

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
EDUCATIONAL MANAGEMENT STRATEGY FOR COMMUNITY
DEVELOPMENT OF SURINDRA RAJABHAT UNIVERSITY

นายณภดล พูลสวัสดิ์

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2551

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

นายณกต พูลสวัสดิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

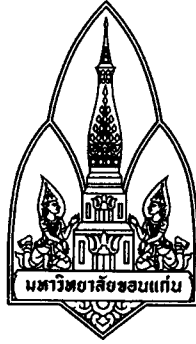
พ.ศ. 2551

**EDUCATIONAL MANAGEMENT STRATEGY FOR COMMUNITY
DEVELOPMENT OF SURINDRA RAJABHAT UNIVERSITY**

MR. NAPADON POONSAWAT

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

2008



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
หลักสูตร
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นายณภดล พูลสวัสดิ์

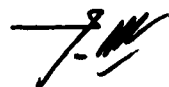
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย	ประธานกรรมการ
	รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ	กรรมการ
	รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา คัมภีรปกรณ์	กรรมการ
	ดร. พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง	กรรมการ
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีชัย บุญเดิม	กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

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

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา คัมภีรปกรณ์)


(รองศาสตราจารย์ ดร. ลำปาง แม่นมัตย์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

นภค พลสวัสดิ์. 2551. ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร. วิโรจน์ สารัตนะ, รศ.ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ในด้านเป้าหมายการจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย กลไกสู่การปฏิบัติและการประเมินผล ตามพันธกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย และด้านการนำแนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นการวางแผน ยุทธศาสตร์จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ และผู้เกี่ยวข้อง การศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการสนทนากลุ่ม ขั้นตอนที่สองเป็นการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ โดยนำร่างแผนยุทธศาสตร์จากขั้นที่ 1 มาพิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 มี 4 เป้าหมายหลัก ได้แก่ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนานักศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และกลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อให้บริการชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 3) เป้าหมายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ กลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป้าหมายด้านบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขา และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนกลไกการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผล หน่วยงานระดับสำนักและคณะควรวางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้สามารถใช้กลไกกำกับติดตามและประเมินผล ตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัย โดยอาจกระจายอำนาจให้แก่ คณบดีมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้กลวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เช่น การกระจายงาน การจูงใจ การควบคุมโดยแผนงานและงบประมาณ และอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อดำเนินงานบางประเภท เช่น การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

Napadon Poonsawat. 2008. **Educational Management Strategy for Community Development of Surindra Rajabhat University.** Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

Thesis Advisors: Assoc. Prof. Dr. Wirot Sanrattana, Assoc. Prof. Dr. Preecha Kampirapakorn

ABSTRACT

The Purposed of This study was to develop educational management strategy for community development of Surindra Rajabhat University in 2008 – 2012. There were 8 sections of educational management goals, mechanic for implementation and evaluation were set from missions of Rajabhat University Act 2004 as follow; Teaching, research, Academic service, cultural promotion, Natural and environment conservative, Teacher training, Technology development and Applying The Royal Development Projects and Theory into practice. Mixed- methodology were used in this Policy Research which consist of 2 stages, the first stage was set tentative strategic planning by documentary research , the president of Rajabhat University interviews, SWOT analysis and focus group were used to analyzed the strength, weakness, opportunities and threats of the university. The second stage were develop the tentative strategic planning based on the first stage by adding data from indept- interviews and a public hearing of stakeholders.

The results of the study were; the educational management strategy for community development of Surindra Rajabhat University in 2008 – 2012 had 4 goals as follow; Firstly is Teaching for community development goal which consist of 5 strategies such as; Teaching , Academic excellence and Quality development, Student affaire, Applying The Royal Development Projects and theory into practice. Secondly is Knowledge development from research for service goal that consists of 2 strategies such as; research, and Academic services. Thirdly is Cultural promotion and Natural Conservation goal which consist of 2 strategies as follow; Cultural promotion and Natural and environment conservation. Finally is Management for university development goal that consist of 4 strategies as follow; University management development, Income increasing , Campus development and ITC development.

To implementation and Evaluation of strategic planning, faculty might develop planning the implementing strategic plan to serve university policy and goals. Mechanic might used by decentralization by line and staff of the organization of university in strategic implement stage. Subsequent of this, administrators might used many tactics and strategies for effective work such as; decentralization , motivation, planning and budgeting control and establishing the ad hock for specification work such as curriculum development.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดีเนื่องจากได้รับความเมตตาจากท่านรองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ ประธานกรรมการที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา คัมภีรปกรณ กรรมการที่ปรึกษาร่วม อีกทั้งได้รับความกรุณาจาก ดร. พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ที่กรุณาได้รับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก โดยให้คำแนะนำและเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าจัดทำงานวิจัยที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปใช้ได้จริงในมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานอยู่

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อันได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย ประธานกรรมการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร. วิโรจน์ สารรัตนะ รองศาสตราจารย์ ดร. ปรีชา คัมภีรปกรณ ดร. พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีชัย บุญเดิม ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า มาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา ภาณุรัตน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่กรุณาให้แนวคิดในการทำวิจัยและสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการ ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยทุกท่าน ท่านอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่กรุณาให้ข้อมูลแนวคิดในการพัฒนาแก่ผู้วิจัย ท่านผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำแก้ไขเพิ่มเติม ขอขอบคุณคณาจารย์เจ้าหน้าที่ นักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ทุกท่านที่เสียสละเวลาตอบคำถามการสัมภาษณ์ ร่วมการสนทนากลุ่มย่อย และการประชาสัมพันธ์ในการจัดทำแผนในครั้งนี้

ท้ายที่สุดขอขอบคุณครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้อำนาจใจในการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณวีรวรรณ พูลสวัสดิ์ ที่ช่วยเหลือให้แนวคิด และประสานงานต่าง ๆ ตลอดจนจนถึงช่วยพิสูจน์อักษร ทำให้งานวิจัยนี้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นภคณ พูลสวัสดิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
3. ขอบเขตของการวิจัย	7
4. นิยามศัพท์เฉพาะ	7
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
1. ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย	12
2. ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์	24
3. ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	46
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย	94
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	97
1. ขั้นตอนการวิจัย	97
2. รายละเอียดของการดำเนินการวิจัย	98
3. การวิเคราะห์ข้อมูล	105
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 1	107
1. ผลการวิจัยเอกสาร	107
2. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏและผู้เกี่ยวข้อง	118
3. ผลการศึกษาสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT	148
4. ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	161
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2	181
1. ขั้นตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์	181
2. ขั้นตอนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมายเพื่อปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์	184
3. ขั้นตอนที่ 3 ผลการประชาพิจารณ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	187
4. ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	189

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 6 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	209
1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	209
2. วิธีดำเนินการวิจัย	209
3. สรุปผลการวิจัย	210
4. อภิปรายผลการวิจัย	213
5. ข้อเสนอแนะ	222
บรรณานุกรม	225
ภาคผนวก	235
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	237
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัย	241
ภาคผนวก ค รายนามอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้การสัมภาษณ์	261
ภาคผนวก ง รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก	265
ภาคผนวก จ รายนามผู้ร่วมสนทนากลุ่ม	269
ภาคผนวก ฉ รายนามผู้ร่วมประชาพิจารณ์	273
ภาคผนวก ช การศึกษาสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	279
ภาคผนวก ซ ภาพจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	285
ประวัติผู้เขียน	291

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การเตรียมตัวผู้วิจัย	99
ตารางที่ 2 ผลการเลือกกลุ่มเป้าหมาย	100
ตารางที่ 3 ประเด็นด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง	108
ตารางที่ 4 ประเด็นด้านการวิจัย	111
ตารางที่ 5 ประเด็นด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน	112
ตารางที่ 6 ประเด็นด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	113
ตารางที่ 7 ประเด็นด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	114
ตารางที่ 8 ประเด็นด้านการผลิตและพัฒนาครู	115
ตารางที่ 9 ประเด็นด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	115
ตารางที่ 10 ประเด็นด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย	116
ตารางที่ 11 ประเด็นด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น	117
ตารางที่ 12 สรุปข้อเสนอแนะเพื่อการร่างยุทธศาสตร์	147
ตารางที่ 13 ประเด็นที่ได้รับจากการประชุมกลุ่มที่ 1	157
ตารางที่ 14 ประเด็นที่ได้รับจากการประชุมกลุ่มที่ 2	158
ตารางที่ 15 ประเด็นที่ได้รับจากการประชุมกลุ่มที่ 3	158
ตารางที่ 16 ประเด็นเกี่ยวกับจุดแข็ง	159
ตารางที่ 17 ประเด็นเกี่ยวกับจุดอ่อน	160
ตารางที่ 18 ประเด็นเกี่ยวกับโอกาส	160
ตารางที่ 19 ประเด็นเกี่ยวกับอุปสรรค	161

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์	29
ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์	30
ภาพที่ 3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	37
ภาพที่ 4 กรอบความคิดในการวิจัย	95
ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิจัย	106
ภาพที่ 6 หลักสูตรสาขาระดับปริญญาตรีที่เปิดสอน	150
ภาพที่ 7 หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่เปิดสอน	150
ภาพที่ 8 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	151
ภาพที่ 9 จำนวนบุคลากร ปีการศึกษา 2550	152
ภาพที่ 10 จำนวนอาจารย์ในแต่ละกลุ่มสาขา	152
ภาพที่ 11 หลักสูตรที่เปิดสอนแต่ละคณะ	153
ภาพที่ 12 จำนวนนักศึกษาในแต่ละกลุ่มสาขา	153
ภาพที่ 13 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	156

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกปัจจุบันที่เป็นสภาวะโลกไร้พรมแดน อิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การสื่อสารและโทรคมนาคม ที่ส่งผลกระทบในวงกว้างต่อประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกทั้งในด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการศึกษา ก่อให้เกิดการแข่งขันในอัตราสูง ผสมกับอิทธิพลของการขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจและด้านอุตสาหกรรม การรวมกลุ่มเขตการค้าเสรีของกลุ่มอเมริกาเหนือ (North America Free Trade Area = NAFTA) ซึ่งประกอบด้วยประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก ร่วมกันเปิดเสรีทางการค้าภายใต้ภาษีศุลกากรและการค้า (General Agreement on Tariffs and Trades = GATT) การรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (European Cooperation = EC) และการรวมกลุ่มประเทศยุโรปตะวันออก (European Free Trade Area = EFTA) ก่อให้เกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการค้าในระบบทุนนิยมไปทั่วโลก ทำให้ประเทศต่าง ๆ ที่ดำเนินการค้าและธุรกิจมองว่าเป็นการกีดกันทางการค้า ต่างพยายามรวมกลุ่มกันเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว แม้ประเทศในกลุ่มอาเซียนก็ได้มีการจัดตั้งกลุ่ม Asian Free Trade Area = AFTA เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการค้าดังกล่าวและทำการพัฒนาคุณภาพสินค้าของตนให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงสุด โดยให้มีต้นทุนต่ำสุด อันเป็นวิธีสำคัญในการแข่งขันทางการค้าเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน แต่การที่จะพัฒนาสินค้าของตนให้มีคุณภาพและก่อให้เกิดความเปรียบคู่แข่งขันได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพเสียก่อน ด้วยการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ประชาชนทุกระดับอย่างทั่วถึง เพราะการศึกษาเป็นเรื่องของการพัฒนาคน เมื่อคนมีคุณภาพสูงขึ้น มีความคิดอ่านกว้างขวางมากขึ้น ก็ย่อมจะสร้างสรรค์และพัฒนางานต่าง ๆ ขึ้นได้ตนเองและรู้จักแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม ประเทศต่าง ๆ จึงจัดการศึกษาให้แก่พลเมืองของตนโดยมุ่งหวังที่จะให้ประชาชนเหล่านั้นมีความเป็นพลเมืองดี (manhood) และมีความรู้ในทางอาชีพ (man power) สามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพเพื่อการดำรงชีวิตและช่วยกันพัฒนาประเทศของตนให้เจริญก้าวหน้า หากประชาชนมีโอกาสได้รับการศึกษาในขั้นที่สูงขึ้น ก็จะสามารถนำความรู้มาช่วยกันพัฒนาประเทศได้มากขึ้น อีกทั้งประชาชนในแต่ละท้องถิ่นถือเป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เป็นทั้งเครื่องมือและเป้าหมายของการพัฒนาในทุกด้าน การศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประชาชนดังกล่าว การศึกษาที่มีคุณภาพเป็นระบบการศึกษาที่ออกแบบและบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อผู้เรียนและสังคมประเทศชาติ อันเป็นปัจจัยสำคัญในการขจัดความยากจน ส่งเสริมสุขภาพที่ดีถ้วนหน้า พิทักษ์รักษาสันติภาพ สร้างสังคมคุณธรรม สร้างประชาธิปไตยที่แท้จริง และสร้างสันติสุขและสันติภาพ (เกษม วัฒนชัย, 2549) สร้างโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น การมีความสามารถตอบสนองและพึ่งตนเองได้ในเรื่องของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกหมู่เหล่าได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของตนให้เจริญก้าวหน้า ด้วยเหตุนี้ประเทศต่าง ๆ ในโลก เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น ออสเตรเลียและเยอรมนี จึงต่างทุ่มเทในการปฏิรูปการจัดการศึกษา โดยการกำหนดนโยบายการพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง ทำการขยายและเปิดสถานศึกษาเพิ่มขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และส่งเสริมให้ประชาชนได้ใส่ใจกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลจากการ

ดำเนินการดังกล่าวทำให้ปริมาณความต้องการการศึกษาของประชาชนในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา มีแนวโน้มการเพิ่มของจำนวนผู้เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาสูงขึ้นตามลำดับ โดยเพิ่มจาก 28.2 ล้านคนในปี ค.ศ. 1970 เป็น 47.5 ล้านคนในปี ค.ศ. 1980 และเพิ่มเป็น 58.4 ล้านคนในปี ค.ศ. 1988 ตามลำดับ คาดว่าในปี ค.ศ. 2020 จะมีจำนวนถึง 120 ล้านคน ผู้เข้าศึกษาจำนวนดังกล่าวนี้ไม่เพียงมีต้องการความต้องการการศึกษาระดับที่สูงขึ้นเท่านั้น หากยังต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพสูงขึ้นอีกด้วย (Cheng and Tam, 1997)

ปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ รวมทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ได้มีผลต่อการจัดการศึกษา โดยทั่วไปในลักษณะอย่างรุนแรงและรวดเร็ว การศึกษาถูกจัดเป็นการค้าและบริการระหว่างประเทศที่สามารถซื้อขายแลกเปลี่ยนกันได้ ครอบคลุมตั้งแต่ระดับการศึกษาระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา จนถึงระดับอุดมศึกษา การศึกษาผู้ใหญ่ รวมทั้งหลักสูตรวิชาชีพระยะสั้น การบริการด้านการศึกษา (educational services) ดังกล่าว เป็นการซื้อขายบริการระหว่างบุคคล โดยอาจเป็นนิติบุคคลหรือนุคคลธรรมดาที่เป็นคนชาติของประเทศหนึ่งกับบุคคลที่เป็นคนชาติของอีกประเทศหนึ่ง (สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ, 2548) การเปิดเสรีการค้าบริการดังกล่าว ส่งผลให้ประเทศในภูมิภาคเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ เป็นต้น ต่างหันมาเร่งขยายสถานศึกษาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของตนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้งบประมาณที่จำกัด โดยการกำหนดนโยบายปรับปรุงคุณภาพการศึกษา หลักสูตร ระบบบริหาร สภาพแวดล้อมทางกายภาพและบรรยากาศของสถาบัน (Cheng and Tam, 1997) ทำให้สถาบันการศึกษาของประเทศดังกล่าวมีชื่อเสียงและความเป็นเลิศด้านวิชาการล้าหน้าประเทศอื่นในภูมิภาคเดียวกัน ทำให้มีนิสิตนักศึกษาเข้าเรียนมากขึ้น โดยเฉพาะนักศึกษาต่างชาติ

ประเทศไทยได้เริ่มทำการผูกพันกับประเทศต่าง ๆ ตามข้อผูกพันความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าและบริการ (General Agreement on Trade in Service: GATS) ขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 ทำให้การอุดมศึกษาของไทยในปัจจุบันผูกพันด้วยข้อกำหนดบริการการศึกษาระดับอุดมศึกษา (CPC 923) จำนวน 4 รูปแบบ อันได้แก่ 1) การให้บริการข้ามพรมแดน 2) การบริโภครูปการบริการในประเทศ 3) การจัดตั้งธุรกิจเพื่อให้บริการ และ 4) การเคลื่อนย้ายบุคลากร ผู้รับบริการการศึกษาในประเทศไทย อันได้แก่นิสิตนักศึกษา และผู้ปกครอง จึงเริ่มเปรียบเทียบสิ่งที่ตนจะได้รับจากการบริการของสถานศึกษาที่ตนจะเข้าศึกษา และเริ่มมีการเปรียบเทียบคุณภาพในการให้และการได้รับบริการของประเทศต่าง ๆ ประกอบกับผลการวิจัยศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของประเทศไทยกับนานาชาติในปี พ.ศ. 2549 เพื่อให้ทราบถึงศักยภาพของประเทศไทยในเวทีสากลและเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาสมรรถนะการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล โดยใช้ดัชนีของ International Institute for Management Development (IMD) เป็นหลัก พบว่าสมรรถนะในภาพรวมของประเทศไทย มีอันดับในความสามารถในการแข่งขันลดลง 5 อันดับ โดยจากเดิมอันดับที่ 27 ลดลงไปอยู่อันดับที่ 32 และสมรรถนะการแข่งขันด้านการศึกษาของไทยลดลงจากเดิม 2 อันดับ ซึ่งเดิมอันดับที่ 46 ลดลงเป็นอันดับที่ 48 แต่ทั้งนี้ก็ยังเหนือกว่าประเทศ อินโดนีเซีย จีนและฟิลิปปินส์ ซึ่งอยู่ในภูมิภาคเดียวกัน (เทียบสมรรถนะ"ไทย-นานาชาติ"....2549)

สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้มีผลกระทบต่อการศึกษาโดยตรง ทำให้ความหมายหรือเป้าหมายของการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นโยบายของอุดมศึกษาไทยในอดีตเน้นในเรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ ความมี

อิสระเสรีในทางวิชาการและความเท่าเทียมกันในโอกาสการศึกษา โดยมีเป้าหมายมุ่งไปที่การผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนในสาขาเศรษฐกิจต่าง ๆ และในตลาดแรงงานโดยทั่วไป และการผลิตนักวิชาชีพชั้นสูงในสาขาต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาประเทศ (สุธรรม อารีกุล และคณะ, 2540) ปัจจุบันแม้การศึกษาชั้นมหาวิทยาลัยจะขยายตัวกว้างขวางขึ้น แต่มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็ยังเน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาคน (man power) มากกว่าการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นคน (manhood) สถาบันอุดมศึกษานอกจากจะมีภาระหน้าที่ในการให้การศึกษายังได้แก่การผลิตบัณฑิต การสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรม การบริการทางวิชาการ แก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญในการตอบสนอง ชี้นำเตือนภัยและแก้ปัญหาให้กับสังคมอีกด้วย อุดมศึกษาจึงเปรียบเสมือนสมองหรือชุมกำลังทางวิชาการและจิตวิญญาณของสังคม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) ด้วยเหตุนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศและการแข่งขันระหว่างประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยเพิ่มขึ้น โดยการปฏิรูปการศึกษาเสียใหม่ และวางแผนกระจายการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพลงไปให้ถึงชุมชนและท้องถิ่น แต่การที่สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ดังกล่าวให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญของการดำเนินการดังกล่าวให้บรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัยคือ การมีเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) และการมีพื้นฐานการปกครองตนเอง การดำเนินการภายในต้องมีความเป็นอิสระโดยไม่มีการควบคุมหรือแทรกแซงจากกิจการภายนอก มีความคล่องตัวในการดำเนินงาน (autonomy) ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และมีเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อสามารถคิดค้น แสวงหาความรู้ ความจริง เพื่อการสร้างสรรค์ นวัตกรรมและการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการให้กับประเทศ และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศ ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสถาบันซึ่งมีต่อสังคมและประเทศชาติ ภายใต้การกำกับและตรวจสอบโดยรัฐและประชาชน การบริหารจัดการอุดมศึกษาต้องมีเอกภาพในด้านนโยบาย แต่มีความหลากหลายในรูปแบบและการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง เน้นการระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนองค์กรท้องถิ่น ชุมชนและประชาชน

การพัฒนาท้องถิ่นคือปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนาสังคมไทย สถาบันอุดมศึกษาสามารถมีบทบาทเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนได้ หากสถาบันอุดมศึกษานั้นมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างชัดเจน มีกระบวนการ วิธีการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่นที่ยังผลให้เกิดการพัฒนาทั้งคนและองค์กรในชุมชน สถาบันอุดมศึกษาที่จะมีบทบาทดังกล่าวได้ ควรมีความใกล้ชิดท้องถิ่นทั้งในด้านภูมิศาสตร์และวัฒนธรรม อันจะทำให้สามารถดำเนินการศึกษาค้นคว้าท้องถิ่นได้อย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง จนเกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องของท้องถิ่น และเมื่อมีการประสานงานด้านข้อมูล ข่าวสารและเทคโนโลยีกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น จนสามารถสร้างเครือข่ายความรู้และข้อมูลได้แล้ว สถาบันอุดมศึกษานั้นก็จะมีความพร้อมที่จะให้บริการวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่นได้ นอกจากนี้ในกระบวนการศึกษาค้นคว้าเพื่อความรู้ความเข้าใจต่อท้องถิ่นและการแก้ปัญหาของท้องถิ่น หากเป็นการดำเนินการร่วมกันอย่างแท้จริงระหว่างสถาบันอุดมศึกษา คน และองค์กรในชุมชนแล้ว ก็ย่อมยังผลให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของคนและองค์กรในท้องถิ่น อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนา

ท้องถิ่นที่ยังยืนต่อไป ส่วนในสถาบันอุดมศึกษาเอง กระบวนการนี้ย่อมส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและงานวิชาการของสถาบันให้สูงขึ้นอีกด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีการพัฒนาต่อเนื่องยาวนานกว่าศตวรรษจนถึงปัจจุบันโดยประสบผลสำเร็จตามควร ส่วนใหญ่เกือบทุกแห่งพัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู และเจริญมาโดยลำดับจนได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ในเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานภาพและบทบาทหน้าที่มาอย่างต่อเนื่อง นับแต่ปี พ.ศ. 2435 ที่เริ่มตั้งโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ขึ้นเป็นสถานศึกษาด้านการฝึกหัดครูเป็นแห่งแรก (บุญเจือ อองคประดิษฐ์, 2505) และพัฒนามาจนมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 และในปี พ.ศ. 2527 ได้มีการแก้ไขพระราชบัญญัติวิทยาลัย ให้วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย ผลิตภัณฑ์ทั้งสายครุศาสตร์ สายวิทยาศาสตร์ และสายศิลปศาสตร์ และเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 ได้รับพระราชทานนามใหม่จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า “สถาบันราชภัฏ” ต่อมาเมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2538 โปรดเกล้าฯ พระราชทานตราพระราชลัญจกรให้เป็นตราสัญลักษณ์ของสำนักงานสภาประจำสถาบันราชภัฏและเป็นตราประจำสถาบันราชภัฏทั้ง 36 แห่ง อีกด้วย และเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2538 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มีผลบังคับใช้ และกำหนดในมาตรา 7 ว่า ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตรายการส่งเสริมวิทยฐานะครู (ราชกิจจานุเบกษา, 2538) บทบาทและภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้ของสถาบัน นอกจากมุ่งประโยชน์ต่อการพัฒนาและสนองความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลักแล้ว ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้โอกาสทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชนในท้องถิ่น ได้พัฒนาตนเองให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของประเทศชาติและท้องถิ่น นอกจากนี้ สถาบันราชภัฏยังมุ่งสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา บัณฑิตที่สถาบันผลิตออกไปนั้นได้เข้าทำงานในลักษณะที่หลากหลายทั้งภาคราชการ เอกชน อุตสาหกรรม บริการ ตลอดจนการประกอบอาชีพอิสระ และกระจายตัวไปทำงานในที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2541) และมีบทบาทในฐานะผู้นำท้องถิ่น โดยเฉพาะในท้องถิ่นที่สำเร็จการศึกษา ดังนั้น การที่สถาบันราชภัฏมีเครือข่ายครอบคลุมทุกภูมิภาค จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาและสร้างความเจริญของท้องถิ่นต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศ ทำให้สังคมท้องถิ่นได้รับผลประโยชน์มากขึ้นจากการปฏิบัติตามพันธกิจหลักที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นักศึกษาได้รับผลประโยชน์ต่างๆ มากขึ้นคือ หลักสูตรและโปรแกรมการศึกษาวิชาต่าง ๆ จะสนองความต้องการมากขึ้น ท้องถิ่นมีส่วนร่วมตัดสินใจในการดำเนินงาน ทำให้เกิดการพิทักษ์ผลประโยชน์ของนักศึกษาเพิ่มขึ้น สถาบันสามารถบริหารจัดการได้คล่องตัว รวดเร็ว เพื่อประโยชน์ของนักศึกษาได้มากขึ้นและนักศึกษาสามารถมีส่วนร่วมติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถาบันตามกลไกการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน ที่เป็นจุดเน้นสำคัญของการดำเนินงานที่เป็นนิรนุคผล (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2543)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ตั้งอยู่ในจังหวัดสุรินทร์ อันเป็นพื้นที่ชายแดนของประเทศ โดยได้พัฒนาจากวิทยาลัยครูสุรินทร์ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2516 (วิทยาลัยครูสุรินทร์, 2524) ปัจจุบันเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2547 มีบทบาทหน้าที่และพันธกิจ ดังกำหนดในมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 ว่าให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทุนำารุ่คิดปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (ราชกิจจานุเบกษา, 2547) สิ่งนี้ถือเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต่างจากมหาวิทยาลัยแห่งอื่น ๆ ในการทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น แม้ปัจจุบันจะได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏแล้วก็ตาม แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งก็ยังยึดมั่นในปรัชญาและอุดมการณ์ที่กำหนดไว้แต่เดิมและปฏิบัติเป็นภารกิจที่ปฏิบัติต่อเนื่อง สืบทอดมา เนื่องจากกฎหมายเปิดโอกาสให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเต็มที่ ภารกิจการหน้าที่นี้จึงเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ชาวราชภัฏ ในการที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานให้แก่คนส่วนใหญ่ของประเทศ ตามความหมายของคำว่า “ราชภัฏ” ซึ่งหมายความว่า “คนของพระราชา” โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้ยึดมั่นในการดำเนินการตามปรัชญาดังกล่าวมาโดยตลอด

การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญาสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอันเป็นนามธรรมนั้นยังไม่มีผู้ใคร่ระบุไว้ว่า ควรดำเนินการเช่นไร มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงดำเนินการไปตามความเข้าใจของผู้บริหารแต่ละยุคสมัยต่าง ๆ กัน โดยไม่แน่ใจว่าการดำเนินการนั้นถูกต้อง บรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ เพียงไร อาจไม่ตรงตามปรัชญาและอุดมการณ์เดิมที่กำหนด เป็นเหตุให้สิ้นเปลืองเวลา ทรัพยากรและสิ่งต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และผลการดำเนินการไม่เป็นการพัฒนาท้องถิ่นตามอุดมการณ์ที่วางไว้ แม้เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษายังให้ความเห็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่า สิ่งที่ตั้งคมคาดหวังจากมหาวิทยาลัยราชภัฏคือ การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องมองเรื่องของท้องถิ่นให้ชัด เช่น ขอบเขตพื้นที่ และพัฒนาการทางการศึกษาที่จะไปมีประโยชน์ต่อท้องถิ่น ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องไม่ลืมหินบดที่และจะต้องใช้บทบาททางวิชาการที่มีอยู่ เป็นผู้นำในการแก้ไขปัญหของท้องถิ่นและสนองให้ถูกทาง (เลขาฯ สกอ. เผยภาพ..., 2549) ด้วยเหตุนี้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด บรรลุเป้าหมายตามปรัชญาที่วางไว้จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบาย การวางแผนและกระบวนการบริหาร ในรูปแบบใหม่ตามหลักวิชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างได้ผลและรวดเร็ว คุ้มค่าการดำเนินการ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างดี กระบวนการบริหารแบบหนึ่งที่ยิมนำมาใช้ในปัจจุบันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการคือ กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หรือกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หรือที่นิยมเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) เป็นกระบวนการบริหารแบบหนึ่งที่ยิมนำใช้ในวงการธุรกิจและแพร่เข้ามาในวงการศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) 2) ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (strategic choice) และ 3) ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546) ขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการนี้คือ ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือขั้นตอนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการ

เตรียมการทำงานไว้ล่วงหน้าในการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ในจังหวะโอกาสที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การดำเนินงานที่ปราศจากแผนงานย่อมมีความเรววนในการดำเนินงานใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าและไม่อาจคาดหวังในการที่จะบรรลุจุดหมายปลายทางได้ การเตรียมการเพื่อปฏิบัติการในอนาคต การวางแผน จำต้องอาศัยการคาดคะเนที่แม่นยำเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทรัพยากร และข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่าง ๆ (คิลกนุญ เรืองรอด, 2534) นอกจากนี้ทวิชัย บุญเดิม (2540) และอุทิศ ขาวเขียว (2549) กล่าวเพิ่มเติม การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ เดิมเป็นเทคนิควิธีการวางแผนที่เดิมใช้เพื่อการรบ โดยมีหลักฐานปรากฏในประเทศจีน จากตำราพิชัยสงครามของซุนวู ที่ได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ วงการทหารจึงรับแนวทางนี้ใช้กันต่อมา และนิยมใช้แพร่เข้าไปในวงการธุรกิจ โดยนักธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงการแข่งขันให้อยู่รอดและการมุ่งหวังกำไรเป็นหลัก ต่อมานักวางแผนภาครัฐได้นำแนวปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับแนวทางและกลไกได้ทันยุคสมัย โดยปรับเปลี่ยนข้อคำนึงหลักการการดำเนินการเป็นการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และปรากฏภายหลังว่า ข้อคำนึงดังกล่าวมีผลต่อการสร้างเสถียรภาพแก่การประกอบการได้มากกว่า ภาคเอกชนจึงหันมาคำนึงถึงหลักการสนองความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกัน เพื่อหวังให้องค์การมีเสถียรภาพด้านการตลาดในระยะยาวมากกว่า ปัจจุบันเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ทั้งของภาครัฐและเอกชนไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งในแง่แนวความคิด ข้อคำนึงและวิธีการวางแผน ทั้งยังแพร่หลายเข้าไปในวงการศึกษาอีกด้วย ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จึงเลือกใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย เพื่อที่จะได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

การวิจัยในครั้งนี้ จึงเป็นการสืบค้นว่าเพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามความคาดหวังในเชิงนโยบายของส่วนกลาง ในเชิงวิชาการ และตามความต้องการของท้องถิ่นมีอะไรบ้าง มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ในปัจจุบันมีทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นอย่างไร ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ในองค์ประกอบด้านเป้าหมายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผลการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีอะไรบ้าง กลไกสู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามปรัชญาการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในช่วงปี พ.ศ. 2551-2555 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากผลการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและผู้เกี่ยวข้อง การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และการสนทนากลุ่มเป้าหมายที่เป็นกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การสนทนากลุ่มเป้าหมาย และการประชุมพิจารณาผู้มีส่วนได้เสีย

3. ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตช่วงเวลาของยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำหนดเป็นระยะ 5 ปี คือ พ.ศ. 2551 – 2555

2. ขอบเขตประเด็นในการวิจัย กำหนดใน 3 ประเด็น คือ 1) เป้าหมายการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551-2555 2) ยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และ 3) กลไกสู่การปฏิบัติและการประเมินผล

3. ขอบเขตเนื้อหาในการวิจัย มีดังนี้ 1) ศึกษาบทบาทและพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 จำนวน 8 ด้าน อันได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย และ 2) ศึกษาการนำแนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยนี้มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องและที่สำคัญดังนี้

1. ท้องถิ่น หมายถึง ราษฎรที่อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม มีกฎหมายรองรับ เป็นชุมชนและพื้นที่รอบ ๆ มหาวิทยาลัยและขยายออกไปโดยรอบ โดยบุคคลในท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กันในลักษณะการประกอบอาชีพ การอยู่รอด การศึกษาและการปลูกฝังความรู้ ตลอดจนถึงการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ต่อกัน

2. เป้าหมาย หมายถึง เป็นจุดหมายปลายทางที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ต้องการไปให้ถึงและมีความชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามนโยบายมีหลักยึดถือที่ชัดเจน ประกอบด้วยปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ในการดำเนินการของหน่วยงาน

3. ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย

4. ราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วยกลยุทธ์ และมาตรการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการนำสู่การปฏิบัติ

5. กลไกสู่การปฏิบัติ หมายถึง ระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ โครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการนำยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ที่จัดทำขึ้นไปปฏิบัติ

6. กลไกการประเมินผล หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล การดำเนินการตามยุทธศาสตร์จัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ตามบทบาทและพันธกิจทั้ง 8 ด้านของมหาวิทยาลัย อันได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

7. การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หมายถึง กิจกรรมที่อาจารย์ประจำหลักสูตร และนักศึกษาที่ศึกษาในหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้นักศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะ ประสบการณ์ต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น

8. การวิจัย หมายถึง กระบวนการค้นคว้าหาความรู้ความจริงในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ โดยวิธีการที่เป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เป็นผู้ดำเนินการ

9. การบริการวิชาการแก่ชุมชน หมายถึง กระบวนการในการถ่ายทอดแนวคิด ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์แก่ประชาชนที่อาศัยอยู่เขตพื้นที่ให้บริการของมหาวิทยาลัย

10. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หมายถึง กระบวนการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ดำเนินการในการอนุรักษ์และเผยแพร่ ถ่ายทอดวัฒนธรรมทั้งวัฒนธรรมสากลและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้แก่เยาวชนและประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบให้บริการของมหาวิทยาลัย

11. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หมายถึง กระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ดำเนินการในการช่วยอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติในพื้นที่ที่รับผิดชอบให้คงอยู่และ/ หรือ พัฒนาขึ้นจากเดิม

12. การผลิตและพัฒนาครู หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรมให้แก่นักศึกษา สายครู ภาศปกติและ/หรือภาค กศ.ปช. หรือบุคลากรผู้ประกอบอาชีพครูที่เข้ามารับการศึกษาหรือฝึกอบรมจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

13. การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี หมายถึง การดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ในการคิดค้น ปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีทั้งที่เป็นเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีขั้นสูง ให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ให้บริการของมหาวิทยาลัยในการช่วยพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่หรือการประกอบอาชีพ การงานของเขาเหล่านั้นให้พัฒนาขึ้นจากเดิม

14. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยนำมากำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

15. อาจารย์ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตร อาจารย์ร่วมสอน และ/หรือ อาจารย์พิเศษของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

16. ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งชี้บอกสถานภาพ หรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

5.1 ด้านวิชาการ

5.1.1 ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากผลการศึกษาอย่างเป็นระบบโดยวิธีการวิจัยเชิงนโยบาย ที่เน้นแหล่งข้อมูลที่หลากหลายตามหลักการสามเส้า (triangulation of data source)

5.1.2 ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์องค์การ ที่สามารถประยุกต์ใช้จากกระบวนการวิจัยเชิงนโยบายที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

5.1.3 ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งและสังคม เกิดความตระหนัก ไม่ละเลย ในความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อันเป็นบทบาทและพันธกิจสำคัญที่สืบเนื่องมาจากการเป็นสถาบันราชภัฏในอดีต

5.2 ด้านการนำไปใช้

5.2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ สามารถนำยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เป็นผลจากการวิจัยนี้ ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจของผู้มีอำนาจการตัดสินใจเพื่อการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.2.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งอื่นๆ สามารถนำยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เป็นผลจากการวิจัยนี้ ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจของผู้มีอำนาจการตัดสินใจเพื่อการประยุกต์ใช้ ให้การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้เช่นกัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต่างมีปรัชญาและปณิธานเพื่อการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และส่วนใหญ่มีบริบท มีประวัติความเป็นมา และมีทิศทางการพัฒนาตามบทบาทและพันธกิจทั้ง 8 ด้านเหมือนกัน

5.2.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งอื่น สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยเชิงนโยบายที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับดังนี้

1. ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

1. ความหมายและความสำคัญของนโยบาย

1.1 ความหมายของนโยบาย

1.2 ความสำคัญของนโยบาย

2. องค์ประกอบและรูปแบบของนโยบาย

2.1 องค์ประกอบของนโยบาย

2.2 รูปแบบของการกำหนดนโยบาย

3. การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

3.1 ระดับของนโยบาย

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

3.3 ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

2. ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

1. ความหมายของยุทธศาสตร์

2. กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์

3. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

4. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามิภาค

3. ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

1. การอุดมศึกษา

2. ปรัชญาและแนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3. วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4. บทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 บทบาทและภารกิจตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.2 บทบาทการนำแนวคิด ทฤษฎีและโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริไปสู่

ท้องถิ่น

1. ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

ในการนำเสนอเนื้อหา วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย ผู้วิจัยได้นำหัวข้อเกี่ยวกับ“นโยบาย” มานำเสนอ เพื่อให้เห็นถึงความเกี่ยวพันระหว่าง นโยบาย แผน และยุทธศาสตร์ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องต่อกันในกระบวนการวางแผนขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากในการดำเนินกิจการใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารกิจการนั้นๆ ต้องมีการชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติหรือมีการกำหนดนโยบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ เพื่อให้การดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีความสะดวก มีระเบียบและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สถาบันอุดมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่ง ซึ่งต้องมีนโยบายหรือแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเช่นเดียวกันกับองค์กรอื่น

1.1 ความหมายและความสำคัญของนโยบาย

1.1.1 ความหมายของนโยบาย

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า “นโยบาย” ไว้ต่าง ๆ กัน แต่เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้ว พบว่าความหมายหรือคำจำกัดความดังกล่าวไม่แตกต่างกันมากนัก ดังเช่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 บ่งว่า นโยบาย น.หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการ(ป. นย.+อุบาย) (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) นั่นคือคำว่า นโยบายเป็นคำที่มาจากภาษาบาลี โดยการสมาสคำว่า“นย + อุบาย” โดยคำว่า“นย” (คำความที่สื่อให้เข้าใจเอาเอง) (ป.; ส.) หมายถึง แนวทาง กับคำว่า“อุบาย” (วิธีการอันแยบคาย, เล่ห์กล, เล่ห์เหลี่ยม) เข้าด้วยกัน ดังนั้น “นย + อุบาย” ก็คือ อุบายหรือกลเม็ดที่จะชี้ทางไปสู่วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง แปลความได้ว่า หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวดำเนินการนั่นเอง

ส่วน Greenwood (1965); Haimann and Scott (1974); Anderson (1975); Terry (1977) และ Dye (1981) ให้ความหมายเกี่ยวกับนโยบาย สรุปได้ว่า นโยบายคือ หลักหรือวิธีการปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวทางการดำเนินการ ที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้อง และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ Jamson (1994) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า นโยบายเป็นยุทธศาสตร์ที่เลือกสรร แล้วนำไปสู่การแก้ปัญหา นโยบายจึงเปรียบเสมือนแนวทางการแก้ปัญหา การกำหนดนโยบายจึงเป็นความพยายามขององค์กรเพื่อนำไปสู่กระบวนการแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิโรจน์ สารัตนะ และประยุทธ ชูสอน (2548) ได้กล่าวว่า นโยบาย หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือของสังคม ทิศทางดังกล่าวอาจจะอธิบายถึงเรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และเพียงใด ของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ยังได้จำแนกความหมายของนโยบายออกเป็น 3 กลุ่มความหมาย โดยกลุ่มแรก นโยบาย หมายถึง ข้อความที่บอกให้ทราบถึงกิจกรรมหรือการกระทำ (Activity or action) อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ซึ่งในที่สุดจะแปรรูปออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น ข้อความเชิงนโยบายในความหมายนี้ จะบอกถึงเป้าหมายปลายทางของกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และคุณประโยชน์ของกิจกรรมหรือการกระทำที่กำหนดคนั้น กลุ่มความหมายที่สอง นโยบายหมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงแนวทางหรือวิธีการ (strategy or means) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำและกำหนดแนวทางปฏิบัติจากปัจจุบันสู่อนาคต ส่วนกลุ่มความหมายที่สาม นโยบายนั้นหมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงคุณค่าและการตัดสินใจ (value and decision) ซึ่งนโยบายประเภทนี้จะบ่งบอกทางเลือกที่มีหลายทางว่า ทางเลือกใดดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด

กล่าวโดยสรุป นโยบายเป็นข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้างๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติการต่างๆของผู้บริหารและของหน่วยงาน ข้อความที่ใช้เป็นนโยบายมักเป็นคำที่มีความยืดหยุ่นได้ เพราะนโยบายมิได้เป็นแนวทางที่ชี้เฉพาะว่าจะต้องปฏิบัติเช่นนั้นเช่นนั้น นโยบายเป็นแต่เพียงแนวทางกว้างๆที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น หรือเป็นสิ่งที่ควรเลือกหรือไม่ควรเลือกกระทำ

1.1.2 ความสำคัญของนโยบาย

นโยบายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะนโยบายเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางของการบริหาร และเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารพิจารณาใช้เพื่อการตัดสินใจและสั่งการ การบริหารงานโดยปราศจากนโยบาย ย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะนโยบายเกิดจากวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารก็เกิดจากวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน และเป้าหมายจะสามารถเป็นไปได้ ก็ด้วยนโยบายที่กำหนดขึ้น ฉะนั้นเมื่อไม่มีนโยบาย ย่อมจะไม่มีทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารงาน นอกจากนั้นนโยบายยังจัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการจัดการ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในสี่ของปัจจัยทางการบริหาร การบริหารจะไม่เกิดขึ้นหรือไม่ประสบความสำเร็จหากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ดังนั้นนโยบายจึงมีความสำคัญต่อการบริหารในลักษณะดังต่อไปนี้ (Laswell & Kaplan, 1970 อ้างถึงใน คณิง สายแก้ว, 2549)

(1) นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และใช้ปัจจัยชนิดใดบ้าง นโยบายจะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานต่างๆอย่างมีความมั่นใจ เพราะนโยบายเป็นทั้งแผนงาน เครื่องชี้ทิศทางและหลักประกันที่ผู้บริหารทุกระดับชั้นจะต้องยึดถือ

(2) นโยบายจะช่วยให้บุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรได้เข้าใจถึงภารกิจของหน่วยงานที่ตนเองสังกัด รวมทั้งวิธีการที่จะปฏิบัติการกิจให้ประสบผลสำเร็จ โดยไม่ซ้ำซ้อนกับภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กรเดียวกัน และนโยบายยังช่วยให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น

(3) นโยบายก่อให้เกิดเป้าหมายในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานทุกชนิด การบริหารงานโดยมีเป้าหมายจะทำให้ประหยัดทั้งการเงิน เวลา บุคลากร รวมถึงพลังความสามารถหรือศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้นด้วย นอกจากนั้นยังทำให้การทำงานของบุคลากรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นเดียวกัน

(4) นโยบายที่ดีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการใช้อำนาจของผู้บริหารให้เป็นไปโดยถูกต้องมีเหตุผลและมีความยุติธรรม อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ความจงรักภักดี และความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(5) นโยบายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาทางด้านการบริหาร เพราะนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารงานหรือผู้ใช้ให้มีความสามารถในการแปลความ และทำให้เห็นนโยบายเป็นสิ่งที่สามารถจะปฏิบัติได้ นอกจากนั้นนโยบายจะพัฒนาผู้บริหารให้รู้จักคิดทำนโยบายขึ้น แทนที่จะคิดปฏิบัติตามนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากความสำคัญของนโยบายที่ได้กล่าวแล้ว

กาญจนา พงษ์ใหม่ (2541); วิโรจน์ สารรัตนะ (2543); ประชุม รอดประเสริฐ (2545) และ Massie & Douglas (1981 อ้างถึงใน คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายกับการบริหารสอดคล้องและตรงกันหลายประการ ดังนี้คือ

(1) นโยบายช่วยให้ประหยัดเวลา กล่าวคือนโยบายเป็นสิ่งที่คิดหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว ดังนั้นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจึงไม่จำเป็นจะต้องคิดขึ้นใหม่ทั้งหมด เป็นแต่เพียงการเอาข้อมูลที่มีอยู่ก่อนแล้วเป็นปัจจัยเพื่อประกอบการตัดสินใจ และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

(2) นโยบายก่อให้เกิดการประสานงาน กล่าวคือในองค์การหนึ่งๆ ย่อมประกอบด้วยหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน นโยบายเดียวกันจะช่วยให้แต่ละหน่วยงานย่อยสามารถคาดการณ์ ตัดสินใจและปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องยิ่งขึ้น และโดยนโยบายเดียวกันย่อมจะช่วยให้หน่วยงานเหล่านั้นทำงานประสานกันด้วยดี

(3) นโยบายช่วยให้้องค์การเกิดความมั่นคง และสามารถลดความเครียดของสมาชิกภายในองค์การได้ เพราะสมาชิกทุกคนเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

(4) นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละระดับและแต่ละบุคคลกล้าที่จะคิดตัดสินใจ เพราะทุกคนทราบถึงพิสัยและขอบเขตของความรับผิดชอบที่ตนเองสามารถตัดสินใจได้

(5) นโยบายจะทำหน้าที่เป็นโครงร่างที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น และจะเป็นตัวที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บริหารระดับต้นเหล่านั้นได้ตรงกับความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง

(6) นโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปโดยถูกต้อง ยุติธรรม และเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น อนึ่งนโยบายในการปฏิบัติงานขององค์การนั้น อาจเป็นนโยบายที่ใช้ได้นานถ้าองค์การมีเสถียรภาพและมั่นคง หรือนโยบายที่กำหนดขึ้นมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์การ และเป็นนโยบายที่บุคคลทุกฝ่ายในองค์การคิดค้น

นอกจากนี้ สมบัติ ชำรงชัยวงศ์(2540) ได้กล่าวถึงความสำคัญของนโยบายว่าเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการแก้ปัญหาที่สำคัญของประชาชน ระดับความรุนแรงและลักษณะของปัญหาในแต่ละประเทศล้วนมีความแตกต่างกัน แต่ทุกประเทศรัฐบาลที่ดีย่อมจะต้องให้ความสนใจในการแก้ปัญหาของประชาชน โดยเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่จะต้องได้รับความสนใจในการแก้ปัญหาเป็นลำดับต้นๆ ซึ่งในการแก้ปัญหาต่างๆ เหล่านั้นจะต้องมีนโยบายเป็นเครื่องชี้นำการบริหารองค์การและกรอบในการแก้ปัญหา โดยเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารทราบว่าทำอะไร และใช้ปัจจัยใดบ้าง ทั้งยังเป็นเสมือนเข็มทิศและหางเสือที่ช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปถูกทิศทาง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความชอบธรรมในการใช้อำนาจของผู้บริหารช่วยให้เกิดการพัฒนากาการบริหารในแง่ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือในการประสานงานเนื่องจากนโยบายจะช่วยให้หน่วยปฏิบัติงานเข้าใจเป้าหมาย แนวปฏิบัติ และทิศทางการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานกัน ได้สะดวกมากขึ้น ทั้งนี้ นโยบายยังเป็นเครื่องมือในการควบคุมกำกับ และติดตามงานของผู้บริหาร

ส่วนการบริหารงานสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายที่ดีของนโยบายของสถานศึกษานั้น ดังที่วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวถึงนโยบายที่ดี ว่ามีลักษณะดังนี้ คือ 1) ต้องมีเป้าหมายที่ส่งผลประโยชน์แก่องค์กรหรือประชาชนโดยส่วนรวมมากที่สุด 2) ครอบคลุมภารกิจทุกด้านและมีความสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกัน 3) ควรได้มาจากการกลั่นกรองถึงความสำคัญหรือความต้องการ 4) นโยบายที่ดีควรประกอบด้วยเป้าหมาย แนวทาง และกลวิธีที่ดี ดำเนินการได้รวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด 5) ต้องมีเนื้อหาเป็นหลักในการดำเนินงานและมีหลักประกันในการประเมินความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และ 6) นโยบายที่ดีจะเป็นข้อความที่ชัดเจน ถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติได้โดยง่ายและมีความเข้าใจตรงกัน

อย่างไรก็ตามนโยบายขององค์กรใด องค์กรหนึ่งมีคุณลักษณะที่ดีที่เหมาะสมโดยถือเอาทัศนคติของบุคคลเป็นที่ตั้ง เพราะนโยบายสามารถมองได้จากหลายแง่มุม มุมหนึ่งอาจเป็นที่ยอมรับของบุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง แต่อีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งอาจเห็นว่ายังไม่เหมาะสมดีพอ ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของนโยบายจะเป็นคุณลักษณะที่เป็นไปตามหลักการถือเสียงข้างมากหรือเป็นทัศนคติของกลุ่มคนส่วนใหญ่โดยอนุโลมที่อาจมีคนอีกกลุ่มหนึ่งหรือจำนวนน้อยโจมตีคัดค้านและวิพากษ์วิจารณ์ไปตามทัศนะหรือตามเหตุผลของบุคคลกลุ่มนั้น(มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550)

1.2 องค์ประกอบ และรูปแบบของนโยบาย

1.2.1 องค์ประกอบของนโยบาย

องค์ประกอบของนโยบาย หมายถึง ปัจจัยที่เป็นคุณสมบัติสำคัญพื้นฐานของนโยบาย เพื่อให้ง่ายต่อการบ่งชี้กำหนดว่า สิ่งใดเป็นนโยบายหรือไม่เป็น สุรนาท ขมะณรงค์ (2540) ได้เสนอแนะแนวทางในการพิจารณาถึงองค์ประกอบของนโยบายไว้ 4 ประการ ดังนี้คือ

(1) เหตุผลของการกำหนดนโยบาย (rational) เป็นเหตุผลและสาเหตุที่มาของการกำหนดนโยบายในเรื่องต่างๆที่รัฐกำหนดขึ้น หากนโยบายที่กำหนดขึ้นมีเหตุผลเพียงพอ สาธารณชนก็ยอมรับได้ ดังนั้นค่านโยบายต้องอ้างอิงถึงสาเหตุที่มาและเหตุผลในการกำหนดนโยบายด้วย

(2) เป้าหมายของนโยบายหรือผลที่คาดว่าจะได้รับจากนโยบาย (targets or ended result) เป็นการกำหนดเป้าหมายของนโยบายถือเป็นจุดหมายปลายทางที่รัฐบาลมุ่งไปให้ถึง แต่ข้อสำคัญเป้าหมายต้องมีความชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามนโยบายมีหลักยึดถือที่ชัดเจน

