลมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จัดโครงสร้างการบริหาร ให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทันสมัย คล่องตัว มีการกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีมและมีการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่ตามวัตถุประสงค์หลักทั้ง 8 ด้าน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย มีความสำคัญและเป็นภารกิจหลักที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดคือให้โอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาและมุ่งพัฒนาท้องถิ่น ทั้งนี้ เชื่อได้ว่าหากมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถดำเนินการตามบทบาทภารกิจดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพก็จะสามารถช่วยยกระดับชีวิตและคุณภาพของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นได้อันจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศสามารถพัฒนาได้อีกทางหนึ่ง

5. บริบทและปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยขอนำเสนอบริบทและปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในหัวข้อต่างๆตามลำดับ ดังนี้

- 1) ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
- 2) สภาพการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ทั้ง 8 ด้าน ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
- 3) ประเด็น

ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัด 4) ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 5) ผลการประเมินการประกันคุณภาพภายนอก 6) ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

5.1 ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

5.1.1 ประวัติการก่อตั้ง

เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2539 และวันที่ 20 เมษายน 2540 ได้มีมติจากคณะรัฐมนตรีให้จัดตั้งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้นในท้องถิ่น ซึ่งได้จัดตั้งสถาบันใหม่ 5 แห่ง ได้แก่ โดยอนุมัติให้มีการจัดตั้งสถาบันราชภัฏใหม่ 5 แห่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้แก่ 1) สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ 2) สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด 3) สถาบันราชภัฏชัยภูมิ 4) สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ 5) สถาบันราชภัฏนครพนม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีการศึกษาเล่าเรียนใกล้บ้าน และเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนทุกคนให้มีสิทธิเสมอภาคทางการศึกษาเท่าเทียมกันทั่วประเทศและเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2547 พ.ศ.2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 และในวันที่ 14 มิถุนายน 2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา อันมีผลให้สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ได้รับการยกฐานะ เป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" และมีสภาพเป็นนิติบุคคลโดยสมบูรณ์ ซึ่งสามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นอิสระของตนเองมีความคล่องตัว และมีเสรีภาพทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยในระยะแรกนั้น (พ.ศ. 2539) มีชื่อว่าโครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสถาบันราชภัฏอุดรธานี ต่อมา นายพนพร โฆศิริโยธิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการได้ขอย้ายกลับไปปฏิบัติราชการที่สถาบันราชภัฏอุดรธานีทางสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏจึงได้แต่งตั้งให้ นายสหัส หาญสินธุ์ รองอธิการบดีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม มาปฏิบัติหน้าที่แทน โดยในปีการศึกษา 2544 ได้เปิดรับสมัครนักศึกษาระดับปริญญาตรี โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจ และรับสมัครนักศึกษาภาคพิเศษ (หลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน) ในโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ (อนุปริญญา) การศึกษาปฐมวัย การประถมศึกษา คอมพิวเตอร์ศึกษาและการจัดการทั่วไป รวมทั้งรับสมัครนักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2544 ได้ยกฐานะโครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ เป็นสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง พร้อมกับสถาบันราชภัฏใหม่อีก 4 แห่ง จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 โดยแบ่งเป็น 2 คณะ และ 4 สำนัก คือ คณะวิชาการศึกษาทั่วไป คณะวิทยาการวิชาชีพ สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น และสำนักกิจการนักศึกษา เปิดสอน 2 สาขาวิชาได้แก่ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และสาขาวิชาการจัดการเรียนมี 4 ระดับ อนุปริญญา ปริญญาตรี 4 ปี ปริญญาตรี 2 ปี (หลังอนุปริญญา) และประกาศนียบัตรบัณฑิต (การจัดและประเมินโครงการตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ) ปีการศึกษา 2544 ได้เปิดรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี โปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์ โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ โปรแกรมวิชาบริหารธุรกิจและเปิดรับนักศึกษาภาคพิเศษ (หลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน) ในระดับอนุปริญญาโปรแกรมวิชาคอมพิวเตอร์และการศึกษาปฐมวัยในระดับปริญญาตรี 2 ปี(หลังอนุปริญญา) โปรแกรมวิชาประถมศึกษา คอมพิวเตอร์ศึกษาและการจัดการทั่วไป รวมทั้งรับสมัครนักศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต การจัดการและประเมินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพกองทุนหมู่บ้านและ

ชุมชนเมืองแห่งชาติ ปีการศึกษา 2545 เปิดสอนหลักสูตรปริญญา 4 ปี ในภาคการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.ปช.) โปรแกรมบริหารรัฐประศาสนศาสตร์และหลักสูตรปริญญาตรี 2 ปี (หลังอนุปริญญา) โปรแกรมบริหารธุรกิจ (คอมพิวเตอร์ธุรกิจ) ปีการศึกษา 2546 เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี ในภาคปกติโปรแกรมบริหารรัฐประศาสนศาสตร์ ปีการศึกษา 2548 เปิดสอนหลักสูตร ประกาศนียบัตร การบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู ปัจจุบัน ข้อมูลพื้นฐานจากแผนปฏิบัติการ ปี พ.ศ. 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีดังนี้ โครงสร้างส่วนราชการในมหาวิทยาลัย ปี 2549 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1) สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย กองกลาง และกองนโยบายและแผน 2) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย สำนักงานคณบดี ภาควิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ ภาควิชาศิลปศาสตร์อัตราค่าจ้าง 1) บุคลากรสายผู้สอน 56 คน แยกเป็น ข้าราชการครู 19 คน พนักงานราชการ 21 คน อาจารย์อัตราจ้าง 16 คน บุคลากรสายสนับสนุน 23 คน แยกเป็น ข้าราชการพลเรือน 1 คน 2) พนักงานเจ้าหน้าที่ 22 คน รวมทั้งสิ้น 79 คน สี่ประจํามหาวิทยาลัย คือ สีม่วง – ขาว ต้นไม้ประจํามหาวิทยาลัย คือ ต้นมะหาดดอกไม้ประจํามหาวิทยาลัยดอกตะแบก ที่ตั้งปัจจุบัน เลขที่ 13 หมู่ 14 ตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ 46230 เว็บไซต์ www.ksu.ac.th



ภาพที่ 8 ภาพถ่ายทางอากาศพื้นที่
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์



ภาพที่ 9 ภาพอาคารหอพักนักศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

- 5.1.2 ปณิธาน ภาควิชาการชุมชน สร้างคนดีมีคุณธรรม
- 5.1.3 ปรัชญา คุณธรรมนำการศึกษา คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน
- 5.1.4 วิสัยทัศน์ ให้โอกาสอุดมศึกษาแก่ผู้แสวงหาโอกาส
- 5.1.5 คำขวัญ “ภาควิชาการชุมชน สร้างคนดีมีคุณธรรม”
- 5.1.6 ปรัชญา “คุณธรรมนำการศึกษา คือการพัฒนาที่ยั่งยืน”
- 5.1.7 ตราสัญลักษณ์



ภาพที่ 10 ภาพตราสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย พระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลที่ 9 เป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักร มีอักษรเป็น อ หรือเลข 9 รอบ วงจักร มีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตร 7 ชั้น ตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า ทรงมีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน โดยที่วันบรมราชาภิเษกตามโบราณราชประเพณี ได้เสด็จประทับเหนือพระที่นั่งอัฐทิศ สมาชิกรัฐสภาถวายน้ำอภิเษกจากทิศทั้งแปด สีของสัญลักษณ์ตราประจำสถาบันมี 5 สี คือ สีน้ำเงิน แทนค่า สถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” สีเขียว แทนค่า แหล่งที่ตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง ในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม สีทอง แทนค่า ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญาสีส้ม แทนค่า ความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกล 40 มหาวิทยาลัย สีขาว แทนค่า ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

5.1.8 พันธกิจ มาตรา 8 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้บัญญัติภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามมาตรา 7 ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ กภาพสินธุ์จึงได้กำหนดพันธกิจให้สอดคล้องดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน 2) สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญปัญหาและพัฒนาการดำเนินชีวิต ตลอดจนการประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมกับยุคสมัย 3) เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในระดับคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ ใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมเป็นทุนการสร้างเสริมความเข้มแข็งของท้องถิ่นและของชาติโดยรวม 4) เสริมสร้างเสริมความเข้มแข็งของวิชาชีพครู สร้าง และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 5) สร้างเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 6) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดการการบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน 7) ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

5.1.9 วัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) ผลิตบัณฑิตให้มีความโดดเด่นทั้งจริยธรรมและวิชาการในสาขาวิชาชีพ 2) วิจัย พัฒนาถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อให้สังคมเกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน 3) การบริการวิชาการเพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) อนุรักษ์ พื้นฟูและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เป็นที่ยอมรับระดับสากล 5) ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติให้ได้คุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพ 6) พัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่นและพัฒนาผู้นำชุมชนและเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่ประชาชนในการปกครองตนเองตามวิถีทางประชาธิปไตย 7) พัฒนาโครงการตามแนวพระราชดำริให้เป็นศูนย์ศึกษาการพัฒนาเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ครบวงจร

5.1.10 เป้าประสงค์ มีดังนี้ 1) บัณฑิตทุกคนเป็นคนดีมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีความโดดเด่นในสาขาวิชาชีพทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย 2) เปิดการศึกษาเพิ่มเติมในสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาขาวิศวกรรมศาสตร์ (คอมพิวเตอร์ สิ่งแวดล้อม โยธา พลังงาน) สาขาครุศาสตร์ สาขา

การท่องเที่ยว และบัณฑิตศึกษา 3) มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 4) เป็นผู้ดำเนินการวิจัย บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยี 5) เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรมไทยและเป็นแหล่งอ้างอิงในระดับสากล 6) เป็นสถาบันชั้นนำในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่น 7) เป็นศูนย์ศึกษาการพัฒนาจางโถงใต้ตามแนวพระราชดำริ

5.1.11 นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยสมบูรณ์ ที่มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล 2) ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตที่ได้มาตรฐาน คุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรมสอดคล้องกับความต้องการของสังคม 3) ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่ พัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อแก้ปัญหาและชี้นำสังคม 4) ส่งเสริมการผลิต การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 5) ส่งเสริม พัฒนาและเร่งรัดการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งบริการวิชาการแก่สังคม 6) ส่งเสริมการทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรม 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการ การทำนุบำรุงรักษา การใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

5.1.12 กลยุทธ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ ของท้องถิ่นและประเทศ 2) สร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและเอกชน 3) เน้นการผลิตบัณฑิตในสาขาที่ขาดแคลน 4) พัฒนาขีดความสามารถของนักวิจัย 5) สนับสนุนเครื่องมือวิจัยที่เหมาะสม 6) แสวงหาแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัย 7) ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน 8) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต 9) ผลิต พัฒนาและส่งเสริมวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ 10) ส่งเสริม ทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย 11) เป็นแหล่งเรียนรู้โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 12) สนับสนุนกิจการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, 2548-2549)

5.1.13 ข้อมูลพื้นฐาน

(1) อาคารและสิ่งก่อสร้าง มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2550ก) ได้นำเสนอว่า ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์มีอาคารสิ่งก่อสร้างดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงอาคารสถานที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ลำดับที่	ประเภทอาคาร	จำนวน	ลักษณะอาคาร/พื้นที่ใช้สอย
	อาคารชั่วคราว		
1	อาคารอำนวยการ	1 หลัง	อาคาร คสล. ชั้นเดียว / พื้นที่ 130 ตรม.
3	อาคารหอสมุด	1 หลัง	อาคาร คสล.ชั้นเดียว / พื้นที่ 40 ตรม.
			ห้องคอมพิวเตอร์, ห้องเอกสารการพิมพ์ /พื้นที่ 585 ตรม.
4	อาคารเรียน	3 หลัง	อาคาร คสล.ชั้นเดียว ประกอบด้วยห้องเรียน, ห้ององค์การนักศึกษา / พื้นที่ 400 ตรม.
5	อาคารโรงฝึกงาน	1 หลัง	อาคาร คสล.ชั้นเดียว / พื้นที่ 288 ตรม.
6	อาคารศูนย์อาหาร	1 หลัง	อาคาร คสล.ชั้นเดียว / พื้นที่ 1,200 ตรม.
	อาคารถาวร		
1	อาคารเรียนรวม	1 หลัง	อาคาร คสล. 5 ชั้น / พื้นที่ 11,015 ตรม.
2	บ้านพักอาจารย์	27 หลัง	อาคาร คสล. บ้านเดี่ยว / พื้นที่ 85 ตรม./หลัง
4	บ้านพักเจ้าหน้าที่	6 หลัง	อาคาร คสล. ชั้นเดียว พื้นที่ 67 ตรม./หลัง
5	อาคารศูนย์วิทยบริการ	1 หลัง	อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง
6	อาคารศูนย์ภาษาและคอมพิวเตอร์	2 หลัง	อยู่ระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง
7	หอพักนักศึกษา	1 หลัง	งบประมาณจากเงินกู้การเคหะแห่งชาติ
8	อาคารกิจการนักศึกษา	1 หลัง	อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง
9	อาคารปฏิบัติการวิทยาศาสตร์	2 หลัง	อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง

2) บุคลากรของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำและลูกจ้างชั่วคราวดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนบุคลากรและลูกจ้างชั่วคราวของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)				
	ป. เอก	ป. โท	ป. ตรี	ต่ำกว่า ป.ตรี	รวม
1. อาจารย์		46	10		56
- ข้าราชการ		19	-	-	19
- พนักงานราชการ	-	21		-	21
- อัตรากำลัง	-	6	10	-	16
2. บุคลากรสายสนับสนุน		1	7	16	23
- ข้าราชการ	-	1	-	-	-
- อัตรากำลัง	-		7	16	23
รวม	0	47	17	16	79

5.2 สภาพการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ทั้ง 8 ด้าน ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ 8 ด้าน ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้แก่ 1) ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม 4) ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี 5) ด้านการทะนุบำรุง ศิลปะ และวัฒนธรรม 6) ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และ 8) ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ซึ่งมีผลการดำเนินงานดังนี้

5.2.1 ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

ในด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2548ก, 2549ก) พบว่าในปีการศึกษา 2548-2549 มีภารกิจในด้านการผลิตบัณฑิต 4 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ โดยเปิดสอนทั้งในระดับอนุปริญญา ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวนนักศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

สาขา	โปรแกรม	ปี 2548		ปี 2549	
		ภาค ปกติ	ภาค กศ.ปช.	ภาค ปกติ	ภาค กศ.ปช.
วิทยาศาสตร์	อนุปริญญาคอมพิวเตอร์	32	43	30	28
	ปริญญาตรี เทคโนโลยีสารสนเทศ	86	-	-	23
	ปริญญาตรี วิทยาการคอมพิวเตอร์	17	-	119	-
	ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม	-	18	17	-
	ปริญญาตรี อุตสาหกรรมก่อสร้าง	-	-	-	19
บริหารธุรกิจ	อนุปริญญาบริหารธุรกิจ (การบัญชี)	22	-	10	-
	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ (ทรัพยากรมนุษย์)	10	-	-	11
	ปริญญาตรี 2 ปี บริหารธุรกิจ(คอมฯธุรกิจ)	56	-	41	26
	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ (บัญชี)	-	19	-	47
	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ (การจัดการทั่วไป)	10	51	-	83
ศิลปศาสตร์	ปริญญาตรี ภาษาอังกฤษ	26	-	17	-
	ปริญญาตรี รัฐประศาสนศาสตร์	45	104	65	137
การศึกษา	อนุปริญญา การศึกษาปฐมวัย	-	56	-	-
	ปริญญาตรี 2 ปี การศึกษาปฐมวัย	-	34	-	103
	ปริญญาตรี 2 ปี คอมพิวเตอร์ศึกษา	-	56	-	30
	ประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหารการศึกษา	-	112	-	68
	ประกาศนียบัตรบัณฑิต วิชาชีพครู	-	-	-	42
รวม		304	493	299	617

นอกจากนี้ จากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ของสำนักงาน สมศ. (2550) พบว่า ด้านคุณภาพบัณฑิต และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน อยู่ในระดับ ดี โดยได้คะแนน 3.67 และ 3.89 ตามลำดับ และจากการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) พบว่า ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดต่อจำนวนนักศึกษาปริญญาตรีปีสุดท้ายและนักศึกษาที่ตกค้าง ได้คะแนน 3.2610 จำนวนนักศึกษาที่เข้าใหม่ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้คะแนน 1.000 และระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุมาตรฐานคุณภาพ สำนักงาน สมศ. ของสถาบันอุดมศึกษา ได้คะแนน 3.7104 ส่วนมาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต ได้คะแนน 3.1640 โดยร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้ทำงานหรือประกอบอาชีพอิสระภายในระยะเวลา 4 ปี ได้ค่าคะแนน 2.7440 และร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้งานทำตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา ค่าคะแนนที่ได้ 5.000 และระดับความพึงพอใจต่อบัณฑิตของผู้ใช้บัณฑิต ค่าคะแนนที่ได้

3.910 ในส่วนจำนวนนักศึกษา หรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่อง ในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม หรือรางวัลทางวิชาการ หรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพบัณฑิตในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ ค่าคะแนนที่ได้ 1.000

5.2.2 ด้านการวิจัย

ในด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2548ก, 2549ก) พบว่า ในปีการศึกษา 2548-2549 มีจำนวนงานวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

จำนวน	ปี	ปี 2548	ปี 2549
1. งานวิจัยภายนอกมหาวิทยาลัย		11 เรื่อง	15 เรื่อง
2. งานวิจัยภายในมหาวิทยาลัย		4 เรื่อง	3 เรื่อง
รวม		15 เรื่อง	18 เรื่อง

นอกจากนี้ จากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ของสำนักงาน สมศ. (2550) พบว่า ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์อยู่ในระดับดี ได้คะแนน 3.80 โดยได้รับงบประมาณอุดหนุน 50,000 บาท และ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2550ข) ได้รับสนับสนุนงบประมาณงานวิจัยจากภายนอกสถาบัน 3,145,000 บาท จากการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) พบว่า จำนวนโครงการวิจัยใหม่ ได้คะแนน 5.000 ส่วนมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ ได้คะแนน 3.6720 โดยร้อยละของงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 5.000 และจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 5.000 ส่วนร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนทำวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 1.000

5.2.3 ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม

ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2548ก, 2549ก) พบว่า ในปีการศึกษา 2548-2549 มีจำนวนโครงการและงบประมาณด้านการบริการวิชาการ ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนโครงการและงบประมาณด้านการบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
กาฬสินธุ์

ประเภท	ปี	2548	2549
1. จำนวนโครงการบริการวิชาการ		28 โครงการ	61 โครงการ
2. จำนวนงบประมาณค่าใช้จ่ายของสถาบัน		7,160 บาท	10,359.66 บาท

จากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ของสำนักงาน สมศ.(2550) พบว่า มาตรฐานด้านการบริการวิชาการอยู่ในระดับพอใช้ โดยได้คะแนน 3.42 นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2550ข) พบว่า มีแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ 3 แห่ง คือ 1) ศูนย์บริการคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (รถโมบายยูนิค) 2) ศูนย์ภูไทศึกษา และ 3) ศูนย์ศึกษา เศรษฐกิจวัฒนธรรมพอเพียง และจากการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) พบว่า มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ ได้คะแนน 4.7493 โดยร้อยละของกิจกรรมหรือโครงการบริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 5.000 ส่วนจำนวนชั่วโมงเฉลี่ยที่อาจารย์ประจำให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 5.000 และ 4.3.3 ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน เป็นกรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 5.000 และจำนวนแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ได้คะแนน 4.000 ส่วนระดับความสำเร็จและประสิทธิผลของการให้บริการ วิชาการและวิชาชีพตามพันธกิจของสถาบัน ได้คะแนน 5.000

5.2.4 ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี

ในด้านการปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีนั้น ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก แต่จากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ของสำนักงาน สมศ. (2548) พบว่า จุด ท้ายของมหาวิทยาลัย คือ ควรใช้จุดแข็งของตนเองด้านความสามารถทางเทคโนโลยีสร้างงานและสร้างรายได้ ในพื้นที่จังหวัด โดยหาวิธีการที่จะใช้ศักยภาพของตนเองตอบสนองพื้นที่ และได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ด้วย ศักยภาพด้านเทคโนโลยีที่มหาวิทยาลัยมีอยู่ มหาวิทยาลัยควรพิจารณาจัดทำฐานข้อมูลเพื่อพัฒนารากฐานการคิด ความรู้ การบริหารจัดการ และการประกันคุณภาพ สอดคล้องกับสำนักงาน สมศ. (2550) ที่พบว่า มีโครงการ ICT mobile unit เคลื่อนที่ และ โครงการผลิตอิฐดินซีเมนต์จากวัสดุเหลือใช้จากโรงงานอุตสาหกรรมมาใช้ในการผลิต อิฐดินซีเมนต์ ซึ่งเป็นโครงการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

5.2.5 ด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

ในด้านการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2548ก, 2549ข) ในปีการศึกษา 2548-2549 มีจำนวนโครงการและงบประมาณด้านศิลปะและวัฒนธรรม ดังนี้

ตารางที่ 6 แสดงจำนวนโครงการและงบประมาณด้านศิลปะและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ประเภท	ปี	
	2548	2549
1.กิจกรรมในการบำรุงศิลปวัฒนธรรม	64 กิจกรรม	56 กิจกรรม
2.จำนวนงบประมาณในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเอกลักษณ์และวัฒนธรรม	17,093,000 บาท	17,172,082 บาท

นอกจากนี้ จากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ของสำนักงาน สมศ. (2550) พบว่า ด้านการทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม อยู่ในระดับดีมาก ได้คะแนน 4.75 นอกจากนี้ จากการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. (2551) พบว่า มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ได้คะแนน 3.010 โดยร้อยละของโครงการหรือ กิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อจำนวนโครงการหรือกิจกรรมนักศึกษาทั้งหมด ได้คะแนน 1.000 ส่วนร้อยละเฉลี่ยของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด ได้คะแนน 4.8374 และร้อยละของค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใช้ในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต้องบดำเนินการ ได้คะแนน 3.2021

5.2.6 ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมนั้น จากการรายงานการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2550ข) พบว่า มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในด้านนี้มากโดยทำการเปิด โปรแกรม วิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อมขึ้น และทุกๆปีจะจัดให้มีกิจกรรมปลูกป่าโดยร่วมกับชุมชนและเครือข่ายรอบมหาวิทยาลัยในเดือนสิงหาคม และในการทำวิจัยของมหาวิทยาลัยเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถึง 7 โครงการ จากทั้งหมด 18 โครงการ นอกจากนี้ จากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ของสำนักงาน สมศ.(2550) พบว่า มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการบริการวิชาการในหลายรูปแบบโดยภายในมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการ โดยร่วมกับชุมชน ท้องถิ่น อนุรักษ์พื้นที่ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อปลูกป่า ซึ่งส่วนนี้ได้ใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยประมาณ 6-700 ไร่ จากที่มีอยู่ 2,000 กว่าไร่ การปลูกป่านี้ได้ดำเนินการติดต่อกันมาเป็นเวลา 4 ปี โดยมีการตั้งเป้าหมายแต่ละปีอย่างชัดเจน นอกจากการปลูกป่าชุมชนแล้วมหาวิทยาลัยยังได้ดำเนินการด้านการอนุรักษ์ป่าเพื่อให้เป็นแหล่งทรัพยากรของ ท้องถิ่นและและแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติทั้งการอนุรักษ์พืชพรรณ และการปล่อยให้สภาพธรรมชาติของป่ายังคงอยู่

โดยไม่ถูกรบกวนเพื่อจะได้ใช้เป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ท้องถิ่นเป็นอย่างมาก

5.2.7 ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูนับว่าเป็นภารกิจแรกเริ่มของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ปรากฏว่า ในปีการศึกษา 2548-2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2548ก, 2549ก) มีภารกิจในด้านการผลิตบัณฑิตมีการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาการศึกษา มีการจัดการศึกษาเฉพาะภาค กศ.ปช. ใน 4 สาขาวิชาเท่านั้น คือ ระดับปริญญาตรี 2 ปี สาขาการศึกษาปฐมวัย ระดับปริญญาตรี 2 ปี สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหารการศึกษา และระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครูนอก ส่วนภาคปกติไม่มีการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตามในปีการศึกษา 2550 มหาวิทยาลัยได้เปิดทำการสอนในสาขาวิชาครู 5 ปี ใน 2 สาขาวิชา คือ การปฐมวัย และคอมพิวเตอร์ศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, 2550ก)

5.2.8 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

ในด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยนั้น จากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ของสำนักงาน สมศ.(2550) พบว่า ในมาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากร อยู่ในระดับดีมาก ได้คะแนน 4.91 และในมาตรฐานด้านระบบประกันคุณภาพ อยู่ในระดับดี ได้คะแนน 4.00 นอกจากนี้ จากการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ 2550 สำนักงาน ก.พ.ร (2551) พบว่า มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ได้คะแนน 3.768 โดยระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง ได้คะแนน 4.0857 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้คะแนน 4.6752 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ได้คะแนน 3.2520 มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพ ได้คะแนน 2.8860 โดย ร้อยละของระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ ได้คะแนน 3.1620 ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ได้คะแนน 3.0000 และระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษา ได้ 2.0000 ส่วนมิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้คะแนน 2.8610 โดยร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน ได้คะแนน 1.000 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของสถาบันอุดมศึกษา ได้คะแนน 2.9340 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ได้คะแนน 4.4093 ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ได้คะแนน 4.000 และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ได้คะแนน 3.3635 โดยระดับคุณภาพของการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยหรือสถาบัน ได้คะแนน 4.3652 ระดับคุณภาพของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา ได้คะแนน 3.000 ร้อยละของการพัฒนานุเคราะห์ของสถาบันอุดมศึกษา ได้คะแนน 5.000 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 1.000 ระดับคุณภาพของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา ค่าคะแนนที่ได้ 3.750 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอุดมศึกษา ด้านนักศึกษา บุคลากร และหลักสูตร ได้คะแนน 4.600 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุด คอมพิวเตอร์ และศูนย์สารสนเทศต่อ

นักศึกษา สำคัญ ได้คะแนน 5.000 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ ได้คะแนน 2.000 ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด สำคัญ ได้คะแนน 1.9230

5.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัด

5.3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้มีความโดดเด่นทั้งจริยธรรมและวิชาการในสาขาวิชาชีพ เป้าประสงค์ คือ บัณฑิตเป็นคนที่พึงประสงค์ของสังคมมีความโดดเด่นในสาขาวิชาชีพสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับมหาวิทยาลัย ตัวชี้วัด จำนวน 16 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนนักศึกษาที่เข้าใหม่ 2) จำนวนนักศึกษาที่คงอยู่ 3) จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา 4) ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ใ้ทำงานทำหรือศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพอิสระภายใน 1 ปี หลังจากจบการศึกษา 5) ร้อยละความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต 6) จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม แก่นักศึกษาต่อปี 7) ร้อยละของนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมต่อนักศึกษาทั้งหมด 8) จำนวนนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่าต่ออาจารย์จำนวนอาจารย์ประจำ 9) สัดส่วนของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ต่ออาจารย์ประจำ 10) สัดส่วนของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาตรี โท เอก หรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ 11) มีระบบและกลไกสนับสนุนให้อาจารย์ประจำทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 12) มีระบบและกลไกการพัฒนา ปรับปรุงและบริหารหลักสูตร 13) ร้อยละของหลักสูตรที่ได้รับมาตรฐานต่อจำนวนหลักสูตรทั้งหมด 14) จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนา ปรับปรุง ต่อปี 15) ร้อยละของนักศึกษาปัจจุบันและศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่องในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม กีฬา สุขภาพ ศิลปะและวัฒนธรรม และด้านสิ่งแวดล้อมในระดับชาติหรือนานาชาติ 16) มีการส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ ได้แก่ 1) จัดระบบเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมและวิชาการแก่นักศึกษาทุกคนอย่างต่อเนื่อง 2) จัดหาและพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานอุดมศึกษาและพัฒนาให้มีศักยภาพสูงสุด 3) สร้างและปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 4) จัดระบบการส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานของอาจารย์ นักศึกษา และศิษย์เก่า

5.3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป้าประสงค์ คือ เป็นศูนย์กลางการบริการวิชาการของท้องถิ่น ตัวชี้วัด จำนวน 14 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนโครงการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา 2) จำนวนผู้เข้ารับการพัฒนามตามโครงการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ร้อยละของผู้เข้ารับการพัฒนานำความรู้ไปใช้ในการพัฒนา งานในหน้าที่ 4) ร้อยละของผู้เข้ารับการพัฒนานที่ประสบความสำเร็จในการนำความรู้ไปใช้ 5) ร้อยละของกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการ/วิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติและนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ 6) จำนวนกิจกรรม/โครงการที่พัฒนาผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และประชาชนในท้องถิ่น 7) จำนวนผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและประชาชนที่เข้ารับการพัฒนา 8) จำนวนกิจกรรม/โครงการที่พัฒนาผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและประชาชนในท้องถิ่น 9) จำนวนผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และประชาชนที่เข้ารับการพัฒนา 10) จำนวนแหล่งให้บริการวิชาการ/วิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ 12) ร้อยละของกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการที่บูรณาการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงต่อกิจกรรม/โครงการที่ให้บริการวิชาการทั้งหมด 13) ร้อยละของระดับ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

14) ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการแก่สังคม เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการ วิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันเป็นกรรมการวิชาการ กรรมการวิชาชีพในระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาคู่มือและบุคลากรทางการศึกษา 2) พัฒนาผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และประชาชน ในท้องถิ่น 3) พัฒนาผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ส่งเสริมการเรียนรู้ การประกอบอาชีพการดำรงชีวิต ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เป้าประสงค์ คือ เป็นผู้นำในการ วิจัยและงานสร้างสรรค์ ถ่ายทอดเทคโนโลยีในท้องถิ่น ตัวชี้วัด จำนวน 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนโครงการวิจัย ใหม่ 2) จำนวนโครงการวิจัยที่อยู่ระหว่างดำเนินการ 3) จำนวนโครงการวิจัยที่จะแล้วเสร็จ 4) มีการพัฒนาระบบ และกลไกในการสนับสนุนการผลิตรายงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 5) เงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จาก ภายในและภายนอกต่อจำนวนอาจารย์ประจำ 6) ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนวิจัยหรืองานสร้างสรรค์จาก ภายในและภายนอกต่อจำนวนอาจารย์ประจำ 7) ร้อยละของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ ได้รับการ จดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาหรืออนุสิทธิบัตร หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติและในระดับ นานาชาติต่ออาจารย์ประจำ 8) มีระบบบริหารจัดการความรู้จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยสร้างผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 2) ผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ในระดับชาติและนานาชาติ 3) จัดระบบการบริหารงานวิจัยและถ่ายทอดเทคโนโลยีให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ

5.3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ศูนย์การเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมระดับท้องถิ่น เป้าประสงค์ คือ เป็น ศูนย์การเรียนรู้ วัฒนธรรมท้องถิ่น ตัวชี้วัด จำนวน 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนโครงการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาของท้องถิ่น 2) มีผลงานหรือชิ้นงานการพัฒนาองค์ความรู้หรือสร้างมาตรฐาน ศิลปวัฒนธรรม 3) จำนวนเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมทุกระดับท้องถิ่น 4) จำนวนเครือข่ายศิลปวัฒนธรรมทุไ ทระดับสากล 5) จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินงานร่วมกับเครือข่าย 6) จำนวนผู้เข้าเยี่ยมชมศูนย์ไทศึกษา 7) จำนวน โครงการศิลปวัฒนธรรม 8) จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ 9) ร้อยละของกิจกรรม/โครงการในการอนุรักษ์และ เสริมสร้างเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมต่อจำนวนกิจกรรม/โครงการของนักศึกษา 10) ร้อยละของค่าใช้จ่ายและ มูลค่าที่ใช้ในการอนุรักษ์พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมต่อบริการดำเนินงาน กลยุทธ์ ได้แก่ 1) วิจัยเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น 2) สร้างเครือข่ายทางศิลปวัฒนธรรมทุไ ทในระดับท้องถิ่นและระดับ สากล 3) ส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

5.3.5 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป้าประสงค์ คือ เป็นศูนย์ศึกษาการพัฒนาต่งโต้งใต้ตามแนวพระราชดำริ ตัวชี้วัด จำนวน 8 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) จำนวนงานวิจัยตามแนวพระราชดำริ 2) จำนวนงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยตามโครงการพระราชดำริ 3) จำนวนงานวิจัยตามแนวพระราชดำริที่ได้มีการนำไปใช้ประโยชน์ 4) ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมและสืบ สานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 5) จำนวนเครือข่ายความร่วมมือที่ทำข้อตกลงกับมหาวิทยาลัย 6) จำนวนกิจกรรม/โครงการที่ดำเนินการร่วมกับเครือข่าย 7) จำนวนศูนย์ที่มีการจัดตั้งทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย 8) จำนวนผู้เข้าศึกษา/เยี่ยมชมแหล่งเรียนรู้ กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ศึกษาวิจัยบริบทของท้องถิ่นตามแนวพระราชดำริ

2) สร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนโครงการตามแนวพระราชดำริ 3) สร้างแหล่งเรียนรู้และเผยแพร่การดำเนินงานโครงการตามแนวพระราชดำริ

5.3.6 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนามหาวิทยาลัยตามหลักการบริหารจัดการที่ดี เป้าประสงค์ คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่พัฒนาสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ตัวชี้วัด จำนวน 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ระดับความสำเร็จในการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ระดับสากล 2) ระดับความสำเร็จในการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย 3) ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ 4) ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษอย่างต่อเนื่อง 5) การพัฒนาสถาบันสู่องค์กรเรียนรู้ 6) ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดนวัตกรรมสู่เป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล 7) จำนวนรายรับของมหาวิทยาลัยในการให้บริการวิชาการ/วิชาชีพในนามมหาวิทยาลัยต่ออาจารย์ประจำ กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาค 2) จัดตั้งหน่วยงานใหม่หรือปรับปรุงหน่วยงานตามความเหมาะสมภายใต้สภาวะการที่เปลี่ยนแปลง 3) จัดหารายได้เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่พึ่งตนเอง

5.4 ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ (2550ก) ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตามกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT analysis ซึ่งเป็นขั้นตอนและส่วนประกอบสำคัญของการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ การวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอก ได้แก่ การวิเคราะห์หาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร จากการพิจารณาข้อมูลทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

5.4.1 จุดแข็ง

- (1) มีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ ครุภัณฑ์ สื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน
- (2) นักศึกษาและครูอาจารย์มีความใกล้ชิดผูกพันมีความเป็นกันเอง
- (3) บุคลากรมีความมุ่งมั่นต่อผลสัมฤทธิ์สูงในทุกภารกิจของมหาวิทยาลัย

5.4.2 จุดอ่อน

- (1) ขาดแคลนบุคลากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
- (2) หลักสูตรไม่หลากหลายไม่สอดคล้องความต้องการของผู้เรียนและผู้ใช้
- (3) นักศึกษามีจำนวนน้อย
- (4) คุณภาพบัณฑิตยังไม่เป็นไปตามคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์
- (5) การบริหารจัดการยังต้องได้รับการพัฒนา
- (6) งานวิจัยยังไม่มีอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับภารกิจอื่น
- (7) ขาดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมที่เป็นมาตรฐานและองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสม

เหมาะสม

- (8) ขาดบุคลากรที่จะทำงานตามโครงการพระราชดำริ

5.4.3 โอกาส

- (1) รัฐบาลมีนโยบายศูนย์การแพทย์ของโลกเป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยเปิดทำการผลิตบัณฑิตด้านการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ตะวันออก
- (2) สถานการณ์การใช้พลังงานของโลก เป็นโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะผลิตบัณฑิตด้านพลังงานทดแทนและทำการวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชนสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัย
- (3) การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษาและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพบนข้อจำกัดด้านต่าง ๆ
- (4) มติ ครม. เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2550 กำหนดกรอบอัตราพนักงานมหาวิทยาลัยเพิ่ม จะทำให้มหาวิทยาลัยแก้ปัญหาเรื่องบุคลากร สามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจด้านต่าง ๆ ได้ดีขึ้น
- (5) มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางชีวภาพ ทางวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นโอกาสให้สามารถสร้างแหล่งเรียนรู้และพัฒนางานวิชาการระดับสากลบนรากฐานวัฒนธรรมท้องถิ่น
- (6) มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ที่มีโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริจำนวนมาก สามารถนำไปสู่การถ่ายทอดเครือข่ายโครงการพระราชดำริหลาย ๆ โครงการ ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากโครงการพระราชดำริอย่างกว้างขวาง
- (7) ในระยะ 5 ปีข้างหน้า จะมีข้าราชการครูเกษียณอายุราชการจำนวนมาก เป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตสาขาครุศาสตร์เพื่อทดแทนข้าราชการดังกล่าว
- (8) นโยบายรัฐบาลด้านการท่องเที่ยว และมีแหล่งท่องเที่ยวจำนวนมากใกล้มหาวิทยาลัย เป็นโอกาสให้มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตสาขาการท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองนโยบาย
- (9) การเป็นนิติบุคคลทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวสูง

5.4.4 ภัยคุกคาม

- (1) นโยบายการจำกัดกำลังคนภาครัฐ
- (2) การเปิดเสรีทางการศึกษา การรับนักศึกษาจำนวนมาก ๆ ขอมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพสูงกว่าในเขตพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย
- (3) ค่านิยมของสังคมทำให้นักศึกษาส่วนใหญ่เลือกเรียนสายอาชีพและสถาบันการศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตเมือง
- (4) ตลาดแรงงานส่วนใหญ่ต้องการแรงงานระดับทักษะ

5.5 ผลการประเมินการประกันคุณภาพภายนอก

5.5.1 ผลการประเมินคุณภาพภายนอก ครั้งที่ 1

สำนักงาน สมศ. (2547) ได้รายงานผลการประเมินการประกันคุณภาพภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ของสำนักงาน สมศ. เมื่อ 28-30 กันยายน 2547 ผลการประเมินดังกล่าว พบว่า 1) มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับจากท้องถิ่นทั้งในระดับตำบลและระดับจังหวัด ในระดับตำบลมองเห็นว่ามหาวิทยาลัยได้ช่วยให้ลูกหลานในพื้นที่มีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น และได้้นำความเจริญมาสู่พื้นที่พร้อมทั้งได้แสดงว่าจะไม่ยินยอมหากมหาวิทยาลัยจะได้รับผลกระทบที่อาจทำให้ชุมชนต้องสูญเสียมหาวิทยาลัยของเขาไป ในระดับจังหวัดเห็นว่าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายมีวิทยากรและมีคณาจารย์ที่มีความสามารถ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง จึง

ได้รับมอบหมายให้เป็นแกนนำดำเนินงานสำคัญของจังหวัด เช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด การจัดทำระบบ GIS ผู้แทนระดับจังหวัดยังเสนอแนวคิดว่าจะมีสำนักงานของมหาวิทยาลัยที่ตัวจังหวัดเพื่อจะได้ประสานงานกันใกล้ชิดยิ่งขึ้น 2) ผู้จบการศึกษาส่วนใหญ่ในพื้นที่ตำบลเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย แต่บางส่วนในตำบลและในระดับจังหวัดไปศึกษาต่อในจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดมหาสารคาม ขอนแก่น สกลนคร สาเหตุที่ไม่เข้าศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เนื่องจาก มหาวิทยาลัยไม่มีสาขาที่ต้องการเรียน เช่น ภาษาอังกฤษ เคมี พื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยเมื่อเปรียบเทียบกับการเดินทางไปจังหวัดอื่นสะดวกกว่า มหาวิทยาลัยมีการประชาสัมพันธ์ไม่เพียงพอ 3) มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการในลักษณะของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยมีผลงานเชิงประจักษ์และได้รับการยอมรับ เป็นต้นว่า การให้ความสำคัญต่อพื้นที่โดยรับนักเรียนที่ประสงค์จะเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยเข้าเรียนทั้งหมด โดยมีผู้นำระดับตำบล และอบต. ช่วยประชาสัมพันธ์ในเรื่องการรับนักศึกษาให้มหาวิทยาลัย มีผู้นำระดับตำบลเข้าร่วมเป็นกรรมการและที่ปรึกษาของมหาวิทยาลัยและข้อเสนอของประชาชนผ่านทางกรรมการและที่ปรึกษาของมหาวิทยาลัย การเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ร่วมดำเนินการในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย เช่น โครงการปลูกป่าชุมชน โครงการลงวงโสกันทินันข้าวจี มหาวิทยาลัยใช้พื้นที่ของท้องถิ่นดำเนินการวิจัยในลักษณะ PAR เพื่อแก้ปัญหาเรื่องความยากจน มีการร่วมทำแผนพัฒนาพื้นที่กับตำบลและจังหวัด ให้ความรู้แก่ประชาชนในเรื่องการพัฒนาอาชีพมีอาจารย์เป็นวิทยากรเรื่องต่างๆแก่ชุมชน ผู้บริหาร คณาจารย์เข้ากับประชาชน ผู้นำระดับตำบล และระดับจังหวัดได้ดี ประชาชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย 4) กลุ่มผู้ดำเนินการพันธกิจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยซึ่งได้แก่คณาจารย์ ลูกจ้างวัยหนุ่มสาว มีความตั้งใจสูงในการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย มีพันธะทางจิตใจกับมหาวิทยาลัยและทำงานอย่างมีความสุข ไฟแรง เสียสละ ใช้ชีวิตถูกตเป็นโอกาส ทำงานเป็นทีม อยู่กับแบบครอบครัว และพร้อมจะเรียนรู้ 5) กลุ่มนักศึกษามีศรัทธาในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารและคณาจารย์ และได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการในการที่จะให้มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับกว้างขวางขึ้น ความรักและศรัทธาต่อสถาบันได้แสดงออกโดยการเสนอว่าหากมหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดในการประชาสัมพันธ์เพื่อให้มีผู้มาศึกษาต่อมากขึ้น นักศึกษาส่วนใหญ่จะอาสาทำเรื่องนี้ให้แก่สถาบันเองนอกจากนี้มีข้อเสนอแนะที่ต้องพัฒนาเร่งด่วน คือ 1) การจัดทำแผนพัฒนาวิทยาลัยเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณและด้านบุคลากรต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยให้มีผลเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมภายในปีงบประมาณ 2549 2) การนำข้อเสนอแนะจากการประเมินในครั้งนี้ไปจัดวางระบบการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยแล้วจัดทำคู่มือการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้แล้วเสร็จทันเวลาที่จะสามารถนำไปใช้ในการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยได้ทันในปีการศึกษา 2548 3. การจัดทำวิจัยสถาบันที่เป็นประโยชน์ต่อกรวางแผนยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามแผนอย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสำรวจหาความต้องการการศึกษาของชุมชนและผู้เรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การดำเนินงานในส่วนี้สามารถดำเนินการได้ทันทีและควรแล้วเสร็จก่อนที่จะเริ่มต้นปีการศึกษา 2548

5.5.2 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกครั้งที่ 2

สำนักงาน สมศ. (2550) ได้รายงานผลการประเมินการประกันคุณภาพภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ของสำนักงาน สมศ. เมื่อ 30-31 ตุลาคม และ 1 พฤศจิกายน 2549 ผลการประเมินดังกล่าว พบว่าภาพรวมของมหาวิทยาลัยทั้ง 7 มาตรฐานอยู่ในระดับดี (4.06) ในจำนวนนี้มีผลการดำเนินงานที่ได้มาตรฐานระดับดีมาก อยู่ 2 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (4.75) มาตรฐานด้านการพัฒนา

สถาบันและบุคลากร (4.91) การดำเนินงานได้มาตรฐานระดับดี 4 มาตรฐานประกอบด้วยมาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต (3.67) มาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (3.80) มาตรฐานหลักสูตรและการเรียนการสอน(3.89) มาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพ (4.00) ส่วนการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการอยู่ในระดับพอใช้ (3.42) ซึ่งว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ได้รับการรับรอง นอกจากนี้ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงเร่งด่วน ดังนี้ 1) การเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งทางด้านคุณวุฒิปริญญาเอก และสนับสนุนการทำผลงานเพื่อให้มีตำแหน่งวิชาการเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และเพื่อการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน 2) การลดจำนวนนักศึกษาภาคปกติอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยเป็นความกังวลใจของทุกฝ่ายทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทุกภาคส่วนเห็นควรมีการใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายสามารถเข้าถึงนักเรียนและผู้ปกครอง 3) การนำพันธกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาแปลเป็นแนวทางการดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมพันธกิจบางประการอย่างเป็นระบบ ได้แก่ พันธกิจในมาตรา 8 (4) การเรียนรู้และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนเพื่อเป็นประโยชน์ของท้องถิ่น โดยส่วนรวม 4) การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อการประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานคุณภาพของมหาวิทยาลัยบูรณาการไปสู่วิถีการทำงานปกติได้ในที่สุด 5) การดำเนินงานในทุกมาตรฐานยังไม่มีผลการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้ในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนา และประเมินการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้และเริ่มมีโครงการ/กิจกรรม ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมหลังจากที่ได้รับผลการประเมินครั้งนี้

สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ทั้ง 2 ครั้ง มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เป็นอย่างมาก แม้ผลจากการประเมินทั้ง 2 ครั้ง จะผ่านเกณฑ์อยู่ในระดับดี และได้รับการรับรอง แต่ก็มีข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงอีกจำนวนมากซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน

5.6 ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2548-2550

มิติที่	ตัวชี้วัด	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
มิติที่ 1	มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	3.7811	3.7436	3.768
	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง	4.0473	4.7472	4.0857
	2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	4.7778	4.3280	4.6752
	3. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา	*	3.6293	3.2520
	3.1 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่จบการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดต่อจำนวนนักศึกษาปริญญาตรีปีสุดท้ายและนักศึกษาที่ตกค้าง	*	*	3.2610
	3.2 จำนวนศูนย์การเรียนรู้ตามโครงการพระราชดำริที่มีการจัดตั้งทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย	*	*	3.0000
	3.3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการศิลปวัฒนธรรม	*	*	4.0000
	3.4 จำนวนนักศึกษาที่เข้าใหม่ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	*	1.0000	1.0000
	3.5 จำนวนโครงการวิจัยใหม่	*	5.0000	5.0000
	4. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุมาตรฐานคุณภาพ สมศ. ของสถาบันอุดมศึกษา	*	3.2940	3.7104
	4.1 มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต	*	1.6804	3.1640
	4.1.1 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้ทำงานหรือประกอบอาชีพอิสระภายในระยะเวลา 1 ปี	*	1.0000	2.7440
	4.1.2 ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้ออกมาทำงานที่สำเร็จการศึกษา	*	*	5.0000
	4.1.3 ระดับความพึงพอใจต่อบัณฑิตของผู้ใช้บัณฑิต	5.0000	*	3.9100

ตารางที่ 7 ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 (ต่อ)

มิติที่	ตัวชี้วัด	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
	4.1.4 จำนวนนักศึกษา หรือศิษย์เก่าที่ได้รับการประกาศเกียรติคุณยกย่อง ในด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม หรือรางวัลทางวิชาการ หรือด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ บัณฑิตในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ	*	*	1.0000
	4.2 มาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์	*	3.7972	3.6720
	4.2.1 ร้อยละของงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ	*	1.0000	5.0000
	4.2.2 จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ	*	5.0000	5.0000
	4.2.3 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ได้รับทุนทำวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ	5.0000	5.0000	1.0000
	4.3 มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ	*	3.3799	4.7493
	4.3.2 จำนวนชั่วโมงเฉลี่ยที่อาจารย์ประจำให้บริการวิชาการ และวิชาชีพที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ	*	*	5.0000
	4.3.3 ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษา เป็นกรรมการ วิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบัน เป็นกรรมการวิชาการและกรรมการวิชาชีพในระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ	*	2.0943	5.0000
	4.3.4 จำนวนแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ	*	*	4.0000
	4.3.5 ระดับความสำเร็จและประสิทธิผลของการให้บริการ วิชาการและวิชาชีพตามพันธกิจของสถาบัน	*	5.0000	5.0000
	4.4 มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม	*	5.0000	3.0100
	4.4.1 ร้อยละของโครงการหรือ กิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรม	5.0000	5.0000	1.0000

	ต่อจำนวนโครงการหรือกิจกรรมนักศึกษาทั้งหมด			
--	---	--	--	--

ตารางที่ 7 ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 (ต่อ)

มิติที่	ตัวชี้วัด	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
	4.4.2 ร้อยละเฉลี่ยของนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมด	*	*	4.8374
	4.4.3 ร้อยละของค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใช้ในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบดำเนินการ	*	*	3.2021
	5. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาสถาบันสู่ระดับสากล	*	*	-
มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพ		3.7375	4.7333	2.8860
	1. ร้อยละของระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ	3.4750	5.0000	3.1620
	2. ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษอย่างต่อเนื่อง	3.0000	4.0000	3.0000
	3. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษา	*	4.0000	2.0000
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ		3.5854	3.5060	2.8610
	1. ร้อยละของอัตราการใช้งบประมาณรายจ่ายลงทุน	*	5.0000	1.0000
	2. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของสถาบันอุดมศึกษา	4.5000	1.0000	2.9340
	3. ระดับความสำเร็จของร้อยละถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา	4.16000	3.5714	4.4093
	4. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	*	*	4.0000
มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาสถาบัน		4.0200	4.4750	3.3635
	1. ระดับคุณภาพของการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยหรือสถาบัน	5.0000	4.0000	4.3652
	2. ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ	*	*	3.0000

ตารางที่ 7 ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 (ต่อ)

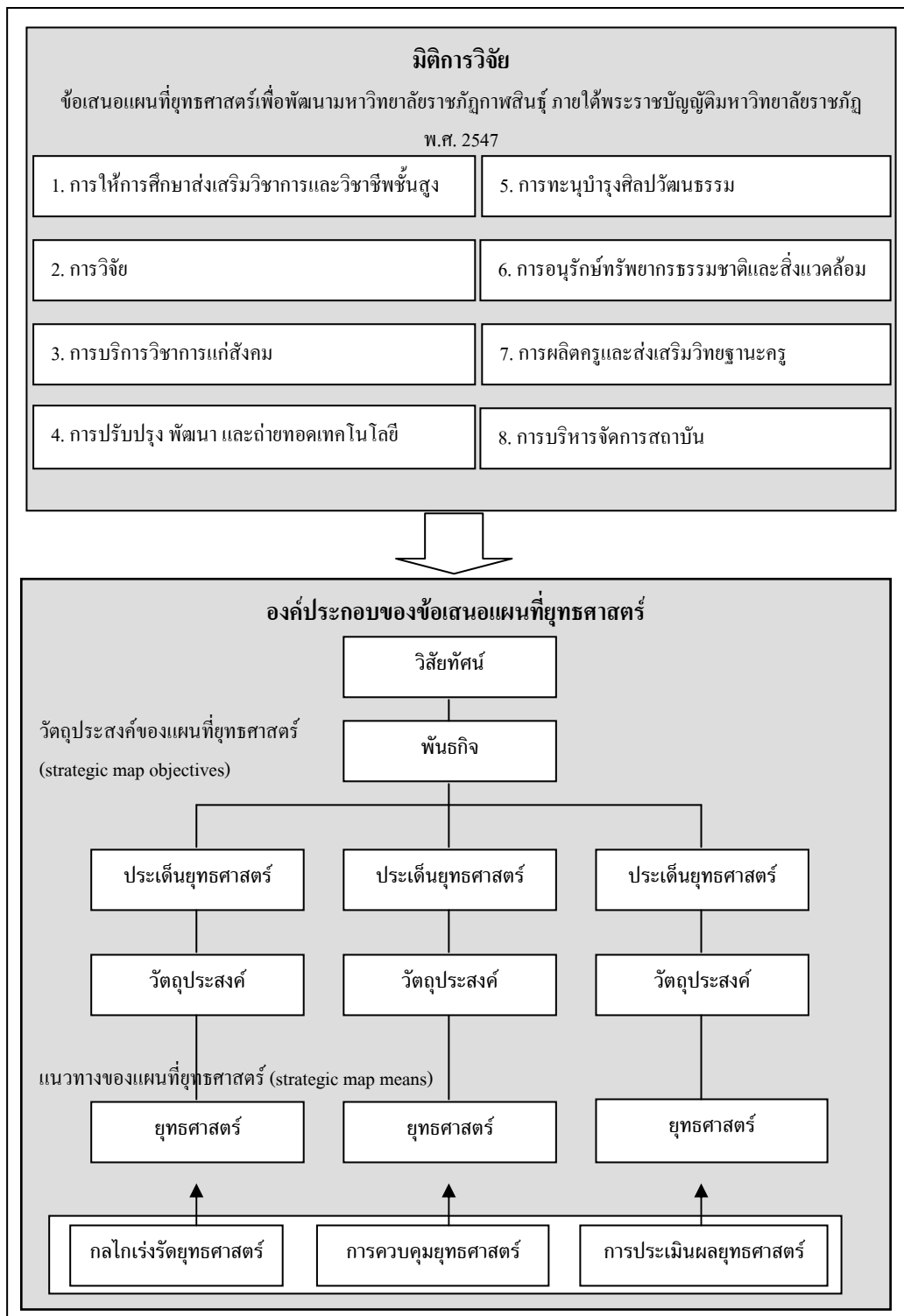
มิติที่	ตัวชี้วัด	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
	3. ร้อยละของการพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา	*	*	5.0000
	4. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ	*	1.0000	1.0000
	5. ระดับคุณภาพของการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา	3.2000	4.4000	3.7500
	6. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลอุดมศึกษาด้านนักศึกษา บุคลากร และหลักสูตร	4.0600	5.0000	4.6000
	7. ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้ในระบบห้องสมุด คอมพิวเตอร์ และศูนย์สารสนเทศต่อนักศึกษา	*	*	5.0000
	8. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์	*	*	2.000
	9. ร้อยละของหลักสูตรที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด	*	*	1.9230
	10. ประสิทธิภาพของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	*	*	3.000
	รวม	3.7930	4.0146	3.4641

* ตัวชี้วัดที่แตกต่างกันในแต่ละปีงบประมาณ

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการของ สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์อย่างมากทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงานตามภารกิจ และค่าตอบแทนที่ได้รับจาก ผลการประเมิน ซึ่งจากผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548-2550 ที่มีกรอบการดำเนินงานใน 4 มิติ พบว่า มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ได้คะแนน 3.7811 , 3.7436 และ 3.7680 ตามลำดับ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ได้คะแนน 3.7375, 4.7333 และ 2.8860 ตามลำดับ ซึ่งมีแนวโน้มลดลงมาก มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้คะแนน 3.5854, 3.5060 และ 2.8610 ซึ่งมีแนวโน้มลดลงมาก และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร/สถาบัน ได้คะแนน 4.0200, 4.4750 และ 3.3635 ซึ่งมีแนวโน้มลดลงเช่นกัน โดยภาพรวมได้รวมคะแนน 3.7930, 4.0146 และ 3.4641 เห็นได้ว่าได้คะแนนมีค่าไม่สูงนักก็ยังคงต้องได้รับการพัฒนามากขึ้นอีก โดยเฉพาะมิติที่ 2 และมิติที่ 3 ที่ได้คะแนนค่อนข้างน้อยรวมทั้งมีแนวโน้มลดลงมาก

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์หลักตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 เป็นกรอบการปฏิบัติงานที่สำคัญอันเป็นกฎหมายที่กำหนดวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต้องปฏิบัติ จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริมวิद्यฐานะครู การบริหารจัดการสถาบัน 2) ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 3) บริบทและปัจจัยภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 4) แนวคิดการวิจัยเชิงนโยบายและแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดองค์ประกอบของข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) ประกอบด้วยการพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งจะนำเสนอในภาพรวม สำหรับวัตถุประสงค์ จะนำเสนอในแต่ละประเด็น ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ จะนำเสนอในแต่ละประเด็น สำหรับกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์และการประเมินผลยุทธศาสตร์ จะนำเสนอในภาพรวม สามารถสังเคราะห์และเขียนเป็น “กรอบแนวคิดในการวิจัย: มิตการวิจัยและองค์ประกอบของข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์” ได้ ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย: มติการวิจัยและองค์ประกอบของข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participatory policy research) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการวิจัยเชิงนโยบายจากงานเขียนของ Majchrzak (1984) และของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2550) และจากการศึกษางานวิจัยของ คณิง สายแก้ว (2549) วิชา ภาวะบุตร (2549) นกมล พูลสวัสดิ์ (2551) และ พิธาน พันทอง (2548) ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์ใช้โดยกำหนดเป็นรูปแบบวิธีดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ โดยเพิ่มเติมแนวคิดที่ว่า การวางแผนมิได้เป็นวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ที่มุ่งจะยึดถือแต่ข้อมูลสารสนเทศเท่านั้น แต่การวางแผนเป็นกระบวนการทางสังคม โครงสร้างและพฤติกรรมทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ค่านิยม (values) ของผู้เกี่ยวข้องจะมีบทบาทและมีอิทธิพลต่อการวางแผนด้วย ดังนั้น การสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนแรกเพื่อกำหนดเป็นร่างข้อเสนอเชิงนโยบายนั้น หากจะจัดกิจกรรมใดๆที่จะเป็นการระดมสมองของผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย strategy มาร่วมกันกำหนดด้วย โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เหล่านี้ น่าจะทำให้ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้รับการยอมรับและเป็นไปได้มากขึ้น ทั้งนี้ ได้ใช้ “หลักการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียแทนการจัดทำร่างนั้นโดยตัวของผู้วิจัยเองในระยะที่ 1 ด้วย” ดังมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

การวิจัยในครั้งนี้มีแบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ การศึกษาพหุกรณี และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 2 การตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่มเป้าหมาย และการประชาพิจารณ์ ซึ่งในแต่ละระยะมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ในการพัฒนาร่างข้อเสนอครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยประเภทต่างๆ หลากหลายประเภทโดยดำเนินการควบคู่กันไปแล้วนำผลที่ได้มาใช้ในการพัฒนาร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ตามแนวคิดวิทยาการวิจัยแบบผสม (mixed methodology) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ประกอบด้วยวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 การวิจัยเอกสาร (documentary research)

เพื่อศึกษานโยบายและแผนงานของส่วนกลางระดับชาติและระดับมหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์เอกสาร แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis and synthesis) โดยยึดหลักความสอดคล้องของข้อมูล

1.2 การวิจัยเชิงสำรวจสถาบัน (institutional survey study)

เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการสำรวจความเห็นนี้ ผู้วิจัยศึกษาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย นักศึกษาคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1,2,3 สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา ศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยระดับจังหวัด หน่วยงานระดับอำเภอ หน่วยงานระดับจังหวัด รวมทั้งสิ้น 1,205 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดโดยใช้ตาราง R.V. Krejcie และ D.W. Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2535) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 291 คน ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเป็นสัดส่วน และสุ่มอย่างง่ายในแต่ละกลุ่มได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแสดงให้เห็นตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ลำดับที่	กลุ่มบุคคลที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	16	4
2	ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย	11	3
3	ผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย	13	3
4	คณาจารย์	40	10
5	บุคลากรสายสนับสนุน	23	4
6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1,2,3	3	1
7	ศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยระดับจังหวัด	1	1
8	สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา	12	3
9	หน่วยงานระดับอำเภอ	18	4
10	หน่วยงานระดับจังหวัด	1	1
11	นักศึกษาภาคปกติ	299	72
12	นักศึกษาภาค กศ.ปช.	617	149
13	องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	151	36
	รวม	1,205	291

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ จากวัตถุประสงค์หลักตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในประเด็นทั้ง 8 ด้าน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ เพิ่มเติม

1.2.3 การพัฒนาเครื่องมือ โดยดำเนินการจัดทำร่างนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 ท่าน (รายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก ก) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of consistency : IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC = 0.50 ขึ้นไป ที่แสดงว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเนื้อหาที่ต้องการ (พรณี ลีกิจวัฒน์, 2549) โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสามารถใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้หรือไม่

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถใช้วัดตัวแปรที่ศึกษาได้

นำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมาย เนื้อหาที่ต้องการวัด โดยการแทนค่าในสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมแทนคะแนนรายข้อตามดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC = 0.50 ขึ้นไป ผู้วิจัยจึงจะเลือกข้อความนั้นๆไว้

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ทุกข้อคำถามและผู้วิจัยได้ปรับปรุงภาษาและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญให้เหมาะสมและสื่อความหมายตรงกับสิ่งที่ต้องการศึกษามากขึ้น (รายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก ข)

1.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างพร้อมหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยเดินทางไปส่งด้วยตัวเอง และขอความร่วมมือกับเพื่อนอาจารย์ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลให้ในเวลาที่กำหนด บางส่วนเก็บทางไปรษณีย์โดยผู้วิจัยได้จัดซองจดหมายติดแสตมป์ไว้ให้ โดยผู้วิจัยระบุเวลาในการตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนในระยะเวลาไม่เกิน 4 สัปดาห์

เมื่อครบกำหนดผู้วิจัยได้ติดตามด้วยตนเองและโทรศัพท์ติดตาม ซึ่งปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.6

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากคำถามปลายเปิดโดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วสรุปผลเป็นความเรียง

1.3 การศึกษาพหุกรณี (multi-case study)

เพื่อศึกษาสถาบันอุดมศึกษาต้นแบบการบริหารจัดการการอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ เหมือนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 3 แห่ง มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1.3.1 การกำหนดสถาบันอุดมศึกษาเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้กำหนดมหาวิทยาลัยที่ใช้เป็นพหุกรณี จำนวน 3 แห่ง ซึ่งเป็นต้นแบบการบริหารจัดการการอุดมศึกษาและเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเหมือนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 3 แห่ง โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้ คือ 1) แบ่งเป็นกลุ่มตามระดับอายุของการก่อตั้งแบ่งเป็นกลุ่มเก่า กลาง ใหม่ และ 2) พิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ปีงบประมาณ 2550 ในแต่ละกลุ่ม ซึ่งจากผลการพิจารณาคัดเลือกสถานศึกษาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้สถาบันอุดมศึกษา 3 แห่ง ดังนี้ กลุ่มเก่า ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กลุ่มกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และ กลุ่มใหม่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

1.3.2 การสร้างแนวคำถาม

ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in - depth interview) และการสร้างแบบวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงนโยบายเป็นแนวทางในการกำหนดคำถามเพื่อให้ครอบคลุมแนวทางการจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 แบบสัมภาษณ์มีลักษณะตามแนวทางข้อ 1.2 โดยได้เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ และอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามได้ตรงประเด็นหรือไม่ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยหรือไม่ และได้ปรับปรุงสำนวนภาษาให้เหมาะสมกับบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์ (รายละเอียดแสดงไว้ในภาคผนวก ข)

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบลงภาคสนาม ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างที่สัมภาษณ์ และมีการบันทึกเสียงในการตอบคำถามด้วย ดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลครบถ้วน ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in - depth interview) การสังเกตและจดบันทึก (observation and field - note) และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) โดยผู้วิจัยจะขอรับเอกสาร การดำเนินงานต่างๆของหน่วยงาน และในการสัมภาษณ์จะมีแนวคำถามซึ่งเป็นหัวข้อการสนทนากว้างๆ เป็นคำถามแบบปลายเปิดเพื่อใช้เป็นแนวทางการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ อธิการบดี ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2552 ถึงเดือนมีนาคม 2552 ส่วนการสังเกตและจดบันทึกผู้วิจัยศึกษาสังเกตสภาพบริบทของสถานศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ทรัพยากร บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารแผนยุทธศาสตร์ รายงาน

ประจำปี แผนปฏิบัติการประจำปี ข้อมูลจากเว็บไซต์ เพื่อตรวจสอบยืนยันสภาพการบริหารจัดการและนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ต่อไป