(3) วิธีการหรือกลวิธีที่จะทำให้นโยบายบรรลุเป้าหมาย (means or strategies) เป็นวิธีการปฏิบัติ (means) เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (end) ของนโยบายตามที่กำหนดไว้ นโยบายหนึ่งๆอาจประกอบด้วยกลวิธีหลายกลวิธีที่ผู้ปฏิบัติต้องเลือกกลวิธีที่ดีที่เหมาะสมไปใช้

(4) ทรัพยากรหรือปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินนโยบาย (resources) หมายถึง ทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินนโยบายตามวิธีการที่กำหนดบรรลุผล ทรัพยากรที่เป็นองค์ประกอบของนโยบายเช่น คน เงิน วัสดุ เครื่องมือ เครื่องจักร ฯลฯ

ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของนโยบายสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ 1) ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (fundamental factor) หมายถึงถึงต่างๆที่

ผู้กำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา หากไม่คำนึงถึงอาจทำให้นโยบายขาดความสมบูรณ์และไม่สามารถปฏิบัติได้ เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้กำหนดนโยบาย วิธีการ หรือกระบวนการในการดำเนินนโยบาย ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อมูลและเอกสารต่างๆ 2) ปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อม (environmental factors) หมายถึงสิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้กำหนดนโยบายต้องคำนึงถึง เพราะสิ่งแวดล้อมในสังคมมีผลกระทบต่อการกำหนดนโยบาย เช่น ปัจจัยทางการเมืองและวัฒนธรรมการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของนโยบาย หมายถึงส่วนสำคัญที่ประกอบกันเข้าทำให้เกิดเป็นนโยบายขึ้นมา อันได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของนโยบาย (policy objective) และ 2) แนวทางของนโยบาย (policy means) นโยบายจะขาดองค์ประกอบสำคัญส่วนใด ส่วนหนึ่งนี้ไม่ได้ เช่นมีเพียงวัตถุประสงค์ไม่บอกแนวทางสิ่งที่กำหนดนั้นก็ไม่นับเป็นนโยบาย จะมีค่าเพียงเป็นความปรารถนาเท่านั้น ในบางครั้ง นโยบายที่ดีอาจมีองค์ประกอบส่วนที่ 3 คือ กลไกของนโยบาย (policy mechanism) อีกด้วย (วีระ บำรุงรักษ์, 2535 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ และ ประยุทธ์ ชูสอน, 2548) กลไกของนโยบายนี้ ช่วยให้เห็นว่าการจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดตามแนวทางที่ชี้นำไว้จะต้องมีกลไกอะไรบ้างเป็นเครื่องมือ กลไกนโยบายจึงหมายถึงรวมถึงตั้งแต่ ระเบียบกฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ หน่วยงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ปฏิบัติในการนั้น ๆ ด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของนโยบาย ดังนี้ คือ 1) เป้าหมาย 2) ยุทธศาสตร์ และ 3) กลไกนำสู่การปฏิบัติและการประเมินผล

1.2.2 รูปแบบของการกำหนดนโยบาย

วิโรจน์ สารรัตนะ และประยุทธ์ ชูสอน (2548) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการกำหนดนโยบายว่ามี 7 รูปแบบ คือ

(1) รูปแบบผู้นำ (elite model) ผู้กำหนดนโยบายคือผู้นำ ยึดหลักอำนาจนิยมว่าผู้นำต้องการอะไร เมื่อกำหนดแล้วผู้ตามมีหน้าที่น่านโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล

(2) รูปแบบกลุ่ม (group model) เป็นการกำหนดนโยบายโดยกลุ่ม ยึดหลักการมีส่วนร่วมและการหาจุดร่วมระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ โดยอาศัยหลักการเสียงข้างมาก การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรอง

(3) รูปแบบสถาบัน (institution model) กำหนดโดยสถาบัน ยึดหลักความเป็นสถาบันอ้างอิงความเป็นสถาบันที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม หากไม่ปฏิบัติตามอาจมีบทลงโทษ

(4) รูปแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental model) ยึดหลักแนวคิดความต่อเนื่องจากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เนื่องจากมีเวลาจำกัด งบประมาณน้อย ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

(5) รูปแบบระบบ (system model) ยึดถือแนวคิดว่านโยบายเป็นปัจจัยป้อนออก (output) ที่เกิดจากปัจจัยป้อนเข้า (input) ของปัญหา ความต้องการ หรือข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในองค์กรหรือสังคม แล้วมีกระบวนการ (process) ของโครงสร้างองค์การหรือสังคมที่จะกำหนดเป็นนโยบายออกมา

(6) รูปแบบกระบวนการ (process model) ยึดถือแนวคิดว่าการกำหนดนโยบายเป็นกิจกรรมที่มีขั้นตอนต่างๆ เป็นกระบวนการ คือมีขั้นตอนการกำหนดปัญหา ความต้องการ ข้อเรียกร้อง มีขั้นตอน

การเสนอแนะทางเลือก นโยบายหลากหลายทางเลือก มีขั้นตอนการเลือก นโยบายที่ดีที่สุดหรือที่เหมาะสมที่สุด มีขั้นตอนการนำเอานโยบายไปปฏิบัติและมีขั้นตอนการประเมินนโยบาย

(7) รูปแบบมีเหตุผล (rational model) คำนึงถึงผลตอบแทน (gain) ที่จะได้รับ มากกว่าค่าใช้จ่าย (cost) ซึ่งผลตอบแทนมิได้หมายถึงเฉพาะเรื่องเงินเท่านั้นแต่หมายถึงผลได้ผลเสียในด้านอื่นด้วย ซึ่งการที่จะกำหนดนโยบายในแบบนี้ออกมาได้ ผู้กำหนดนโยบายต้องมีความรู้ความสามารถหลายประการ เช่น รู้ว่าองค์กรหรือสังคมต้องการอะไร มีน้ำหนักมากน้อยกว่ากันอย่างไร รู้ทางเลือกนโยบายทุกทางที่มีอยู่ สามารถคาดการณ์ผลของทางเลือกนโยบายแต่ละทางได้ถูกต้อง สามารถคำนวณหาอัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนและค่าใช้จ่ายสำหรับแต่ละทางเลือก และสามารถเลือกนโยบายที่ให้ประสิทธิภาพสูงสุด

เมื่อพิจารณารูปแบบของนโยบายต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีรูปแบบที่สอดคล้องกับรูปแบบผู้นำ รูปแบบกลุ่ม รูปแบบระบบ รูปแบบกระบวนการ และรูปแบบมีเหตุผล ดังรายละเอียดซึ่งปรากฏในระเบียบวิธีวิจัยของการวิจัยครั้งนี้

1.3 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ หรือการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติถือเป็นขั้นตอนย่อยหนึ่งของขั้นตอนหลักเรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้นโยบายได้รับการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตามนโยบายและผู้ได้รับ การรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตามนโยบายและผู้ได้รับผลจากนโยบาย อันจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้ให้นโยบายได้รับความสำเร็จในที่สุด ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้มอบและผู้รับนโยบายจะต้องมีความชัดเจนเรื่ององค์ประกอบของนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้รับนโยบายจะต้องเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปนโยบายอาจจะมีลักษณะที่ขาดความชัดเจนในตัวเองอยู่บ้าง กล่าวคือ นโยบายส่วนหนึ่งมีลักษณะเป็นเชิงอุดมการณ์ นโยบายบางครั้งผู้กำหนดทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น คือมีลักษณะเป็นเชิงทางเลือก และนโยบายที่ดีจะมีความชัดเจนถึงขั้นที่บอกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย คือมีลักษณะเป็นเชิงมาตรการ ในเรื่ององค์ประกอบของนโยบายนี้จะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้มอบนโยบายตระหนักถึงความชัดเจนในนโยบายที่ตนกำหนดขึ้น อันจะทำให้ผู้รับนโยบายเกิดความเข้าใจชัดเจนง่ายต่อการรับนำไปตีความและจัดทำเป็นนโยบายรอง และแผนปฏิบัติงานง่ายขึ้นในขณะเดียวกันก็จะช่วยให้ผู้รับนโยบายสามารถแยกแยะส่วนสำคัญของนโยบายและแปลความหมายได้ถูกต้องชัดเจนง่ายขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหญ่ให้เป็นนโยบายย่อยที่ดี การแปลงนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติที่ดีจะต้องจัดวัตถุประสงค์แนวทางดำเนินการและกลไกให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

1.3.1 ระดับของนโยบาย

โดยทั่วไปนโยบายมักมีหลายระดับ ถดหลั่นกันไปตามระดับการบังคับบัญชา รับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติจึงต้องมีการจัดระดับของนโยบายตามแนวดิ่ง และแบ่งขอบเขตของนโยบาย ถดหลั่นตามความรับผิดชอบของระดับหน่วยงานดังกล่าวด้วย การแบ่งโดยอาจแบ่งขอบเขตของนโยบายตามกลุ่มเป้าหมาย พื้นที่ เนื้อหาสาระ หรือวิธีอื่นๆก็ได้ ในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัตินี้ ผู้มอบและผู้รับนโยบายจะต้องมีความชัดเจนเรื่ององค์ประกอบของนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้รับ

นโยบายจะต้องเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายอาจมีลักษณะที่ขาดความชัดเจนในตัวเองอยู่บ้าง กล่าวคือ นโยบายส่วนหนึ่งมีลักษณะเป็นเชิงอุดมการณ์ แต่ในบางครั้งผู้กำหนดนโยบาย ทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น คือมีลักษณะเป็นเชิงทางเลือก นโยบายที่ดีจะมีความชัดเจนถึงขั้นที่บอกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย คือมีลักษณะเป็นเชิงมาตรการ อันจะทำให้ผู้รับนโยบายเกิดความเข้าใจชัดเจนง่ายต่อการรับนำไปตีความและจัดทำเป็นนโยบายรอง และแผนปฏิบัติง่ายขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยให้ผู้รับนโยบายสามารถแยกแยะส่วนสำคัญของนโยบายและแปลความหมายได้ถูกต้องชัดเจนง่ายขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหญ่ให้เป็นนโยบายย่อยที่ดี การแปลงนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติที่ดี จำเป็นต้องจัดวัตถุประสงค์ แนวทางดำเนินการและกลไกให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

โดยสรุปแล้วจะเห็นว่า นโยบายมีหลายระดับตามระดับการบังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายได้ว่า สิ่งใดเป็นนโยบายหลัก สิ่งใดเป็นนโยบายรอง และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

1.3.2 ขั้นตอนการดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้รับนโยบายระดับกลางโดยทั่วไปจะทำหน้าที่ 2 ส่วนคือ 1) นำนโยบายมาจัดทำเป็นแผนสำหรับหน่วยงานของตนเองเป็นผู้ปฏิบัติ และ 2) กำหนดนโยบายหรือแผนให้หน่วยงานระดับล่างลงไปรับไปปฏิบัติ ส่วนผู้ปฏิบัติระดับล่างจะทำหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้ง 2 อย่างต่อไปนี้คือ 1) นำนโยบายจากหน่วยเหนือมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติ และ 2) รับแผนของหน่วยเหนือมาปฏิบัติ ซึ่งอาจจะต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการขึ้นด้วยก็ได้ ดังนั้นผู้รับมอบนโยบายจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายและแผน และสามารถแปลความหมายของนโยบายแล้วเชื่อมโยงมาสู่การทำแผนให้ได้ ในการแปลงนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติอาจมีการกำหนดนโยบายย่อย หรือนโยบายรองให้หน่วยงานระดับล่างรับไปดำเนินการ แต่ในท้ายที่สุดจำเป็นต้องมีแผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติ

การนำนโยบายสู่การปฏิบัติจึงมีกิจกรรมอย่างน้อย 4 เรื่องคือ

(1) การตีความวัตถุประสงค์ในนโยบาย แล้ววิเคราะห์แยกแยะเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายย่อยๆ ลงไปเพื่อให้เป้าหมายย่อยเหล่านั้นมีความชัดเจน ปฏิบัติได้ และทุกเป้าหมายที่กำหนดคั่นต่างมุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ของนโยบาย

(2) การขยายความเรื่องแนวทางการบรรลุวัตถุประสงค์ในนโยบาย เพื่อเห็นวิธีการปฏิบัติได้ซึ่งแนวทางเหล่านั้นตอบสนองเป้าหมายของแผนและสอดคล้องกับแนวทางในนโยบายด้วย

(3) การแปลความหมายในส่วนกลไกของนโยบายออกมาในรูปแบบที่เป็นเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ทั้งนี้ตามวิธีการที่กำหนดไว้ในแผน ว่าต้องมีอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดและคุณภาพอย่างไร

(4) การจัดหาความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผน วิธีการปฏิบัติและทรัพยากรที่ใช้ให้ประสาน สอดคล้องกันในลักษณะการคาดการณ์ในอนาคต ซึ่งมีทรัพยากร เวลาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยนั่นเอง

ด้วยเหตุนี้ นโยบายหนึ่งๆอาจมีการถ่ายทอดลงไปเป็นแผนปฏิบัติมากกว่าแผนหนึ่งก็ได้ และในกรณีเช่นนี้ เพื่อมิให้แต่ละแผนมีลักษณะแตกแยกคนละทิศทาง จำเป็นต้องใช้หลักการประสานแผนกำกับในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง 2 ลักษณะดังนี้คือ

(1) การกำหนดแผนในลักษณะเป็นองค์ประกอบ คือการแยกแยะวัตถุประสงค์ของนโยบายออกมาในรูปที่ทำให้เกิดแผนมากกว่า 1 แผน และแต่ละแผนต้องปฏิบัติพร้อมๆกันไป จะขาดแผนใดแผนหนึ่งไม่ได้ มิฉะนั้นจะไม่บรรลุเป้าหมายของนโยบายเลย

(2) การกำหนดแผนในลักษณะเป็น การสนับสนุน คือมีการแยกแยะวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติของนโยบายออกเป็น หลายๆส่วนและแต่ละส่วนมีความเป็นอิสระในตัวเอง แต่สามารถจัดลำดับความสำคัญเป็นส่วนหลัก ส่วนรองไว้ ซึ่งการแยกแยะวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติดังกล่าวจะทำให้เกิดแผนมากกว่าหนึ่งแผน และแต่ละแผนสามารถทำให้นโยบายบรรลุความสำเร็จได้ในตัวเอง แม้จะขาดแผนอื่นๆ แต่หากมีแผนอื่นๆ ด้วยจะช่วยให้นโยบายบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

ส่วนขั้นตอนการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติมีลักษณะเป็นการจัดทำนโยบายย่อยรองรับนโยบายใหญ่หรือการจัดทำแผนเพื่อให้เป็นกลไกของนโยบายนั่นเอง ดังนั้นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องทราบถึงขั้นตอนและปัจจัยที่จะต้องพิจารณาในกระบวนการดังกล่าวด้วย จึงจะทำให้การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้ผลดี ขั้นตอนดังกล่าวอาจกำหนดตามลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1 วิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ เพื่อให้สามารถตีความวัตถุประสงค์ แนวทาง และกลไกของนโยบายได้ถูกต้องชัดเจน จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงนโยบายของหน่วยเหนือที่กำหนดมา การวิเคราะห์ที่ีต้องศึกษาถึงประวัติความเป็นมาของนโยบายนั้น แนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังของนโยบาย ลักษณะและกระบวนการก่อเกิดของนโยบายการเข้ามามีบทบาทของกลุ่มสถาบัน หรือผู้นำในการกำหนดนโยบาย ผลของการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติที่ผ่านมา ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพัฒนานโยบายนั้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยให้สามารถตีความหมาย แยกแยะ คาคการณ์ และขยายความ วัตถุประสงค์ แนวทาง และกลไกของนโยบายดังกล่าวได้ถูกต้อง ลึกซึ้ง ยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์นโยบายและแผนของหน่วยงานปฏิบัติ ผู้นำนโยบายของหน่วยเหนือ จำเป็นต้องทราบว่านโยบายนั้นเป็นนโยบายเก่าหรือใหม่ แต่มีการปรับเปลี่ยนจากนโยบายเดิม และนโยบายนั้นได้มีการถ่ายทอดลงเป็นนโยบายหรือแผนของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบแล้วอย่างไร ทั้งนี้เพื่อจะได้นำนโยบายและแผนนั้นมาวิเคราะห์โดยใช้แนวทางเดียวกันกับการวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือแต่ละสามารถวิเคราะห์ได้ละเอียดลึกซึ้งกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านปัญหาการปฏิบัติและผลของการนำมาปฏิบัติเพื่อจะนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบในการวางแผนต่อไป

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือพื้นที่ที่รับผิดชอบ นอกจากนโยบายของหน่วยเหนือ นโยบายและแผนในเรื่องนั้นๆ ของหน่วยงานตัวเองแล้ว ผู้รับนโยบายก่อนจะจัดทำแผนต่อไปจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของประชากรกลุ่มเป้าหมายหรือปัญหาของพื้นที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะด้าน กล่าวคือ หากหน่วยงานที่ผู้รับนโยบายเป็นระดับอำเภอ ผู้รับนโยบายจำเป็นต้องนำข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในนโยบายนั้นมาพิจารณา หากยังไม่มีก็จำเป็นต้องเก็บรวบรวมเพิ่มเติม โดยกำหนดกรอบเพื่อให้เป็นแนวทางในการรวบรวมวิเคราะห์ให้ตรงกับประเด็นหลักที่ต้องทราบ

ในการวิเคราะห์อาจแยกแยะให้เห็นสภาพปัญหาและความแตกต่างของกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มต่างๆ หรือแยกแยะตามพื้นที่ทั้ง 2 ด้าน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นระดับของสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันและช่องว่างระหว่างเป้าหมายของนโยบายที่หน่วยเหนือต้องการ อันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าสำเร็จและความเป็นไปได้ของเป้าหมายที่จะตั้งขึ้น ตลอดจนวิธีปฏิบัติและทรัพยากรที่จะต้องใช้

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน ในการวางแผนเพื่อตอบสนองนโยบายนั้น จำเป็นต้องมีการจำแนกเป้าสำเร็จ แนวทางปฏิบัติและทรัพยากรที่ใช้ของแต่ละหน่วยงานที่รับแผนไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะแต่ละหน่วยงานนอกจากจะมีปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายที่อาจแตกต่างกันไปแล้ว ยังมีศักยภาพและความพร้อมที่แตกต่างกันไปด้วย ศักยภาพและความพร้อมที่จะปฏิบัติตามนโยบาย ความสามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งโดยทั่วไปพิจารณาได้จากปัจจัย 3 ด้านคือ

(1) ปัจจัยด้านโครงสร้างของหน่วยงาน คือการที่หน่วยงานมีโครงสร้างเล็ก ใหญ่ ขนาดใด การจัดหน่วยงาน บทบาท ภารกิจกว้าง แคบเพียงใด ตลอดจนมีการจัดตั้งเก่า ใหม่ อย่างไร โครงสร้างหน่วยงานจะเป็นศักยภาพพื้นฐานที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถจะรับนโยบายมาปฏิบัติได้กว้าง แคบแค่ไหน

(2) ปัจจัยความพร้อมด้านทรัพยากร คือการที่หน่วยงานมีอิตรากำลังคน เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนงบประมาณเพียงพอ แค่นี้สำหรับการรับนโยบายมาปฏิบัตินั่นเอง

(3) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการจัดการ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของหน่วยงาน งานด้านการจัดการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จของนโยบายนั่นเอง หน่วยงานบางแห่งมีทรัพยากรมาก แต่อาจขาดประสิทธิภาพการจัดการ แต่บางหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้สูงทั้งๆที่มีทรัพยากรจำกัด

ปัจจัยทั้ง 3 ด้านนี้จะต้องนำมาพิจารณาประกอบกัน เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมโดยส่วนรวมของหน่วยงานที่จะรับนโยบายมาปฏิบัติ และใช้ในการกำหนดเป้าสำเร็จ และแนวทางปฏิบัติของแผนด้วย

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ในการวางแผนเพื่อตอบสนองนโยบายใดก็ตาม จำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย

ขั้นที่ 6 กำหนดเป้าสำเร็จ ในการวางแผนสนองนโยบายใดๆ เมื่อวิเคราะห์เป้าสำเร็จที่ต้องการของนโยบาย ปัญหาความต้องการ และศักยภาพของหน่วยรับนโยบายแล้ว จึงนำเอาผลการวิเคราะห์ในข้อต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นมากำหนดเป้าสำเร็จ โดยแยกเป็นเป้าสำเร็จรวมและเป้าสำเร็จย่อยซึ่งอาจแบ่งกลุ่มพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายก็ได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าสำเร็จจะต้องคำนึงถึง 1) ความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ (obtainable) 2) สามารถวัดได้ (measurable) และ 3) ทำทนายให้อยากทำงานบรรลุเป้าสำเร็จ (challenging)

ขั้นที่ 7 กำหนดวิธีปฏิบัติและทรัพยากรที่ใช้ เมื่อสามารถกำหนดเป้าสำเร็จได้เหมาะสมแล้ว มีการตรวจสอบความเป็นไปได้แล้ว ผู้รับนโยบายจำเป็นต้องแปลงและดำเนินการในนโยบายให้ออกมาเป็นวิธีปฏิบัติ และวิธีปฏิบัตินั้นจะต้องมุ่งให้บรรลุเป้าสำเร็จของนโยบายและแผน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวดำเนินการในนโยบายด้วย

ขั้นที่ 8 กำหนดองค์กรปฏิบัติ ในการรับนโยบายมาปฏิบัติในแต่ละเรื่องอาจใช้ องค์การประจำหน่วยงานที่มีอยู่แล้วก็ได้ หรือบางครั้งนโยบายบางเรื่องต้องการหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษ ต่างจากหน่วยงานเดิมก็ได้

ขั้นที่ 9 กำหนดวิธีการจัดการ เพื่อให้หน่วยงานล่างสามารถรับแผนหรือนโยบายไป ปฏิบัติได้ชัดเจน จึงจำเป็นต้องกำหนดวิธีการจัดการคือการจำแนกกิจกรรมต่างๆ และทรัพยากรที่ใช้ให้สัมพันธ์ กันกับเป้าสำเร็จที่ต้องการบรรลุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสร้างระบบอำนวยการจัดการให้เกิดขึ้นด้วย เช่น มีระเบียบ แนวทางปฏิบัติให้ให้มีการตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการ และการปรับเปลี่ยน เป้าสำเร็จ วิธีดำเนินการ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรเพื่อให้กิจกรรมเข้ากับสภาพความเป็นจริงของผู้ปฏิบัติตนเอง และจะต้องไม่ลืมว่ามีการจัดการในแต่ละระดับของหน่วยงานแตกต่างกันอย่างไรด้วย

ขั้นที่ 10 กำหนดแนววิธีการควบคุมการบรรลุเป้าสำเร็จ ในการกำหนดเป้าสำเร็จและ วิธีการใช้ทรัพยากรต่างๆ โดยธรรมชาติการทำงานทั่วไปมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรมาก บรรลุเป้าสำเร็จต่ำ ดังนั้นในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติจึงจะต้องมีการควบคุมให้ใช้ทรัพยากรน้อย แต่ได้เป้าสำเร็จสูง การควบคุมดังกล่าวจึงอาจเป็นมาตรฐานเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้ ซึ่งมีขอบข่ายกว้างในทางการจัดการ อาจมีหลาย ลักษณะ ได้แก่ การรายงาน การติดตาม การนิเทศ และการประเมินผล ซึ่งถ้าหากจะให้เกิด ความชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติ ก็ควรกำหนดเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จไว้ให้ชัดเจน

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า การดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก จากข้อความที่มีผู้กล่าวว่า การวางแผนที่ดีทำให้ประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง หากพิจารณาให้ถ่องแท้จะพบว่า อีกครึ่งหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์นั้น อยู่ที่ขั้นตอนการนำ แผนไปสู่การปฏิบัติเอง ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา ทรัพยากรและความสามารถของบุคคลผู้ที่จะนำไป ปฏิบัติ โดยในการดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ แก้ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการ ปฏิบัติ ตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่างๆ เช่น คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อกำหนดนั้น เพื่อให้ เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3.3 ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีดังนี้

(1) ลักษณะของนโยบาย มีส่วนในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของ นโยบายได้แก่

(1.1) ประเภทของนโยบาย การปฏิบัติตามนโยบายจะมีโอกาสประสบ ผลสำเร็จมากที่สุดหากนโยบายนั้นเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆน้อยที่สุด และมีความเห็นพ้องต้องกัน ในวัตถุประสงค์ในระดับสูง

(1.2) ผลประโยชน์ของนโยบายนั้นๆ ความสำเร็จของการนำนโยบายไป ปฏิบัติขึ้นกับประสิทธิผลที่ผ่านมาน้ำหนักของผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่นโยบายนั้นผลักดันให้เกิด ขึ้นมา ถ้าการรับรู้มีมากกว่านโยบาย ให้ประโยชน์มากกว่านโยบายอื่น โอกาสความสำเร็จก็จะมีความ

(1.3) ความสอดคล้องกับค่านิยมที่มีอยู่ และความต้องการของผู้ที่จะได้รับ ผลกระทบจากนโยบายนั้น

(1.4) ความเป็นไปได้ในการนำมาทดลองก่อนในเชิงปฏิบัติในลักษณะของโครงการทดลอง โอกาสสำเร็จจะมีมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถทำเป็นโครงการทดลองก่อนได้

(1.5) ความเห็นผลได้ของนโยบาย นโยบายที่สามารถส่งผลที่สามารถเห็นได้ชัดเจน จะมีโอกาสในการประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติมากกว่านโยบายที่ไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลที่ชัดเจน