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาพหุกรณีครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นหลัก กล่าวคือ การวิเคราะห์เอกสารจะเป็นการอ่านจับใจความและบันทึกลงในแบบบันทึกข้อมูล โดยเนื้อหาส่วนนี้จะเกี่ยวกับบริบทของสถานศึกษาและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์จะเป็นการอ่านจากบันทึกภาคสนามและการถอดเครื่องบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ สำหรับข้อมูลบางส่วนเป็นการขกข้อความที่เป็นตอนสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเพื่อเป็นการสนับสนุนสาระสำคัญของการวิเคราะห์ ทั้งนี้ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การบริหารมหาวิทยาลัยในองค์ประกอบต่างๆที่ศึกษา

1.4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar)

การศึกษาริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาริบทด้วยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการศึกษาพหุกรณีดังกล่าวข้างต้น นำวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำเป็นร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar) ระหว่างผู้วิจัย และตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 15 ราย เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนคณาจารย์ ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน ตัวแทนนักศึกษา ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนผู้ปกครองนักศึกษา ตัวแทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด ตัวแทนศูนย์ส่งเสริมการเรียนนอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และตัวแทนหน่วยงานระดับจังหวัด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีองค์ประกอบสองส่วน คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งจะนำเสนอในภาพรวม สำหรับวัตถุประสงค์ จะนำเสนอในแต่ละประเด็น ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ จะนำเสนอในแต่ละประเด็น สำหรับกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ จะนำเสนอในภาพรวม ในกระบวนการสัมมนาผู้วิจัยได้นำเสนอโดยใช้ power point พร้อมทั้งเอกสารประกอบการสัมมนาเกี่ยวกับความเป็นมาของการวิจัย ขั้นตอนและกระบวนการวิจัย และผลการวิจัยจากการศึกษาข้อมูลทั้ง 3 แหล่ง คือ การวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการศึกษาพหุกรณีจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 3 แห่ง เพื่อให้ผู้ร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพิจารณาจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์

ผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ได้พัฒนาปรับปรุงแล้ว (รายละเอียดแสดงไว้ใน บทที่ 4)

2. ระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ราชภัฏกาฬสินธุ์

การตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 2 ระยะ โดยในระยะที่ 1 มีการดำเนินการวิจัย 2 วิธี ในลักษณะคู่ขนานกัน ในระยะที่ 2 จะเป็นการประชาพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1

2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (in – depth interview of expert)

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยตรง และผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยตรง จำนวน 11 ราย ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1.1 กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.1.1 เป็นนักวิชาการบริหารการศึกษาหรืออุดมศึกษาที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ด้านการบริหารการศึกษาหรืออุดมศึกษาที่มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย

2.1.1.2 เป็นผู้บริหารระดับสูงหรืออดีตผู้บริหารระดับสูงของสถาบันราชภัฏหรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือเคยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในระดับกรมหรือกระทรวง มาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 ราย

2.1.1.3 เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในตำแหน่งอธิการบดี หรืออดีตอธิการบดี สถาบันราชภัฏ หรือเคยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในสถาบันหรือมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 4 ราย

2.1.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น และนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ โดยมีผลสรุปการวิจัยจาก 3 แหล่ง และร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ที่จัดทำขึ้นในระยะที่ 1 ส่งเป็นข้อมูลพื้นฐานให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ประกอบการพิจารณาก่อนเป็นการล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์ และในช่วงเวลาของการสัมภาษณ์ได้ขออนุญาตบันทึกเสียง ประกอบการจดบันทึก การสัมภาษณ์ มีการถอดเทปบันทึกเสียงและจัดพิมพ์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 27 พฤษภาคม – 29 มิถุนายน 2552

2.2 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion)

การสนทนากลุ่มเป้าหมายในครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาจากกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 4 กลุ่ม จำนวน 10 ราย โดยไม่ซ้ำผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

2.2.1 กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดี และผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน จำนวน 2 ราย

2.2.2 กลุ่มตัวแทนคณาจารย์ จำนวน 2 ราย

2.2.3 กลุ่มตัวแทนพนักงานสายสนับสนุนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายแผน จำนวน 2 ราย

2.2.4 กลุ่มตัวแทนนักศึกษาและศิษย์เก่า จำนวน 4 ราย

ผู้วิจัยใช้ผลสรุปการวิจัยจาก 3 แหล่ง และร่างข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้จัดทำขึ้นใน ระยะที่ 1 นำเสนอต่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มพิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงการสนทนาไว้เพื่อการเรียบเรียงข้อมูล

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ และการสนทนากลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

ระยะที่ 2

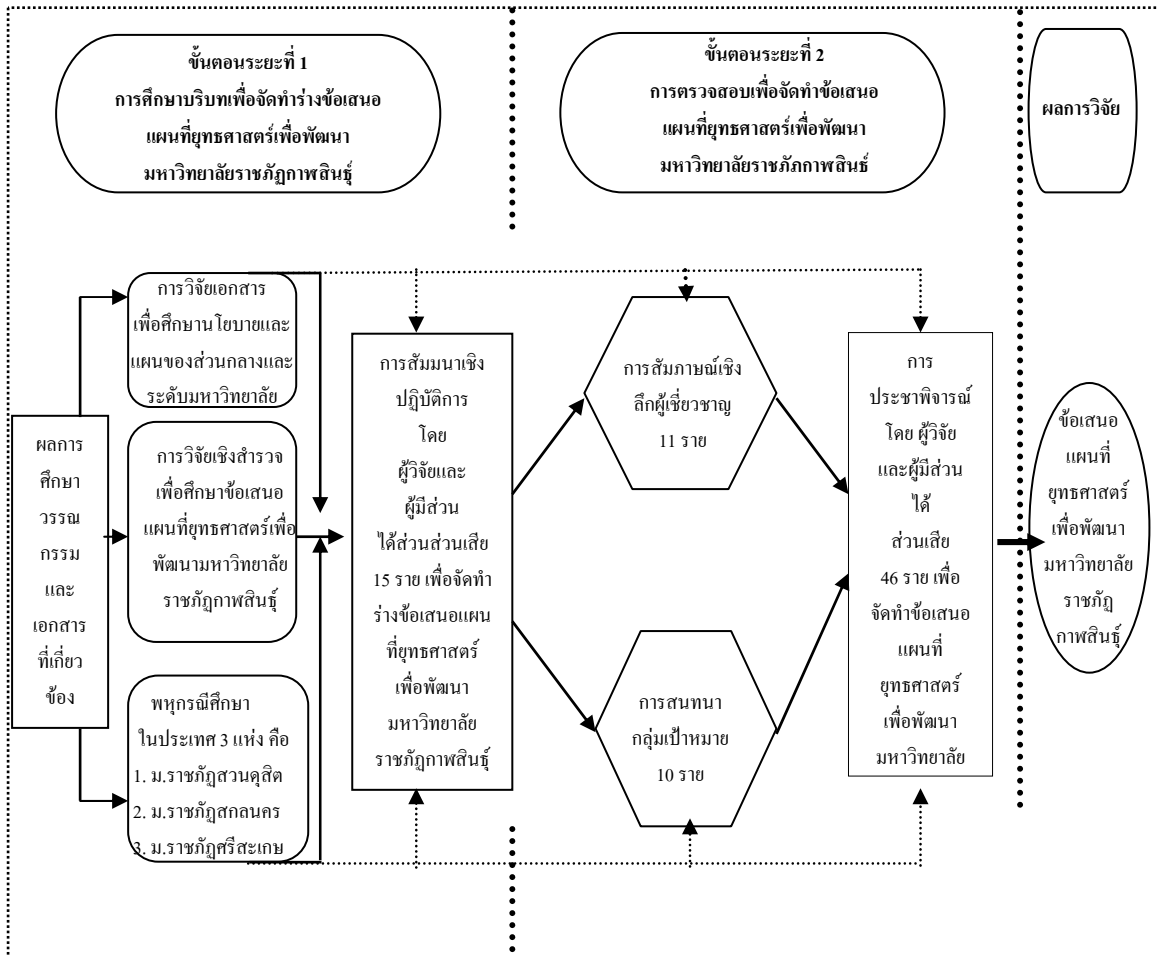
2.3 การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (public hearing of stakeholders)

ในการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 46 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้ 1) นำผลจากการศึกษาในระยะที่ 1 ประกอบด้วยการศึกษาบริบทด้วยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการศึกษาพหุกรณี และข้อสรุปจากการศึกษาในระยะที่ 2 ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและการสนทนากลุ่มเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำเป็นข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ นำเสนอมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ เพื่อขออนุญาตในการทำประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนคณาจารย์ ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน ตัวแทนนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนผู้ปกครองนักศึกษา ตัวแทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตัวแทนกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด ตัวแทนสถานศึกษาในจังหวัด ตัวแทนศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และตัวแทนหน่วยงานระดับจังหวัด ในวันที่ 3 กรกฎาคม 2552 ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 2) เสนอมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ออกหนังสือเชิญชวนหน่วยงานต่างๆในจังหวัดกาฬสินธุ์และผู้สนใจเข้าร่วมทำการประชาพิจารณ์ 3) จัดทำ power point พร้อมทั้งเอกสารประกอบการสัมมนาเกี่ยวกับความเป็นมาของการวิจัย ขั้นตอนและกระบวนการวิจัย และผลการวิจัยจากการศึกษาข้อมูลทั้ง 3 แหล่ง คือ การวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ การศึกษาพหุกรณีจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 3 แห่ง และข้อสรุปจากการศึกษาในระยะที่ 2 พร้อมบันทึกเสียงเพื่อเป็นข้อมูลในการเรียบเรียง 4) นำผลการบันทึกเสียงการประชาพิจารณ์มา เรียบเรียงตรวจสอบแก้ไขเพื่อให้ได้ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ที่มีองค์ประกอบสองส่วน คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ทั้งนี้องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งนำเสนอในภาพรวม สำหรับวัตถุประสงค์ จะนำเสนอในแต่ละประเด็น ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ จะนำเสนอในแต่ละประเด็น สำหรับกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ จะนำเสนอในภาพรวมและสรุปเป็นผลลัพธ์สุดท้าย จากการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยคำนึงถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ทั้งในระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ และระยะที่ 2 การตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอ

แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ “โอกาสในการปฏิบัติ” จากเกณฑ์ 4 เกณฑ์ ดังนี้ ความเหมาะสม (propriety) ความเป็นไปได้ (feasibility) ความสอดคล้อง (congruity) และความเป็นประโยชน์ (utility) (Majchrzak ,1984)

วิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอเป็นภาพประกอบได้ดังภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 12 ขั้นตอนการวิจัยข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1

การวิจัยในเรื่อง ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในครั้งนี้ประกอบด้วยขั้นตอนการวิจัยที่สำคัญเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และ ระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในการดำเนินการระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์ คือ เป็นการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยมีการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ การศึกษาพหุกรณี และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ตอนที่ 2 ร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จากผลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar)

1. ตอนที่ 1 ผลการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

1.1 ผลการวิจัยเอกสาร (documentary research)

การวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยได้เพื่อศึกษานโยบายและแผนของส่วนกลางและระดับมหาวิทยาลัยโดยศึกษาตามหลักการเชิงวิชาการหรือทฤษฎี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จัดตั้งขึ้นครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2539 ได้ใช้ชื่อว่า “โครงการจัดตั้งสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์” ตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2539 และวันที่ 20 เมษายน 2540 โดยอนุมัติให้มีการจัดตั้งสถาบันราชภัฏพระราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ.2538 และเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยได้รับการยกฐานะขึ้นจากสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ตามความในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 โดยถูกกำหนดให้ทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ทั้งนี้ สามารถจำแนกภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ 8 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริมวิทย์ฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน ทั้งนี้การแบ่งส่วนราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีการบริหารหน่วยงานภายในดังนี้ คือ สำนักงานอธิการบดี มี 2 หน่วยงาน คือ กองกลาง และกองนโยบายและแผน ในคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 หน่วยงาน คือ

สำนักงานคณบดี ภาควิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และภาควิชาศิลปศาสตร์ ทั้งนี้ เพื่อในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ อธิการบดีได้จัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้นเป็นการภายใน โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ กองศิลปะและวัฒนธรรม กองบริการวิชาการ กองบริการการศึกษา กองวิจัยและพัฒนา (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 123 ตอนที่ 74 ง , 2549)

ในการกำหนดข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 โดยให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายในส่วนกลาง ตลอดจนเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนของมหาวิทยาลัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารต่าง ๆ เช่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) แผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และเอกสารอื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 มีข้อมูลรายละเอียดที่สามารถนำมาสรุปประเด็นสำคัญในการนำมาพัฒนาเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ด้านต่างๆ อันได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริมวิद्यฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน ดังปรากฏในตารางที่ 1 - ตารางที่ 8

ตารางที่ 9 ประเด็นด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
1	พัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้	/				/
2	การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน	/			/	/
3	สร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้	/		/	/	
4	จัดการองค์ความรู้ทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ตั้งแต่ระดับชุมชนถึงระดับประเทศ	/				
5	ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต	/	/	/		/

ตารางที่ 9 ประเด็นด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
6	พัฒนาศักยภาพคนในทุกมิติทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา	/				
7	ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่เยาวชน	/				/
8	ปลูกฝังทัศนคติและกาเรียนรู้ในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม	/				
9	พัฒนาหลักสูตรทั้งในและนอกระบบให้หลากหลาย สอดคล้องกับพัฒนาการทางสมอง	/				
10	พัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่จูงใจให้เด็กสนใจใฝ่รู้	/				
11	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	/	/		/	
12	มุ่งผลิตนวัตกรรมและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพในทุกสาขา โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	/	/		/	/
13	ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในทุกสาขาอย่างเป็นระบบ	/				
14	ส่งเสริมให้จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ	/	/			/
15	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	/	/	/		
16	ปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยกับการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	/				
17	พัฒนารูปแบบและหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิต	/	/			
18	พัฒนารูปหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	/	/	/		/
19	ผลิตบุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข	/				/
20	เชื่อมโยงการเรียนรู้ในระบบและนอกระบบการศึกษา ควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม	/				

ตารางที่ 9 ประเด็นด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
21	พัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้เด็กและเยาวชนมีความรู้ทักษะพื้นฐานเข้มแข็ง พร้อมกับการประกอบอาชีพ	/				
22	เน้นความรู้เรื่องทักษะชีวิต ทักษะพื้นฐาน วัฒนธรรม ภูมิปัญญาไว้ในหลักสูตรการเรียนทุกรูปแบบ	/				
23	กระตุ้นเผยแพร่ให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ เช่น ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยี	/	/			/
24	ให้มีระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอกตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด		/		/	
25	พัฒนาหลักสูตรให้สามารถเสริมสร้างบูรณาการของความรู้ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับโลก		/			
26	นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน		/		/	
27	ปฏิรูปการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย		/		/	
28	สร้างความเชื่อมโยงกับการศึกษาขั้นพื้นฐานและภาคอาชีวศึกษา			/		
29	ส่งเสริมการศึกษาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)			/		
30	สนับสนุนการศึกษาและพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			/	/	
31	กองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคต (กรอ.)			/		/
32	เครือข่ายห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้		/	/		
33	แหล่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล				/	/

ตารางที่ 9 แสดงว่า จากการศึกษาเอกสารยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) แผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และเอกสารอื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 ในประเด็นด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง พบว่า มีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มุ่งผลิตนวัตกรรมและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพในทุกสาขา โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี พัฒนารูปหลักสูตรการเรียนรู้อันสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน สร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศโดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ส่งเสริมให้จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นเผยแพร่ให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ เช่น ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยี พัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่เยาวชน พัฒนารูปแบบและหลักสูตรการเรียนรู้อันสอดคล้องกับวิถีชีวิต ผลิตภัณฑ์ด้านการแพทย์และสาธารณสุข ให้มีระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอกตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน ปฏิรูปการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย สนับสนุนการศึกษาและพัฒนาบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคต (กรอ.) เครือข่ายห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้ และแหล่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

ตารางที่ 10 ประเด็นด้านการวิจัย

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
1	การพัฒนาคุณภาพการวิจัยและพัฒนา	/				
2	ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัยสร้างองค์ความรู้	/			/	/
3	พัฒนานักวิจัย	/				
4	มุ่งผลิตนักวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์	/				
5	ร่วมทำวิจัยกับต่างประเทศที่เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย	/				
6	ปลูกฝังคุณค่าในเรื่องความไว้เนื้อเชื่อใจให้กับนักวิจัยที่ก่อให้เกิดการรวมกลุ่มสร้างเป็นเครือข่ายทั้งในและระหว่างประเทศ	/				
7	สนับสนุนให้ทำวิจัย พัฒนาและสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับความหลากหลายทางชีวภาพ	/				

ตารางที่ 10 ประเด็นด้านการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน ก.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรท.กส	อื่นๆ
8	การทำวิจัยพื้นฐานที่นักวิจัยในชุมชนร่วมกับ สถาบันการศึกษา	/				
9	จัดระบบการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงลึก	/				
10	ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และ สถาบันการศึกษาให้พัฒนาขีดความสามารถในการวิจัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	/				
11	เป็นแหล่งวิจัย		/			
12	บูรณาการงานวิจัยและพัฒนานักการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษาเพื่อสร้างนักวิจัย		/			
13	ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์		/		/	
14	ฝึกอบรมครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู		/			/
15	การใช้การเรียนการสอนเป็นฐานของการทำวิจัย		/			
16	ทำการวิจัยตามความต้องการของประเทศ			/		
17	เป็นสถาบันวิจัย					/

ตารางที่ 10 แสดงว่า จากการศึกษาเอกสารยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะ ยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) แผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และเอกสารอื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติ ราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 ในประเด็นด้านการวิจัย พบว่า มีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัยสร้างองค์ความรู้ ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ ฝึกอบรมครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ และความสามารถใน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู

ตารางที่ 11 ประเด็นด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
1	ส่งเสริมการรวมตัวร่วมคิด ร่วมทำในรูปแบบที่หลากหลาย	/		/		
2	มีกระบวนการจัดการองค์ความรู้และระบบการเรียนรู้ของชุมชนอย่างเป็นขั้นตอน	/				
3	มีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน	/				
5	สร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชนพร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลง	/				
6	สนับสนุนการนำภูมิปัญญาและนวัตกรรมท้องถิ่นมาใช้ในการสร้างสรรค์คุณค่าของสินค้าบริการ	/				
7	สร้างระบบบ่มเพาะวิสาหกิจชุมชนควบคู่กับการพัฒนาความรู้ด้านการจัดการตลาด และทักษะในการประกอบอาชีพ	/				
8	การพัฒนาศักยภาพชุมชนอย่างต่อเนื่อง	/				
9	เปิดพื้นที่สถานศึกษาให้เป็นสถานที่เรียนรู้ของคนในชุมชนโดยจัดกิจกรรมหลังเวลางาน	/				
10	เพิ่มการใช้ประโยชน์พื้นที่สาธารณะเพื่อการเรียนรู้ อาทิ ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ ศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์กีฬา	/				
11	เป็นแหล่งข้อมูล และแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและที่ปรึกษาทางวิชาการของชุมชน	/	/	/	/	
12	เป็นศูนย์กลางของการเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่และบทบาทที่ถูกต้องเหมาะสม		/			
13	เป็นศูนย์บริการเครือข่ายทางวิชาการให้แก่สถานศึกษาทุกระดับ					/

ตารางที่ 11 แสดงว่า จากการศึกษาเอกสารยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) แผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และเอกสารอื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550-2551 ในประเด็นด้านการบริการทาง

วิชาการแก่สังคม พบว่า มีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เป็นแหล่งข้อมูล และแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและที่ปรึกษาทางวิชาการของชุมชน และส่งเสริมการรวมตัวร่วมคิด ร่วมทำในรูปแบบที่หลากหลาย

ตารางที่ 12 ประเด็นด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
1	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์	/				
2	การใช้เทคโนโลยีสะอาดและพลังงานสะอาด	/				
3	สร้างระบบจัดการฐานข้อมูลและสร้างศูนย์ข้อมูลระดับชาติด้านทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพ	/				
4	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์	/				
5	การใช้เทคโนโลยีสะอาดและพลังงานสะอาด	/				
6	สร้างระบบจัดการฐานข้อมูลและสร้างศูนย์ข้อมูลระดับชาติด้านทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพ	/				
7	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาผสมผสานร่วมกับจุดแข็งในสังคมไทย	/				/
8	สร้างความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	/				/
9	การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์	/				
10	นาโนเทคโนโลยี	/				
11	การผสมผสานเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับความคิดสร้างสรรค์และความรู้ที่เหมาะสม	/				
12	การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและพลังงานทางเลือก	/		/		
13	เรียนรู้เทคโนโลยีที่ซับซ้อนได้ง่ายปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่และพร้อมก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้	/				
14	พัฒนากระบวนการแพร่กระจายถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยี	/			/	
15	นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นกับที่สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน	/				

ตารางที่ 12 แสดงว่า จากการศึกษาเอกสารยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) แผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และเอกสารอื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 ในประเด็นด้านการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่ามีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาผสมผสานร่วมกับจุดแข็งในสังคมไทย สร้างความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและพลังงานทางเลือก และพัฒนากระบวนการแพร่กระจายถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยี

ตารางที่ 13 ประเด็นด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กค.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
1	เชื่อมโยงบทบาทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน สถาบันศาสนาและสถานศึกษาในการสืบสาน วัฒนธรรมจารีตประเพณีที่คั่งงามของชุมชน	/				
2	การฟื้นฟูค่านิยมการทำงานร่วมกัน เช่น ประเพณีลงแขก	/				
3	เคารพความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชนต่างพันธุ์	/				
4	สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น	/			/	
5	ส่งเสริมและสร้างสรรค์ความรู้และการเรียนรู้ด้าน ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และทำความเข้าใจเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาสากล		/			
6	ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม		/	/	/	
7	ผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้าน ศิลปะและวัฒนธรรม		/			
8	สร้างเครือข่ายทางวัฒนธรรม				/	

ตารางที่ 13 แสดงว่า จากการศึกษาเอกสารยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) แผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และเอกสารอื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 ในประเด็นด้านการทำนุบำรุง

ศิลปวัฒนธรรม พบว่ามีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่ สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 14 ประเด็นด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรท.กส	อื่นๆ
1	เสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและคุณค่าความหลากหลายทางชีวภาพ	/				
2	การรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศ	/				
3	ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	/				
4	การพัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพและการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม	/				
5	รักษาฐานทรัพยากรและความสมดุลของระบบนิเวศ	/				
6	พัฒนาคุณค่าความหลากหลายทางชีวภาพและภูมิปัญญาท้องถิ่น	/				
7	พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสร้างองค์ความรู้	/				
8	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน	/			/	
9	พัฒนาระบบการจัดการร่วมเพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ	/				
10	สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและการพัฒนาที่ยั่งยืน	/				
11	จัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ	/	/			
12	ส่งเสริมการบริโภคที่ปลอดภัยใช้สมุนไพร ภูมิปัญญาไทย	/				
13	สร้างความตระหนักในเยาวชนถึงคุณค่าของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม			/		
14	การปลูกฝังจิตสำนึกในการอนุรักษ์ในทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและกฎหมาย			/		/
15	สร้างบุคลากรและความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม			/		/

ตารางที่ 14 แสดงว่า จากการศึกษาเอกสารยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) แผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และเอกสารอื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 ในประเด็นด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า มีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน การปลูกฝังจิตสำนึกในการอนุรักษ์ในทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและกฎหมาย และสร้างบุคลากรและความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 15 ประเด็นด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
1	เป็นศูนย์กลางวิชาการในท้องถิ่นสำหรับพัฒนาครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา		/			
2	ปรับหลักสูตร กระบวนการผลิต การบริหารจัดการ ผลิตและพัฒนาครู		/			/
3	ผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปริมาณที่สอดคล้อง กับความต้องการ		/			/
4	พัฒนาครูทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา			/	/	
5	ทบทวนกระบวนการผลิตและพัฒนาครูของโรงเรียน และวิทยาลัยอาชีวศึกษาในมิติใหม่การสร้างตัวคูณ			/		
6	สร้างเงื่อนไขให้มีคนเก่งมาเรียนครู			/		
7	ทบทวนการผลิตครูให้คำนึงถึงความแตกต่างระดับ ประถมศึกษา มัธยมศึกษา การศึกษาสำหรับช่าง เทคนิค			/		
8	สร้างการผลิตครูระดับมัธยมศึกษา และครูช่างเทคนิค ในระบบ 4+x ปี			/	/	
9	ผลิตครูให้เข้มข้น ครูทุกคนมีจิตวิญญาณความเป็นครู					/
10	ส่งเสริมการนิเทศโดยมีสถาบันผลิตครูในท้องถิ่นเป็น แม่ข่ายและพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง					/

ตารางที่ 15 แสดงว่า จากการศึกษาเอกสารยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) แผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และเอกสารอื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 ในประเด็นด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู พบว่า มีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ปรับหลักสูตร กระบวนการผลิต การบริหารจัดการผลิตและพัฒนาครู ผลิตครู คุณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปริมาณที่สอดคล้องกับความต้องการ พัฒนาการทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษาและอุดมศึกษา และสร้างการผลิตครูระดับมัธยมศึกษา และครูช่างเทคนิคในระบบ 4+x ปี

ตารางที่ 16 ประเด็นด้านการบริหารจัดการสถาบัน

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
1	เสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศสู่ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน	/				
2	การเสริมสร้างกลไกและกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตย	/				
3	สร้างกระบวนการเรียนรู้ ปลุกฝังจิตสำนึก ค่านิยม วัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่เยาวชนและประชาชนทุกระดับ	/				
4	สร้างภาคราชการที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล	/		/	/	
5	เน้นการบริการแทนการควบคุม	/				
6	ทำงานร่วมกับหุ้นส่วนการพัฒนา	/				
7	เน้นพัฒนาประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจด้วยการปรับโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพทันสมัยลดการบังคับควบคุม	/				
8	คำนึงถึงความต้องการของประชาชน	/				
9	พัฒนากลไกการกำกับดูแลที่เข้มแข็ง	/				
10	ปลุกจิตสำนึกข้าราชการให้เห็นความสำคัญและยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล	/				
11	ปรับบทบาทภารกิจให้เหมาะสมกะทัดรัดและคุ้มค่า	/				
12	มีการพัฒนาการให้บริการ	/	/			

ตารางที่ 16 ประเด็นด้านการบริหารจัดการสถาบัน (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งที่มา				
		แผน 10	แผน กส.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มรภ.กส	อื่นๆ
13	จัดระบบข้อมูลสถิติด้านต่างๆ		/	/		
14	จัดทำแผนระยะยาวเพื่อเสนอของบประมาณ		/			
15	จัดทำแผนบริหารการเงินของสถานศึกษา		/	/		
16	จัดสรรเงินทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา		/			
17	เครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา			/	/	
18	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร			/	/	
19	การปรับตัวเข้าหาคำสั่งการปกครองส่วนท้องถิ่น			/		
20	การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง			/		
21	ให้มีการประชุมมหาวิทาลัยเชิงธรรมชาติบาลอย่างครบวงจร			/		
22	จัดหารายได้เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่พึ่งตนเอง				/	
23	การพัฒนาสถาบันในกำกับของรัฐ					/

ตาราง 16 แสดงว่า จากการศึกษาเอกสารยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) แผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ และเอกสารอื่นๆ เช่น แผนปฏิบัติการกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551 ในประเด็นด้านการบริหารจัดการสถาบัน พบว่า มีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สร้างภาคราชการที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล มีการพัฒนาการให้บริการ จัดระบบข้อมูลสถิติด้านต่างๆ จัดทำแผนระยะยาวเพื่อเสนอของบประมาณ จัดทำแผนบริหารการเงินของสถานศึกษา จัดสรรเงินทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา เครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการปรับตัวเข้าหาคำสั่งการปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยเอกสารดังแสดงในตารางที่ 9 – 16 นั้น จะเป็นประเด็นสำคัญที่สอดคล้องกันในเอกสารต่างๆ ซึ่งจะรวบรวมนำมาพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ตามบทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ อันได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน

1.2 ผลการวิจัยเชิงสำรวจสถาบัน (institutional survey study)

จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 291 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นรวม 220 คน คิดเป็นร้อยละ 75.6 ซึ่งผลการสำรวจมีดังนี้

1.2.1 ความเห็นต่อ “วิสัยทัศน์” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในปัจจุบัน คือ “ให้โอกาสอุดมศึกษาแก่ผู้แสวงหาโอกาส” พบว่า มีความเห็นว่าวิสัยทัศน์มีความเหมาะสมแล้วคิดเป็นร้อยละ 86.8 และเห็นว่ายังไม่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 13.2 โดยกรณีที่มีความเห็นว่ายังไม่เหมาะสม ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ดังนี้

1.2.1.1 ให้โอกาสอุดมศึกษาแก่ผู้แสวงหาโอกาสอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

1.2.1.2 เป็นแหล่งเรียนรู้อุดมศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนตรงตามความต้องการชุมชน เน้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1.2.1.3 สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและ โอกาสทางการศึกษา

1.2.1.4 มุ่งสู่ความเป็นแหล่งตลาดวิชาของภาคอีสาน

1.2.1.5 เพิ่มความเป็นองค์กรที่ให้บริการทางวิชาการกับท้องถิ่น

1.2.1.6 ให้การศึกษาเพื่อพัฒนาประชาชนและท้องถิ่น

1.2.1.7 ก้าวไกลสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก จากรากฐานวัฒนธรรมท้องถิ่น

1.2.1.8 ควรเพิ่มเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการและการบริการชุมชนท้องถิ่นด้วย

1.2.1.9 สถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นทางด้านทรัพยากรมนุษย์

1.2.2 ความเห็นต่อ “พันธกิจ” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในปัจจุบัน พบว่า มีประเด็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แก้ไข หรือเพิ่มเติมดังนี้

1.2.2.1 สร้างบัณฑิตที่มีคุณธรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและเป็นคนดีของสังคมต่อไป

1.2.2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ศึกษาแสวงหาแนวทางการพัฒนา เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอกับการศึกษาเรียนรู้ และสามารถนำไปใช้ประกอบอาชีพได้ในอนาคต

1.2.2.3 พันธกิจมากเกินไปไม่ควรเกิน 5 ข้อ ข้อความใดที่คล้ายกันก็ควรขมวดไว้ในข้อเดียวกัน

1.2.2.4 การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรท้องถิ่นและ อปท. ผู้นำชุมชน และผู้นำศาสนาใน ข้อ 4

1.2.2.5 ควรเพิ่มการวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี ในข้อที่ 1

1.2.2.6 เน้นการผลิตบัณฑิตสาขาที่ขาดแคลน โดยเฉพาะสาขาวิทยาศาสตร์ และเน้นด้านพัฒนาอาชีพชาวบ้าน

1.2.2.7 ควรนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้าร่วมพิจารณา

- 1.2.2 8 จัดการศึกษาที่หลากหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยคำนึงถึงความเป็นเลิศทางวิชาการและการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล
- 1.2.2 9 เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู พัฒนาคู่มือและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีจรรยาบรรณในวิชาชีพและมีความรับผิดชอบสูง (ข้อ 4)
- 1.2.2 10 ศึกษา วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง (ข้อ 6)
- 1.2.2 11 สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดีและมีคุณธรรม
- 1.2.2 12 พันธกิจข้อที่ 1 ตัดคำว่าแสวงหาความจริงเพื่อ
- 1.2.2 13 ข้อ 4 ควรจะเพิ่มความเข้มแข็งของบุคลากรด้านอื่น นอกจากครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 1.2.2 14 มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับและมีมาตรฐานเป็นแม่แบบของสถานศึกษาในท้องถิ่น และให้บริการความรู้แก่ชุมชนและท้องถิ่น
- 1.2.2 15 ข้อ 3 ให้เพิ่มการพัฒนาด้วย ข้อ 5 ให้การบริการอย่างจริงจังส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ
- 1.2.2 16 ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
- 1.2.2 17 ข้อ 7 ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติสืบไป
- 1.2.2 18 ข้อ 2 เพิ่ม คลอดการประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมกับยุคสมัยทั้งปัจจุบันและอนาคต
- 1.2.2 19 ข้อ 8 ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และภูมิปัญญาของประชาชนในท้องถิ่น ให้เห็นคุณค่าและตระหนักในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยใช้หลักการจัดการทรัพยากร ร่วมกันของทุกภาคส่วน เพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันกับธรรมชาติอย่างยั่งยืน
- 1.2.3 ข้อเสนอแนะต่อ “ยุทธศาสตร์” ที่ประกอบด้วย “วัตถุประสงค์” และ “แนวทางการบรรลุ วัตถุประสงค์” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ที่สำคัญ มีผลการวิจัยดังนี้
- 1.2.3.1 ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
- วัตถุประสงค์ที่สำคัญ
- เพื่อส่งเสริมและผลิตบัณฑิตที่ดีมีความรู้คู่คุณธรรม ในหลากหลายสาขาวิชาและมีมาตรฐานทั้งทฤษฎีและปฏิบัติตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นอันนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสามารถนำความรู้ไปใช้ทำงานประกอบอาชีพได้ตรงตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
- ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว
- (1) พัฒนาอาจารย์ บุคลากร ให้มีความพร้อมและมีความรู้เป็นที่ประจักษ์สร้างค่านาเชื่อถือให้กับสังคม และจัดอาจารย์ บุคลากรที่ทำการสอนให้ตรงตามวิชาเอก

(2) จัดหาสื่อเทคโนโลยีการศึกษาเรียนรู้ที่ทันสมัยและเพียงพอแก่นักศึกษาและใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

(3) เปิดหลักสูตรที่หลากหลายและหลักสูตรที่เปิดสอนควรจะบูรณาการให้เข้ากับชุมชนหรือสังคมเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในชีวิตได้จริงและรับผิดชอบต่อสังคม

(4) สร้างมาตรฐานของนักศึกษาในสถานบันและนอกสถาบันอย่างต่อเนื่องโดยการติดตามให้การช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิด

1.2.3.2 ด้านการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่สำคัญ

เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางด้านการวิจัยและเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และพัฒนางานวิชาการ และสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ และให้มีการวิจัยทั้งภายนอกและภายในเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

(1) ควรมีการบริหารจัดการงานวิจัยที่มีระบบ โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการดูแลตรวจสอบตั้งแต่ตั้งชื่อเรื่อง เค้าโครง ดำเนินการ สรุป เผยแพร่ผลการวิจัยและส่งเสริม ให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการและขั้นตอนการวิจัยพัฒนางานวิจัยให้มีความหลากหลายและพัฒนาทีมงานในด้านการวิจัย

(2) ควรมีการจัดทำแผนพัฒนางานวิจัยและสร้างเครือข่ายการพัฒนา และให้งบประมาณสนับสนุนในการจัดทำผลงานด้านการวิจัยอย่างเพียงพอ

(3) กำหนดยุทธศาสตร์งานวิจัยที่เป็นจุดเน้นของชาติ จังหวัด และท้องถิ่น เพื่อให้ นักวิจัยดำเนินการวิจัยภายใต้ศักยภาพของจังหวัด ด้วยวิธินบูรณาการทุกๆมิติที่นักวิจัยมีความเชี่ยวชาญ

(4) สนับสนุนคณาจารย์นำผลงานวิจัยไปเสนอในเวทีทางวิชาการต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2.3.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

วัตถุประสงค์ที่สำคัญ

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งความรู้ทางวิชาการ วิชาชีพและภูมิปัญญาท้องถิ่นและเป็นศูนย์บริการวิชาการแก่ท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียงและเสริมสร้างการบริการวิชาการแก่สังคมที่หลากหลายทั้งวิชาการและวิชาชีพให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคมและในระดับชาติ

ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

(1) จัดให้มีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบ กำหนดคนโยบาย โดยความร่วมมือของทุกฝ่าย และกำหนดแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า 1-2 ปี

(2) จัดให้มีแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ดีหลากหลาย มีคุณภาพได้มาตรฐานเพียงพอแก่สังคม ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้บริการใช้อย่างทั่วถึงเพียงพอ และสร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรทุกคนในการให้บริการสนับสนุนปัจจัยทางการบริหารแก่ทุกหน่วยงานภายในสร้างนักบริหารมืออาชีพ

(3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นๆ ประชาสัมพันธ์ถึง โครงการต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น ให้ประชาชนในพื้นที่ได้ทราบและส่งเสริมสนับสนุนให้สังคมได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอการบริการวิชาการ

(4) จัดตั้งศูนย์ให้บริการนวัตกรรมทางวิชาการที่สามารถดำเนินการหารายได้มาใช้ ในการจัดการศูนย์ที่ให้บริการและสนับสนุนให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริการวิชาการระดมทรัพยากรและสนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาการบริการวิชาการ

1.2.3.4 ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์ที่สำคัญ

เพื่อพัฒนาความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการ สร้างงาน สร้างรายได้ ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น และมุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่นเพื่อนำ เทคโนโลยีไปถ่ายทอดให้กับชุมชนมากขึ้น โดยแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ร่วมกับความรู้ที่ได้จากงานวิจัยกับชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ข้อเสนอแนวทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

(1) ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อค้นหาเทคโนโลยี โดยให้ทุนเพื่อวิจัยและพัฒนาเผยแพร่ ขยายผล

(2) มียุทธศาสตร์การทำงานและประชาสัมพันธ์การให้บริการของมหาวิทยาลัยแก่ สังคมและท้องถิ่นในด้านความรู้และบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและชัดเจน

(3) จัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้เป็นศูนย์ถ่ายทอด เทคโนโลยีให้การดังกล่าวได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากรบริหารอย่างครบถ้วน และสร้างเครือข่ายศึกษาพัฒนา และร่วมมือถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมทั้งระดับจังหวัด ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือและนอกประเทศ

(4) จัดให้มีเครือข่ายการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กว้างขวางมากขึ้น และพัฒนาระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน โดยมหาวิทยาลัยต้องเปิดตัวให้มากกว่านี้เพื่อที่จะเป็นที่ ยอมรับของชุมชน

1.2.3.5 ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์ที่สำคัญ

เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรมและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของท้องถิ่นให้เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค โดยเฉพาะการส่งเสริม ฮีตสิบสอง คองสิบสี่ หรือจารีตสิบสองคองสิบสี่ของท้องถิ่นอีสานอย่างสม่ำเสมอ สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับ สถาบันเพื่อทำนุบำรุงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นให้เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและท้องถิ่น

ข้อเสนอแนวทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

(1) จัดตั้งศูนย์ศึกษาทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานที่มีความรักในงานศิลปะ วัฒนธรรมอย่างจริงจังและจริงจัง และจัดงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอในกาดำเนินงาน

(2) รวบรวมภูมิปัญญาหรือปราชญ์ชาวบ้านการวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อทราบถึงคุณค่าและมาตรฐานที่ควรจะเป็นเพื่อนำมาจัดทำให้เป็นระบบ โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(3) จัดกิจกรรมการส่งเสริมอนุรักษ์ พัฒนาและการเสริมสร้างเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น เผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องและสร้างเครือข่ายการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมให้เกิดความยั่งยืน

(4) มียุทธศาสตร์ด้านการปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติได้จริง และมีการประชาสัมพันธ์ทั้งด้านความรู้และการปฏิบัติงาน ส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่นให้เกิดเอกลักษณ์โดดเด่นเป็นชื่อเสียงแก่สถาบัน

1.2.3.6 ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ที่สำคัญ

เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และเป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ เป็นมหาวิทยาลัยในป่าใหญ่โดยมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนและให้สังคมมีส่วนร่วม และปลูกฝังค่านิยมด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาและชุมชนมากขึ้น

ข้อเสนอแนวทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

(1) จัดตั้งศูนย์อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานที่รักในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง จัดงบประมาณสนับสนุนงานให้เพียงพอในการดำเนินงาน

(2) ควรณรงค์ปลูกฝังจิตสำนึก และบูรณาการไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน และให้ความรู้กับชุมชนเรื่องความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติให้มากขึ้น โดยประสานความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

(3) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สนับสนุนให้นักศึกษาจัดทำโครงการหรืองานวิจัยเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันของคนภาคอีสานกับป่าเบญจพรรณ

(4) รวบรวมพืชและสัตว์ชนิดต่างๆมาทำเป็นสวนป่าให้เป็นแหล่งศึกษา ทัศนศึกษาของคนทั่วไปและเป็นผู้นำในการส่งเสริมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมีบทบาทในทุกขั้นตอนเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

1.2.3.7 ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทย์ฐานะครู

วัตถุประสงค์ที่สำคัญ

เพื่อผลิตบัณฑิตที่ดีมีคุณภาพ และพัฒนาวิชาชีพครูและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ในการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ มุ่งเน้นผลิตในสาขาขาดแคลน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและผู้สนใจ โดยสามารถนำความรู้ไปใช้ประกอบอาชีพตรงตามสาขาวิชาที่เรียนเป็นคนดีของสังคม

ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

(1) ศึกษาความต้องการใช้ครุภัณฑ์มาวางแผนการผลิตครุ ศึกษาความต้องการพัฒนาของครุมาวางแผนการพัฒนาครุ และมีระบบการศึกษาการผลิตบัณฑิตที่ได้มาตรฐาน มีความพร้อมด้านบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ และมีระบบประกันคุณภาพบัณฑิต

(2) พัฒนาคณาจารย์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นและสอนตรงตามสาขาวิชาเอกและมีความสามารถ เน้นจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

(3) จัดตั้งศูนย์ศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อทำหน้าที่ศึกษาวิจัย และให้บริการวิชาการแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา และเป็นเครือข่ายและสร้างเครือข่ายความร่วมมือการผลิตครุและพัฒนาวิชาชีพครู โดยเฉพาะในท้องถิ่น มียุทธศาสตร์การทำงานและประชาสัมพันธ์ที่มีระบบและต่อเนื่อง

(4) เปิดสอนทางการศึกษา โดยเปิดหลักสูตรที่หลากหลายทุกระดับการศึกษา ตรี โท เอก และจัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้ใช้บัณฑิตและผู้เรียน

1.2.3.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน

วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐาน เทียบเท่ากับสถาบันอื่นและนานาชาติ มุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านการบริหารงานทั่วไป งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานวิชาการ เป็นที่ยอมรับของผู้มารับบริการและสังคม

ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

(1) ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ให้มีการนำระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงาน และจัดกิจกรรมการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยให้คณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาทุกขั้นตอน และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ตนเองให้มากขึ้น

(2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติราชการของสถาบันที่ชัดเจนในแต่ละด้าน และจัดทำแผนพัฒนาโดยระดมมันสมองจากทุกภาคส่วนมีการดำเนินการและติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

(3) การบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันต้องทันสมัยและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร และจัดให้มีระบบการประเมินคุณภาพและการปฏิบัติงานในทุกมิติทุกหน่วยงานทุกกิจกรรมและภารกิจ เพื่อเข้าสู่องค์กรแห่งคุณภาพ

(4) ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาต่อระดับปริญญาเอกของคณาจารย์และบุคลากร และส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ทำผลงานทางวิชาการมากขึ้น

1.2.4 ข้อเสนอแนะต่อ “กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ข้อ 1.2.3.1- 1.2.3.8” (กลไกเร่งรัด เช่น การปรับปรุงโครงสร้าง การแก้ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่างๆ หรือ อื่นๆ เป็นต้น) มีผลการวิจัยดังนี้

1.2.4.1 ปรับปรุงโครงสร้าง กำหนดกรอบอัตรากำลัง บรรจุคนที่เหมาะสมเท่านั้น มีระบบและกลไกในการทำงานและตรวจสอบทุกขั้นตอน รวมถึงการปรับโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน ICT

1.2.4.2 ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างบางส่วน และการแก้ไขระเบียบกฎหมายที่รองรับการปฏิบัติงานตลอดจนการจัดหาทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนาส่งเสริมงานในแต่ละด้าน

1.2.4.3 ปรับปรุง โครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับท้องถิ่นและบริบทของมหาวิทยาลัยโดยแต่งตั้งคณะกรรมการ ศึกษา กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย

1.2.4.4 จัดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์

1.2.4.5 ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร โดยเน้นหลักธรรมาภิบาลปรับปรุงระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานจัดให้มีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลที่ต้องเน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจ

1.2.4.6 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานในมหาวิทยาลัยใหม่ จัดสรรงบประมาณสนับสนุน ส่งเสริมพันธกิจที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เร่งรัดยุทธศาสตร์ทาง ICT เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมและข้อมูลของทางมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

1.2.5 ข้อเสนอแนะต่อ “การควบคุมยุทธศาสตร์ข้อ 1.2.3.1 – 1.2.3.8 (การควบคุมมีขอบข่ายงาน เช่น มีการกำหนดคกฏเกณฑ์และมาตรฐาน มีการวัดผลการดำเนินงาน มีการเปรียบเทียบและประเมิน และการดำเนินการแก้ไข โดยอาจใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและแบบวัฒนธรรม และมีการควบคุมทุกระดับชั้นขององค์กร) ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1.2.5.1 มหาวิทยาลัยขาดการตรวจสอบทบทวน (check-recheck) ทุกขั้นตอนการทำงาน เนื่องจากการอ่อนประสพการณ์ มองไม่เห็นภัยที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญคณะหนึ่งคอยดูแล ซึ่งการดูแลนั้นต้องยึดแบบราชการเป็นหลัก ยกเว้นข้อใดที่มีได้ระบุไว้ในระบบราชการจึงควรยึดระบบวัฒนธรรม

1.2.5.2 ควรมีการควบคุมขอบข่ายงาน การกำหนดคกฏเกณฑ์และมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน มีการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบการทำงาน การแก้ไขและใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและมีการควบคุมทุกระดับชั้นขององค์กร

1.2.5.3 มีการวัดผลการดำเนินงาน มีการเปรียบเทียบและประเมิน และให้มีการควบคุมตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

1.2.5.4 ควรมีการควบคุมให้ครอบคลุมทุกขอบข่าย และทุกระดับชั้นขององค์กรแต่จะต้อเน้นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นหลักเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน โดยมีคณะกรรมการควบคุมดูแลการทำงานพร้อมอนุกรรมการเป็นฝ่ายๆ

1.2.5.5 มหาวิทยาลัยควรมีการควบคุมการทำงานของแต่ละฝ่ายและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องโดยอาจให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ

1.2.5.6 มหาวิทยาลัยควรมีการควบคุมยุทธศาสตร์โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ มาตรฐาน วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และมีการกำกับติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและหาทางแก้ไขเป็นประจำทุกปี

1.2.6 ข้อเสนอแนะต่อ “การประเมินผลยุทธศาสตร์ข้อ 1.2.3.1-1.2.3.8 (การประเมินมีขอบข่ายงาน เช่น มีการทบทวนยุทธศาสตร์ มีการวัดผลการดำเนินงาน มีการปฏิบัติการแก้ไข และใช้วิธีการประเมินเพื่อปรับปรุง การประเมินเพื่อสรุปผล และการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก และยึดหลักความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน) ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1.2.6.1 ควรประเมินทุกยุทธศาสตร์โดยเร็ว ประเมินเพื่อแก้ไขปรับปรุงมากที่สุด ควรเชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมประเมิน

1.2.6.2 ประเมินยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.2.6.3 ประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพมีการประเมินตามตัวชี้วัด และควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.2.6.4 ให้ใช้ระบบการประเมินคุณภาพตามแนวทางการประกันคุณภาพภายในและภายนอกและเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรด้วยให้นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาองค์กร

1.2.6.5 ควรมีการประเมินยุทธศาสตร์ระหว่างดำเนินโครงการและหลังดำเนินโครงการเพื่อให้การแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่และเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและควรมีการทบทวนยุทธศาสตร์อยู่เสมอ

1.2.6.6 ยึดหลักความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยทบทวนยุทธศาสตร์และปรับยุทธศาสตร์ให้เข้าถึงประชาชนและสังคม

1.2.7 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏภาพลันธุ์ ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1.2.7.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป

(1) มหาวิทยาลัยต้องทบทวนแนวทางการรับนักศึกษาและแสวงหาวิธีแก้ไขที่หลากหลายเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาโดยเร็ว

(2) ควรเพิ่มการปฏิบัติงานและการดำเนินกิจกรรมในแต่ละกองให้รวดเร็วและชัดเจน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และต้องจัดรถรับส่งนักศึกษาเพื่อเข้าสู่มหาวิทยาลัย เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักศึกษาในการเดินทางเข้าออกมหาวิทยาลัย

(3) ควรจัดทำแผนระยะสั้นที่สามารถปฏิบัติและนำแผนสู่การปฏิบัติได้หรือได้ในระยะ 5 ปี

(4) ผู้บริหารควรนำหลักการบริหารมาใช้ให้มากที่สุด(โดยเฉพาะเรื่องคน สำคัญที่สุด) และผู้บริหารต้องเป็นนักบริหารที่เป็นมืออาชีพ เก่งคมีคุณธรรม เสียสละ มีการกระจายอำนาจการบริหารงาน การบริหารจัดการควรเป็นระบบเปิด โปร่งใส และตรวจสอบได้

(5) ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วน และควรมีการกระจายอำนาจ และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ควรมีการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพตามความต้องการและพันธกิจของมหาวิทยาลัย

(6) ต้องยึดมั่นในเจตนารมณ์หรือพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างแท้จริง ความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

(7) ควรเน้นการประชาสัมพันธ์ที่ครอบคลุมเพื่อทำให้นักเรียนสนใจและอยากเรียน พยายามหาจุดเด่นของสถาบันที่สามารถดึงดูดนักเรียน/นักศึกษาให้สนใจมากกว่าตัวสถาบัน/วิชาการ โดยเน้นกลุ่มคนในพื้นที่ สร้างความเชื่อถือ ทำความร่วมมือกับโรงเรียนมัธยม

(8) ควรปรับปรุงทางเข้ามหาวิทยาลัย มีรถโดยสารเข้าออกมหาวิทยาลัยให้มีความสะดวกกว่านี้ และควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทั่วถึง มีร้านสวัสดิการ สะดวกซื้อ

(9) ผู้บริหารควรจะต้องเพิ่มความเป็นมืออาชีพมากขึ้น ต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง เข้าใจสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัย สร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพด้านวิชาการสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการคิโนกรอบ และหาวิธีที่สร้างสรรค์

(10) ควรมีการประชาสัมพันธ์ที่เข้มข้น จัดทำป้ายประตูเข้าสู่มหาวิทยาลัยให้มีขนาดใหญ่กว่าเดิมและควรมีไฟฟ้าส่องสว่างตลอดเส้นทาง

(11) ควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักศึกษา ผู้ปกครองและเปิดสาขาใหม่ๆ ที่ตลาดต้องการ

(12) ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเข้ามาบริหารงานเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาและประสิทธิภาพในการทำงานของมหาวิทยาลัย

(13) ควรพัฒนาในส่วนของสภาพความเป็นอยู่ชีวิตสภาพนักศึกษาทั้งด้านการศึกษา กีฬา การคมนาคม และความปลอดภัย ควรมีกิจกรรมการทำงานร่วมกันมีการประเมินในแต่ละกิจกรรมและส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี

(14) ควรมีการให้บริการแนะนำข่าวสารเรื่องราวที่มีประโยชน์แก่นักศึกษาอย่างรวดเร็วต่อเนื่องและอำนวยความสะดวกให้มากกว่านี้

(15) ควรทำ campus ในเมืองหรือหลอมรวมกับมหาวิทยาลัยราชชมงคลอิสาน วิทยาเขตกาฬสินธุ์ และเพิ่มเขตพื้นที่ให้บริการให้มากขึ้น

(16) ควรจัดการบริหารพื้นที่ใช้สอยของมหาวิทยาลัยซึ่งมีเนื้อที่มากให้มีความเหมาะสมมากที่สุดบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของชุมชนมากที่สุด

1.2.6.2 ด้านบุคลากร

(1) พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอนและการวิจัยพัฒนา สร้างเครือข่ายบุคลากรให้มีการเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการอย่างหลากหลาย

1.2.7.3 ด้านวิชาการ

(1) ควรมีการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน โดยเพิ่มหลักสูตรการฝึกประสบการณ์วิชาชีพให้กับนักศึกษาและคัดเลือกอาจารย์ที่มีความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพมาทำการสอน

เพื่อให้นักศึกษาที่จบจากสถาบันมีอาชีพทำไม่ต้องกังวลว่าตนเองจบการศึกษาไปแล้วจะไม่มีการทำ

(2) ควรเพิ่มสาขาวิชาที่เปิดสอนให้มากขึ้น จัดหาบุคลากร อาจารย์ และควบคุมให้มีการสอนเต็มที่

(3) ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียน และแสวงหาบุคลากรที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับมาเสริมความเข้มแข็งสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ เน้นการมีส่วนร่วมของสังคมรอบข้างมหาวิทยาลัย

1.3. ผลการศึกษาพหุกรณี (multi-case study)

3.1. กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3.1.1 ประวัติการก่อตั้งและสภาพทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นโรงเรียนการเรือนแห่งแรกของประเทศไทย ชื่อ “โรงเรียนมัธยมวิสามัญการเรือน” สังกัดกองอาชีวศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการ) เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม พ.ศ. 2477 ที่วังกรมหลวงชุมพรเขตอุดมศักดิ์ (ปัจจุบันเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพณิชยการพระนคร) มีจุดมุ่งหมายเพื่อฝึกอบรมการบ้านการเรือนสำหรับสตรีหลักสูตร 4 ปี และได้เริ่มเปิดสอนหลักสูตรอบรมครูการเรือนขึ้นเป็นครั้งแรก มีความมุ่งหมายเพื่อเตรียมผู้ที่จบออกไปมีอาชีพครูในแขนงนี้ ต่อมาในปี พ.ศ.2480 ได้ย้ายมาอยู่ที่วังจันทร์เกษม (กระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน) และเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนมัธยมวิสามัญการเรือนมาเป็น “โรงเรียนการเรือนวังจันทร์เกษม” สังกัดกองและกรมเดิม โดยเปิดสอนหลักสูตรมัธยมศึกษาการเรือน (หลักสูตร 3 ปี) และหลักสูตรการเรือนชั้นสูง (หลักสูตร 3 ปี) เพิ่มเติม ในปี พ.ศ. 2484 ได้ย้ายจากวังจันทร์เกษมมาตั้งอยู่ในบริเวณสวนสุนันทา บนพื้นที่ประมาณ 37 ไร่ ซึ่งเป็นบริเวณที่ตั้งมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนการเรือนพระนคร” ย้ายสังกัดจากกองอาชีวศึกษาไปสังกัดกองฝึกหัดครู กรมสามัญศึกษา ในขณะที่เดียวกันกระทรวงศึกษาธิการก็ได้จัดตั้ง “โรงเรียนอนุบาลละอออุทิศ” ขึ้น ในบริเวณพื้นที่เดียวกันกับโรงเรียนการเรือนพระนคร สังกัดกองฝึกหัดครู กรมสามัญศึกษาแต่แยกส่วนการบริหารจัดการออกจากกัน ปี พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2518 มีผลบังคับใช้ กรมการฝึกหัดครูได้ปรับปรุงหลักสูตรขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นหลักสูตรการฝึกหัดครูของสภาการฝึกหัดครู พ.ศ. 2519 ทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนได้ถึงระดับปริญญาตรี พ.ศ. 2538 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ส่งผลให้วิทยาลัยครูสวนดุสิตเปลี่ยนชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏสวนดุสิต” สังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏกระทรวงศึกษาธิการ จากพระราชบัญญัติฉบับนี้ ทำให้สวนดุสิตสามารถขยายการจัดการศึกษาได้อย่างกว้างขวางและหลากหลายรูปแบบมากขึ้น

ในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏสวนดุสิตได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจาก “สถาบัน” เป็น “มหาวิทยาลัย” ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ชื่อว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต” สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 – 2551 จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้กำหนดอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญดั้งเดิม และโดดเด่นเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งสาขาวิชาที่มีความพร้อมสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและท้องถิ่น มีทั้งหมด 4 ด้าน คือ 1) ด้านการศึกษาปฐมวัย 2) ด้านอุตสาหกรรมอาหาร 3) ด้านอุตสาหกรรมบริการ และ 4) ด้านการศึกษาพิเศษ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน

คสุติ, 2549, 2550, 2551) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตแบ่งส่วนราชการ ดังนี้ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) คณะครุศาสตร์ 3) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 4) คณะวิทยาการจัดการ 5) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 6) สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม 7) สถาบันวิจัยและพัฒนา 8) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน จำนวนหลักสูตรทั้งหมดในปีการศึกษา 2551 จำนวน 64 หลักสูตร แบ่งเป็นหลักสูตรระดับปริญญาตรี 40 หลักสูตร ป.บัณฑิต 2 หลักสูตร ระดับปริญญาโท 16หลักสูตร และระดับปริญญาเอก 8 หลักสูตรมีหลักสูตรที่เปิดใหม่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 2 หลักสูตร คือ 1) พยาบาลศาสตรบัณฑิต หลักสูตรพยาบาล 2) บริหารธุรกิจบัณฑิต หลักสูตรการจัดการกอล์ฟ ปัจจุบันมีจำนวนนักศึกษาทั้งหมด ปีการศึกษา 2550 จำนวนทั้งสิ้น 32,776 คนแบ่งเป็น ระดับปริญญาตรี 31,611 คน (ภาคปกติ 22,473 คน ภาคปกติ (นอกเวลา) 2,670 คน ภาคสมทบ 6,468 คน) ระดับปริญญาโท 921 คน และระดับปริญญาเอก 244 คน จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ ปีการศึกษา 2550 จำนวนทั้งสิ้น 6,966 คน แบ่งเป็น ระดับปริญญาตรี 6,966 คน (ภาคปกติ 5,359 คน ภาคปกติ(นอกเวลา) 1,500 คน และภาคสมทบ 107 คน) มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ประจำทั้งหมด 875 แยกเป็น อาจารย์(ข้าราชการ) 241 คน อาจารย์ (อัตราจ้าง) 533 คน อาจารย์(ชาวต่างประเทศ) 25 คน อาจารย์ (พนักงานราชการ) 32 คน และอาจารย์(พนักงานมหาวิทยาลัย) 44 คน อาจารย์ประจำ จำนวน 875 คน จบการศึกษาระดับปริญญาเอก 107 คน ระดับปริญญาโท 709 คน และระดับปริญญาตรี 59 คน อาจารย์ประจำที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์ 4 คน รองศาสตราจารย์ 35 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ 114 คน อาจารย์ 722 คน บุคลากรสายสนับสนุน ทั้งหมด 1,412 คน แบ่งเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ปฏิบัติการ) 15 คน ลูกจ้างประจำ 37 คน พนักงานราชการ(ปฏิบัติการและกลุ่มบริการ) 8 คน นักวิจัย 11 คน เจ้าหน้าที่อัตราจ้าง 839 คน และเจ้าหน้าที่ จัดหารายได้ 502 คน

3.1.2 ผลการศึกษาเอกสารด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์

3.1.2.1 ปรัชญา

เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอด

(Survivability)

3.1.2.2 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มีอัตลักษณ์โดดเด่นด้านอุตสาหกรรมอาหาร การศึกษาปฐมวัย อุตสาหกรรมการบริการ และพยาบาล ภายใต้การบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นพลวัต เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียน และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

3.1.2.3 พันธกิจ

ผลิตบัณฑิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับและต้องการของสังคมโดยมีจุดเน้นด้านบุคลิกภาพเฉพาะตามวัฒนธรรมสวนดุสิต สร้าง พัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิต และการพัฒนาความเข้มแข็งชุมชน สังคม และประเทศในลักษณะการให้บริการวิชาการ ทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล ยั่งยืน เผยแพร่และส่งเสริมปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สร้างและพัฒนาความเข้มแข็งวิชาชีพครู โดยยึดหลักการบริหารจัดการที่คำนึงถึงการปรับตัวล่วงหน้าเพื่อพร้อมรับแนวโน้มบริบทที่จะเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาคอาเซียน

3.1.2.4 เป้าประสงค์

ภูมิภาคอาเซียน

- (1) ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาตลอดชีวิตตามศักยภาพ
- (2) บัณฑิตในสาขาที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับ
- (3) นักศึกษาและประชาชนตระหนักเห็นคุณค่าวัฒนธรรมไทย
- (4) กำลังคนด้านวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ
- (5) มหาวิทยาลัย ชุมชน สังคม ได้ใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น
- (6) มหาวิทยาลัยสามารถสร้างความเข้มแข็งในการอยู่รอดได้

3.1.2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์

ของประเทศ

- (1) การให้บริการวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- (2) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาด้านสังคมศาสตร์
- (3) การสร้างความรู้ความเข้าใจและความภูมิใจในคุณค่าวัฒนธรรมองค์กร
- (4) การจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นฐานการพัฒนาขีดความสามารถ
- (5) การพัฒนาผลงานวิจัย นวัตกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์
- (6) การบริหารจัดการแบบพลวัต

3.1.2.7 กลยุทธ์

- (1) การบริการวิชาการเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- (2) มหาวิทยาลัยที่มีอัตลักษณ์ (Identity) โดดเด่นเป็นของตนเอง
- (3) สร้างคุณค่าวัฒนธรรมไทย
- (4) พัฒนาความเข้มแข็งของการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์
- (5) สร้างและนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- (6) การบริหารจัดการเชิงพลวัต

3.1.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

จากการสัมภาษณ์ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตจะเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง โดยให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นการสร้างอัตลักษณ์เพื่อสร้างจุดเด่นหรือความแตกต่างใน 4 ด้าน คือ ด้านอุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมบริการ การศึกษาปฐมวัย และพยาบาล โดยเริ่มแนวคิดจากทีมผู้บริหารไปสู่ระดับสภามหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติตั้งที่ผู้บริหารผู้ให้สัมภาษณ์ว่า

....การปรับเปลี่ยน หลักสูตรต่างๆ หรือเพิ่มพันธกิจหรือลดพันธกิจ เกิดจากส่วนหนึ่งของทีมบริหารสร้างขึ้นมาก่อนแล้วเสนอสภามหาวิทยาลัยให้รับทราบ การกำหนดนี้ก่อนที่กำหนดรูปแบบของมหาวิทยาลัยเพื่อเข้ากับเกณฑ์การประเมินคุณภาพของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เขากำหนดให้มหาวิทยาลัยที่มีกลุ่มเป็น 4 กลุ่ม พอไปรับรองวิทยะฐานะก็มีการแบ่งเป็น 4 กลุ่มอีก ในส่วนของเราจะเลือกกลุ่มไหน จะเป็นมหาวิทยาลัยอะไร สวนดุสิตกำหนดตัวเองว่าจะเป็นเฉพาะทาง คือ เก่งในทางที่เราเก่ง ไม่ได้เก่งทั้งหมดเลย จะเก่งเฉพาะทางที่เราจะเก่ง ฉะนั้น เราก็กำหนดอัตลักษณ์ของ