(1.6) คุณภาพของการส่งข้อมูลย้อนกลับ คุณสมบัติของการส่งข้อมูลย้อนกลับมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของนโยบาย โดยเฉพาะถ้าเป็นนโยบายที่เสนอการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

(2) วัตถุประสงค์ของนโยบาย เป็นส่วนหนึ่งในการที่จะให้การกำหนดนโยบายไปปฏิบัตินั้นสำเร็จแยกพิจารณาได้ดังนี้

(2.1) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ หากวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน โอกาสการตีความผิดจะเป็นเหตุทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติล้มเหลวได้

(2.2) ความสอดคล้องต้องกันของวัตถุประสงค์ นอกจากวัตถุประสงค์จะชัดเจนแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

(2.3) ความยากง่ายในการรับรู้วัตถุประสงค์ คือ ง่ายต่อความเข้าใจ ความรับรู้ของผู้ที่จะนำไปปฏิบัติว่า นโยบายนั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร

(2.4) ตัวชี้วัดความสำเร็จของนโยบาย จะทราบว่าความสำเร็จของนโยบายนั้นแสดงให้เห็นได้อย่างไร อะไรคือตัวชี้วัดว่านโยบายนั้นประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีดัชนีชี้วัดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบายนั้นๆ

(2.5) ความไม่เที่ยงตรงของข่าวสารต่อผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ หากแหล่งข้อมูลข่าวสารให้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องในการแปลวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานต่างๆของนโยบาย ข้อขัดแย้งเหล่านั้นจะทำให้การปฏิบัติเป็นไปไม่ได้ตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่แท้จริง

(3) ความเป็นไปได้ทางการเมือง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไปได้ทางการเมืองได้แก่

(3.1) การเจรจาระหว่างรัฐบาลและเอกชน ความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์หรือคัดค้านที่เอกชนมีต่อนโยบาย ด้านนโยบายใดจำเป็นต้องมีการเจรจากับกลุ่มธุรกิจเอกชนอยู่เสมอ โอกาสที่จะประสบปัญหาจะมีเมื่อนำไปปฏิบัติ

(3.2) ความสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นโยบายที่ขาดการสนับสนุนจากกลุ่มผลประโยชน์ และบุคคลที่สำคัญในวงการรัฐบาลและรัฐสภา โอกาสที่จะถูกคัดค้านเมื่อนำเข้าพิจารณาในกระบวนการทางนิติบัญญัติ

(3.3) ผลกระทบของนโยบายที่มีต่อกลุ่มอาชีพที่มีอิทธิพล กลุ่มอิทธิพลจะใช้วิถีทางทั้งการเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อที่จะยับยั้งการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย

(3.4) การสนับสนุนจากชนชั้นผู้นำ โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาหากการสนับสนุนจากชนชั้นผู้นำ โอกาสนำนโยบายไปปฏิบัติก็เกิดขึ้นได้ยาก

(3.5) การสนับสนุนจากสื่อมวลชน นโยบายที่ขาดการสนับสนุนจากสื่อมวลชนมักประสบปัญหาในทางปฏิบัติ

(3.6) การสนับสนุนจากผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง ว่าชอบหรือไม่กับนโยบายนั้น

(4) ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีเกิดขึ้นเร็วและแต่ละครั้งจะส่งผลกระทบต่อปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย เทคโนโลยีที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติตามนโยบายที่วางเอาไว้ ต้องสอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือภาวะแวดล้อมที่จะน่านโยบายไปปฏิบัติ ข้อเสนอของนักวิชาการ ที่ปรึกษาชาวต่างประเทศ จะต้องนำมาพิจารณาให้รอบคอบ เพราะอาจไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในประเทศกำลังพัฒนาก็เป็นได้

(5) ความพอเพียงของทรัพยากร นโยบายที่จะนำไปปฏิบัติให้สำเร็จนั้นต้องได้รับการสนับสนุนทางทรัพยากร ทั้งด้านเงิน คน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งจะกระทบกับประสิทธิภาพของนโยบาย

(6) ลักษณะของหน่วยงานที่น่านโยบายไปปฏิบัติ โครงสร้างของหน่วยงานที่น่านโยบายไปปฏิบัติจะมีส่วนอย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายนั้น ซึ่งพิจารณาได้เป็น

(6.1) ประเภทของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีกำลังคน ทรัพยากรอื่นๆ พร้อมอยู่แล้ว มีโอกาสที่นโยบายจะประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติมากกว่าหน่วยงานที่ไม่พร้อม

(6.2) โครงสร้างและลำดับชั้นการบังคับบัญชา หน่วยงานขนาดเล็กที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย จำนวนผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามาก จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการน่านโยบายไปปฏิบัติมากกว่าหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระดับชั้นและสายการบังคับบัญชามาก แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย

(6.3) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่กำหนดนโยบาย ความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างหน่วยงานที่กำหนดและหน่วยงานที่น่านโยบายไปปฏิบัติ ถ้าความสัมพันธ์มีมากโอกาสความสำเร็จก็จะมีความด้วย

(7) กลไกภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานที่น่านโยบายไปปฏิบัติ

(7.1) จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หากจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีมากขึ้นเท่าใด ปัญหาในเรื่องการประสานงานจะมากขึ้น และหากไม่สามารถประสานกันได้โอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวก็มากขึ้น และหากไม่ประสานกันได้ โอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวก็มากขึ้น

(7.2) จำนวนจุดตัดสินใจ จำนวนจุดตัดสินใจของนโยบายถ้ามีมากขึ้นเท่าใด ความล่าช้าในการปฏิบัติก็มากขึ้นเท่านั้น

(7.3) ความสัมพันธ์ดั้งเดิมของหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย ถ้าร่วมมือกันดีก็ทำให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ผลสำเร็จ ตรงกันข้ามกับความขัดแย้งดั้งเดิมซึ่งถ้ามีก็จะนำไปสู่ความล้มเหลว

(7.4) การแทรกแซงของหน่วยงานระดับนโยบายอาจประสบปัญหาหากถูกแทรกแซงจากหน่วยงานระดับบนมากเกินไป

(8) ทศนคติของผู้ที่น่านโยบายไปปฏิบัติ นโยบายที่ขัดกับความรู้สึกพื้นฐานหรือผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติอาจได้รับการคัดค้านหรือปฏิบัติอย่างไม่เต็มใจ ทศนคติที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบายพิจารณาได้ดังนี้

(8.1) ทศนคติที่มีต่อวัตถุประสงค์ของนโยบาย นโยบายที่ผู้ปฏิบัติจะนำไปปฏิบัติได้ดี ต้องเป็นนโยบายที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ เห็นด้วยและมีความรู้สึกผูกพัน

(8.2) ผลกระทบที่จะมีต่อพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายที่มีผลให้ผู้ปฏิบัติ ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากแนวคิดที่เคยปฏิบัติเป็นเวลานาน มักประสบความล้มเหลว

(8.3) ความขัดแย้งที่มีต่อค่านิยมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้าผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่เห็นด้วยกับนโยบาย หรือเลือกปฏิบัติเฉพาะส่วนที่ไม่ขัดต่อค่านิยมที่ตนยึดถือ โอกาสที่จะทำให้นโยบายล้มเหลวก็สูง

(8.4) ผลกระทบที่มีต่องาน อำนาจ ศักดิ์ศรีและผลประโยชน์ของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมักจะหลีกเลี่ยงหรือควั่นไม่ปฏิบัติตามนโยบายที่ขัดกับผลประโยชน์ของตน

ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีหลายประการด้วยกัน เช่น แหล่งที่มาของนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อนในการบริหารงาน สิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งประเด็นต่างๆ เหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ด้วย

2. ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ในการนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับดังนี้ คือ 1) ความหมายของยุทธศาสตร์ 2) กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์ และ 4) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากฎมณฑล ตามลำดับ

2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

Morrison, Renfro and Boucher (1987) ให้ความหมายว่า คำว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (strategy) มาจาก ภาษากรีกว่า strategos ซึ่งเป็นการรวมคำ 2 คำเข้าด้วยกันคือ คำว่า stratos ที่แปลว่า กองทัพ และคำว่า Ago ที่เป็นคำกริยา ซึ่งแปลว่า นำ (Lead) รวมแปลได้ว่า ความชำนาญของนายพล ดังนั้น คำนี้จึงหมายถึง วิธีการที่นายพลทหารเตรียมการเพื่อการต่อสู้ในการสงคราม (Maassen and Van Vught 1992) ส่วน สุวิชัย สุภรณนที (2549) ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า คำว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategy) เกิดจากคำว่า Stratos หมายถึง Army (กองทัพ) กับคำว่า Agein หมายถึง Lead (การนำ) แปลโดยความหมายว่า Leading the total organization ถอดความเป็นภาษาไทยได้ว่า การนำองค์การโดยรวม โดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์จะหมายถึง แผนงาน แนวทางหรือวิธีการที่จะนำองค์การไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ

ในต้นศตวรรษที่ 19 มีการใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” ในความหมายว่า การใช้ทรัพยากรหรือภารกิจการสงครามของนายทหารระดับสูง กล่าวคือ เป็นการเตรียมการเพื่อทำสงครามโดยใช้แผนที่ (การวางแผนการสงคราม) หรือหมายถึงการใช้การรบเพื่อให้ได้ชัยชนะในการรณรงค์ทางทหาร แต่พอถึงปลายศตวรรษที่ 19 จนถึงศตวรรษที่ 20 คำว่ายุทธศาสตร์กลับไม่มีความหมายที่แน่ชัด จนไม่สามารถกำหนดความหมายให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้ และที่สำคัญกว่านั้นคือ มีการใช้คำนี้อย่างกว้างขวาง จนขาดความหมายที่แจ่มชัดในตัวเอง ปัจจุบัน พจนานุกรมศัพท์ทหารของสำนักงานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกาให้ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์หรือ กลยุทธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการพัฒนาและการใช้กำลัง

ทั้งทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางจิตวิทยาและทางทหารตามความจำเป็น ทั้งในยามสันติและยามสงคราม เพื่อที่จะก่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบายของชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้ที่จะได้รับชัยชนะและผลสืบเนื่องในทางเป็นประโยชน์จากชัยชนะ และเพื่อลดโอกาสของการพ่ายแพ้“ (สุรชาติ บำรุงสุข, 2537)

ทวิชัย บุญเดิม (2540) และอุทิศ ขาวเรียร (2549) กล่าวสอดคล้องกันว่า แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคการวางแผนที่เดิมใช้เพื่อการรบ โดยมีหลักฐานปรากฏในประเทศจีน จากตำราพิชัยสงครามของซุนวู ที่ได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ วงการทหารจึงรับแนวทางนี้ใช้กันต่อมา และแพร่เข้าไปในวงการธุรกิจ โดยนักธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงการแข่งขันให้อยู่รอดและการมุ่งหวังกำไรเป็นหลัก ต่อมานักวางแผนภาครัฐได้นำแนวปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับแนวทางและกลไกได้ทันยุคสมัย โดยปรับเปลี่ยนข้อคำนึงหลักการการดำเนินการเป็นการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และปรากฏภายหลังว่าข้อคำนึงดังกล่าวมีผลต่อการสร้างเสถียรภาพแก่การประกอบกิจการได้มากกว่าภาคเอกชนจึงหันมาคำนึงถึงหลักการสนองความต้องการของลูกค้าเช่นเดียวกัน เพื่อหวังให้องค์การมีเสถียรภาพด้านการตลาดในระยะยาวมากกว่า ปัจจุบันเทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ ทั้งของภาครัฐและเอกชน ไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งในแง่แนวความคิด ข้อคำนึงและวิธีการวางแผน ทั้งยังแพร่หลายเข้าไปในวงการศึกษาอีกด้วย กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน การดำเนินการกิจขององค์การ

2.2 กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ (strategy process)

Certo and Peter (1991) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategy process) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์การและปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การ ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จขององค์การ
2. การกำหนดทิศทางขององค์การ คือ การนำพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การมาพิจารณาโดยเน้นประโยชน์ที่จะได้รับ
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์
4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ คือ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
5. การควบคุมยุทธศาสตร์ คือ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลกระบวนการดำเนินการ

Quinn, Mintzberg and James (1988 อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน, 2547) กล่าวว่า กระบวนการยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอนซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารระดับสูงและเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง คือ

1. การจัดทำยุทธศาสตร์ (strategy formulation)
2. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategy implementation) และ
3. การประเมินยุทธศาสตร์ (strategy evaluation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) กล่าวสรุปว่า กระบวนการยุทธศาสตร์ประกอบด้วยส่วนสำคัญ

2 ส่วน ได้แก่

1. การพัฒนาหรือการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินกำลังความสามารถในการดำเนินการต่อไป

1.2 การวิเคราะห์และเสาะหาโอกาสที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอก และปัญหาอันอาจเกิดขึ้นที่องค์กรควรรับทราบไว้ล่วงหน้า

1.3 การพิจารณาหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม หรือเป้าหมายส่วนบุคคลของกลุ่มบุคคลหรือตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจโดยตรง

1.4 การพิจารณากำหนดภาพพจน์ขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

2.1 การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องอาศัยความร่วมมือ อย่างกว้างขวางจากผู้บริหารระดับกลางและระดับที่ต่ำกว่าลงไป มากกว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ สิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ได้แก่

2.2 การจัดกลุ่มงานหรือจัดองค์การ เพื่อให้สามารถดำเนินการจนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นที่ยอมรับกันว่า ยุทธศาสตร์หนึ่งที่พัฒนาขึ้นมาแล้วนั้นต้องมีโครงสร้างขึ้นมารองรับเพื่อเอื้ออำนวยให้กลยุทธ์นั้นสามารถดำเนินการได้จนเป็นสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การจัดระบบข่าวสารข้อมูล ระบบข้อมูลสำหรับส่วนรวมทั้งหมดที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะต้องเอื้ออำนวยให้งานขององค์การ และสมาชิกขององค์การสามารถทำงานติดต่อกันไปได้โดยสะดวก

2.4 การควบคุม มีความสำคัญ 2 ประการคือ ประการแรก เพื่อที่จะแจ้งให้ผู้บริหารทราบ ว่าสิ่งต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน เพียงใด และประการที่สอง เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะใช้กระตุ้นหรือจูงใจสมาชิกขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้งานนั้นดำเนินต่อไปด้วยดี ฝ่ายบริหารจะใช้การควบคุมนี้สำหรับทบทวนผลงานเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแผน หรือตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกลยุทธ์ก็ได้

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) เป็นนำกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์มาดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จ ประกอบด้วยขั้นตอนจำนวน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (strategic choice) และขั้นตอนในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สมชาย ภคภาณวิวัฒน์, 2546)

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) หมายถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ อันได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะกำหนดสิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์”

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้น คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรมและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือต่อองค์กรในเชิงบวกหรือในเชิงลบ ถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวกก็ถือว่าเป็น “โอกาส” (opportunity) แต่ถ้ากระทบกับธุรกิจในเชิงลบก็ถือว่าเป็น “ภัยอันตราย” (threat)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรนั้น หมายถึง การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยีสถานที่ตั้ง ฐานลูกค้าและอื่น ๆ เพื่อที่จะดูว่าสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาเหล่านั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว เป็น “จุดอ่อน” (weakness) หรือเป็น “จุดแข็ง” (strength)

องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะองค์การประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความคิดหลากหลายแตกต่างกัน การพิจารณาแนวความคิดของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะที่จะดำเนินการองค์การประกอบด้วยที่จะดำเนินการตามแผนเชิงยุทธศาสตร์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการที่จะทำให้แผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงคือ แนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่มีความแตกต่างกันในแง่แนวความคิดของกลุ่มต่าง ๆ และในบางกรณีอาจมีความขัดแย้งหรือมีการเมืองในองค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในด้านบทบาทและอำนาจของกลุ่มต่าง ๆ ว่ากลุ่มใดมีอำนาจและพลังที่จะผลักดันนโยบายที่กำหนดไว้ให้เป็นผลสำเร็จ การศึกษาถึงค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรและการพัฒนาทิศทางและนโยบายขององค์กรให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านั้นจึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย

สรุป การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์มีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (strategic positioning) ขององค์กร โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้น สอดคล้องและเป็นไปได้ และสามารถที่จะปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

2. ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (strategic choice) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางยุทธศาสตร์ (strategic option) คือ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน จะเป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กร ไปสู่นาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของ

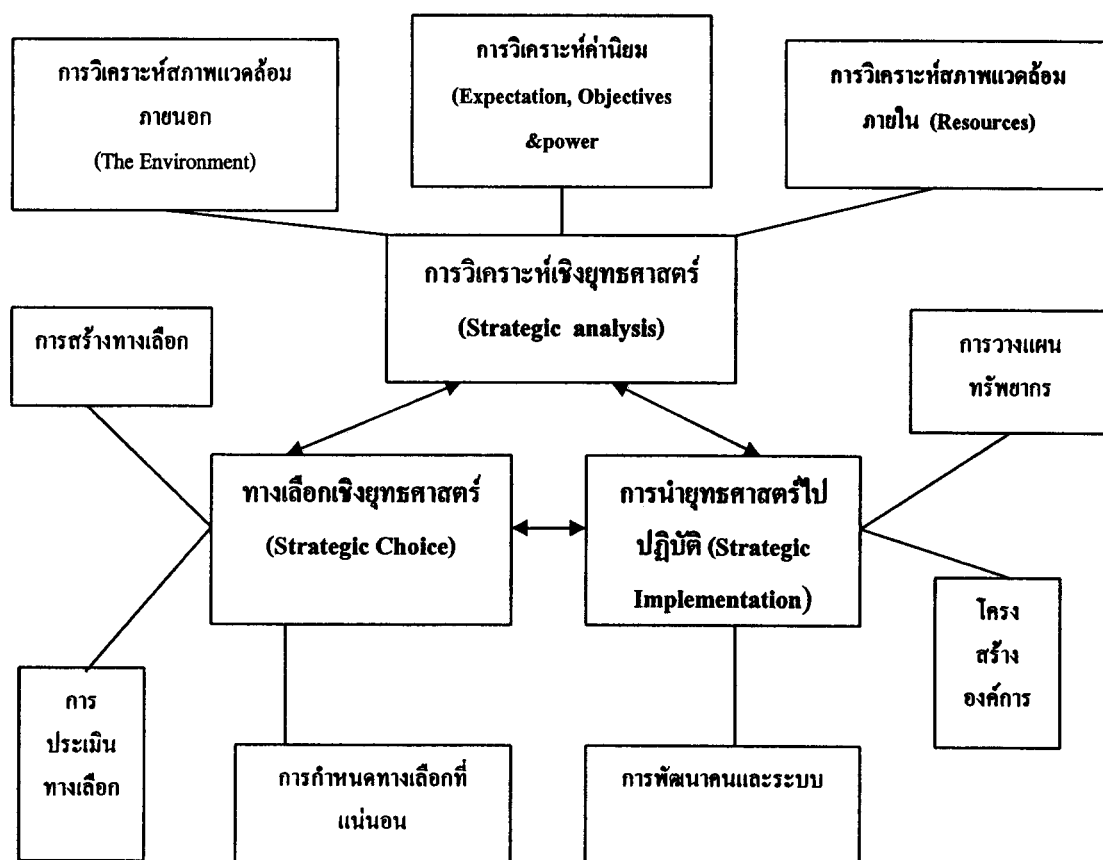
พัฒนาการขององค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ทางที่ได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงยุทธศาสตร์ หลาย ๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จัดการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างในอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภัยอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า “ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุด (strategic fit)”

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการเลือกยุทธศาสตร์ หลังจากที่ได้มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นช่วงของการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งให้เป็นการยุติในการนี้ต้องยอมรับว่า ประเด็นหรือค่านิยมของผู้นำหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก บ่อยครั้งทางเลือกที่เลือกไว้เกิดจากอารมณ์หรือความผูกพันของผู้นำองค์กร หรือเป็นผลมาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์กรมากกว่าทางเลือกที่มีเหตุผล

โดยสรุปแล้ว การประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์นั้น เป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ ต้องการที่จะดูถึงยุทธศาสตร์หรือแนวทาง หรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุด ภายได้ความเป็นไปได้และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้มากที่สุด

3. ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) หมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การสร้างเครือข่ายหรือการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม เพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรรวม การกำหนดระบบบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย ขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อาจแสดงได้ดังภาพที่ 1 (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546)



ภาพที่ 1 ขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

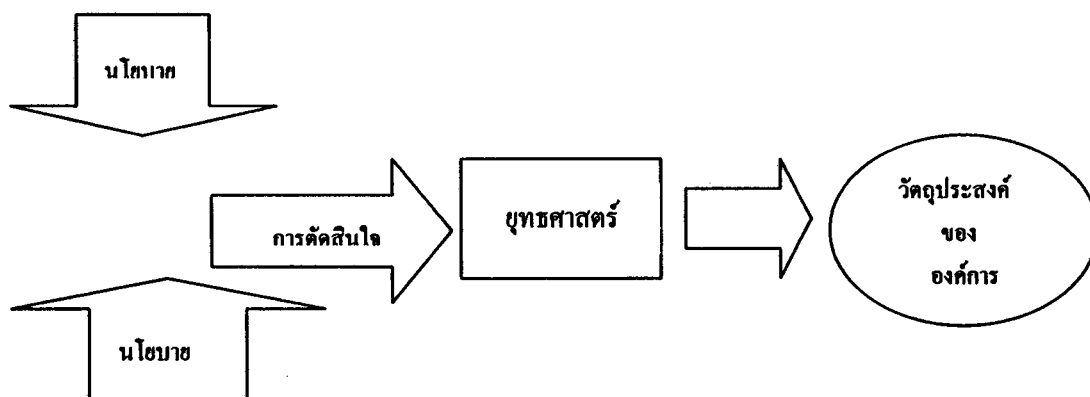
อุทิศ ขาวเขียว (2549) ได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักส่วน “เป้าหมายร่วม” ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก องค์ประกอบส่วนนี้หากชัดเจน จะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์กร และ/หรือเป็นส่วนชี้นำให้เห็นทิศทางการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์กรประสงค์ เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการพัฒนาที่สมเหตุสมผล ส่วนพันธกิจจะชี้นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ต้องทำ อย่างมีบูรณาการภายใต้แผนต่าง ๆ ส่วนวัตถุประสงค์หลัก เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุ หรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ / ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมิน เพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทาง ที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ 2) องค์ประกอบด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์/ยุทธวิธี ที่กำหนดอย่างชัดเจนขึ้น เป็นกรอบความคิดที่ชี้นำทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผนว่า แนวทางที่เหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนมีอย่างใดบ้าง กรอบความคิดนี้ได้มาจากการผนวกประเด็นชี้นำที่ได้จากการ วิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของสถานะแวดล้อม ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรอีกด้วย และ 3) องค์ประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ-กลไกเร่งรัดการพัฒนา” เพื่อสามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการดำเนินงาน มีรูปแบบการ

ปรับกระบวนการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบตลอดจนค่านิยม วัฒนธรรมและความเชื่อต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงานโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (strategic choice) และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

จากการศึกษาองค์ประกอบของนโยบายอาจกล่าวได้ว่านโยบายและยุทธศาสตร์ ต่างเป็นประเภทของแผนงาน (types of plan) อันเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน (planning) ดังที่กึ่งพร ทองใบ (2547) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหาร (managerial functions) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กรเพื่อให้เป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ และ 3) จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วยการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรียกว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลาย เรียกว่านโยบาย ดังนั้นยุทธศาสตร์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์และนโยบายแสดงได้ดังภาพที่ 2 (คณิง สายแก้ว, 2549)



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

จากภาพ จะเห็นว่านโยบายเป็นกรอบที่กำหนดแนวทางสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และนโยบายจะมีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆตามลำดับการบริหารของผู้บริหาร ดังที่ David (2000) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งได้แก่

การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุมประเมินผล จึงต้องมีการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนพื้นฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินจุดแข็งจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมองระยะยาว 5 – 10 ปี และเป็นแผนที่มุ่งการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

เสนาะ ดิยาว (2546) และกิ่งพร ทองใบ (2547) ได้แสดงทัศนะว่าการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดขององค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการคือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ (objective or vision) 2) การระบุทิศทางหรือภารกิจ (mission) 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การพัฒนายุทธศาสตร์ 5) การกำหนดนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2000) กำหนดไว้ 4 ประการ อันได้แก่ 1) การระบุภารกิจหลัก 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การพัฒนายุทธศาสตร์ 4) การกำหนดนโยบาย และสอดคล้องกับที่ กล้า ทองขาว (2548) กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการปฏิบัติว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) มาตรการดำเนินการ และ 6) การประเมินผล โดยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นเครื่องแสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติอาจพิจารณาได้จากผลผลิตที่เกิดขึ้น (output) โดยในปัจจุบันจะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) โดยมีเกณฑ์ในการวัดที่กำหนดขึ้นซึ่งเรียกกันว่า ตัวชี้วัดหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (indicators) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ (2545) กล่าวถึงตัวชี้วัดความสำเร็จ (indicator) ว่าเป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จของงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าสำเร็จหรือไม่ และถ้าสำเร็จจะมีมากน้อยเพียงไร ซึ่งตัวชี้วัดจะบ่งบอกสภาพความสำเร็จทั้งโดยตรงและโดยอ้อม และข้อมูลตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งการวัดผลผลิต (output) และการวัดผลลัพธ์ (outcomes) ในด้านตัวชี้วัดผลผลิต (output indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมและ/หรือจำนวนผู้ได้รับการบริการ ส่วนตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcomes indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานอันหมายถึงแผนงานโครงการ โดยเทียบเคียงกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อันเป็นผลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมดำเนินการ นอกจากนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (input indicators) ตัวชี้วัดผลผลิต (output indicators) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcomes indicators) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (efficiency indicators) ตัวชี้วัดความคุ้มค่า (cost effectiveness) ตัวชี้วัดปริมาณงาน (workload indicators) และข้อมูลเทศเชิงอธิบาย (explanatory information)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดไว้ 3 องค์ประกอบคือ 1) เป้าหมาย 2) ยุทธศาสตร์ 3) กลไกคู่ปฏิบัติและการประเมินผล ซึ่งจะกล่าวถึงสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. เป้าหมาย (goal)

เสนาะ ดิยาว (2546) บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ (2547) ให้ความเห็นสอดคล้องกับกิ่งพร ทองใบ (2547) ว่า เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตหรือผลลัพธ์ที่ต้องการคาดหวังเพื่อต้องการให้เกิดขึ้น เป้าหมายช่วยให้ข้อความพันธกิจขององค์การเป็นจริง เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการต้องการให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์ที่จำเพาะเจาะจงสามารถแสดงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณสามารถวัดได้ และมีระยะเวลาที่แน่นอน การกำหนดเป้าหมายต้องมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์การ การตั้งเป้าหมายมีลักษณะที่

สำคัญคือ 1) แสดงให้เห็นจุดขึ้นทางเลือกขององค์การ 2) แสดงให้เห็นกรอบและแนวทางที่ต้องการบรรลุ 3) แสดงให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์การ นอกจากนี้บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ (2547) ยังกล่าวเพิ่มเติมถึงความสำคัญของเป้าหมายอีกว่า ทำให้สามารถกำหนดจุดขึ้นขององค์การ สามารถสร้างมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และผู้บริหารควรใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจให้สอดคล้องกับนโยบายและเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นในการกำหนดเป้าหมายต้องมีการวางแผนทั้งเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว ซึ่งต้องมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกันและมุ่งไปสู่ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เป้าหมายควรเป็นสิ่งที่วัดได้และมีระยะเวลาที่แน่นอน และเป้าหมายเป็นขอบเขตของทิศทางเพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) กล่าวว่า จุดหมายหรือเป้าหมาย (Goal) เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์การต้องการให้บรรลุผล เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการวางแผนที่จะช่วยเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานหลายประการ เช่น เป็นสิ่งจูงใจ ทำทลายให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล แสดงความคาดหวังขององค์การให้เห็นอย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางในการทำงาน และช่วยให้การควบคุมกำกับ เป็นไปอย่างสะดวกขึ้น เป็นต้น โดยทั่วไปเป้าหมายจำแนกออกได้เป็น 3 ระดับคือ 1) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (strategic goals) หมายถึง เป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เป็นภาพรวมของผู้บริหารระดับสูง บางครั้งเรียกว่า จุดหมายของสำนักงาน (official goals) 2) เป้าหมายเชิงยุทธวิธี (tactical goals) หมายถึง เป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลาง มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้มากกว่าเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 3) เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (operational goals) เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้น มีความเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้มากขึ้น

Bartol and others (1988 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546) เสนอว่า เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะ ทำทลาย สามารถทำให้บรรลุผลได้ มีความเฉพาะเจาะจงและวัดผลสำเร็จได้ ระบุเวลาแห่งความสำเร็จ และมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์การ โดยในการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารควรสร้างความมีพันธะผูกพัน ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การ โดยอาจใช้วิธีการดังนี้คือ 1) การให้คำแนะนำปรึกษาหรือชี้แจง เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลถึงความจำเป็น 2) การใช้แรงกดดันของกลุ่มและเพื่อน ๆ ที่ส่วนใหญ่ให้การยอมรับในองค์การ 3) แสดงต่อสาธารณะ 4) สร้างความคาดหวังต่อการประสบผลสำเร็จ 5) ให้สิ่งจูงใจหรือรางวัล และ 6) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน และการนำไปปฏิบัติ

พสุ เศษรินทร์ (2546) กล่าวถึงการกำหนดเป้าหมายว่า เป็นสิ่งที่ยุ่งยากและซับซ้อน เนื่องจากมีการต่อรองภายใน หรือ ไม่ยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดขึ้น แต่เนื่องจากเป้าหมายที่กำหนดจะส่งผลกระทบต่อประโยชน์หรือแรงจูงใจที่ผู้บริหารและบุคลากรจะได้รับ การตั้งเป้าหมายในต่างประเทศจึงมักเป็นการตั้งเป้าหมายที่ยาก ทำทลาย เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและกระตุ้นที่จะบรรลุเป้าหมายที่ยาก ๆ เพื่อส่งผลการดำเนินงานที่สูงขึ้นขององค์การโดยรวม หากนำเป้าหมายในลักษณะเดียวกันนี้มาใช้ในประเทศไทย จะก่อให้เกิดความเครียดและการไม่ยอมรับจากบุคลากรในองค์การ ดังนั้นองค์การที่ตั้งเป้าหมายประเภทนี้จะต้องมีผู้นำระดับสูงที่มีสิทธิ์ขาดและอำนาจในการขึ้นมากพอควร และมีวัฒนธรรมในการทำงานในองค์การเป็นลักษณะมุ่งเน้นผลงานเป็นหลัก โดยการนำผลลัพธ์ในการปฏิบัติผูกเข้ากับการจูงใจและผลตอบแทน การตั้งเป้าหมายมีแนวทางหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายเป็นจุด (spot target) เป็นลักษณะการตั้งเป้าหมายที่พบได้ในองค์การทั่วไป โดยเป้าหมายของตัวชี้วัดของการดำเนินงานขององค์การจะเป็นจุด หรือตัวเลขที่กำหนดขึ้น เช่น ลูกค้าร้อยละ 85 มีความพอใจในบริการของร้าน การกำหนดในลักษณะนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ กำหนดได้ง่าย โดยเฉพาะถ้ามีข้อมูลพื้นฐานอยู่เป็นข้อมูลอ้างอิงแล้ว ส่วนข้อจำกัดคือ ก่อให้เกิดข้อถกเถียงและวิพากษ์วิจารณ์พอสมควรในแง่ของความยุติธรรม เช่น ถ้าแผนกหนึ่งทำได้ร้อยละ 84 และอีกแผนกหนึ่งทำได้เพียงร้อยละ 70 แสดงว่าทำไม่ได้ตามเป้าทั้งสองแผนก หากจะพิจารณาถึงความพยายามแล้ว จะพบว่าหน่วยแรกทำงานได้ดีกว่า เป็นต้น จึงมักเป็นข้อถกเถียงเมื่อนำผลงานมาเปรียบเทียบกันอยู่เสมอ

2. การตั้งเป้าหมายเป็นช่วง ๆ (range target) วิธีการนี้แทนที่จะกำหนดเป็นจุด กลับใช้การตั้งเป้าเป็นช่วงแทน โดยอาจเป็นช่วงตั้งแต่ 1 – 4 หรือ 1 – 5 หรือ 1 – 7 หรือ 1 – 10 ก็ได้ ขึ้นอยู่กับองค์การแต่ละแห่ง โดยพยายามปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์อยู่ในช่วงที่ตั้งไว้ แล้วพิจารณาในรายละเอียดว่า แต่ละขั้นย่อย ๆ ในแต่ละช่วงนั้น ได้ค่าคะแนนเท่าใด เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกับผู้อื่น และการพิจารณาประเมินตนเอง ปัจจุบันเริ่มใช้ในสถาบันการเงิน และรัฐวิสาหกิจบางแห่งแล้ว

3. การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยหลักการของ scenario แนวทางนี้เป็นแนวทางใหม่ที่นำมาใช้ในประเทศไทย ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายได้ตามสถานการณ์ที่คาดโดยใช้หลักการของ scenario เช่น กำหนดว่า หากสถานการณ์เป็นไปตาม scenario แรก เป้าหมายของตัวชี้วัดควรเป็นเท่าใด และถ้าเป็นไปตาม scenario ที่สองเป้าหมายควรเลื่อนไปกำหนดที่จุดใด และหากสถานการณ์ขององค์การเป็นไปตาม scenario ที่สามเป้าหมายควรเปลี่ยนไปเป็นเท่าใด วิธีนี้เป็นการลดข้อจำกัดคือ สามารถมองเลือกในอนาคตไว้ได้หลายเลือก และกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละทางเลือกนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป เป้าหมาย เป็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานที่หน่วยงานหรือองค์การต้องการไปให้ถึง โดยเป้าหมายนั้นต้องมีความชัดเจนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติตามนโยบายเห็นพ้องร่วมกันอย่างชัดเจน มีหลักยึดถือ ไม่คลุมเครือ เพื่อให้การดำเนินงานมุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

2. ยุทธศาสตร์ (strategy)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ไว้ต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้ เช่น Chander (1962) นักวิชาการด้านยุทธศาสตร์ที่มีชื่อเสียง ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่าเป็นการพิจารณากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาวภายในกิจการ และการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้งการแบ่งสรรทรัพยากรเพื่อใช้ทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่วางไว้แล้ว ส่วน Mccarthy, D.J.; Minichiello, R.J. and Curran, J.R. (1987) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ที่ขยายกว้างขึ้น โดยให้ครอบคลุมถึงจุดมุ่งหมายขององค์การ วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายอื่น ๆ นโยบายที่สำคัญต่าง ๆ แผนงานหลักและแผนงานอื่น ๆ ที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ คือ แผนงานที่มีความพร้อมสมบูรณ์ครบถ้วนทุกด้าน และประสานสอดคล้องเข้ากันได้ ที่จะช่วยให้องค์การมีข้อได้เปรียบที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งยุทธศาสตร์จะถูกกำหนดขึ้นเพื่อประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะบรรลุผลสำเร็จแน่นอน ความหมายนี้สอดคล้องกับที่ บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2547) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอา

เป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั้งองค์กรเอาไว้ด้วยกัน ส่วน Mintzberg (1994) อธิบายเพิ่มเติมว่า ยุทธศาสตร์ คือ 1) แผนซึ่งกำหนดทิศทางและชี้แนะ แนวทางในการดำเนินการในอนาคต 2) รูปแบบของพฤติกรรม 3) การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งในสนามแข่งขัน 4) ทัศนียภาพที่เน้นสภาพที่แท้จริงขององค์กร และคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร และ 5) กลวิธีต่อสู้หรือแข่งขันเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ สอดคล้องกับ David (2000) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนรากฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีต้องอาศัยหลักเหตุและผลของวิธีการแก้ปัญหาอย่างวิทยาศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับ Certo and Peter (1991) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Jonsen (1986) แนะนำว่า การกำหนดบริบทในการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกของสถาบันอุดมศึกษา ควรพิจารณาใน 6 ประเด็นต่อไปนี้ คือ

1. ประชากร (The demographic environment) มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับตัวเองให้เหมาะกับการเพิ่มหรือลด ของประชากร ซึ่งมีผลต่อจำนวนคนที่อยู่ในวัยที่จะเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษา การพิจารณาองค์ประกอบในด้านนี้ อาจสรุปได้จาก แนวโน้มของประชากร ลักษณะของกลุ่มอายุที่จะเข้ามาศึกษา ศาสนา และเชื้อชาติของกลุ่มที่จะเข้ามาศึกษา สถานะทางเศรษฐกิจ สังคม เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ (The economic environment) มหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาเงื่อนไขทั่วไปของสภาพเศรษฐกิจในภูมิภาคที่มหาวิทยาลัยต้องตอบสนอง แนวโน้มสภาวะเศรษฐกิจในภูมิภาคนั้น สถานการณ์ด้านกำลังคน แนวโน้มของรายได้ประชากร โอกาสการพัฒนาสภาวะเศรษฐกิจในภูมิภาคและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการพัฒนาสภาวะเศรษฐกิจในภูมิภาค และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจ้างงาน เป็นต้น

3. การเมือง (The political environment) มหาวิทยาลัยควรพิจารณานโยบายทางการเมืองของชาติว่าคืออะไร และนโยบายนั้น ๆ ตอบสนองท้องถิ่นอย่างไร กลไกของรัฐในการตัดสินใจเรื่องของอุดมศึกษาคืออะไร เป็นต้น

4. องค์กร (The organization environment) มหาวิทยาลัยควรศึกษาประเด็นเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาแห่งอื่น ๆ ทั้งที่อยู่ใกล้ และไกล เพื่อให้เข้าใจศักยภาพของสถาบันเหล่านั้น ทั้งในด้านความร่วมมือกันและการเป็นคู่แข่งกัน

5. เทคโนโลยี (The technology environment) มหาวิทยาลัยควรพิจารณาว่า ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้มาใช้อย่างไรบ้าง สถาบันอยู่ในกระแสของสังคมหรือไม่ และจะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของตน โดยการร่วมมือกับสถาบันอื่น โดยผ่านศักยภาพของเทคโนโลยีใหม่ ๆ นี้ได้อย่างไร

6. สังคมและวัฒนธรรม (The social and culture environment) มหาวิทยาลัยควรพิจารณาในเรื่องแนวโน้มของสังคม แนวโน้มทางวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อธรรมชาติของอุดมศึกษา สภาพแวดล้อมทางกายภาพในเชิงขององค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคมของประชากรว่า มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และมีผลต่ออุดมศึกษาหรือไม่ เช่น ด้านบรรยากาศทางสังคมในมหาวิทยาลัย เป็นต้น

Keller (1983) ได้เสนอว่า การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษาควรศึกษาและวิเคราะห์ธรรมชาติของสถาบัน ทั้งในคุณค่าความหวัง ปณิธานของสถาบัน และองค์ประกอบภายในต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรภายในองค์กร ได้แก่ คณาจารย์ ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ต้องวิเคราะห์ว่า ในอนาคต บุคลากรในองค์กรทุกประเภทจะเป็นอย่างไร ทั้งปริมาณและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไร สถาบันต้องการบุคลากรประเภทใดเพิ่ม ประเภทใดลดลง

2. งบประมาณ สถานะทางการเงินของสถาบันขณะนี้เป็นอย่างไร ในอนาคตเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณจะได้จากที่ใดบ้าง การใช้จ่ายในอนาคตจะใช้จ่ายไปในเรื่องอะไร จำนวนประมาณเท่าใด ค่าธรรมเนียมการศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ระบบค่าตอบแทนจะเป็นอย่างไร

3. สิ่งอำนวยความสะดวกในอนาคตเป็นอย่างไร จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอย่างไร

4. หลักสูตรใดควรจะขยายหรือเพิ่ม หลักสูตรใดควรปิด หรือผลิตให้น้อยลง

5. ลักษณะทางกายภาพในอนาคต ควรจะพัฒนาอย่างไร

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารคือ การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ แต่ละด้านเหล่านี้ให้มาสัมพันธ์กันอย่างมีความหมาย และแปลงความเข้าใจเหล่านี้ไปสู่การวางแผนระยะยาว และการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์ซึ่งอาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (critical question analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อน (การวิเคราะห์ SWOT) การใช้วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCE (Boston Consulting Growth – Share Matrix) และการใช้วิธีเมตริกซ์ฉายภาพหลายองค์ประกอบ ของ G.E.C. (General Electric's Multi factory Portfolio Matrix) เป็นต้น สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ควรคำนึงถึงคือ จะต้องเข้าใจความเป็นมาและอ่อนไหวต่อประวัติศาสตร์ของสถาบันด้วย

ในการวางแผนยุทธศาสตร์ มีคำศัพท์สำคัญที่ใช้ในการวางแผนที่ควรทำความเข้าใจโดยสังเขป ได้แก่

1) จุดแข็ง (strengths) หมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรซึ่งสามารถทำได้ดี องค์กรต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต การวิจัยและพัฒนาเพื่อพิจารณาถึงความสำเร็จจากการนำจุดแข็งมาก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2) จุดอ่อน (weakness) หมายถึงการดำเนินงานภายในองค์กรที่ยังทำได้ไม่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องใดก็ตาม อันอาจเกิดจากตัวผู้บริหาร บุคลากร หรือสิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งต้องปรับปรุงจุดอ่อนเหล่านี้ให้ดีขึ้น 3) โอกาส (opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร และองค์กรต้องคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลงภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันเพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 4) อุปสรรค (threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินการขององค์กร จนทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุถึงความสำเร็จได้ (บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ, 2547)

การเลือกยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทางเลือกต่างๆที่เกิดจากผลการวิเคราะห์ SWOT ดังนั้นสิ่งที่ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ควรปฏิบัติ คือการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรต่อไป โดยพยายามทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในอนาคต (อดุลย์ จาตุรงคกุล, 2547) ยุทธศาสตร์ที่นิยมใช้กันมี 4 แนวทาง ได้แก่ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2546)

1. ยุทธศาสตร์ที่เน้นความมั่นคง (stability strategies) เป็นการดำเนินยุทธศาสตร์หรือแนวทางโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะดำรงธุรกิจเดิมไว้ เช่น การรักษาหรือคงไว้ซึ่งผลิตภัณฑ์ (product) หรือการรักษาตลาด (market) หรือการคงไว้ซึ่งแนวทางในการบริหาร (function)

2. ยุทธศาสตร์ที่เน้นในการขยายตัว (expansion strategies) เป็นการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ ๆ โดยอาจครอบคลุมถึงการขยายสายผลิตภัณฑ์ใหม่ การขยายตลาด ตลอดจนการขยายแนวทางในการบริหาร

3. ยุทธศาสตร์ที่เน้นการหดตัว หรือการถอย (retrenchment strategies) เป็นการลดขนาดของธุรกิจหรือเลิกธุรกิจนั้น โดยอาจครอบคลุมถึง การลดขนาดหรือการเลิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์ (Product Line) หรือในด้านของตลาด ตลอดจนการลดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

4. ยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการผสมผสาน (combination strategies) เป็นการผสมผสานการดำเนินยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประการที่กล่าวมาข้างต้นเข้าด้วยกันโดยขึ้นอยู่กับลักษณะของการดำเนินกิจการธุรกิจนั้น บางเรื่องอาจเป็นการขยายตลาด บางเรื่องอาจเป็นการลดตลาด หรือในบางกรณีอาจเป็นการขยายสายผลิตภัณฑ์ แต่บางครั้งอาจเป็นการลดสายผลิตภัณฑ์ หรือเป็นการผสมผสานทุกวิธี เป็นต้น

ข้อดีของการจัดทำยุทธศาสตร์ มีดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้บริหารมีโอกาสพิจารณาได้กว้างกว่า มีความลึกซึ้ง และมีการวิเคราะห์ในระดับที่สำคัญ ที่เป็นงานของผู้บริหารอย่างแท้จริง 2) เอื้ออำนวยให้มีทิศทางของส่วนรวม สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นเครื่องนำทางสำหรับผู้ร่วมงานด้วย และ 3) สร้างความเข้าใจระหว่างกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยการเปิดเผยหรือบอกกล่าวยุทธศาสตร์ต่อสาธารณชน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการดำเนินงาน (ธงชัย ถันติวงษ์, 2537)

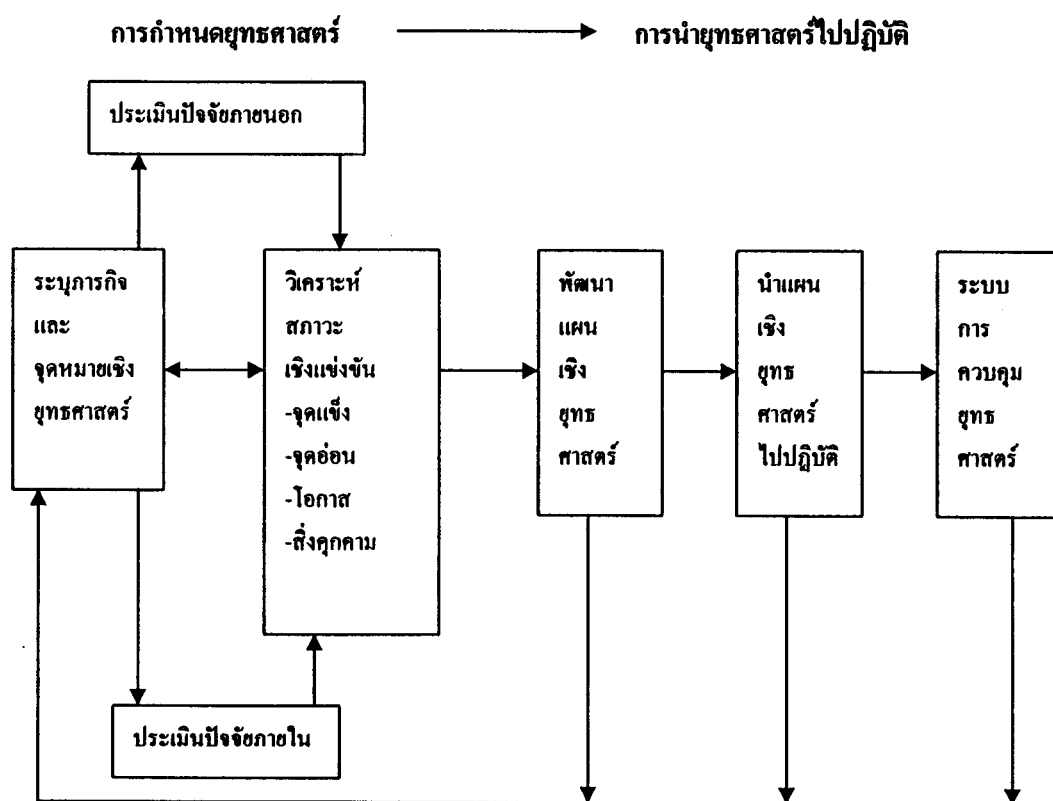
จากที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการปฏิบัติ (means) เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (end) ของนโยบายตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ นโยบายหนึ่งๆ อาจประกอบด้วยกลวิธี หลายกลวิธีที่ผู้ปฏิบัติต้องเลือกกลวิธีที่ดี ที่เหมาะสมที่สุดไปใช้ โดยในการวิเคราะห์หรือศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อนสภาพแวดล้อมภายในองค์กร อันประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และทรัพยากรองค์กร และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมการดำเนินการเพื่อนำมาคิดวิเคราะห์ หากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติต่อไป

3. กลไกการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (strategy implementation)

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2545) กล่าวถึงการนำนโยบายสู่การปฏิบัติว่า การนำนโยบายหรือการนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ เป็นความสามารถขององค์กรในการรวบรวมคน ทรัพยากรในหน่วยงาน และกระตุ้นบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประสิทธิภาพสำเร็จครบถ้วนให้เกิดผลผลิต และให้สมบูรณ์ สอดคล้องกับ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) ซึ่งอธิบายว่า การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (strategy implementation) เป็นการดำเนินมาตรการเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินมาตรการทั้งในส่วน of ทรัพยากรวัด ทรัพยากรมนุษย์ และการปรับระบบและโครงสร้างองค์กร โดยเกี่ยวพันกับทั้งในระดับองค์กร (corporate level) และระดับปฏิบัติการ (operational level) โดยในระดับแรกคือ การดำเนินมาตรการเชิงยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร (corporate level) เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรของส่วนธุรกิจต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ส่วนระดับที่สอง เป็นดำเนิน มาตรการเชิงยุทธศาสตร์ในระดับปฏิบัติการ (operational level) เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในแต่ละขั้นตอนทุกระบบ

นอกจากนี้ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) กล่าวถึงขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติว่า ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ผู้ทำหน้าที่แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติต้องทราบว่า “จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์” (strategic goal) มีกี่ข้อ ได้แก่อะไรบ้าง 2) ต้องทราบว่า ภายใต้อุดมการณ์เชิงยุทธศาสตร์หรือแผนงานแต่ละแผนงานนั้น มียุทธศาสตร์ (strategy) หรือโครงการอะไรบ้าง ? และ 3) ต้องจัดทำโครงการโดยให้วัตถุประสงค์ของโครงการสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของแผนงาน และต้องตระหนักว่า ภายใต้อุดมการณ์เดียวกันกับเรานั้น ยังมีโครงการอื่น ๆ อีก จำเป็นที่จะต้องทำหน้าที่ช่วยสนับสนุน ประสานโครงการ ประสานแผน และประสานนโยบาย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามที่ตั้งไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) กล่าวว่า การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามแผนและระบบการควบคุม โดยอาจแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 13 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) วิเคราะห์และส่่งตอนนโยบาย 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 การนำกลยุทธ์ หรือ

ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการ 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) กิจกรรมเทคโนโลยีโครงสร้าง (techno structural activities) เป็นกิจกรรมที่มุ่งปรับปรุงเทคโนโลยีในการทำงานและ / หรือโครงสร้างองค์การ และ 5) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture change) เป็นการพัฒนามาวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การและปัจจัยอื่น เช่น โครงสร้างองค์การ เป็นต้น (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับที่เอ็ดเวิร์ด และชาร์แคนสกี (Edwards and Sharkansky, 1979 อ้างถึงในเจลิเมน่า ออลเนนธ์, 2547) กล่าวว่า กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงาน (agencies) ที่รับผิดชอบนโยบายไปปฏิบัติโครงสร้างขององค์การและขั้นตอนมาตรฐานการทำงาน คือ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีเป็นจำนวนมากและขาดความยืดหยุ่น ย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ เช่นเดียวกับที่ Elmore (1977) กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานที่มีการจัดโครงสร้างตามหลักเหตุผล โครงสร้างของอำนาจมีการลดหลั่นตามสายงานบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจและงานของแต่ละหน่วยไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอดต่อการปฏิบัติ และเมื่อมีการรับนโยบายไปปฏิบัติแล้ว องค์การหรือหน่วยงานจะต้องมีการแปลงให้เป็นรายละเอียดในกฏปฏิบัติให้สอดคล้องกัน และมีการกำหนดความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน สาเหตุสำคัญที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติล้มเหลวคือ แนวทางในการปฏิบัติไม่ได้กำหนดหรือนิยามไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความไม่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ไม่สามารถสนองตอบนโยบายได้ ดังนั้น องค์การและหน่วยงานจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านโครงสร้างขององค์การและหน่วยงานให้มีความชัดเจน เหมาะสม จึงจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ

เอ็ดเวิร์ด (Edward, 1981 อ้างถึงในศุภชัย ชวาระประภาส, 2540) กล่าวว่า อุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติคือ คุณภาพและจำนวนของบุคลากรหรือทีมงานที่ไม่พอเพียงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวว่า จำนวนบุคลากรมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากเกิดการขาดแคลนด้านกำลังคน จะส่งผลโดยตรงต่อความไม่มีประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับที่ วรเชษฐ์ จันทพร (2540) กล่าวว่า ปัญหาหลักปัญหาหนึ่งของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้แก่ปัจจัยทางด้านบุคลากรที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ และถ้าหากว่า นโยบายที่กำหนดมีความต้องการบุคลากรมาปฏิบัติเป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีความต้องการบุคลากรที่จะต้องมีความเหมาะสม มีความรู้ความสามารถสูง ซึ่งหากนโยบายดังกล่าวไม่สามารถที่จะหาบุคลากรมาปฏิบัติงานได้ทันทั่วทั้ง ความล่าช้าในการปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีคุณภาพไม่เหมาะสม และยิ่งนโยบายเกี่ยวข้องกับปัญหาทางเทคนิคมากเท่าใด ความต้องการบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะในด้านนั้น ๆ จะยิ่งมีมากขึ้น และยิ่งมีความต้องการมากขึ้นเท่าใด ความขาดแคลนก็จะยิ่ง

มากขึ้นตามมาด้วยเช่นกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจัดหาหรือเตรียมบุคลากรไว้อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ จึงจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดผลสำเร็จ

ด้านงบประมาณในการดำเนินการก็เช่นเดียวกัน งาม วิภา (Vepa, 1974 อ้างถึงใน ธารินทร์, 2540) กล่าวว่า การขาดแคลนด้านการเงินและงบประมาณ มักจะเป็นข้ออ้างที่นำไปใช้เสมอ การนำนโยบายและปฏิบัติและประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนในด้านการเงินและงบประมาณอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับที่ เอ็ดเวิร์ด แมสมาเนียน และซาบาเทียร์ (Edward, 1980 Mazmanian and Sabatier, 1981 อ้างถึงใน สุรัช ยาวะประภาส, 2540) ต่างยืนยันว่า นโยบายที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านการเงินและด้านกำลังคนอย่างเต็มที่ มิฉะนั้น นโยบายต่าง ๆ จะปรากฏอยู่ในแผ่นกระดาษเท่านั้นเอง

กลไกประการสุดท้าย เกี่ยวกับด้านวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความสำเร็จด้านนโยบายขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการบริการต่าง ๆ ว่า มีเพียงพอหรือไม่ เอ็ดเวิร์ด (Edward, 1979 อ้างถึงใน สุรัช สมน้อย, 2542) กล่าวว่า การมีวัตถุประสงค์ สถานที่ทำการ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่ดิน และอุปกรณ์ อำนวยความสะดวกอื่น ๆ จะมีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย เช่นเดียวกับการขาดแคลนด้านกำลังคนและงบประมาณ ดังนั้นองค์การหรือหน่วยงานจึงจำเป็นต้องเตรียมวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ไว้อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ จึงจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดผลสำเร็จ

จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่า กลไกที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ ระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ โครงสร้างหน่วยงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ เช่น คน งบประมาณ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการนั้นนั่นเอง

4. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามิภาค

นโยบายรัฐบาลมีบทบาทสูงในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งในภาครัฐและเอกชน มีลักษณะที่คาบเกี่ยวกับพัฒนาการของนโยบายของรัฐบาลในระยะหลัง ๆ ถึงเวลานี้ส่งผลโดยตรงต่อการผลิตกำลังคนและการดำเนินการตามบทบาทภารกิจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ประกอบกับมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นระบบย่อยในสังคมอันเป็นระบบใหญ่ มีบทบาทและภารกิจในการผลิตกำลังคนให้แก่สังคม ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องศึกษานโยบายและแผนงานของรัฐทั้งในภาพรวมและเฉพาะด้าน เพื่อประโยชน์ในการวางแผนผลิตกำลังคนออกไปปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนามิภาคที่มหาวิทยาลัยนั้น ๆ ตั้งอยู่

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามิภาคเป็นแนวทางการพัฒนาที่เกิดจากกระบวนการที่มีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ระดมความคิดเห็นเพื่อให้เกิดฉันทามติร่วมกัน ทั้งต่อจุดหมายการพัฒนาและวิธีการดำเนินงาน ให้บรรลุจุดหมายการพัฒนา โดยการนำเอาความคิดในการพัฒนาแบบองค์รวม และบูรณาการเป็นกรอบแนวทางดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ จนถึงขั้นการวางแผนปฏิบัติการ เปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญในการนำนโยบายของรัฐบาลและทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่การปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และปัญหาความต้องการของประชาชน และเป็นการชี้นำการพัฒนาในระยะยาวในภาพรวม (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2546) ต่อมามีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ โดยปรับบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดใหม่เพื่อให้ได้แนวทางความร่วมมือร่วมกันระหว่าง

หน่วยงาน เป็นลักษณะของการบูรณาการ (Integrate Management) การบริหารที่ทุกส่วนขององค์การยึดแผนและเป้าหมายรวมขององค์การเป็นทิศทางในการดำเนินงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์ และผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ในรูปแบบของการบริหารแบบองค์รวม (Holistic Management) การบริหารเชิงราบ (Horizontal Management) และการบริหารเชิงประสานงาน (Coordination – Based Management) (มนูญญ์ วัฒนโกเมธ, 2546) โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ เป็นกรอบการดำเนินงานใหญ่ เพื่อให้แต่ละภูมิภาคและจังหวัดไปปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและเป็นไปตามปัญหาและความต้องการของพื้นที่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาค จึงเป็นแผนพัฒนาที่แสดงถึงทิศทาง หรือแนวทางในการพัฒนาภูมิภาคในอนาคตเชิงนโยบาย หรือเชิงยุทธศาสตร์ไว้ครอบคลุมทุกด้านโดยต้องแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์และแนวทาง มาตรการในการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพของพื้นที่และปัญหาความต้องการของประชาชน

4.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รัฐบาลได้กำหนดกรอบความคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดที่ประกอบด้วยหลักการภายใต้ระบบการบริหารราชการในลักษณะกลุ่มจังหวัด มีลักษณะ หรือปัญหาเฉพาะที่เชื่อมโยงระหว่างพื้นที่ซึ่งต้องการการบริหารจัดการแบบพิเศษ เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า โดยเป็นการจัดเพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือ สรรพกำลัง และใช้ทรัพยากรระหว่างจังหวัดร่วมกัน และยึดหลักการมีเป้าหมายรับผิดชอบตามยุทธศาสตร์การพัฒนา และเป็นผู้นำบริหารการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มจังหวัดที่ชัดเจน โดยมีแนวทางในการจัดกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ ที่อาศัยมิติในการจัด ประกอบด้วย มิติความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมโยงระหว่างพื้นที่ (area based) ประกอบด้วยการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มจังหวัด การผนึกกำลังเพื่อแก้ไขปัญหา พื้นที่คาบเกี่ยวระหว่างจังหวัด การมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและวิถีการดำเนินชีวิตเพื่อการอนุรักษ์และการพัฒนาท้องถิ่น และมิติความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ (agenda based) ประกอบด้วยความเกี่ยวเนื่องทางเศรษฐกิจ การผลิต การค้า การลงทุน การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างมูลค่าเพิ่ม การแก้ไขปัญหาเร่งด่วนร่วมกันของประเทศ ตามประเด็นที่เกิด รัฐบาลปัจจุบันได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการของประเทศ โดยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ถูกกำหนดเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน และกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จังหวัดสุรินทร์จัดอยู่ในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนากลุ่มจังหวัด ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ มีเป้าประสงค์เพื่อการยกระดับศักยภาพอุตสาหกรรมยานยนต์และบูรณาการแบบยั่งยืน
2. การพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และการพัฒนาการแปรรูปสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก (ข้าวหอมมะลิ แป้งมันสำปะหลัง) มีเป้าประสงค์ดังนี้ 1) การเพิ่มศักยภาพในการผลิต 2) การเพิ่มความเข้มแข็งและเชื่อมโยงเครือข่ายสถาบันเกษตรกรเพื่อการแปรรูปและการตลาด 3) การเพิ่มศักยภาพในการผลิตและการส่งออก 4) การรักษาสีเขียวตลอด

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหมและอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยมีเป้าประสงค์ ดังนี้ 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าไหม เพื่อให้เกิดการตลาดนำการผลิต การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ผ้าไหม และการส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นให้ยั่งยืน 2) การพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ เพื่อให้เกิดการส่งเสริมการลงทุนด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอ การปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ

4. การพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยว โดยมีเป้าประสงค์ เพื่อ 1) การเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว 2) การพัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว 3) การเพิ่มศักยภาพสินค้าและบริการ 4) การพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก 4) การพัฒนาผู้มีส่วนร่วมในการท่องเที่ยว

จากยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดดังกล่าว ได้ดำเนินการตามมิติความสัมพันธ์ทางด้านพื้นที่และความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ที่มีจุดแข็งอันเป็นที่น่าสังเกต 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการค้าชายแดน ด้านผลิตภัณฑ์จากข้าวหอมมะลิ ด้านการท่องเที่ยว และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.2 นโยบายการพัฒนาท้องถิ่นจังหวัดสุรินทร์ (จังหวัดสุรินทร์, 2547)

จังหวัดสุรินทร์ได้นำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือในส่วนที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นให้สอดคล้องกัน ดังต่อไปนี้

1. นโยบายการสร้างรายได้และการพัฒนาเศรษฐกิจ

เป้าหมายเพื่อลดความยากจน นำไปสู่การสร้างงาน สร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่ายให้กับประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีรายได้เพียงพอกับรายจ่าย นำไปสู่การพหิมิพอกิน ให้ประชาชนใช้ทุนทางปัญญา ศักยภาพส่วนตัว และสินทรัพย์ที่มีอยู่ทำงานอย่างเต็มที่

1.1 การพัฒนาอาชีพ

1.1.1 ส่งเสริมแนวทางการผลิตแบบเกษตรอินทรีย์ โดยจะส่งเสริมแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามศักยภาพของชุมชน ตั้งแต่การผลิตเพื่อการบริโภค นำผลผลิตที่เหลือออกจำหน่าย เพื่อสร้างรายได้ให้ครอบครัว ส่งเสริมการรวมตัว เพื่อดำเนินเศรษฐกิจระดับชุมชน

1.1.2 ส่งเสริมให้เกษตรกรใช้ประโยชน์จากที่ดินทำกินให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการวางแผนการใช้ที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการใช้ที่ดินรกร้างว่างเปล่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพืชอื่นหลังฤดูเก็บเกี่ยวข้าว

1.1.3 มุ่งพัฒนาการผลิตภาคชนบทและสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจชุมชน โดยเชื่อมโยงการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรกับโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

1.1.4 ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการแปรรูปผลผลิตการเกษตรและพัฒนาคุณภาพ มาตรฐาน รูปแบบ และบรรจุภัณฑ์ของผลผลิต

1.1.5 ส่งเสริมให้จังหวัดสุรินทร์เป็นเมืองปศุสัตว์ ซึ่งมีสภาพอากาศร้อนชื้น ซึ่งเหมาะแก่การเลี้ยงสัตว์

1.1.6 ส่งเสริมการลงทุนเกษตรอุตสาหกรรม และอุตสาหกรรม โดยคำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติที่ท้องถิ่นมีอยู่ ทักษะ ฝีมือ ภูมิปัญญาไทย ศักยภาพในการผลิตและการตลาด โดยจัดตั้งศูนย์ข้อมูลส่งเสริมการลงทุน ประชาสัมพันธ์เชิญชวนนักลงทุน เตรียมความพร้อมเพื่อการลงทุน

1.1.7 ส่งเสริมกลุ่มแม่บ้านทอดผ้าไหม กระบวนการผลิตชาวสุรินทร์มีภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นทุนอยู่แล้ว และสามารถพัฒนาได้ด้วยการเรียนรู้วิทยาการสมัยใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องและเหมาะสม

1.1.8 ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมด้านอาชีพสาขาต่าง ๆ ตามความต้องการของท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

1.2 การส่งเสริมการท่องเที่ยว

1.2.1 ส่งเสริมให้จังหวัดสุรินทร์เป็นเมืองท่องเที่ยว โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่

1.2.2 ส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ซึ่งจะนำไปสู่การส่งเสริมการค้าชายแดน สร้างรายได้ให้ประชาชนตามแนวชายแดน

1.2.3 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ เช่น โบราณสถานต่าง ๆ ให้เป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยว

1.2.4 จัดตั้งศูนย์ข้อมูลและบริการนักท่องเที่ยว

1.2.5 สนับสนุนการสร้างโลกของช้าง ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

1.2.6 ส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนเชิงเกษตรกรรม

2. การพัฒนาด้านสังคม

2.1 ด้านสาธารณสุขและสุขภาพ

เพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลที่จะพัฒนาคนให้สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา รวมทั้งเสริมสร้างสังคมให้เข้มแข็งและยั่งยืน จึงเสนอแนวทางดังนี้

2.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมสร้างสุขภาพที่ดีแก่ประชาชน

2.1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างประกันด้านสุขภาพให้ทั่วถึง

2.1.3 ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างสุขภาพที่ดี การป้องกันโรค การป้องกันอุบัติเหตุ และการป้องกันการเสพติด

2.1.4 สนับสนุนการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านสุขภาพ สร้างกิจกรรม สร้างเสริมสุขภาพ และสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายควบคุมป้องกันโรคในแต่ละพื้นที่

2.2 ด้านการศึกษา

เร่งพัฒนาระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ดังนี้

2.2.1 ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2.2.2 สนับสนุนส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บริการความรู้แก่ประชาชน

2.2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกิจกรรม เพื่อให้เยาวชนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

2.2.4 ส่งเสริมและสนับสนุนโครงการห้องสมุดสำหรับประชาชนทุกอำเภอ และโครงการห้องสมุดประชาชนระดับจังหวัด เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางให้ประชาชนได้ใช้ประโยชน์ในการค้นคว้าหาความรู้

2.2.5 ส่งเสริมการรวมกลุ่มเพื่อการเรียนรู้ในทุกสาขาอาชีพ เพื่อพัฒนาศักยภาพของชุมชนในการพึ่งตนเอง

2.3 ด้านการศึกษาและศาสนา

2.3.1 ส่งเสริมกิจกรรมกีฬาระดับชุมชนและโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสุขภาพและเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนากีฬาไปในระดับที่สูงขึ้น โดยสนับสนุนบทบาทของเอกชน และ ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา

2.3.2 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมการปลูกฝังค่านิยมที่ดีต่อการกีฬาให้แก่เยาวชน

2.3.3 จัดกิจกรรมการแข่งขันกีฬา เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในจังหวัดสุรินทร์ และระหว่างหน่วยงานในจังหวัดสุรินทร์ และเครือข่ายระหว่างจังหวัด

2.3.4 ส่งเสริมให้ประชาชนจังหวัดสุรินทร์มีสุขภาพแข็งแรง โดยจัดให้มีสถานที่ออกกำลังกายมีอุปกรณ์กีฬา เพื่อใช้ออกกำลังกายอย่างเพียงพอและทั่วถึง

2.3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนศาสนาศึกษา การเผยแพร่ศาสนา รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาศาสนาสถานที่สะอาด ร่มเย็นและสงบสุข เพื่อให้เป็นประโยชน์ด้านจิตใจต่อชุมชน

2.3.6 สนับสนุนให้เด็กและเยาวชน ได้ศึกษาศาสนาธรรม และร่วมประกอบพิธีกรรมทางศาสนามากขึ้น โดยเฉพาะกับสมาชิกในครอบครัว

2.3.7 ส่งเสริมให้ศาสนิกชนได้ร่วมกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้รักท้องถิ่น

2.4 ด้านการป้องกันยาเสพติด

2.4.1 สร้างเครือข่ายเด็กและเยาวชนให้มีกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นห่างไกลยาเสพติด และสามารถณรงค์เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับยาเสพติดไปยังกลุ่มเป้าหมายอื่น ต่อ ๆ ไป

2.4.2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดระเบียบเด็กนักเรียนและเยาวชนจัดตั้งกลุ่มอาสาแก้ไขปัญหา ยาเสพติดในชุมชนให้ทุกคนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการสอดส่องดูแล และป้องกันปัญหา ยาเสพติด

2.5 ด้านครอบครัว เด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ และผู้ด้อยโอกาส

จังหวัดสุรินทร์มีนโยบายที่จะสร้างครอบครัวให้อบอุ่นและเข้มแข็ง เป็นหน่วยพื้นฐานในการฟื้นฟูเศรษฐกิจ และเป็นภูมิคุ้มกันจากปัญหาสังคมแก่สมาชิก ทุกวัยในครอบครัว ภายใต้นโยบายที่ว่า “ครอบครัวผาสุก คู่สังคมดี” โดยมีแนวทางดังนี้

2.5.1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งเครือข่ายครอบครัวผาสุก โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาและบริการต่าง ๆ เกี่ยวกับครอบครัว ทั้งด้านสุขภาพ การวางแผน และแก้ไขปัญหาครอบครัว

2.5.2 สนับสนุนให้มีศูนย์เลี้ยงเด็กก่อนวัยเรียนที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานในชุมชน

2.5.3 ส่งเสริมสิทธิ สถานภาพ และบทบาทของสตรี การพัฒนาศักยภาพของสตรีให้สามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

2.5.4 ให้หลักประกันแก่ผู้สูงอายุ พัฒนาบริการสุขภาพอนามัย รวมทั้งนำประสบการณ์ และภูมิปัญญาของผู้สูงอายุมาร่วมพัฒนาท้องถิ่น

2.5.5 ให้การสงเคราะห์ และการสนับสนุนการพัฒนาแก่ผู้ยากไร้ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส คนชรา ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถพึ่งตนเองได้

3. ด้านการอนุรักษ์ ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.1 ส่งเสริมสนับสนุนการอนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งพิพิธภัณฑ์พื้นบ้าน เพื่อการอนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.3 พัฒนาแหล่งวัฒนธรรม ศิลปวัตถุ และ โบราณสถาน ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และแหล่งรายได้ของประชาชน

4. การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4.1 สร้างจิตสำนึกให้ประชาชนมีบทบาทในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดภูมิทัศน์ในทุกชุมชนให้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนในชุมชน

4.2 ส่งเสริมการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ลุ่มน้ำ ทรัพยากรธรรมชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพ แบบบูรณาการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิม

4.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนในการควบคุมและกำจัดมลภาวะที่มีผลต่อสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน

4.4 สนับสนุนและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถของชุมชนในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติทุกแหล่ง รวมถึงการนำสิ่งของหรือเศษวัสดุเหลือใช้มาใช้ใหม่

4.5 เป็นแกนนำในการจัดระบบกำจัดขยะรวมของจังหวัด

5. การพัฒนาการเมืองการบริหาร

จังหวัดสุรินทร์มีนโยบายที่จะพัฒนาการเมืองการบริหารไปสู่รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพสร้างความโปร่งใสในการบริหาร และการให้บริการประชาชน โดยมีแนวทางดังนี้

5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการรวมกลุ่มของประชาชนขึ้นเป็นองค์กรประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ และส่งเสริมให้องค์กรประชาชนสามารถมีกิจกรรมทางการเมือง รวมทั้งมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและประเมินผลในโครงการสำคัญที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ และสิ่งแวดล้อม การตรวจสอบการทำงานภาครัฐและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสำคัญ

5.2 สร้างเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุรินทร์ เพื่อประสานการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

5.3 ส่งเสริมการจัดเก็บรายได้ของท้องถิ่น และการกระจายอำนาจทางการคลังลงสู่ท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถจัดการบริหารงบประมาณของตนเองได้อย่างอิสระมากขึ้น

5.4 ส่งเสริมให้ประชาชน ภาคประชาสังคม และองค์กรเอกชนมีส่วนร่วมในการปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งจัดให้มีการตรวจสอบ ประเมินผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด สุรินทร์

5.5 ส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเอื้ออาทร และสมานฉันท์ ตามแนวทางการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5.6 สนับสนุนการกระจายอำนาจให้แก่ชุมชนท้องถิ่นให้สามารถปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของคนท้องถิ่น

5.7 ส่งเสริมสนับสนุนการให้ความรู้เรื่องประชาธิปไตยแก่ประชาชนในท้องถิ่น

5.8 กำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมสำหรับข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด สุรินทร์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

5.9 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

5.10 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กรสู่ระบบบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

6. การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

6.1 ปรับปรุงเส้นทางคมนาคมระหว่างตำบลต่อตำบล ตำบลกับอำเภอ โดยให้มี เส้นทางที่ได้มาตรฐาน เพื่อใช้สัญจร ไปมาได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย เพื่อประโยชน์ในการเดินทาง การขนส่ง ผลผลิตทางการเกษตรและขนส่งสินค้า การติดต่อกับหน่วยงานราชการ เพื่อส่งเสริมการลงทุน

6.2 พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภค - บริโภค เช่น จัดให้มีระบบประปา เพื่อให้ประชาชนได้มีน้ำอุปโภค - บริโภคที่สะอาด ถูกสุขลักษณะ บริหารจัดการทรัพยากรน้ำให้ เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ซึ่งเป็นแหล่งน้ำธรรมชาติ เพื่อให้ใช้ประโยชน์ในด้านเกษตรกรรมของประชาชนอย่างคุ้มค่าและทั่วถึง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเต็มที่ในการฟื้นฟู อนุรักษ์แหล่งกักเก็บน้ำ คูคลองส่งน้ำ คุณภาพน้ำ และชลประทานระบบท่อ รวมทั้งควบคุมดูแลการใช้น้ำผิวดิน และน้ำใต้ดินให้เกิดประสิทธิภาพ

6.3 ส่งเสริมการประหยัดพลังงาน โดยการจัดการพลังงานและเทคโนโลยีที่เหมาะสม และพลังงานทดแทนจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามิภาคและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดที่กล่าวมาแล้ว นั้น มีประเด็นหลักที่สำคัญได้แก่ 1) นโยบายการสร้างรายได้และการพัฒนาการเศรษฐกิจ 2) การพัฒนาสังคม 3) การอนุรักษ์ ส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น 4) การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 5) การพัฒนาการเมือง การบริหาร และ 6) การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ถือเป็นความต้องการของรัฐบาลที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จำเป็นต้องนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณาวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้อง เพื่อการสนองตอบต่อนโยบายของรัฐด้วย

3. ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ในการนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงกระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย ซึ่งใช้หลักการนำความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประสานเข้ากับความรู้สากล และยึดหลักการพึ่งตนเองตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยนำเสนอเป็นลำดับดังนี้ คือ 1) การอุดมศึกษา 2) ปรัชญาและแนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 3) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: แนวคิดใหม่เพื่อการประยุกต์ใช้ 4) วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 5) บทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.1 การอุดมศึกษา

ประเทศต่าง ๆ ในโลกนิยมจัดการศึกษาเป็น 4 ระดับตามลำดับอายุผู้เรียน ได้แก่ ระดับอนุบาลศึกษา (pre- primary education) ระดับประถมศึกษา (primary education) ระดับมัธยมศึกษา (secondary education) และระดับอุดมศึกษา (higher education) ตามปกติการจัดการศึกษาจะใช้จำนวนปีเป็นสิ่งที่แสดงปริมาณในระบบการศึกษานั้น เช่น การจัดการศึกษาระบบ 6:3:3:4 แสดงว่าระบบนี้จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 6 ปี มัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี มัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี และอุดมศึกษา 4 ปี เป็นต้น ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายของการศึกษาในแต่ละระดับแตกต่างกัน ในส่วนของการศึกษาระดับอุดมศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (แก้ไข พ.ศ. 2545) ระบุว่า การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาระดับหลังการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา มีจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ว่า การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพในระดับกลาง รวมทั้งมีความสามารถในการริเริ่มประกอบการ ส่วนการศึกษาระดับปริญญา อันประกอบด้วย การศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่านั้นกำหนดว่า การศึกษาระดับปริญญาตรี มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ ในระดับสูง โดยเฉพาะการประยุกต์ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติการริเริ่มการพัฒนาทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ ส่วนการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะในสาขาวิชาการเฉพาะทางให้มีความชำนาญมากขึ้น มุ่งสร้างสรรค์ความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยเฉพาะการศึกษาค้นคว้า วิจัย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544)