เรา อะไรด้านที่เราเก่ง เช่น กำหนดอย่างแรกเลยคือ อาหาร อุตสาหกรรมอาหารเหล่านี้ หลักสูตรที่เกี่ยวกับอาหารวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการอาหาร อุตสาหกรรมอาหารและบริการคหกรรมศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับอาหารเรารู้ว่าเราเก่งด้านหนึ่งเลยเป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยก็จะเน้นในส่วนนี้ ด้านที่สองด้านอุตสาหกรรมบริการ อุตสาหกรรมการบริการทั้งหลายของเราไม่ว่าจะเป็นท่องเที่ยว โรงแรม การบิน ออกแบบนิทรรศการและการแสดง เราก็ถือว่าเป็นอุตสาหกรรมบริการทั้งหมด อันนี้เราก็นั่นนะว่าเราเก่งนะ ด้านหนึ่งคือปฐมวัยเป็นหลักสูตรที่มีอยู่หลักสูตรเดียว นี้ที่ ครุศาสตร์เรามีหลักสูตรเดียว หลักสูตรอื่น ไม่มีเรามีหลักสูตรพยาบาลที่เปิดใหม่ที่ได้รับความนิยมค่อนข้างสูง มีผลตอบแทนค่อนข้างดี คุณภาพดี ถ้ามันจะพัฒนาตรงนี้ได้ไหม แต่เรามีจุดมุ่งหมายมุ่งเน้นพยาบาลดูแลเด็กและดูแลผู้สูงอายุ..... แล้วเอาคณะวิทยาศาสตร์มาสนับสนุนคณะพยาบาลซะ ตั้งขึ้นมาแล้วเอาตรงนี้เป็นอัตลักษณ์ใหม่ นี่คือเหตุผลว่าทำไมจึงเอาพยาบาลมาขึ้นมาในช่วงนี้ นี่ก็เงื่อนไขที่เราเปลี่ยนอัตลักษณ์ เป็น 4 ด้านอย่างนี้ นี่ก็ส่วนที่สำคัญที่สุดของมหาวิทยาลัยงบประมาณส่วนใหญ่จะทุ่มลงไป 4 ด้านแนวนี้เราก็ตายายการผลิตการพัฒนาอะไรต่างๆเหล่านี้... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องมีอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ของตนเอง โดยเน้นหลักสูตรที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับการยอมรับสูงของมหาวิทยาลัย

3.1.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการวิจัย

จากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตพบว่า มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการวิจัยโดยเฉพาะการวิจัยที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

...เขาเสนอเรื่องไปทำซีเกมส์ที่ลาว เรายังทำได้เลย หนังสือพิมพ์ก็ลงข่าวเขาเชิญสวนดุสิตถามผมทำได้ไหมผมส่งทีมไปอยู่ที่หนองคายมาตั้งนานแล้ว... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

นอกจากนี้ ยังส่งเสริมสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์งานวิจัยในระดับนานาชาติโดยให้ทุนสำหรับอาจารย์และสนับสนุนการวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก ดังคำสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนงานที่ว่า

.....งานวิจัยเน้นอย่างมาก เนื่องจากเรามีบัณฑิตวิทยาลัยด้วย เพราะฉะนั้นคือจำนวนของชิ้นงานไม่น้อยอยู่แล้ว ที่ต้องเร่งผลักดันคือการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติ มันถึงจะช่วยทำให้มาตรฐานระบบการบริหารจัดการมัน ไปกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งว่าต้องอยู่ในระดับนานาชาติ...บที่สนับสนุนไม่น้อย ค่อนข้างเยอะพอสมควร เรามีหลายส่วน อย่างเช่นส่วนหนึ่งเรามีงบของมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนคณาจารย์ที่ต้องทำวิจัยแต่ยังไม่สามารถหาเงินจากภายนอกได้ แต่ยังมีเงินวิจัยที่เราได้จากภายนอก เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเราได้ค่อนข้างเยอะบางที่ทำวิจัยด้วยหรือไปเป็นที่ปรึกษาโครงการวิสาหกิจขนาด

ย่อมเราจะได้ก็หลายสิบล้านอยู่...(ผอ.กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องให้ความสำคัญกับการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์งานวิจัยในระดับนานาชาติ

3.1.5 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมนั้น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตได้เปิดศูนย์การเรียนนอกพื้นที่จำนวนมากเพื่อรองรับความต้องการของสังคม และยังเน้นการให้บริการท้องถิ่นด้วยดังกล่าวของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตที่กล่าวว่า

...ผมมีศูนย์ต่างๆอยู่หลายศูนย์ไม่เคยคิดว่าต้องมีเด็ก อย่างเช่นปราจีนบุรีเองมีเด็กน้อยกว่าคน แต่ปราจีนมีโรงสีขาว มีการทำสัญญากับพินิจโลกที่จะเชื่อมระหว่างศูนย์ซื้อข้าวที่พินิจโลกพัฒนาข้าวคุณภาพตรงนั้นร่วมกับบเรศวรและพิบูลสงครามขอขายจะกว้างรายได้หลักจะเลี้ยงปราจีนจะอยู่ที่โรงสี ไม่ใช่เด็ก แต่เด็กจะเป็นผลพลอยได้... แต่พวกผมทำอะไรให้ท้องถิ่นได้มากกว่า ผมซื้อข้าวให้ท้องถิ่นเขา สีให้เขา ขายให้เขาเลย เกี่ยวข้าวเสร็จมาวางขายเลย ผมเอาธนาคารมาจ่ายเงินเดี๋ยวนั้นเลย เขาอยากเรียนประกาศนียบัตรวิชาชีพ ผมก็บอกมีแค่นี้ก็จะทำให้ คุณอยากเรียนเท่าไร ผมจะหาคคนไปให้ ผมหาพื้นที่สอนให้ ทำให้เขา...(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการเปิดศูนย์การเรียนนอกพื้นที่เพื่อรองรับความต้องการของสังคม และยังคงเน้นการให้บริการท้องถิ่น

3.1.6 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ในด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน โดยเฉพาะงานด้านข้อมูลดังกล่าวให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ดังนี้

...การใช้เทคโนโลยีต้องบอกเลยว่าเราต้องการให้เป็นไม่ใช่เรื่องความโดดเด่นแต่ต้องเป็นพื้นฐานของทุกมิติ ทุกอย่างต้องรันบนฐานข้อมูล ใช้เทคโนโลยีช่วยตลอดเวลา....(ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นภารกิจที่ทุกมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการตามภารกิจที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน โดยเฉพาะงานด้านข้อมูล

3.1.7 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ในด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตให้ความสำคัญโดยจัดสรรงบประมาณให้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ดังนี้

....ถ้าไปดูตามงบประมาณแผ่นดินอาจจะรู้สึก ถ้าดูตามงบใช้เงินเท่านี้อาจไม่ค่อยเยอะ แต่เอาเข้าจริงๆเรามีเงินที่ไม่ใช่งบประมาณแผ่นดินเป็นเงินบำรุงการศึกษาเยอะ... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า ได้ให้ความสำคัญกับงานด้านวัฒนธรรมโดยจัดสรรงบประมาณให้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ

3.1.8 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การประหยัดทรัพยากร โดยเฉพาะการผลักดันให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ดังคำสัมภาษณ์ดังนี้

....ลักษณะทางกายภาพ ทุกมุมเราเล็กแต่เราไม่ละและไม่สกปรกข้างหลังตึกเราจะไม่สกปรก ท่านให้ความสำคัญทางด้านกายภาพ... เมื่อผมบดรีบทราบ รับก็ส่งต่อไป แต่ละสัปดาห์เอามาคุยกัน ตอนนี้เราบูรณาการประหยัดทรัพยากรแต่ละคณะจะประหยัดอย่างไร คณะใดต้องมีนโยบายไปถ่ายทอด ต้องคิดโครงการ คราวหน้าเอามาแล้วให้ฟัง คือถ้าคุณมาประชุมไม่เก็บหน้าแสดงว่าคุณไม่ได้ทำอะไร.... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 9 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า ได้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การประหยัดทรัพยากร โดยเฉพาะการผลักดันให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

3.1.9 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู

จากการสัมภาษณ์อธิการบดี พบว่า งานด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูเป็น อัตลักษณ์หนึ่งในสี่ของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะการปฐมนุรักษ์ถึงแม้จะมีแค่หลักสูตรเดียวของคณะครุศาสตร์แต่ได้เปิดทำการสอนทั่วประเทศ ดังคำสัมภาษณ์อธิการบดี ดังนี้

...ทำอย่างไรที่จะให้ผู้บริหาร โคดเด่น มีส่วนที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง มีความรู้ความสามารถ มีบารมีที่ให้นักนทำตามได้ไม่งั้นจะทำได้อย่างไร อยู่ดีๆจะไปตัดหลักสูตร 12 หลักสูตร เหลือหลักสูตร

เดียว ต้องใช้กำลังภายในมากทีเดียวที่จะอธิบาย แต่ต้องหางานให้เขาได้ด้วย ไม่ได้ตัดไปแล้วคุณตงานนะ เดี่ยวนี้คณะครุศาสตร์ทำงานเต็มที่ไม่มีวันหยุดเพราะเราเปิดหลักสูตรปฐมวัยทั่วประเทศ.... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏควรจะต้องผลิตครูตามศักยภาพของแต่ละมหาวิทยาลัย

3.1.10 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการบริหารจัดการสถาบัน

แนวทางการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเน้นการบริหารจัดการโดยยึด แนวคุณภาพเพื่อสร้างความอยู่รอดโดยสร้างอัตลักษณ์ให้แก่มหาวิทยาลัย และการกระจายอำนาจและ มอบการตัดสินใจเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ดังคำให้สัมภาษณ์อธิการบดี ดังนี้

...ในการบริหารจัดการของสวนดุสิตบริหารจัดการโดยยึดแนวคุณภาพ ใช้ทั้ง 4 เกณฑ์มา กำหนดแนวคุณภาพบริหารจัดการตามแนวคุณภาพเหมือนกับการพัฒนาตามระบอบราชการ...การสร้าง ความอยู่รอด ความอยู่รอด ในปรัชญาของสวนดุสิตใช้คำว่า ทำอย่างไรจะให้มหาวิทยาลัยอยู่รอด ไม่ใช่ ทำให้คุณอยู่รอด ตอนนี้ปรับตัวใหม่มาเป็น ความสามารถในการอยู่รอด เมื่อมันอยู่รอดคุณมีความสามารถอะไรทำให้มันอยู่รอดได้นั้นคือกำหนดอัตลักษณ์ของเรา ทุกคนก็จะเข้าใจไม่ใช่เราอยู่รอด มหาวิทยาลัยอยู่รอดก่อนเราถึงจะอยู่ได้...มันอย่างนี้เวลาที่ผมมอบอำนาจให้ใครมอบจริงๆ มอบทั้งเงิน มอบทั้งแนวความคิด ไม่ใช่มอบเสร็จมีอะไรคุณโทรกลับมาถาม สายบริหารผมทุกคนตัดสินใจได้เลย ไม่ต้องโทรมาถาม อำนาจต่อรองเสียไป ความเชื่อมั่นในตัวเองเสียไป... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตยังให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์โดยสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ดังคำสัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ดังนี้

...ใครมีความสามารถท่านอธิการท่านสนับสนุนเต็มที่ใครเรียนต่อได้ท่านก็ต้องเรียน....ก็การมีส่วนร่วมหนึ่งและการถ่ายทอดจากบนลงล่าง มันจะไม่ได้ขาดตอนว่าข้างบนคิดอะไรข้างล่างไม่เคยรู้ไม่ได้ข้างบนอยู่บนหอคอยงาช้างไม่ใช่...(ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดี และผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารจัดการที่อาศัยยึดแนวคุณภาพเพื่อสร้างความอยู่รอด โดยต้องสร้างอัตลักษณ์ที่แตกต่างสถาบันอื่น กระจายอำนาจและการตัดสินใจ และสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

3.1.11 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์

กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ที่พบของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คือ การสร้างทีมผู้บริหารที่เก่ง และการบริหารงานที่ขับเคลื่อนในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัยจนถึงระดับปฏิบัติโดยอาศัยผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ดังคำให้สัมภาษณ์ของอธิการบดีที่ว่า

...คุณทำให้ผู้บริหารเก่งก่อน ทีมผู้บริหารผมเก่ง คุณทำนี้ได้ คนอื่นก็จะเข้ามาทำให้ตรงนี้ได้ คุณจะทำอย่างไรให้ผู้บริหาร โคนเด่น... การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันตั้งแต่ระดับ สภาฯ เพราะในส่วนที่เราทำเราเสนอทั้งสองด้าน เท่ากับว่าตัวผู้บริหารเป็นกลไก...(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

นอกจากนี้แล้ว ยังพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีกลไกพิเศษที่สำคัญ คือ การสร้าง commitment ระหว่างหน่วยงานภายในและการจัดประชุมติดตามงานทุกสัปดาห์ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ที่ว่า

...กลไกที่มหาวิทยาลัยพยายามวาง คือ เราจะมันกลไก คณะกรรมการหรือเทคนิควิธีการที่จะทำให้หน่วยงานมี commitment ร่วมกัน สมมุติว่ามหาวิทยาลัยต้องไปเซ็นคำรับรองการปฏิบัติราชการกับทาง กพร. หน่วยงานต่างๆก็ต้องเซ็นกับมหาวิทยาลัย หลักสูตรก็ต้องเซ็นกับคณะ... แล้วจะมีกรรมการที่คอยกำกับติดตามดูแล...กลไกหลักก็คือคณะกรรมการบริหารกลยุทธ์ มีการประชุมทุกอาทิตย์ วันจันทร์.... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ อธิการบดี และผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญ คือ ตัวผู้บริหารและทีมผู้บริหารการสร้างทีมผู้บริหารมีความสำคัญ โดยจะต้องสร้าง commitment ระหว่างหน่วยงานภายใน

3.1.12 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการควบคุมยุทธศาสตร์

การควบคุมยุทธศาสตร์ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างจริงจังและลงไปกำกับดูแลด้วยตัวเอง โดยจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการที่มีผู้บริหารเป็นประธานกรรมการ ดังคำให้สัมภาษณ์ของอธิการบดีและผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ที่ว่า

.....การกำกับติดตาม คือ ลงไปเล่นเลย ไม่ได้มอบ ทุกคนลงไปเล่นเลย ผมไม่ได้ลงไปเล่นด้วยตัวเอง ทีมบริหารทั้งหลายลงไปเลยกำกับดูแลของตัวเอง.... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)...มีคณะกรรมการประเมินที่คอยกำกับดูแลและคอยติดตามประเมิน...ที่เราประสบความสำเร็จเพราะเรามีระบบการกำกับและติดตาม แล้วผู้บริหารให้ความสำคัญจริงจังบางชุดท่านอธิการหรือรองอธิการเป็นประธาน คือท่านอธิการเป็นที่ปรึกษาแต่จะมีรองอธิการเป็นประธานกำกับและ

ติดตาม คือผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างจริงจัง แล้วมันก็จะกลายเป็นวัฒนธรรม... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดี และผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและลงไปกำกับดูแลด้วยตัวเอง โดยอาจจะต้องเข้าไปเป็นประธานกรรมการหรือรองประธานคณะกรรมการด้วย

3.1.13 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน พบว่า ในการประเมินยุทธศาสตร์นั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีคณะกรรมการประเมินการดำเนินงานและระบบการกำกับดูแล โดยเฉพาะผู้บริหารให้ความสำคัญและมีความจริงจัง ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

...มีคณะกรรมการประเมินที่คอยกำกับดูแลและคอยติดตามประเมิน...ที่เราประสบความสำเร็จเพราะเรามีระบบการกำกับและติดตาม แล้วผู้บริหารให้ความสำคัญจริงจังบางชุดท่านอธิการหรือรองอธิการเป็นประธาน คือท่านอธิการเป็นที่ปรึกษาแต่จะมีรองอธิการเป็นประธานกำกับและติดตาม คือผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างจริงจัง แล้วมันก็จะกลายเป็นวัฒนธรรม... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยจะต้องมีคณะกรรมการประเมินการดำเนินงาน และมีระบบการกำกับดูแลยุทธศาสตร์ที่ดี และผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีความจริงจัง

3.2 กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.2.1 ประวัติการก่อตั้งและสภาพทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตั้งอยู่ห่างจากตัวเมืองไปทางจังหวัดอุดรธานี ระยะทาง 6 กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งสิ้น 612 ไร่ เดิมเป็นที่ดินของกระทรวงกลาโหม และของกรมตำรวจ ซึ่งเคยเป็นที่ตั้งของโรงเรียนพลตำรวจ 4 จังหวัดสกลนคร แต่ได้ขยับเลิกไปรวมกับภาคอื่น ต่อมากระทรวงมหาดไทยได้ใช้สถานที่ก่อสร้างศาลากลางจังหวัดสกลนคร การก่อสร้างตัวอาคารได้เสร็จสิ้นเมื่อ พ.ศ. 2506 แต่ยังไม่ได้กระทรวงมหาดไทย ได้เปลี่ยนโครงการไปสร้างศาลากลางจังหวัดใหม่ที่บริเวณศูนย์ราชการในปัจจุบัน จังหวัดสกลนคร กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ขอที่ดินและสิ่งก่อสร้างเพื่อตั้งเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู ซึ่ง ฯพณฯจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อดีตนายกรัฐมนตรีได้มีบัญชาให้มอบที่ดิน และสิ่งก่อสร้างให้กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู โรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร จึงได้ถือกำเนิดขึ้น เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2507 ทั้งนี้โรงเรียนฝึกหัดครูสกลนคร เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2507 รับนักศึกษารุ่นแรก จำนวน 70 คน (ชาย 48 หญิง 22 คน) โดยฝากเรียนไว้กับวิทยาลัยครูอุบลราชธานี วิทยาลัยครูมหาสารคามและวิทยาลัยครูอุดรธานี มีนายจาง กวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม เป็นอาจารย์ใหญ่ กระทรวงศึกษาธิการจึงยกฐานะขึ้นเป็น "วิทยาลัยครูสกลนคร" เมื่อวันที่

16 มกราคม พ.ศ. 2513 และได้ขยายการผลิตครูออกเป็น 2 ภาค คือ ภาคปกติ และภาคค่ำ ในปีการศึกษา 2518 เปิดสอนในระดับปริญญาตรี (ค.บ.) เป็นปีแรกปีการศึกษา 2519 สภาการฝึกหัดครูได้จัดให้มีการเรียนการสอนแบบทวิภาค ดังนั้น สถาบันจึงเปลี่ยนชื่อจาก "นักศึกษภาคค่ำ" เป็น "นักศึกษาต่อเนื่อง" จนถึงปี 2521 ปีการศึกษา 2521 ได้เปิดสอนในระดับปริญญาตรี 2 ปีหลัง (หลังอนุปริญญา) เป็นปีแรกและเปิดอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ (อคป.) ปีการศึกษา 2528 เปิดสอนในสาขาวิชาที่หลากหลายมากขึ้น คือ สาขาศิลปศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ ปีการศึกษา 2529 เปิดสอนใน โครงการจัดการศึกษาสำหรับบุคลากรประจำการ (กศ.บป.) ในหลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี และปริญญาตรี 2 ปีหลัง ปีการศึกษา 2530 เริ่มโครงการครูทายาท เป็นปีแรก

เมื่อปี พ.ศ. 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามให้แก่วิทยาลัยครูทั่วประเทศว่า "สถาบันราชภัฏ" ในปี พ.ศ. 2537 รัฐบาลได้เสนอร่างพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ต่อรัฐสภา เมื่อผ่านการพิจารณาของรัฐสภาแล้ว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ ทรงลงพระปรมาภิไธย เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2538 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 4 ก ลงวันที่ 24 มกราคม 2538 จากพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ มีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าแต่งตั้งให้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสิทธิ์ กองสาสนะ ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนแรกของสถาบันราชภัฏสกลนครอธิการบดีสถาบันราชภัฏสกลนครคนปัจจุบัน คือ นายปัญญา มหาชัย และได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 เว็บไซต์ <http://www.snru.ac.th> การแบ่งส่วนราชการ มีดังนี้ 1) สำนักงานอธิการบดี 2) คณะครุศาสตร์ 3) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 5) คณะวิทยาการจัดการ 6) คณะเทคโนโลยีการเกษตร 7) คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 8) สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน 9) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 10) สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม 11) สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เปิดสอนในระดับปริญญาตรี 7 สาขา ปริญญาโท 3 สาขา และปริญญาเอก 1 สาขา โดยในปีการศึกษานี้ได้เปิดสอนสาขาใหม่คือ ค.บ. 5 ปี (สาขาการศึกษาพิเศษ พลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา) วท.บ. 4 ปี (สาขาการจัดการอุตสาหกรรมเกษตร สาขาเทคนิคการสัตวแพทย์ สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม แขนงวิชาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ แขนงวิชาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม แขนงวิชาเทคโนโลยีโยธา แขนงวิชาเทคโนโลยีสถาปัตยกรรม) การบัญชี (บช.บ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น จำนวน 11,427 คน แบ่งเป็นนักศึกษภาคปกติ 6,958 คน ภาค กศ.ป. จำนวน 3,297 คน โครงการ กศ.ปท. จำนวน 276 คน โครงการความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยกับกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น 272 คน และโครงการบัณฑิตศึกษา 624 คน บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 547 คน ประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานวิชาการ (academic staff) ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา(สายผู้สอน) อาจารย์พิเศษ พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 230 คน และบุคลากรปฏิบัติงานด้านงานสนับสนุน (SupportStaff) ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา(สายสนับสนุน) ลูกจ้างประจำพนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างชั่วคราว (รายเดือน - รายวัน) จำนวน 317 คน (มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549, 2551)

3.2.2 ผลการศึกษาเอกสารด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์

3.2.2.1 ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานแห่งคุณธรรมจริยธรรมร่วมชี้นำพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

3.2.2.2 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่นที่เป็นเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

3.2.2.3 พันธกิจ

- (1) พัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพ
- (2) ให้โอกาสทางการศึกษาแก่คนในท้องถิ่น
- (3) พัฒนาองค์ความรู้เพื่อความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น

3.2.2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

- (1) การสร้างโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- (2) การอนุรักษ์สืบทอดประเพณีวัฒนธรรมที่ดีงาม
- (3) การปรับระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- (4) การพัฒนาขีดความสามารถในการขับเคลื่อนสังคมของประชาชน โดยใช้ความรู้

เป็นฐาน

3.2.2.5 เป้าประสงค์

- (1) ประชาชนได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีมาตรฐานคุณภาพ
- (2) ประชาชนได้รับความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมไทย
- (3) การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน
- (4) การเพิ่มกำลังคนทางด้านวิทยาศาสตร์
- (5) การเพิ่มการวิจัยและพัฒนา เพื่อสนองตอบชุมชนท้องถิ่น

3.2.3 กลยุทธ์

3.2.3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(1) กลยุทธ์หลัก

- 1) การสร้างระบบการจัดการคุณภาพในกระบวนการผลิตบัณฑิต
มาตรการที่

1.1) พัฒนาคูณภาพการจัดการศึกษา โดยการดำเนินการประกันคุณภาพ การศึกษาภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษาพัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลายและได้มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา

1.2) พัฒนารูปแบบและกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและส่งเสริมกิจการนักศึกษาเพื่อพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

1.3) พัฒนาคูณภาพบัณฑิตโดยพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ให้รู้เท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์ และให้การช่วยเหลือนักศึกษาที่ประสบปัญหาขาดแคลน

1.4) ให้ทุนพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการการนำจรรยาบรรณวิชาชีพพัฒนาจารย์ของมหาวิทยาลัยมาสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

2) การผลิตและการพัฒนาวิชาชีพครู

มาตรการที่

2.1) พัฒนาเครือข่ายมาตรฐานการศึกษาและโรงเรียนร่วมพัฒนา

วิชาชีพครู

2.2) ผลิตครูชั้นพื้นฐานในระดับปริญญาตรี

2.3) พัฒนาศักยภาพครูผู้สอนให้มีความพร้อมสูงขึ้น

3) สร้างเครือข่ายในการผลิตบัณฑิต

มาตรการที่

3.1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ

3.2) พัฒนาสหกิจศึกษา

4) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ชุมชน

มาตรการที่

4.1) พัฒนารูปแบบการให้บริการวิชาการให้สอดคล้องกับสภาพของ

ชุมชน

4.2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อเป็น

รากฐานในการจัดโครงการบริการวิชาการ

4.3) การให้ความรู้ทางด้านวิชาการทักษะชีวิตและการพัฒนางานอาชีพ

5) การสร้างโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างทั่วถึง

มาตรการที่

5.1) เผยแพร่องค์ความรู้ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยผ่าน

สื่อและระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย

5.2) เพิ่มศักยภาพศูนย์การจัดการศึกษาภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อ

ให้บริการทางการศึกษาได้กว้างขวางขึ้น

5.3) จัดกิจกรรมโครงการให้ความรู้ที่หลากหลายให้กับบุคลากรของ

มหาวิทยาลัยและบุคคลภายนอกมากขึ้น

6) ส่งเสริมสนับสนุนและจัดการศึกษาทางด้านสังคมศาสตร์

มาตรการที่

6.1) ผลิตบัณฑิตด้านสังคมศาสตร์ให้เป็นตามความต้องการของ

ตลาดแรงงาน

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การอนุรักษ์สืบทอดประเพณีวัฒนธรรมที่ดีงาม

กลยุทธ์หลัก

1) ถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมจริยธรรมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มาตรการที่

- 1.1) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม
- 1.2) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านวัฒนธรรมทั้ง

ภายในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน

(3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน

การทำงาน

กลยุทธ์หลัก

- 1) การพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ

มาตรการที่

- 1.1) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการ
- 1.2) พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และมีศักยภาพสูงขึ้น
- 1.3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้และการจัดการความรู้
- 1.4) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

มีศักยภาพสูงขึ้น

ภายในองค์กร

การบริหารจัดการ

(4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาขีดความสามารถในการขับเคลื่อนของ

ประชาชนโดยใช้ความรู้เป็นฐาน

กลยุทธ์หลัก

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น

มาตรการที่

- 1.1) ผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น
2. ส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี

มาตรการที่

- 2.1) สนับสนุนให้มีการทำวิจัยและพัฒนานักวิจัย ให้มีความรู้
- 2.2) ส่งเสริมให้มีการเสนอผลงานวิชาการและการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติให้เพิ่มขึ้น
- 2.3) กระตุ้นสนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น
- 2.4) ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี

ความสามารถในการทำวิจัยมากขึ้น

ระดับชาติให้เพิ่มขึ้น

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น

3. การตั้งศูนย์ศึกษาเฉพาะทางเพื่อการผลิตพัฒนาและบริการความรู้ มาตรการที่

3.1) จัดตั้งศูนย์ศึกษาเฉพาะทาง เช่น ศูนย์ภาษาและคอมพิวเตอร์
ศูนย์พัฒนาเผยแพร่ข้อมูลองค์ความรู้ และเทคนิคการยอมรับ

3.2.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

จากการสัมภาษณ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่นและต้องให้โอกาสการศึกษาเพื่อบุคลากรได้พัฒนาตัวเองและ
มุ่งเน้นการสร้างนักศึกษาให้เป็นคนดี มีจิตสาธารณะและมีทักษะวิชาชีพ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

... เราบอกตัวเองว่าเราเป็นอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่น...เราจะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการให้
โอกาส ให้โอกาสกับบุคลากรในท้องถิ่น เพื่อเข้าสู่อุดมศึกษา เพื่อให้เขาได้มา 1 เพิ่มคุณวุฒิ 2
ประสบการณ์ หรือความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เขาได้พัฒนาศักยภาพของตัวเองโดยวิธีการที่
หลากหลายที่จะให้เข้าสู่อุดมศึกษา....สุดท้าย คุณลักษณะของบัณฑิตที่เราต้องการคือ เราจะเป็น
มหาวิทยาลัยแห่งการสร้างคนดี มีจิตสาธารณะและมีทักษะวิชาชีพ...(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครจะเห็นว่ามหาวิทยาลัย
ราชภัฏต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสทางการศึกษา และควรมุ่ง
เน้นการสร้างคนดี

3.2.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการวิจัย

จากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครให้ความสำคัญกับงานวิจัยที่ใช้
area base เป็นฐาน โดยผู้บริหารยังได้กำหนดกรอบทิศทางการวิจัยที่ชัดเจนเพื่อสร้างองค์ความรู้ ตลอดจนนำ
ความรู้ไปพัฒนาและถ่ายทอดได้ และยังให้ความสำคัญกับการวิจัยแบบมีส่วนร่วม การวิจัยในประเด็นสาธารณะ
นอกจากนี้ยังได้จัดตั้งทุนเพื่อให้อาจารย์ได้ทำวิจัยด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

...ผมมองว่าเราเป็นอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น การศึกษาวิจัยต้องใช้ area base เป็นฐาน
คือการใช้ท้องถิ่นเป็นฐาน area base มหาวิทยาลัยจะต้องให้นโยบายเอาง่ายๆการศึกษาวิจัยต้อง
ครอบคลุมพื้นที่หนองหาร ภูพาน หรือลุ่มน้ำสงคราม ถ้าเป็น area base ไม่ว่าคุณจะทำวิจัยอะไรก็
แล้วแต่ต้องวิจัยอยู่แถบนี้ การวิจัยนอกจากจะสร้างองค์ความรู้แล้วผมคิดว่ามันต้องเกิดการที่จะนำไป
ถ่ายทอดให้เกิดประโยชน์ได้ด้วย....ถ้าเราวิจัยแบบเดิมคือ วิจัยเสร็จเอาไว้บนหิ้งไม่มีอะไรเกิดขึ้นอันนั้น
เราไม่ปฏิเสธส่วนหนึ่งอาจจะมี วิจัยแล้วได้องค์ความรู้และนำไปถ่ายทอด อีกแบบหนึ่งคือวิจัยแบบมี
ส่วนร่วมแล้วนำไปใช้ประโยชน์ได้ด้วย อีกอันหนึ่งคือ วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอันนี้จำเป็นเรา
ตั้งทุนให้อาจารย์วิจัย นอกจากวิจัยแล้วพัฒนาการเรียนการสอนได้ วิจัยเพื่อเอาไปใช้บริการวิชาการได้

ยังใช้งานวิจัยเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการได้ ตามเกณฑ์ใหม่ ผมมอบนโยบายให้กับทีมวิจัยว่าต่อไปต้องกำหนดทิศทางงานวิจัยโดยเอาท้องถิ่นเป็นฐาน...อีกอันหนึ่งคือการวิจัยประเด็นสาธารณะ คือ ประเด็นที่อยู่ในความสนใจของสาธารณะ ณ ช่วงนั้น เวลานั้น ถ้าวิจัยเข้าไปก็จะล้ำสมัย...(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครจะเห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องให้ความสำคัญกับการวิจัย โดยเฉพาะวิจัยในประเด็นสาธารณะ และควรเน้นการวิจัยที่ใช้ area base เป็นฐาน โดยต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์งานวิจัยในระดับนานาชาติ ทั้งนี้ต้องจัดสรรให้ทุนสำหรับอาจารย์และสนับสนุนการวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก

3.2.5 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมนั้น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครผู้บริหารมุ่งเน้นสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษากับองค์กรระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค โดยเฉพาะลาวและเวียดนามดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

...อุดมศึกษาต่อไปนี้ต้องมีเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา มันมีทั้งเครือข่ายในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค คำว่าภูมิภาคเราไปไกลไปที่ลาวกับเวียดนาม...เราได้ประโยชน์ร่วมกันเช่นเราร่วมมือกับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นทำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตที่เอาบุคลากร ผู้บริหารมาเรียน นี่คือร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น...เราาร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาครูที่ยังไม่มีวุฒิปริญญาตรี โดยเฉพาะปริญญาตรีสายการศึกษาให้เขตพื้นที่สำรวจแล้วส่งคนมาเรียน เราก็มีทุนการศึกษาให้ส่วนหนึ่ง เขตพื้นที่ที่ได้รับประโยชน์ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยก็ได้สนองการบริการวิชาการ...นอกจากวิจัยแล้วพัฒนาการเรียนการสอนได้ วิจัยเพื่อเอาไปใช้บริการวิชาการได้...(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

และงานบริการวิชาการแก่สังคมจะไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง แต่จะแบ่งอยู่กับหน่วยงานหรือคณะต่างๆ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

...ของเราจะเยอะแต่ว่าหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงไม่มีมันจะแบ่งอยู่ พอพูดถึงเรื่องบริการจะเน้นคณะมนุษยฯ คณะมนุษยฯจะเด่นด้านบริการการมีส่วนร่วม เพราะที่มีจะมีศูนย์ของสถาบันพระปกเกล้า... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 6 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครและผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน จะเห็นได้ว่า มีการเปิดศูนย์การเรียนนอกพื้นที่เพื่อรองรับความต้องการของสังคม และยังคงต้องเน้นการให้บริการท้องถิ่น จะต้องมีการประสานงานอาจเปิดเป็นศูนย์บริการวิชาการแก่สังคม ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษากับองค์กรระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค

3.2.6 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ในด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เชื่อมกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ดังคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้

...การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ก็โยงกับวิจัยด้วยมีศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีมีอาจารย์ทางด้านฟิสิกส์ มีศูนย์อยู่ขึ้นกับสถาบันวิจัย เขาให้มาสังกัดตรงนี้แล้วจะทำในลักษณะเชิงเป็นตัวอย่างต้นแบบให้ชุมชนมาคู่มืงประมาณให้เป็นเงินนอก สี่ห้า แสนมีคนให้... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จะเห็นได้ว่า ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยอาจจะตั้งเป็นศูนย์ขึ้นมาเพื่อดำเนินงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะงานด้านวิทยาศาสตร์

3.2.7 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ในด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมนั้นในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พบว่ามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญต่องานวัฒนธรรมสูง มากโดยเฉพาะมุ่งเน้นงานวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นต่างๆ ทั้งนี้มุ่งเน้นในการวิจัยเชิงวัฒนธรรมที่เป็นการจัดระบบระเบียบองค์ความรู้ทางด้านวัฒนธรรม ดังคำให้สัมภาษณ์อธิการบดีที่ว่า

...ที่ผ่านมาระทำวัฒนธรรมเชิงรูปแบบไปเรื่อยๆ เขาเรียกว่าเชิงวัฒนธรรมประเพณี เช่น งานแห่เทียนเข้าพรรษา งานแห่ปราสาทผึ้ง งานลอยกระทง ผมคิดว่าเราไม่ปฏิเสธ เราต้องทำอยู่แล้ว งานวัฒนธรรมอันหนึ่งที่เราควรทำคือ งานวัฒนธรรมเชิงศึกษาวิจัย อันนี้จำเป็นเป็นอีกก้าวหนึ่งของงานวัฒนธรรมอาจเป็นวิจัยเชิงสำรวจก็ได้ มันจะทำให้องค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วถูกเก็บรวบรวมอย่างเป็นระเบียบ งานวิจัยคือการตอบปัญหาการหาความรู้ ความรู้ถูกจัดให้เป็นระบบระเบียบมากยิ่งขึ้น เกิดเป็นองค์ความรู้ที่คึกคัก ผมยกตัวอย่างเขาอย่างเช่น ผมใช้คำว่า *culture map* แผนที่วัฒนธรรม คือจริงๆ วัฒนธรรมในท้องถิ่นมีเยอะแยะมากมาย ถ้าคุณสำรวจแล้วเอามาต่อเป็น มันจะเป็นเส้นทางวัฒนธรรม ซึ่งคุณว่ามันจะเกิดซึ่งจริงมันมีอยู่แล้วแต่ทำอย่างไรที่นักวิจัยจะไปจัดกระทำให้ระบบระเบียบให้เป็นวิทยาศาสตร์ในที่สุดก็ใช้งานวิจัย... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จะเห็นได้ว่าต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวัฒนธรรมที่เป็นจุดเด่น หรือจุดขายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะงานวัฒนธรรมเชิงรูปแบบที่เป็นงานประเพณีในท้องถิ่น และมุ่งเน้นในการวิจัยเชิงวัฒนธรรมที่เป็นการจัดระบบระเบียบองค์ความรู้ทางด้านวัฒนธรรม

3.2.8 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครให้ความสำคัญกับงานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยพยายามเชื่อมโยงเข้ากับหน่วยงานต่างทั้งภายในและภายนอกโดยเฉพาะการดำเนินโครงการกับหน่วยงานภายนอกแต่ยังไม่มีการรับผิดชอบโดยตรง ดังคำสัมภาษณ์ดังนี้

.... สถาบันภาษาและวัฒนธรรม ยังเป็นศูนย์กลางของกรมศิลปกรยังเป็นศูนย์อนุรักษ์ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมทั้งหลาย แต่ละปีเขาจะได้รับบอยู่ประมาณสองแสนเขาจะมีกรอบนโยบายให้สำรวจส่งเขาทุกปี จะมีรายงานอยู่แล้วจะโยงกับสิ่งแวดล้อม...ส่วนใหญ่ให้โปรแกรมสิ่งแวดล้อม คณะวิทย์ดำเนินการเหมือนเขียนไว้ใน พรบ. โครงการน้อยทิศทางไม่ชัดเจน มีบ้างไม่เด่น....ส่วนใหญ่เป็นโครงการทางนอกมาให้ทำ... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จะเห็นได้ว่า ต้องมีหน่วยงานรับผิดชอบหรือประสานงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยตรง ควรให้บูรณาการกับการเรียนการสอนหรืองานอื่นๆ และควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกมากขึ้น และควรมุ่งเน้นปลูกฝังในรูปของกิจกรรมให้นักศึกษาได้ร่วมดำเนินการ

3.2.9 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู

จากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร อธิการบดีมีนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินงานด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู โดยมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ และมีการจัดตั้งศูนย์ฝึกประสบการณ์และจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ของอธิการบดีและผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

...เราร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษาพัฒนาครูที่ยังไม่มีวุฒิปริญญาตรี โดยเฉพาะปริญญาตรีสายการศึกษาให้เขตพื้นที่สำรวจแล้วส่งคนมาเรียน เราก็มีทุนการศึกษาให้ส่วนหนึ่ง เขตพื้นที่ที่ได้รับประโยชน์ในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยก็ได้สนองการบริการวิชาการ... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

...กระบวนการจัดมีคณะครุศาสตร์รับผิดชอบ การเรียนการสอนก็จะระดมคณะอื่นมาสอนร่วมกันทั้งหมด มีศูนย์ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และมีศูนย์พัฒนาครูอยู่ในครุศาสตร์...ส่งเสริมวิทยฐานะนโยบายของมหาวิทยาลัยในแต่ละปีจะให้เงินในส่วนออกไปดำเนินการอยู่...จะเป็นทางส่งเสริมไม่ใช่คณะครุศาสตร์ดำเนินการ... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครและผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องให้ความสำคัญกับการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาครูและบุคลากรทาง การศึกษา

3.2.10 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการบริหารจัดการสถาบัน

แนวทางการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร อธิการบดีมีแนวนโยบายในการบริหารคือ ใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการ tools of management ประกอบด้วย คือข้อ 1) healthy organization องค์การสุขภาพดีหรือองค์การแห่งความสุข ได้แก่ 1) employee Health สุขภาพบุคลากร 2) organizational health สุขภาพองค์การ 3) environmental and social health สุขภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อ 2) blue ocean strategy ยุทธศาสตร์ทะเลคราม และข้อ 3) triple C'S ประกอบด้วย 1) CSR (corporate social responsibility) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม 2) CRM (customer stakeholder relationship management) คือ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3) CG (corporate governance) คือ ธรรมภิบาล และใช้หลักการบริหารบนฐานข้อมูลที่ดีที่มาจากสภาพจริง ดังคำให้สัมภาษณ์ของอธิการบดีดังนี้

...อันหนึ่งคือเครื่องมือในการบริหารจัดการ tools of management เพื่อให้เราบรรลุเป้าหมาย ต้องปรับให้เหมาะสม อันหนึ่งคือ healthy organization แปลว่าองค์กรสุขภาพดีหรือองค์การแห่งความสุขก็ได้...ทำอย่างไรให้คนในองค์กรทำงานแล้วมีความสุขจะทำอย่างนั้นได้ต้องหนึ่ง eEmployee Health คือคนในองค์กรสำคัญถามว่าเขาทำงานที่นี่มีความสุขไหมอยู่ที่นี้มีมีความสุขตามศักยภาพเขา พนักงานจะดูแลเขาอย่างไรไม่เฉพาะด้านสุขภาพ... อันที่สอง organizational health หมายความว่า การบริหารจัดการองค์กรมันเอื้อต่อการเติบโตของเขาไหม เขามีส่วนร่วมไหม การมีส่วนร่วมคือสุขภาพขององค์กรแบบหนึ่ง คือต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทุกคนมีโอกาสเติบโตในเส้นทางของเขา... environmental and social health สิ่งแวดล้อมบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยรอบๆมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไรเราต้องดูแลตามสมควร...เครื่องมืออันที่สอง blue ocean strategy ยุทธศาสตร์ทะเลคราม คือสร้างความแตกต่าง ถามว่าทำไมต้องมาเรียนที่ราชภัฏกาฬสินธุ์ เราต้องตอบต่อว่าราชภัฏกาฬสินธุ์มันต่างจากที่อื่นอย่างไร คือคุณต้องสร้างความแตกต่างซึ่งมันก็มีหลายมิติ เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญที่ใช้ในทางธุรกิจ เช่น คุณจะทำอะหมี่สำเร็จรูปคุณไปทำรสเดียวกับมาม่าคุณก็แข็ง คุณต้องทำต่างจากมาม่า... จุดที่เราต่างจากที่อื่นคืออะไร มันจะเป็นคำตอบว่าที่ผมมาเรียนราชภัฏกาฬสินธุ์เพราะ 1 2 3 ผมมาเรียนราชภัฏสกลนคร เพราะ 1 2 3 ผมมาเรียนมหาวิทยาลัยขอนแก่นเพราะ 1 2 3.... เราต้องสร้างความต่างเขาให้ได้ ...อีกอันหนึ่งคือ triple C'S CSR (corporate social responsibility) คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม CRM (customer stakeholder relationship management) คือ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ CG (corporate governance) คือ ธรรมภิบาล ...สกลนครคุณจะไปตั้งเป้ารับเด็ก 3,0000 ได้อย่างไร...ถ้าคุณมีฐานข้อมูลที่ดีมันจะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์การ มันต้องมีมีฐานข้อมูลอยู่ในสภาพจริง ไม่เช่นนั้นเราจะก้บริหารบนฐานของการคิดไปเอง เช่นผมล้อพรรคพวกว่าปีหน้าจะรับเด็ก 2,500 คน คุณคิดภายใต้พื้นฐานอะไร คุณคิดภายใต้พื้นฐานความรู้สึกตนเองไม่ใช่ คุณหรือเปล่าว่าเด็กจบ ม.6 ปีหน้าจบที่คนในกลุ่มนี้ ไม่เรียนต่อ 1 ใน 3 ไปเรียนที่อื่นอีก 1 ใน 3 เหลือ

3,000 กว่ามีมหาวิทยาลัยเอาง่ายๆ ม.เกษตรเฉลิมพระเกียรติ ราชภัฏ ราชมนต์เทคโนโลยี ราชธานี มีรามอีก
(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัย
 ราชภัฏต้องมีการบริหารยึดหลักธรรมาภิบาล มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจ อาจจะต้องใช้เครื่องมือใน
 การบริหารจัดการที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ดี

3.2.11 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์

กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ที่พบของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นั้นผู้อำนวยการกอง
 นโยบายและแผน กล่าวว่ามีกลไกสำคัญคือ การบูรณาการกับงานที่ปฏิบัติอยู่แล้วโดยอาศัยหน่วยงานด้านแผน
 ประสานโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และที่สำคัญที่สุดคือสภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญในการติดตาม
 งานที่ได้ผลชัดเจนดังกล่าวให้สัมภาษณ์ที่ว่า

...ถ้าลง กพร. จะได้มันเหมือนมีตัวบังคับเหมือนมีผลตอบแทน ส่วนใหญ่ใช้ที่

ประชุม กบม. กบ. ฝ่ายบริหารใช้แผนขับเคลื่อนส่วนใหญ่ใช้ประสานคนหลัก เอาความสัมพันธ์ส่วน
 บุคคลทั้งหมด ถ้าเป็นลายลักษณ์อักษรจะยาก...การดำเนินการให้ดูแผนย่อยของเราด้วย กำลังนำเสนอ
 สภาฯ แผนของคณะเขาเสนอให้สภาฯรู้เพื่อให้รู้ว่าจุดเด่นจุดด้อยเขาต้องการอะไร รวมทั้ง สมมุติเดือน
 นี้ ครั้งที่เท่านี้จะมีการประชุม จะมีการนัดหมายทั้งหมดในเดือนนี้เขาจะลงไปดู ต้องเตรียม
 เอกสารทั้งหมดนำเสนอ ลงทุกเดือน ครอบคลุมหน่วยงาน.... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 สกลนคร กลไกของสภามหาวิทยาลัยนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการติดตามงานที่ได้ผลชัดเจน และอีกกลไกหนึ่ง
 ที่สำคัญที่จะช่วยผลักดันยุทธศาสตร์คือหน่วยงานด้านนโยบายและแผนซึ่งสามารถบูรณาการและประสานได้ดีโดย
 อาจต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก

3.2.12 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการควบคุมยุทธศาสตร์

ในการควบคุมยุทธศาสตร์ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นั้นต้องอาศัยการ
 ควบคุมทางอ้อมโดยใช้แบบฟอร์มของการติดตามงานอื่นเป็นตัวช่วยในการควบคุมยุทธศาสตร์ ดังคำกล่าว
 ของผู้อำนวยการกองแผนที่ว่า

...ถามว่าแผนตัวนี้เวลาติดตามถ้าตามระบบจริงๆยัง แต่โดยทางอ้อมนะมี ทางอ้อมส่วน
 ใหญ่เราติดตามทำแบบฟอร์มตัวติดตาม โครงการที่มันชัดเจน 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน ยังไม่ลงลึก ยังเป็น
 เชิงกว้างๆ โดยหลักต้องใช้มีแบบฟอร์มเวลาสำรวจเพราะว่าทุก 3 เดือน 6 เดือน ต้องเอาเข้าสภาฯ แจ้ง
 สภาฯ....ตัวติดตามจริงๆ มี กพร. และประเมินภายใน เวลาติดตามส่วนใหญ่เราติดตามตัวชี้วัด ตัว

โครงการคือผลพลอยได้... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จะเห็นได้ว่า การควบคุมยุทธศาสตร์อาจจะต้องอาศัยการควบคุมทางอ้อม โดยใช้แบบฟอร์มของการติดตามงาน อื่นๆเป็นตัวช่วยในการควบคุมยุทธศาสตร์

3.2.13 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน พบว่า ในการประเมินยุทธศาสตร์ นั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กล่าวว่า มหาวิทยาลัยจะแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและกรรมการสภามหาวิทยาลัย หนึ่งคนเป็นประธาน โดยจะมีการกำหนดกรอบการประเมินที่อธิการบดีต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อรับการ ประเมินใน 1 ปี ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

....พอเรื่องติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะมีคณะกรรมการติดตาม การติดตาม ที่ผ่านมาก็ให้อธิการนำเสนอกรอบการทำงานสำหรับประเมิน เหมือนเกณฑ์ กำหนดเกณฑ์ไว้ล่วงหน้า อธิการก็จะไปนำเสนอคณะกรรมการ กรรมการส่วนใหญ่ก็จะมีผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในแถบๆนี้ พอตกลง กติกาเสร็จพอ 1 ปีผ่านไปแต่ระหว่างนั้น เขาก็จะมีการประชุมกรรมการเรื่อยๆ เขามาตรวจสอบเรื่อง การเงิน เรื่องเกรดพวกนี้...กรรมการชุดนี้จะเป็นคนติดตาม ให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก โดยสภาฯ จะมีหนึ่งคนเป็นประธานและมีรองอธิการเป็นเลขานุการ ติดตามทั้งหมดในภาพรวม ในระดับคณะยังไม่ มี... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 12 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนครเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยจะต้องมีคณะกรรมการประเมินการดำเนินงาน และมีระบบการกำกับดูแล ยุทธศาสตร์ที่ดี โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก หรือจะต้องกำหนดให้มีการรายงานการ ดำเนินงานเป็นระยะตามความเหมาะสม

3.3 กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

3.3.1 ประวัติการก่อตั้งและสภาพทั่วไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษยกฐานะมาจาก "สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ" ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2540 บนที่ดินสาธารณประโยชน์โนนบกบัว ตำบลโพธิ์ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ มีเนื้อที่ ประมาณ 525 ไร่ 2 งาน 32 ตารางวา ในเขตเทศบาลเมืองศรีสะเกษ เป็น 1 ใน 5 โครงการ จัดตั้งสถาบันราชภัฏ เพิ่มในระยะแรกของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2540 - 2542 โดยมีคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540 ซึ่งการจัดตั้งสถาบันราชภัฏศรีสะเกษ อยู่ภายใต้ของ กฎเกณฑ์ของการจัดตั้งสถาบันราชภัฏใหม่ ดังนี้ 1) เป็นจังหวัดที่มีประชากรมาก 2) เป็นจังหวัดที่มีนักเรียน

นักศึกษามาก โดยเฉพาะนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา 3) เป็นจังหวัดที่ขาดแคลนสถาบันอุดมศึกษา 4) เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพสูงที่พัฒนาเป็นศูนย์กลางแห่งการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรม 5) เป็นจังหวัดที่มีความพร้อมทั้งด้านที่ดินเพื่อการก่อสร้าง เหตุการณ์ที่สำคัญในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มีดังนี้ วันที่ 24 มิถุนายน 2537 นายบุญขง วิสมหมาย สมาชิกผู้แทนราษฎร จังหวัดศรีสะเกษ มีหนังสือถึงผู้ว่าราชการจังหวัดศรีสะเกษ เรื่อง ขอจัดตั้งสถานศึกษาระดับ อุดมศึกษาโดยพื้นที่สาธารณประโยชน์โนนบกบัว และเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2539 นายบุญขง วิสมหมาย มีหนังสือถึงกระทรวงศึกษาธิการ ขอจัดตั้งสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา (สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ) วันที่ 25 พฤศจิกายน 2539 กระทรวงศึกษาธิการออกหนังสือที่ศษ 0335/18506 ถึงสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เรื่อง การจัดตั้งสถาบันราชภัฏเพิ่มเติม เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540 คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้มีการจัดตั้งสถาบันราชภัฏศรีสะเกษ วันที่ 25 พฤษภาคม 2542 ประกาศรับสมัครนักศึกษาภาคปกติรุ่นที่ 1 ภายใต้การกำกับของสถาบันราชภัฏสุรินทร์ เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2544 คณะรัฐมนตรีเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันราชภัฏศรีสะเกษ วันที่ 21 กรกฎาคม 2544 แต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์กนก โตสุรัตน์ เป็นผู้รักษาราชการแทน อธิการบดีสถาบันราชภัฏศรีสะเกษ ในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2544 โอนนักศึกษาภายใต้การกำกับของสถาบันราชภัฏสุรินทร์ มาสังกัดสถาบันราชภัฏศรีสะเกษทั้งหมด และเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2545 ประกาศแบ่งส่วนราชการในสถาบันราชภัฏศรีสะเกษ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายสุวิทย์ คุณกิตติ) วันที่ 20 พฤษภาคม 2545 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนก โตสุรัตน์ ดำรงตำแหน่ง อธิการบดีสถาบันราชภัฏศรีสะเกษ และวันที่ 21 พฤศจิกายน 2545 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง นายบุญขง วิสมหมาย ดำรงตำแหน่งนายกสภาประจำสถาบันราชภัฏศรีสะเกษ เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2547 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ ประกาศให้สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ ยกฐานะเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ" และ เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย วันที่ 24 มกราคม 2548 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์กนก โตสุรัตน์ ดำรงตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ (มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 2549, 2550, 2551) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษแบ่งส่วนราชการ ได้ดังนี้หน่วยงานด้านวิชาการ มี 1 คณะ คือ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ โดยแบ่งเป็น 2 ภาควิชา คือ ภาควิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ภาควิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสำนักงานคณบดี 1) หน่วยงานสนับสนุนและบริการ มี 1 หน่วยงาน คือ สำนักงานอธิการบดี โดยแยกเป็น 2 กอง คือ กองกลาง และกองโดยชายและแผน กองกลางมีการแบ่งส่วนงานเป็น 3 งาน คือ งานอำนวยการ งานบริการการศึกษาและงานพัฒนานักศึกษา กองนโยบายและแผน มีการแบ่งส่วนงานเป็น 3 งาน คือ งานนโยบายและแผน งานวิจัยและประเมินผล และงานศิลปวัฒนธรรมและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ เปิดสอนในระดับปริญญาตรี 7 สาขา ระดับบัณฑิตศึกษา 2 สาขา โดยได้เปิดสอนสาขาทางการศึกษา คือ ค.บ. 5 ปี (สาขาการศึกษาปฐมวัยและคณิตศาสตร์ ค.บ. 4 ปี (สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา) วท.บ. 4 ปี (สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ สถิติประยุกต์ การออกแบบผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม) วท.บ. 2 ปี (สาขาพืชศาสตร์ สัตวบาล เทคโนโลยีอุตสาหกรรม) ศศ.บ. 5 สาขา นิเทศศาสตร์ (การประชาสัมพันธ์) การพัฒนาชุมชน ภาษาอังกฤษธุรกิจ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น) บธ.บ 4 สาขา (การจัดการทั่วไป การตลาด บริหารทรัพยากรมนุษย์ คอมพิวเตอร์ธุรกิจ) การบัญชี (บช.บ.) รัฐประศาสนศาสตร์ (รปศ.บ.) และนิติศาสตร์ (น.บ) มหาวิทยาลัยราชภัฏศรี

สะเกษ มีนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น จำนวน 5,706 คน แบ่งเป็นนักศึกษาภาคปกติ 2,308 คน ภาค กศ.ป. จำนวน 3,397 คน แบ่งเป็นระดับปริญญาตรี 5,391 คน และระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 315 คน ปัจจุบันบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 128 คน ประกอบด้วย ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 19 คน และพนักงานราชการ จำนวน 21 คน บุคลากรสัญญาจ้าง จำนวน 88 คน

3.3.2 ผลการศึกษาเอกสารด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์

3.3.2.1 ปริญญา

ความรู้คู่คุณธรรม นำชุมชนให้เข้มแข็ง แหล่งภูมิปัญญาไทย

3.3.2.2 วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษเป็นแหล่งความรู้และที่พึ่งของท้องถิ่นและภูมิภาค เสริมสร้างคุณภาพ คน ครอบครัว ชุมชน สังคมไทย ให้เข้มแข็ง ยั่งยืน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3.3.2.3 พันธกิจ

(1) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

(2) ผลิตบัณฑิต ให้มีความรู้ คู่คุณธรรมที่สามารถพึ่งตนเองได้ มีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีความรัก ความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อสังคมและท้องถิ่น

(3) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

(4) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มี คุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

(5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน และนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรมจริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

(6) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึกและภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่น และของชาติ

(7) ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจ ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3.2.3.4 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อผลิตบัณฑิต และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พร้อมด้วยความรู้ มีความคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างสรรค์ ความรู้กับคุณธรรมและจริยธรรม

- (2) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้กับชุมชนและท้องถิ่น
- (3) เพื่อสืบสานและสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (4) เพื่อผลิตและพัฒนาศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ที่เหมาะสม
- (5) เพื่อศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- (6) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ให้สามารถดำเนินการกิจ ได้อย่างมีคุณภาพ

3.2.3.5 ยุทธศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษมีปณิธานที่มุ่งมั่นในการดำเนินงานตามภารกิจ ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและการพัฒนา การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล สามารถบูรณาการบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งระดมสรรพกำลังทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้การปฏิบัติการกิจบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและข้อกำหนดตาม มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดกลไกการพัฒนาในการจัดการศึกษา ดังนี้

- (1) มุ่งมั่นพัฒนากลไกการบริหาร และการดำเนินงานขององค์กรทางวิชาการในระดับ มหาวิทยาลัย ให้สามารถบูรณาการภารกิจทั้งในด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านการบริการวิชาการที่มีประสิทธิภาพและมีความคล่องตัวสูง เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการศึกษาให้เกิด
- (2) มุ่งมั่นการผลิตบัณฑิตทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีในสาขาที่สนองต่อความต้องการของชุมชนท้องถิ่นประเทศ
- (3) มุ่งมั่นการให้บริการการศึกษาที่ต่อเนื่องแก่กลุ่มคนที่อยู่ในตลาดแรงงาน และก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานในทุกภาคเศรษฐกิจ โดยเฉพาะแรงงานท้องถิ่น
- (4) มุ่งมั่นทำการวิจัยและพัฒนาที่มีทิศทางการวิจัยอย่างชัดเจน เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศ
- (5) มุ่งมั่นการให้บริการทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และประเทศ

3.3.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษนั้น อธิการบดีมีแนวคิดในการจัดการศึกษาคือให้โอกาสในการเรียนระดับอุดมศึกษาและมุ่งเน้นด้านภาษาและการท่องเที่ยวมากขึ้นและให้ความสำคัญต่อการผลิตและพัฒนาครูที่เป็นรากเหง้าของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากขึ้นด้วยดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ทิศทางของราชภัฏศรีสะเกษตอนแรกผมคิดที่จะเน้น ไปทางด้านเทคโนโลยี ทางด้านคอมพิวเตอร์และบริหารธุรกิจทางการจัดการ เมื่อถึงระดับหนึ่งผมกำลังคิดว่าตอนนี้ด้านของธุรกิจการจัดการค่อนข้างจะอึดตัวมันปรับตัวไปตามสถานะภาพ แต่เทคโนโลยีเราเน้นอยู่ และก็กำลังจะเน้นมา

ทางภาษาและการท่องเที่ยวเรากำลังคิดอยู่ว่ามีความจำเป็น ในจุดนี้อีกส่วนหนึ่งที่คิดใหม่ คือ ราชภัฏเรา จะหนีห่างจากความเป็นครู ในขณะที่รากเหง้าของราชภัฏมันเริ่มจากความเป็นครู ทั้งนี้มหาวิทยาลัยนี้อาจ ไม่ได้เริ่มต้นที่เป็นครูแต่ผมมองว่าบุคลากรทางการศึกษาไม่มีที่พึ่ง ผมกำลังให้ความสำคัญเรื่องของการผลิตครู ฝึกอบรมครู หรือส่งเสริมครู ไม่ใช่ผลิตอย่างเดียว แต่อาจมีศูนย์ในเรื่องของการพัฒนาครูตรง นี้ด้วยคือสิ่งที่เรากำลังคิดอยู่และอาจจะทำ....มหาวิทยาลัยเราต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถพัฒนาคนที่พอ เรียน ได้ให้มีโอกาสเรียน ถ้าเราจะไปเน้นเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการแข่งกับมหาวิทยาลัยใหญ่มันไม่มีทางเลยเพราะมหาวิทยาลัยใหญ่เขาคัดเด็กกลุ่มที่เรียนดีไปแล้ว ฐานะดีไปแล้ว แต่เราต้องมารับเด็ก เรียน ไม่ได้ถึงระดับนั้น ฐานะไม่ถึงระดับนั้น ซึ่งเด็กเหล่านี้คือช่องว่างที่เราจะไปทดแทน...(อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ โอกาสทางการศึกษา ควรมีอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ของตนเอง และให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนาครูมากขึ้น

3.3.4 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการวิจัย

จากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษนั้น ผู้บริหารไม่มุ่งเน้นการวิจัย เพื่อความเป็นเลิศ แต่ให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมในภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

....ถ้าเราจะไปเน้นเรื่องความเป็นนักวิจัย เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยหรือมหาวิทยาลัยแห่งความเลิศทางวิชาการผมว่าเป็นเรื่องยาก....ถ้าเราจะไปแข่งกับมหาวิทยาลัยใหญ่มันไม่มีทางเพราะ มหาวิทยาลัยใหญ่เขาคัดเด็กกลุ่มที่เรียนดีไปแล้ว ฐานะดีไปแล้ว... ถ้าเราทำตามภารกิจที่เขาให้มัน สมบูรณ์ มันก็สมบูรณ์เพียงแต่เราทำครบทุกด้านและให้นำหนักในทุกด้าน ไม่แตกต่าง ผมว่ามันก็เป็น มหาวิทยาลัยที่ใช้ได้ สมบูรณ์แบบ ไม่จำเป็นต้องเน้นเฉพาะด้านในเรื่องความเป็นท้องถิ่น...(อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ไม่มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศ แต่ให้ความสำคัญอย่างเท่าเทียมในภารกิจของ มหาวิทยาลัยราช

3.3.5 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

ในด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมนั้น พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ อธิการบดี กล่าวได้ว่า ไม่ได้เน้นเรื่องด้านใดด้านหนึ่งของภารกิจแต่ให้ความสำคัญเท่าเทียมกันดังคำให้สัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

...ถ้าเราทำตามภารกิจที่เขาให้มันสมบูรณ์ มันก็สมบูรณ์เพียงแต่เราทำครบทุกด้านและให้น้ำหนักในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผมว่ามันก็เป็นมหาวิทยาลัยที่ใช้ได้ สมบูรณ์แบบ ไม่จำเป็นต้องเน้นเฉพาะด้านในเรื่องความเป็นท้องถิ่น...(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้เน้นเรื่องด้านใดด้านหนึ่งของภารกิจแต่ให้ความสำคัญเท่าเทียมกัน

3.3.6 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ในด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ กล่าวว่า ไม่ได้เน้นเรื่องด้านใดด้านหนึ่งของภารกิจแต่ให้ความสำคัญเท่าเทียมกันดังคำให้สัมภาษณ์ที่กล่าวว่า

...ถ้าเราทำตามภารกิจที่เขาให้มันสมบูรณ์ มันก็สมบูรณ์เพียงแต่เราทำครบทุกด้านและให้น้ำหนักในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผมว่ามันก็เป็นมหาวิทยาลัยที่ใช้ได้ สมบูรณ์แบบ ไม่จำเป็นต้องเน้นเฉพาะด้านในเรื่องความเป็นท้องถิ่น...(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้เน้นเรื่องด้านใดด้านหนึ่งของภารกิจแต่ให้ความสำคัญเท่าเทียมกัน

3.3.7 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ในด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษนั้น ให้ความสำคัญกับงานวัฒนธรรมเท่าเทียมกับงานด้านอื่นๆ ดังเช่นคำสัมภาษณ์อธิการบดีที่ว่า

...ถ้าเราทำตามภารกิจที่เขาให้มันสมบูรณ์ มันก็สมบูรณ์เพียงแต่เราทำครบทุกด้านและให้น้ำหนักในทุกด้านไม่แตกต่างกัน ผมว่ามันก็เป็นมหาวิทยาลัยที่ใช้ได้ สมบูรณ์แบบ ไม่จำเป็นต้องเน้นเฉพาะด้านในเรื่องความเป็นท้องถิ่น...(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้เน้นเรื่องด้านใดด้านหนึ่งของภารกิจแต่ให้ความสำคัญเท่าเทียมกันกับงานอื่นๆ

3.3.8 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ในส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษนั้น ผู้อำนวยการกองแผนได้กล่าวว่ามหาวิทยาลัยพยายามอนุรักษ์ป่าแก่แก่ที่อยู่ในพื้นที่โดยเฉพาะผู้บริหารให้ความสำคัญมาก และยังมุ่งเน้นการทำกิจกรรมของนักศึกษาให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานดังกล่าวสัมภาษณ์ที่ว่า

...เราถือว่าพื้นที่เราน้อย 500 กว่าไร่ แต่ว่าเวลาลงอาคารมันเหมือนเต็ม การดูแลเราจ้างเจ้าหน้าที่ดูแลรดน้ำเข้าโดยตรงไหนมีการจัดสวน เรานุรักษ์โซนป่าเก่ามีต้นไม้เก่าแก่เราก็อนุรักษ์ แต่ต้นไม้ต้นไหนเป็นเหมือนวัชพืชหรือรุกรานเราก็เอาออก ทำนอริการบดินเน้นเรื่องการจะเห็นว่าด้านข้างๆ อาคารเราจะอนุรักษ์ไว้... ในส่วนของนักศึกษาเราจะจัดกิจกรรมในวันสำคัญวันสถาปนา วันพ่อ วันแม่ เราจะร่วมประชาสัมพันธ์ไม่เฉพาะในมหาวิทยาลัยบริเวณตามถนนรอบมหาวิทยาลัย...(ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 9 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่า มีการอนุรักษ์ป่าเก่าแก่ที่อยู่ในพื้นที่โดยเฉพาะผู้บริหารให้ความสำคัญมาก และยังมีมุ่งเน้นการทำกิจกรรมของนักศึกษาให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3.3.9 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู

จากการสัมภาษณ์อธิการบดี พบว่า งานด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะ อธิการบดีมีแนวคิดในการหันกลับมาให้ความสนใจในการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะ รวมไปถึงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์ดังนี้

...อีกส่วนหนึ่งที่คิดใหม่ คือ ราชภัฏเราจะหนีห่างจากความเป็นครู ในขณะที่รากเหง้าของราชภัฏมันเริ่มจากความเป็นครู ทั้งนี้มหาวิทยาลัยนี้อาจไม่ได้เริ่มตอนที่เป็นครูแต่ผมมองว่าบุคลากรทางการศึกษาไม่มีที่พึ่ง ผมกำลังให้ความสำคัญเรื่องของการผลิตครู ฝึกอบรมครู หรือส่งเสริมครูไม่ใช่ผลิตอย่างเดียว แต่อาจมีศูนย์ในเรื่องของการพัฒนาครูตรงนี้ด้วยคือสิ่งที่เรากำลังทำและอาจจะทำ... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏควรจะต้องหันกลับมาให้ความสำคัญกับการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3.10 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการบริหารจัดการสถาบัน

แนวทางการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ พบว่า อธิการบดีได้วางนโยบายการบริหารไว้ว่า ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวิธีการที่ชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัยไปจนถึง ผู้ปฏิบัติ โดยอาศัยภาวะผู้นำสูงมากประกอบการสั่งการเชิงเผด็จการผสมผสานกับวิธีการคิดตามผลให้เป็นไปตามเป้าหมาย และให้ความสำคัญกับการบริหารบุคลากรโดยมีการจัดตั้งกองทุนพัฒนาอาจารย์เพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกครั้งทำให้สัมภาษณ์ของอธิการบดี ดังนี้

...เราต้องสร้างวิสัยทัศน์ และก็มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการดำเนินงาน เมื่อมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายชัดเจนแล้วมันก็จะต้องหาวิธีการเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้นให้ได้ ในขณะเดียวกันเราต้องสื่อวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวิธีการในระดับบนคือต้องให้สภารับรู้สามารถที่จะโยนแนวคิดหรือกระจายแนวคิดเหล่านี้เพื่อนำไปสู่ให้เพื่อนร่วมงานในทุกระดับให้เข้าใจเป้าหมายของเราทุกกระบวนและจะต้องมีวิธีการติดตามผลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ องค์กรใหม่ เพราะฉะนั้นผมค่อนข้างใช้ระบบเผด็จการและสั่งการ โดยผมมีแนวคิดที่ว่าถ้าองค์กรที่เกิดใหม่เหมือนบ้านที่สร้างใหม่ ถ้าคุณมัวไปถามคนอื่นอยู่คุณสร้างบ้านไม่ได้สร้าง เราจำเป็นที่จะต้องนำก็ต้องนำบังคับ ใช้ระบบเผด็จการในบางส่วน เพราะนี่คือองค์กรใหม่ถ้าอย่างนั้นนี้ ในองค์กรที่เพื่อนร่วมงานกับทีมงานยังขาดประสบการณ์ผมว่ามันมีความจำเป็น... ผมส่งคนเรียนปริญญาเอกด้วยเงินกองทุน 30 กว่าล้าน ผมส่งเอง(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏได้กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และวิธีการที่ชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัยไปจนถึง ผู้ปฏิบัติ โดยอาศัยภาวะผู้นำสูงมากประกอบการสั่งการเชิงเผด็จการผสมผสานกับวิธีการติดตามผลให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์ซึ่งอาจจัดตั้งกองทุนพัฒนาอาจารย์ขึ้น

3.3.11 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์

สำหรับกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ที่พบของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ อาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สั่งการในเชิงเผด็จการและชี้แนะ ดังคำสัมภาษณ์ของอธิการบดีที่ว่า

.....เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ องค์กรใหม่ เพราะฉะนั้นผมค่อนข้างใช้ระบบเผด็จการและสั่งการ โดยผมมีแนวคิดที่ว่าถ้าองค์กรที่เกิดใหม่เหมือนบ้านที่สร้างใหม่ ถ้าคุณมัวไปถามคนอื่นอยู่คุณสร้างบ้านไม่ได้สร้าง เราจำเป็นที่จะต้องนำก็ต้องนำ บังคับ ใช้ระบบเผด็จการในบางส่วน เพราะนี่คือองค์กรใหม่ถ้าอย่างนั้นนี้ ในองค์กรที่เพื่อนร่วมงานกับทีมงานยังขาดประสบการณ์ผมว่ามันมีความจำเป็น.... (อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญ คือ ตัวผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่สั่งการในเชิงเผด็จการและชี้แนะจะเป็นกลไกสำคัญ

3.3.12 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการควบคุมยุทธศาสตร์

การควบคุมยุทธศาสตร์ที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษนั้นอธิการบดีมีเพียงนโยบายที่จะต้องหาวิธีการติดตามผลให้บรรลุเป้าหมายเป็นตัวควบคุมยุทธศาสตร์ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

....จะต้องมีวิธีการติดตามผลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายชนิดหนึ่ง...(อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 16 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้องหาวิธีการที่ดีเพื่อติดตามผลให้บรรลุเป้าหมาย

3.3.13 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะมีการกระตุ้นการประเมินอยู่เป็นประจำโดยจะจัดให้มีการนำเสนอผลการดำเนินงานทุกไตรมาส ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

...เรามีการประเมินและกระตุ้นกันอยู่เรื่อยๆอย่างของผวจัดให้มีการนำเสนอผลการดำเนินงานทุกไตรมาสแต่ละงาน ทุกหน่วยงานต้องนำเสนอว่าได้ดำเนินการอะไรบ้างเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานไหม... (ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 9 มีนาคม 2552)

โดยสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยต้องมีการกระตุ้นการประเมินอยู่เป็นประจำโดยจะจัดให้มีการนำเสนอผลการดำเนินงานทุกไตรมาสหรือจะต้องกำหนดให้มีการรายงานการดำเนินงานเป็นระยะตามความเหมาะสม

3.4 สรุปผลการศึกษาพหุกรณี

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาพหุกรณี (multi-case study) ซึ่งเป็นการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาต้นแบบการบริหารจัดการการอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเหมือนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 3 แห่ง ดังกล่าวข้างต้นที่มีการบริการจัดการที่มีความโดดเด่น ได้รับการยอมรับ ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การประเมินยุทธศาสตร์ และการควบคุมยุทธศาสตร์ จากวัตถุประสงค์หลักตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ทั้ง 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริมวิทย์ฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน จากข้อค้นพบสำคัญผู้วิจัยสามารถพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอได้ดังนี้

3.4.1 วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความเฉพาะของแต่ละที่โดยเฉพาะวิสัยทัศน์จะเป็นตัวชี้นำองค์กรว่าจะไปในทิศทางใด ซึ่งต้องเน้นการให้โอกาส และมุ่งเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น เป็นที่พึ่งของสังคมรวมถึงการสร้างความปลอดภัยและการแข่งขัน และยังพบว่า ทุกแห่งจะมีวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงไปสู่พันธกิจและมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

3.4.2 พันธกิจ

พันธกิจของทุกแห่งจะต้องครอบคลุมและอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยมีประเด็นที่เพิ่มเติมเข้ามา ได้แก่ เน้นการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต สามารถแข่งขันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก สร้างเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการกับองค์กรในประเทศและต่างประเทศ พัฒนาระบบการศึกษาให้มีคุณภาพ ให้โอกาสทางการศึกษาแก่คนในท้องถิ่น เสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน และนักการเมืองท้องถิ่น ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริน

3.4.3 วัตถุประสงค์ที่สำคัญ

การให้โอกาสทางการศึกษาตลอดชีวิต ผลิตภัณฑ์ในสาขาที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพ การเพิ่มกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์ สืบสานและสร้างสรรค์ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น การวิจัยและพัฒนาเพื่อสนองตอบ และเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้กับชุมชนและท้องถิ่น และมีประเด็นที่พบเพิ่มเติมที่มีเพียงแห่งเดียวที่เน้น คือ เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน ผลิตและพัฒนา ศักยภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐาน สืบสาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริน พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

3.4.4 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

3.4.4.1 ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ค้นพบคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสทางการศึกษาต้องมีอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ของตนเองและต้องมุ่งเน้นการสร้างคนดี และให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนาครูมากขึ้น

3.4.4.2 ด้านการวิจัย ข้อค้นพบ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องให้ความสำคัญกับการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยที่ทันสมัยทันเหตุการณ์หรือการวิจัยในประเด็นสาธารณะ และควรเน้นการวิจัยที่ใช้ Area Base เป็นฐาน โดยต้องส่งเสริมสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์งานวิจัยในระดับนานาชาติ ทั้งนี้ มีจัดสรรให้ทุนสำหรับอาจารย์และสนับสนุนการวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอก

3.4.4.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ค้นพบคือ มีการเปิดศูนย์การเรียนนอกพื้นที่เพื่อรองรับความต้องการของสังคม และยังคงเน้นการให้บริการท้องถิ่น ต้องมีหน่วยงานประสานงานโดยอาจเปิดเป็นศูนย์บริการวิชาการแก่สังคม ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษากับองค์กรระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค

3.4.4.4 ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ค้นพบคือ ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีเป็นภารกิจที่ทุกมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการตามภารกิจที่กำหนดทั้งนี้อาจจะตั้งเป็นศูนย์ขึ้นมาเพื่อดำเนินงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะงานด้านวิทยาศาสตร์ และงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4.4.5 ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ค้นพบคือ มีการให้ความสำคัญกับงานด้านวัฒนธรรมที่เป็นจุดเด่น หรือจุดขายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะงานวัฒนธรรมเชิงรูปแบบที่เป็นงานประเพณีในท้องถิ่น และทั้งนี้ต้องมุ่งเน้นงานวิจัยเชิงวัฒนธรรมมากขึ้น

3.4.4.6 ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ค้นพบคือ มีหน่วยงานรับผิดชอบหรือประสานงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยตรง โดยให้บูรณาการกับการเรียนการสอนหรืองานอื่นๆ และต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกมากขึ้น และควรมุ่งเน้นปลูกฝังในรูปของกิจกรรมให้นักศึกษาได้ร่วมดำเนินการ

3.4.4.7 ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิद्यฐานะครู ค้นพบคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องหันกลับมาให้ความสำคัญกับการผลิตครูและส่งเสริมวิद्यฐานะครูมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.4.4.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน ค้นพบคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบริหารจัดการที่อาจยึดแนวคุณภาพเพื่อสร้างความอยู่รอด โดยต้องสร้างอัตลักษณ์ที่แตกต่างสถาบันอื่น และการบริหารยึดหลักธรรมาภิบาล มีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและอาจต้องใช้เครื่องมือในการบริหารจัดการที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ดี ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์ซึ่งอาจสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือจัดตั้งกองทุนพัฒนาอาจารย์ขึ้น

3.4.4.9 ด้านกลไกแรงรัศยทธศาสตร์ ค้นพบคือ กลไกที่สำคัญ คือ ตัวผู้บริหารและทีมผู้บริหาร การสร้างทีมผู้บริหารที่เก่งมีความสำคัญ โดยจะต้องสร้าง commitment ระหว่างหน่วยงานภายในกลไกของสภามหาวิทยาลัยนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการติดตามงานที่ได้ผลชัดเจน และอีกกลไกหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยผลักดันยุทธศาสตร์คือหน่วยงานด้านนโยบายและแผนซึ่งสามารถบูรณาการและประสานได้ดีโดยต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก

3.4.4.10 ด้านการควบคุมยุทธศาสตร์ ค้นพบคือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและลงไปกำกับดูแลด้วยตัวเอง โดยอาจจะต้องเข้าไปเป็นประธานกรรมการหรือรองประธานคณะกรรมการด้วย ทั้งนี้ อาจอาศัยการควบคุมทางอ้อมโดยใช้แบบฟอร์มของการติดตามงานอื่นๆเป็นตัวช่วยในการควบคุมยุทธศาสตร์ หรืออาจจะต้องหาวิธีการที่ดีเพื่อติดตามผลให้บรรลุเป้าหมาย

3.4.4.11 ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์ ค้นพบคือ มหาวิทยาลัยจะต้องมีคณะกรรมการประเมินการดำเนินงาน และมีระบบการกำกับดูแลยุทธศาสตร์ที่ดี โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก หรือจะต้องกำหนดให้มีการรายงานการดำเนินงานเป็นระยะตามความเหมาะสม ทั้งนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีความจริงจัง

3.5 สรุปข้อค้นพบที่สำคัญจากผลการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการศึกษาพหุกรณี มีดังนี้

3.5.1 ประเด็นวิสัยทัศน์

3.5.1.1 เน้นความเข้มแข็งของอัตลักษณ์เพื่อในการอยู่รอดขององค์กร

3.5.1.2 มุ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่น เป็นที่พึ่งของท้องถิ่น ภูมิภาค

3.5.1.3 เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

3.5.1.4 ให้โอกาสอุดมศึกษาแก่ผู้แสวงหาโอกาสอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

3.5.1.5 เป็นแหล่งเรียนรู้อุดมศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนตรงตามความต้องการชุมชน เน้น

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3.5.1.6 สถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นทางด้านทรัพยากรมนุษย์

3.5.1.7 มุ่งสู่ความเป็นแหล่งตลาดวิชาของภาคอีสาน

3.5.1.8 เพิ่มความเป็นองค์กรที่ให้บริการทางวิชาการกับท้องถิ่น

3.5.1.9 ให้การศึกษาเพื่อพัฒนาประชาชนและท้องถิ่น

3.5.1.10 ก้าวไกลสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก จากรากฐานวัฒนธรรมท้องถิ่น

3.5.2 ประเด็นพันธกิจ

3.5.2.1 สร้างบัณฑิตที่มีคุณธรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนและเป็นคนดีของสังคมต่อไป

3.5.2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.5.2.3 ศึกษาแสวงหาแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอกับการศึกษาเรียนรู้ และสามารถนำไปใช้ประกอบอาชีพได้ในอนาคต

3.5.2.4 จัดการศึกษาที่หลากหลายรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนโดยคำนึงถึงความเป็นเลิศทางวิชาการและการบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล

3.5.2.5 ศึกษา วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง

3.5.2.6 ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3.5.2.7 ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติสืบไป

3.5.2.8 ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และภูมิปัญญาของประชาชนในท้องถิ่นให้เห็นคุณค่าและตระหนักในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยใช้หลักการจัดการทรัพยากรร่วมกันของทุกภาคส่วน เพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันกับธรรมชาติอย่างยั่งยืน

3.5.3 ประเด็นวัตถุประสงค์

3.5.3.1 เพื่อผลิตบัณฑิตที่ดีมีความรู้คู่คุณธรรม นำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยเป็นสถาบันอุดมที่จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบและมีคุณภาพสูงมีมาตรฐานทั้งทฤษฎีและปฏิบัติตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

3.5.3.2 เพื่อส่งเสริมงานวิจัยด้วยการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนามหาวิทยาลัย และพัฒนาท้องถิ่น โดยสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ

3.5.3.3 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งข้อมูล แหล่งเรียนรู้และที่ปรึกษาทางวิชาการของชุมชนท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน หน่วยงานสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ

3.5.3.4 เพื่อพัฒนาความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการสร้างงาน สร้างรายได้ ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยสร้างเครือข่ายและความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับชุมชนมากขึ้น

3.5.3.5 เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรม และดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค โดยสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถาบันเพื่อทำนุบำรุงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นให้เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและท้องถิ่น

3.5.3.6 เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และเป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ เป็นมหาวิทยาลัยในป่าใหญ่ โดยมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน และให้สังคมมีส่วนร่วมอย่างสมดุลและยั่งยืน และปลูกฝังค่านิยมด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาและชุมชนมากขึ้น

3.5.3.7 เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ในการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ โดยมุ่งเน้นผลิตในสาขาขาดแคลน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและผู้สนใจ โดยปรับหลักสูตร กระบวนการผลิต การบริหารจัดการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ

3.5.3.8 เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาล น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับสถาบันอื่นและนานาชาติ โดย มุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ งานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป เป็นที่ยอมรับอย่างมีระบบ และสร้างความเชื่อมั่นของผู้มารับบริการและสังคม

3.5.4.9 ประเด็นยุทธศาสตร์เร่งรัด มีข้อค้นพบที่สำคัญจากผลการวิจัยแต่ละแห่ง ดังตารางที่ 17 – 24 ดังนี้

ตารางที่ 17 ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

ข้อค้นพบสำคัญ	การวิจัย เอกสาร	การวิจัย เชิงสำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
ส่งเสริมให้คนไทยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต	/		
มุ่งผลิตนวัตกรรมและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพในทุกสาขา โดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	/		
พัฒนารูปหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	/		
การพัฒนาคนให้มีคุณธรรมนำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน	/	/	/
สร้างและพัฒนากำลังคนที่เป็นเลิศ โดยเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้	/		
ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน	/		
ส่งเสริมให้จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ	/		/
สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	/		
กระตุ้นเผยแพร่ให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ เช่น ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี	/		
พัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้	/		
ปลูกฝังจิตสำนึกค่านิยมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลแก่เยาวชน	/		
พัฒนารูปแบบและหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิต	/		
ผลิตบุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข	/		
ให้มีระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอกตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด	/		
นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน	/		
ปฏิรูปการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่หลากหลาย	/		
สนับสนุนการศึกษาและพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	/		
กองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคต (กรอ.)	/		
เครือข่ายห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้	/		
แหล่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล	/	/	
ในหลากหลายสาขาวิชาและมีมาตรฐานทั้งทฤษฎีและปฏิบัติตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น		/	/
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		/	
สามารถนำความรู้ไปใช้ทำงานประกอบอาชีพได้ตรงตามสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา		/	
ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข		/	
มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น		/	/
ต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสทางการศึกษา		/	/
ควรมีอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ของตนเอง			/
ให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนาครูมากขึ้น			/

ตารางที่ 18 ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการวิจัย

ข้อค้นพบสำคัญ	การวิจัย เอกสาร	การวิจัยเชิง สำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิจัยสร้างองค์ความรู้	/		/
ดำเนินการวิจัยและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	/		
ฝึกอบรมครู บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้	/		
ความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	/		
ส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์		/	/
สร้างความเป็นเลิศทางด้านการวิจัยและเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน		/	
พัฒนางานวิชาการ และสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ		/	/

ตารางที่ 19 ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

ข้อค้นพบสำคัญ	การวิจัย เอกสาร	การวิจัย เชิงสำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
ให้มีการวิจัยทั้งภายนอกและภายในเพิ่มมากขึ้น		/	/
ให้ความสำคัญกับการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยที่ทันสมัยทันเหตุการณ์หรือการวิจัยในประเด็นสาธารณะ			/
ควรเน้นการวิจัยที่ใช้ Area Base เป็นฐาน			/
ควรจัดสรรให้ทุนสำหรับอาจารย์และ			/
เป็นแหล่งข้อมูล และแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและที่ปรึกษาทางวิชาการของชุมชน	/	/	/
ส่งเสริมการรวมตัวร่วมคิด ร่วมทำในรูปแบบที่หลากหลาย	/		
เป็นศูนย์บริการวิชาการแก่ท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง		/	/
เสริมสร้างการบริการวิชาการแก่สังคมที่หลากหลายทั้งวิชาการและวิชาชีพให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุดและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคมและในระดับชาติ		/	
เปิดศูนย์การเรียนนอกพื้นที่เพื่อรองรับความต้องการของสังคม			/
ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษากับองค์กรระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค			/

ตารางที่ 20 ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ข้อค้นพบสำคัญ	การวิจัย เอกสาร	การวิจัย เชิงสำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาผสมผสานร่วมกับจุดแข็งในสังคมไทย	/		
สร้างความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	/	/	/
การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและพลังงานทางเลือก	/		
พัฒนากระบวนการแพร่กระจายถ่ายทอดความรู้เทคโนโลยี	/		/
พัฒนาความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการสร้างงาน สร้างรายได้ ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น		/	
มุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่นเพื่อนำเทคโนโลยีไปถ่ายทอดให้กับชุมชนมากขึ้น	เหมาะสมกับท้องถิ่น	/	/
มีศูนย์ขึ้นมาเพื่อดำเนินงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะงานด้านวิทยาศาสตร์และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ			/

ตารางที่ 21 ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ข้อค้นพบสำคัญ	การวิจัย เอกสาร	การวิจัย เชิงสำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น	/	/	/
ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม	/	/	/
เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค		/	
โดยเฉพาะการส่งเสริม ฮีตสิบสอง คองสิบสี่ หรือจารีตสิบสอง ครรถองสิบสี่ของท้องถิ่นอีสานอย่างสม่ำเสมอ		/	
สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถาบันเพื่อทำนุบำรุงวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นให้เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและท้องถิ่น		/	/
ควรมุ่งเน้นงานวิจัยเชิงวัฒนธรรมมากขึ้น			/

ตารางที่ 22 ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ข้อค้นพบสำคัญ	การวิจัย เอกสาร	การวิจัย เชิงสำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่าง สมดุลและยั่งยืน	/	/	/
การปลูกฝังจิตสำนึกในการอนุรักษ์ในทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมและกฎหมาย	/	/	/
สร้างบุคลากรและความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม	/		
ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นแหล่ง เรียนรู้และเป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ		/	/
เป็นมหาวิทยาลัยในป่าใหญ่		/	
ควรมีหน่วยงานรับผิดชอบหรือประสานงานด้านการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยตรง			/
ควรให้บูรณาการกับการเรียนการสอนหรืองานอื่นๆ			/
ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกมาก ขึ้น			/

ตารางที่ 23 ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

ข้อค้นพบสำคัญ	การวิจัย เอกสาร	การวิจัย เชิงสำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
ปรับหลักสูตร กระบวนการผลิต การบริหารจัดการผลิตและพัฒนาครู	/	/	/
ผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยีในปริมาณที่สอดคล้องกับความต้องการ	/	/	/
พัฒนาครูทุกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษาและอุดมศึกษา	/		/
สร้างการผลิตครูระดับมัธยมศึกษาและครูช่างเทคนิคในระบบ4+xปี	/		/
สามารถนำความรู้ไปใช้ประกอบอาชีพตรงตามสาขาวิชาที่เรียนเป็นชนิด ของสังคม		/	
ให้ความสำคัญกับการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูมากขึ้น			/

ตารางที่ 24 ข้อค้นพบที่สำคัญในประเด็นด้านการบริหารจัดการสถาบัน

ข้อค้นพบสำคัญ	การวิจัย เอกสาร	การวิจัย เชิงสำรวจ	การศึกษา พหุกรณี
สร้างภาคราชการที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล	/	/	/
มีการพัฒนาการให้บริการ	/	/	/
จัดระบบข้อมูลสถิติด้านต่างๆ	/		
จัดทำแผนระยะยาวเพื่อเสนอของบประมาณ	/		
จัดทำแผนบริหารการเงินของสถานศึกษา	/		
จัดสรรเงินทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา	/		
เครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษา	/		
การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	/		/
การปรับตัวเข้าหาคอร์ปครองส่วนท้องถิ่น	/		
ปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับสถาบันอื่นและนานาชาติ		/	/
มุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านบุคลากรงบประมาณวิชาการและทั่วไป เป็นที่ยอมรับของผู้มารับบริการและสังคม		/	/
มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีการบริหารจัดการที่อาจยึดแนวคุณภาพเพื่อสร้างความอยู่รอด			/
โดยต้องสร้างอัตลักษณ์ที่แตกต่างสถาบันอื่น			/
ควรกระจายอำนาจและการตัดสินใจ			/
ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ			/
ต้องใช้เครื่องมือในการบริหาร			/

3.5.4 ประเด็นด้านกลไกแรงรัศยศาสตร์ ปราบกฏผลการสังเคราะห์โดยภาพรวม ดังนี้

3.5.4.1 ปรับปรุงโครงสร้าง กำหนดกรอบอัตรากำลัง บรรจุนคนที่เหมาะสมเท่านั้น มีระบบและกลไกในการทำงานและตรวจสอบทุกขั้นตอน รวมถึงการปรับโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน ICT

3.5.4.2 ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างบางส่วน และการแก้ไขระเบียบกฎหมายที่รองรับการปฏิบัติงานตลอดจนการจัดหาทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนาส่งเสริมงานในแต่ละด้าน

3.5.4.3 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับท้องถิ่นและบริบทของมหาวิทยาลัยโดยแต่งตั้งคณะกรรมการ ศึกษา กฏ ระเบียบของมหาวิทยาลัย

3.5.4.5 จัดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์

3.5.4.6 ควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร โดยเน้นหลักธรรมาภิบาลปรับปรุงระเบียบ

กฎหมายในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จัดให้มีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลที่ต้องเน้นการกระจายอำนาจตัดสินใจ

3.5.4.7 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานในมหาวิทยาลัยใหม่จัดสรรงบประมาณสนับสนุนส่งเสริมพันธกิจที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เร่งรัดยุทธศาสตร์ทาง ICT เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมและข้อมูลของทางมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

3.5.4.8 ตัวผู้บริหารและทีมผู้บริหาร การสร้างทีมผู้บริหารมีความสำคัญ

3.5.4.9 ต้องสร้าง commitment ระหว่างหน่วยงานภายใน

3.5.4.10 กลไกของสภามหาวิทยาลัยนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการติดตามงานที่ได้ผลชัดเจน

3.5.4.11 หน่วยงานด้านนโยบายและแผนซึ่งสามารถบูรณาการและประสาน ได้ดีโดยต้องอาศัยความสัมพันธสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก

3.5.5 ประเด็นด้านการควบคุมยุทธศาสตร์ ปรากฏผลการสังเคราะห์โดยภาพรวม ดังนี้

3.5.5.1 มหาวิทยาลัยขาดการตรวจสอบทบทวน (check-recheck) ทุกขั้นตอนการทำงาน เนื่องจากการอ่อนประสพการณ์ มองไม่เห็นภัยที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญคณะหนึ่งคอยดูแล ซึ่งการดูแลนั้นต้องยึดแบบราชการเป็นหลัก ยกเว้นข้อใดที่มีได้ระบุไว้ในระบบราชการจึงควรวีเคราะห์ระบบวัฒนธรรม

3.5.5.2 ควรมีการควบคุมขอบข่ายงาน การกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน มีการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบการทำงาน การแก้ไขและใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและมีการควบคุมทุกระดับชั้นขององค์กร

3.5.5.3 มีการวัดผลการดำเนินงาน มีการเปรียบเทียบและประเมิน และให้มีการควบคุมตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

3.5.5.4 ควรมีการควบคุมให้ครอบคลุมทุกขอบข่าย และทุกระดับชั้นขององค์กรแต่ละต้องเน้นบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นหลักเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีมาตรฐาน โดยมีคณะกรรมการควบคุมดูแลการทำงานพร้อมอนุกรรมการเป็นฝ่ายๆ

3.5.5.5 มหาวิทยาลัยควรมีการควบคุมการทำงานของแต่ละฝ่ายและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องโดยอาจให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ

3.5.5.6 มหาวิทยาลัยควรมีการควบคุมยุทธศาสตร์โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ มาตรฐาน วัดผลการดำเนินงาน และมีการกำกับติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและหาทางแก้ไขเป็นประจำทุกปี

3.5.5.7 ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและลงไปกำกับดูแลด้วยตัวเอง โดยอาจจะต้องเข้าไปเป็นประธานกรรมการหรือรองประธานคณะกรรมการด้วย

3.5.5.8 อาศัยการควบคุมทางอ้อมโดยใช้แบบฟอร์มของการติดตามงานอื่นๆเป็นตัวช่วยในการควบคุมยุทธศาสตร์

3.5.5.9 ต้องหาวิธีการที่ดีเพื่อติดตามผลให้บรรลุเป้าหมาย

3.5.6 ประเด็นด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์ ปรากฏผลการสังเคราะห์โดยภาพรวม ดังนี้

- 3.5.6.1 ควรประเมินทุกยุทธศาสตร์โดยเร็วประเมินเพื่อแก้ไขปรับปรุงมากที่สุดควรเชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมประเมิน
- 3.5.6.2 ประเมินยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- 3.5.6.3 ประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพการประเมินตามตัวชี้วัด และควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 3.5.6.4 ให้ใช้ระบบการประเมินคุณภาพตามแนวทางการประกันคุณภาพภายในและภายนอก และเผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรด้วยให้นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาองค์กร
- 3.5.6.5 ควรมีการประเมินยุทธศาสตร์ระหว่างดำเนินโครงการและหลังดำเนินโครงการเพื่อการแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่และเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และควรมีการทบทวนยุทธศาสตร์อยู่เสมอ
- 3.5.6.6 ยึดหลักความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยทบทวนยุทธศาสตร์ และปรับยุทธศาสตร์ให้เข้าถึงประชาชนและสังคม
- 3.5.6.7 มหาวิทยาลัยจะต้องมีคณะกรรมการประเมินการดำเนินงาน โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
- 3.5.6.8 มีระบบการกำกับดูแลยุทธศาสตร์ที่ดี
- 3.5.6.9 ต้องกำหนดให้มีการรายงานการดำเนินงานเป็นระยะตามความเหมาะสม
- 3.5.6.10 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและมีความจริงจัง

2. ตอนที่ 2 ร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 14 ราย (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ค) เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ผลการสัมมนาได้ร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์

“เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม โดยเน้นสร้างคนดีมีคุณธรรมนำความรู้เชิดชูวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ค้ำจุน เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่สังคม และสนองตอบความต้องการของประชาชนในการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ”

2.2 พันธกิจ

2.2.1 แสวงหาความจริงสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และ ภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดจน เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของประชาชน

2.2.2 สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา สำนึกในความ เป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญปัญหาและพัฒนาการดำเนิน ชีวิต ตลอดจนการประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมกับยุคสมัย

2.2.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระดับคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของ ท้องถิ่นและของชาติ ใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมเป็นทุนการสร้างเสริมความเข้มแข็งของท้องถิ่นและของชาติโดยรวม

2.2.4 เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู สร้าง และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.2.5 สร้างเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2.2.6 ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับ การดำรงชีวิต การประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

2.2.7 ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ ได้แก่

2.3.1 ด้านสร้างความเข้มแข็งภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

2.3.2 ด้านสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

2.3.3 ด้านสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

2.3.4 ด้านสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

2.4 วัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

2.4.1 เพื่อผลิตบัณฑิตที่ดีมีความรู้คู่คุณธรรม นำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยเป็นสถาบันอุดมที่จัดการ เรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบและมีคุณภาพสูงมีมาตรฐานทั้งทฤษฎีและปฏิบัติตามความต้องการของชุมชนและ ท้องถิ่น

2.4.2 เพื่อส่งเสริมงานวิจัยด้วยการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัย ประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนามหาวิทยาลัย และพัฒนาท้องถิ่น โดยสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ ในระดับ ท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ

2.4.3 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งข้อมูล แหล่งเรียนรู้และที่ปรึกษาทางวิชาการของชุมชน ท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ

2.4.4 เพื่อพัฒนาความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการสร้างงาน สร้างรายได้ ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยสร้างเครือข่ายและความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับชุมชนมากขึ้น

2.4.5 เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรม และดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค โดยสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถาบันเพื่อทำนุบำรุงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นให้เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและท้องถิ่น

2.4.6 เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นแหล่งเรียนรู้และเป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ เป็นมหาวิทยาลัยในป่าใหญ่ โดยมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนและให้สังคมมีส่วนร่วมอย่างสมดุลและยั่งยืน และปลูกฝังค่านิยมด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาและชุมชนมากขึ้น

2.4.7 เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ โดยมุ่งเน้นผลิตในสาขาขาดแคลน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและผู้สนใจ โดยปรับหลักสูตร กระบวนการผลิต การบริหารจัดการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ

2.4.8 เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาล น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับสถาบันอื่นและนานาชาติ โดยมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ งานวิชาการและการบริหารงานทั่วไป เป็นที่ยอมรับอย่างมีระบบ และสร้างความเชื่อมั่นของผู้มารับบริการและสังคม

2.5 ยุทธศาสตร์

2.5.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2.5.1.1 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

(1) สร้างระบบการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน โดยเน้นสร้างคนดีมีคุณธรรมนำความรู้ เชิดชูวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ดีงาม สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

2) ผลิตบัณฑิตที่หลากหลายสาขา บนฐานการมีเอกลักษณ์โดยเน้น(HIEEE) ได้แก่ ด้านสุขภาพ (health) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information communication and technology) สิ่งแวดล้อม (environment) ภาษาอังกฤษ (english) และครุศาสตร์ (education)

3) สร้างและพัฒนาหลักสูตรให้หลากหลาย ทันสมัย มีการประกันคุณภาพ

หลักสูตรที่ได้มาตรฐาน ในด้าน การบริหารหลักสูตร ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน การสนับสนุนและ การให้คำแนะนำนักศึกษา และความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม และหรือความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต

4) หลักสูตรที่เปิดสอนควรสนองนโยบายของรัฐและความต้องการของสังคม ชุมชน
ท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพ

5) พัฒนาอาจารย์ประจำหลักสูตร ให้มีศักยภาพในแต่ละหลักสูตรให้ได้ตาม
มาตรฐาน

6) จัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ หลากหลาย และ
ต่อเนื่อง

(2) พัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน

1) หลักสูตรที่เปิดสอนต้องมีคุณภาพและได้มาตรฐาน

2) จัดอาจารย์ บุคลากรที่ทำการสอนให้ตรงตามวิชาเอก

3) ใช้วิธีการสอนที่หลากหลายในการเรียนการสอน โดยเฉพาะรูปแบบการเรียนการ

สอน แบบ E-Learning

4) จัดหาสื่อเทคโนโลยีการศึกษาเรียนรู้ที่ทันสมัยและเพียงพอกับนักศึกษา

5) มีระบบการวัดและประเมินผลการเรียนที่ได้คุณภาพ

6) มีระบบการควบคุมกำกับติดตามการจัดการสอนของอาจารย์ให้มีคุณภาพ

2.5.1.2 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัย

(1) สร้างระบบการบริหารการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ

1) จัดตั้งหน่วยงานรับผิดชอบ โดยตรงในการบริหารจัดการงานวิจัย

2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานวิจัยที่สอดคล้องและเป็นจุดเน้นของประเทศ

จังหวัด และท้องถิ่น

3) สนับสนุนงบประมาณสนับสนุนในการจัดทำผลงานด้านการวิจัย

4) มีคณะกรรมการบริหารการวิจัยที่ความเข้มแข็ง โดยมีส่วนทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้า

ร่วม

(2) พัฒนาคุณภาพงานวิจัย

1) พัฒนาทีมงานในด้านการวิจัยและสร้างผลงานวิจัยมีคุณภาพทั้งเชิงปริมาณและ

เชิงคุณภาพ

2) สร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิจัยร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับชาติ ระดับ

ภูมิภาค และระดับสากล

3) สนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติและระดับสากล

4) พัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์

5) ให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้ในกระบวนการและขั้นตอนงานวิจัย

2.5.1.3 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม

(1) สร้างระบบการให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

1) จัดตั้งหน่วยงานให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่มีความหลากหลาย เป็นระบบ มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเพียงพอแก่สังคม โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และให้บริการได้อย่างทั่วถึงเพียงพอ

2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานการบริการวิชาการ โดยเน้นสร้างความเข้มแข็งแก่ท้องถิ่น

3) ประชาสัมพันธ์ถึงโครงการต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นให้ประชาชนในพื้นที่ได้ทราบและส่งเสริมสนับสนุนให้สังคมได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอการบริการวิชาการ

4) ระดมทรัพยากรและสนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาการบริการวิชาการ

5) มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น

(2) พัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาการ

1) สร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรทุกคนในการให้บริการสนับสนุนปัจจัยทางการบริหารแก่ทุกหน่วยงานภายใน

2) จัดตั้งศูนย์ให้บริการนวัตกรรมทางวิชาการที่สามารถดำเนินการหารายได้มาใช้ในการจัดการศูนย์ที่ให้บริการและสนับสนุนให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริการวิชาการ เช่น ศูนย์ประสานงานกีฬาประจำจังหวัด ศูนย์ประสานการพัฒนาสังคมและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่าอบรมและพัฒนาเยาวชนและประชาชนของจังหวัด จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ประจำอำเภอหรือประจำตำบลทุกตำบลในจังหวัด เป็นต้น

3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่นๆ ให้มาใช้บริการวิชาการที่หลากหลายรูปแบบ

2.5.1.4 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

(1) สร้างระบบงานสร้างสรรค์และการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

1) จัดตั้งศูนย์ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

2) มียุทธศาสตร์การทำงานและประชาสัมพันธ์การให้บริการของมหาวิทยาลัยแก่สังคมและท้องถิ่น ในด้านความรู้และบริการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3) สนับสนุนทุนเพื่อวิจัยและพัฒนาเผยแพร่ผลงานโดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและชัดเจน

(2) พัฒนาคุณภาพงานสร้างสรรค์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี

1) ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อค้นหา เทคโนโลยีพื้นฐานผสมผสานกับองค์ความรู้สากลไปถ่ายทอดให้กับประชาชนและหน่วยงานในเขตพื้นที่การให้บริการ

2) สร้างเครือข่ายศึกษาพัฒนาและร่วมมือถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมทั้งระดับจังหวัด ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือและนอกประเทศ

3) พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัยเพื่อเป็นศูนย์ ICT ของจังหวัดและท้องถิ่น

4) ส่งเสริมโครงการนำร่องน้อมนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การเป็นต้นแบบในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น

2.5.1.5 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(1) สร้างระบบการบริหารงานศิลปวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ

1) จัดตั้งศูนย์ศึกษาศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการส่งเสริมอนุรักษ์ พัฒนา

2) จัดทำยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์และด้านการปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติได้จริง

3) รวบรวมภูมิปัญญาหรือปราชญ์ชาวบ้าน โดยใช้การวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นฐาน

4) พัฒนาบุคลากรด้านการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น

(2) ส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างมีคุณภาพ

1) เสริมสร้างเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้โดดเด่นเป็นชื่อเสียงแก่สถาบัน

2) สร้างเครือข่ายการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมให้เกิดความยั่งยืน

3) ประสานท้องถิ่นนำภูมิปัญญามาใช้การเรียน มีการผสมผสานหรือสอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ

4) จัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ สำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ ให้นักศึกษาและประชาชนได้มีส่วนร่วมอย่างหลากหลาย

2.5.1.6 ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(1) สร้างระบบการบริหารงานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ

1) จัดตั้งศูนย์อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และศูนย์การเรียนรู้ป่าต่างถิ่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2) พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น พันธุ์พืชและสัตว์ชนิดต่างๆมาทำทั้งภายในและต่างประเทศ ให้เป็นสวนป่าเป็นแหล่งศึกษา ทัศนศึกษาของคนทั่วไป

3) พัฒนาบุคลากรด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

4) ประสานความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

(2) ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ

1) ควรรณรงค์ปลูกฝังจิตสำนึก และบูรณาการไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน และให้ความรู้กับชุมชนเรื่องความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติให้มากขึ้น

2) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเศรษฐกิจท้องถิ่น

3) สนับสนุนให้นักศึกษาจัดทำโครงการหรืองานวิจัยเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันของคนภาคอีสานกับป่าเบญจพรรณ

4) เป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมีบทบาทในทุกขั้นตอนเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

2.5.1.7 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู

(1) สร้างระบบการผลิตครูที่มีประสิทธิภาพ

1) ศึกษาความต้องการใช้ครูและพัฒนาครูนำมาวางแผนการผลิตครูและพัฒนาครู
2) จัดตั้งศูนย์ศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อทำหน้าที่ศึกษาวิจัย และให้บริการวิชาการแก่ผู้ประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

3) พัฒนาคณาจารย์ด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นและสอนตรงตามสาขาวิชาเอกและความสามารถ

4) เปิดหลักสูตรที่หลากหลายทุกระดับการศึกษา ตรี โท เอก และจัดทำหลักสูตรให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับความสนใจของผู้ใช้บัณฑิตและผู้เรียน

5) ตั้งโรงเรียนสาธิต เพื่อเป็นห้องปฏิบัติการของนักศึกษาครูโดยมุ่งเน้นจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการผลิตครูระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ โดยเน้นองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตครู เช่น คุรุสภา มหาวิทยาลัยที่ผลิตครู เป็นต้น

(2) พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

1) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือการพัฒนาวิชาชีพครูโดยเฉพาะในท้องถิ่น
2) พัฒนาสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และเพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น

3) สร้างเครือข่ายการพัฒนาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา สถาบันอาชีวศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ

2.5.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

2.5.2.1 ยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

(1) ยุทธศาสตร์สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ
1) ทำความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เช่น ลาว กัมพูชา เวียดนาม เพื่อการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ด้านวิชาการ

2) สร้างเครือข่ายทางวิชาการและร่วมเผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ปรากฏทั้งในและต่างประเทศ

3) พัฒนาความร่วมมือสถาบันอุดมศึกษาในระดับท้องถิ่น ระดับภาค ระดับประเทศ ในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านสื่อและนวัตกรรม และเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายต่างๆ เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

2.5.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

2.5.3.2 ยุทธศาสตร์สร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

(1) ยุทธศาสตร์ด้านการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ของผู้บริหาร

1) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เป็นมืออาชีพ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ต้องสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาแก่สังคมให้ได้

2) เป็นผู้วิสัยทัศน์มีแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ ที่ยืดหยุ่น ปรับตัว และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

3) เป็นนักประสานสิบทิศ และพร้อมเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ตลอดเวลา

4) เป็นผู้นำในการสร้างจิตอาสาบริการเพื่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่น จังหวัด

5) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

6) ต้องหลอมรวมจิตใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้เป็นหนึ่งเดียว

7) มีเครื่องมือการบริหารอย่างมีคุณภาพและสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจนทั่วถึง

(2) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงาน

ด้านการบริหารงานทั่วไป

1) มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติราชการของสถาบันที่ชัดเจนในแต่ละด้านทั้งแผนระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะยาว

2) ปรับปรุงภูมิทัศน์ด้านกายภาพทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนการสอน

3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

4) สร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสังคมรอบๆ มหาวิทยาลัย

5) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ให้มีการนำระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน

6) มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และสร้างทีมบริหารที่เข้มแข็งบนฐานการมีส่วนร่วม

7) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ชุมชน ในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น

8) ควรใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเชิงสังคม มาบริหารงาน โดยมหาวิทยาลัยต้องเปิดตัวสู่สังคม จัดกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วมจากภายในสู่ภายนอกและจากภายนอกเข้าภายใน

9) ทำการวิจัยตลาดเพื่อหากลุ่มลูกค้า เข้าโดยใช้เทคนิค วิธีการที่หลากหลาย ที่เข้าถึงนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา

10) ระดมสรรพกำลังในจังหวัด ใช้ พหุภาคี ได้แก่ท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง ในการร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย

ด้านบุคลากร

1) เร่งพัฒนาอาจารย์ ให้ได้รับวุฒิปริญญาเอก และส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ทำผลงานทางวิชาการมากขึ้น ตลอดจนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าตามสายงาน

2) จัดทำแผนอัตรากำลังให้ชัดเจน โดยมีระบบการสรรหาบรรณารักษ์บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับมาเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงทิศทางของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

3) พัฒนาระบบสวัสดิการบุคลากรให้ดีขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ตั้งกองทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากร ตั้งกองทุนสวัสดิการบุคลากร ตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

4) พัฒนาองค์การด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านบุคลิกภาพและด้านวิชาการ

ด้านงบประมาณ

- 1) บริหารการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยบริหารจัดการบนฐานข้อมูลที่ต้องการ
- 2) มีนโยบายการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้

ด้านงานวิชาการ

1) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในทุกมิติทุกหน่วยงานทุกกิจกรรมและภารกิจอย่างจริงจัง

2) นำแนวคิดการบริหารงานคุณภาพโดยใช้เทคนิค PDCA

2.5.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

2.5.4.1 ยุทธศาสตร์สร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

(1) พัฒนาระบบงานประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

- 1) จัดตั้งหน่วยงานและทีมงานที่รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์โดยตรง
- 2) มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และเชิงลึกอย่างเข้มข้น มีระบบและต่อเนื่อง

3) จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบหลายช่องทางทั้งภายในและภายนอก

4) สนับสนุนงบประมาณในการประชาสัมพันธ์อย่างเพียงพอ

5) พัฒนาคณาจารย์หรือทีมประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างงานประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ

6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

7) พัฒนาระบบสารสนเทศของสถาบันให้ทันสมัยและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

8) สร้างจุดขายและนำเสนอความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยให้โดดเด่นและให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

9) ใช้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นตัวจักรสำคัญในการประชาสัมพันธ์

2.6 ด้านกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์

2.6.1 กลไกด้านองค์การ

(1) สภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานที่ได้ผลชัดเจน

(2) หน่วยงานด้านนโยบายและแผนซึ่งสามารถบูรณาการและประสานได้ดีโดยต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและประสานงานด้วยระบบราชการ

2.6.2 กลไกด้านบุคคล

(1) ตัวผู้บริหารและทีมผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญ และการสร้างทีมผู้บริหารมีความสำคัญต้องเน้นการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอก

(2) จัดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์

2.6.3 กลไกด้านการบริหาร

(1) ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สัมพันธ์กับบริบทเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร

(2) กำหนดกรอบอัตรากำลัง บรรจุคนที่มีความรู้และเหมาะสม มีระบบและกลไกในการทำงาน และตรวจสอบทุกขั้นตอน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษา ภู ระเบียบของมหาวิทยาลัย

(3) ปรับโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน ICT ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับท้องถิ่นและบริบทของมหาวิทยาลัย

(4) ปรับปรุงการแก้ไขระเบียบกฎหมายที่รองรับการปฏิบัติงานตลอดจนการจัดหาทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนาส่งเสริมงานในแต่ละด้านให้มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนไปได้

(5) จัดสรรงบประมาณสนับสนุน ส่งเสริมพันธกิจที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เร่งรัดยุทธศาสตร์ทาง ICT เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมและข้อมูลของทางมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด

(6) ต้องสร้างข้อตกลงหรือข้อผูกพันระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อกระจายความรับผิดชอบในทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

2.7 ด้านการควบคุมยุทธศาสตร์

2.7.1 กลไกด้านองค์กร

(1) ในการบริหารระดับมหาวิทยาลัยใช้กลไกสภามหาวิทยาลัยควบคุม ส่วนระดับปฏิบัติใช้กลไกคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยควบคุม

(2) ควรใช้การควบคุมทางอ้อมโดยอาจบูรณาการใช้แบบฟอร์มของการติดตามงานอื่นๆเป็นตัวช่วยในการควบคุมยุทธศาสตร์เช่น แบบรายงาน กพร. หรือ สมศ. โดยประสานกับบุคลากรที่รับผิดชอบ

(3) ควรมีหน่วยงานและผู้ที่ได้รับผิดชอบโดยตรง

2.7.2 กลไกด้านบุคคล

(1) ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและลงไปกำกับดูแลด้วยตัวเอง โดยจะต้องเข้าไปเป็นประธานกรรมการหรือรองประธานคณะกรรมการ

(2) ควรมีคณะผู้เชี่ยวชาญกำกับดูแล โดยต้องยึดแบบราชการเป็นหลัก ยกเว้นข้อใดที่ไม่ได้ระบุไว้ในระบบราชการให้ใช้ระบบวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย

(3) ควรมีการควบคุมการทำงานของแต่ละฝ่ายและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องโดยอาจให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ โดยอาจมีคณะกรรมการควบคุมดูแลการทำงานพร้อมอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ

2.7.3 กลไกด้านการบริหาร

(1) ควรมีการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน มีการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบการทำงาน การแก้ไข โดยใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการ

(2) ให้มีการควบคุมตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

(3) มหาวิทยาลัยควรมีการกำกับติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและหาทางแก้ไขเป็นประจำทุกปี

(4) ควรมีการควบคุมให้ครอบคลุมทุกขอบข่ายงาน และทุกระดับชั้นขององค์การ

2.8 ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์

2.8.1 กลไกด้านองค์การ

(1) ควรมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงและมีระบบการกำกับดูแลยุทธศาสตร์ที่ดี

(2) กำหนดให้มีการรายงานการดำเนินงานเป็นระยะตามความเหมาะสม

(3) ใช้กลไก 3 ประสานในการประเมิน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

2.8.2 กลไกด้านบุคคล

(1) ผู้บริหารเป็นกลไกหลักที่ต้องให้ความสำคัญและมีความจริงจัง

(2) มหาวิทยาลัยจะต้องมีคณะกรรมการประเมินการดำเนินงาน โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(3) ควรเชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมประเมิน

2.8.3 กลไกด้านการบริหาร

(1) ควรประเมินยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

(2) ใช้การประเมินโดยชี้วัดคู่ประสงค์ เน้นความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพของการทำงาน

(3) ควรมีการประเมินตามตัวชี้วัด และควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(4) มีการทบทวนยุทธศาสตร์ และปรับยุทธศาสตร์ โดยสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรภายในประชาชนและสังคม

(5) ให้ใช้ระบบการประเมินคุณภาพตามแนวทางการประกันคุณภาพภายในและภายนอกและสื่อสารให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบ และให้นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาองค์การ

(6) ควรมีการประเมินยุทธศาสตร์ระหว่างดำเนินโครงการและหลังดำเนินโครงการ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วถึงและเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2

จากผลการศึกษาระยะที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ การศึกษาพหุกรณี และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ค้นพบและสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในองค์ประกอบสองส่วน คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์และการประเมินผลยุทธศาสตร์และในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการดำเนินงานในระยะที่ 2 เป็นการตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่มเป้าหมาย และการประชาพิจารณ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ร่างข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จากการดำเนินงานในระยะที่ 1 ซึ่งปรากฏรายละเอียดในบทที่ 4 โดยในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินงานระยะที่ 2 ต่อเนื่องตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ
- ตอนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมาย
- ตอนที่ 3 ผลการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ไปติดต่อขอสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ง) เพื่อตรวจสอบข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ระหว่างวันที่ 27 พฤษภาคม – 29 มิถุนายน 2552 ได้รับคำแนะนำและข้อเสนอในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์

ในด้านวิสัยทัศน์ต้องมีระยะเวลา 5 หรือ 10 ปีและสอดคล้องกับพันธกิจ และพัฒนาท้องถิ่นซึ่งครอบคลุมทั้งหมด เพิ่มอย่างมีส่วนร่วมขององค์การในชุมชนและต้องมีความกระชับชัดเจน ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

...สำหรับวิสัยทัศน์ที่กำหนดก็เห็นด้วยในการวิสัยทัศน์ดังกล่าว.... (ไพฑูรย์ ลินลารัตน์, 9 มิถุนายน 2552)

...ตามหลักการต้องเห็นด้วย อย่างวิสัยทัศน์ในช่วงหนึ่งต้องมีช่วงระยะเวลาเพราะวิสัยทัศน์ตามหลักมันต้องเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เปลี่ยนอธิการใหม่ต้องเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่ อธิการเป็นแค่สี่ปี พอสี่ปีวิสัยทัศน์อาจต้องเปลี่ยนใหม่หรืออาจต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเอาวิสัยทัศน์เดิมของอธิการคนเก่าแต่ว่ามีอะไรเพิ่มมาบ้างพันธกิจต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือวิสัยทัศน์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจ...(ประชุม รอดประเสริฐ, 17 มิถุนายน 2552)

...วิสัยทัศน์ก็ ok เว้นแต่ว่าท้องถิ่นไปไว้วัฒนธรรมอย่างเดียวความจริงด้านอื่นต้องท้องถิ่นทั้งหมด... (ถนอม อินทรกำเนิด, 17 มิถุนายน 2552)

.....วิสัยทัศน์ เพิ่ม อย่างมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชน.... (ปรีชา คัมภีรปกรณ, 20 มิถุนายน 2552)

....โดยแนวหลักของราชภัฏพระองค์ท่านก็มีเจตนาเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น จนกระทั่งเราพยายามแปลกันว่าราชภัฏมาจากราชา ราชภัฏ แปลว่าดูแล ให้ความเมตตา ชูบเลี้ยง ก็เหมือนกับพระราชคุณดูแลชูบเลี้ยงให้ความเมตตา แต่เราไม่ได้แปลอย่างนั้น แปลให้มันเข้าใจตัวเองเกินไป เราแปลว่าคนของพระราชข้าของแผ่นดิน ที่เราใช้คำเดิมที่เดียวที่เราจะผลัดกัน พรบ. คือ ปทีปธรรมของท้องถิ่นประเทืองค่าประชาชน ตัวนี้แตกออกไปจนกระทั่งบอกได้เลยว่าการพัฒนาไม่มีอะไรดีกว่าพัฒนาชีวิตคนคือใส่ปัญญาให้เขา แล้วเขาก็จะไปเรียนรู้กับสังคมสิ่งที่ท่านคิดดีแล้วแต่ผมตึงนิดหนึ่งถ้าแปลให้มันกระชับอ่านแล้วให้มันอินดิคว่าที่เราจะร่ายยาวแต่ตอนนี้คงบอกชัดเจนไม่ได้.... (เป็รื่อง จันดา, 23 มิถุนายน 2552)

...โดยภาพรวม โดยระบบมัน ก็ต้องทำต่อไปเป็นเรื่องdingam ที่อย่างน้อยเมื่อมันตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ขึ้นมาแล้ว ต้องมีทิศทางเดินที่ถูกต้อง ว่าตั้งแต่ทำเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่ที่เดินไปอย่างน้อยเป็นไกด์ไลน์ทางวิชาการที่จะเดินไป.... ประกอบกับ สกอ. กำลังทำให้สถาบันแต่ละแห่งจัดทำแผน 15 ปี พอดี รวมทั้งแผน 5 ปี การที่ทำวิทยานิพนธ์นี้มันสอดคล้องกับแผนแผน 15 ปี แผน 5 ปี แผนระยะยาวของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ก็สอดคล้องไปในตัว สามารถเอาไปใช้ประโยชน์โดยตรงเอาไปแนบกับ แผน 15 ปี แผน 5 ปีได้ด้วย...บริบทยุทธศาสตร์ของท่านก็เป็นเรื่องหนึ่งที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพของตนเอง ประเมินคุณภาพของตนเองเพื่อให้เป็นตัวเลือกที่ดีของสังคม... (สว่าง กุ้พัฒนวิบูลย์, 24 มิถุนายน 2552)

1.2 พันธกิจ

พันธกิจควรยึดตามกฎหมายที่กำหนดโดยผลานจากการวิจัยพบรวมถึงให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และเพิ่มเติมการส่งเสริมร่วมมือกับผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถช่วยพัฒนาท้องถิ่น ข้อ 4 เพิ่มตอนท้าย ให้ได้มาตรฐานวิชาชีพ และเปลี่ยนความจริงเป็นความรู้ในข้อ 1 และต้องมีพันธกิจที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่ต่างจากราษฎรอื่นๆหรือต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ บนฐานการนำเอกลักษณ์ที่โดดเด่นในท้องถิ่นมาเติมให้สมบูรณ์มากขึ้น

...สำหรับพันธกิจก็เห็นด้วยในหลักการดังกล่าว... (ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์, 9 มิถุนายน 2552)

..... จริงๆควรนำพันธกิจ โดยตัวของกฎหมายที่มันมีอยู่หกเจ็ดประการใน พรบ. มาเป็นตัวตั้งบวกกับสิ่งที่คุณร่างมาคุณวิจัยพบมาได้.... (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)

...อย่างพันธกิจสมมุติว่าในวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์มีความปรารถนาที่จะสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการเพื่อเป็นฐานของมหาวิทยาลัย อุดมศึกษาถามว่าฐานที่เข้มแข็งเกิดจากอะไร จุดเน้นอยู่ที่ระดับปริญญาตรี ถ้าฐานปริญญาตรีแข็งแกร่งจะเปิดต่อยอดได้โดยที่สามารถอยู่ได้ เพราะระดับบัณฑิตศึกษาโดยความเป็นมหาวิทยาลัยเขาต่อยอดจากความเข้มแข็งสู่ความเป็นเลิศ ความเป็นเลิศมันจะได้จากการศึกษาค้นคว้าในแนวคิด มันจะได้จากระดับปริญญาโท เอก บัณฑิตศึกษา ในระดับสากลระดับบัณฑิตศึกษาจะไม่ผลิตเยอะ...อย่างพันธกิจจะมุ่งเน้นความเข้มแข็งในทุกสาขาที่มหาวิทยาลัยมี พอมุ่งเน้นพันธกิจตัวนี้ประเด็นยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้อง อย่างเช่นสร้างความเข้มแข็งให้กับอาจารย์ เพราะว่าถ้าจะทำให้พันธกิจ ยุทธศาสตร์อันหนึ่งทำอย่างไรจะทำให้อาจารย์เข้มแข็ง คนที่เป็นปริญญาโทให้ได้ปริญญาเอก คนที่ยังไม่มีผลงานวิชาการเป็นอาจารย์เลยๆ ทำอย่างไรจะได้ผู้ช่วยศาสตราจารย์... (ประชุม รอดประเสริฐ, 17 มิถุนายน 2552)

.....พันธกิจข้อ 4 เพิ่มตอนท้าย ให้ได้มาตรฐานวิชาชีพ และเปลี่ยนความจริงเป็นความรู้ในข้อ 1.... (ปรีชา คัมภีรปกรณ์, 20 มิถุนายน 2552)

..... ส่วนพันธกิจนั้นถ้าจะดูตาม พรบ.จริงๆต้องส่งเสริมร่วมมือกับผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถช่วยพัฒนาท้องถิ่นอันนี้หลายราชภัฏลืมไปไม่ได้ไปทำมีอยู่ข้อหนึ่งในมาตรา 8 เดิมวงเล็บ 4 เข้าไปน่าจะครบตอนนี้มี 7 เป็น 8 ข้อน่าจะครบนะ... (ถนน อินทรกำเนต, 17 มิถุนายน 2552)

....ผมว่าภารกิจของมหาวิทยาลัยก็เหมือนกันทุกประการภารกิจคือหนึ่งการผลิตบัณฑิต สอง การวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเราทำเป็นอย่างยิ่งในสถาบันอุดมศึกษาไม่มีอะไรดีกว่าการหาความรู้ใหม่จะเปิดตำราสอนไม่ได้แล้ว...ประการที่สามคือการบริหารชุมชนอันนี้เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้....หน้าที่ที่สี่เหมือนกันทุกประการกาฬสินธุ์มีโปงลาง เพชรบูรณ์ก็มีระบำศรีเทพเราต้องส่งเสริม ส่งเสริม

ไม่พอมันต้อง รวบรวม สร้างและพัฒนา มันมีหลักเท่านี้ในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม รวบรวมก่อนที่ไปที่มาเป็นอย่างไรรู้หรือคิดเพื่ออยู่ในปัจจุบันอย่างมีความสุข และเพื่อจะมองเห็นอนาคตว่าเราจะไปทางไหน เราควรจะทำนิยาม ลัทธินิยามหรือจะไทยบวกสากลสิ่งเหล่านี้เราต้องผสมผสาน ผมว่ามันต้องผสมผสานเพราะมันโลกาภิวัตน์...เห็นด้วยอันที่หนึ่งทำอย่างไรมหาวิทยาลัยราชภัฏจะให้โอกาสแก่คนในสังคม.... (เปรี๊ยะ จันดา, 23 มิถุนายน 2552)

....โดยทฤษฎีเขาก็อยากให้เราทำพันธกิจที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่ต่างจากราชภัฏอื่นๆหรือต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทำอย่างไรกาฬสินธุ์ที่จะที่ต่างที่อื่นชัดเจน เช่น คุณภาพชีวิตศูนย์การเรียนรู้ของประชาชน ก็ต้องอยากให้เห็นเฉพาะคุณภาพชีวิตและศูนย์การเรียนรู้ของประชาชนในกาฬสินธุ์ท่านต้องพูดของท่านอยู่ตรงนั้น ผมก็ไม่รู้อะไรแต่ท่านต้องเอาที่คุณภาพชีวิตของกาฬสินธุ์ขึ้นมาให้ได้ หรือในข้อบอกรว่าให้สร้างจิตสำนึกความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นของชาติ ท่านต้องเน้นในเรื่องไปกลางกาฬสินธุ์ของท่านที่เป็นสิ่งเชิดหน้าชูตา จิตสำนึกในวัฒนธรรมท้องถิ่นกาฬสินธุ์ ในเมื่อเราเป็นตัวชูเอกลักษณ์นี้เราต้องทั้งมีเองทั้งส่งเสริมทั้งที่โปรโมต ในแง่ความสัมพันธ์ต่างประเทศอันหนึ่งที่มีมองเห็นได้ง่ายท่านต้องเน้นตรงนี้... ได้สองแง่ก็จะได้การบริการวิชาการแก่สังคมและในแง่การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและได้ในแง่การดึงต่างประเทศได้ด้วย....(สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์, 24 มิถุนายน 2552)

1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ต้องเชื่อมโยงพันธกิจและวัตถุประสงค์ ต้องมองเห็นภาพชัดเจนในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ และเพิ่มความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาประเทศเพื่อนบ้าน ดังคำสัมภาษณ์ดังนี้

....ประเด็นยุทธศาสตร์ คูที่พันธกิจ วัตถุประสงค์บวกพันธกิจ ถูกไหมคุณต้องโยงให้ได้ว่ามีอะไร..... (พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)

.....การร่วมมือกับสถาบันในต่างประเทศผมว่าเราอยู่กาฬสินธุ์ แลวนั้นควรจะเขียนให้ชัดเจนเป็นยุทธศาสตร์ต้องเริ่มกับประเทศเพื่อนบ้าน เราเขียนอย่างนี้จะทำกับที่ไหนก็ได้อาจจะต้องเพิ่มให้เห็นชัดเจน โคนเน้นกับสถาบันอุดมศึกษากับประเทศเพื่อนบ้าน....(ถนอม อินทรกำเนิด, 17 มิถุนายน 2552)

1.4 วัตถุประสงค์

ในประเด็นของวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่เห็นด้วย แต่ควรเพิ่มในส่วนของการใช้คำว่าคุณธรรมนำความรู้ ดังคำสัมภาษณ์ดังนี้

....เห็นด้วยในการตั้งวัตถุประสงค์ดังกล่าว.... (ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์, 9 มิถุนายน 2552)

....วัตถุประสงค์ค่อนข้างชัด ผมให้ไปว่าค่อนข้างชัดเจนมองเห็นภาพชัด... (พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)

....มีคุณธรรมนำความรู้เขาจะใช้คุณธรรมนำความรู้ ในวัตถุประสงค์ข้อแรกอยากให้คุณธรรมขึ้นก่อนหลักสูตรเขาบอกว่าเก่งคิมี่สุขที่เที่ยงมาตลอด ดีก่อนแล้วค่อยเก่ง.... (เป็รื่อง จันดา, 23 มิถุนายน 2552)

1.5 ยุทธศาสตร์

มีประเด็นหลักที่เพิ่มเติม คือ การใช้จุดเด่นของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์ และยุทธศาสตร์ควรหลากหลายและชัดเจน ผสมผสานความเชื่อมโยงของแผนระดับชาติ ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

....การที่มหาวิทยาลัยอยู่ไกลคงต้องใช้จุดนี้ให้เกิดประโยชน์การอยู่ห่างไกลเป็นความเจ็บเป็นปัญหา ต้องใช้ความเจ็บเป็นปัญหาจะก่อให้เกิดประโยชน์....และควรจะทำในสิ่งที่เรามีอยู่ในปัจจุบันอย่าไปแข่งขันกับมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ...หากนักศึกษาน้อยเราต้องประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง มีรถรับส่งสำหรับแก้ปัญหาการคมนาคมไม่สะดวกเนื่องจากที่ตั้งอยู่ห่างไกลเส้นทางคมนาคม.... (นิเชต สุนทรพิทักษ์, 8 มิถุนายน 2552)....

...ยุทธศาสตร์ทั้งหมดส่วนใหญ่ก็เห็นด้วย แต่ยุทธศาสตร์การสร้างความเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยไม่ต่างกันชัดเจนที่ที่ควรในยุทธศาสตร์รองรับด้านการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ของผู้บริหารและดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหาร และควรเน้นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับผู้สอนด้วย.... (ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์, 9 มิถุนายน 2552)

....เห็นด้วยทุกประเด็น อย่างเช่นเราจะสร้างระบบผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ จริงๆแล้วสิ่งที่เราอยากได้ในระบบผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ถ้ามว่า ในยุทธศาสตร์ของคุณจะทำอย่างไรบ้าง เราจะวิจัยได้การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนา เราก็คงต้องรู้ว่าการผลิตที่มีคุณภาพมีลักษณะอย่างไร....ทุกมหาวิทยาลัยต้องมีจุดเน้นของมัน ถ้าไม่มีจุดเน้นทุกมหาวิทยาลัยเหมือนกันหมดมีทุกคณะทุกสาขาเหมือนกันหมดในที่สุดคุณก็จะอ่อนแอ....(ประทุม รอดประเสริฐ, 17 มิถุนายน 2552)

....การศึกษาแผนระดับชาติ ผมว่าดีในการบริหารองค์การให้ดีขึ้น โยงไปถึงแผนระดับชาติ แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะดูแผนระดับชาติอย่างเดียวไม่ได้ต้องดูแผนของท้องถิ่นด้วยคือแผนจังหวัดและแผนกลุ่มจังหวัดเป็นความจำเป็นที่ต้องดู แผนที่สำคัญอย่างยิ่งคือแผน อบจ. แผนเทศบาล มีตารางเกี่ยวข้องกับแผนราชภัฏ.....ความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏจะสมบูรณ์เลย แล้วดูรู้ได้เลยมาเติมเต็มให้

สอดคล้องกับระดับชาติเรื่องอะไร เติมเต็มความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นเรื่องอะไร...(ถนอม อินทรกำเนิด, 17 มิถุนายน 2552)

1.6 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความเข้มแข็งภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

1.6.1 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
 การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ต้องมีสิ่งที่ค้นพบใหม่ๆ ยุทธวิธีให้
 ลงลึกในระดับภาควิชาสามารถบอกได้ชัดเจน ควรมีหลักสูตรด้านอุตสาหกรรมด้านวัฒนธรรม และควรมีการ
 ปรับใช้กรอบคุณภาพและมาตรฐานของหลักสูตร การเรียนการสอนต้องเน้นคุณธรรม จริยธรรม และต้องเพิ่ม
 ศักยภาพให้อาจารย์อย่างหลากหลายวิธี รวมถึงหลักสูตรต้องมีมาตรฐานตามเกณฑ์กลางกำหนด

.....ยุทธศาสตร์บอกตัวใหญ่ ยุทธวิธีจะต้องแคบลงในด้านการศึกษา จะสร้างระบบผลิต
 บัณฑิตให้มีคุณภาพ ผมคิดว่าจะต้องลงไปถึงสาขาวิชานะ หลักสูตรต้องบอกให้ได้ชัดเจน ต้องบอกไป
 ด้วยว่าสาขาที่เกี่ยวกับอะไรหลักสูตรให้ได้.....หลักสูตรที่เกี่ยวกับ *cultural industry* อีสานรำรายเรื่อง
 วัฒนธรรม อะไรที่เป็นเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม ที่เดี๋ยวนี้หลายแห่งทำแล้วประสบ
 ความสำเร็จ เกาหลีสำเร็จมาก มีไหมทิศทางเหล่านี้...ภาพสินธุ์ต่อไปนี้หลักสูตรที่จะกำลังเปิดสอนที่จะ
 เปิดใหม่ต้องมีกรอบคุณภาพและมาตรฐาน *quality framework* แล้วก็บริหารจัดการให้เกิดการเรียนการ
 สอนตามนั้น ถ้าเป็นอย่างนี้เกิดยุทธวิธีเลย...ผมคิดว่าคุณภาพหลักสูตรการเรียนการสอน มีข้อที่ต้องเน้น
 พิเศษของอาจารย์ ต้องเน้นคุณธรรมจริยธรรมให้มากทุกหลักสูตร แล้วเขียนให้ชัดเจนสร้าง กรอบ
 คุณภาพและมาตรฐาน *quality framework* ที่บ่งบอกคุณภาพและมาตรฐานชัดเจน ทุกด้านให้แคบลงมา
 (ถนอม อินทรกำเนิด, 17 มิถุนายน 2552)

.....หลักสูตรของเราสอนได้ตั้งแต่ปริญญาตรี ถึงปริญญาเอก ขึ้นอยู่กับศักยภาพของเรา เรา
 จะต้องไปให้ถึงทำอะไรอาจจะพัฒนาอาจารย์ หลากๆทาง พัฒนาในด้านการศึกษาต่อ พัฒนาผลงานทาง
 วิชาการ พัฒนาคุณภาพหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ.อย่างนี้ถึงจะได้รับการยอมรับ
 วิธีการวัดผลประเมินผลมีระเบียบการวัดและประเมินผล มีระเบียบการถ่ายโอนผลการเรียน....(เป็รื่อง
 จันดา, 23 มิถุนายน 2552)

1.6.2 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัย

ด้านการวิจัย ควรปรับแก้จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะต้อง
 มีการพัฒนานักวิจัย ใช้การวิจัยเป็นแหล่งเรียนรู้เป็นเครื่องมือพัฒนา ให้มีการนำเสนอผลการวิจัย มุ่งเน้นการวิจัย
 สถาบันการวิจัยองค์การ การวิจัยการเรียนการสอนและควรเพิ่มแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และ
 ต้องสอดคล้องกับกรอบวิจัยระดับชาติ ดังคำสัมภาษณ์ต่อไปนี้

....ทางด้านวิจัย พบว่า การพัฒนานักวิจัย ใช้การวิจัยเป็นแหล่งเรียนรู้เป็นเครื่องมือพัฒนา ซึ่งกำลังมีขีดขณะเดียวกันต้องชำระเรื่องถูกรอบใหญ่ของชาติด้วยมันมีอยู่!... (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)

....ความเข้มแข็งด้านการวิจัย คุณภาพงานวิจัยสิ่งหนึ่งที่น่าทำก็คืออย่างไรจะถือของการเสนอผลงานวิจัย ไม่อย่างนั้นงานวิจัยมันจะขึ้นหิ้ง ปีนี้ให้ทุนวิจัยประมาณปีละล้านหนึ่งแต่ไม่ต้องเอาไปเป็นเงื่อนไขเพราะมหาวิทยาลัยต่างกัน....เพราะว่าวิจัยของเราคือวิจัยในสถาบัน เน้นวิจัยองค์การ เน้นวิจัยการเรียนการสอน ปีนี้ประกาศไปแล้วผมให้คนละสามพันคุณไปวิจัยในชั้นเรียน ทำเอกสารประกอบการสอน ทำแผนการสอนก็เป็นวิจัยอันหนึ่ง... (เป็รื่อง จันดา, 23 มิถุนายน 2552)

...อีกประเด็นหนึ่งพูดถึงการวิจัย เป็นภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยโดยหน้าฟ้าของมันทำอย่างไรกับการวิจัยก็ทำกับท้องถิ่นที่กาพลินธุ์มันมีเป็นควรจะเป็นเรื่องท่าน โดยตรงไม่ต้องวิจัยหอคอยงาช้าง เช่น ฟ้าแพรวของท่าน....โดยหลักการก็ ok มันก็จะครอบคลุมบางประเด็นที่อยากจะเสริมให้ทำจริงจัง?... (สว่าง กุพัฒน์วิบูลย์, 24 มิถุนายน 2552)

....ในประเด็นด้านการวิจัยควรที่จะเพิ่มทั้งแหล่งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย... (สุพล วุฒิสาน, 19 มิถุนายน 2552)

...ควรปรับแก้จัดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะ.... (ปรีชา คัมภีร์ปกรณ, 20 มิถุนายน 2552)

1.6.3 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม

ควรเพิ่มการพัฒนาศักยภาพชุมชนอย่างต่อเนื่อง การศึกษาวิเคราะห์วิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

....การพัฒนาศักยภาพชุมชนอย่างต่อเนื่อง การศึกษาวิเคราะห์วิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ไม่ได้พูดถึงเลย เพราะเราจะเห็นว่าเดี๋ยวจะหลุด...พองานวิจัยเมื่อออกมาสากลคนจะเอะนี่มันอะไร ต้องดูแนวโน้มนั้น เพราะแผนวิจัยของชาติจุดเน้นมันอยู่ตรงไหน ต้องดู.... (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)

1.6.4 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ควรปรับเป็นถ่ายทอดและพัฒนา เทคโนโลยีที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ว่า

....สำหรับด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีก็มีความเห็นด้วยในหลักการ...
(สมเจตต์ ภูศรี, 18 มิถุนายน 2552)

....ในประเด็นด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีน่าจะใช้ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น(สุพล วุฒิเสน, 19 มิถุนายน 2552)

1.6.5 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เพิ่มการสร้างความมั่นคง มั่งคั่งของสังคมประเทศชาติด้วยมรดกศิลปวัฒนธรรม และนำจุดเด่นของท้องถิ่นมาสร้างเอกลักษณ์ของสถาบัน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ว่า

....สิ่งที่เขากำลังฮิตพูดตรงกันเสมอ คือ การสร้างความมั่นคง มั่งคั่งของสังคมประเทศชาติด้วยมรดกศิลปวัฒนธรรม อันนี้สำคัญมาก พุดง่ายๆว่าเอามิติทางวัฒนธรรมไปสร้างความมั่นคง มั่งคั่งมั่นคงคือ ความปลอดภัยของประเทศ มั่งคั่งคือ ความร่ำรวยปากท้อง....(พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)

....ในข้อบอกว่าให้สร้างจิตสำนึกความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นของชาติ ท่านต้องเน้นในเรื่องไปกลางกาฬสินธุ์ของท่านที่เป็นสิ่งเชิดหน้าชูตา จิตสำนึกในวัฒนธรรมท้องถิ่นกาฬสินธุ์ ในเมื่อเราเป็นตัวชูเอกลักษณ์นี้เราต้องทั้งมีเองทั้งที่ส่งเสริมทั้งที่โปรโมต ในแง่ความสัมพันธ์ต่างประเทศอันหนึ่งที่มีมองเห็นได้ง่ายท่านต้องเน้นตรงนี้... ได้สองแง่ก็จะได้การบริการวิชาการแก่สังคมและในแง่การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและได้ในแง่การดึงต่างประเทศได้ด้วย....(สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์, 24 มิถุนายน 2552)

1.6.6 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพิ่มประเด็นการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ว่า

.... ในประเด็นธรรมชาติสิ่งแวดล้อมน่าจะพบการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศ...(พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)

1.6.7 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู

ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ควรเพิ่มเติมในส่วนของการผลิตและพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ว่า

.... โดยเฉพาะไม่ได้เน้นจุดสำคัญการผลิตและพัฒนาครูให้มีสถานะเป็นมืออาชีพอย่างนี้ เขาพูดมาเลย แต่อันนี้ไม่มี.... (พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)

1.7 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

1.7.1 ยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

ด้านสร้างความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ควรเพิ่มเติมในเรื่องการใช้ศักยภาพทางวิชาการในการผลิตบุคลากรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในจังหวัดพื้นที่ใกล้เคียงให้เป็นรูปธรรม การทำสัญญาหรือข้อตกลงร่วมกับสถาบันอื่นๆในระดับคณะต่อคณะโดยไม่ทำเพียงลำพัง เช่น โครงการ IEASTE ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

....ในประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ มีอันหนึ่งที่จะเขียนให้เป็นรูปธรรมได้จริงๆคือ คิดในแง่การใช้ศักยภาพร่วมมือกับคนอื่น จะพูดในแง่การหลอมรวมกับเขาโดยตรงโดยก็ได้จะเป็นมหาวิทยาลัยใหม่เลยก็ได้ หรือไม่ต้องเขียนรูปใหญ่ขนาดนั้นเขียนในแง่ปฏิบัติร่วมไม่ร่วมมือกันผลิตบุคลากรในจังหวัดอย่างแท้จริง...คิดในแง่การใช้จริง เช่น ของผม ผมเซ็นสัญญาระหว่างคณะต่อคณะ คณะเทคโนโลยีการเกษตรและอาหารของผมกับคณะเทคโนโลยีเกษตรของราชชมงคล ผมไม่ได้เซ็นระดับมหาวิทยาลัย...คิดเพิ่มไปอีกก็ได้นอกเหนือจังหวัดอะไรที่ใกล้ท่านอยู่แถวนั้นเช่นจะขอความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม...ส่วนต่างประเทศท่านในฐานะมหาวิทยาลัยเล็กการที่จะไปเซ็นสัญญากับเขา โทษที่เขาไม่เซ็นหรือ เขาอยากเซ็นกับมหาวิทยาลัยใหญ่ๆ...ในกรณีเซ็นสัญญากับต่างประเทศกาฬสินธุ์ต้องคอยพ่วงกับคนอื่นเขา คือเซ็นในแง่ความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับสถาบันอื่น...อีกอันหนึ่งอยากชี้ให้ท่าน คือ การเซ็นความร่วมมือแลกเปลี่ยนนักศึกษา กับ IEASTE คือการแลกเปลี่ยนนักศึกษามาฝึกงานการแลกเปลี่ยนนักศึกษาที่นี้เราทำมาแล้ว 5 ปี มีนักศึกษาต่างประเทศมาฝึกงานแต่ละเทอม 3 เดือน เกิน 10 ชาติ... (สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์, 24 มิถุนายน 2552)

1.8 ประเด็นด้านสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

1.8.1 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบัน

เพิ่มเติมประเด็นการปรับเนื้อหาในยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ผู้บริหาร ข้อ 1 -5 เป็นการส่งเสริมผู้บริหารหรือเสริมสร้างหรือพัฒนาแทน เช่น ส่งเสริมการมีภาวะผู้นำของอธิการและสภามหาวิทยาลัยและส่งเสริมการมี leadership กับ change management และสร้างระบบสวัสดิการของพนักงานในมหาวิทยาลัย ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

....อธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย จะต้องเป็นบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีภาวะผู้นำเพื่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์....(ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 6 มิถุนายน 2552)

...ในเรื่องของประเด็นการบริหารจัดการปัจจุบันเขาเน้นเรื่อง leadership กับ change management ให้อะไรเหล่านี้มันต้องมี ถ้าไม่มีมันหลุดวง โจรเลย... (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)

...พนักงานมหาวิทยาลัยบอกเขาเลยท่านคือเจ้าของในอนาคต... ได้มาเท่าไร 1.7 1.5 เอามากองตั้งไว้อยู่ตรงกลางเปรียบเหมือนเงิน กบข. ของข้าราชการ กบพ. กองทุนบำเหน็จบำนาญพนักงานมหาวิทยาลัยต้องมีประกาศเป็นระเบียบของมหาวิทยาลัย จะจ้างเท่าไร? สวัสดิการเท่าไร?... (เปรี๊ยะ จันดา, 23 มิถุนายน 2552)

...ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ผู้บริหาร ข้อ 1 -5 เป็นคุณลักษณะไม่ใช่ยุทธศาสตร์ต้องปรับเป็น ส่งเสริมผู้บริหารหรือเสริมสร้างหรือพัฒนา.... (ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์, 20 มิถุนายน 2552)

1.9 ประเด็นด้านสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

1.9.1 ยุทธศาสตร์สร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

ต้องเพิ่มเติมยุทธศาสตร์การเข้าถึงกระบวนการประชาสัมพันธ์และการมีเครือข่ายที่หลากหลายด้านการประชาสัมพันธ์ ดังคำสัมภาษณ์ที่ว่า

..... มันอยู่ที่เราจะต้องแสดงบทบาทด้วย... เราต้องมีความสัมพันธ์ต่อเขา ราชภัฏกาฬสินธุ์ ต้องมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับเขา... ในการประชาสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์มันต้องเข้าถึงกระบวนการประชาสัมพันธ์ มีเครือข่ายด้วย...(สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์, 24 มิถุนายน 2552)

1.10 ด้านกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์

ด้านกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ มีประเด็นเพิ่มเติม คือให้โยงไปสู่กฎหมายตาม พรบ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 และต้องบอกบทบาทสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจนว่าจะช่วยอย่างไรบ้างและในการทำแผนยุทธศาสตร์ต้องนำไปจัดทำแผนการขอเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัยด้วย ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

...การเร่งรัด การควบคุม การประเมินพูดถึงอยู่แต่ไม่โยงไปสู่กฎหมายเรา ถ้าโยงไปนี่ว่าด้วยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน เพื่อดูว่ายุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จหรือไม่แค่ไหน ซึ่งเจตนาของกฎหมาย มีอยู่แล้วตามมาตรา 49, 50 พูดได้เลย นี่องค์รวมของมหาวิทยาลัยที่ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน แต่คณะทุกคณะคณบดีก็มีการตรวจสอบ ติดตามประเมิน มาตรา 38, 39 ว่าไว้เสร็จเลย ถ้าตรวจสอบมหาวิทยาลัย ตรวจสอบอธิการ โดยส่วนรวม (ถนอม อินทรกำเนิด, 17 มิถุนายน 2552)

.....เท่าที่บอกสภามหาวิทยาลัย น่าจะบอกว่าจะมีบทบาทในการร่วมยัง งบประมาณ จะช่วยได้อย่างไร..... (ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์, 20 มิถุนายน 2552)

....แผนงานกับแผนเงิน แผนงานคือแผนที่เราเขียนประเด็นยุทธศาสตร์เขียนจบมันเป็นแผนงาน แต่ว่าเวลาสู่การปฏิบัติมันต้องมีแผนเงินมารองรับคือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำนักงานประมามช สกอ. สภาพัฒนาฯ ต้องเอาประเด็นยุทธศาสตร์ไปใช้จริงถึงจะถึงจะได้เงิน.... ถ้ามีแต่แผนงานไม่มีแผนเงินรองรับแผนงานแผน 15 ปี จะไม่มีผลใดๆทั้งสิ้นพอในแต่ละปีจะเขียนงบประมาณต้องมีต้องมีคนถอดแผนของท่านเอาไปใส่ในแผนขอเงินให้มหาวิทยาลัยไปตั้งขอเรื่องใดเรื่องหนึ่ง...มันจะนำไปสู่การปฏิบัติและถือว่าเป็นกลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ได้...(สว่าง กุพัฒน์วิบูลย์, 24 มิถุนายน 2552)

1.11 ด้านการควบคุมยุทธศาสตร์

การควบคุมยุทธศาสตร์ ต้องเพิ่มประเด็น คือ ให้โยงไปสู่กฎหมายตาม พรบ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และทำให้มองเห็นภาพในการนำไปปฏิบัติให้ชัดเจน และผู้บริหารกับทั้งมหาวิทยาลัยจะต้องสนใจ การประเมินสถาบันหรือการกำกับติดตามดูแลตามตัวชี้วัดของสำนักงาน กพร. ตามตัวชี้วัดของสำนักงาน สมศ. อย่างแท้จริง ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

....การเร่งรัด การควบคุม การประเมินพูดถึงอยู่แต่ไม่โยงไปสู่กฎหมายเรา ถ้าโยงไปนี่ว่าด้วยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน เพื่อดูว่ายุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จหรือไม่แค่ไหน ซึ่งเจตนารมณ์ของกฎหมาย มีอยู่แล้วตามมาตรา 49, 50 พูดได้เลย นี่องค์รวมของมหาวิทยาลัยที่ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน แต่คณะทุกคณะคณบดีก็มีการตรวจสอบ ติดตามประเมิน มาตรา 38, 39 ว่าไว้เสร็จเลย ถ้าตรวจสอบมหาวิทยาลัย ตรวจสอบอธิการ โดยส่วนรวม(ถนอม อินทรกำเนิด, 17 มิถุนายน 2552)

....อันนี้ก็เขียนตีในแง่หลักการอย่างเช่น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและความจริงจังเป็นเรื่องของหลักการแต่จริงๆ เรื่องของยุทธศาสตร์เป็นเรื่องของหน่วยปฏิบัติการตั้งแต่ภาควิชาจนถึงคณะวิชา เขียนในหลักการแต่ทำอย่างไรให้มองเห็น.... (ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์, 20 มิถุนายน 2552)

....ผู้บริหารกับทั้งมหาวิทยาลัยจะต้องสนใจ การประเมินสถาบันหรือการกำกับติดตามดูแลตามตัวชี้วัดของ กพร. ตามตัวชี้วัดของสมศ. อย่างแท้จริง การที่ทำตัวชี้วัดของ กพร. สมศ. ที่ดีจะทำให้ท่านมีผลงานที่ดีและจะทำให้การพันธกิจ ยุทธศาสตร์เป็นไปตามแผนอย่างแท้จริง...(สว่าง กุพัฒน์วิบูลย์, 24 มิถุนายน 2552)

1.12 ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์

ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์มีประเด็นเพิ่มเติม คือ ให้โยงไปสู่กฎหมายตาม พรบ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ควรมีกลไกหรือองค์กรคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินภายในโดยองค์กรคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและบุคลากรภายในที่ทำหน้าที่ประเมินทั้ง ระดับสำนัก คณะ

และระดับภาพรวมคือมหาวิทยาลัยและระบุให้หน่วยงานด้านนโยบายและแผนเป็นหน่วยกำกับ ติดตามด้านนโยบายและแผน รวมทั้งต้องให้ผู้บริหารทุกระดับรับผิดชอบประสาน ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่า

...การเร่งรัด การควบคุม การประเมินพูดถึงอยู่แต่ไม่โยงไปสู่กฎหมายเรา ถ้าโยงไปนี่ว่าด้วยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน เพื่อคว่ายุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จหรือไม่แค่ไหน ซึ่งเจตนาธรรมของกฎหมาย มีอยู่แล้วตามมาตรา 49, 50 พูดได้เลย นี่องค์รวมของมหาวิทยาลัยที่ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน แต่คณะทุกคณะคณบดีก็มีการตรวจสอบ ติดตามประเมิน มาตรา 38, 39 ว่าไว้เสร็จเลย ถ้าตรวจสอบมหาวิทยาลัย ตรวจสอบอธิการ โดยส่วนรวม(ถนอม อินทรกำเนิด, 17 มิถุนายน 2552)

...ควรมีกฎไกหรือองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินภายใน โดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและบุคคลากรภายในที่ทำหน้าที่ประเมินทั้งระดับสำนักคณะและระดับภาพรวมคือมหาวิทยาลัย... หรืออย่างเช่นควรมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง...นั่นเราระบุไปเลยว่าสำนักนโยบายควรจะทำหน้าที่ชี้ไปเลยบอกให้ตรงไปเลย สำนักนโยบายและแผนบทบาทหน้าที่คือกำกับติดตามในเรื่องนโยบายและแผน.... (ปรีชา คัมภีร์ปกรณ, 20 มิถุนายน 2552)

...มีผู้บริหารรับผิดชอบอยู่แล้ว คณะกรรมการบริหารเราก็มีตั้งแต่ อธิการ รองอธิการ คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก เราก็เอาคนเหล่านั้นมาผลักดันมารับผิดชอบยุทธศาสตร์ รองผู้บริหารคุณก็รับผิดชอบไป ส่วนคุณจะประสานใครเรื่องของคุณผู้บริหาร ไม่มีอำนาจในอธิการที่จะบังคับใคร มีอำนาจแค่ต้องประสาน คุณต้องประสานกับหน่วยงานกับผู้เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ เรื่องของบุคลากร เรื่องของการบริหาร ยุทธศาสตร์ทางวิชาการก็รองวิชาการท่านได้รับมอบหมาย ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคณะเป็นภาพรวมใครจะเป็นประธานคณบดีชักคนรับผิดชอบ แล้วคณบดีต่างๆคุณรับผิดชอบอะไรไป ยุทธศาสตร์นะ... (เป็รื่อง จันดา, 23 มิถุนายน 2552)

2. ตอนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยทำการสนทนากลุ่มเป้าหมายกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 10 ราย ประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหารและผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ตัวแทนอาจารย์ ตัวแทนเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบายและตัวแทนศิษย์ปัจจุบันและศิษย์เก่า (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก จ) เพื่อพิจารณาข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีผลการสนทนาที่สำคัญ ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์

จากการสนทนากลุ่มเป้าหมาย มีผู้ให้ข้อสังเกต คือ วิสัยทัศน์ครอบคลุมแล้วแต่ค่อนข้างยาวไป และควรมีระยะเวลา ดังคำสนทนาดังนี้

...ผมเห็นว่าทิศทางของมหาวิทยาลัยราชภัฏคล้ายกันคือเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เราเขียนมานี้อาจจะยาวไปหน่อยแต่ก็ครอบคลุมพันธกิจ... วิสัยทัศน์ที่มองไม่ทราบว่าเขามองกันกี่ปี ควรจะมีระยะเวลาใหม่ ควรระบุระยะเวลาใหม่ อาจจะเป็น 20 ปี แผนนี้อาจจะเป็นแผน 20 ปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใน 5 ปี จะเป็นไปได้ไหมหรือระบุใหม่ ระยะเวลามันจะเป็นตัวระบุเนื้อหาว่าเป็นไปได้หรือไม่มันเป็นตัวประเมินภายใน 5 ปี 10 ปี จะเป็นไปได้ไหมถ้ามีระยะเวลาที่จะดี.... (ธีระ ภูติ, 4 มิถุนายน 2552)

2.2 พันธกิจ

จากการสนทนากลุ่มเป้าหมาย มีผู้ให้ข้อสังเกต คือ พันธกิจยังไม่ชัดเจนยังเป็นปรัชญา น่าจะแยกประเด็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีและทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมออกจากกัน ดังคำสนทนาดังนี้

...ผมเห็นว่ายังเป็นปัญหาอยู่นะทั้ง 8 ประเด็นมันเป็นปรัชญาอยู่ต้องตีความแล้วนำไปปฏิบัติ ในพันธกิจก็ยังมีพันธกิจซ้อนกันอยู่ เช่น ประเด็นในเรื่องของการถ่ายทอดเทคโนโลยีและทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมถ้าแยกออกจากกันก็จะชัดเจน.... (ธีระ ภูติ, 4 มิถุนายน 2552)

2.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

จากการสนทนากลุ่มเป้าหมาย มีผู้ให้ข้อสังเกต คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความร่วมมือ ประเด็นสำคัญที่คือความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ภายในประเทศที่ไม่ใช่สถาบันการศึกษา ดังคำสนทนาดังนี้

....ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความร่วมมือ ประเด็นสำคัญที่จะทำให้บรรลุพันธกิจผมเห็นว่าความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ภายในประเทศที่ไม่ใช่สถาบันการศึกษา เช่น อบต. องค์กรชุมชนอื่นๆ ทั้งในจังหวัดและใกล้เคียง หรือ NGO ควรจะขยายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ในสังคม.... (ธีระ ภูติ, 4 มิถุนายน 2552)

2.4 วัตถุประสงค์

ในส่วนของวัตถุประสงค์ จากที่ประชุมเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ทั้ง 8 ข้อ ดังคำกล่าวของผู้ร่วมสนทนาที่ว่า

....วัตถุประสงค์มี 8 ประเด็นก็ ok น่าจะครอบคลุม.... (ธีระ ภูติ, 4 มิถุนายน 2552)

2.5 ยุทธศาสตร์

ในส่วนของยุทธศาสตร์ มีผู้สนทนาให้ข้อสังเกตที่สำคัญ ดังนี้ ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบัน ด้านการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทํางานของผู้บริหาร ควรเปลี่ยนเป็นกระบวนการสรรหาผู้บริหาร และควรมียุทธศาสตร์เร่งด่วนในการเพิ่มจำนวนนักศึกษาและการสร้างระบบการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ในข้อ 5 น่าจะพัฒนาอาจารย์ให้ตรงตามหลักสูตร ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอผลงานของนักศึกษา

การสร้างความเข้มแข็งในการให้บริการ ควรเพิ่มเติมสวัสดิการให้นักศึกษา และอำนวยความสะดวก จัดหาทุนเพื่อสร้างความเชื่อมั่น เน้นการพัฒนาอาจารย์ การจัดตั้งโรงเรียนสาธิต เน้นกิจกรรมนักศึกษา คิดออกนอกกรอบเอาแนวคิดเชิงธุรกิจมาใช้ด้วยโดยใช้กระบวนการวิจัยเข้ามาเสริมและหาทุน มีศูนย์การเรียนรู้เชิงเกษตร การทำนาแบบผสมผสาน มีเส้นทางคมนาคมที่สะดวกต่อการเข้ามาศึกษา ดังคำกล่าวของผู้ร่วมสนทนาที่ว่า

...ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบัน ด้านการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ของผู้บริหาร ผมเข้าใจว่ามันเป็น *how to* ที่อาจารย์ร่างมามันเป็นคุณสมบัติ และคุณลักษณะของผู้บริหารสถาบันที่ต้องการ จะมียุทธศาสตร์อย่างไรที่ได้มาซึ่งผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเหล่านี้ อันที่ 1 ผมว่ามันจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหา ทำอย่างไรมันจะต้องมีกระบวนการสรรหาผู้บริหารเพื่อให้ได้ตามยุทธศาสตร์ที่อาจารย์หามาทั้งเจ็ดแปดประเด็น...น่าจะมีภาษาอาเซียนอีกสักหนึ่งภาษา เช่น ภาษาจีน หรือ ภาษาเวียดนาม เป็นการเปิดตลาดนักศึกษาไปสู่จีน เวียดนาม ลาวน่าจะนำไปสู่การเติบโตของมหาวิทยาลัยได้...อันดับแรกคือ โคนโศเสาร์ ที่อื่นไม่มี สองทำอย่างไรที่จะขายวัฒนธรรมได้ โดยไปดูเกาหลี ทำอย่างไรที่จะทำให้คนทั่วโลกรู้จักวัฒนธรรมไทย อีกอันหนึ่งคือข้าวที่ดีที่สุด น่าจะมียุทธศาสตร์เร่งด่วนที่จะเพิ่มปริมาณนักศึกษาให้มีความเหมาะสม โดยเข้าไปสู่การรับเด็กค้อย โอกาสการแข่งขัน และรับเด็กด้วยวิธีต่าง.... (ธีระ ภูติ, 4 มิถุนายน 2552)

...การสร้างระบบการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ในข้อ 5 น่าจะพัฒนาอาจารย์ให้ตรงตามหลักสูตร คือยังใจอาจารย์ประจำหลักสูตรถ้าไม่พัฒนาอาจารย์ให้ตรงตามหลักสูตรเขาก็จะเขาสู่หลักสูตรไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน การพัฒนาอาจารย์ประจำหลักสูตรคือจะทำอย่างไรที่จะทำให้อาจารย์ไม่เข้าเกณฑ์ให้สามารถเข้าเกณฑ์ตามมาตรฐานได้... ในข้อ 1.2 ผมกำลังมองว่าการควรเพิ่มในส่วนของอาจารย์ที่มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับวิชาเอกหรือตามสาขาวิชาที่ถนัด.... จะสังเกตว่าเราเน้นเฉพาะอาจารย์แต่เราขาดที่ตัวนักศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอผลงานของนักศึกษาจะเป็นปัจจัยหลัก เราสอนนักศึกษา แต่เราไม่เคยนำเอาผลงานของเขาไปนำเสนอเพื่อให้เขาเชื่อมั่นว่าผลงานของเขาจะเกิดผลต่อเขาได้... ในกระบวนการทั้งหมดจะเป็นการบริหารในองค์กร เรามองถึงเรื่องของการบริการเราจะทำอย่างไรที่จะให้บริการให้เกิดความเข้มแข็งในการบริการ การบริการขึ้นอยู่กับบุคคล แต่ทำอย่างไรให้การบริการขึ้นอยู่กับองค์กรตลอด ถ้าผู้บริหารเปลี่ยนไป ถ้ามว่าตัวระบบเปลี่ยนไปใหม่ เปลี่ยนไป ทำอย่างไรที่จะทำให้การบริการยังอยู่คงตัวตลอดทำอย่างไรจะให้มหาวิทยาลัยมีเอกลักษณ์ของเราเอง ควรจะไปด้านไหน ผมมองเรื่องของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ผ้าไหมเราไม่เคยพูดถึงเรื่อง การบรรจุภัณฑ์ การเพิ่มมูลค่า สองแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ภูมิปัญญาแพทย์ แผนไทยการใช้ภูมิปัญญาของเรากระบวนการทัศน์ของผู้บริหารอยู่ที่สภามหาวิทยาลัยจะมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาผู้บริหารเน้นให้ถูกต้องตามที่เราต้องการ...ควรเพิ่มเติมสวัสดิการให้นักศึกษามากขึ้น ให้อำนวยความสะดวก และหาทุนให้เด็กมีความเชื่อมั่นเพื่อให้เด็กคงอยู่มากที่สุด สร้างความเชื่อมั่นให้เด็กมากที่สุด เด็กก็จะมาเองโดยอัตโนมัติ... (ทรงกลด พิมพ์ศาล, 4 มิถุนายน 2552)

....อยากให้เน้นกิจกรรมนักศึกษา ...ควรนำผลการวิจัยเสนอต่อสภาและผู้บริหารมหาวิทยาลัย...
คิดออกนอกระบบเอาแนวคิดเชิงธุรกิจมาใช้ด้วย โดยใช้กระบวนการวิจัยเข้ามาเสริมและหาทุนวิจัยมา
จากข้างนอกด้วย โดยอาจตั้งศูนย์บ่มเพาะเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้นักศึกษา....(ปิยะ สร้อยอุดม,
4 มิถุนายน 2552)

....การผลิตครู อยากให้เน้นการพัฒนาอาจารย์ การจัดตั้ง โรงเรียนสาธิต เพราะว่ามีนักศึกษา
เอกปฐมวัยเป็นปีที่ 3 เราได้ออกไปสู่ศูนย์ข้างนอกก็มีความลำบาก เช่น ไปศูนย์บ้านจัว เป็นศูนย์ที่ยัง
ไม่ได้มาตรฐานการไปศึกษาอาจจะได้ความรู้ไม่มากนักเนื่องจากยังไม่มีความพร้อม นักเรียนที่อยู่ในศูนย์
ก็มีจำนวนน้อยอยากให้มีศูนย์ที่อยู่ใกล้ๆเพื่อให้นักศึกษาได้ออกไปคลุกคลีกับเด็กมากขึ้น เพื่อให้ได้ทำ
กิจกรรมมากขึ้นอยากให้เน้นให้มาก....(สมพร กิลาณัน, 4 มิถุนายน 2552)

....ควรเปิดสอนทุกสาขาวิชาให้ครบเพื่อเป็นการดึงดูดนักศึกษามาเรียนเยอะ และทำอะไรให้เป็น
ศูนย์การเรียนรู้เชิงเกษตร การทำนาแบบผสมผสาน เพื่อให้คนมาศึกษาดูงานที่มหาวิทยาลัยของเรา อีก
อย่างหนึ่งคือที่ทักอาจจะเป็น โฮมสเตย์ หากมีเส้นทางคมนาคมที่สะดวกจะมีคนมาศึกษามากขึ้น
(บุญถม วงศ์รีเทพ, 4 มิถุนายน 2552)

2.6 ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์

ด้านการประเมินยุทธศาสตร์ มีผู้ร่วมสนทนาได้ตั้งข้อสังเกต ดังนี้ หลังจากที่กำหนดแผนหรือนโยบาย ควรนำเอาผลการประเมินมาสร้างมาตรฐานหรือกำหนดเกณฑ์ร่วมกัน ดังคำสนทนาที่ว่า

....ในแง่ของการประกันคุณภาพสิ่งที่จะควบคุมการประกันคุณภาพได้ อาจจะเป็นในเรื่องของ
การติดตามประเมินผล หลังจากที่เราที่กำหนดแผนหรือนโยบาย ควรนำเอาผลการประเมินกลับมาพูดคุยเพื่อสร้าง
มาตรฐานหรือกำหนดเกณฑ์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญ.... (ปนัดดา โพธินาม, 4 มิถุนายน
2552)

3. ตอนที่ 3 ผลการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนคณาจารย์
ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน ตัวแทนนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนผู้ปกครอง
นักศึกษา ตัวแทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตัวแทนกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย ตัวแทนองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด ตัวแทนสถานศึกษา ในจังหวัด
ตัวแทนศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตัวแทนหน่วยงานระดับจังหวัด รวม 46 ราย
(รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก จ) เพื่อพิจารณาข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ
กาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งผลการดำเนินการประชาพิจารณ์เมื่อวันที่ 3
กรกฎาคม 2552 ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ พบว่า

ผู้ร่วมประชาพิจารณ์ได้เสนอให้เพิ่มเติมในส่วนของการออกพื้นที่และการมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่นและหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา ต้องสร้างจุดเด่นจากที่ตั้งที่ห่างไกลให้เป็นจุดขาย ควรสนับสนุนเกี่ยวกับวิจัยในท้องถิ่นและให้นำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง เน้นการประชาสัมพันธ์ในกลุ่มเป้าหมายอย่างเข้มข้นเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพของการศึกษา มีสวัสดิการหรือบริการการคมนาคม ต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเร่งด่วน ดังคำกล่าวของผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ ดังนี้

...คณะบริหารของราชภัฏก็ต้องขยันวิ้งหน่อย จะคล้ายๆ การตลาด การตลาดต้องมีการวิ้ง ถ้าไม่วิ้งก็จะไม่ได้สินค้าไม่ได้วัตถุดิบเปรียบเทียบได้กับด้านธุรกิจ ขอฝากให้คณะบริหารให้ขยันหน่อย ต้องออกไปสู่ชุมชนทุกชุมชนท้องถิ่นทุกท้องถิ่น ในจังหวัดทั่วทุกที่มาก แห่งละ 2 คน ถึง 3 คนที่เข้ามาเป็นนักศึกษาคิดว่าอะนะจะได้หลายร้อยคน... ให้ชุมชนมีส่วนร่วมอยากให้ไปพบกับท้องถิ่นหน่อย ถ้าพูดขึ้นมาเขาก็ต้องเข้ามา... ยังไงก็ต้องการตลาดให้เป็นการตลาดเพื่อหาวัตถุดิบมาป้อนโรงงาน อยากให้พวกเราทั้งหมดในจังหวัดกาฬสินธุ์ช่วยมากช่วยน้อยก็ยังดี ช่วยทุกท่าน อย่างท้องถิ่น อบต. อย่างนี้ยะเทศบาลอย่างนี้ ทางราชภัฏเราต้องเหนื่อยหน่อยที่ต้องวิ้งออกทุกตำบล หรืออำเภอทุกอำเภอเพราะปัจจุบันขอความสะดวกสบาย.... (ชะม้อย วรามิตร, 3 กรกฎาคม 2552)

...แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นแนวนโยบายในการที่จะขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมก็เห็นด้วยเนื่องจากเรามีจุดเด่นและด้อย จุดเด่นคือการตั้งอยู่ห่างไกลแหล่งอบายมุข จุดด้อยคืออยู่ห่างไกลเกินไป ควรเน้นยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพของการศึกษา คุณภาพที่จับออกไป ประชาสัมพันธ์ในเรื่องการมีงานทำงาน และต้องสนับสนุนเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นเนื่องจากเราเป็นมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น ท้องถิ่นบทบาทสำคัญคือการวิจัยอยากให้ใ้มีงานวิจัย ยุทธศาสตร์งานวิจัย แผนงานวิจัย ที่เป็นการวิจัยในท้องถิ่นเพื่อนำไปใช้ในท้องถิ่นสามารถประยุกต์ใช้กับประชาชนในท้องถิ่นได้ ควรจะเป็นงานวิจัยที่ใช้ในท้องถิ่นและเผยแพร่ ถ้ามีงานวิจัยเพียงขึ้นออกไปทางประชาสัมพันธ์สื่อสารมวลชนว่ามีโอกาสที่จะได้นักศึกษาเพิ่มขึ้น สวัสดิการการเดินทางเข้ามามหาวิทยาลัยควรมีสวัสดิการหรือบริการการคมนาคมตรงนี้จะเป็นยุทธศาสตร์หนึ่ง อีกจุดหนึ่งคือการใช้วิจัยทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วย โดยเฉพาะบริบทที่เรามีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยเช่น การปลูกมันสำปะหลังหรือปลูกอ้อยที่มันสามารถเพิ่มผลได้เราสามารถจะมืองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาจะทำให้เป็นจุดหนึ่งที่ทำให้ได้นักศึกษาเพิ่มขึ้น.... (สินสมุทร แสนสุข, 3 กรกฎาคม 2552)

...เห็นด้วยในแผนที่ยุทธศาสตร์ทุกยุทธศาสตร์ถ้าเราทำได้ทุกประเด็นจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเราอยู่ในท้องถิ่นควรเน้นการวิจัยในท้องถิ่นเพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในส่วนไหนที่เราจะเป็นแรงผลักดันด้านวิชาการ ให้ชุมชน ไม่ว่าด้านอาชีพที่ดี ด้านความเป็นอยู่ที่ดีในทุกเรื่อง ในส่วนของการมีจำนวนเพิ่มนักศึกษาหรือไม่นี้ ก็ถือว่าเป็นมาตรการหนึ่งที่ต้องช่วยกัน มันเป็นจุดเด่นหรือจุดแข็งที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ตรงนี้ พยายามพูดถึงจุดเด่นมากกว่าจุดด้อย สร้างมหาวิทยาลัยให้เกิดความเข้มแข็ง สถานที่ห่างไกลไม่ใช่สาระหลัก มันอยู่ที่ว่ามีความเข้มแข็งเข้มข้นหรือไม่ หากตรงนี้ก็ดีก็แน่นอนว่าคนก็ต้องมา ฉะนั้นต้องมีจุดเด่นจุดขาย อาจสร้างจุดเด่นขึ้นมาคือการ

สร้างจุดเด่นจะต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ตรงจุดที่สำคัญเร่งด่วนต้องรีบทำ และสิ่งที่เราขาดคือ การประชาสัมพันธ์เราอ่อน อ่อนไปหน่อย ผมไม่ค่อยได้ยินว่ามหาวิทยาลัยสร้างความสัมพันธ์กับ สถานศึกษาหรือหน่วยงานองค์กรต่างๆ ให้ส่งคนมาเรียนที่นี่ เช่น อบต. ท้องถิ่น เคี้ยวนี้ชุมชนเขาอยาก เรียนแต่ไม่มีโอกาส เขาไม่รู้วิธีการเข้ามาเรียน ฉะนั้นจึงมีธุรกิจศึกษาขึ้นมาของเราตั้งอยู่ตรงนี้ต้องเชิญ ชุมชน เข้าหาชุมชนไม่เหมือนการจ้อเขามาเรียน มองในมุมกลับมองว่าเป็นการสร้างโอกาส สร้าง สมรรถนะให้เขาถ้าเปลี่ยนความคิดตรงนี้ได้จะเป็นเรื่องไม่เคอะเขินที่ไปประชุมชี้แจง.....ยุทธศาสตร์ ทุกยุทธศาสตร์ ประเด็นทุกประเด็นมีความสำคัญแต่เมื่อวิจัยมาแล้วเราน่าจะเรียงลำดับความสำคัญ สิ่งใด จะทำก่อน มีดีกรีความเข้มข้น...(วานิชย์ ติชานัน, 3 กรกฎาคม 2552)

... ประชาสัมพันธ์ถือว่าอ่อนมากแทบจะไม่มีใครรู้ ประการแรกเราควรจะทำประชาสัมพันธ์ทาง สถานีวิทยุทั่วทั้งจังหวัดรวมถึงจังหวัดใกล้เคียง และประชาสัมพันธ์เชิงรุก ให้ออกไป ประชาสัมพันธ์กับ โรงเรียน โดยตรงหนึ่งประชาสัมพันธ์กับนักเรียนชี้แจงว่าเราจบแล้วจะได้อะไรมี อะไรสนับสนุนเขาและควรไปซัก 2 ถึง 3 ครั้ง ประการที่สองเข้าหาครูอาจารย์เพื่อการดึงเพราะนักเรียน จะเชื่อครูอาจารย์เหมือนการหาหัวคะแนน เมื่อได้วัตถุดิบมาแล้วมาทำจัด โครงการมหาวิทยาลัยดีในพื้นที่ คือ มหาวิทยาลัยใกล้บ้านแล้วสนับสนุนต่อไป... (สิงห์ สารสุข, 3 กรกฎาคม 2552)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้เรียนเชิญ ดร. โนทัย อุคมนตรีคุณูปภาพ และผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกกระบวน และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้เป็นผู้วิพากษ์ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนะแนวคิด โดย สรุปลงได้ดังนี้ เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดต้องสอดคล้องกับกฎหมาย มีอัตลักษณ์ของตนเอง เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรระดับสูง เน้นระบบข้อมูลสารสนเทศ การบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งมั่นสูง มีโครงสร้างมหาวิทยาลัยที่ยืดหยุ่นปรับตัวโดยใช้ระบบเมทริกซ์ มีระบบการ ประสานงาน การติดตามประเมินผลที่ดี และต้องต้องบริการถึงที่เราต้องบริการถึงที่เน้นหลักสูตรระยะสั้น อาสาบริการวิชาการแก่บุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ และบริการวิชาการแก่ชุมชนโดยใช้การบริหาร แบบเปิดเครือข่ายต่างๆ ดังคำกล่าวต่อไปนี้

...การที่มหาวิทยาลัยอยู่ไกลเป็นเรื่องเล็กน้อย ถ้าเราโคเคนคั้นลูกค้ำจะวิ่งมาหาเอง เพราะ มหาวิทยาลัยมันต้องสร้างอัตลักษณ์และความโคเคนคั้นของตัวเองแบบเล็กแต่จี๋ว... วิสัยทัศน์ที่กำหนด ต้องสอดคล้องกับกฎหมายที่จริงกรอบยุทธศาสตร์ไม่มีอะไรมากถ้ามหาวิทยาลัยที่มันโคเคนคั้นเดิบ โด... หนึ่งการสร้างพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องทำให้ได้จี๋วแต่จี๋ว สองการสร้าง องค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ไปสู่ความสำเร็จในระดับสูง... หนึ่งการสร้างฐานข้อมูลขององค์กรต้อง เนียบ เป็นองค์กรแห่งฐานข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ใช่มหาวิทยาลัยผลิตครูนะครับมันดีไซค์ เปลี่ยนแปลงใหม่แล้ว ศึกษาศาสตร์ต้องมีเป็นฐานในการต่อยอดมันต้องมีคนสอนมนุษย์ ครุศาสตร์ อักษรศาสตร์เป็นฐานในการสร้างมหาวิทยาลัย ...สองการสร้างองค์ความรู้ในตัวระบบการแก้ไขปัญหา จากการทดลอง มาเป็นลองผิดลองถูก จากประสบการณ์จากความสำเร็จและล้มเหลวของมหาวิทยาลัย

เอง นี่คือความโดดเด่นของมหาวิทยาลัย เรียนรู้จากภายในสู่ภายนอกเรียนรู้ต่อยอดถ่ายทอดไปสู่ tacit และ explicit knowledge มหาวิทยาลัยต้องมียุทธศาสตร์การเรียนรู้เฉพาะทางให้โดดเด่น แคลสิก หนึ่งต้องวิเคราะห์ SWOT และ STEP การสร้างผลรวม มีคุณภาพ และต้องเชื่อมโยงกับ นานาชาติ...ถ้าอยากให้มหาวิทยาลัยโดดเด่นต้องมียุทธศาสตร์การบริหารจัดการอย่างไรที่ดีต้องเป็นมืออาชีพ สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งมั่นสูงมีวัฒนธรรมใหม่ การพัฒนาออกแบบโครงสร้างกลไกมหาวิทยาลัย ให้หยึดหยุ่นปรับตัวใช้ระบบเมทริกซ์... บุคลากรต้องมีกลยุทธ์และงานที่ชัดเจน... ผมสรุปในเรื่อง แผนที่ยุทธศาสตร์ต้องมีความคิดสร้างสรรค์แปลกใหม่ สองระบบการประสานงานต้องเนียบ สามการปฏิบัติต้องเข้มข้น และการติดตามประเมินตนเองเสมอมีระบบติดตามที่ดี และการนำเสนอต้องเนียบ... (โหนทัย อุดมบุญญานุกาพ, 3 กรกฎาคม 2552)

...ผมมองมหาวิทยาลัยราชภัฏภาพสสินธุ์คือสัญลักษณ์ของบ้านเมืองเป็นมหาวิทยาลัย ท้องถิ่นที่ต้องช่วยเหลือชุมชนในการทำงาน ศูนย์รวมคือตรงนี้ ทำอย่างไร จะมีบทบาทสนองต่อ ชุมชนให้ได้มากที่สุดซึ่งถ้าดูประเด็นที่น่าเสนอน่าจะครอบคลุมเป็นความพยายามเปิดมุมมองต่างๆ ก่อน ข้ามมาก ผมได้มีโอกาสพบปะกับนักศึกษา กศน. เรามีนักศึกษาที่เรียนสายสามัญ สิ่งหนึ่งที่เขาอยากเห็น คือ เขาเรียนที่ศูนย์การเรียนรู้ อยากจะได้เรียนกับ ม.ราชภัฏ อยากจะเรียนอุดมศึกษาให้ต่อยอดให้ได้ ถ้า จบมัธยมปลาย ซึ่งมีภาคเรียนละไม่ต่ำกว่าสามพันคน คนเหล่านี้จะเชื่อมต่อได้อย่างไร มีแนวคิดที่ต้อง บริการถึงที่เราต้องบริการถึงที่...ขอให้บริการดีให้โอกาสเขาคนต้องมาหา จุดบริการที่ใกล้ที่สุด แหล่ง เรียนรู้ ห้องสมุดแบบเปิด ตรงนี้ต้องเตรียมรองรับให้มาก จัดระบบให้ดี ภาพสสินธุ์มีภูมิปัญญาผู้รู้เยอะ แต่เรายังไม่เอามาใช้ประโยชน์วิคิดบริการถึงที่ต้องเอาบุคคลเหล่านี้ คณาจารย์คือข้าราชการประจำวง ผู้รู้ภูมิปัญญาจึงจะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ได้ดี บริการใกล้จุดใช้ภูมิปัญญาเข้ามาช่วย...มหาวิทยาลัย ราชภัฏภาพสสินธุ์จะต้องทำหน้าที่บริการวิชาการแก่บุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีอยู่อย่างมหาศาลไม่ว่าจะเป็น ในและนอกระบบหรืออื่นๆที่จัด โดยท้องถิ่น เราขอเป็นเจ้าภาพได้ดูแลคนกลุ่มนี้ ลองทำซิคนเจ็ด แปดแสนถึงหนึ่งล้านคน ไหม จังหวะพองามไม่ใหญ่ไม่โต เราบริหารจัดการสร้างคุณภาพบุคลากรทาง การศึกษาให้มีคุณภาพทำการอบรมระยะสั้นให้มาก ผมขอเป็นลูกค้า...อีกเรื่องหนึ่งการบริการชุมชน หลักสูตรปริญญาตรี โท เอก คือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย แต่ผมอยากเรียนว่าการบริการชุมชนน่าจะเป็นหลักสูตรสั้นๆ หลักสูตรที่ชุมชนเขามีอัตลักษณ์ของตนเอง เมื่อเราค้นหาแล้วเราจะเสริมหนุนเขา อย่างไรเป็นงานวิจัยหรือเปล่าเข้าไปเสริมให้เรียนรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น สิ่งเหล่านี้ ผมอยากให้ ม.ราชภัฏเป็นเจ้าภาพหลักเพื่อที่จะช่วยในการขับเคลื่อนในภาพสัญลักษณ์ในฐานะ มหาวิทยาลัยพัฒนาท้องถิ่นให้มีความงดงามมากยิ่งขึ้น การตั้งอยู่ในภูมิประเทศที่ไกลกว่าที่อื่นเอาวิกฤต ให้เป็นโอกาสเราบริหารแบบใหม่บริหารแบบเปิดจุดต่างๆคือวิสาหกิจชุมชนจะเปิดเครือข่ายด้านไหนก็ได้เป็นจุดให้บริการ น่าจะเปิดโอกาสบริหารแบบเปิดน่าจะทำได้ไหม...(สุประณีต ยศกลาง, 3 กรกฎาคม 2552)

โดยสรุป ผลการดำเนินการประชาพิจารณ์ พบว่า ผู้วิพากษ์ได้เสนอให้มหาวิทยาลัยพิจารณาเพิ่มเติม ในการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน ท้องถิ่น การวิจัยในท้องถิ่น ตลอดจนการสนองตอบความต้องการของ

ท้องถิ่น ชุมชน ในการบริการวิชาการ และการประชาสัมพันธ์ให้เข้มข้นเพิ่มมากขึ้น และท้ายที่สุดที่ประชุม
ยอมรับข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ พ.ศ. 2547 ดังกล่าวโดยขอให้จัดลำดับความสำคัญของภารกิจที่เร่งด่วนเพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่อไป

บทที่ 6

ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ภายใต้ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547: บทสรุปจากการวิจัย

จากผลการศึกษาระยะที่ 2 และผลการศึกษาระยะที่ 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในองค์ประกอบสองส่วน คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ทั้งนี้องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัด ยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่เป็นบทสรุปจากการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์

ตอนที่ 2 องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์

1. ตอนที่ 1 องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์

องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์

“ภายในปี 2556 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมของชุมชน เน้นสร้างคนดีมีคุณธรรม สนองตอบความต้องการของประชาชนในการเรียนรู้ อย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ”

1.2 พันธกิจ

1.2.1 สร้างความเข้มแข็งด้านวิชาการเพื่อเป็นฐานในการแสวงหาความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อันมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดจนเป็นศูนย์การเรียนรู้ของประชาชน

1.2.2 สร้างความเข้มแข็งการผลิตบัณฑิตทุกสาขาให้มีความรู้คู่ความดี ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญปัญหาและพัฒนาการดำเนินชีวิต ตลอดจนการประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมกับยุคสมัย

1.2.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระดับคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ ใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมเป็นทุนการสร้างเสริมความเข้มแข็งของท้องถิ่นและของชาติโดยรวม

1.2.4 เรียนรู้และเสริมสร้างเสริมความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

1.2.5 เสริมสร้างเสริมความเข้มแข็งของวิชาชีพครู สร้าง และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานวิชาชีพ

1.2.6 สร้างเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

1.2.7 ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

1.2.8 ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ ได้แก่

1.3.1 ด้านสร้างเสริมความเข้มแข็งภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

1.3.2 ด้านสร้างเสริมความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

1.3.3 ด้านสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

1.3.4 ด้านสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

1.3 วัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้

1.4.1 เพื่อผลิตบัณฑิตที่ดีมีคุณธรรม นำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบและมีคุณภาพสูงมีมาตรฐานทั้งทฤษฎีและปฏิบัติตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

1.4.2 เพื่อส่งเสริมงานวิจัยด้วยการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัย ทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนามหาวิทยาลัย และพัฒนาท้องถิ่น โดยสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ

1.4.3 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งข้อมูล แหล่งเรียนรู้และที่ปรึกษาทางวิชาการของชุมชนท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ

1.4.4 เพื่อพัฒนาความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการสร้างงาน สร้างรายได้ ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยสร้างเครือข่ายและความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับชุมชนมากขึ้น

1.4.5 เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค โดยสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถาบันเพื่อทำนุบำรุงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นให้เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและท้องถิ่น

1.4.6 เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และเป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ เป็นมหาวิทยาลัยในป่าใหญ่ โดยมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนและให้สังคมมีส่วนร่วมอย่างสมดุลและยั่งยืน และปลูกฝังค่านิยมด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาและชุมชนมากขึ้น

1.4.7 เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในการเพิ่มสมรรถนะ และขีดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ โดยมุ่งเน้นผลิตในสาขาขาดแคลน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและผู้สนใจ โดยปรับหลักสูตร กระบวนการผลิต การบริหารจัดการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ

1.4.8 เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาล น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับสถาบันอื่นและนานาชาติ โดย มุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ งานวิชาการและการบริหารงานทั่วไป เป็นที่ยอมรับอย่างมีระบบ และสร้างความเชื่อมั่นของผู้มารับบริการและสังคม

2. ตอนที่ 2 องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์

องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์และการประเมินผลยุทธศาสตร์ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์

2.1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

2.1.1.1 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้การศึกษ ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

(1) สร้างระบบการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มียุทธวิธีในการดำเนินงาน ดังนี้

1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน โดยเน้นสร้างคนดีมีคุณธรรมนำความรู้ เชิดชูวัฒนธรรมที่ดีงาม สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประเทศชาติ

2) ผลิตบัตินิตที่หลกหลยสขยวชยบญชนกรมมมอด้ลคณค้ดยเน้ญ(HICEE) ในระดบปรญญตริ โท เอก ด้แ้ก้ ด้นสขภพ (health) เช่น หลกสตรแพทย้แผนไทย หลกสตรกรพยบถ หลกสตรวทยศษตริสขภพ หลกสตรศษทรณสขชมชน เน้นด้น ด้นเทคโนโลยีสขรสนเทศ (information communication and technology) เช่น หลกสตรวทยกรคณพวเตอร์ หลกสตรเทคโนโลยีสขรสนเทศ หลกสตรวศกรรณคณพวเตอร์เน้นด้น ด้นวัฒนธรรม (cultural) เช่น หลกสตรศษทรณวัฒนธรรม หลกสตรกรทอ้งเทยวชงวัฒนธรรม หลกสตรวัฒนธรรมศษภพ เน้นด้น ด้นล่งแวดล้อม (environment) เช่น หลกสตรวทยศษตริล่งแวดล้อม หลกสตรวศกรรณล่งแวดล้อม หลกสตรกรจ้ดกรล่งแวดล้อม เน้นด้น และด้นครศษตริ (education) ด้แ้ก้ หลกสตรคณพวเตอร์ศษภพ หลกสตรวทยศษตริศษภพ หลกสตรล่งแวดล้อมศษภพ หลกสตรกรปรญมวย หลกสตรกรบรทรกรศษภพ เน้นด้น

3) สร้งและพฒนหลกสตรให้หลกหลย ท้นสมย ม้กรปรกนคณภพ หลกสตรที่ด้มตรฐน ในด้น กรบรทรหลกสตร ทรพยกรปรกบกรเรยกรสอน กรสนบสนนและกรให้ค้แณน้นกศษภพ และค้แณน้กรของตลคแรงงน ส้งคม และหรีอค้แณน้กรของผู้ช้บัตินิต

4) สนบสนนกรช้กรบคณภพและมตรฐนของหลกสตร และหลกสตรที่เปดสอนควรสนองนโยบยขงรัฐและค้แณน้กรของส้งคม ชมชน ทอ้งถ้ญยงม้คณภพ

5) ส่งเสริมกรเพิ่มศษภพและพฒนอจกรย้ปรจ้หลกสตรในแต่ลลกสตรให้ด้มตรฐน

6) ส่งเสริมและจ้ดค้กรรณพฒนน้กศษภพให้เกดกรเรยกรรู้ยงสร้งสรค้หลกหลย และตอ้เน้อง ตลคจณสนบสนนให้ม้กรน้แณน้กรของน้กศษภพ

(2) พฒนคณภพหลกสตรและกรเรยกรสอน

1) พฒนหลกสตรที่เปดสอนให้ม้คณภพและด้มตรฐนที่ก้แณน้กรจ้ดกรรณกรกรอุมศษภพ

2) สนบสนนให้ม้กรบรทรจ้ดกรหลกสตรโดยกรจ้ดอจกรย้ บคคกรที่ท้กรสอนที่ม้คณภพตรงตมวชยเอก หรีอม้ปรศบกรณ้ที่เชยวชญเฉพาะ

3) สนบสนนให้ช้วศกรสอนที่หลกหลยในกรเรยกรสอน เน้นกรม้คณภพ จรชทรณโดยเฉพาะรบบกรเรยกรสอน แบบ e-learning

4) สนบสนนและจ้ดห้ลือเทคโนโลยีสขภพเรยกรรู้ที่ท้นสมยและเพยงพอกบ้นน้กศษภพ

5) สร้งระเบยบกรว้ดและปรเมนผลกรเรยกรให้ด้คณภพ และจ้ดให้ม้ระเบยบกรถ้ยอณกรเรยกร

6) พฒนเทคนค้วศกรรณหรือรบบนกรควบคณก้กบตดตมกรจ้ดกรสอนของอจกรย้ให้ม้คณภพ

2.1.1.2 ยุทธศษตริสร้งค้แณน้กรด้นกรวจย

(1) สร้งรบบกรบรทรกรวจยที่ม้ปรศบภพ

- 1) ส่งเสริมการวิจัยอย่างหลากหลายโดยมุ่งเน้นการวิจัยสถาบัน การวิจัยองค์กร การวิจัยการเรียนการสอนและการวิจัยในห้องปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ท้องถิ่น ชุมชน ประเทศ จังหวัด และท้องถิ่น
- 2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานวิจัยที่สอดคล้องและเป็นจุดเน้นของประเทศไทย จังหวัด และท้องถิ่น
- 3) จัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะ
- 4) สนับสนุนงบประมาณในการวิจัยทั้งจากแหล่งทุนภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- 5) สนับสนุนให้มีคณะกรรมการบริหารการวิจัยที่ความเข้มแข็งโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้าร่วมเป็นกรรมการ

(2) พัฒนาคุณภาพงานวิจัย

- 1) พัฒนาทีมวิจัย นักวิจัยในด้านการวิจัยและสร้างผลงานวิจัยมีคุณภาพทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
- 2) สร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิจัยร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับสากล
- 3) สนับสนุนการนำเสนอและเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติและระดับสากล
- 4) พัฒนาอาจารย์ให้มีศักยภาพด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์
- 5) สนับสนุนการวิจัยเป็นแหล่งเรียนรู้เป็นเครื่องมือการพัฒนาโดยให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้ในกระบวนการและขั้นตอนงานวิจัย

2.1.1.3 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม

(1) สร้างระบบการให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

- 1) จัดให้มีหน่วยงานให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่มีความหลากหลาย เป็นระบบ มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเพียงพอแก่สังคม โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และให้บริการใช้อย่างทั่วถึงเพียงพอ
- 2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานการบริการวิชาการ โดยเน้นสร้างความเข้มแข็งแก่ท้องถิ่น
- 3) ประชาสัมพันธ์ถึงโครงการต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นให้ประชาชนในพื้นที่ได้ทราบและส่งเสริมสนับสนุนให้สังคมได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอการบริการวิชาการ
- 4) ส่งเสริมระดมทรัพยากรและสนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาการบริการวิชาการ
- 5) มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพของชุมชนอย่างต่อเนื่อง

(2) พัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาการ

1) ส่งเสริมการศึกษาวิเคราะห์วิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่ การศึกษา สถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่นๆ ให้มาใช้บริการวิชาการที่หลากหลายรูปแบบทั้งรูปแบบปกติและแบบเปิดเครือข่ายต่างๆ โดยเน้นจัดหลักสูตรระยะสั้น

3) จัดให้มีศูนย์ให้บริการนวัตกรรมทางวิชาการที่สามารถดำเนินการหารายได้ มาใช้ในการจัดการศูนย์ที่ให้บริการและสนับสนุนให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริการวิชาการได้แก่ ศูนย์ประสานงานกีฬาประจำจังหวัด ศูนย์ประสานการพัฒนาสังคมและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่าอบรมและพัฒนาเยาวชนและประชาชนของจังหวัด จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ประจำอำเภอหรือประจำตำบลทุกตำบลในจังหวัด เป็นต้น

4) สร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรทุกคนในการให้บริการสนับสนุนปัจจัยทางการบริหารแก่ทุกหน่วยงานภายใน

2.1.1.4 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

(1) สร้างระบบงานสร้างสรรค์ ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

1) จัดให้มีศูนย์ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

2) มียุทธศาสตร์การทำงานและประชาสัมพันธ์การให้บริการของมหาวิทยาลัยแก่สังคมและท้องถิ่นในด้านความรู้และบริการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3) สนับสนุนทุนเพื่อวิจัยและพัฒนาเผยแพร่ผลงานโดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและชัดเจน

(2) พัฒนาคุณภาพงานสร้างสรรค์ ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

1) ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อค้นหา เทคโนโลยีพื้นบ้านผสมผสานกับองค์ความรู้สากลไปถ่ายทอดให้กับประชาชนและหน่วยงานในเขตพื้นที่การให้บริการ

2) สร้างเครือข่ายศึกษาพัฒนาและร่วมมือถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมทั้งระดับจังหวัด ระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือและนอกประเทศ

3) พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัยเพื่อเป็นศูนย์ ICT ของจังหวัดและท้องถิ่น

4) ส่งเสริมโครงการนำร่องน้อมนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การเป็นต้นแบบในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น

5) ส่งเสริมให้มีศูนย์การเรียนรู้เชิงเกษตร การทำนาแบบผสมผสาน

2.1.1.5 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(1) สร้างระบบการบริหารงานศิลปวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ

1) จัดให้มีศูนย์ศึกษาศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
ในกิจกรรมการส่งเสริมอนุรักษ์ พัฒนา

2) จัดทำยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์และด้านการปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติ
ได้จริงเพื่อเพิ่มการสร้างความมั่นคง มั่งคั่งของสังคมประเทศชาติด้วยมิติศิลปวัฒนธรรม

3) ส่งเสริมรวบรวมภูมิปัญญาหรือปราชญ์ชาวบ้าน โดยใช้การวิจัยองค์ความรู้ด้าน
ศิลปวัฒนธรรมเป็นฐาน

4) พัฒนาบุคลากรด้านการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น

(2) ส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างมีคุณภาพ

1) เสริมสร้างเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้โดดเด่นเป็นชื่อเสียงแก่
สถาบัน

2) ส่งเสริมและประสานท้องถิ่นนำภูมิปัญญามาใช้ในการเรียน มีการผสมผสานหรือ
สอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ

3) สร้างเครือข่ายการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมให้เกิดความยั่งยืน

4) สนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ สำนึก และความ
ภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ ให้นักศึกษาและประชาชนได้มีส่วนร่วมอย่างหลากหลาย

2.2.1.6 ยุทธศาสตร์การสร้างเสริมเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม

(1) สร้างระบบการบริหารงานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มี
ประสิทธิภาพ

1) จัดให้มีศูนย์อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และศูนย์การเรียนรู้
ป่าต่างถิ่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2) พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น พันธุ์พืชและสัตว์ชนิดต่างๆ
มาทำทั้งภายในและต่างประเทศ ให้เป็นสวนป่าเป็นแหล่งศึกษา ทัศนศึกษาของคนทั่วไป

3) พัฒนาบุคลากรด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

4) ส่งเสริมและประสานความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้

ชัดเจน

(2) ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ

1) ควบคุมบังคับปลูกฝังจิตสำนึก และบูรณาการไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน
และให้ความรู้กับชุมชนเรื่องความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติให้มากขึ้น

2) ส่งเสริมการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานที่มั่นคงของการพัฒนา

ประเทศ

3) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับองค์ความรู้ใหม่ที่
สอดคล้องกับความต้องการของภาคเศรษฐกิจท้องถิ่น

4) สนับสนุนให้นักศึกษาจัดทำโครงการหรืองานวิจัยเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันของคนภาคอีสานกับป่าเบญจพรรณ

5) เป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมีบทบาทในทุกขั้นตอนเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

2.1.1.7 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทย์ฐานะครู

(1) สร้างระบบการผลิตครูที่มีประสิทธิภาพ

1) จัดให้มีศูนย์ศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อทำหน้าที่ศึกษาวิจัย และให้บริการวิชาการแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) ศึกษาความต้องการใช้ครูและพัฒนาครูนำมาวางแผนการผลิตครูและพัฒนาครู

3) พัฒนาคณาจารย์ด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นและสอนตรงตามสาขาวิชาเอกและความสามารถ

4) สนับสนุนให้เปิดหลักสูตรที่หลากหลายทุกระดับการศึกษา ตรี โท เอก และจัดทำหลักสูตรให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับความสนใจของผู้ใช้บัณฑิตและผู้เรียน

5) จัดให้มีโรงเรียนสาธิต เพื่อเป็นห้องปฏิบัติการของนักศึกษาครูโดยมุ่งเน้นจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการผลิตครูระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ โดยเน้นองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตครู เช่น คุรุสภา มหาวิทยาลัยที่ผลิตครู เป็นต้น

(2) พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ

1) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือการพัฒนาวิชาชีพครู โดยเฉพาะในท้องถิ่นรอบๆ และในเขตพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย

2) พัฒนาสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และเพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น อำเภอ จังหวัด ให้เป็นผู้มืออาชีพ

3) สร้างเครือข่ายการพัฒนาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา สถาบันอาชีวศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ

2.1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

2.1.2.1 ยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

ยุทธศาสตร์สร้างเครือข่ายความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่น ทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

1) ส่งเสริมการใช้ศักยภาพทางวิชาการในการผลิตบุคลากรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในจังหวัด พื้นที่ใกล้เคียงให้เป็นรูปธรรม

2) ส่งเสริมทำความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยเน้นประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาว เวียดนาม เพื่อการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ด้านวิชาการ

3) สร้างเครือข่ายทางวิชาการและร่วมเผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ปรากฏทั้งในและต่างประเทศ

4) พัฒนาความร่วมมือสถาบันอุดมศึกษาในระดับท้องถิ่น ระดับภาค ระดับประเทศ ในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านสื่อและนวัตกรรม และเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายต่างๆ เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น

5) สร้างเครือข่ายการทำสัญญาหรือข้อตกลงร่วมกับสถาบันอื่นๆ ในระดับคณะต่อคณะ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศโดยไม่ทำเพียงลำพัง

6) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนนักศึกษา กับสถาบันต่างประเทศ เช่น โครงการ IEASTE Thailand (the international associate for the exchange of students for technical experience Thailand)

2.1.3 ประเด็นด้านสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

2.1.3.1 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบัน

(1) ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างกระบวนการทัศน์ของผู้บริหาร

1) เสริมสร้างให้ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ ที่ยืดหยุ่นปรับตัว และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2) เสริมสร้างผู้บริหาร สภามหาวิทยาลัยให้มีภาวะผู้นำ เป็นมืออาชีพ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ต้องสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาแก่สังคมให้ได้

3) เสริมสร้างให้เป็นนักประสานสิบทิศ และพร้อมเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ตลอดเวลา

4) เสริมสร้างให้เป็นผู้ดำเนินการสร้างจิตอาสาบริการเพื่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่น จังหวัด

5) เสริมสร้างให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

6) ส่งเสริมให้ผู้บริหารให้หลอมรวมจิตใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้เป็นหนึ่งเดียว

7) ส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้เครื่องมือการบริหารอย่างมีคุณภาพและสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจนทั่วถึง

(2) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงาน มียุทธวิธีดำเนินงาน ดังนี้ ด้านการบริหารงานทั่วไป

1) สนับสนุนทำการวิจัยตลาดเพื่อหากลุ่มลูกค้า เข้าโดยใช้เทคนิค วิธีการที่หลากหลาย มียุทธศาสตร์เร่งด่วน ที่เข้าถึงนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา

2) สนับสนุนการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเชิงสังคม มาบริหารงาน โดยมหาวิทยาลัย ต้องเปิดตัวสู่สังคม จัดกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วมจากภายในสู่ภายนอกและจากภายนอกเข้าภายใน

3) สนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติราชการของ สถาบันที่ชัดเจนในแต่ละด้านทั้งแผนระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะยาว ภายใต้การมีระบบข้อมูลสารสนเทศดีเยี่ยม

4) พัฒนาและปรับปรุงภูมิทัศน์ด้านกายภาพทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนการสอน

5) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งมั่นสูงเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

6) ส่งเสริมการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของสังคม รอบๆ มหาวิทยาลัย

7) เสริมสร้างการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ให้มีการนำระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน

8) เสริมสร้างให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และสร้างทีมบริหารที่เข้มแข็งบนฐานการมีส่วนร่วม

9) สนับสนุนและระดมสรรพกำลังในจังหวัด ใช้ พหุภาคี ได้แก่ท้องถิ่น ผู้บริหาร สถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง ในการร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย

10) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการแก่นักศึกษา เช่น ทูตการศึกษา การอำนวยความสะดวกด้านด้านการคมนาคม ความปลอดภัย และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ

11) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ชุมชน ในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น ด้านบุคลากร

1) จัดทำแผนอัตรากำลังให้ชัดเจนโดยมีระบบการสรรหาบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับมาเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงทิศทางของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

2) เร่งพัฒนาคณาจารย์ ให้ได้รับวุฒิปริญญาเอก และส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ทำผลงานทางวิชาการมากขึ้น ตลอดจนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าตามสายงาน

3) พัฒนาระบบสวัสดิการบุคลากรให้ดีขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ตั้งกองทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากร ตั้งกองทุนสวัสดิการบุคลากร ตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

4) พัฒนาองค์กรด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งด้านบุคลิกภาพและด้านวิชาการ

ด้านงบประมาณ

1) สนับสนุนให้มีนโยบายการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน เน้นความโปร่งใส

2) สนับสนุนให้มีการบริหารการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยบริหารจัดการบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย ตรวจสอบได้

ดำเนินงานวิชาการ

1) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในทุกมิติทุกหน่วยงานทุกกิจกรรมและภารกิจอย่างจริงจัง

2) สนับสนุนให้มีการนำแนวคิดการบริหารงานคุณภาพโดยใช้ เทคนิค PDCA

2.1.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

2.1.4.1 ยุทธศาสตร์สร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

(1) พัฒนาระบบงานประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

1) สนับสนุนให้มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และเชิงลึกอย่างเข้มข้น มีระบบและต่อเนื่อง

2) จัดให้มีหน่วยงานและทีมงานที่รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์โดยตรง

3) จัดให้มียุทธศาสตร์การเข้าถึงกระบวนการการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบหลายช่องทางทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

4) สนับสนุนงบประมาณ ในการประชาสัมพันธ์อย่างเพียงพอ

5) พัฒนาบุคลากรหรือทีมประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างงานประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ

6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

7) พัฒนาระบบสารสนเทศของสถาบันให้ทันสมัยและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์

8) สร้างจุดขายและนำเสนอความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยให้โดดเด่นและให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

9) สนับสนุนให้ใช้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นตัวจักรสำคัญในการประชาสัมพันธ์

2.2 กลไกรังรัดยุทธศาสตร์

2.2.1 กลไกด้านองค์การ

(1) ควรให้สภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานโดยกำหนดให้มีคณะทำงานที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งช่วยเร่งรัดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

(2) ควรกำหนดให้หน่วยงานด้านนโยบายและแผนซึ่งสามารถบูรณาการและประสานได้ดีเป็นหน่วยรับผิดชอบโดยตรง โดยต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและประสานงานด้วยระบบราชการคู่ขนานกัน

2.2.2 กลไกด้านบุคคล

(1) ควรให้ผู้บริหารและทีมผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญ โดยการสร้างทีมผู้บริหารมีความสำคัญ ต้องเน้นการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอก

(2) จัดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์

2.2.3 กลไกด้านการบริหาร

- (1) ควรมีปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สัมพันธ์กับบริบทเพื่อการขับเคลื่อนองค์การ
- (2) ควรมีกำหนดกรอบอัตรากำลัง บรรจุคนที่มีความรู้และเหมาะสม มีระบบและกลไกในการทำงานและตรวจสอบทุกขั้นตอน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษา กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย
- (3) ควรมีการปรับโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน ICT ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับท้องถิ่นและบริบทของมหาวิทยาลัย
- (4) ควรมีปรับปรุงการแก้ไขระเบียบกฎหมายที่รองรับการปฏิบัติงานตลอดจนการจัดการจัดหาทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนาส่งเสริมงานในแต่ละด้านให้มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนไปได้
- (5) ควรมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ส่งเสริมพันธกิจที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เร่งรัดยุทธศาสตร์ทาง ICT เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมและข้อมูลของทางมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด
- (6) ควรมีการสร้างข้อตกลงหรือข้อผูกพันระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อกระจายความรับผิดชอบในทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ
- (7) ควรมีกำหนดให้การทำแผนยุทธศาสตร์ต้องนำไปจัดทำแผนการขอเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัยด้วย

2.3 ด้านการควบคุมยุทธศาสตร์

2.3.1 กลไกด้านองค์การ

- (1) ควรมีกำหนดให้การบริหารระดับมหาวิทยาลัยใช้กลไกสภามหาวิทยาลัยควบคุม ส่วนระดับปฏิบัติใช้กลไกคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยควบคุม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
- (2) ควรใช้การควบคุมทางอ้อมโดยอาจบูรณาการรูปแบบฟอร์มของการติดตามงานอื่นๆ เป็นตัวช่วยในการควบคุมยุทธศาสตร์เช่น แบบรายงาน กพร. หรือ สมศ. โดยประสานกับบุคลากรที่รับผิดชอบ
- (3) ควรมีกำหนดให้หน่วยงานด้านนโยบายและแผนเป็นหน่วยกำกับ ติดตามด้านนโยบายและแผนตลอดจนการควบคุมยุทธศาสตร์

2.3.2 กลไกด้านบุคคล

- (1) กำหนดให้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและลงไปกำกับดูแลด้วยตัวเอง โดยจะต้องเข้าไปเป็นประธานกรรมการหรือรองประธานคณะกรรมการ
- (2) ควรมีกำหนดให้มีคณะผู้เชี่ยวชาญกำกับดูแล โดยต้องยึดแบบราชการเป็นหลัก ยกเว้นข้อใดที่ไม่ได้ระบุไว้ในระบบราชการให้ใช้ระบบวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย
- (3) ควรมีการควบคุมการทำงานของแต่ละฝ่ายและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องโดยอาจให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ โดยอาจมีคณะกรรมการควบคุมดูแลการทำงานพร้อมอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ

2.3.3 กลไกด้านการบริหาร

- (1) ควรมีกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน มีการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบการทำงาน การแก้ไข โดยใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการ

(2) ควรกำหนดให้มีการควบคุมตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

(3) มหาวิทยาลัยควรมีการกำกับติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและหาทางแก้ไขเป็นประจำทุกปี โดยเน้นการกำกับติดตามดูแลตามตัวชี้วัดของ กพร. ตามตัวชี้วัดของ สมศ.

(4) ควรให้มีการควบคุมให้ครอบคลุมทุกขอบข่ายงาน และทุกระดับชั้นขององค์การ

2.4 ด้านการประเมินผลยุทธศาสตร์

2.4.1 กลไกด้านองค์การ

(1) ควรมีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงและมีระบบการกำกับดูแลยุทธศาสตร์ที่ดี ซึ่งอาจเป็นองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินภายในโดยองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและบุคลากรภายในที่ทำหน้าที่ประเมินทั้ง ระดับสำนัก คณะและระดับภาพรวมคือมหาวิทยาลัย

(2) ควรกำหนดให้มีการรายงานการดำเนินงานเป็นระยะตามความเหมาะสม

(3) ควรกำหนดให้ใช้กลไก 3 ประสานในการประเมิน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

2.4.2 กลไกด้านบุคคล

(1) ควรใช้ผู้บริหารเป็นกลไกหลักในการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์โดยต้องให้ความสำคัญและมีความจริงจัง

(2) มหาวิทยาลัยควรจะต้องมีคณะกรรมการประเมินการดำเนินงาน โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(3) ควรเชิญบุคคลที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้าร่วมประเมิน

2.4.3 กลไกด้านการบริหาร

(1) ควรประเมินผลยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์ และนำผลการประเมินมาสร้างมาตรฐานหรือกำหนดเกณฑ์ร่วมกันเพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

(2) ใช้การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ เน้นความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

(3) ควรให้มีการประเมินตามตัวชี้วัด และควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

(4) ควรให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ และปรับยุทธศาสตร์ โดยสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรภายใน ประชาชนและสังคม

(5) ควรกำหนดให้ใช้ระบบการประเมินคุณภาพตามแนวทางการประกันคุณภาพภายในและภายนอกและสื่อสารให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบ และให้นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาองค์การ

(6) ควรให้มีการประเมินผลยุทธศาสตร์ระหว่างดำเนินโครงการและหลังดำเนินโครงการ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาได้อย่างทัน่วงทีและเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 7

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะผลการวิจัยเรื่องข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 นี้ ผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับ ดังนี้ วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อศึกษาและจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในองค์ประกอบสองส่วน คือ วัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ และแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ในด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การผลิตครูและส่งเสริมวิद्यฐานะครู และการบริหารจัดการสถาบัน

2. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ การศึกษาพหุกรณี และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 2 การตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ การสนทนากลุ่มเป้าหมาย และการประชาพิจารณ์ ซึ่งในแต่ละระยะมีขั้นตอนการวิจัยดังต่อไปนี้

2.1 ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2.1.1 การวิจัยเอกสาร (documentary research)

เพื่อศึกษานโยบายและแผนงานของส่วนกลางในระดับชาติและระดับมหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์เอกสาร แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis and synthesis) โดยยึดหลักความสอดคล้องของข้อมูล

2.1.2 การวิจัยเชิงสำรวจสถาบัน (institutional survey study)

เพื่อศึกษาข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในการสำรวจความเห็นนี้ ผู้วิจัยศึกษาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย นักศึกษา คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1, 2, 3 สถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา ศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยระดับจังหวัด หน่วยงานระดับอำเภอ หน่วยงานระดับจังหวัด รวมทั้งสิ้น 1,205 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมดโดยใช้ตาราง R.V. Krejcie และ D.W. Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2535) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 291 คน ดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเป็นสัดส่วน และสุ่มอย่างง่ายในแต่ละกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยดำเนินการจัดทำร่างนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of consistency : IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีค่า IOC มากกว่า 0.50 ทุกข้อ จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 291 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 220 คน คิดเป็นร้อยละ 75.6

2.1.3 การศึกษาพหุกรณี (multi-case study)

เป็นการศึกษาสถาบันอุดมศึกษาต้นแบบการบริหารจัดการการอุดมศึกษาที่เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเหมือนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 3 แห่ง ผู้วิจัยได้กำหนดมหาวิทยาลัยที่ใช้เป็นพหุกรณี จำนวน 3 แห่ง ซึ่งเป็นต้นแบบการบริหารจัดการการอุดมศึกษาและเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเหมือนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 3 แห่ง โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้ คือ 1) แบ่งเป็นกลุ่มตามระดับอายุของการก่อตั้งแบ่งเป็นกลุ่มเก่า กลาง ใหม่ และ 2) พิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ปีงบประมาณ 2550 ในแต่ละกลุ่มซึ่งจากผลการพิจารณาคัดเลือกสถานศึกษาตามเกณฑ์ดังกล่าว ได้สถาบันอุดมศึกษา 3 แห่ง ดังนี้ กลุ่มเก่า ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กลุ่มกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และกลุ่มใหม่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบลงภาคสนามที่มีความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างที่สัมภาษณ์ และมีการบันทึกเสียงในการตอบคำถามเพื่อให้ข้อมูลครบถ้วน ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in - depth interview) การสังเกตและจดบันทึก (observation and field - note) และการวิเคราะห์เอกสาร (document analysis) โดยผู้วิจัยได้ขอรับเอกสาร การดำเนินงานต่างๆของหน่วยงานมาศึกษา และในการสัมภาษณ์มีแนวคำถามซึ่งเป็นหัวข้อการสนทนากว้างๆ เป็นคำถามแบบปลายเปิดเพื่อใช้เป็นแนวทางการพูดคุยกับอธิการบดี และผู้อำนวยการกองนโยบาย และแผน หลังจากนั้นได้มาถอดเทปแล้วสรุปประเด็นตามแนวคำถามเพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1.4 การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar)

ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาบริบทด้วยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการศึกษาพหุกรณีดังกล่าวข้างต้น นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดทำเป็นร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดยได้นำร่างดังกล่าวมาจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (operational seminar) ระหว่างผู้วิจัยและตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2552 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย ตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนคณาจารย์ ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน ตัวแทนนักศึกษา ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนผู้ประกอบการ นักศึกษา ตัวแทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด ตัวแทนศูนย์

ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตัวแทนหน่วยงานระดับจังหวัด รวมทั้งสิ้น จำนวน 15 ราย

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการศึกษาบริบทจากการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ การศึกษาพหุกรณี ทั้ง 3 แห่ง และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบที่สำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

2.2 ระยะเวลาที่ 2 เป็นการตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

เป็นการตรวจสอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยการดำเนินงาน 2 ระยะ

2.2.1 ระยะเวลาที่ 1 มีการดำเนินการวิจัย 2 วิธี ในลักษณะคู่ขนานกัน ได้แก่

2.2.1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยตรงและผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยตรง จำนวน 11 ราย ระหว่างวันที่ 27 พฤษภาคม – 29 มิถุนายน 2552

2.2.1.2 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย ในสนทนากลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้แก่ อธิการบดีหรือรองอธิการบดี และผู้อำนวยการสำนักหรือผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน กลุ่มตัวแทนคณาจารย์ กลุ่มตัวแทนพนักงานสายสนับสนุนและเจ้าหน้าที่ฝ่ายแผน กลุ่มตัวแทนนักศึกษาและศิษย์เก่า รวมทั้งสิ้น 10 ราย เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2552 ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2.2.2 ระยะเวลาที่ 2 การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาในระยะที่ 1 ประกอบด้วยการศึกษาบริบทด้วยการวิจัยเอกสาร การวิจัยเชิงสำรวจ และการศึกษาพหุกรณี และการศึกษาในระยะที่ 2 ประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ และการสนทนากลุ่มเป้าหมายนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วจัดทำเป็นข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยดำเนินการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (public hearing of stakeholders) ประกอบด้วยตัวแทนผู้บริหารตัวแทนคณาจารย์ ตัวแทนบุคลากรสายสนับสนุน ตัวแทนนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนผู้ปกครอง นักศึกษา ตัวแทนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตัวแทนกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน ตัวแทนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัด ตัวแทนสถานศึกษาในจังหวัด ตัวแทนศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตัวแทนหน่วยงานระดับจังหวัด รวมทั้งสิ้น 46 ราย เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม 2552 ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

3. สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์ที่มีองค์ประกอบสองส่วน คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ ดังนี้

3.1 องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) ประกอบด้วย

3.1.1 วิสัยทัศน์

“ภายในปี 2556 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมของชุมชน เน้นสร้างคนดีมีคุณธรรม สนองตอบความต้องการของประชาชนในการเรียนรู้ อย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ”

3.1.2 พันธกิจ

ประกอบด้วย 1) สร้างความเข้มแข็งด้านวิชาการเพื่อเป็นฐานในการแสวงหาความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนางานองค์ความรู้ อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดจนเป็นศูนย์การเรียนรู้ของประชาชน 2) สร้างความเข้มแข็งการผลิตบัณฑิตทุกสาขาให้มีความรู้คู่ความคิด ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญปัญหาและพัฒนาการดำเนินชีวิต ตลอดจนการประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมกับยุคสมัย 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระดับคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ ใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมเป็นทุนการสร้าง ความเข้มแข็งของท้องถิ่นและของชาติโดยรวม 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของวิชาชีพครู สร้าง และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานวิชาชีพ 6) สร้างเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3.1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้ ได้แก่ 1) ด้านสร้างความเข้มแข็งภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย 2) ด้านสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน 3) ด้านสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย 4) ด้านสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

3.1.4 วัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ ได้ดังนี้ 1) เพื่อผลิตบัณฑิตที่ดีมีคุณธรรม นำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบและมีคุณภาพสูงมีมาตรฐานทั้งทฤษฎีและปฏิบัติตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น 2) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยด้วยการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนามหาวิทยาลัย และพัฒนาท้องถิ่น โดยสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ 3) เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งข้อมูล แหล่งเรียนรู้และที่ปรึกษาทางวิชาการของชุมชน ท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ 4) เพื่อพัฒนาความสามารถด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการสร้างงาน สร้างรายได้ ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยสร้างเครือข่ายและความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับชุมชนมากขึ้น 5) เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรมและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค โดยสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถาบันเพื่อทำนุบำรุงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นให้เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและท้องถิ่น 6) เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และเป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ เป็นมหาวิทยาลัยในป่าใหญ่ โดยมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนและให้สังคมมีส่วนร่วมอย่างสมดุลและยั่งยืนและปลูกฝังค่านิยมด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาและชุมชนมากขึ้น 7) เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและพัฒนานุเคราะห์ทางการศึกษาในการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ โดยมุ่งเน้นผลิตในสาขาขาดแคลน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและผู้สนใจ โดยปรับหลักสูตร กระบวนการผลิต การบริหารจัดการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ 8) เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาล น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับสถาบันอื่นและนานาชาติ โดยมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านการบริหารงานทั่วไป งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานวิชาการเป็นที่ยอมรับอย่างมีระบบ และสร้างความเชื่อมั่นของผู้มารับบริการและสังคม

3.2 องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means)

3.2.1 ยุทธศาสตร์

3.2.1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย

(1) ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ (1.1) สร้างระบบการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มียุทธศาสตร์ดังนี้ 1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน โดยเน้นสร้างคนดีมีคุณธรรมนำความรู้ เชิดชูวัฒนธรรมที่ดีงามสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประเทศชาติ 2) ผลิตบัณฑิตที่หลากหลายสาขาวิชาบนฐานการมีอัตลักษณ์โดยเน้น (HICEE) ในระดับ

ปริญญาตรี โท เอก ได้แก่ ด้านสุขภาพ (health) เช่น หลักสูตรแพทย์แผนไทย หลักสูตรการพยาบาล หลักสูตรวิทยาศาสตร์สุขภาพ หลักสูตรสาธารณสุขชุมชน เป็นต้น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information communication and technology) เช่น หลักสูตรวิทยาการคอมพิวเตอร์ หลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ด้านวัฒนธรรม (cultural) เช่น หลักสูตรอุตสาหกรรมวัฒนธรรม หลักสูตรการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม หลักสูตรวัฒนธรรมศึกษา เป็นต้น ด้านสิ่งแวดล้อม (environment) เช่น หลักสูตรวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม หลักสูตรวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม หลักสูตรการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และด้านครุศาสตร์ (education) ได้แก่ หลักสูตรคอมพิวเตอร์ศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตร์ศึกษา หลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษา หลักสูตรการปฐมวัย หลักสูตรการบริหารการศึกษา เป็นต้น 3) สร้างและพัฒนาหลักสูตรให้หลากหลาย ทันสมัย มีการประกันคุณภาพหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน ในด้าน การบริหารหลักสูตร ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน การสนับสนุนและการให้คำแนะนำนักศึกษา และความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม และหรือความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต 4) สนับสนุนการใช้กรอบคุณภาพและมาตรฐานของหลักสูตร และหลักสูตรที่เปิดสอนควรสนองนโยบายของรัฐและความต้องการของสังคม ชุมชน ท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพ 5) ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาอาจารย์ประจำหลักสูตรในแต่ละหลักสูตรให้ได้ตามมาตรฐาน 6) ส่งเสริมและจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ หลากหลาย และต่อเนื่อง ตลอดจนสนับสนุนให้มีการนำเสนอผลงานของนักศึกษา (1.2) พัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) พัฒนาหลักสูตรที่เปิดสอนให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานที่กำหนดจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2) สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการหลักสูตร โดยการจัดอาจารย์ บุคลากรที่ทำการสอนที่มีคุณวุฒิตรงตามวิชาเอก หรือมีประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ 3) สนับสนุนให้ใช้วิธีการสอนที่หลากหลายในการเรียนการสอน เน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม และบูรณาการในการเรียนการสอน โดยเฉพาะรูปแบบการเรียนการสอน แบบ e-learning 4) สนับสนุนและจัดหาสื่อเทคโนโลยีการศึกษาเรียนรู้ที่ทันสมัยและเพียงพอแก่นักศึกษา 5) สร้างระเบียบการวัดและประเมินผลการเรียนให้ได้คุณภาพ และจัดให้มีระเบียบการถ่ายโอนการเรียน 6) พัฒนาเทคนิควิธีการหรือระบบในการควบคุมกำกับติดตามการจัดการสอนของอาจารย์ให้มีคุณภาพ

3.2.1.2 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัย ซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ (1.1) สร้างระบบการบริหารการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ส่งเสริมการวิจัยอย่างหลากหลายโดยมุ่งเน้นการวิจัยสถาบัน การวิจัยองค์กร การวิจัยการเรียนการสอนและการวิจัยในท้องถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ท้องถิ่น ชุมชน 2) จัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะ 3) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานวิจัยที่สอดคล้องและเป็นจุดเน้นของประเทศ จังหวัด และท้องถิ่น 4) สนับสนุนงบประมาณในการวิจัยทั้งจากแหล่งทุนภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 5) สนับสนุนให้มีคณะกรรมการบริหารการวิจัยที่ความเข้มแข็งโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้าร่วมเป็นการกรรมการ (1.2) พัฒนาคุณภาพงานวิจัย มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) พัฒนาทีมวิจัย นักวิจัยในด้านการวิจัยและสร้างผลงานวิจัยมีคุณภาพทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ 2) สร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิจัยร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับสากล 3) สนับสนุนการนำเสนอและเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับชาติและระดับสากล 4) พัฒนาอาจารย์ให้มีศักยภาพด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ 5) สนับสนุนการวิจัยเป็นแหล่งเรียนรู้เป็นเครื่องมือการพัฒนาโดยให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้ในกระบวนการและขั้นตอนงานวิจัย

3.2.1.3 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ (1.1) สร้างระบบการให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) จัดให้มีหน่วยงานให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่มีความหลากหลาย เป็นระบบ มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเพียงพอแก่สังคม โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และให้บริการใช้อย่างทั่วถึงเพียงพอ 2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานการบริการวิชาการ โดยเน้นสร้างความเข้มแข็งแก่ท้องถิ่น 3) ประชาสัมพันธ์ถึงโครงการต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นให้ประชาชนในพื้นที่ได้ทราบและส่งเสริมสนับสนุนให้สังคมได้มีส่วนร่วมในการนำเสนอการบริการวิชาการ 4) ส่งเสริมระดมทรัพยากรและสนับสนุนทุนเพื่อพัฒนาการบริการวิชาการ 5) มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่นเพื่อพัฒนาศักยภาพของชุมชนอย่างต่อเนื่อง (1.2) พัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาการ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ส่งเสริมการศึกษาวิเคราะห์วิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน 2) สร้างทัศนคติที่ดีแก่บุคลากรทุกคนในการให้บริการสนับสนุนปัจจัยทางการบริหารแก่ทุกหน่วยงานภายใน 3) จัดให้มีศูนย์ให้บริการนวัตกรรมทางวิชาการที่สามารถดำเนินการหารายได้มาใช้ในการจัดการศูนย์ที่ให้บริการและสนับสนุนให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริการวิชาการ เช่น ศูนย์ประสานงานกีฬาประจำจังหวัด ศูนย์ประสานการพัฒนาสังคมและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ค่าอบรมและพัฒนาเยาวชนและประชาชนของจังหวัด จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ประจำอำเภอหรือประจำตำบลทุกตำบลในจังหวัด เป็นต้น 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่นๆ ให้มาใช้บริการวิชาการที่หลากหลายรูปแบบทั้งรูปแบบปกติและแบบเปิดเครือข่ายต่างๆ โดยเน้นจัดหลักสูตรระยะสั้น

3.2.1.4 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ (1.1) สร้างระบบงานสร้างสรรค์ ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) จัดให้มีศูนย์ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม 2) มียุทธศาสตร์การทำงานและประชาสัมพันธ์การให้บริการของมหาวิทยาลัยแก่สังคมและท้องถิ่นในด้านความรู้และบริการเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3) สนับสนุนทุนเพื่อวิจัยและพัฒนาเผยแพร่ผลงานโดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจังและชัดเจน (1.2) พัฒนาคณาจารย์สร้างสรรค์ ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่มีหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อค้นหา เทคโนโลยีพื้นฐานผสมผสานกับองค์ความรู้สากลไปถ่ายทอดให้กับประชาชนและหน่วยงานในเขตพื้นที่การให้บริการ 2) ส่งเสริมโครงการนำร่องน้อมนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การเป็นต้นแบบในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น 3) ส่งเสริมให้มีศูนย์การเรียนรู้เชิงเกษตร การทำนาแบบผสมผสาน 4) สร้างเครือข่ายศึกษาพัฒนาและร่วมมือถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมทั้งระดับจังหวัด ระดับภาค ตะวันออกเฉียงเหนือและนอกประเทศ 5) พัฒนาระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัยเพื่อเป็นศูนย์ ICT ของจังหวัดและท้องถิ่น

3.2.1.5 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ (1.1) สร้างระบบการบริหารงานศิลปวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) จัดให้มีศูนย์ศึกษาศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการส่งเสริมอนุรักษ์ พัฒนา

2) ส่งเสริมรวบรวมภูมิปัญญาหรือปราชญ์ชาวบ้าน โดยใช้การวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นฐาน
 3) จัดทำยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์และด้านการปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติได้จริงเพื่อเพิ่มการสร้างความมั่นคง มั่งคั่งของสังคมประเทศชาติด้วยมิติศิลปวัฒนธรรม 4) พัฒนานุเคราะห์ด้านการอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น (1.2) ส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างมีคุณภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ส่งเสริมและประสานท้องถิ่นนำภูมิปัญญามาใช้การเรียน มีการผสมผสานหรือสอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ 2) เสริมสร้างเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้โดดเด่นเป็นชื่อเสียงแก่สถาบัน 3) สร้างเครือข่ายการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมให้เกิดความยั่งยืน 4) สนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ สำนัก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ ให้นักศึกษาและประชาชนได้มีส่วนร่วมอย่างหลากหลาย

3.2.1.6 ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ (1.1) สร้างระบบการบริหารงานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) จัดให้มีศูนย์อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และศูนย์การเรียนรู้ป่าต่างถิ่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ 2) พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่นพันธุ์พืชและสัตว์ชนิดต่างๆมาทำทั้งภายในและต่างประเทศ ให้เป็นสวนป่าเป็นแหล่งศึกษา ทัศนศึกษาของคนทั่วไป 3) พัฒนานุเคราะห์ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 4) ส่งเสริมและประสานความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้ ชัดเจน (1.2) ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ควบคุมบังคับปลูกฝังจิตสำนึก และบูรณาการไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน และให้ความรู้กับชุมชนเรื่องความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติให้มากขึ้น 2) ส่งเสริมการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เป็นฐานที่มั่นคงของการพัฒนาประเทศ 3) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาที่ผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคเศรษฐกิจท้องถิ่น 4) สนับสนุนให้นักศึกษาจัดทำโครงการหรืองานวิจัยเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันของคนภาคอีสานกับป่าเบญจพรรณ 5) เป็นผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมีบทบาทในทุกขั้นตอนเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน

3.2.1.7 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู ซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ (1.1) สร้างระบบการผลิตครูที่มีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) จัดให้มีศูนย์ศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อทำหน้าที่ศึกษาวิจัย และให้บริการวิชาการแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ศึกษาความต้องการใช้ครูและพัฒนาครูนำมาวางแผนการผลิตครูและพัฒนาครู 3) พัฒนาคณาจารย์ด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ให้มีคุณวุฒิสูงขึ้นและสอนตรงตามสาขาวิชาเอกและความสามารถ 4) จัดให้มีโรงเรียนสาธิต เพื่อเป็นห้องปฏิบัติการของนักศึกษาครูโดยมุ่งเน้นจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 5) สนับสนุนให้เปิดหลักสูตรที่หลากหลายทุกระดับการศึกษา ตรี โท เอก และจัดทำหลักสูตรให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับความสนใจของผู้ใช้บัณฑิตและผู้เรียน 6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการผลิตครูระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ โดยเน้นองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตครู เช่น คุรุสภา มหาวิทยาลัยที่ผลิตครู เป็นต้น (1.2) พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือการพัฒนาวิชาชีพครู โดยเฉพาะในท้องถิ่นรอบๆและในเขต

พื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย 2) พัฒนาสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และเพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น อำเภอ จังหวัด ให้เป็นมืออาชีพ 3) สร้างเครือข่ายการพัฒนาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา สถาบันอาชีวศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ

3.2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์สร้างเครือข่ายความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่น ทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ส่งเสริมการใช้ศักยภาพทางวิชาการในการผลิตบุคลากรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในจังหวัด พื้นที่ใกล้เคียงให้เป็นรูปธรรม 2) ส่งเสริมทำความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยเน้นประเทศ เพื่อนบ้าน เช่น ลาว เวียดนาม เพื่อการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ด้านวิชาการ 3) สร้างเครือข่ายทางวิชาการและร่วมเผยแพร่ผลงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ปรากฏทั้งในและต่างประเทศ 4) พัฒนาความร่วมมือสถาบันอุดมศึกษาในระดับท้องถิ่น ระดับภาค ระดับประเทศในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านการวิจัย ด้านสื่อและนวัตกรรม และเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายต่างๆ เช่น เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เครือข่ายมหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น 5) สร้างเครือข่ายการทำสัญญาหรือข้อตกลงร่วมกับสถาบันอื่นๆในระดับคณะต่อคณะ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศโดยไม่ทำเพียงลำพัง 6) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนนักศึกษา กับสถาบันต่างประเทศ เช่น โครงการ IEASTE Thailand (the international associate for the exchange of students for technical experience Thailand)

3.2.3 ประเด็นด้านยุทธศาสตร์สร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยยุทธศาสตร์สร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญ คือ (1.1) ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างกระบวนการทัศน์ของผู้บริหาร มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) เสริมสร้างให้ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่ยืดหยุ่น ปรับตัว และพร้อมรับการการเปลี่ยนแปลง 2) เสริมสร้างผู้บริหาร สภามหาวิทยาลัยให้มีภาวะผู้นำ เป็นมืออาชีพ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ต้องสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาแก่สังคมให้ได้ 3) เสริมสร้างให้เป็นนักประสานสัมพันธ์ และพร้อมเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ตลอดเวลา 4) เสริมสร้างให้เป็นผู้ดำเนินการสร้างจิตอาสาบริการเพื่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่น จังหวัด 5) เสริมสร้างให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร 6) ส่งเสริมให้ผู้บริหารให้หลอมรวมจิตใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้เป็นหนึ่งเดียว 7) ส่งเสริมให้ผู้บริหารใช้เครื่องมือการบริหารอย่างมีคุณภาพและสื่อสารในองค์กรให้ชัดเจนทั่วถึง (1.2) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงาน มียุทธศาสตร์ ดังนี้ ด้านการบริหารงานทั่วไป 1) สนับสนุนทำการวิจัยตลาดเพื่อหากลุ่มลูกค้า เข้าโดยใช้เทคนิค วิธีการที่หลากหลาย มียุทธศาสตร์เร่งด่วน ที่เข้าถึงนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา 2) สนับสนุนการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเชิงสังคม มาบริหารงาน โดยมหาวิทยาลัยต้องเปิดตัวสู่สังคม จัดกิจกรรมเพื่อการมีส่วนร่วมจากภายในสู่ภายนอกและจากภายนอกเข้าภายใน 3) สนับสนุนให้มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติราชการของสถาบันที่ชัดเจนในแต่ละด้านทั้งแผนระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะยาว ภายใต้การมีระบบข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยง 4) พัฒนาและปรับปรุงภูมิทัศน์ด้านกายภาพทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และสร้างบรรยากาศที่ดีในการเรียนการสอน 5) ส่งเสริม

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งมั่นสูงเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งคุณภาพและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 6) ส่งเสริมการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือโดยเน้นการมีส่วนร่วมของสังคมรอบๆ มหาวิทยาลัย 7) เสริมสร้างการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ให้มีการนำระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน 8) เสริมสร้างให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และสร้างทีมบริหารที่เข้มแข็งบนฐานการมีส่วนร่วม 9) สนับสนุนและระดมสรรพกำลังในจังหวัด ใช้พหุภาคี ได้แก่ท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา ท้องถิ่น ชุมชน ผู้ปกครอง ในการร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย 10) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการแก่นักศึกษา เช่น ทุนการศึกษา การอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคม ความปลอดภัย และ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ 11) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น ชุมชน ในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น ด้านบุคลากร 1) จัดทำแผนอัตรากำลังให้ชัดเจน โดยมีระบบการสรรหาบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับมาเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงทิศทางการของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก 2) เร่งพัฒนาคณาจารย์ ให้ได้รับวุฒิปริญญาเอก และส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ทำผลงานทางวิชาการมากขึ้น ตลอดจนพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าตามสายงาน 3) พัฒนาระบบสวัสดิการบุคลากรให้ดีขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น ตั้งกองทุนพัฒนาอาจารย์และบุคลากร ตั้งกองทุนสวัสดิการบุคลากร ตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น 4) พัฒนาองค์กรด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านบุคลิกภาพและด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ 1) สนับสนุนให้มีนโยบายการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน เน้นความโปร่งใส 2) สนับสนุนให้มีการบริหารการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยบริหารจัดการบนฐานข้อมูลที่ ถูกต้อง ทันสมัย ตรวจสอบได้ ด้านงานวิชาการ 1) พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในทุกมิติทุกหน่วยงานทุกกิจกรรม และภารกิจอย่างจริงจัง 2) สนับสนุนให้มีการนำแนวคิดการบริหารงานคุณภาพโดยใช้ เทคนิค PDCA

3.2.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยประกอบด้วยยุทธศาสตร์สร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยซึ่งมียุทธศาสตร์สำคัญ คือพัฒนาระบบงานประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มียุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) สนับสนุนให้มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และเชิงลึกอย่างเข้มข้น มีระบบและต่อเนื่อง 2) จัดให้มีหน่วยงานและทีมงานที่รับผิดชอบงานประชาสัมพันธ์โดยตรง 3) จัดให้มียุทธศาสตร์การเข้าถึงกระบวนการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบหลายช่องทางทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 4) สนับสนุนงบประมาณในการประชาสัมพันธ์อย่างเพียงพอ 5) พัฒนาคณาจารย์หรือทีมประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างงานประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ 6) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน 7) พัฒนาระบบสารสนเทศของสถาบันให้ทันสมัยและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ 8) สร้างจุดขายและนำเสนอความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยให้โดดเด่น และให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย 9) สนับสนุนให้ใช้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นตัวจักรสำคัญในการประชาสัมพันธ์

3.2.5 กลไกรังรัดยุทธศาสตร์ 3 กลไกหลัก ดังนี้ 3.2.5.1 กลไกด้านองค์กร ได้แก่ (1) ควรให้สภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน โดยกำหนดให้มีคณะทำงานที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งช่วยเร่งรัดการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (2) ควรกำหนดให้หน่วยงานด้านนโยบายและแผนซึ่งสามารถบูรณาการและประสานได้ดีเป็นหน่วยรับผิดชอบโดยตรง โดยต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและประสานงานด้วยระบบราชการคู่ขนานกัน 3.2.5.2 กลไกด้านบุคคล

ได้แก่ (1) ควรให้ผู้บริหารและทีมผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญ โดยการสร้างทีมผู้บริหารมีความสำคัญ ต้องเน้นการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอก (2) จัดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์ 3.2.5.3 กลไกด้านการบริหาร ได้แก่ (1) ควรมีปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สัมพันธ์กับบริบทเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร (2) ควรมีกำหนดกรอบอัตรากำลัง บรรจุคนที่มีความเหมาะสม มีระบบและกลไกในการทำงานและตรวจสอบทุกขั้นตอน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษา กฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย (3) ควรมีการปรับโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน ICT ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับท้องถิ่นและบริบทของมหาวิทยาลัย (4) ควรมีปรับปรุงการแก้ไขระเบียบกฎหมายที่รองรับการปฏิบัติงานตลอดจนการจัดหาทรัพยากรและงบประมาณในการพัฒนาส่งเสริมงานในแต่ละด้านให้มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนไปได้ (5) ควรมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ส่งเสริมพันธกิจที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เร่งรัดยุทธศาสตร์ทาง ICT เพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรมและข้อมูลของทางมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด (6) ควรมีการสร้างข้อตกลงหรือข้อผูกพันระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อกระจายความรับผิดชอบในทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ (7) ควรกำหนดให้การทำแผนยุทธศาสตร์ต้องนำไปจัดทำแผนการขอเงินงบประมาณของมหาวิทยาลัยด้วย

3.2.6 การควบคุมยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก ดังนี้ 3.2.6.1 กลไกด้านองค์กร ได้แก่

(1) ควรกำหนดให้การบริหารระดับมหาวิทยาลัยใช้กลไกสภามหาวิทยาลัยควบคุม ส่วนระดับปฏิบัติใช้กลไกคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยควบคุม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (2) ควรใช้การควบคุมทางอ้อมโดยอาจบูรณาการใช้แบบฟอร์มของการติดตามงานอื่นๆเป็นตัวช่วยในการควบคุมยุทธศาสตร์เช่น แบบรายงาน สำนักงาน กพร. หรือ สำนักงาน สมศ. โดยประสานกับบุคลากรที่รับผิดชอบ (3) ควรกำหนดให้หน่วยงานด้านนโยบายและแผนเป็นหน่วยกำกับ ติดตามด้านนโยบายและแผนตลอดจนการควบคุมยุทธศาสตร์ 3.2.6.2 กลไกด้านบุคคล ได้แก่ (1) กำหนดให้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังและลงไปกำกับดูแลด้วยตัวเอง โดยจะต้องเข้าไปเป็นประธานกรรมการหรือรองประธานคณะกรรมการ (2) ควรกำหนดให้มีคณะผู้เชี่ยวชาญกำกับดูแล โดยต้องยึดแบบราชการเป็นหลัก ยกเว้นข้อใดที่ไม่ได้ระบุไว้ในระบบราชการให้ใช้ระบบวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย (3) ควรมีการควบคุมการทำงานของแต่ละฝ่ายและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องโดยอาจให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ โดยอาจมีคณะกรรมการควบคุมดูแลการทำงานพร้อมอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ 3.2.6.3 กลไกด้านการบริหาร ได้แก่ (1) ควรมีกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจน มีการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบการทำงานการแก้ไข โดยใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการ (2) ควรกำหนดให้มีการควบคุมตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อย โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (3) มหาวิทยาลัยควรมีกำกับติดตามที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและหาทางแก้ไขเป็นประจำทุกปี โดยเน้นการกำกับติดตามดูแลตามตัวชี้วัดของ สำนักงาน กพร. ตามตัวชี้วัดของ สำนักงาน สมศ. (4) ควรให้มีการควบคุมให้ครอบคลุมทุกขอบข่ายงาน และทุกระดับชั้นขององค์กร

3.2.7 การประเมินผลยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก ดังนี้ 3.2.7.1 กลไกด้านองค์กร ได้แก่

(1) ควรมีกลไกหรือหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงและมีระบบการกำกับดูแลยุทธศาสตร์ที่ดีซึ่งอาจเป็นองค์กรคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินภายในโดยองค์กรคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและบุคลากรภายในที่ทำหน้าที่ประเมินทั้งระดับสำนัก คณะและระดับภาพรวมคือมหาวิทยาลัย (2) ควรกำหนดให้มี

การรายงานการดำเนินงานเป็นระยะตามความเหมาะสม (3) ควรกำหนดให้ใช้กลไก 3 ประสานในการประเมิน ได้แก่ สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 3.2.7.2 กลไกค้ำคูณบุคคล ได้แก่ (1) ควรใช้ผู้บริหารเป็นกลไกหลักในการติดตามประเมินยุทธศาสตร์โดยองให้ความสำคัญและมีความจริงจัง (2) มหาวิทยาลัยควรจะต้องมีคณะกรรมการประเมินการดำเนินงาน โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 3) ควรเชิญบุคคลที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้าร่วมประเมิน 3.2.7.3 กลไกด้านการบริหาร ได้แก่ (1) ควรให้มีการประเมินยุทธศาสตร์ระหว่างดำเนินโครงการและหลังดำเนินโครงการ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีและเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) ควรประเมินยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทุกยุทธศาสตร์และนำผลการประเมินมาสร้างมาตรฐานหรือกำหนดเกณฑ์ร่วมกันเพื่อใช้ปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น (3) ใช้การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ เน้นความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผลของการดำเนินงาน (4) ควรให้มีการประเมินตามตัวชี้วัด และควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (5) ควรให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ และปรับยุทธศาสตร์ โดยสื่อสารให้เข้าถึงบุคลากรภายใน ประชาชนและสังคม (6) ควรกำหนดให้ใช้ระบบการประเมินคุณภาพตามแนวทางการประกันคุณภาพภายในและภายนอกและสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบ และให้นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาองค์กร

4. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นองค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives) และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ดังนี้

4.1 องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map objectives)

องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ผลการศึกษ้อภิปรายผลในภาพรวม มีดังนี้

4.1.1 ประเด็นวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ คือ ภายในปี 2556 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์จะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมของชุมชน เน้นสร้างคนดีมีคุณธรรม สนองตอบความต้องการของประชาชนในการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ที่ได้ปรัชญาให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะได้กำหนดกรอบการดำเนินงานในมาตรา 7 ที่กำหนดให้ มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดินฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาการ เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547, 2547) โดยมหาวิทยาลัยจะเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตและมุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมกับชุมชนซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่ง

ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ที่กำหนดไว้ในมาตรา 30 บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมายและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกันชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน มาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายผู้ยากไร้ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่นการจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ มาตรา 50 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่ งานวิจัยตามหลักวิชาการ ย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้ เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2540) และยังคงคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ.2545 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 , 2542) และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2550) ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งความรู้ ทั้งนี้วิสัยทัศน์ยังเน้นการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งหากดูจากแนวคิดของปรัชญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะเห็นได้ว่ามีเจตนารมณ์ชัดเจนที่จะมุ่งพัฒนาท้องถิ่น ดังที่ นิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) กล่าวว่า เพราะปรัชญาพื้นฐานในการก่อตั้งสถาบันการศึกษาคือตั้งแต่ดั้งเดิมให้เกิดความสะดวกแก่คนในชุมชนที่จะเข้ามาเรียน และให้เห็นผลชัดเจนขึ้นในสมัย พลเอกมังกร พรหมโยธี เป็นรัฐบาลในยุคของท่านอาจารย์ ม.ล.ปิ่น มาลากุล และท่านอาจารย์บุญถิ่น อัตถากร เป็นอธิบดีว่า “การพัฒนาประเทศจะสำเร็จได้ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาชนบท” การกำหนดด้วยปรัชญาพื้นฐานที่สำคัญที่มีสัมมาทิฐิเป็นเครื่องกำหนดทิศทางดังกล่าว สอดคล้องกับคำกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งที่ว่า... โดยแนวคิดของราชภัฏพระองค์ท่านก็มีเจตนาเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น จนกระทั่งเราพยายามแปลกันว่า ราชภัฏมาจากราชะ ราชภัฏ แปลว่าดูแล ให้ความเมตตา ชุบเลี้ยง ก็เหมือนกับพระราชคุณดูแลชุบเลี้ยงให้ความเมตตา แต่เราไม่ได้แปลอย่างนั้น แปลให้มันเข้าข้างตัวเองเกินไป เราแปลว่าคนของพระราชข้าของแผ่นดิน ที่เราใช้คำเดิมที่เดียวที่เราจะผลักดัน พรบ. คือปีที่ปรกรรมของท้องถิ่นประเทืองค่าประชาชน ตัวนี้แตกออกไปจนกระทั่งบอกได้เลยว่าการพัฒนาไม่มีอะไรดีกว่าพัฒนาชีวิตคนคือใส่ปัญญาให้เขา แล้วเขาก็จะไปเรียนรู้กับสังคม (เปรี๊ยะ จันดา, 23 มิถุนายน 2552) นอกจากนี้แล้ว ในการพัฒนาระบบราชการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยประจำปี พ.ศ.2551-พ.ศ.2555 ได้กำหนดเป้าหมายไว้ว่าต้องการให้ระบบราชการหรือองค์กรราชการไปสู่แนวทาง “เก่ง-ดี-มีส่วนร่วม-ทันสมัย” โดยเน้นสร้างความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ โดยกระบวนการบริหารจัดการการเรียนรู้ (knowledge management) หรือการทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (healthy or learning organization) และการเปิดพื้นที่ให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการมากขึ้น รวมถึงการกำหนดยุทธศาสตร์ทำให้ระบบราชการมีลักษณะที่ดีหรือการกำกับดูแลตนเองที่ดีโดยนำเอาหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมมาภิบาล (good governance) ที่เน้นจริยธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551) และยังคงสอดคล้องกับ Hubbard (2000) ที่เสนอว่า วิสัยทัศน์จะเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ในช่วงเวลาหนึ่ง

โดยนำเสนอความคิดรวบยอด สถานะตำแหน่งจุดยืนขององค์กรในอนาคต ในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ดังกล่าวข้างต้น

4.1.2 ประเด็นพันธกิจ และวัตถุประสงค์ อภิปรายผลในภาพรวมได้ดังนี้ว่า พันธกิจที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 8 ดังนี้ มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาความเจริญเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาสากล 2) ผลิตบัตถิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทยมีความรักและความผูกพันท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัตถิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัตถิตของประเทศ 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบคุณค่า ความสำนึกและภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครูสร้างและพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรมและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ให้เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน 8) ศึกษา ส่งเสริม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547, 2547) สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 86 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านวิทยาศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงาน ดังต่อไปนี้) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านต่าง ๆ โดยจัดให้มีกฎหมายเฉพาะเพื่อการนี้ จัดงบประมาณสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และให้มีสถาบันการศึกษาและพัฒนา จัดให้มีการใช้ประโยชน์จากผลการศึกษาและพัฒนา การถ่ายทอดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม รวมทั้งเผยแพร่ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ และสนับสนุนให้ประชาชนใช้หลักด้านวิทยาศาสตร์ในการดำรงชีวิต 2) ส่งเสริมการประดิษฐ์หรือการค้นคิดเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่รักษาและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทย รวมทั้งให้ความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย พัฒนา และใช้ประโยชน์จากผลงานทดแทนซึ่งได้จากธรรมชาติและเป็นคุณต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2540) มาตรา 19 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้จัดในมหาวิทยาลัย สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมายเกี่ยวกับสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา กฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ.2545 มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จัก

รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542, 2542) และสามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ได้แก่ 1) พัฒนาคอนอย่างรอบด้านและสมดุล เพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา 2) สร้างสังคมคุณธรรมภูมิปัญญาและการเรียนรู้ 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคน และสร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏได้น้อมนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นพันธกิจหนึ่งของมหาวิทยาลัย โดยสอดคล้องกับทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ที่ได้วางกรอบแนวคิดแผนฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) คือ 1) การอัญเชิญปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นหลักปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550) จากพันธกิจดังกล่าวจะเห็นได้ว่าพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา คือ การแสดงว่าสถาบันตั้งความหวังอะไรในการที่จะตอบสนองสังคม Frenske (1980 อ้างถึงใน ทวีชัย บุญเติม, 2540) นั้นแสดงให้เห็นว่าพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สร้างขึ้นต้องเป็นสิ่งที่จะต้องทำไม่ทำไม่ได้ (เป็นเสมือนปณิธานและ/หรือคำสาบานก็ว่าได้) เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด (ที่องค์กรต้องยึดเป็นหลักในการดำรงอยู่ขององค์กร) พันธกิจจึงให้ความกระจ่างในแง่ของแนวทางแก่การปฏิบัติที่ต้องทำอย่างมีบูรณาการของภารกิจหลักๆขององค์กรเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ (อุทิศ ขาวเทียน, 2549) ส่วนประเด็นวัตถุประสงค์นั้นมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันกับพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ 1) เพื่อผลิตบัณฑิตที่ดีมีคุณธรรม นำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกัน โดยเป็นสถาบันอุดมที่จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบและมีคุณภาพสูงมีมาตรฐานทั้งทฤษฎีและปฏิบัติตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น 2) เพื่อส่งเสริมงานวิจัยด้วยการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนามหาวิทยาลัย และพัฒนาท้องถิ่น โดยสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ 3) เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งข้อมูล แหล่งเรียนรู้และที่ปรึกษาทางวิชาการของชุมชน ท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ 4) เพื่อพัฒนาความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการสร้างงาน สร้างรายได้ ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยสร้างเครือข่ายและความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับชุมชนมากขึ้น 5) เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรมและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค โดยสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถาบันเพื่อทำนุบำรุงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นให้เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและท้องถิ่น 6) เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้และเป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ เป็นมหาวิทยาลัยในป่าใหญ่ โดยมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนและให้สังคมมีส่วนร่วมอย่างสมดุลและยั่งยืน และปลูกฝังค่านิยมด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาและชุมชนมากขึ้น 7) เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในการเพิ่มสมรรถนะและ

ขีดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ โดยมุ่งเน้นผลิตในสาขาขาดแคลน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและผู้สนใจ โดยปรับหลักสูตร กระบวนการผลิต การบริหารจัดการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ 8) เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาล น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับสถาบันอื่นและนานาชาติ โดย มุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ งานวิชาการและการบริหารงานทั่วไป เป็นที่ยอมรับอย่างมีระบบ และสร้างความเชื่อมั่นของผู้มารับบริการและสังคม ทั้งนี้ ได้นำพันธกิจมาเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความสอดคล้องมองเห็นภาพที่ชัดเจนในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จซึ่งวัตถุประสงค์ที่สร้างขึ้นมีความชัดเจน ครอบคลุมพันธกิจของมหาวิทยาลัยดังกล่าวของผู้ทรงคุณวุฒิที่ว่า...
วัตถุประสงค์ก่อนข้างชัด ผมให้ไปว่าก่อนข้างชัดเจนมองเห็นภาพชัด... (พลศักดิ์ โพธิ์ศรีทอง, 16 มิถุนายน 2552)
...วัตถุประสงค์มี 8 ประเด็นก็ ok น่าจะครอบคลุม... (ธีระ กุศล, 4 มิถุนายน 2552) ซึ่งให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับ อุทิศ ขาวเขียว (2549) ที่เสนอว่า วัตถุประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจมาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุในช่วงของแผนฯ วัตถุประสงค์หลักของแผนฯ เป็นผลกระทบที่มุ่งหวังได้จากการพัฒนายุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน โครงการ) ต่างๆของแผนฯ โดยสามารถ วัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินได้ว่า การพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลักก็อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์และภายใต้เงื่อนไขที่พันธกิจได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ที่เสนอว่า จุดหมายหรือวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรนั้นคือ การบรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะส่งผลต่อความสำเร็จตามพันธกิจขององค์กรโดยรวมและสอดคล้องกับ บุญจาวรณ วิงวอน (2552) ที่เสนอว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถสนับสนุนการบรรลุภารกิจขององค์กร นอกจากนี้ยังพบอีกว่ากระบวนการในการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ที่กำหนดไว้ในมาตรา 87 ที่ว่า รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งการจัดทำบริการสาธารณะ สอดคล้องกับ ทวีชัย บุญเติม (2540) ซึ่งได้ศึกษากระบวนการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัยเคย์ตันโดยพบว่าในการประชุมแต่ละกลุ่มจะมีการเชิญบุคลากรภายนอกกลุ่มเข้าร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นด้วย เช่น เมื่อมีการประชุมผู้บริหารกำหนด พันธกิจ สิ่งท้าทาย และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย จะมีการเชิญผู้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย เช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณบดี อาจารย์ บุคลากรนักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และผู้ประกอบการเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นเป็นต้น ยังสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ที่กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ (share vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรแม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

4.2 องค์กรประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means)

องค์กรประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ จากข้อค้นพบได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้อภิปรายผลได้ดังนี้

4.2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความเข้มแข็งภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย อภิปรายในภาพรวมได้ดังนี้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการกิจของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปนั้น มีภารกิจที่สำคัญ 4 ประการ คือ การสอนหรือ การผลิตบัณฑิต การสร้างความรู้ใหม่และใช้ความรู้ผ่านการวิจัย การให้บริการชุมชน/สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (กฤษณพงศ์ กิรติกร, 2550; สมเจตน์ ภูศรี, 2552) นอกจากนี้แล้วมหาวิทยาลัยราชภัฏยังเป็นมหาวิทยาลัยพิเศษที่กฎหมายคือพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กำหนดภารกิจสำคัญไว้เพิ่มเติมอีก 3 ประการในการดำเนินงาน คือ การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการถ่ายทอดเทคโนโลยี (นิเชต สุนทรพิทักษ์, 2550; เรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์; ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน, 2547) ทั้งหมดเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ต้องดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กที่ยังไม่ศักยภาพและความเข้มแข็งในทุกภารกิจหลัก จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งของภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549ก) ได้เสนอไว้ว่า เพื่อมิให้การขยายตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันอุดมศึกษาประสบปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงควรสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (economy of scale) และสามารถผ่านพ้นวิกฤติการณ์เชิงปริมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550ค) ที่เสนอว่าคุณภาพเป็นเรื่องหลักในการจัดการอุดมศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและความคาดหวังขององค์กรที่เกี่ยวข้องต่อการอุดมศึกษา คุณภาพของการศึกษาระดับอุดมศึกษามาจากคุณภาพบุคลากรหลักสูตร ผู้เรียน รวมทั้งระบบสนับสนุนพื้นฐานและสภาพแวดล้อมทางวิชาการของแต่ละสถาบันการพัฒนาคุณภาพจึงต้องทำในระดับสถาบันและเป็นระบบ ซึ่งจะอภิปรายผลในแต่ละยุทธศาสตร์ดังนี้

4. 2.1.1 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เนื่องจากผลผลิตที่สังคมคาดหวังต่อมหาวิทยาลัยคือบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาตามกระบวนการผลิตของมหาวิทยาลัยซึ่งถ้าหากมหาวิทยาลัยสามารถผลิตที่มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการก็ย่อมจะสามารถที่จะสร้างศรัทธาและความเชื่อมั่น ความนิยมต่อมหาวิทยาลัยได้ ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน โดยเน้นสร้างคนดีมีคุณธรรมนำความรู้เชิดชูวัฒนธรรมที่ดีงาม สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประเทศชาติ สอดคล้องกับปรัชญา ศานติยานนท์ (2544) ที่เสนอว่า เป้าหมายหลักของการพัฒนามหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการสนองตอบความต้องการของสังคม และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549ก) ที่กำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิตเป็นมาตรฐานแรกว่า บัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลโลก และยังสอดคล้องกับ กฤษณพงศ์ กิรติกร (2550) ที่เสนอว่า ปัญหาของการอุดมศึกษาไทยที่สังคมและคนที่อยู่ในแวดวงการศึกษาหัววันวิตกและจับตามองมาตลอดคือเรื่อง “ผลิตบัณฑิต” เนื่องจากบัณฑิตในปัจจุบันจบออกไปแล้วมีเสียดสีท่อนจากนายจ้างว่าทำงานไม่เป็น ได้งานแต่ไม่ตรงกับสาขาที่เรียน ถูกจ้างเงินเดือนต่ำกว่าวุฒิตลอดจนตงานมหาวิทยาลัยเน้นการผลิตในเชิงปริมาณนำหน้าคุณภาพรวมถึงปัญหางบประมาณสำหรับมหาวิทยาลัยคุณภาพอาจารย์ผู้สอนที่ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิต ประเด็นปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้จะมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีคุณภาพและสามารถแข่งขันได้ มุมมองผู้นำทางการบริหารจัดการ การ อุดมศึกษาและแนวทางพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะ “คุณภาพบัณฑิต” จะเป็นเข็มทิศชี้นำภาค การศึกษาของไทย สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551ค) ที่เสนอไว้ว่าสิ่งที่ต้องพัฒนาคือ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นแหล่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากลสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม เป็นแหล่งพัฒนาและบริการวิชาการวิชาชีพชั้นสูง โดยจะต้องเน้นสร้างคนดีมีคุณธรรมนำความรู้เพื่อ จะนำไปสู่การพัฒนาสังคมที่ดี ยังสอดคล้องกับจรินิ ตันศิริตวันวงศ์ (2551) ที่เสนอว่า การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต เป็นประเด็นสำคัญที่ถูกกำหนดไว้ในแผนพัฒนาต่างๆ ทั้งในระดับชาติและระดับสถาบันการศึกษาทุกระดับทุกสมัย ไม่ว่าจะเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการอุดมศึกษา แผนดำเนินงานของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา แผนดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับปัจจุบัน ซึ่งสาระสำคัญล้วนมุ่งหวังให้บัณฑิตเป็นผู้ที่มีความรู้คู่คุณธรรม สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมี ความสุข เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรากฐานการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับ สุขเมธ เข้มมนู (2551) ที่เสนอว่ากลไกที่สำคัญในการผลิตบัณฑิตและบุคลากรที่มีคุณภาพ คือ การจัดกระบวนการ เรียนการสอน โดยมีอาจารย์ผู้สอนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนทำให้การจัดกระบวนการเรียนการสอนมี ประสิทธิภาพ ดังนั้นอาจารย์ผู้สอนจึงต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงในการใฝ่หาความรู้ มีทักษะการสื่อสารและ สามารถถ่ายทอดความรู้แก่ผู้อื่นให้เข้าใจได้ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์ และสอดคล้อง กับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) ที่เสนอว่าการที่สถาบันอุดมศึกษาจะให้มีความภาพสมบูรณ์ พร้อมทั้งด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำสังคมที่ดีได้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมี ความสุขตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตลอดจน มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2547 ที่ได้กำหนดคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและ พลโลก โดยเป้าหมายของการจัดการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาคนไทยทุกคนให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข มีการ พัฒนาที่เหมาะสมกับช่วงวัย และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่กำหนดเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตดังนี้ “บัณฑิต ระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง สามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความ รับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลโลก ทั้งนี้ในการสร้างระบบผลิตที่มีคุณภาพได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการ พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของสถาบันการศึกษาทุกแห่ง

4.2.1.2 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิด ประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ส่งเสริมการวิจัยอย่างหลากหลายโดยมุ่งเน้นการวิจัยสถาบัน การ วิจัยองค์การ การวิจัยการเรียนการสอนและการวิจัยในห้องปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ท้องถิ่น ชุมชน นับว่ามี ความสำคัญเนื่องจากการวิจัยจะเป็นฐานองค์ความรู้ในการพัฒนาและสิ่งที่สำคัญ คือ เรื่องของระบบการบริหาร และพัฒนาคุณภาพงานวิจัย เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญต่อการกิจด้านการวิจัยสอดคล้องกับ จรัส สุวรรณเวลา และคณะ (2534) ที่เสนอว่า การบริหารการวิจัยมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพการวิจัย การกำหนด ทิศทาง การจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากร การปรับระเบียบและระบบ ตลอดจนการดำเนินงานและ การจัดการต่างๆมีส่วนในการทำให้วิจัยหรือพัฒนาการวิจัยก้าวหน้าไปตามเป้าหมายหรือทำให้หยุดชะงัก หรือแม้แต ่ถอยหลัง และได้เสนอไว้อีกว่า การจัดสร้างองค์กรบริหารและการจัดการเพื่อเป็นการตอบสนองความจำเป็นใน

การบริหารงานวิจัย จึงต้องมีโครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นเป็นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าวทุกระดับ และมีการบริหารงานที่ผู้วิจัยทำงานได้คล่องตัว บุกเบิกแนวทางที่ค้นพบขึ้นมาใหม่ได้ มีการจัดการและเน้นที่ผลงานเป็นสำคัญและมีกลไกการติดตาม ตลอดจนมีมาตรการในการรักษาคุณภาพของผลการวิจัยด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นการวิจัยที่จำเป็นคือการวิจัยในพื้นที่หรือท้องถิ่นของตัวเองจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น สอดคล้องกับเสถียร ชูชัย (2550) ที่เสนอว่า การทำวิจัยโดยเอาพื้นที่เป็นตัวตั้งอยู่จะเป็น 2 หรือ 3 จังหวัด ประเด็นวิจัยอาจจะเป็นการวิจัยในเรื่องความหลากหลายทางชีวภาพและทรัพยากร ความหลากหลายทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจชุมชนและศักยภาพชุมชน ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น ค้นหาวามีใครทำอะไรเด่นบ้าง ไม่ว่าจะเป็นการทำมาหากิน ทำกับข้าว ทำขนม ศิลปะ หัตถกรรม ชูรัก หรืออะไรอื่น ถ้าทุกราชภัฏทำเราจะมี “แผนที่ทุนไทย” หรือ แผนที่ความดีของไทย” ทั้งแผ่นดินเอาไปใช้เป็นทุนการพัฒนาทุกๆด้านราชภัฏจะกลายเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาและพัฒนา การที่ราชภัฏไปวิจัยโดยเอาพื้นที่เป็นตัวตั้งจะทำให้ราชภัฏรู้จักแผ่นดินไทย และสอดคล้องกับ นิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) ที่ได้เสนอไว้ว่า เนื่องด้วยที่ตั้งของสถาบันราชภัฏกระจายอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศมุ่งอำนาจการให้เกิดความสะดวกแก่ผู้อยู่ในภูมิภาคที่จะได้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเป็นบัณฑิตในสถาบันที่อยู่ใกล้บ้านประหยัดค่าใช้จ่าย มีความเป็นไปได้สูงและสร้างความผูกพันระหว่างสถาบันการศึกษา กับท้องถิ่น นักศึกษาสามารถนำเรื่องที่ศึกษาไปพัฒนาท้องถิ่นได้และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็ได้เป็นกำลังหลักในการพัฒนาถิ่นฐานของตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป งานวิจัยของสถาบันราชภัฏจึงควรเน้นข้อมูลพื้นฐานของท้องถิ่นในจังหวัดที่มีอยู่ในพื้นที่บริการหรือพื้นที่รับผิดชอบของสถาบันราชภัฏนั้นๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ที่เสนอว่า อุดมศึกษาไทยจะต้องแสดงถึงความมี “คุณภาพ” ด้วยการเป็น “ประชาคมแห่งการสร้างความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่มีขีดความสามารถในการค้นคว้าวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ทั้งเพื่อพัฒนาสังคมและพัฒนาดนเองอย่างต่อเนื่อง

4.2.1.3 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมซึ่งเป็นภารกิจหลัก

1 ใน 4 ประการของมหาวิทยาลัยทุกแห่งที่ต้องดำเนินการ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ส่งเสริมการศึกษาวิเคราะห์วิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เข้มแข็งต้องอาศัยการสร้างเสริมความเข้มแข็งในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคมจะส่งผลต่อความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง เนื่องจากภารกิจที่สำคัญนี้จะเกี่ยวข้องกับชุมชนและสังคมโดยตรง หากทำให้ภารกิจนี้เข้มแข็งย่อมส่งผลต่อการพัฒนาต่อชุมชนสังคมและท้องถิ่น สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2548) ที่เสนอว่า การจัดการเรียนการสอนโดยการวิจัยในชุมชนแล้วนำความรู้เผยแพร่ออกเผยแพร่หรือบริการชุมชน และอนุรักษ์วิถีชีวิตที่ดั้งเดิม วัฒนธรรมที่ดีให้คงอยู่เป็นแนวทางที่ควรจะเน้นในการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับไพเราะ ไตรดิลาพันธ์ (2549) ได้เสนอไว้ว่า ในสถานการณ์ประสบปัญหาวิกฤตการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทเพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่งอาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคือความหวังหนึ่งของสังคมและการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” เพราะความเจริญหรือความเสื่อมของท้องถิ่นคือตัวชี้วัดที่ชัดเจนจนถึงระดับการพัฒนาซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้านลงสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น และสอดคล้องกับ

เสถียร ชูรัชย์ (2550) ที่เสนอว่า ภายในไม่กี่ปีข้างหน้าทุกตำบลทั้ง 7,000 กว่าตำบล จะสามารถทำวิจัยเรื่องของชุมชนของตนเอง ทำแผนแม่บทชุมชนและพัฒนาอย่างบูรณาการ หลุดพ้นความยากจนได้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยสร้างวิทยาการกระบวนการซึ่งมีอยู่บ้างแล้วให้เพิ่มมากขึ้น ออกอบรมชุมชนให้ชุมชนเป็นแหล่งความรู้ให้ชุมชนเข้มแข็งพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน มีศักดิ์ศรี จะเป็นคุณูปการต่อประเทศชาติที่ยิ่งใหญ่มาก และยังคงสอดคล้องกับ นิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) ที่เสนอว่า สถาบันราชภัฏต้องเป็นกำลังทางวิชาการให้แก่ อบจ. อบต. และองค์กรท้องถิ่นเพื่อการพึ่งพาตนเอง ส่วนทิศทางและน้ำหนักในการให้บริการทางวิชาการนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาของแต่ละชุมชนซึ่งย่อมรู้ได้จากการทำวิจัยของสถาบันในรูปแบบต่างๆ ผลการวิจัยของสถาบันจะเป็นตัวบ่งชี้และบอกทิศทางของการให้บริการทางวิชาการ ถ้าผลของการวิจัยชัดเจน ถูกต้องและครอบคลุมพื้นที่บริการให้ได้มากเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้การบริการทางวิชาการแก่ชุมชนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2.1.4 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อค้นหา เทคโนโลยีพื้นบ้านผสมผสานกับองค์ความรู้สากลไปถ่ายทอดให้กับประชาชนและหน่วยงานในเขตพื้นที่การให้บริการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับทรงพล โสภณ (2546) ที่กล่าวว่า สถาบันราชภัฏจะส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ให้มีศูนย์รวมภูมิปัญญาท้องถิ่นและเร่งรัดการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียน และยังคงสอดคล้องกับ นิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) ที่กล่าวว่า สถาบันราชภัฏต้องพัฒนาตัวเองให้มีความพร้อมในบุคลากร สถานที่อุปกรณ์และกิจกรรมการศึกษา โดยการวิจัยและการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้คนในชุมชนสามารถพัฒนาคนให้มีความรู้วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสมทันสมัย และสอดคล้องกับ สุภลักษณ์ วิริยะสุนทร (2547) ได้เสนอวาระปฏิบัติในการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยีดังนี้ พัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านแล้วนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานให้เหมาะสมกับท้องถิ่น สอดคล้องกับ เพชรสุดา ภูมิพันธุ์ (2549) ที่เสนอว่า ควรกำหนดเป้าหมายเพื่อให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและใช้เทคโนโลยีได้ วางแผนพัฒนาเทคโนโลยีของหน่วยงานเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น สร้างระบบเพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้และข้อมูลท้องถิ่นสู่ท้องถิ่นประสานงานการผลิตผลงานสำเร็จรูปทางเทคโนโลยีสู่การใช้ และติดตามผลการค้นคว้าพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีตามความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้ประเด็นส่งเสริมโครงการนำร่องน้อมนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การเป็นต้นแบบในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับโปรดเกล้าฯพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวซึ่งนับว่าเป็นเกียรติอันสูงยิ่งของชาวราชภัฏทุกคนที่จะต้องน้อมนำมาปฏิบัติ สอดคล้องกับ นกมล พูลสวัสดิ์ (2551) ได้เสนอว่า กลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่างๆอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น มีหลักการ คือ น้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่างๆอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การปฏิบัติในท้องถิ่นโดยเผยแพร่ให้นำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางและทั่วถึงทุกพื้นที่ สอดคล้องกับ เสถียร ชูรัชย์ (2550) ที่กล่าวว่า ชาวราชภัฏทั้งมวลจักได้ภาคภูมิใจและพร้อมใจกันปฏิบัติหน้าที่สนองพระมหากรุณาธิคุณอย่างสุดความสามารถ โดยร่วมกันทำงานเพื่อประชาชนสืบสานพระราชปณิธาน

4.2.1.5 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยทุกแห่งรวมถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ส่งเสริมและประสานท้องถิ่นนำภูมิปัญญามาใช้ในการเรียน มีการผสมผสานหรือสอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (2549ก) ที่เสนอว่า ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ (4) มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสานพัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ ศิลปะ วัฒนธรรมต่างประเทศอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ และสอดคล้องกับ นภดล พูลสวัสดิ์ (2550) ที่เสนอว่า กลยุทธ์ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หลักการ คือ มุ่งบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมของชาติ โดยผสมผสานหรือสอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการเพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์และพัฒนาท้องถิ่นและสังคมและยังสอดคล้องกับ นิเชต สุนทรพิทักษ์ (2550) ที่เสนอว่า สถาบันราชภัฏในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น จึงต้องทำหน้าที่ในการบำรุง อนุรักษ์และสืบทอดศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นไว้อย่างดีที่สุดทุกคณะวิชาล้วนย่อมมีกิจกรรมที่โยงใยไปถึงท้องถิ่นได้ทั้งสิ้น และสอดคล้องกับ พงศธร สิงห์พันธ์ (2551) และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551ค) ได้เสนอไว้อย่างสอดคล้องว่า การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมการดำรงชีวิตในบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน มีมาตรการที่สำคัญคือ จัดกระบวนการเรียนการสอนในทุกระดับ และประเภทการศึกษาโดยบูรณาการในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงรวมทั้งการรักษา ภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และค่านิยมของความเป็นไทยไว้ในหลักสูตรหรือรายวิชาเพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4.2.1.6 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ควรรณรงค์ปลูกฝังจิตสำนึก และบูรณาการไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน และให้ความรู้กับชุมชนเรื่องความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติให้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเรื่องชัย ทรัพย์นิรันดร์ (2544) ที่เสนอประเด็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยการจัดทำโครงการวิจัยลุ่มน้ำของสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งซึ่งจะเป็นการเชื่อมต่อประวัติศาสตร์ชาติไทยที่สถาบันราชภัฏทุกแห่งควรร่วมมือกันทำ ทั้งยังเป็นการถ่ายทอดความรู้ ความเป็นไทยเอาไว้ให้ศึกษาค้นคว้ากันต่อไปในประเด็นต่างๆอย่างต่อเนื่อง และสร้างจิตสำนึกให้เด็กและเยาวชนไทยรักแม่น้ำลำคลองต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และยังสอดคล้องกับทรงพล โสภณ (2546) ที่เสนอว่า สถาบันราชภัฏมีเป้าหมายที่จะอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตของนักศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกความเป็นไทย ภูมิปัญญาไทย และห่วงใยทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และยังสอดคล้องกับ ศุภลักษณ์ วิริยะสุนัน (2547) เสนอไว้ว่า วัฒนธรรมการปฏิบัติที่ควรเสริมสร้างด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ควรมีส่วนร่วมในการดูแลรักษา พัฒนา ตลอดจนเผยแพร่ข้อคิดเห็น มาตรการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและควรสร้างจิตสำนึกและความรู้ที่รับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้แก่ นักศึกษา บุคลากรและประชาชน และสอดคล้องกับพิบูล ภูมิโคกรักษ์ (2550) ที่เสนอว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏส่งเสริมประชาชนในท้องถิ่นให้มีความสำคัญและให้ความร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ได้รับการดูแลและฟื้นฟูอย่างยั่งยืน

4.2.1.7 ยุทธศาสตร์สร้างความเข้มแข็งด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 2 ยุทธศาสตร์ คือ สร้างระบบการผลิตครูที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ จัดให้มีศูนย์ศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อทำหน้าที่ศึกษาวิจัย และให้บริการวิชาการแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับทรงพล โสภณ (2546) ที่เสนอไว้ว่า สถาบันราชภัฏจะพัฒนาให้เป็นศูนย์พัฒนาครู เป็นแหล่งพัฒนาครูต้นแบบและจะสร้างเครือข่ายการผลิตครู โดยมีเป้าหมายที่จะผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะให้มีความรู้ คุณธรรมและได้มาตรฐาน สอดคล้องกับแผนพัฒนาครู จะพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้ตรงตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การฝึกอบรมและการฝึกฝนประสบการณ์วิชาชีพครู และสอดคล้องกับเพชรสุดา ภูมิพันธุ์ (2549) ที่เสนอว่า การผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ควรมีแผนงาน โครงการพัฒนาหน่วยงานผลิตครูและพัฒนาครู ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาชีพครูเพื่อเป็นที่พึ่งของท้องถิ่น และยังสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551ค) ที่เสนอว่า จะต้องพัฒนาและฟื้นฟูให้สถาบันผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพในการผลิตครูที่เข้มแข็งมากขึ้น ครูทุกคนมีจิตวิญญาณความเป็นครู มีความตระหนักในวิชาชีพ มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสอดคล้องกับสภาพและบริบทของสถานศึกษาและความต้องการของประเทศ รวมทั้งจะต้องผลิตครูคณาจารย์ ในปริมาณที่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะในสาขาวิชาที่ขาดแคลนในทุกระดับ/ประเภท สอดคล้องกับ พงศธร สิงห์พันธ์ (2551) ที่เสนอว่า การพัฒนาครูมืออาชีพ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์เชิงรุกได้แก่ มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้คณะครูศาสตร์เป็นศูนย์กลางการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นฐานการพัฒนาการเรียนรู้ มีหน้าที่ดำเนินการวิจัยและค้นคว้าพัฒนาวิชาชีพครูได้อย่างครบวงจร สามารถผลิตและพัฒนาครูได้อย่างมีคุณภาพ โดยเป็นแหล่งค้นคว้า วิจัยที่สามารถค้นหาความรู้ได้ เป็นศูนย์ฝึกอบรม สาธิต และดำเนินการเผยแพร่ไปยังสถานศึกษาและชุมชน นอกจากนี้ศูนย์ดังกล่าวยังทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางประสานงานเครือข่ายสร้างความร่วมมือกับเขตพื้นที่ โรงเรียนและองค์กรวิชาชีพครู

4.2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน

ยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ส่งเสริมการใช้ศักยภาพทางวิชาการในการผลิตบุคลากรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในจังหวัด พื้นที่ใกล้เคียงให้เป็นรูปธรรมจะเห็นได้ว่าแนวนโยบายดังกล่าวสอดคล้องกับทบทวนมหาวิทยาลัยที่มีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานต่างๆในพื้นที่เดียวกันมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันภายใต้หลักการ “พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการใช้ประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย” โดยเริ่มจากภายในจังหวัดเดียวกันร่วมทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ใช้บุคลากรสายอาจารย์ร่วมกัน เปิดสอนหลักสูตรต่างๆการจัดทำหลักสูตร บทเรียน ตำรา สื่อการสอน การทำวิจัยและการพัฒนางานวิจัย และการใช้ห้องสมุด เครื่องมือ-อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ อาคารสถานที่ร่วมกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนนักศึกษาระหว่างสถาบันและการเทียบโอนหน่วยกิต เมื่อสามารถดำเนินการร่วมกันในจังหวัดเดียวกันแล้ว จึงจะขยายผลไปใน

จังหวัดเคียงในภูมิภาคเดียวกัน ในภูมิภาคอื่น และในระดับประเทศต่อไป(ทบวงมหาวิทยาลัย, 2546) นอกจากนี้ ทบวงมหาวิทยาลัย (2546) ยังได้เสนอแนวทาง/แผนงาน/โครงการการพัฒนาที่สำคัญสำหรับแผนระยะยาว 15 ปี ในการพัฒนาอุดมศึกษาไว้ข้อหนึ่งว่า การสร้างเครือข่ายเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในจังหวัดเดียวกันและยังได้กำหนดยุทธศาสตร์การฝึกกำลังและการมียุทธศาสตร์ที่ร่วมในการจัดการความร่วมมือกับต่างประเทศอีกด้วย สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549ก) ได้เสนอไว้ว่า เพื่อมิให้การขยายตัวอย่างรวดเร็วของสถาบันอุดมศึกษาประสบปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงควรสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (economy of scale) และสามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์เชิงปริมาณอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การใช้ปัญญาเชิงพื้นที่และภูมิศาสตร์โดยสร้างเครือข่ายและรวมสถาบันอุดมศึกษาในระดับจังหวัดและภูมิภาคปัญญาเชิงหลักสูตร นอกจากนี้แล้ว ยังสอดคล้องกับผลการศึกษารูปแบบการกำหนดแผนที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ไม่เน้นการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ที่เต็มรูปแบบ แต่เป็นการ บูรณาการทางการจัดการศึกษาในรูปแบบตามความเหมาะสม คือ การหลอมรวม (amalgamation) ของสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดหรือพื้นที่เดียวกันเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ การบูรรวม (unification) สถาบันที่มีการจัดการเรียนการสอนในลักษณะสาขาวิชาที่คล้ายคลึงกันหรือภายใต้สังกัดเดียวกันจัดตั้งเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งใหม่ การใช้เครือข่าย (university network) ในการร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและระหว่างประเทศ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2546) สอดคล้องกับพีระศักดิ์ วรรณ (2550) ที่เสนอว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือควรสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อการแข่งขันและความอยู่รอด

4. 2.3 ประเด็นด้านสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย

4. 2.3.1 ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบัน ประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ เสริมสร้างให้ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่ยืดหยุ่น ปรับตัว และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าข้อค้นพบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550ก) ได้เสนอว่า คุณสมบัติของอธิการบดีจะเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกมหาวิทยาลัยก็ได้ คุณสมบัติที่สำคัญของอธิการบดี 3 อันดับแรก คือ การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ และเป็นผู้อุทิศเวลา การเป็นอธิการบดีจะต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ และเป็นนักจัดการที่ดีเป็นอันดับแรก และอธิการบดีจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและเป็นผู้ที่รู้ระบบงานในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดีซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะนำมาซึ่งการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับรัชานา ศานติยานนท์ (2544) ที่ได้เสนอไว้ว่า อธิการบดีต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับทางวิชาการ อุทิศเวลาและมีความสามารถในการบริหาร นอกจากนี้แล้ว การได้มาซึ่งอธิการบดีที่มีคุณสมบัติข้างต้นดังที่กล่าวมานั้น หากพิจารณาจากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 แล้วก็พบว่าไม่ได้กำหนดคุณลักษณะของอธิการบดีไว้ข้างต้นเพียงแต่บัญญัติไว้กว้างๆ ถึงคุณสมบัติของอธิการบดีในมาตรา 28 ว่าคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยกระบวนการสรรหาซึ่งต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ และคุณสมบัติเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และเป็นที่ยอมรับนับถือของบุคลากรของมหาวิทยาลัยและบุคคลภายในท้องถิ่นที่มี

ส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการของมหาวิทยาลัย ส่วนในมาตรา 29 ก็เป็นการกำหนดคุณวุฒิและประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้น ดังนั้น มีความจำเป็นในการที่จะต้องสร้างเสริมกระบวนการทศน์ของผู้บริหาร ให้มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ติดตั้งกล่าว สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550ก) ที่เสนอว่า สถาบันอุดมศึกษา จำต้องปฏิรูปตนเองทั้งด้านคุณภาพการจัดการศึกษาและประสิทธิภาพการบริหารเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน โลกซึ่งจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการลงทุนสูงมีหลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูงมหาวิทยาลัยซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาต่อเนื่องกันมาตั้งแต่ปี 2542 เพื่อเตรียมการและพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัย นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550ก) ที่เสนอว่า ผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจะต้องเป็นผู้รอบรู้และมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารจัดการเฉพาะด้าน เพื่อให้สามารถนำพาสถาบันอุดมศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว และสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (2001) ที่เสนอไว้อย่างน่าสนใจว่า การเป็นผู้นำและการมีภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะว่าสิ่งเหล่านี้จะสนับสนุนเป็นหลักยึดเหนี่ยวที่จะกำหนดนำทางการเปลี่ยนแปลงในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อความมีประสิทธิภาพของการองค์กร ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ดีต้องได้รับการเสริมสร้างให้มีทักษะการบริหารจัดการเพื่อการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารองค์กรสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548ก) ที่เสนอว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่สามารถเรียนรู้ได้ไม่จำเป็นต้องมีมาแต่กำเนิด นั่นคือ การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาจะมุ่งเน้นการเสริมสร้างความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางบริหารงานขององค์กรได้อย่างถูกต้องและความเป็นผู้มีภาวะผู้นำในการจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการเสริมสร้างเพื่อรู้กฎระเบียบหรือข้อบังคับตลอดจนหลักการที่ขาดความยืดหยุ่นและไม่ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเสริมกระบวนการทศน์ของผู้บริหารดังกล่าว

4. 2.3.2 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงาน

(1) ด้านการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ และมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ต่างก็เป็นมหาวิทยาลัยเต็มรูปแบบมีความเป็นนิติบุคคลสามารถบริหารจัดการได้เองในทุกเรื่อง เนื่องจากมีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 36 ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ยกเว้นสถานศึกษาเฉพาะทางตาม มาตรา 21 ให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเองมีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ อย่างไรก็ตามในการบริหารงานทั่วไปมีประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ สนับสนุนทำการวิจัยตลาดเพื่อหากลุ่มลูกค้า เข้าโดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย มียุทธศาสตร์เร่งด่วน ที่เข้าถึงนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา ซึ่งหมายถึงงบประมาณและความอยู่รอดของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2548, อ้างถึงใน สมเจตน์ ภูศรี, 2552) ที่เสนอว่า การจัดการและการบริหารงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 นั้น มหาวิทยาลัยจะต้องมีความยืดหยุ่น เน้นวิชาการและกระบวนการดำเนินงานใหม่ ดำเนินการโดยอาศัยทักษะเชิงประกอบการ (entrepreneurship) มากขึ้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องบริหารจัดการงบประมาณเชิงธุรกิจ และ

ควรอยู่ในสถานการณ์ของการตลาด และยังได้เสนออีกว่า ควรนำการตลาดมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และยัง สอดคล้องกับอคุลย์ จาตุรงค์กุล (2544) ที่เสนอว่า กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งของการวางแผนการตลาด ทั้งนี้ก็เพราะเราไม่อาจจะหลบหลีกการแข่งขันได้ การแข่งขันทำให้เราต้องมีสิ่งที่เราเสนอขายที่แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งโดยตลอด สอดคล้องกับ kotler (1994 อ้างถึงใน สมเจตน์ ภูศรี, 2552) ที่กล่าวไว้ว่า เหตุผลความจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องใช้การตลาดเพราะจำนวนนักศึกษาที่จะเข้าศึกษาในสถาบันของตนลดลงแต่ต้นทุนการศึกษาเพิ่มขึ้น การตลาดทำให้สถาบันเหล่านั้นสามารถกำหนดตลาดเป้าหมายของตนได้ดีขึ้น ช่วยให้มีการปรับปรุงการสื่อสาร การส่งเสริมการตลาด การตอบสนองความจำเป็นและความต้องการของนักศึกษาได้เหมาะสมและดีขึ้น

(2) ด้านบุคลากร ประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ จัดทำแผนอัตราค่าจ้างให้ชัดเจน โดยมีระบบการสรรหาบรรจุบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับมาเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงทิศทางของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก สอดคล้องกับรัชนี สานติยานนท์ (2544) ที่ได้เสนอไว้ว่า การบริหารงานบุคคลต้องมีการเสริมสร้างความโปร่งใสและความยุติธรรม โดยประกาศกฎระเบียบที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลงาน สวัสดิการและการพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2546) ที่เสนอว่า การบริหารงานบุคคลในระบบอุดมศึกษาหรือระบบมหาวิทยาลัยนั้นมีลักษณะที่แตกต่างไปจากระบบราชการตรงที่จุดเน้นหรือเป้าหมายของการบริหารบุคคลอยู่ที่ความเป็นเลิศหรือความก้าวหน้าทางวิชาการดังนั้นจึงต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับเป้าหมายดังกล่าว นั่นคือ ต้องเลือกคนที่มีคุณภาพสูงพอที่จะทำงานวิชาการเพื่อพัฒนางานวิชาการได้ ดังนั้นการเลือกและคัดสรรจึงต้องให้ได้คนตามแผนงานที่เราวางไว้อย่างแท้จริงและต้องให้ได้คนที่มีความสามารถแท้จริงด้วย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับทรงพล โสภณ (2546) ที่เสนอว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ มี 5 กลยุทธ์ คือ การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาบทบาทหัวหน้างาน และการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สุกัญญา โขวิไลกู (2547) ที่เสนอว่า ทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ คือ อาจารย์ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การและสิ่งแวดล้อมภายในสถาบันจะมีความเป็นวิชาการสูง การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาคงใช้หลักการและกระบวนการ คือ ครอบคลุมเรื่องการวางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง ระเบียบวินัย ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นๆ สอดคล้องกับพีระศักดิ์ วรรณัต (2550) ที่เสนอว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเร่งพัฒนาคณาจารย์และพนักงานรองรับการเป็นนิติบุคคลที่ต้องช่วยเหลือตัวเองให้ได้มากที่สุด

(3) ด้านงบประมาณ ประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพ ในการบริหาร คือ สนับสนุนให้มีส่วนโยบายการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับรัชนี สานติยานนท์ (2544) ที่ได้เสนอไว้ว่า การบริหารจัดการด้านการเงินและสินทรัพย์ต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้ นอกจากนี้แล้วยังมีความสอดคล้องกับสำนักงานสภาการศึกษา (2549) ที่เสนอว่า การปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ ระบบอุดมศึกษาของประเทศไทยมีแนวโน้มขยายตัวในเชิงปริมาณประมาณครึ่งหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมดเป็นสถาบันอุดมขนาดเล็ก ซึ่งส่วนใหญ่จัดการศึกษาในหลักสูตร

ทางด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรคำนึงถึงอนาคตของสถาบันอุดมศึกษา ขนาดเล็กเหล่านี้ทั้งในด้านของเนื้อหาสาระเชิงวิชาการ การพัฒนาทางการเงิน และการบริหารจัดการ และการปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นสถาบันที่เน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในภายหลัง และสอดคล้องกับ กฎณพงษ์ กิรติกร (2550) ที่กล่าวว่า ในการพัฒนาศักยภาพการบริหารมหาวิทยาลัยใหม่ในเรื่องการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยใหม่มีปัญหา มาก ตั้งแต่แผนการเงิน คุณภาพการศึกษา บุคลากร ความโปร่งใส การติดตาม ประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

(4) ด้านวิชาการงานวิชาการนับว่าเป็นหัวใจของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะ มหาวิทยาลัยที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา ประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในทุกมิติ ทุกหน่วยงานทุกกิจกรรมและภารกิจอย่างจริงจัง สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 9 ว่าด้วยเรื่องของมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในมาตรา 48 ที่ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก และยังสอดคล้องกับ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา [องค์การมหาชน] (2550) ที่เสนอว่า การพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อประกันคุณภาพภายในของมหาวิทยาลัยที่จะช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานคุณภาพของ มหาวิทยาลัยบูรณาการเข้าไปสู่วิถีการทำงานปกติได้มากที่สุดและการดำเนินงานในทุกมาตรฐานยังไม่มีผลการ ประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกมาใช้ในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนาและประเมิน การปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดออรุง จันทวานิช (2550) ที่ว่ายุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา : ระเบียบวาระแห่งชาติ พ.ศ.2551-2555 ได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการระบบ การศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา โดยมีมาตรการที่สำคัญ คือ พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน สถาบันอุดมศึกษาที่เชื่อมโยงกับการประเมินคุณภาพภายนอก และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2543) ที่กล่าวว่า แนวทางการประกันคุณภาพพึงสะท้อนหลักการและเป้าหมายที่พึงประสงค์ ของการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในอนาคตด้วยหัวใจของระบบประกันคุณภาพที่ดี คือการใช้ระบบและกระบวนการ ประกันคุณภาพในการสร้างความเป็นประชาคมที่มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และตรวจสอบการทำงานของตนเอง เพื่อผู้อื่นที่จะนำสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2549ก) ที่เสนอไว้ว่า ตัวบ่งชี้มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการ อุดมศึกษา ก. มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของการบริหารการอุดมศึกษา (3) มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.2.4 ประเด็นด้านสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์สร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย ประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิด ประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ สนับสนุนให้มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และเชิงลึกอย่าง เข้มข้น มีระบบและต่อเนื่อง เนื่องการประชาสัมพันธ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมี

ประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมโยงสู่สังคมให้รับรู้รับทราบความเคลื่อนไหวตลอดจนภารกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Mays (1987) ที่เสนอว่า นโยบายและแผนประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งที่จะช่วยให้การประชาสัมพันธ์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Keiser (1994) พบว่า บทบาทของผู้บริหารในการประชาสัมพันธ์มีการพัฒนาขึ้นและสาระของการประชาสัมพันธ์ยังเป็นการบ่งชี้ถึงลักษณะของการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาการพัฒนาระบบงานประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ของสมชอบ ภูอินนา (2549) มีข้อเสนอแนะว่า งานประชาสัมพันธ์ถือว่าเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ การประชาสัมพันธ์ นอกเหนือจากการทำวารสารประชาสัมพันธ์แล้ว ควรเชิญผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัย และต้องมีการปรับปรุงพัฒนา คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะในการจัดทำวารสาร เอกสาร หรือสิ่งพิมพ์ในการเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ ให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่สมบูรณ์ ครบถ้วนและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จากการศึกษาของกานต์ชนก คาบสมเด็จ (2543) ที่พบว่า การดำเนินงานและปัญหาด้านการวางแผนประชาสัมพันธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องแต่ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร และการจัดการจึงทำให้การดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกับ เรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์ (2544) ที่เสนอว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการประชาสัมพันธ์กันในระดับนโยบายและปฏิบัติพร้อมกันทีเดียว

4.2.5 กลไกแรงจูงใจยุทธศาสตร์ อภิปรายในภาพรวมในประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ควรมีปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สัมพันธ์กับบริบทเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร จะเห็นได้ชัดเจนว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ยังมีโครงการสร้างที่ไม่ชัดเจนมีการทับซ้อนในภารกิจหน้าที่ จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงซึ่งสอดคล้องกับ ฉัตรภูพันธ์ เจริญนันท์ (2547) ที่เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จะเป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีจุดหมายเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ และการจัดการวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยเทคนิคด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมวิทยา ตลอดจนถึงการขอคำปรึกษาจากนักพัฒนาองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการและเป็นรูปธรรมภายในองค์กร และยังได้เสนออีกว่า ปัจจุบันองค์กรต่างๆ นิยมใช้วิธีการฝึกอบรมพนักงานเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความจริงความคิดที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรอีกประการหนึ่ง คือ การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรเพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์แล้ว โครงสร้างขององค์กรจะต้องถูกจัดใหม่ให้สอดคล้องกับระบบงานและพฤติกรรมใหม่ของบุคคล มิฉะนั้นการพัฒนาองค์กรจะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ ซึ่งจะสูญเสียงบประมาณ ทรัพยากร เวลา และความรู้สึกของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินงานโดยอาศัยเทคโนโลยีสังคม เช่น การให้อำนาจ การจูงใจ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น มาเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับหลักการบริหารที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548ค) ได้เสนอว่า โครงสร้างองค์การ (organization structure) เป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการที่แสดงถึงความมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารหรือการประสานงานที่เชื่อมโยงงานของบุคคลหรือกลุ่มในองค์กรเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร รูปแบบดังกล่าวเกิดจากระบบการพัฒนาโครงสร้างองค์การที่เรียกว่าการออกแบบองค์การ (organization design) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการดังนี้ คือ 1) การออกแบบงาน 2) การจัดเป็นแผนก

งาน 3) การจัดกลไกการประสานงานในแนวตั้ง 4) การจัดกลไกการประสานงานในแนวนอน ซึ่งโครงสร้างองค์กรนี้มักแสดงให้เห็นในลักษณะที่เป็นแผนภูมิองค์กร (organization chart) ที่อาจแตกต่างกันไปตามลักษณะและประเภทขององค์กร แต่โดยทั่วไปจะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งหรือหน่วยงานที่สำคัญขององค์กร การจัดกลุ่มตำแหน่ง สายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นภาพกว้างๆ ไม่แสดงรายละเอียดให้เห็นถึงวิธีการแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ อันเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการออกแบบ โครงสร้างองค์กรด้วย (Child, 1977 อ้างถึงใน Bartol et al., 1998) จึงเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญตรวจสอบเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์กรที่ออกแบบไว้แต่เดิมยังมีความเหมาะสมที่จะทำให้บรรลุจุดหมายขององค์กรได้หรือไม่ ทั้งนี้การจัดองค์กรเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อองค์กรจัดทำจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้วผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายและแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นมากมาย การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นกระบวนการของการออกแบบงาน การจัดเป็นแผนงาน การจัดกลไกประสานงานทั้งในแนวตั้งและในแนวนอน โครงสร้างนี้มักแสดงให้เห็นเป็นแผนภูมิองค์กร กรณีการออกแบบงานกระทำได้หลายวิธี เช่น การทำให้งานมีความง่ายขึ้น โดยแบ่งออกเป็นส่วนๆ ตามหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด การหมุนเวียนในงาน การเพิ่มเนื้องาน และการเพิ่มคุณค่างาน กรณีการจัดเป็นแผนงาน สามารถจัดได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดตามหน้าที่ การจัดตามส่วนงาน การจัดแบบผสม และการจัดแบบเมตริกซ์ แต่ละรูปแบบต่างมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ผู้บริหารพึงพิจารณาแต่ละรูปแบบด้วยความรอบคอบ จึงจะได้โครงสร้างองค์กรที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการสร้างกลไกการประสานงานในโครงสร้างองค์กรในแนวตั้ง มีหลักการที่เกี่ยวข้องหลายประการ ส่วนใหญ่เป็นหลักการตามทฤษฎีการบริหารที่เสนอขึ้นหรือยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ หลักการต่างๆ ดังกล่าว คือ หลักการทำให้เป็นทางการ หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา หลักการยกเว้น หลักการมีสายการบังคับบัญชา หลักการขนาดการบริหารหรือขนาดการควบคุม หลักการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ และหลักการมอบอำนาจหน้าที่ สำหรับกลไกการประสานงานในแนวนอน สามารถจัดสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการสื่อสารสนเทศ ซึ่งจัดทำขึ้นได้ทั้งอาศัยเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายคอมพิวเตอร์ระหว่างแผนงานต่างๆ ในระดับเดียวกัน หรือโดยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การสร้างทีมงาน การจัดโครงการร่วมกัน เป็นต้น การออกแบบโครงสร้างองค์กรเน้นการสร้างโครงสร้างของงานที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวตั้งและแนวนอนบนหลักการหลายประการดังกล่าวแล้วนั้น แต่โครงสร้างดังกล่าวจะไม่มีผลใดๆ ในทางปฏิบัติ หากขาดการบรรจุบุคคลเข้าในตำแหน่งงานต่างๆ ตามโครงสร้างนั้น ดังนั้น เมื่อออกแบบโครงสร้างองค์กรแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจัดคนเข้างาน การพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน การบำเหน็จตอบแทนด้วยค่าจ้างหรือเงินเดือน และการชำระรักษาคงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับบทคัด พูลสวัสดิ์ (2551) ที่เสนอว่า กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ หลักการ คือ เร่งรัดพัฒนา ยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โดยจัดโครงสร้างการบริหารให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ทันสมัย คล่องตัวในการดำเนินการกิจโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และสอดคล้องกับสำนักงาน

เลขาธิการสภาการศึกษา (2550ก) ที่เสนอว่า ในระยะของการเปลี่ยนแปลงนี้ โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยของไทยจึงควรใช้การบริหารแบบแนวราบ และแนวตั้งผสมผสานกันอธิการบดีจะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุด แต่จะกระจายอำนาจไปยังรองอธิการ คณบดี สภาวิชาการ และสภามหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันวางแผนและแบ่งงานกันรับผิดชอบตามกรอบของบทบาทหน้าที่ที่ตกลงร่วมกัน และยังไปสอดคล้องกับเสถียร ชูรัชย์ (2550) ที่กล่าวว่า การจัดองค์การใหม่ให้สอดคล้องและเอื้อกับงานบริการชุมชน กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง นโยบายให้ชัดเจนและมีการขับเคลื่อนตามแผนงาน โครงการ และยุทธศาสตร์ เชื่อว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะเป็นที่พึ่งที่หวังของประเทศไทยและประชาชนอย่างแน่นอน

4.2.6 การควบคุมยุทธศาสตร์ ประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ควรกำหนดให้การบริหารระดับมหาวิทยาลัยใช้กลไกสภามหาวิทยาลัยควบคุม ส่วนระดับปฏิบัติใช้กลไกคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยควบคุม โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ พรบ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 หมวด 4 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล มาตรา 49 ให้มีคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย ประธานกรรมการและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคลากรภายนอก ซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย องค์ประกอบ จำนวน คุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการได้มา วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง ตลอดจนวิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย มาตรา 50 ให้คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ในการตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาการวิจัย ดังนี้ (1) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยและของอธิการบดีโดยรับฟังความคิดเห็นอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยและของอธิการบดีประกอบการประเมินผลงาน (2) รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยและของอธิการบดีพร้อมความเห็นต่อสภามหาวิทยาลัยทุกปี นอกจากนี้ ยังได้กำหนดให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลในตำแหน่งคณบดี ให้เป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และให้นำบทบัญญัติในหมวด 6 มาบังคับใช้โดยอนุโลมซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 39 ซึ่งสอดคล้องกับไพฑูริย์ สีนลรัตน์ (2546) ที่เสนอว่า การตรวจสอบนั้นมีหลายรูปแบบด้วยกัน คือสภามหาวิทยาลัยเอง คณะกรรมการของสภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรและกลุ่มหลักที่จะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบผู้บริหาร โดยตรง คณะกรรมการตรวจสอบภายในก็เป็นความจำเป็นสำหรับการดูแลความถูกต้อง การกำหนดให้การบริหารมีระบบ มีขั้นตอน มีแผนและมีรายละเอียดการดำเนินงานก็เป็นแนวทางที่บังคับลงให้ฝ่ายบริหารต้องดำเนินงานพร้อมทั้งการมีระบบประเมินตรวจสอบการดำเนินงานทุกปี ทุกสองปี ก็เป็นสิ่งจำเป็น สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547) ที่เสนอว่า ยุทธศาสตร์การปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารจัดการอุดมศึกษาระดับสถาบันจะต้องปรับบทบาทสภาสถาบันให้เป็นผู้รับผิดชอบและกำกับ ดูแลการดำเนินงานของสถาบันให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับหลักการบริหารที่ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ได้เสนอว่า การควบคุมองค์การเป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่าสมาชิกในองค์การได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ

การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร การควบคุมองค์การเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดระบบย่อยที่จะควบคุม การระบุถึงสิ่งที่จะวัด การกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมิน (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมิน ก็เริ่มต้นกระบวนการใหม่ โดยอาจพัฒนามาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินให้ก้าวหน้าหรือสูงขึ้นได้ แต่หากผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ จำต้องวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป การควบคุมองค์การกระทำได้ทุกระดับชั้นขององค์กร จุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานของ องค์กรในระดับของตนเองเป็นไปตามมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การควบคุมองค์การนั้นนอกจากจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงแก้ไข (corrective control) ดังนัยที่กล่าวข้างต้นแล้ว อาจมีการควบคุมเพื่อป้องกันได้ด้วย (preventive control) โดยก่อนการดำเนินงานใดๆ องค์กรควรกำหนดปัจจัยหรือทรัพยากรต่างๆ ที่จะใช้ให้เหมาะสมเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุมาตรฐานหรือเกณฑ์การประเมินยุทธศาสตร์พื้นฐานที่ใช้ทั่วไปในการควบคุมองค์การ คือ การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมระบบรางวัล การควบคุมโครงสร้างองค์กร การควบคุมนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ขององค์กร การควบคุมงบประมาณ และการควบคุมเทคโนโลยีหรือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า หากองค์กรสามารถควบคุมปัจจัยด้านต่างๆ ดังกล่าวให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดแล้ว ก็คาดหวังว่าจะส่งผลให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ การควบคุมอาจกระทำได้สองรูปแบบ คือ รูปแบบทางการ และรูปแบบวัฒนธรรม การควบคุมรูปแบบแรกอาจใช้ได้เหมาะสมกับผู้นำที่มีลักษณะอำนาจนิยม เน้นการควบคุมบังคับบัญชา องค์กรมีบรรยากาศและโครงสร้างที่ไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม และสมาชิกในองค์กรมีท่าทีไม่นิยมการมีส่วนร่วม สำหรับการควบคุมรูปแบบวัฒนธรรมอาจเหมาะสมกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร บรรยากาศและโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสมาชิกองค์กรก็มีท่าทีที่จะมีส่วนร่วม ลักษณะของการควบคุมองค์การที่มีประสิทธิผลควรเป็นดังนี้ คือ มุ่งอนาคต หลายมิติ มีความคุ้มค่า มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ มีการกำหนดระยะเวลา สามารถติดตามผลได้ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร และมีความยืดหยุ่น ปัจจุบันการประกันคุณภาพ (quality assurance) กำลังนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ในองค์กรทางการศึกษาเอง ตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีการประกันคุณภาพทางการศึกษาด้วย จึงเป็นประเด็นที่นักการศึกษาและผู้บริหารการศึกษาพึงให้ความสำคัญ

4.2.7 การประเมินผลยุทธศาสตร์ ประเด็นสำคัญที่ค้นพบที่จะเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการบริหาร คือ ควรให้มีการประเมินผลยุทธศาสตร์ระหว่างดำเนิน โครงการและหลังดำเนิน โครงการ เพื่อให้การแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงทีและเพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีความสอดคล้องกับสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา [องค์กรมหาชน] (2550) ที่เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ว่า การดำเนินงานในทุกมาตรฐานยังไม่มีการนำผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกมาใช้ในวางแผน ปรับปรุง พัฒนา และประเมินการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้และเริ่มมีโครงการ/กิจกรรม ดำเนินการอย่างเป็นทางการหลังจากที่ได้รับผลการประเมินครั้งนี้สอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2539) ที่เสนอว่า การประเมินกลยุทธ์เป็นครั้งคราวนั้น นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำตลอดเวลา ทั้งนี้ ก็เพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่เกิดห้ำหั่น ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่

นอกจากนี้การจัดให้มีการทบทวนและถกเถียงเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลาและสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่นๆ และสอดคล้องกับ จิตราภรณ์ ไยศิลป์ (2550) ที่พบว่า องค์ประกอบที่ 7 ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม สรุปและรายงานผลแผนกลยุทธ์จากการพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีตัวแปร 9 ตัว ตัวที่ 4 คือ ควรมีการประเมินผลทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง แก้ไขให้เหมาะสมและได้ผลในการดำเนินงาน และยังคงสอดคล้องกับ บุญทวรรณ วิงวอน (2552) ที่เสนอว่า ในการประเมินกลยุทธ์จะต้องกระทำทั้งในระดับองค์การ และระดับปฏิบัติการ ประเมินผลเป็นการพิจารณาผลลัพธ์กับเกณฑ์และมาตรฐานที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า การประเมินประกอบด้วย การประเมินผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การประเมินผลในเชิงคุณภาพจะใช้เพื่อตรวจสอบกระบวนการเชิงกลยุทธ์ว่าแผนงานกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ซึ่งจะกระทำเพื่อวัดความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานตามแผนการประเมินในขณะที่ปฏิบัติงาน หรือการประเมินหลังจากสิ้นสุดการทำงาน โดยการวัดการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเทียบกับการปฏิบัติงานของตนในอดีต หรือเทียบกับการดำเนินงานของกลุ่ม โดยสิ่งที่ต้องปฏิบัติคือ จะต้องกำหนดปัจจัยสำคัญในความสำเร็จที่ต้องประเมิน ตลอดช่วงเวลาและวิธีการประเมินให้ชัดเจน หากประเมินผลแล้วพบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับความคาดหวังมีความเบี่ยงเบนอย่างมาก ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์สาเหตุของความคิดพลาดว่าปัญหาเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดและอย่างไร จำเป็นต้องมีการแก้ไข เปลี่ยนแปลงมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เพื่อจะเป็นข้อมูลย้อนกลับให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับ อุทิศ ขาวเทียน (2549) ที่เสนอว่า การติดตามและประเมินผลเป็นภารกิจจำเป็นในการจัดการสมัยใหม่เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการตามแผนฯ บรรลุผลตามที่ต้องการและ/หรือตามวัตถุประสงค์ของแผนหรือไม่ และหากไม่เป็นไปตามแผนฯ จะต้องมีการปรับกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมแค่ไหน เพียงไร อย่างไร และแม้ว่าจะเป็นไปตามแผนแล้วก็ควรปรับแนวทางให้เกิดการดำเนินการให้มีประสิทธิผลกว่าเดิมได้หรือไม่อย่างไร การตรวจสอบติดตามผลความก้าวหน้าและประเมินผล ทำให้ทราบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแต่ละขั้นตอนการพัฒนา สอดคล้องกับเสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545) ที่เสนอว่า ภายหลังจากที่สถานศึกษาได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษาเสร็จเรียบร้อยแล้วสถานศึกษาก็จะมีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดหรือการนำแผนไปใช้ ในขั้นตอนของการดำเนินงานตามแผนหรือนำแผนไปใช้ สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการกำกับ ติดตาม ประเมินผล เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากในระหว่างการปฏิบัติหรือการนำแผนไปใช้ หากมีปัญหากเกิดขึ้นสถานศึกษาอาจมีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือวิธีปฏิบัติ และสอดคล้องกับการเสนอของปัทมาภรณ์ อรุณยา (2550) ที่ว่าการติดตามประเมินผลนี้ นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้ว ก็ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆ ก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามสถานการณ์ต่างๆเปลี่ยนแปลงไป เพราะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทั้งนี้ หากพิจารณาตามหลักการบริหารจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับการพัฒนาองค์การที่อาจอาศัยกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวินิจฉัย (diagnosis) สภาพปัจจุบันขององค์กร เพื่อหาจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง เปรียบเสมือนหมอวินิจฉัยอาการของคนไข้ มุ่งเน้นด้านความเชื่อ ค่านิยม และปทัสสถานของสมาชิกในองค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(change agent) และผู้เกี่ยวข้องใช้เทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายวิธี เช่น โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต พฤติกรรม การใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสารหรือรายงาน เป็นต้น แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำหนด ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน 2) นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (intervention implementation) ซึ่งแม้จะมี หลากหลายวิธี แต่ส่วนใหญ่จะมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ลักษณะดังนี้ คือ 1) การให้คำปรึกษา (process consultant) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีทักษะในการวินิจฉัยปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ปัญหาความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและการทำงานของกลุ่ม 2) การสร้างทีมงาน (team building) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้กลุ่มทำงาน บรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การใช้บุคคลหรือกลุ่มที่สาม (third-party intervention) เป็นเทคนิคที่จะช่วย ให้บุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงาน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน หรือที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล โดยอาศัยผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายนอก 4) กิจกรรมเทคโนโลยีโครงสร้าง (technostructural activities) เป็น กิจกรรมที่มุ่งปรับปรุงเทคโนโลยีในการทำงานและหรือโครงสร้างองค์กร 5) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กร (organizational culture change) เป็นการพัฒนาวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์กรให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ขององค์กรและปัจจัยอื่น เช่น โครงสร้างองค์กร เป็นต้น มีข้อสังเกตว่ายุทธศาสตร์การพัฒนา องค์กรทั้ง 5 ลักษณะดังกล่าว มีจุดร่วมกันประการหนึ่งคือ การมุ่งแก้ปัญหาในปัจจุบัน และการช่วยให้บุคคลและ กลุ่มมีทักษะสำหรับการแก้ปัญหาในอนาคตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอันเป็นจุดเน้นของ OD. ข้อสังเกตอีกประการ หนึ่ง คือ ในระยะเริ่มแรกมีข้อวิจารณ์ต่อการพัฒนาองค์กรว่าค่อนข้างให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ละเลยต่อปัญหาเกี่ยวกับงาน เช่น โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยี เป็นต้น แต่ในระยะต่อมาได้มี ผู้พัฒนาเทคนิคกิจกรรมเทคโนโลยีโครงสร้างขึ้นเพื่อแก้จุดอ่อนดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์กรใน ปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหลายๆ ยุทธศาสตร์ร่วมกัน 3) การประเมินผล (evaluation) เนื่องจากการพัฒนาองค์กร หวังผลการพัฒนาที่ยั่งยืน อาจใช้เวลามากกว่าจะปรากฏผลให้เห็น และไม่มีเทคนิค OD. ใดที่สามารถจะ นำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์ และเทคนิคที่ประสบผลสำเร็จในที่หนึ่งอาจไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในที่หนึ่งได้ จึง จำเป็นต้องมีกิจกรรมการติดตาม (monitoring) และประเมินผล (evaluation) ด้วย (Bartol et al., 1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548ค)

5. ข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์ที่ได้จากการวิจัย ทั้งองค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่ ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุม ยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์นั้น โดยภาพรวมมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรนำไปเป็นข้อมูล สารสนเทศประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในโอกาสต่อไปในทุกองค์ประกอบนั้น แต่มี ประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะที่สำคัญดังนี้

5.1.1 จากผลการวิจัยพบว่าข้อเสนอแนะองค์ประกอบวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มุ่งพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมของชุมชน เน้นสร้างคนดีมี คุณธรรม สนองตอบความต้องการของประชาชนในการเรียนรู้ และมีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ ดังนั้น

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยในโอกาสต่อไปจึงควรพิจารณาองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้เพื่อระบุไว้ในวิสัยทัศน์ด้วย

5.1.2 จากผลการวิจัยพบข้อเสนอแนะองค์ประกอบพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ใน 8 ประเด็นข้างล่างนี้ ซึ่งควรจะได้รับพิจารณาเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลหนึ่งในการกำหนดเป็นองค์ประกอบของพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในโอกาสต่อไปดังนี้

5.1.2.1 สร้างความเข้มแข็งด้านวิชาการเพื่อเป็นฐานในการแสวงหาความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดจนเป็นศูนย์การเรียนรู้ของประชาชน

5.1.2.2 สร้างความเข้มแข็งการผลิตบัณฑิตทุกสาขาให้มีความรู้คู่ความดี ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญปัญหาและพัฒนาการดำเนินชีวิต ตลอดจนการประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมกับยุคสมัย

5.1.2.3 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระดับคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ ใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมเป็นทุนการสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นและของชาติ โดยรวม

5.1.2.4 เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5.1.2.5 เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู สร้างและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานวิชาชีพ

5.1.2.6 สร้างเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

5.1.2.7 ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต การประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดการการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

5.1.2.8 ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

5.1.3 จากผลการวิจัยพบข้อเสนอแนะองค์ประกอบวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ใน 8 ประเด็นข้างล่างนี้ ซึ่งควรจะได้รับพิจารณาเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลหนึ่งในการกำหนดเป็นองค์ประกอบของวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในโอกาสต่อไปดังนี้

5.1.3.1 เพื่อผลิตบัณฑิตที่ดีมีคุณธรรม นำความรู้ เกิดภูมิคุ้มกันโดยเป็นสถาบันอุดมที่จัดการเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบและมีคุณภาพสูงมีมาตรฐานทั้งทฤษฎีและปฏิบัติตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

5.1.3.2 เพื่อส่งเสริมงานวิจัยด้วยการพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัยทั้งการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมในการนำไปพัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน พัฒนามหาวิทยาลัย และพัฒนาท้องถิ่น โดยสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ

5.1.3.3 เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งข้อมูล แหล่งเรียนรู้และที่ปรึกษาทางวิชาการของชุมชน ท้องถิ่นและพื้นที่ใกล้เคียง โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน หน่วยงาน สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา ท้องถิ่น องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ

5.1.3.4 เพื่อพัฒนาความสามารถทางด้านเทคโนโลยีและการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการสร้างงาน สร้างรายได้ ให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพเพิ่มขึ้น โดยสร้างเครือข่ายและความเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมุ่งเน้นเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับท้องถิ่น ตลอดจนส่งเสริมโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับชุมชนมากขึ้น

5.1.3.5 เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะวัฒนธรรมและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค โดยสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนกับสถาบันเพื่อทำนุบำรุงวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นให้เป็นเอกลักษณ์ของสถาบันและท้องถิ่น

5.1.3.6 เพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และเป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ เป็นมหาวิทยาลัยในป่าใหญ่ โดยมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน และให้สังคมมีส่วนร่วมอย่างสมดุลและยั่งยืน และปลูกฝังค่านิยมด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับนักศึกษาและชุมชนมากขึ้น

5.1.3.7 เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในการเพิ่มสมรรถนะ และขีดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ โดยมุ่งเน้นผลิตในสาขาขาดแคลน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและผู้สนใจ โดยปรับหลักสูตร กระบวนการผลิต การบริหารจัดการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ

5.1.3.8 เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาลน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการในแต่ละด้านให้อยู่ในระดับที่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับสถาบันอื่นและนานาชาติ โดย มุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ งานวิชาการ และการบริหารงานทั่วไป เป็นที่ยอมรับอย่างมีระบบ และสร้างความเชื่อมั่นของผู้มารับบริการและสังคม

5.1.4 จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์หลักด้านประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความเข้มแข็งภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ให้มีความสำคัญกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปและภารกิจเฉพาะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดำเนินการตามกฎหมาย ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ดังกล่าว โดยเฉพาะ

5.1.4.1 ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ควร (1) สร้างระบบการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ โดย 1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน เป็นคนดีมีคุณธรรมนำความรู้เชิงวัฒนธรรมที่ดีงาม สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประเทศชาติ 2) ผลิตบัณฑิตที่หลากหลายสาขาวิชาบนฐานการมีอัต

ลักษณะโดยเน้น (HICEE) ได้แก่ ด้านสุขภาพ (health) เช่น หลักสูตรแพทย์แผนไทย หลักสูตรการพยาบาล หลักสูตรวิทยาศาสตร์สุขภาพ หลักสูตรสาธารณสุขชุมชน เป็นต้น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information communication and technology) เช่น หลักสูตรวิทยาการคอมพิวเตอร์ หลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ด้านวัฒนธรรม (cultural) เช่น หลักสูตรอุตสาหกรรมวัฒนธรรม หลักสูตรการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม หลักสูตรวัฒนธรรมศึกษา เป็นต้น ด้านสิ่งแวดล้อม (environment) เช่น หลักสูตรวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม หลักสูตรวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม หลักสูตรการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และด้านครุศาสตร์ (education) ได้แก่ หลักสูตรคอมพิวเตอร์ศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตร์ศึกษา หลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษา หลักสูตรการปฐมวัย หลักสูตรการบริหารการศึกษา เป็นต้น และควร (2) พัฒนาคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน โดย 1) พัฒนาหลักสูตรที่เปิดสอนให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานที่กำหนดจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2) สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการหลักสูตรโดยการจัดอาจารย์ บุคลากรที่ทำการสอนที่มีคุณภาพ ตรงตามวิชาเอก หรือมีประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ 3) สนับสนุนให้ใช้วิธีการสอนที่หลากหลายในการเรียนการสอน เน้นการมีคุณธรรม จริยธรรม โดยเฉพาะรูปแบบการเรียนการสอน แบบ e-learning

5.1.4.2 ด้านการวิจัย ควร (1) สร้างระบบการบริหารการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ โดย 1) ส่งเสริมการวิจัยอย่างหลากหลายโดยมุ่งเน้นการวิจัยสถาบัน การวิจัยองค์กร การวิจัยการเรียนการสอนและการวิจัยในท้องถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ท้องถิ่น ชุมชน 2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานวิจัยที่สอดคล้องและเป็นจุดเน้นของประเทศ จังหวัด และท้องถิ่น และควร (2) พัฒนาคุณภาพงานวิจัย โดย 1) พัฒนาการวิจัย นักวิจัยในด้านการวิจัยและสร้างผลงานวิจัยมีคุณภาพทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ 2) สร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิจัยร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับสากล

5.1.4.3 ด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม ควร (1) สร้างระบบการให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างมีประสิทธิภาพ โดย 1) จัดให้มีหน่วยงานให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่มีความหลากหลาย เป็นระบบ มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเพียงพอแก่สังคม โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และให้บริการใช้อย่างทั่วถึงเพียงพอ 2) กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานการบริการวิชาการโดยเน้นสร้างความเข้มแข็งแก่ท้องถิ่น และควร (2) พัฒนาคุณภาพการให้บริการวิชาการ โดย 1) ส่งเสริมการศึกษาวิเคราะห์วิจัยแบบมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หรือหน่วยงานอื่นๆ ให้มาใช้บริการวิชาการที่หลากหลายรูปแบบทั้งรูปแบบปกติและแบบเปิดเครือข่ายต่างๆ โดยเน้นจัดหลักสูตรระยะสั้น

5.1.4.4 ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควร (1) สร้างระบบงานสร้างสรรค์ ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีศูนย์ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม และควร (2) พัฒนาคุณภาพงานสร้างสรรค์ ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดย 1) ส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อค้นหา เทคโนโลยีพื้นบ้านผสมผสานกับองค์ความรู้สากลไปถ่ายทอดให้กับประชาชนและหน่วยงานในเขตพื้นที่การให้บริการ 2) ส่งเสริมโครงการนำร่องน้อมนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การเป็นต้นแบบในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น 3) ส่งเสริมให้มีศูนย์การเรียนรู้เชิงเกษตร การทำนาแบบผสมผสาน

5.1.4.5 ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควร (1) สร้างระบบการบริหารงานศิลปวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ โดย 1) จัดให้มีศูนย์ศึกษาศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการส่งเสริมอนุรักษ์ พัฒนา 2) ส่งเสริมรวบรวมภูมิปัญญาหรือปราชญ์ชาวบ้านโดยใช้การวิจัยองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นฐาน และควร (2) ส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมอย่างมีคุณภาพ โดย 1) ส่งเสริมและประสานท้องถิ่นนำภูมิปัญญามาใช้ในการเรียน มีการผสมผสานหรือสอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ 2) เสริมสร้างเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้โดดเด่นเป็นชื่อเสียงแก่สถาบัน

5.1.4.6 ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ควร(1) สร้างระบบการบริหารงานอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ โดย 1) จัดให้มีศูนย์อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และศูนย์การเรียนรู้ป่าต่างถิ่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ 2) พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่น พันธุ์พืชและสัตว์ชนิดต่างๆมาทำทั้งภายในและต่างประเทศ ให้เป็นสวนป่าเป็นแหล่งศึกษา ทัศนศึกษาของคนทั่วไป และควร (2) ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ โดยรณรงค์ปลูกฝังจิตสำนึก และบูรณาการไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน และให้ความรู้กับชุมชนเรื่องความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติให้มากขึ้น

5.1.4.7 ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูควรเน้น (1) สร้างระบบการผลิตครูที่มีประสิทธิภาพ โดย 1) จัดให้มีศูนย์ศึกษาและพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อทำหน้าที่ศึกษาวิจัย และให้บริการวิชาการแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ศึกษาความต้องการใช้ครูและพัฒนาครูนำมาวางแผนการผลิตครูและพัฒนาครู 3) พัฒนาคณาจารย์ด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ให้มีคุณวุฒิสูง 4) จัดให้มีโรงเรียนสาธิต เพื่อเป็นห้องปฏิบัติการของนักศึกษาครู 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการผลิตครูระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ โดยเน้นองค์การที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการผลิตครู และควรเน้น (2) พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ โดย 1) สร้างเครือข่ายและความร่วมมือการพัฒนาวิชาชีพครู โดยเฉพาะในท้องถิ่นรอบๆและในเขตพื้นที่บริการของมหาวิทยาลัย 2) พัฒนาสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และเพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในท้องถิ่น อำเภอ จังหวัด ให้เป็นผู้มืออาชีพ

5.1.5 จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านสร้างความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยควรพิจารณาให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ดังกล่าว โดยเฉพาะ 1) ส่งเสริมการใช้ศักยภาพทางวิชาการในการผลิตบุคลากรร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในจังหวัดพื้นที่ใกล้เคียงให้เป็นรูปธรรม 2) ส่งเสริมทำความร่วมมือการสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยเน้น ประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ลาว เวียดนาม เพื่อการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ด้านวิชาการ

5.1.6 จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นด้านการสร้างการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการสถาบัน ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยควรพิจารณาให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ดังกล่าว โดยเฉพาะ(1) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเสริมกระบวนการทัศน์ของผู้บริหาร ที่ควรเน้น การเสริมสร้างกระบวนการทัศน์ของผู้บริหาร และ (2) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานที่เน้นการปรับเปลี่ยน โดย 1) การบริหารงานทั่วไป

ต้องเน้นสนับสนุนทำการวิจัยตลาดเพื่อหากลุ่มลูกค้า เข้าโดยใช้เทคนิค วิธีการที่หลากหลาย มียุทธศาสตร์เร่งด่วน ที่เข้าถึงนักเรียนและผู้ปกครองเพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษา 2) งานบุคลากรต้องเน้นจัดทำแผนอัตรากำลังให้ชัดเจน โดยมีระบบการสรรหาบรรจุนักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับมาเสริมความเข้มแข็งทางวิชาการของ มหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงทิศทางของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก 3) งานงบประมาณต้องเน้นสนับสนุนให้มีนโยบาย การตรวจสอบภายในที่ชัดเจน เน้นความโปร่งใส และ 4) งานวิชาการต้องเน้นพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ ภายในให้มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้นำไปใช้ในการปฏิบัติงานในทุกมิติทุกหน่วยงานทุกกิจกรรมและภารกิจ อย่างจริงจัง

5.1.7 จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นด้านสร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้ ความสำคัญกับยุทธศาสตร์สร้างระบบการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยควรพิจารณาให้ความสำคัญกับประเด็นต่างๆ ดังกล่าว โดยเฉพาะการพัฒนาระบบงาน ประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดย 1) สนับสนุนให้มีแผนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และเชิงลึกอย่างเข้มข้น มี ระบบและต่อเนื่อง 2) จัดให้มียุทธศาสตร์การเข้าถึงกระบวนการการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายรูปแบบหลาย ช่องทางทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

5.1.8 จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่สำคัญประกอบด้วย กลไกเร่งรัด ยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์และการประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งทั้ง 3 ส่วนที่สำคัญมี ด้านองค์การ ด้านบุคคล และด้านการบริหาร โดยจะต้องสอดคล้องประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ข้อเสนอแนะเพื่อนำแผนที่ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

5.2.1 ในด้านกระบวนการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์อาจดำเนินการแต่งตั้งกรรมการพิจารณา ผลการวิจัยในครั้งนี้ โดยพิจารณานำผลการวิจัยเข้าสู่คณะกรรมการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาหรือแผนปฏิบัติการของ มหาวิทยาลัย และอาจนำผลการวิจัยที่ได้เข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและนำเสนอต่อ สภามหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการจัดทำแผน หรือเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยใน อนาคต ทั้งนี้อาจจะขยายผลให้มีคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์โดยเฉพาะและจัดทำแผนนโยบายให้ คณะกรรมการในหน่วยงานระดับต่างๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ได้ร่วมพิจารณาโดยอาจจัดลำดับ ความสำคัญของยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินการขับเคลื่อน ในคณะวิชาและภาควิชา สำนักงานและกองต่างๆ นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่เกิดขึ้นเป็นผลการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมหาวิทยาลัยอาจพิจารณานำเสนอต่อ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ.) สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กระทรวงศึกษาธิการ และจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อ แสวงหาแนวร่วมและระดมสรรพกำลัง ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนเป็นกรณีพิเศษในการวางแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ร่วมกันอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาอันจะ ก่อให้เกิดการพัฒนาวิทยาลัยและสะท้อนไปถึงการพัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนใช้เป็นบทเรียนในการพัฒนา สถาบันอุดมศึกษาในระดับประเทศต่อไป

5. 2. 2 ในด้านเนื้อหา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ควรให้ความสำคัญกับผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึง ความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ได้แก่ การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และให้อาสาสมัครเรียนรู้ แก่ชุมชน และควรให้ความสำคัญต่อศักยภาพของมหาวิทยาลัยที่มีบริเวรกว้างขวาง มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่

ปลอดมลพิษ และบรรยากาศที่ดีเหมาะสำหรับการเรียนรู้ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ยังตั้งอยู่ในดินแดนแหล่งอารยธรรมที่คึกคัก อุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติ ศิลปะ ทัศนกรรมขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นและวัฒนธรรมผู้ไทยที่คึกคัก และยังมีแหล่งทรัพยากรยุคดิจิทัลที่ควรศึกษาเรียนรู้อย่างใดโนเสาร์ ทั้งนี้จะต้องไม่ลืมภารกิจพิเศษเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั่นคือ การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู สร้าง และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญและเป็นภารกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการยอมรับและให้เกียรติอย่างสูงยิ่งจากสังคมในการผลิตและพัฒนาครูโดยเฉพาะประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีความนิยมในการทำงานในอาชีพครูอยู่แล้ว และการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสิ่งสำคัญคือการเรียนรู้และเป็นผู้ดำเนินการส่งเสริมการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ วัฒนธรรมและดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นศูนย์รวมของจังหวัดและภูมิภาค ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏเองเป็นมหาวิทยาลัยที่อยู่กับวิถีชุมชนอยู่แล้ว ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ การส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะส่งเสริมโครงการนำร่องน้อมนำโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสู่การเป็นต้นแบบในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น ตลอดจนน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารงานก็เป็นภารกิจที่สำคัญที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ต้องให้ความสำคัญทั้งในส่วนที่เป็นต้นแบบและการให้ความรู้ รวมถึงการเป็นแหล่งเรียนรู้แก่ชุมชน

5.2.3 ในด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ

5.2.3.1 ปัจจัยด้านองค์การ ควรนำเสนอข้อเสนอแนะที่ยุทธศาสตร์ให้เป็นวาระของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ โดย (1) สภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรสูงสุดต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนผลักดันยุทธศาสตร์ (2) มหาวิทยาลัยต้องน้อมนำนโยบายดังกล่าวสู่กระบวนการขับเคลื่อนโดยผ่านทางคณะกรรมการบริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย (3) กองนโยบายและแผนที่เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่สำคัญในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมต้องน้อมนำนโยบายนำสู่การปฏิบัติผ่านระบบแผนงาน โครงการของมหาวิทยาลัย

5.2.3.2 ปัจจัยด้านบุคคล ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในทุกตำแหน่งทุกระดับต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้การขับเคลื่อนไปอย่างพร้อมเพรียงกันในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ นายคณบดีมหาวิทยาลัย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกองต่างๆ จำเป็นที่จะต้องร่วมเป็นกรรมการในองค์กรคณะบุคคลระดับต่างๆ ด้วยตนเอง ทั้งนี้ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรให้ชัดเจนและต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในแต่ละยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนให้สามารถตรวจสอบได้ ที่สำคัญผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ต่างๆ อย่างจริงจัง มีการควบคุม กำกับติดตามและประเมินผลทุกระยะ และต้องกระจายอำนาจในการดูแลบริหารจัดการอย่างมีระบบเป็นเอกภาพ โดยจะต้องมีการประสานและสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องทุกชั้นตอน ตลอดจนจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานสภาพปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

5.2.3.3 ปัจจัยด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยต้องนำยุทธศาสตร์เข้าสู่ระบบการบริหารจัดการงบประมาณของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นขั้นตอน โดยจะต้องดำเนินการดังนี้ (1) จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย 5 ปี หรือแผนระยะ 10 ปี (2) นำเสนอเข้าสู่ขั้นตอนในการขอความเห็นชอบจากกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย จนถึงสภามหาวิทยาลัย (3) จัดทำโครงการต่างๆเพื่อรองรับการดำเนินงานในแผนดังกล่าว (4) จัดทำแผนการขอใช้

งบประมาณและแผนการใช้งบประมาณในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (5) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินงาน อย่างเพียงพอ (6) มีการตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกภาคส่วน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

5.3.1 ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในเรื่องเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อเป็นการวางแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการวิจัย แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนางานวิชาการ เป็นต้น

5.3.2 ควรศึกษาวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานตามแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ

5.3.3 ควรทำการวิจัยโดยใช้เทคนิควิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการนำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรม เช่น การพัฒนางานวิจัยและงานวิชาการโดยกระบวนการ PDCA เป็นต้น

5.3.4 ควรทำการศึกษาหาข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคณะวิชาหรือหน่วยงานภายในเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participatory policy research)

5.3.5 ควรทำการศึกษาอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้บริบทอื่นๆ เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การมีกฎหมายหรือพระราชบัญญัติเป็นของตัวเอง เป็นต้น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับบริบทที่อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 เพื่อให้เห็นภาพของการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในอนาคต

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). แผนปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการเพื่อรองรับนโยบายรัฐบาล
ปีงบประมาณ พ.ศ.2550-2551. ค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2550, จาก [http://www.moe.go.th/
webbpps.ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ\[1\].pdf](http://www.moe.go.th/webbpps.ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ[1].pdf)
- กฤษฎพงษ์ กิรติกร. (2550ก, มีนาคม). นโยบายและแผนพัฒนาอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ปี 2550. คำบรรยายของเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษาต่อที่ประชุมอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏ. เอกสารการประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏครั้งที่ 1(55)/2550,
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- _____. (2550ข). คุณภาพอุดมศึกษาไทย : ปัญหา-อุปสรรค. *อนุสารอุดมศึกษา*, 33(346), 3-7.
- กาญจนา พงษ์ใหม่. (2541). การนำนโยบายสาธารณสุขแห่งชาติไปปฏิบัติของโรงพยาบาลชุมชน และ
สำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดขอนแก่น. ขอนแก่น: คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กานต์ชนก ดาบสมเด็จ. (2543). การดำเนินงานและปัญหาการประชาสัมพันธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ. การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยี
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2548ก, 23 มิถุนายน). สร้างจุดแกร่งให้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. ค้นเมื่อ
9 มิถุนายน 2551, จาก [http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_](http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=23&id_content_tonic_main=53&id_content_management_main=1073)
[content_category_main=23&id_content_tonic_main=53&id_content_management_](http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=23&id_content_tonic_main=53&id_content_management_main=1073)
[main=1073](http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=23&id_content_tonic_main=53&id_content_management_main=1073)
- _____. (2548ข, 25 ตุลาคม). การสร้างจุดเด่นให้มหาวิทยาลัยในยุคของการแข่งขัน. ค้นเมื่อ 9 มิถุนายน
2551, จาก [http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_](http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=23&id_content_topic_main=53&id_content_management_main=1069)
[category_main=23&id_content_topic_main=53&id_content_management_main=](http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=23&id_content_topic_main=53&id_content_management_main=1069)
[1069](http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=23&id_content_topic_main=53&id_content_management_main=1069)
- _____. (2550, 13 กรกฎาคม). บริหารเป็นเลิศสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก. ค้นเมื่อ 9 มิถุนายน 2551, จาก
[http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=21&id_](http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=21&id_content_topic_main=36&id_content_management_main=239)
[content_topic_main=36&id_content_management_main=239](http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id_content_category_main=21&id_content_topic_main=36&id_content_management_main=239)
- กรมการฝึกหัดครู. (2535). *วิทยาลัยครู : สถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานครพิมพ์.
- กล้า ทองขาว. (2548). การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ แนวคิด ทฤษฎี และแนวการ
ดำเนินงาน. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กิ่งพร ทองใบ. (2549). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมมาธิราช.
- คณิง สายแก้ว. (2549). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- จรัส สุวรรณเวลา. (2551). **ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย**. กรุงเทพฯ: ศ เจริญการพิมพ์.
- จรัส สุวรรณเวลาและคณะ. (2534). **บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2540). **บนเส้นทางอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จาตุรนต์ ฉายแสง. (2549). **นโยบายการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- จินตนา บุญบงการ และ ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็ดทรายปรีณัตติง.
- จิราภรณ์ ไยศิลป์. (2550). **การพัฒนารูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. คุษฎีนิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จิรณี ตันศิริตวันวงศ์. (2551). **สกอ. ผลักดันให้เกิดการพัฒนาบัณฑิตอุดมคติไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- จิรัฐิ เจริญราษฎร์, นิกิจ พลาขุม และละเอียด วัฒนไพศาล. (2549). **จากฝึกหัดครูสู่มหาวิทยาลัย ราชภัฏ**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2549). **ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณัย เทียมพุด. (2540). **วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ STRATEGIC PROFILE**. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์.
- เดวิท นอร์ตัน, และ ฟรานซิส กุยลาร์ท. (2004). **Strategy Maps การทำแผนที่กลยุทธ์ สำหรับ Balanced Scorecard**. (วีรุช มาณะศิริรานนท์, ผู้แปล). ธรรมกมลการพิมพ์. 2549.
- ณีภูษพันธ์ เขจรนันท์. (2547). **กลยุทธ์การแปลงและพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ถนอม อินทรกำเนิด. (17 มิถุนายน 2552). **สัมภาษณ์**. อดีตเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ.
- ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข. (2549). **อนาคตภาพการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยของมหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นภค พลสวัสดิ์. (2551). **ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิตยา พรหมวนิช. (2547). **การสังเคราะห์การปรับเปลี่ยนบทบาทของสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิเชต สุนทรพิทักษ์. (2550). **เส้นทาง...ราชภัฏ**. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- _____. (8 มิถุนายน 2552). **สัมภาษณ์**. อดีตเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เรส จำกัด.

- ทบวงมหาวิทยาลัย. (2541). รายงานการประชุมระดับโลกเรื่อง การอุดมศึกษาอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21
 วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ 5-9 ตุลาคม 2541 ณ สำนักงานใหญ่ยูเนสโก กรุงปารีส ประเทศ
 ฝรั่งเศส. กรุงเทพฯ: สำนักงาน. (เอกสารอัดสำเนา).
- _____. (2542). รายงานการจัดสัมมนาทางวิชาการเรื่องในโอกาสสถาปนาทบวงมหาวิทยาลัย
 ครบ 27 ปี รัฐธรรมนูญกับการศึกษาระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.].
- _____. (2543). แนวคิดการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: [ม.ป.พ.].
- _____. (2545ก). อำนาจอิสระของการบริหารมหาวิทยาลัยไทย. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
 ทบวงมหาวิทยาลัย. (2545ข). รูปแบบของมหาวิทยาลัยในอนาคตกับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของ
 รัฐบาล. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- _____. (2545ค). วิกฤติอุดมศึกษาของไทยและทางออกของปัญหา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด
 ภาพพิมพ์.
- _____. (2546). สามทศวรรษทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบาย
 และแผนอุดมศึกษา.
- ทรงพล โสภณ . (2546). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- ทวีชัย บุญเดิม. (2540). การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ
 พุทธศักราช 2550. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีป ศิริศรีสมิ. (2544). การวางแผนพัฒนาและประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุน
 การวิจัย (สกอ.).
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีจำกัด.
- _____. (บรรณาธิการ). (2548). การบริหารราชการแนวใหม่ บริบทและเทคนิควิธี. กรุงเทพฯ: บริษัทวิชั่น
 พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). 360 องศาพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
 ราชการ. (จดหมายข่าว).
- ธเนศ จำเกิด. (2549). ศัพท์ปฏิรูปการศึกษาที่ควรรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540ก). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- _____. (2540ข). การวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2550). STRATEGIC MANAGEMENT การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ
 CEO. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: บริษัท สุขุมและบุตร จำกัด.
- บุญดี บุญญากิจและคณะ. (2548). การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
 บริษัทจิววิชั่น เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- บุญเจริญ ศิริเนาวกุล. (2550, 17 กันยายน). อุดมศึกษาไทย..ต้องมองให้ไกล...แล้วไปให้ถึง. มติชน., หน้า 26.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุญทวารณ วิงวอน. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. ลำปาง: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- บุญลือ ประเสริฐ โสภ. (2551). **สกอ. เปิดวิสัยทัศน์ใหม่ในการจัดการเรียนการสอน**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (ข่าว)
- ปณทพร เรื่องเชิงชุม. (2550). **การสื่อสารและการทอดด้วยแผนที่กลยุทธ์ The strategic Communication and Development with the Strategy Map**. วารสารการประกันคุณภาพ มข., 8(1), 26-32.
- ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา. (2550). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. วารสารการประกันคุณภาพ มข., 8(1), 1-11.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2546). **ข้อเสนอต่อการปฏิรูประบบวิจัยในมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2545). **นโยบายและการวางแผน หลักการทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- _____. (17 มิถุนายน 2552). **สัมภาษณ์**. อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และผู้อำนวยการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- ประโชค ชุมพล. (2536). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- ประดิษฐ์ อารยะการกุล. (2547). **การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในเทศกกรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์. (20 มิถุนายน 2552). **สัมภาษณ์**. อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เป็รื่อง จันดา. (23 มิถุนายน 2552). **สัมภาษณ์**. อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และ ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2542). **ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลก ในทศวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: บริษัท.ที.พี.พรีนธ์ จำกัด.
- พรณี ลีกิจวัฒน์. (2549). **วิธีการวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. (2542). **ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนพิเศษ 74 ก**. ประกาศใช้เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2542.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547. (2547). **ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนพิเศษ 23 ก**. ประกาศใช้เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน 2547.
- พสุ เดชะรินทร์. (2547). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2548). **Strategy map แผนที่ยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก. พลพิมพ์ (1996).
- _____. (2549). **การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ บริษัท วิชั่น พรีนธ์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.

- พิกุล ภูมิโคกรักษ์. (2550). **รูปแบบการบริการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิธาน พื้นทอง. (2548). **ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ พิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2543). **ศัพท์การจัดการ A TO Z**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management**. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- พิระศักดิ์ วรรณธร. (2550). **อนาคตภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพุทธศักราช 2558**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เพชรสุดา ภูมิพันธุ์. (2549). **รูปแบบการบริหารสถาบันเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2532). **ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายของแผนอุดมศึกษาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พงศธร สิงห์พันธ์. (2551). **ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พลสัมพันธ์ โพรศรีทอง. (16 มิถุนายน 2552). **สัมภาษณ์**. อดีตเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ.
- ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์. (2546). **กระบวนการทันสมัยในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548ก). **มหาวิทยาลัยไทย หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กรณีการปรับเปลี่ยนสู่สังคมสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (9 มิถุนายน 2552). **สัมภาษณ์**. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพเราะ ไตรติลารัตน์. (2549). **การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นที่เน้นความร่วมมือกับชุมชนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการป้องกันการค้าเหตุดิน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์**. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพศาล สุวรรณน้อย. (2545). **คู่มือการพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยขอนแก่น**. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- เฟร็ด อาร์ เดวิด โร. (2007). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, ผู้แปล). บริษัท เพียรสัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชนา จำกัด. 2550.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2543). **เอกสารประกอบการสัมมนาระดมความคิด เรื่อง ทิศทางวิสัยทัศน์และประเด็นสำคัญของการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (2545-2549)**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2550). **แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2550-2553.**

ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. (2547ก). **รายงานประจำปี 2547.** กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. (2547ข). **รายงานประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา**

2547. กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

_____. (2548ก). **รายงานประจำปี 2548.** กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

_____. (2548ข). **รายงานประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2548.** กาฬสินธุ์:

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

_____. (2549ก). **รายงานประจำปี 2549.** กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

_____. (2549ข). **รายงานประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2549.**

กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

_____. (2549ค). **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 2549-2553 กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัย**

ราชภัฏกาฬสินธุ์. กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

_____. (2549ง). **แผนเร่งรัดพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 2549-2553.** กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏ

กาฬสินธุ์.

_____. (2549จ). **รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย**

ราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีงบประมาณ 2549 (รอบ 6 เดือน). กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

_____. (2550ก). **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2550 – 2554.** กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏ

กาฬสินธุ์.

_____. (2550ข). **รายงานผลการประเมินคุณภาพภายใน คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์**

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (2549). **รายงานประเมินตนเอง ประจำปีการศึกษา 2549.** สกลนคร: มหาวิทยาลัย

ราชภัฏสกลนคร.

_____. (2551). **แผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีการศึกษา 2551.** สกลนคร:

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2549). **รายงานประจำปี 2549.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

_____. (2550). **แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2551). **แผนกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2552-2556.** กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. (2549). **รายงานผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา**

วงรอบปีการศึกษา 2550 . ศรีสะเกษ: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

_____. (2550). **รายงานประจำปี 2550 .** ศรีสะเกษ: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ. (2551). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2551 .** ศรีสะเกษ: มหาวิทยาลัย

ราชภัฏศรีสะเกษ.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2543). **หลักและวิธีการศึกษาทางรัฐศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 15. นนทบุรี:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2544). **นโยบายและการวางแผนการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2545). **การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2547). **การวางแผนและการควบคุมงานบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2548). **นโยบายสาธารณะและการวางแผน**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2550ก). **การวางแผนและการควบคุมงานบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2550ข). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2548). **รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2543). **กลยุทธ์ธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- ยี่น ภูสุวรรณ และ สมชาย นำประเสริฐชัย. (2546). **ไอซีที เพื่อการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เม็ดทรายพริ้นติ้ง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : บริษัท นานมีบุ๊คส์ จำกัด.
- โรเบิร์ต เคปแลน, และ เดวิท นอร์ดัน. (2003). **STRATEGY MAPS แผนที่ยุทธศาสตร์**. (สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, ผู้แปล). สำนักพิมพ์ผู้จัดการ. 2547.
- รัชนา ศานติยานนท์. (2544). **รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์. (2544). **ราชภัฏ: มหาวิทยาลัยของประชาชน**. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์เมศพริ้นติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2518). **การอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2549). **นโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2550ก). **ข่าวสำนักงานรัฐมนตรีที่ 370/2550**. ค้นเมื่อ 11 กันยายน 2550, จาก <http://www.moe.go.th/new/370.html>
- วิจิตร ศรีสอาน. (2550ข). **ความท้าทายอุดมศึกษาไทยในอนาคต เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2550 ของที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท.)**, กรุงเทพฯ, โรงแรมรามการ์เด้นส์.
- วิชิต อุ่ออัน. (2548). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.
- วิทยากร เชียงกุล. (2543). **ยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อแก้วิกฤติของชาติ**. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เคมีเทรดดิ้ง.

- วิทยากร เชียงกุล. (2549). รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2547/2548 รากเหง้าของปัญหาและแนวทางแก้ไข. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิทีซีคอมมิวนิเคชั่น.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2536). การเมืองกับการกำหนดนโยบายสาธารณะ (แนวคิด ทฤษฎี กรณี วิเคราะห์ สังคมไทย และบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้บริหารการศึกษา). ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น .
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2543). แผนยุทธศาสตร์องค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2545). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2546ก). การบริหารการศึกษา : นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2546ข). โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2546ค). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นและบทวิเคราะห์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2548ก). นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy and Policy Research). ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- _____. (2548ข). นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย. วารสารบริหารศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1(2), 32-42.
- _____. (2548ค). ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548ง). โรงเรียนการบริหารสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- _____. (2550). การวิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม. วารสารบริหารศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 3(2), 26-39.
- วีระ บำรุงรักษ์. (2535). การวิเคราะห์และพัฒนานโยบาย ในการเมืองกับนโยบายทางการศึกษาในอนาคต (ผลการสัมมนาวิชาการของนักศึกษาปริญญาโท รุ่น 9/1). กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (6 มิถุนายน 2552). สัมภาษณ์. อาจารย์ประจำโครงการปริญญาเอก สาขาภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2548). นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.

- ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน. (2547). การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น.
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์. (2545). ยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาสถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ พ.ศ.2545-2549.
กาฬสินธุ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.
- สถาบันราชภัฏมหาสารคาม. (2543). รายงานประจำปี 2543 สถาบันราชภัฏมหาสารคาม. มหาสารคาม:
โรงพิมพ์ศิริกัญจน์ ออฟเซ็ท.
- สมัคร สุนทรเวช. (2550). นายกรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา. ค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม 2551, จาก
[http://media.thaigov.go.th/pageconfig/viewcontent/viewcontent1.asp?pageid=471&directory=1779
&contents=15861](http://media.thaigov.go.th/pageconfig/viewcontent/viewcontent1.asp?pageid=471&directory=1779&contents=15861)
- สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์. (24 มิถุนายน 2552). สัมภาษณ์. อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
สมคิด พรหมจ้อย. (2550). เทคนิคการประเมินโครงการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จตุพร ดีไซน์.
- สมเจตน์ ภูศรี. (2552). กลยุทธ์การตลาด : การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21. วารสาร
ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2(11), 1-14.
- _____. (18 มิถุนายน 2552). สัมภาษณ์. อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
จำกัด.
- สมชอบ ภูอินนา. (2549). การพัฒนาระบบงานประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. การศึกษา
ค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. (2545). รูปแบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สาโรช บัวศรี. (2530). มศว.กับการวิจัย: อดีต ปัจจุบัน อนาคต. ศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา, 1(1),
38-46.
- สุกัญญา โฉววิไลกู. (2547). การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ชีวพันธ์. (2548). มหาวิทยาลัยกับความเป็นสากล. วารสารวิชาการ นวสารคณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2(1),85-87.
- สุธรรม อารีกุล. (2543). รายงานชุด “แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย” รูปแบบและภารกิจ
อุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.

- สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. (2550). **อนาคตที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในทศวรรษหน้า.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุพานี สกฤกษ์วานิช. (2544). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุพล วุฒิสาน. (19 มิถุนายน 2552). **สัมภาษณ์.** อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุรยุทธ์ จุลานนท์. (2549). **คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี แลงต่อ สถาบันบัญญัติแห่งชาติ.** ค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2550, จาก http://www.thaigov.go.th/289_คำแถลงนโยบาย.pdf
- สุเมธ เข้มมนุ่น. (2550, 28 กันยายน – 4 ตุลาคม). **สัมภาษณ์พิเศษ** นโยบายของเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **มติชนสุดสัปดาห์,** หน้า 18.
- _____. (2551). **สกอ. เปิดวิสัยทัศน์ใหม่ในการจัดการเรียนการสอน.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สุเมธ แสงนาทร. (2547). **การพัฒนาหลักสูตรการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสถียร ชูรัชย์. (2550). **มหาวิทยาลัยราชภัฏ: การสืบสานพระราชปณิธาน.** วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 19(19),1-12.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). **การบริหารกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2531). **รายงานสภาพการจัดและการขยายตัวของสถาบันอุดมศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554).** ค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2550, จาก <http://www.knit.or.th/plan10.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). **รายงานการสัมมนาทางวิชาการ “สู่เส้นทางปฏิรูปการอุดมศึกษาไทย ครั้งที่ 4 สทวรรษใหม่ อุดมศึกษาไทย : บทเรียนจากการปฏิรูปการศึกษานานาชาติ.** กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีจำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- _____. (2545). **แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545-2559).** กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2546ก). **รายงานฉบับสังเคราะห์ จากวิกฤติสู่โอกาส สิ่งที่ทำนายการปฏิรูปการศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด อรุณการพิมพ์.
- _____. (2546ข). **รายงานการวิจัย รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพการพิมพ์.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). รายงานชุด “แนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทย” คุณภาพและการประกันคุณภาพในวิถีทรรศน์การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2548). กรอบยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะเวลา 4 ปี (2548-2551). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (2540). แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักงาน. (เอกสารอัดสำเนา).
- _____. (2543). แนวโน้มและประเด็นสำคัญในโครงสร้างการเรียนรู้ทางการอุดมศึกษาในยุโรป. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- _____. (2549ก). มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- _____. (2549ข). นโยบายการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการอุดมศึกษาไทย ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายจาตุรนต์ ฉายแสง). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ซีแทค.
- _____. (2549ค). ข้อมูลสารสนเทศอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี 2548. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- _____. (2550ก). แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565). ค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2550, จาก <http://www.knit.or.th/HEPlan-Plan-final.pdf>.
- _____. (2550ข). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 สรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา, *อนุสารอุดมศึกษา*, 34(356), 10-19.
- _____. (2550ค, มิถุนายน). โครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยใหม่. เอกสารการประชุมคณะกรรมการการประจำคณะฯ ครั้งที่ 6/2550, กรุงเทพฯ, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). ยุทธศาสตร์สู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ปี 2015, *อนุสารอุดมศึกษา*. 34(357), 19.
- _____. (2552). สรุปผลการประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 7 เรื่อง พัฒนาศาสตร์แห่งบูรณาการผ่านเครือข่ายบัณฑิตอุดมคติไทย:สู่การตกผลึกทางปัญญา. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- สำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์. (2548). *Kalasin ภาพสินธุ์*. ภาพสินธุ์: [ม.ป.พ.]
- _____. (2548). เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change). ภาพสินธุ์: สำนักงาน. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2547). คู่มือการวางระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกระทรวง. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- _____. (2551). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1). ค้นเมื่อ 26 กรกฎาคม 2551, จาก http://www.opdc.go.th/annual_university_51

- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา [องค์การมหาชน]. (2547ก). **กรอบแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา [องค์การมหาชน].
- _____. (2547ข). **รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีการศึกษา 2547**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- _____. (2549). **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัท จุลทอง จำกัด.
- _____. (2550). **รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). **ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- _____. (2549ก). **รายงานสรุปผลการประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐฯ ครั้งที่ 3 เรื่องการวิจัยนโยบายการปฏิรูประบบอุดมศึกษาและการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- _____. (2549ข). **สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ.2549**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2550ก). **การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- _____. (2550ข). **รายงานการวิจัยเรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า**. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท เพรส จำกัด.
- _____. (2551ก). **รายงานการวิจัยการสังเคราะห์สภาวะการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- _____. (2551ข). **รายงานการศึกษาไทยในเวทีโลก พ.ศ. 2549**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551ค). **กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานสถิติจังหวัดกาฬสินธุ์. (2548). **รายงานสถิติจังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2548**. กาฬสินธุ์: สำนักงานสถิติจังหวัดกาฬสินธุ์.
- _____. (2549). **รายงานสถิติจังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2549**. กาฬสินธุ์: สำนักงานสถิติจังหวัดกาฬสินธุ์.
- สำนักงานสถิติจังหวัดกาฬสินธุ์. (2550). **รายงานสถิติจังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2550**. กาฬสินธุ์: สำนักงานสถิติจังหวัดกาฬสินธุ์.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก. (2545). **การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2544). **กลยุทธ์การตลาด**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ วิริยเวชกุล. (2548). **การพัฒนามหาวิทยาลัยไทย กรณีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม**. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อมรวิรัช นาคทรพร. (2543). **“แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย,” คุณภาพและการประกันคุณภาพในวิถีทรรศน์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- อุทิศ ขาวเชิธร. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย เลหาวิเชียร, และ วรเดช จันทรส. (2531). **การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สหบดีเอกและการพิมพ์.
- อุทุมพร จามรมานและคณะ. (2542). รายงานการวิจัย เรื่อง การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. (สกว).
- อัจฉรา จันทรธาย. (2549). **สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนและการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard)**. พิมพ์ครั้งที่ 9 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำรุง จันทวานิช. (2550). จากวิกฤตสู่คุณภาพการศึกษา. **วารสารการศึกษาไทย**, 39(ธันวาคม), 8-12.
- ไชนเซ, สตีเฟน จี. (2005). **Successful Strategy Planning การจัดทำแผนกลยุทธ์**. (สุภาวดี วิริยะประพันธ์, ผู้แปล). ชรรคมถการพิมพ์. 2550.
- Al-Ha B., & Abdulrahman, M. (1990). **Equal access and the problem of attrition in a community college: A case study**. Retrieved June 24, 2003, from <http://www.od.arc.nrru.ac.th/dao/detail.nsp>.
- Appleby, E.J. (1973). Role of teaching in higher education: Its decline and revival. **Liberal education**, 59, December, 449-463.
- Bartol, K., Martin, D., Tein, M. & Matthews, G. (1998). **Management: A pacific rim focus**. 2nd ed. Roseville NSW: McGraw-Hill.
- Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. (1991). **Strategic Management: Concept and Applications**. New York: McGraw – Hill.
- Chandle, D. (1962). **Strategy and structure**. Cambridge, Mass: MIT Press.
- David, Fred R. (2007). **Strategic management Concept and Case**. 8nd edition.[n.p]: Prentice Hall, Inc.
- Graham, Hubbard. (2000). **Strategic Management: thinking, analysis and action**. 8nd edition.[n.p]: Prentice Hall, Inc.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (1982). **Management**. Sydney: Addison – Wesley.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001). **Educational Administration : Theory Research and Practice**. 6th ed. New York: Random House.
- Jonsen, R.W. (1986). “The Environment Context for Postsecondary Education” **New Directions for Institutions Research**, 52(Winter), 5 – 19.
- Johness, Potgieter Marthenus. (1992). **Strategic Management in Schools**. Master Thesis in Education, University of Pretoria (South Afariac).
- Keller, George. (1983). **Academic Strategy**. Baltimore: The John Hopkins university press.
- Kolter, Phillip, and Murphy, Patric, E. (1981). Strategy planning for higher education. **Journal of Higher Education**, 52, 470-489.
- Kerr, Clark. (1982). **The uses of the university**. 3rd ed. Cambridge: Harvard University Press.

- Maassen, P.A.M. & Van Vaght, F.A. (1992). "Strategic Planning" in **The Encyclopedia of Higher Education Vol.2: Analytical Perspectives**. pp. 1483-1494. Oxford: Pergamon Press.
- Majchrzak M. (1984). **Methods for policy research: Applied social research methods series vol. 3**. Newbury Park: Sage Publications.
- Marie, K.A. (2000). **Vision of success: Pedagogical practices of african American community college teachers**. Retrieved June 24, 2003, from <http://www.od.arc.nrru.ac.th/dao/detail.nsp>.
- Massie, J.L., and Douglas, J. (1981). **Management: A Contemporary Introduction**. 3rd ed.. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Mc Kee, J.G. (1991). **Leadership Styles of Community College President and Faculty Job Satisfaction**. [n.p.]: Community Junior College Quarterly of Research and Practices.
- Mckinsey. (1977). **7-S Model**. Retrieved February 10, 2008, from http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html.
- Morison, J. L., Renfro, W.L. and Boucher, Wayne I. (1987). **Future Research and the strategic planning process: Implementations for Higher Education**. Washington: ASHE.
- Paine, F.T. and Naumes, W. (1975). **Organizational Strategy & Policy**. Philadelphia: Sounders.
- Wheelen, Thomas L. And Hunger, J. David. (2000). **Strategic Management and Business Policy**.7th ed. Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company.
- _____. (2002). **Strategic Management and Business Policy**. 8th ed. Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

.....

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา อธิการบดีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ด้านการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิชัย บุญเต็ม อาจารย์ด้านการอุดมศึกษาและบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ คำศรี อาจารย์ด้านการวิจัยและวัดผลการศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นภค พลสวัสดิ์ อาจารย์ผู้ทำวิจัยด้านยุทธศาสตร์
อดีตคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ภาคผนวก ข
เครื่องมือในการวิจัย

**1. แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547**

.....

คำชี้แจง แบบสอบถามการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ จากวัตถุประสงค์หลักตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ใน 8 ด้าน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เพิ่มเติม

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามเพื่อความสมบูรณ์ในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งจะวิเคราะห์โดยภาพรวมจะไม่นำเสนอเป็นรายบุคคลจึงไม่ก่อให้เกิดความเสียหายใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่านและหน่วยงานของท่าน ขอความกรุณาท่านได้โปรดส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยภายใน วันที่ 31 มกราคม 2552 ทางไปรษณีย์ตามที่อยู่บนซองเอกสารที่นำเรียนมาพร้อมนี้

ขอขอบคุณในความร่วมมือน้อย่างดี
นายคมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
ตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 40 ปี
 41 – 50 ปี 51 ปี ขึ้นไป
3. สถานะของผู้ตอบแบบสอบถาม

<input type="checkbox"/> ผู้บริหารมหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> คณาจารย์
<input type="checkbox"/> ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> บุคลากรสายสนับสนุน
<input type="checkbox"/> ผู้ทรงคุณวุฒิในกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย	<input type="checkbox"/> นักศึกษา ภาค กศ.ปช.
<input type="checkbox"/> นักศึกษาภาคปกติ	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษา
<input type="checkbox"/> ผู้บริหารหน่วยงานระดับจังหวัด	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา
<input type="checkbox"/> ผู้บริหารหน่วยงานระดับอำเภอ	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 2

ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิด เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผล ยุทธศาสตร์ จากวัตถุประสงค์หลักตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ใน 8 ด้าน ได้แก่ 1) การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการแก่สังคม 4) การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอด เทคโนโลยี 5) การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 6) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) การผลิตครูและส่งเสริมวิทย์ฐานะครู และ 8) การบริหารจัดการสถาบัน โปรดเขียนความคิดเห็นของท่านในประเด็นต่อไปนี้

1. ท่านมีความเห็นต่อ “วิสัยทัศน์” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในปัจจุบันนี้อย่างไร

วิสัยทัศน์ปัจจุบัน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ คือ “ให้โอกาสอุดมศึกษาแก่ผู้แสวงหาโอกาส”

เหมาะสม ยังไม่เหมาะสม

กรณีที่ท่านเห็นว่ายังไม่เหมาะสม ควรกำหนดวิสัยทัศน์เป็นอย่างไร

.....

2. ท่านเห็นว่า “พันธกิจ” ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุง หรือ เปลี่ยนแปลงประเด็นอะไรอีกบ้าง (โปรดระบุ 2 - 3 ประเด็น)

พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ในปัจจุบัน มีดังนี้

- 1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และ ภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างและพัฒนางานที่มีความรู้อันมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต ประชาชน
- 2) สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถเผชิญปัญหาและพัฒนาการดำเนิน ชีวิต ตลอดการประกอบอาชีพอย่างเหมาะสมกับยุคสมัย
- 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในระดับคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและ ของชาติ ใช้ทรัพยากรทางวัฒนธรรมเป็นทุนการสร้างเสริมความเข้มแข็งของท้องถิ่นและของชาติโดยรวม
- 4) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู สร้าง และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 5) สร้างเสริมเครือข่ายความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ ชุมชน องค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
- 6) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งการจัดการการบำรุงรักษา และการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
- 7) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ประเด็นข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง แก้ไข หรือเพิ่มเติมมีดังนี้

- 1).....
.....
- 2).....
.....
- 3).....
.....

3. จากสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ควรมี “ยุทธศาสตร์” ที่ประกอบด้วย “วัตถุประสงค์” และ “แนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์” ที่สำคัญอะไรบ้าง

3.1 ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

สภาพปัจจุบันที่สำคัญ จากรายงานประจำปี 2549 พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ เปิดสอนในหลักสูตร 4 สาขาวิชา มีนักศึกษาภาคปกติ 299 คน สาขาวิชาการศึกษาระดับปริญญาตรี มี 2 สาขา คือ หลักสูตรผลิตครู ปฐมวัย และคอมพิวเตอร์ศึกษา 5 ปี และสูงกว่าปริญญาตรีได้แก่ หลักสูตรประกาศนียบัตร การบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ เปิดสอนในสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม สาขาวิชาศิลปศาสตร์ เปิดสอนในสาขารัฐประศาสนศาสตร์และภาษาอังกฤษ ส่วนสาขาวิชาบริหารธุรกิจ เปิดสอนใน 3 สาขา คือ การจัดการทั่วไป คอมพิวเตอร์ธุรกิจ และการบัญชี และจากการรายงาน ของ สนง.รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือ สมศ. ปี 2550 พบว่า ด้านคุณภาพบัณฑิต และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน อยู่ในระดับ ดี โดยได้คะแนน 3.67 และ 3.89 ตามลำดับ และจากการประเมินของ สนง.คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ปี 2550 พบว่า จำนวนนักศึกษาที่เข้าใหม่ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้คะแนน 1.00 ส่วนมาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต ได้คะแนน 3.16 โดยร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้ทำงานหรือประกอบอาชีพอิสระภายในระยะเวลา 4 ปี ได้ค่าคะแนน 2.74 และร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้งานทำตรงสาขาที่สำเร็จการศึกษา ค่าคะแนนที่ได้ 5.00 และระดับความพึงพอใจต่อบัณฑิตของผู้ใช้บัณฑิต ค่าคะแนนที่ได้ 3.91

- กรุณาเสนอวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (โปรดระบุที่สำคัญ 1 วัตถุประสงค์)

.....

- ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว (โปรดระบุที่สำคัญ 2 - 3 แนวทาง)

.....

3.2 ด้านการวิจัย

สภาพปัจจุบันที่สำคัญ จากรายงานประจำปี 2549 พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีงานวิจัย จำนวน 18 เรื่อง เป็นงานวิจัยจากภายนอก 15 เรื่อง เป็นงานวิจัยภายใน 3 เรื่อง และจากการรายงานการประเมินของ สมศ. ในปี 2550 พบว่า ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ อยู่ในระดับดี ได้คะแนน 3.80 โดยได้รับงบประมาณอุดหนุน 50,000 บาท และได้รับสนับสนุนงบประมาณงานวิจัยจากภายนอกสถาบัน 3,145,000 บาท จากการประเมินของ ก.พ.ร. ปี 2550 พบว่า จำนวนโครงการวิจัยใหม่ ได้คะแนน 5.00 ส่วนมาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ได้คะแนน 3.672 โดยร้อยละของงานวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 5.00 และจำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 5.00 ส่วนร้อยละของอาจารย์ ประจำที่ได้รับทุนทำวิจัยและงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 1.00

- กรุณาเสนอวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (โปรดระบุที่สำคัญ 1 วัตถุประสงค์)

.....

- ข้อเสนอแนะแนวทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว (โปรดระบุที่สำคัญ 2-3 แนวทาง)

.....

3.3 ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

สภาพปัจจุบันที่สำคัญ จากรายงานประจำปี 2549 พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีจำนวนโครงการบริการวิชาการ 61 โครงการ โดยได้รับงบประมาณค่าใช้จ่ายจำนวน 10,396 บาท และจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอก ของ สมศ. ปี 2550 พบว่า มาตรฐานด้านการบริการวิชาการอยู่ในระดับพอใช้ โดยได้คะแนน 3.42 และจากการประเมิน ก.พ.ร. ปี 2550 พบว่า มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ ได้คะแนน 4.749 โดยจำนวนแหล่งให้บริการวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ได้คะแนน 4.00 ส่วนระดับความสำเร็จและประสิทธิผลของการให้บริการวิชาการและวิชาชีพตามพันธกิจของสถาบัน ได้คะแนน 5.00

- กรุณาเสนอวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (โปรดระบุที่สำคัญ 1 วัตถุประสงค์)

.....

- ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว (โปรดระบุที่สำคัญ 2-3 แนวทาง)

.....

3.4 ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

สภาพปัจจุบันที่สำคัญ ยังไม่มีความชัดเจนมากนัก ซึ่งจากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ปี 2548 พบว่า จุดท้าทายของมหาวิทยาลัย คือ ควรใช้จุดแข็งของตนเองด้านความสามารถทางเทคโนโลยีสร้างงานและสร้างรายได้ในพื้นที่จังหวัด โดยหาวิธีการที่จะใช้ศักยภาพของตนเองตอบสนองพื้นที่ และจากรายงานของ สมศ. ปี 2550 พบว่า มีโครงการ ICT mobile unit เคลื่อนที่ และโครงการผลิตอิฐดินซีเมนต์จากวัสดุเหลือใช้จากโรงงานอุตสาหกรรมมาใช้ในการผลิตอิฐดินซีเมนต์ ซึ่งเป็นโครงการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย

- กรุณาเสนอวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (โปรดระบุที่สำคัญ 1 วัตถุประสงค์)

.....

- ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุมิติวัตถุประสงค์ดังกล่าว (โปรดระบุที่สำคัญ 2-3 แนวทาง)

.....

.....

.....

3.5 ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สภาพปัจจุบันที่สำคัญ จากรายงานประจำปี 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีกิจกรรมในการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 56 โครงการ และได้รับงบประมาณ 17,172,082 บาท และจากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ปี 2550 พบว่า ด้านการทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม อยู่ในระดับดีมาก ได้คะแนน 4.75 นอกจากนี้ จากการประเมินของ ก.พ.ร. ปี 2550 พบว่า มาตรฐานด้านการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ได้คะแนน 3.01 โดยร้อยละของโครงการหรือ กิจกรรมในการอนุรักษ์ พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อจำนวนโครงการหรือกิจกรรมนักศึกษาทั้งหมด ได้คะแนน 1.00 ส่วนร้อยละของค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใช้ในการอนุรักษ์ พัฒนาและสร้างเสริมเอกลักษณ์ ศิลปะและวัฒนธรรมต่องบประมาณดำเนินการ ได้คะแนน 3.20

- กรณีสอนอวัตุประสงค์ที่สำคัญ (โปรดระบุที่สำคัญ 1 วัตถุประสงค์)

.....

.....

- ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุมิติวัตถุประสงค์ดังกล่าว (โปรดระบุที่สำคัญ 2-3 แนวทาง)

.....

.....

.....

3.6 ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สภาพปัจจุบันที่สำคัญ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ให้ความสำคัญในด้านนี้มากโดยทำการเปิดหลักสูตรวิชาวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อมขึ้น และทุก ๆ ปีจะจัดให้มีกิจกรรมปลูกป่าโดยร่วมกับชุมชนและเครือข่าย รอบมหาวิทยาลัยในเดือนสิงหาคม และจากรายงานประจำปี 2549 การทำวิจัยของมหาวิทยาลัยเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถึง 7 โครงการ จากทั้งหมด 18 โครงการ และจากการรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ปี 2550 พบว่า มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการโดยร่วมกับชุมชน ท้องถิ่น อนุรักษ์พื้นที่ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อปลูกป่าซึ่งส่วนนี้ได้ใช้พื้นที่ ของมหาวิทยาลัยประมาณ 600-700 ไร่ ในการปลูกป่าได้ดำเนินการติดต่อกันมาเป็นเวลา 4 ปี และมหาวิทยาลัยยังได้ดำเนินการด้านการอนุรักษ์ป่าเพื่อให้เป็นแหล่งทรัพยากรของท้องถิ่นและแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติทั้งการอนุรักษ์พืชพรรณ และการปล่อยให้สภาพธรรมชาติของป่ายังคงอยู่โดยไม่ถูกรบกวนเพื่อจะได้ใช้เป็นแหล่งศึกษาสิ่งแวดล้อมตามวิถีธรรมชาติ

- กรรณาสเนาวัตถุประสงคที่สำคั (โปรคระนุที่สำคั 1 วัตถุประสงค)

.....

- ข้อเสนอแนวทงเพื่อบรรลวัตถุประสงคดังกล่าว (โปรคระนุที่สำคั 2-3 แนวทง)

.....

3.7 ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

สภาพปัจจุบันที่สำคัญ ในปีการศึกษา 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ มีภารกิจในด้านการผลิตบัณฑิตมีการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาการศึกษา มีการจัดการศึกษาเฉพาะภาค กศ.ปช. จำนวน 4 สาขาวิชาเท่านั้น ได้แก่ (1)ระดับปริญญาตรี สาขาการศึกษาปฐมวัย และคอมพิวเตอร์ศึกษา (2)ระดับสูงกว่าปริญญาตรี มี 2 สาขา คือ ประกาศนียบัตรบัณฑิต การบริหารการศึกษา และประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู โดยไม่มีการจัดการศึกษาในภาคปกติ ส่วนในปีการศึกษา 2550 มหาวิทยาลัยเปิดทำการสอนในสาขาวิชาครุศาสตรบัณฑิต (5 ปี) ใน 2 สาขาวิชา คือ การศึกษาปฐมวัย และคอมพิวเตอร์ศึกษา และในปี 2551 จะเปิดสอนระดับปริญญาโท สาขา การบริหารการศึกษา

- กรุณาเสนอวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (โปรดระบุที่สำคัญ 1 วัตถุประสงค์)

.....

- ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว (โปรดระบุที่สำคัญ 2-3 แนวทาง)

.....

3.8 ด้านการบริหารจัดการสถาบัน

สภาพปัจจุบันที่สำคัญ จากรายงานการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ปี 2550 พบว่า ภาพรวมของมหาวิทยาลัยทั้ง 7 มาตรฐานอยู่ในระดับดี (4.06) ในมาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบัน และบุคลากร อยู่ในระดับดีมาก ได้คะแนน 4.91 และในมาตรฐานด้านระบบประกันคุณภาพ อยู่ใน ระดับดี ได้คะแนน 4.00 และจากการประเมินของ ก.พ.ร ปี 2551 พบว่า ภาพรวมได้คะแนน 3.46 โดย

มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ ได้คะแนน 3.76 โดย ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา ได้คะแนน 3.25

มิติด้านคุณภาพ ได้คะแนน 2.88 โดย ร้อยละของระดับความพึงพอใจผู้รับบริการ ได้คะแนน 3.16 ระดับความสำเร็จของการประกันคุณภาพภายในที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาราย ต่อเนื่อง ได้คะแนน 3.00 และระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ ของ สถาบันอุดมศึกษา ได้ 2.00

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้คะแนน 2.86 โดยร้อยละของอัตราการ เบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน ได้คะแนน 1.00 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ ประหยัดพลังงานของสถาบันอุดมศึกษา ได้คะแนน 2.93

มิติด้านการพัฒนาองค์กร ได้คะแนน 3.36 ที่สำคัญโดยระดับคุณภาพของการบริหารจัดการ ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสถาบันอุดมศึกษา ได้คะแนน 3.00 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีวุฒิ ปริญญาเอกหรือเทียบเท่าต่ออาจารย์ประจำ ได้คะแนน 1.00 ระดับคุณภาพของการดำเนินการตาม แผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ ได้คะแนน 2.00 ร้อยละของหลักสูตร ที่ได้มาตรฐานต่อหลักสูตรทั้งหมด ได้คะแนน 1.92

- กรุณาเสนอวัตถุประสงค์ที่สำคัญ (โปรดระบุที่สำคัญ 1 วัตถุประสงค์)

.....
.....

- ข้อเสนอแนะทางเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว (โปรดระบุที่สำคัญ 2-3 แนวทาง)

.....
.....
.....

4. เพื่อให้การดำเนินงานตามคำตอบ ข้อ 3.1 - 3.8 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ท่านเห็นว่า มหาวิทยาลัยควรมีกิจกรรมใดบ้าง (ก่อกิจกรรม เช่น การปรับปรุง โครงสร้าง การแก้ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติตลอดจนการจัดการ ทรัพยากรต่างๆ หรือ อื่นๆ เป็นต้น)

.....
.....
.....

5. เพื่อให้การดำเนินงานตามคำตอบ ข้อ 3.1 - 3.8 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพท่าน เห็นว่า มหาวิทยาลัยควรมีการควบคุมยุทธศาสตร์อย่างไร (การควบคุมมีขอบข่ายงาน เช่น มีการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐาน มีการวัดผลการดำเนินงาน มีการเปรียบเทียบ และประเมิน และการดำเนินการแก้ไข โดย อาจใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและ แบบวัฒนธรรม และมีการควบคุมทุกระดับชั้นขององค์กร)

.....
.....
.....

6. เพื่อให้การดำเนินงานตามคำตอบ ข้อ 3.1 - 3.8 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีการประเมินผลยุทธศาสตร์อย่างไร (การประเมินมีขอบข่ายงาน เช่น มีการทบทวนยุทธศาสตร์ มีการวัดผลการดำเนินงาน มีการปฏิบัติการแก้ไข และใช้วิธีการประเมินเพื่อปรับปรุง การประเมินเพื่อสรุปผล และการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก และยึดหลักความมีประสิทธิภาพ และ ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน)

.....
.....
.....

ตอนที่ 3 ท่านมีข้อเสนอในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์เพิ่มเติมอะไรอีกบ้าง โปรดเสนอแนะ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทุกข้อ
หากมีข้อเสนอแนะประการใดโปรดติดต่อผู้วิจัยที่
ajankomsan@yahoo.co.th
Tel 087-7707649

2. แนวทางการสัมภาษณ์อธิการบดี, ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพื่อจัดทำร่างข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

.....

1. วัน/เวลา ที่ทำการสัมภาษณ์
2. สถานที่ทำการสัมภาษณ์
3. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์
 - 3.1 ชื่อ-สกุล
 - 3.2 ตำแหน่งและประสบการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดภารกิจหรือพันธกิจที่มีมาหรือนโยบายจากส่วนใดผู้บริหารหรือสภามหาวิทยาลัย
5. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 8 ด้าน อย่างไรให้ประสบความสำเร็จ
 - 1) ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
 - 2) ด้านการวิจัย
 - 3) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม
 - 4) ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี
 - 5) ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 - 6) ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 - 7) ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู
 - 8) ด้านการบริหารจัดการสถาบัน
6. มหาวิทยาลัยได้กำหนด วัตถุประสงค์ที่สำคัญหรือจุดเน้นในการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ในงานทั้ง 8 ด้าน อย่างไรบ้าง
7. มหาวิทยาลัยมีกำหนดแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ในงานทั้ง 8 ด้าน อย่างไรบ้าง
8. มหาวิทยาลัยมีแนวทางหรือกลไกพิเศษในการเร่งรัดยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง
9. มหาวิทยาลัยมีแนวทางหรือกลไกพิเศษในการควบคุมยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง
10. มหาวิทยาลัยมีแนวทางหรือกลไกพิเศษในการประเมินผลยุทธศาสตร์อย่างไรบ้าง
11. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

.....

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม
สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2552
ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

.....

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. ดร.ประดิษฐ์ ฉัตรจรัสกุล | อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 2. นางชะม้อย วรามิตร | นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ |
| 3. นายสิทธิชัย โภคาทรัพย์ | รองผู้อำนวยการ สพท.กาฬสินธุ์ เขต 1 |
| 4. นายไพฑูรย์ มหิพันธ์ | ตัวแทนศิษย์เก่า |
| 5. นายจำลอง สุวรรณเรือง | ตัวแทน กศน.จังหวัดกาฬสินธุ์ |
| 6. นายพัสดา อุ่นบุญเรือน | ผู้ปกครองนักศึกษา |
| 7. นายกริชจอมพล ภูจอมจิต | ผู้อำนวยการกองการศึกษา
ตัวแทนนักวิชาการระดับจังหวัด |
| 8. นายวินัย ชุ่มอกภัย | หัวหน้าสำนักงานประชาสัมพันธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 9. นายันทพล สวาทัก | นายกองค์การนักศึกษาภาคปกติ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 10. นายอรรถพงษ์ ศิริสุวรรณ | รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 11. นายสมชอบ ภูอินนา | อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 12. ผศ.ณัฐวดี พัฒนโพธิ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 13. นางสาวฉัตร สร้อยจิต | กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 14. นางสาวฉายรุ่ง ไชยกำบัง | อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 15. นายเขื่อน เขจรศาสตร์ | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองบัว |

ภาคผนวก ง

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์เชิงลึก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก

.....

1. นักวิชาการบริหารการศึกษาหรืออุดมศึกษา
 - 1.1 รศ.ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์ อาจารย์พิเศษ โครงการปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - 1.2 รศ.ดร.ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร อาจารย์ประจำโครงการปริญญาเอก สาขาวิชา ภาวะผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
 - 1.3 ศ.ดร.ไพฑูรย์ สินดารัตน์ รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
 - 1.4 รศ.ดร.ประชุม รอดประเสริฐ อาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
2. ผู้บริหารระดับสูงหรืออดีตผู้บริหารระดับสูงของสถาบันราชภัฏ
 - 2.1 ดร.ถนอม อินทรกำเนิด อดีตเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ
 - 2.2 ดร.พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง อดีตเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ
 - 2.3 ดร.นิเชต สุนทรพิทักษ์ อดีตอธิบดีกรมฝึกหัดครูหรือสถาบันราชภัฏ
3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในตำแหน่งอธิการบดี
 - 3.1 รศ.ดร.สมเจตน์ ภูศรี อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 - 3.2 รศ.ดร.เป็รื่อง จันดา อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
 - 3.3 รศ.ดร.สุพล วุฒิสาน อดีตประธานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
 - 3.4 ดร.สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์ อดีตและรองประธานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ภาคผนวก จ

รายนามผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเป้าหมาย

รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเป้าหมาย
เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2552
ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์

.....

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1. นายทรงกรด พิมพิศาล | รักษาการรองอธิการบดี |
| 2. นายธีระ ภูดี | ผู้อำนวยการกองแผนงานและงบประมาณ |
| 3. นายชัยยนต์ เพาพาน | กรรมการสภามหาวิทยาลัย |
| 4. นางสาวปนัดดา โปธิงาม | อาจารย์ |
| 5. นายชัยพิชิต ป้อมวิชัย | เจ้าหน้าที่ |
| 6. นางธันยกร นรการ | เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบายและแผน |
| 7. นายปิยะ สร้อยอุดม | ศิษย์เก่า |
| 8. นางสาวจุฬารัตน์ ภูมิคงทอง | ศิษย์เก่า |
| 9. นายบุญถม วงศรีเทพ | นายกองค์การนักศึกษาภาค กศ.บป. |
| 10. นางสาวสมพร กิลาณัน | นักศึกษาภาคปกติ |

ภาคผนวก จ

รายนามผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายชื่อผู้ร่วมประชาพิจารณ์
ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
วันที่ 3 กรกฎาคม 2552 ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 4
อาคารบรรณราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

.....

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. นางชะม้อย วรามิตร | นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ |
| 2. นายสุประณีต ชศกลาง | ผอ.ศูนย์การศึกษานอกระบบฯ จ.กาฬสินธุ์ |
| 3. นายสิทธิชัย โภคาทรัพย์ | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 |
| 4. นายสินสมุทร แสนสุข | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 |
| 5. นายอศุขศักดิ์ บุญอเนก | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 |
| 6. ดร.โณทัย อุดมบุญญาอนุภาพ | ศึกษานิเทศก์ ตัวแทนนักวิชาการสำนักงานระดับจังหวัด |
| 7. นายทักษิณ ทักษิมา | ศึกษานิเทศก์ ตัวแทนนักวิชาการสำนักงานระดับจังหวัด |
| 8. นายสุรวัชช์ เทศชินพี | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา |
| 9. นายสิงห์ สารสุข | รองผู้อำนวยการสถานศึกษา |
| 10. นายฉกาจ ฝางแก้ว | ตัวแทนผู้นำชุมชนท้องถิ่น |
| 11. นายบุญช่วย รวดเจริญ | ตัวแทนผู้นำชุมชนท้องถิ่น |
| 12. นางจิตสิริ ณ กาฬสินธุ์ | ผู้ช่วยเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์ |
| 13. นายวานิชย์ ติชาวัน | กรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 14. นายภัสดา อุ่นบุญเรือน | ตัวแทนผู้ปกครองนักศึกษา |
| 15. นางสาวราญ ก้าวพรหม | ตัวแทนผู้ปกครองนักศึกษา |
| 16. นางมยุรี นามนเสน | ตัวแทนผู้ปกครองนักศึกษา |
| 17. นางนิภาพร สารฤทธิ | ตัวแทนผู้ปกครองนักศึกษา |
| 18. นายคมกริช อ่อนประสงค์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยมหาวิทาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ |
| 19. นางแจ่มจันทร์ ณ กาฬสินธุ์ | อาจารย์ตัวแทนคณบดี |
| 20. นางสาวสรินดา กมลเขต | อาจารย์ตัวแทนหัวหน้าภาควิชาศิลปศาสตร์ |
| 21. นางสาวกชพรรณ วงศ์เจริญ | อาจารย์ตัวแทนหัวหน้าภาควิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |

22. นางสาวหยด ภูปุย	อาจารย์ตัวแทนสาขาการปฐมวัย
23. นายวินัย ชุ่มอภัย	หัวหน้าสำนักงานประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์
24. นางสาวไลพร พลอยวิเลิศ	อาจารย์ตัวแทนสาขาการจัดการทั่วไป
25. นางสาวกานต์ชนก ดาบสมเด็จ	อาจารย์ตัวแทนสาขาภาษาอังกฤษ
26. นางสาวฉัฐนันท์ สีดาแก้ว	อาจารย์บรรณารักษ์
27. นางสาวมะลิวรรณ สุวรรณพฤษ์	อาจารย์บรรณารักษ์
28. นางอรทัย กมลวิบูลย์	เจ้าหน้าที่
29. นางสาวเดือน พิมพิศาล	เจ้าหน้าที่
30. นางสาวปิยนุช เกียนมา	เจ้าหน้าที่
31. นางสาวสุพรรณษา ผาสุก	เจ้าหน้าที่
32. นางสาวจิราภา นาครินทร์	เจ้าหน้าที่
33. นางสาวศรุต หมูโยธา	เจ้าหน้าที่
34. นายสมเกียรติ คุ้มนายอ	นักศึกษาปริญญาโท
35. นางสาวศรัณญา ภูมิดิน	นักศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู
36. นางรวีวรรณ คุ้มนายอ	ศิษย์เก่า
37. นายชาติ ภูมิดิทราย	ศิษย์เก่า
38. นายเลอพงษ์ ไกรสุนทร	ศิษย์เก่า
39. นางสาวทิพย์รัตน์ อาสนาทิพย์	นักศึกษา
40. นางสาวมยุรี ทิพวงศ์	นักศึกษา
41. นายชัยวัฒน์ ก้าวประดับ	นักศึกษา
42. นายเดชา ชื่อสัตย์	นักศึกษา
43. นายวรนนท์ พรหมย์คัง	นักศึกษา
44. นายบรรเลง เสริฐผล	นักศึกษา
45. นายมงคล กิ่งหลักเมือง	นักศึกษา
46. นายพงษ์พัฒน์ ฉายยศ	นักศึกษา

ภาคผนวก ข

ภาพจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นพหุกรณี



2. ภาพประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2552
ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์



3. ภาพประกอบการประชุมกลุ่มเป้าหมาย เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2552
ณ ห้องประชุมสภามหาวิทยาลัย ชั้น 4 อาคารบรรณราชนครินทร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์



4. ภาพการประชุมพิจารณา

ข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

วันที่ 3 กรกฎาคม 2552 ณ ห้องประชุมใหญ่ ชั้น 4

อาคารราชบรรณนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์



ประวัติผู้เขียน

นายคมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล เกิดเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2516 ภูมิลำเนาเดิมอยู่ที่อำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นบุตรของนายดวงสิทธิ์ ขจรปัญญาไพศาล และนางทองพิน ขจรปัญญาไพศาล สมรสกับ นางจิระนันท์ ขจรปัญญาไพศาล มีบุตร 2 คน คือ เด็กชายสหภัฏก์ ขจรปัญญาไพศาล และเด็กชาย สหรัชต์ ขจรปัญญาไพศาล

ประวัติการศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการประถมศึกษา โครงการครูทายาท รุ่น 5 เกียรตินิยมอันดับ 2 จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อปีการศึกษา 2538 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อปีการศึกษา 2540 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์ศึกษา จากสถาบันราชภัฏมหาสารคาม เมื่อปีการศึกษา 2545 และในปีการศึกษา 2549 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 5 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อภาคปลายปีการศึกษา 2549

ประวัติการทำงาน เริ่มรับราชการที่โรงเรียนชุมชนนาเรียงวิทยาคม อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ เมื่อ พ.ศ. 2538 ในตำแหน่ง อาจารย์ 1 ระดับ 3 โอนไปรับราชการเป็นนักวิชาการศึกษา ณ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งต่อมาได้ปรับเปลี่ยนเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 และปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งอาจารย์ ระดับ 7 ภาควิชาศิลปศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

สถานที่ติดต่อผู้วิจัย บ้านเลขที่ 4/4 ถนนพิมพะนิตย์พัฒนา อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000 โทร. 087-7707649 E-mail : ajankomsan@yahoo.co.th หรือ komkajorn@hotmail.com