การศึกษาระดับอุดมศึกษา ถือเป็นการศึกษาระดับสูงของประเทศ สามารถจำแนกออกตามหลักสากลทั่วไปเป็น 3 ระดับ (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2518) ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญา ได้แก่ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงและอนุปริญญา ซึ่งใช้เวลาศึกษาประมาณ 2-3 ปีหลังจากระดับมัธยมศึกษา ระดับที่สอง คือระดับปริญญาตรี ส่วนมากจะใช้เวลาศึกษาตามหลักสูตร 4-6 ปี หลังจากมัธยมศึกษา และระดับที่สาม คือระดับบัณฑิตศึกษา เป็นระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี โดยรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า เข้ามาศึกษาในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก และปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี และในบางประเทศอาจแบ่งย่อยระดับบัณฑิตศึกษาลงไปอีก เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา หรือแม้ในประเทศไทยก็มีหลักสูตรการศึกษาระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต เป็นหลักสูตรระหว่างปริญญาตรีและปริญญาโท ใช้เวลาศึกษา 1 ปี หลังจากปริญญาตรี และหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ซึ่งอยู่ระหว่างปริญญาโทกับปริญญาเอก โดยใช้เวลาศึกษา 1 ปี หลังจากสำเร็จการศึกษาปริญญาโท ปริญญาเอก เป็นต้น ปกติมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วยแขนงวิชาชีพตั้งแต่สองคณะขึ้นไป (Good, 1973) ทั้งยัง

เป็นแหล่งรวมวิทยาการหลากหลายแขนง เป็นศูนย์รวมของผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการในศาสตร์สาขาต่าง ๆ จำนวนมาก และทำการสอนในหลายระดับได้แก่ ระดับปริญญาตรี โท และเอก ด้วยเหตุนี้การจัดการศึกษาในแต่ละระดับของอุดมศึกษาจึงอาจมีเป้าหมายหลักที่แตกต่างกัน โดยอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยหรือตามสภาพสังคมของแต่ละประเทศ ดังนี้ (จรัส สุวรรณเวลา, 2540) 1) การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาบัณฑิต มีเป้าหมายในการสร้างผู้มีความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะในวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ ในระดับต้น แต่เป็นระดับที่ใช้การได้ในหลายสาขาวิชาชีพ เช่น แพทยศาสตร์ นิติศาสตร์ การศึกษา จากนั้นอาจฝึกฝนเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะหรือศึกษาเพิ่มเติมในระดับสูงขึ้นเพื่อประกอบวิชาชีพเฉพาะทาง แต่ในบางสาขาวิชา เช่น วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หรืออักษรศาสตร์ มีการแยกเฉพาะทางในระดับปริญญาตรี โดยมีการเรียนร่วมเฉพาะในหนึ่งหรือสองปีแรก และมีสาขาวิชาหลักหรือวิชาเอกที่เลือกเป็นการเฉพาะในภายหลัง เช่น วิศวกรรมไฟฟ้า ฟิสิกส์ เคมี หรือภาษาตะวันตก เป็นต้น ทั้งนี้โดยมีสาขาวิชาพื้นฐานในหลักสูตรเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ เพื่อมุ่งให้มีหลักที่สามารถนำไปใช้ปรับคนและวิชาการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กับทั้งมีสาขาวิชาชีพเฉพาะที่มุ่งสร้างความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ นอกจากนี้ยังมีส่วนที่เป็นความรู้ทั่วไป เพื่อให้เป็นผู้รู้กว้างเพียงพอที่จะใช้ชีวิตในฐานะผู้ที่ได้รับการศึกษาค้นคว้าแล้วได้ ตลอดจนต้องสร้างคุณธรรมของนักวิชาการเพื่อให้มีคุณธรรมไปกำกับพลังความรู้ โดยแต่ละสาขาวิชาชีพก็มีการสอนด้านคุณธรรมเฉพาะวิชาชีพของตนอีกด้วย ปัจจุบันวิชาการมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ความสามารถในการหาความรู้เพิ่ม จึงเป็นความสามารถหลักของบัณฑิต นอกจากนี้บัณฑิตต้องรู้หลักของกระบวนการวิจัยเพื่อจะได้สามารถใช้วิจารณ์แยกแยะข้อมูลหรือข้อกล่าวอ้างต่าง ๆ ว่า ได้มาถูกต้องตามกระบวนการหรือไม่ การวิจัยจึงเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทำให้การศึกษาในระดับปริญญาตรีมีความสมบูรณ์ในตนเองเป็นการรวมทุกด้านของความเป็นบัณฑิตไว้ 2) การศึกษาระดับปริญญาโทหรือมหาบัณฑิต เป็นระดับที่สูงขึ้นกว่าปริญญาตรี อาจแบ่งเป็น 2 สายคือ สายวิชาชีพกับสายวิชาการ ในด้านสายวิชาชีพนั้นเกิดจากความรู้ในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ มีมาก การศึกษาในระดับปริญญาตรีครอบคลุมได้เพียงส่วนเดียว ในการปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้นหรือลึกซึ้งมากขึ้น จึงต้องเติมโดยจัดเป็นการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งอาจเป็นความรู้ความสามารถในวิชาที่กว้างเท่าปริญญาตรี หรือจะเฉพาะเป็นสาขาเฉพาะทางของศาสตร์นั้น ๆ ส่วนสายวิชาการนั้น การศึกษาระดับปริญญาโทมุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจและความสามารถที่จะทำการวิจัยในศาสตร์นั้น ๆ ทั้งในส่วนที่เป็นปรัชญา หลักการและวิธีวิทยาทางการวิจัย ซึ่งแตกต่างกันในศาสตร์ต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างถูกต้องและการใช้เหตุผลหาข้อสรุปมีความสำคัญมาก การทำวิทยานิพนธ์ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการศึกษาในระดับนี้ การศึกษาจะเน้นการสัมมนาและการประชุมกลุ่ม ได้มีวิวัฒนาการของการจัดการศึกษาในระดับนี้เพื่อรักษาคุณภาพของการศึกษาทั้งในรูปของการพิจารณารับหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์ ตลอดจนการสอบเพื่อป้องกันวิทยานิพนธ์ การศึกษาระดับปริญญาโทจะเน้นการใช้เหตุผลหรือจินตมยปัญหา ตามระดับของปัญญาดำเนินการตามหลักพุทธศาสนา 3) การศึกษาระดับปริญญาเอกหรือดุษฎีบัณฑิต เป็นการศึกษาในระดับสูงสุดในทางวิชาการและวิชาชีพ ในหลายสาขาจะรวมศาสตร์เข้าด้วยกันเป็นปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Doctor of philosophy) ซึ่งแสดงว่าศาสตร์ทั้งหลายเมื่อถึงระดับสูงสุดแล้วจะรวมตัวกันเป็นเอกภาพ การศึกษาระดับปริญญาเอกต้องมีการวิจัย ซึ่งมุ่งหวังสร้างความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นหัวใจของการศึกษา บัณฑิตต้องมีการคิดพิจารณาด้วยตนเองอย่างถี่ถ้วนหรือเกิด ภาวนามยปัญญา รายวิชาต่างๆที่เรียนเป็นเพียงฐานทั้งทางกว้างและทางลึกเพื่อ

เตรียมการสำหรับวิทยานิพนธ์ ความลึกซึ้งและความเข้มของศาสตร์จึงเป็นเครื่องบ่งชี้คุณภาพของการศึกษา นอกจากการศึกษาตามหลักสูตรทั้ง 3 ระดับแล้วยังมีการฝึกอบรมวิชาชีพเฉพาะทางที่มุ่งเน้นด้านวิชาชีพมากกว่า วิชาการ ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะได้รับการรับรองเชิงวิชาชีพ เช่น วุฒิบัตรหรือหนังสืออนุมัติ เป็นต้น

โดยสรุป จุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษามีดังนี้ คือ 1) มุ่งบุกเบิก แสวงหา บำรุงรักษาและถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ (advancement of knowledge and academic excellence) 2) ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยถือว่า มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการชั้นสูงที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อความเจริญของมนุษยชาติ และ 3) ทะนุบำรุง ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม

3.1.1 การอุดมศึกษาในประเทศไทย

การอุดมศึกษาในประเทศไทยมีความหลากหลายต่าง ๆ กันตามปรัชญา จุดมุ่งหมาย ของแต่ละสถาบัน แม้ชื่อของสถาบันอุดมศึกษาก็ใช้กันหลากหลายได้แก่ มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิต สถาบัน เทคโนโลยี สถาบัน วิทยาลัย และสำนักการศึกษา เป็นต้น เราสามารถจำแนกการอุดมศึกษาโดยใช้เกณฑ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้ (จรัส สุวรรณเวลา, 2540 ราชกิจจานุเบกษา, 2542 วิจารย์ พานิช, 2548)

(1) ใช้ระดับการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาเป็นเกณฑ์ โดยอาจจำแนกเป็น ระดับต่ำกว่าปริญญา ระดับปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี

(2) ใช้ภารกิจและความมุ่งหมายของสถาบันเป็นเกณฑ์ เช่น

(2.1) มหาวิทยาลัยสอน (teaching university) ใช้เรียกเมื่อมหาวิทยาลัยแห่ง นั้นเน้นการสอนมาก มีการวิจัยจำกัดและมักเป็นการส่งเสริมการสอน มุ่งสอนคนออกไปประกอบวิชาชีพ

(2.2) มหาวิทยาลัยวิจัย (research university) เน้นการวิจัยเป็นหลัก มุ่งสร้าง ความรู้โดยให้การศึกษาเป็นองค์ประกอบ นิสิตนักศึกษาเน้นระดับสูงคือระดับปริญญาโทหรือเอก ทำหน้าที่เป็น ลูกมือในการวิจัย

(2.3) มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (comprehensive university) ได้แก่ มหาวิทยาลัย ที่มีเกือบทุกสาขาวิชาและทำหน้าที่ครบทุกอย่างตามภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา เน้นการเรียนการสอนแบบ หลากหลายสาขาวิชา

(2.4) มหาวิทยาลัยที่เน้นในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น (community university)

(3) ใช้ความเป็นเจ้าของเป็นเกณฑ์ เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยของรัฐ (ซึ่งยังสามารถแบ่งย่อยออกเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ)

(4) ใช้การรับนักศึกษาเป็นเกณฑ์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเปิด และมหาวิทยาลัยจำกัดรับ หรือมหาวิทยาลัยปิด

(5) ใช้ชื่อเป็นเกณฑ์ เช่น มหาวิทยาลัย สถาบัน สถาบันเทคโนโลยี สถาบันบัณฑิต วิทยาลัยหรือแม้แต่คำว่าโรงเรียน เช่น โรงเรียนนายเรืออากาศ เป็นต้น

นอกจากการแบ่งประเภทสถาบันอุดมศึกษาออกตามเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ใน ปัจจุบัน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549) ยังจำแนกสถาบันอุดมศึกษา ตาม

จุดเน้นตามพันธกิจที่แตกต่างกัน ตามลักษณะและประเภทของสถาบันเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

(1) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย เป็นกลุ่มสถาบันที่ปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาและวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้ใช้ทั้งระดับชาติและนานาชาติ โดยมุ่งสู่ความทันสมัยและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

(2) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาสังคม เป็นกลุ่มสถาบันที่ปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ผลิตบัณฑิตระดับสูงในบางสาขาวิชา และเน้นการบริการวิชาการ/วิชาชีพแก่สังคม

(3) กลุ่มสถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตและพัฒนาศิลปะและวัฒนธรรม เป็นกลุ่มสถาบันที่ปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ผลิตบัณฑิตระดับสูงในบางสาขาวิชา โดยการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างและพัฒนามาตรฐานศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งการเผยแพร่ความรู้ ภูมิปัญญาไทยสู่สากล

(4) กลุ่มสถาบันเน้นการผลิตบัณฑิต เป็นกลุ่มสถาบันที่ปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยมุ่งเน้นการสอนในระดับปริญญาตรี ประยุกต์ความรู้เพื่อใช้ในการผลิตบัณฑิต เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตและพัฒนาบัณฑิตในด้านวิชาการและวิชาชีพต่าง ๆ

3.1.2 ประวัติการอุดมศึกษาของไทย

วรวิทย์ วสันตารกร (2519) ได้กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยพอสรุปได้ดังนี้

ประเทศไทยได้เริ่มการตั้งสถาบันสอนวิชาชีพชั้นสูงใน พ.ศ. 2433 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (สำนักนายกรัชมณตรี, 2509) โดยตั้งโรงเรียนแพทยากร ขึ้นที่โรงพยาบาลศิริราช ในปี พ.ศ. 2443 โรงเรียนนี้ได้รับพระราชทานนามใหม่ว่า “ราชแพทยาลัย” ส่วนโรงเรียนกฎหมาย ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม ได้มีกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2440 โดยมีพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมหลวงราชบุรีดิเรกฤทธิ์ ทรงดำเนินงาน ในปี พ.ศ. 2445 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้โปรดเกล้าฯ ให้เปิดโรงเรียนมหาดเล็กหลวงขึ้นในพระบรมมหาราชวัง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่ผู้ที่จะเป็นข้าราชการต่อไป ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนมหาดเล็กหลวงนี้จะต้องฝึกงานเพื่อเป็นการทดลองปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง ก่อนที่จะแยกย้ายไปรับราชการตามกรม กอง และหน่วยราชการต่าง ๆ

พ.ศ. 2453 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนมหาดเล็กหลวง เป็น โรงเรียนข้าราชการพลเรือน โรงเรียนนี้ได้วางโครงการเปิดสอนวิชาชีพหลายสาขา เช่น วิชาการศึกษา แพทยศาสตร์ เกษตรศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ พาณิชยศาสตร์ วิชาการต่างประเทศและรัฐประศาสนศาสตร์

พ.ศ. 2456 ได้เปิดโรงเรียนวิศวกรรมที่ หอวัง

พ.ศ. 2459 มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ยกฐานะโรงเรียนข้าราชการพลเรือน ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยมีนามว่า “จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ทั้งนี้เพื่อเป็นพระบรมราชานุสรณ์แด่

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ดังนั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในประเทศไทย และมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้โอนกิจการ โรงเรียนราชแพทยาลัยและโรงเรียนวิศวกรรมศาสตร์มารวมไว้ด้วย ดังนั้นในระยะเริ่มแรกของการจัดตั้งจึงมีเพียง คณะอักษรศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์และ คณะรัฐศาสตร์ ผู้ที่เข้าศึกษาในสมัยนั้น มีหลักสูตรที่ใช้ระยะเวลาศึกษา 3 ปี เมื่อจบแล้วได้รับประกาศนียบัตร ในระหว่าง พ.ศ. 2466 – 2477 ได้รับความช่วยเหลือจากมูลนิธิร็อคกี้เฟลเลอร์ ช่วยปรับปรุงหลักสูตรวิชา แพทยศาสตร์ และได้ขยายหลักสูตรการศึกษาวิชาแพทย์เป็น 6 ปี โดยผู้ที่เรียนสำเร็จตามหลักสูตรนี้จะได้รับปริญญา แพทยศาสตรบัณฑิต (พ.บ.) โดยมีแพทย์ปริญญารุ่นแรกสำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2471

พ.ศ. 2476 ได้โอนโรงเรียนกฎหมาย ซึ่งเดิมอยู่ในสังกัดกระทรวงยุติธรรม มาสังกัด คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และได้เปลี่ยนชื่อเป็น คณะนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2476 นั้นเอง ได้แยกคณะนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปตั้งเป็นมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์และการเมือง ต่อมาในปี พ.ศ. 2495 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2495

พ.ศ. 2478 ได้ตราพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจ ประสาทปริญญาในสาขาวิชาแพทยศาสตร์ อักษรศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ ในพ.ศ. 2485 ได้แยก คณะแพทยศาสตร์ออกจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไปตั้งเป็นมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ในสังกัดกระทรวง สาธารณสุข และได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ขึ้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2486 โดยระยะแรก มี 4 คณะคือ คณะแพทยศาสตร์และศิริราชพยาบาล คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ และคณะ สัตวแพทยศาสตร์

3.1.3 สภาพการจัดอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน

การจัดอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นส่วนใหญ่ และมีการจัดการอุดมศึกษาประเภทเฉพาะทางอยู่ในกระทรวงอื่น ๆ ได้แก่ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงกีฬาและนันทนาการ กระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุข และกรุงเทพมหานคร เป็นต้น สถาบันอุดมศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 871 แห่ง ในจำนวนนี้มีทั้งสถาบันที่จัดการอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา (หลักสูตร 2 ปี) เช่น วิทยาลัยชุมชน วิทยาลัยอาชีวศึกษา และสถาบันที่จัดการอุดมศึกษาถึงระดับปริญญา ซึ่งมี ทั้งมหาวิทยาลัยเปิด สถาบันอุดมศึกษาในระบบจำกักรับของรัฐและเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการศึกษา เฉพาะทาง ตามความต้องการและความชำนาญของแต่ละหน่วยงานดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) ปัจจุบันมีสถาบันอุดมศึกษาทั้งระดับปริญญาและต่ำกว่าปริญญาดังอยู่ในทุกจังหวัดทั่วประเทศ แ่ช้ขนาด การกระจายต่างกัน ตั้งแต่จังหวัดละ 1 แห่ง – 36 แห่ง โดยเฉลี่ยจังหวัดละ 11 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำ กว่าปริญญามีอยู่ในทุกจังหวัด ส่วนสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญามีกระจายอยู่ในทุกเขตพัฒนา (ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนด จำนวน 10 เขต) แต่ไม่ทุกจังหวัด มีตั้งแต่ เขตละ 7 – 21 แห่ง (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีมากที่สุดจำนวน 54 แห่ง) จังหวัดที่ไม่มีสถาบันอุดมศึกษา ระดับปริญญา มี 24 จังหวัด โดยเฉลี่ยมีสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาเขตละ 13 แห่ง

สำหรับจำนวนสถาบันอุดมศึกษาระดับกว่าปริญญา นั้น หากไม่นับรวมสถาบันใน กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีปริมาณมากที่สุดถึง 103 แห่งแล้ว โดยเฉลี่ยมีสถาบันอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ประมาณแต่ละ 53 แห่ง

จำนวนนักศึกษาระดับอุดมศึกษามีจำนวนรวมทั้งสิ้น (ในปี พ.ศ. 2545) มีประมาณ 1,976,234 คน เป็นนักศึกษาภาครัฐ : เอกชน ในสัดส่วน 79 : 21 และเป็นนักศึกษาระดับปริญญา : ระดับต่ำกว่าปริญญา 78 : 22 จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งระบบ (ในปี 2544) มีจำนวน 401,502 คน และ นักศึกษาเข้าใหม่ ปี 2545 จำนวน 704, 645 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

สัดส่วนนักศึกษามหาวิทยาลัยต่อประชากรกลุ่มอายุ 18 - 21 ปี (ในปี 2545) เท่ากับ ร้อยละ 27.4 และอัตราการเรียนต่อระดับอุดมศึกษาของผู้จบมัธยมศึกษาตอนปลาย (ในปี 2545) เป็นร้อยละ 83.1 โดยระดับต่ำกว่าปริญญา มีอัตราการเรียนต่อร้อยละ 43.6 และระดับปริญญาร้อยละ 39.5

อัตราส่วนนักศึกษามหาวิทยาลัยต่อประชากรกลุ่มอายุ เมื่อเปรียบเทียบกับต่างประเทศ (ปี 2540) พบว่า ประเทศมาเลเซียมีอัตราส่วนร้อยละ 12 จีนร้อยละ 6 เวียดนามร้อยละ 7 อินโดนีเซียร้อยละ 11 ส่วนประเทศที่มีอัตราส่วนสูงกว่าไทย ได้แก่ เกาหลีร้อยละ 68 สิงคโปร์ ร้อยละ 39 ออสเตรเลียร้อยละ 80 นิวซีแลนด์ร้อยละ 63 ญี่ปุ่นร้อยละ 41 และสหราชอาณาจักรร้อยละ 52

3.1.4 การเปลี่ยนแปลงในการอุดมศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้ทำการศึกษาปัญหาการพัฒนา สถาบันอุดมศึกษาของไทย ที่ผ่านมา สรุปได้ว่า มีปัญหาด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ 1) การจัดอุดมศึกษาที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของหลายหน่วยงาน ทำให้ขาดเอกภาพเชิงนโยบาย เป้าหมายและทิศทางในภาพรวมที่ชัดเจน ทำให้ต่างคนต่างทำไม่ประสานเชื่อมโยงกัน รวมทั้งไม่สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศได้เท่าที่ควร มี การขยายสถาบันอุดมศึกษาในเชิงปริมาณโดยไม่คำนึงถึงความหลากหลายทิศทาง และบทบาทของแต่ละสถาบัน 2) ระบบ/กลไกของรัฐในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไม่ เข้มแข็ง และไม่เชื่อมโยงกับนโยบายและแผนในภาพรวม รวมทั้งระบบรายงานที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และไม่ทันต่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย 3) ระบบกลไก/ส่งเสริม สนับสนุน ระดมทรัพยากรและช่วยเหลือ สถาบันอุดมศึกษาไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสถาบันและการสร้างนวัตกรรมให้ทันต่อความต้องการและการ เปลี่ยนแปลงจากภายนอก 4) การจัดสรรทรัพยากรเพื่ออุดมศึกษาไม่มีระบบที่ชัดเจน โปร่งใสและเป็นธรรม เกิด ภาวะกลุ่มคนที่มีฐานะดี เสียค่าใช้จ่ายน้อย ในขณะที่ผู้ด้อยฐานะทางเศรษฐกิจกลับต้องเสียค่าใช้จ่ายแพง และยังไม่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการงบประมาณ ขาดความคล่องตัวและขาดประสิทธิภาพ รวมทั้งขาดการประสานร่วมมือกัน ทั้งภายในสถาบันและกับภายนอก 5) การผลิตกำลังคนยังไม่สอดคล้องกับการ พัฒนาประเทศ เป็นการผลิตตามความต้องการของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ ขาดเป้าหมายที่ชัดเจนในภาพรวม และไม่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาประเทศ 6) การเรียนการสอนเน้นการถ่ายทอด เนื้อหาวิชาการมากเกินไป ไม่เชื่อมโยงกับปัญหาและโลกของงาน รวมทั้งไม่ทำให้ผู้เรียนรู้จักค้นคว้าหาความรู้ ฝึกการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อให้มีความสามารถในการแก้ปัญหา สร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรม รู้จักการสร้าง งานและพึ่งพาตนเอง 7) สถาบันอุดมศึกษาสร้างผลผลิตที่เป็นงานวิจัย องค์ความรู้และนวัตกรรมในสัดส่วนน้อย เมื่อเทียบกับภารกิจด้านอื่นและกับต่างประเทศ 8) ขาดระบบการพัฒนาผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรใน

สถาบันอุดมศึกษา ทั้งด้านคุณภาพและความรู้ ความสามารถทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการยังไม่สามารถจูงใจให้คนเก่งและคนดี เข้าสู่ระบบการเป็นอาจารย์ได้ สักส่วนคนอาจารย์ที่มีคุณภาพ และตำแหน่งทางวิชาการระดับสูง จึงมีสัดส่วนน้อยเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ และ 9) การบริหารอุดมศึกษาภายใต้ระบบราชการ ซึ่งเป็นระบบที่มีขนาดใหญ่ และใช้กฎ กติกาเดียวกัน ทำให้สถาบันอุดมศึกษาขาดความคล่องตัวในการปรับตนเอง การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี เข้าสู่ระบบ ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศได้

จากปัญหาของการอุดมศึกษาในประเทศไทยดังกล่าวแล้ว ประกอบกับผลจากการประกาศปฏิญญาโลกว่าด้วยการอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 อันสืบเนื่องจากการประชุมระดับโลกเรื่อง “การอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21: วิสัยทัศน์และการปฏิบัติ” ระหว่างวันที่ 5-9 ตุลาคม 2542 ณ สำนักงานใหญ่ขององค์การยูเนสโก กรุงปารีส มีประเด็นสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการของการอุดมศึกษาของโลก ดังนี้คือ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2546) 1) ภารกิจใหม่เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต อุดมศึกษาต้องเปิดโอกาสให้คนได้เรียนสูงขึ้นและสามารถเรียนได้ตลอดชีวิต จะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนมีโอกาสดำเนินที่ (Optional range of choice) และมีระบบที่ยืดหยุ่นทั้งเข้าและออก รวมทั้งมีโอกาสดำเนินที่และพัฒนาให้เต็มที่ ควบคู่ไปกับการเลื่อนฐานะทางสังคมจากการอุดมศึกษา 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาโดยรวมและการเปิดโอกาสทางการศึกษา อุดมศึกษาต้องร่วมทำงานอย่างแข็งขันกับทั้งพ่อแม่ โรงเรียน นักเรียน ชุมชน ในการพัฒนาทุกระดับโดยไม่ให้มีรอยต่อของแต่ละระดับ พร้อมกันนั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าเรียนในระดับอุดมศึกษามากที่สุดเท่าที่ความสามารถของผู้เรียนจะเข้าเรียนได้ 3) ส่งเสริมให้ดำเนินการวิจัยอย่างเต็มที่และจริงจัง และใช้ความรู้จากการวิจัยนั้นช่วยพัฒนาสังคมทั้งด้านวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจ 4) ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการและความรับผิดชอบ อาจารย์และนักศึกษาจะต้องยึดมั่นในจริยธรรม หลักวิชาและสติปัญญาในทุกกิจกรรม สามารถแสดงออกอย่างรับผิดชอบต่อปัญหาด้านจริยธรรม วัฒนธรรมและสังคม พร้อมทั้งวิเคราะห์วิจารณ์มองอนาคตและชี้ปัญหา รวมถึงแนวทางป้องกันปัญหาให้แก่สังคมได้อย่างมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการเต็มที่ 5) เน้นผู้เรียนเป็นหลักใหญ่ (student-oriented) เน้นความหลากหลายของผู้เรียน สาระ วิธีการ การปฏิบัติและวิธีการให้ข้อมูล รวมถึงความร่วมมือกับชุมชนและสังคม 6) สถาบันอุดมศึกษาต้องรับใช้สังคมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ด้วยการยอมรับวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น ต้องไม่ทำตัวเป็นหอคอยงาช้างสูงกว่าสังคม สิ่งที่ให้ผู้เรียนศึกษาต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง 7) ต้องมีทั้งการประเมินภายในและการประเมินจากภายนอกโดยผู้เชี่ยวชาญในระดับสากล โดยการอาศัยเครือข่าย (net work) และความร่วมมือ (co-operation) จากการวางแผนระยะยาวที่สอดคล้องและสนองตอบต่อความต้องการของสังคมและของแต่ละสถาบันไปพร้อมกัน 8) ต้องมีการส่งเสริมด้านเทคโนโลยีเนื่องจากเป็นเครื่องมือและเป็นงานวิชาการที่สำคัญของการอุดมศึกษา 9) สถาบันอุดมศึกษาต้องมีอิสระในการบริหารงาน ต้องมีการบริหารที่มุ่งอนาคต มีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โปร่งใส โดยการดูแลของรัฐ เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบอย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบจากสังคมภายนอก

จากปัญหาและข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้น ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2543 – 2557) เพื่อเป็นแผนแม่บท (master plan) ที่กำหนดทิศทางเพื่อกำกับการพัฒนาอุดมศึกษาของไทย ให้เป็นสถาบันการศึกษาขั้นสูงที่มีคุณภาพ สามารถผลิตทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงที่

มีคุณภาพทัดเทียมนานาชาติประเทศ ดังนั้น เป้าหมายของการพัฒนาอุดมศึกษาในระยะยาว จึงเป็นการยกระดับความสามารถของประเทศ ซึ่งจะ ไม่พัฒนาเฉพาะศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและบริการ โดยตรงเท่านั้น แต่รวมถึงศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อมด้วย

การจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2543 – 2557) มีความมุ่งหวังว่าแผนอุดมศึกษาระยะยาวจะทำให้สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้ประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ และนำไปสู่การเป็นสังคมการเรียนรู้ (learning society) จึงได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาอุดมศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางในการพัฒนาประเทศ โดยมีเป้าหมายในการสร้างกำลังคนในอนาคตอีก 15 ปีข้างหน้า ซึ่งจะมุ่งเน้นการสร้างกำลังคนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนี้ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2543)

(1) เป้าหมายด้านปริมาณ

(1.1) สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาสำหรับประชากรในวัย 18 -24 ปี ทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญาได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 4 ในปี 2557 โดยในปี 2550 จะสามารถจัดการศึกษาได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของประชากรวัยดังกล่าว

(1.2) สถาบันอุดมศึกษาประเภทจำกักรับ สามารถจัดการศึกษาระดับปริญญา หรือสูงกว่า โดยมีผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นสัดส่วนต่อสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เท่ากับ 60: 40 ในปี 2547 โดยในปี 2550 จะสามารถจัดได้ในสัดส่วนเท่า 50: 50

(2) เป้าหมายด้านคุณภาพ

(2.1) สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนในระดับปริญญาให้ได้มาตรฐานที่ยอมรับในระดับนานาชาติได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ในปี 2550 และไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ในปี 2557

(2.2) สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในอนาคต โดยมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีภายในปี 2550 และพัฒนาไปสู่ความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ได้ในปี 2557 ในกลุ่มสาขาหลักดังต่อไปนี้คือ Agro-Technology สิ่งแวดล้อม การพลังงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาศาสตร์สุขภาพ วิศวกรรมศาสตร์ รวมทั้งสังคมศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ โดยเน้นให้มีความสามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพควบคู่กันไป

(2.3) สถาบันอุดมศึกษาสามารถผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศทางด้านอุตสาหกรรมเกษตร อุตสาหกรรมบริการและการพัฒนาสังคมทั้งด้านปริมาณคุณภาพและทันเวลา ในปี 2547

(2.4) สถาบันอุดมศึกษาไทยทุกประเภทและทุกระดับ จะได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาจากสถาบันรับรองมาตรฐานการศึกษาในประเทศ ภายในปี 2550

(2.5) สถาบันอุดมศึกษาไทย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จะได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมาคมวิชาชีพหรือองค์กรวิชาการระดับนานาชาติ ในปี 2557

(2.6) สถาบันอุดมศึกษาไทยทุกประเภทและทุกระดับ มีกลไกและวิธีการปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่องภายในปี 2550 และนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีคุณภาพทุกส่วน และมีการประเมินคุณภาพบัณฑิตโดยองค์กรอิสระภายในปี 2557

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า มีกระทบต่อการจัดอุดมศึกษาของไทย ทำให้การอุดมศึกษาในประเทศไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการ ดังนี้ คือ 1) ภาระหน้าที่ที่กว้างขวางกว่าเดิม สถาบันอุดมศึกษาต้องทำหน้าที่ให้การศึกษาแก่คนกลุ่มต่าง ๆ ในสังคม ไม่ใช่เฉพาะแต่นักศึกษาภาคปกติของสถาบันเท่านั้น 2) หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเป็นคนที่สมบูรณ์ กระบวนการเรียนการสอนต้องฝึกทักษะการคิด การจัดการ การเรียนจากประสบการณ์จริง และเน้นให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน 3) กำหนดให้มีการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการประกันคุณภาพโดยมีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นผู้ประเมินการศึกษาของแต่ละสถาบันและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ และ 4) มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณกว้างขวางขึ้น โดยสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลสามารถหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่หรือได้รับมา และ 5) เปลี่ยนระบบการบริหารของรัฐมาเป็นระบบกำกับดูแล โดยให้คณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่ในการกำกับดูแลการอุดมศึกษาของชาติทั้งหมด

3.2 ปรัชญาและแนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

การศึกษาเป็นสิ่งที่รัฐจัดให้แก่พลเมืองในประเทศของตนโดยมุ่งหวังที่จะให้ประชาชนเหล่านั้นมีความเป็นพลเมืองดี (manhood) และมีความรู้ในทางอาชีพ (man power) ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ เพื่อการดำรงชีวิตและช่วยพัฒนาประเทศของตน การที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้การศึกษาแก่ประชาชน เนื่องจากประชาชนในแต่ละท้องถิ่นถือเป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศในทุกด้าน เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้งเครื่องมือและเป้าหมายของการพัฒนา และการพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์นั้นจะมุ่งไปสู่การพัฒนาพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประเด็น ได้แก่ การศึกษาอบรม การสาธารณสุข รายได้และการมีงานทำ และด้านวัฒนธรรมความเชื่อ โดยสามารถจำแนกเพื่อความชัดเจนในการศึกษา คือ การกำจัดความยากจน การมีงานทำ การมีปัจจัยสี่ครบบริบูรณ์ การมีการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง การสร้างโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้ในระดับสูงที่สูงขึ้น การมีความสามารถตอบสนองและพึ่งตนเองได้ในเรื่องของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกหมู่เหล่าได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของตน การศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศดังกล่าว ทั้งนี้เพราะการศึกษาเป็นเรื่องของการพัฒนาคน เมื่อคนมีคุณภาพสูงขึ้น มีความคิดอ่านกว้างขวางมากขึ้น ก็ย่อมจะสร้างสรรค์และพัฒนางานต่าง ๆ ขึ้นได้ตนเองและรู้จักแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม หากคนมีโอกาสดำเนินการศึกษาในขั้นที่สูงขึ้น ก็จะสามารถนำความรู้มาช่วยกันพัฒนาประเทศได้มากขึ้น

สถาบันอุดมศึกษานอกจากจะมีภาระหน้าที่ในการผลิตบัณฑิต สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ และนวัตกรรม บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมแล้ว ยังต้องมีบทบาทสำคัญในการตอบสนอง ชี้นำ เตือนภัยและแก้ปัญหาให้กับสังคม อุดมศึกษาจึงเปรียบเสมือนสมองหรือชุมทางวิชาการและจิตวิญญาณของสังคม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) นโยบายของอุดมศึกษาไทยในอดีตเน้นใน

เรื่องความเป็นเลิศทางวิชาการ ความมีอิสระ เสรีในทางวิชาการและความเท่าเทียมกันในโอกาสการศึกษา ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายมุ่งไปที่การผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนในสาขาเศรษฐกิจต่าง ๆ และในตลาดแรงงานโดยทั่วไป (สุธรรม อารีกุล และคณะ, 2540) แม้ในปัจจุบัน จุดมุ่งหมายสำคัญของมหาวิทยาลัย ยังคงได้แก่ การผลิตนักวิชาชีพชั้นสูงในสาขาต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาประเทศ ถึงแม้ว่าการศึกษามหาวิทยาลัยจะขยายตัวกว้างขวางขึ้น แต่มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็ยังเน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาคน (manpower) มากกว่าการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นคน (manhood) การที่สถาบันอุดมศึกษาจะสามารถดำเนินการกิจ ตามบทบาทหน้าที่ดังกล่าวให้บรรลุผลได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน (autonomy) ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และมีเสรีภาพทางวิชาการ (academic freedom) เพื่อสามารถคิดค้น แสวงหาความรู้ ความจริง เพื่อการสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการให้กับประเทศ และสามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศ ทั้งนี้ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสถาบันซึ่งมีต่อสังคมและประเทศชาติ ภายใต้การกำกับและตรวจสอบโดยรัฐและประชาชน การบริหารจัดการอุดมศึกษาจำเป็นต้องมีเอกภาพในด้านนโยบาย แต่มีความหลากหลายในรูปแบบและการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าถึงความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง เน้นการระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมจากทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนองค์กรท้องถิ่น ชุมชนและประชาชน

3.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

กรมการฝึกหัดครู (2536) และสมเกียรติ พงษ์ไพบูลย์ (ม.ป.ป.) กล่าวถึงมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นว่า มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเป็นมหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับสังคมไทย ยึดสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่เป็นพื้นฐานในการดำเนินการ โดยมีเป้าหมายหลัก หรือ “หัวใจ” อยู่ที่การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน เพราะการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมจะเป็นเงื่อนไข อันจำเป็นต่อการอำนวยให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชน อีกทั้ง คณาจารย์และนักศึกษาจะได้สัมผัสกับความคิดและวิถีชีวิตของประชาชน อันจะช่วยให้การเรียนการสอนพลอยสัมพันธ์กับความเป็นจริงของชีวิตและสังคมด้วย มหาวิทยาลัยตามหลักการข้างต้นย่อมต้องมีขนาดเล็กและมีเขตการให้บริการที่ชัดเจน การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยก็ต้องเปิดให้ประชาชนในเขตบริการของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ได้ เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ด้วย โดยต้องมุ่งไปสู่ดังต่อไปนี้ คือ 1) ต้องช่วยให้ประชาชนยืนอยู่บนขาของตัวเอง สามารถวิเคราะห์ เลือกรับรู้แก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตและชุมชนของตนเองขึ้นมา จากความรู้ ความสามารถและความต้องการของตนเอง ซึ่งหมายความว่าการศึกษาที่ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น จะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมของประชาชน อันจะยังผลให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ สามารถใช้ชีวิตและพัฒนาชีวิตและท้องถิ่นของเขาได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องตกเป็นเบี้ยล่างของเมืองหรือโดยไม่ต้องหนีเข้าเมือง 2) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนต่าง ๆ ในท้องถิ่น และระหว่างท้องถิ่นระดับชาติ ตลอดจนช่วยให้คนในท้องถิ่นเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระดับชาติกับระดับนานาชาติด้วย ทั้งนี้โดยไม่ให้ประชาชนในท้องถิ่นต้องเสียเปรียบระดับเมือง หรือถูกเอาเปรียบจากนานาชาติ 3) ต้องช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ สามารถใช้ความรู้ ทรัพยากร ความสามารถ หรือฝีมือพื้นบ้านเป็นฐาน ในการพัฒนาตนเองและชุมชนขึ้นตามลำดับ อันจะยังผลให้ประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ เกิดความมั่นใจในชีวิต และวัฒนธรรมแห่งชุมชนของตนตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจ ในอันที่จะรักษาเอกลักษณ์ของชุมชนของตนไว้

สืบไป 4) ต้องช่วยให้ชุมชนต่าง ๆ ในท้องถิ่นสามารถพึ่งตนเองได้ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทั้งนี้โดยช่วยรักษาและเสริมสร้างวิถีชีวิตแบบหมู่บ้านหรือวิถีชีวิตแบบชุมชนให้เข้มข้นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การส่งเสริมให้คนในชุมชนประจักษ์ในคุณค่าของวิถีชีวิตแบบชุมชน อันเป็นวิถีชีวิตแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอาจทำได้โดยการศึกษาและยกย่องผลงานของผู้รู้ในชุมชน การศึกษาและบูรพประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของชุมชน และการศึกษาและบูรพประสบการณ์ร่วมกันของคนในชุมชน

โดยสรุป มหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์สำหรับสังคมไทยคือ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยท้องถิ่น ของท้องถิ่น เพื่อท้องถิ่น โดยท้องถิ่น หมายความว่า มหาวิทยาลัยนี้จักต้องเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาททั้งโดยตรงและโดยอ้อม ในการร่วมกำหนดนโยบาย ตลอดจนในการร่วมดำเนินงานของมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น หมายความว่า มหาวิทยาลัยนี้จักต้องกำเนิดและเจริญเติบโตจากความต้องการและการมีส่วนร่วมทำนุบำรุงของคนในท้องถิ่นเพื่อท้องถิ่น หมายความว่า มหาวิทยาลัยจักต้องมุ่งตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของคนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ และจักต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นสามารถพึ่งตนเองได้แก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นได้ในที่สุด

มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้ คือ 1) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการดำเนินงานสัมพันธ์กับบริบทที่แวดล้อมอย่างเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน 2) จุดหมายปลายทางของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของชุมชน โดยมีลักษณะส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3) ชุมชนร่วมบริหารจัดการและร่วมสร้างสรรค์ 4) ตั้งและดำรงอยู่บนความไว้วางใจและหนุนช่วยของชุมชน 5) ใช้ปัญหาสังคมเป็นตัวตั้ง (ไม่ใช่วิชาเป็นตัวตั้ง) โดยการออกแบบให้เป็นหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 6) สืบค้นและสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยเพื่อการแก้ปัญหา โดยยึดโยงจากฐานชุมชน (โดยเฉพาะแรงเกาะเกี่ยวกันในชุมชน) ฐานทรัพยากร (ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ) ฐานเศรษฐกิจ (โดยเฉพาะวิถีการผลิตพึ่งตนเอง) และฐานวัฒนธรรม (ระบบคิด ความเชื่อ จารีตประเพณีของชุมชน) เป็นหลัก 7) สร้างองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง และ 8) เลือกระรกลั่นกรองภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหา คือ ต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่ช่วยให้คนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถพึ่งตนเองได้

คณะกรรมการเพื่อพัฒนาสหวิทยาลัย (2530) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ที่ชุมชน ท้องถิ่นจะได้รับจากมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีดังนี้ คือ

(1) เป็นการกระจายความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาจากเมืองไปสู่ชนบท เนื่องจากมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเติบโตและครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ การกระจายความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษานั้น จะทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่จะมีประโยชน์โดยตรงเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

(2) เป็นการระดมประสบการณ์ สรรพกำลังและปัญญาชนชาวบ้าน (Folk Intellectuals) ที่มีอยู่แล้ว พัฒนาให้รับใช้ท้องถิ่นได้อย่างสมบูรณ์เป็นการประหยัดงบประมาณ แผ่นดินและตรงกับปัญหาความต้องการของท้องถิ่น

(3) ประชาชนในท้องถิ่นจะเกิดความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตน อันเป็นพื้นฐานในการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

(4) ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นเกิดความภาคภูมิใจ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและเมื่อเห็นชัดเจนว่า สถาบันได้รับใช้ท้องถิ่นให้เจริญรุ่งเรืองก็จะยิ่งเป็นผลให้เกิดความรักและผูกพันกับท้องถิ่นของตนมากยิ่งขึ้น

(5) เกิดสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นหลักในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง เพราะมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนี้เน้นการกระจายความก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมจากส่วนกลางไปสู่ส่วนภูมิภาค ซึ่งคนส่วนใหญ่ของประเทศอาศัยอยู่

(6) ก่อให้เกิดแหล่งวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ คณะทำงานเพื่อพัฒนาสภามหาวิทยาลัย (2530) ยังได้เสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นว่า ควรผสมผสานลักษณะเฉพาะเข้ากับลักษณะที่เป็นสากลดังนี้คือ

(1) การดำเนินงานโดยส่วนรวมจะอยู่บนหลักการให้มีเกณฑ์มาตรฐานทั้งที่เป็นสากลและเกณฑ์เฉพาะที่สอดคล้องกับปรัชญาและสาระของมหาวิทยาลัย เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายของการศึกษา อันเป็นการพัฒนาชีวิตในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างปัญญาชนที่มีความสามารถและภูมิปัญญา การพัฒนาวิชาชีพและการสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ฯลฯ

(2) การบริหารและการจัดการทั่วไปจะมีแนวทางดังต่อไปนี้

(2.1) มีตัวแทนที่ขอพรของประชาชนในท้องถิ่นมาเป็นผู้บริหารของสภามหาวิทยาลัยในรูปแบบไตรภาคี อันได้แก่ กรรมการบริหารภายในของมหาวิทยาลัย กรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการที่เป็นตัวแทนของท้องถิ่น

(2.2) มีผู้บริหารส่วนแยกของมหาวิทยาลัยที่มีอำนาจหน้าที่เด็ดขาดในเขตที่รับผิดชอบซึ่งมีการจัดระเบียบองค์กรของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่สะท้อนความเป็นมหาวิทยาลัยในลักษณะสากล

(2.3) ระดมทรัพยากรและผู้อำนวยการในท้องถิ่นและจากหน่วยงานองค์การต่างประเทศที่มีอยู่ในท้องถิ่น โดยการเป็นอาจารย์หรือวิทยากรพิเศษร่วมกับคณาจารย์ประจำ

(2.4) เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหาร กำหนดทิศทาง การบริหารและสนับสนุนด้านงบประมาณ ฯลฯ

(3) การบริหารงานด้านวิชาการจะมีแนวทางดังต่อไปนี้

(3.1) บริหารโดยอาศัยความสัมพันธ์กับท้องถิ่น

(3.2) เป็นตัวกลางในการพัฒนาวิธีการที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ที่เป็นสากลไปใช้ในท้องถิ่นอย่างแท้จริง (กระบวนการสอน การฝึกอบรม การศึกษา ค้นคว้า และการให้บริการทางวิชาการจะประสานกันเพื่อเสริมการส่งผ่านข้อมูลปัญหาท้องถิ่นเข้าสู่ส่วนกลางทางวิชาการ จะประสานกันเพื่อเสริมการส่งผ่านข้อมูลปัญหาท้องถิ่นเข้าสู่ส่วนกลางในขณะเดียวกันนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของรัฐ ในการบริหารการพัฒนาจากส่วนกลางจะกระจายออกไปสู่ท้องถิ่นได้ในรูปของกิจกรรมที่มหาวิทยาลัย อาจร่วมประสานและดำเนินการได้ด้วย

(3.3) บริหารและจัดการให้คนในท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพของตนได้ตรงตามวัตถุประสงค์

(3.4) มีกระบวนการที่จะช่วยให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ความตระหนักในสภาพปัญหาของท้องถิ่นและวิธีการแก้ไขปัญหานั้น

(3.5) มีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิชาการและวิชาชีพในทุกหลักสูตร (Program) ของมหาวิทยาลัยเป็นผู้พิจารณาและรับผิดชอบการเปิดหลักสูตรหรือโปรแกรมวิชาต่าง ๆ

(3.6) เกณฑ์มาตรฐานและโครงสร้างการบริหารงานด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยเป็นเช่นมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป มีโครงสร้างในส่วนวิชาพื้นฐานทั่วไปเหมือนกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ทั้งปวง แต่เฉพาะด้านวิชาเลือกเสรีตลอดจนวิชาแกนเฉพาะท้องถิ่นจะเป็นรายวิชาที่มีความแตกต่างและเน้นท้องถิ่น จะเป็นรายวิชาที่มีความแตกต่างและเน้นท้องถิ่นอย่างแท้จริง ฯลฯ

(4) การพัฒนาบุคลากรและพัฒนาโครงสร้างมหาวิทยาลัย จะมีแนวทางดังต่อไปนี้

(4.1) ผู้บริหารตามโครงสร้างมีโอกาสที่จะสร้างผลงานทางวิชาการได้ ปัญหาเฉพาะที่มีลักษณะเฉพาะท้องถิ่นจะมีโอกาสผสมผสานเข้ากับลักษณะที่เป็นสากลได้มากขึ้น

(4.2) มีสมาคมของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาเป็นองค์กรประสาน เน้นย้ำและขยายความคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเป็นตัวประสานงานกับสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อควบคุมและส่งเสริมคุณภาพตามมาตรฐานทางวิชาการของโปรแกรมวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัย ฯลฯ

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2548) กล่าวว่า ปรัชญา อุดมการณ์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีดังนี้ คือ 1) มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน (community empowerment) เพื่อก้าวไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ สังคมคุณภาพ สังคมเอื้ออาทรและสมานฉันท์ 2) มุ่งพัฒนาประชากรไทยให้เป็นประชากรโลก เพื่อให้คนไทยโดยเฉพาะในชุมชนท้องถิ่นได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองให้อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง (globalization) ได้อย่างเป็นปกติสุข เข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น สังคมอื่น และ 3) มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมไทยให้มีเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี เพื่อเป็นจุดรวมใจของคนไทย ซึ่งการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น จำเป็นต้องดำเนินกลยุทธ์ต่อไปนี้คือ

(1) ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของชาวราชภัฏและผู้เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสื่อสารสร้างความเข้าใจแก่สังคม เพื่อรวมพลังขับเคลื่อนเป้าหมาย

(2) ใช้พลังความรู้ (knowledge) พลังกระบวนการทางสังคม (social) และพลังทางการเมือง (politic) เป็นพลังขับเคลื่อนความสำเร็จ

(3) ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และการมีส่วนร่วมของทุกส่วนของสังคมมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

(4) ใช้วัฒนธรรม ศาสนา และแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นแนวทางพัฒนามหาวิทยาลัยสู่เป้าหมาย

(5) ใช้เครือข่ายการพัฒนา IT, ICT ภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรจากส่วนต่าง ๆ มาเป็นปัจจัยการพัฒนาและดำเนินการ

สรุปได้ว่า ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นก็คือ มหาวิทยาลัยจะเป็นส่วนหนึ่งของท้องถิ่น ท้องถิ่นมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางของมหาวิทยาลัย ตลอดจนจะมุ่งศึกษาค้นคว้า และให้บริการทางวิชาการเกี่ยวกับปัญหาและการแก้ปัญหา พัฒนาชีวิตและสังคมในท้องถิ่นเป็นหลัก

3.2.2 การกิจของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนี้จะเป็่ณสถาบันที่จะช่วยรัฐ ในการแก้ปัญหาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยนี้คือภารกิจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยนั่นเอง และเป็นภารกิจซึ่งบ่งชี้เฉพาะตามหลักการและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย แนวทางแก้ปัญหาท้องถิ่นตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นกระทำไ้ดังนี้

(1) ทำหน้าที่ผลิตบัณฑิตหรือพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นให้มีความรู้ความสามารถ มีความสำนึกในอันที่จะอุทิศตนเพื่อท้องถิ่น ตลอดจนได้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสร้างบุคลากรในท้องถิ่นที่มีสมรรถภาพ มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

(1.1) เป้าหมายในด้านผลผลิต มุ่งทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เป้าหมายเชิงคุณภาพจะมุ่งเน้นให้บัณฑิตหรือบุคลากรที่ผ่านการ “พัฒนา” ไปจากมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

(1.1.1) มีความรักและมีจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น

(1.1.2) มีความรักและความภาคภูมิใจที่จะใช้ชีวิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

(1.1.3) มีความรอบรู้ทั้งในเรื่องของท้องถิ่นและศาสตร์แขนงต่าง ๆ

ที่เป็นสากล

(1.1.4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาทั้งในส่วนตนและ

ส่วนรวมได้

(1.2) การรับนักศึกษา จะรับนักศึกษาในเขตบริการเป็นหลัก ทั้งการรับทั่วไป และการสอบคัดเลือก โดยจะรับนักศึกษาเป็นหลายระดับและหลายประเภท

(1.3) กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการเรียนการสอนจะเน้นให้เป็นไปตามหลักสูตรที่มุ่งด้านการพัฒนาสมอง และการปฏิบัติในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพหรืออาชีพในท้องถิ่นได้เป็นประการสำคัญ การจัดกระบวนการเรียนการสอนจะมุ่งให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีตามความเหมาะสมของท้องถิ่นให้มากที่สุด

(1.4) การประเมินผล มุ่งประเมินการปฏิบัติจริงในพื้นที่และการประยุกต์ใช้ทฤษฎี อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในท้องถิ่นควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านสติปัญญา ตามกระบวนการเรียนการสอนที่กำหนดไว้

(2) ทำหน้าที่วิจัย เพื่อศึกษา วิเคราะห์ ค้นคว้า รวบรวมและนำสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัยเฉพาะสาขาในท้องถิ่นนั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่น การวิจัยของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมุ่งเน้นการวิจัยประยุกต์ เพื่อให้ได้ผลที่สามารถจะใช้ได้ไ้ในท้องถิ่นเป็นประเด็นสำคัญ มุ่งการวิจัยที่มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการในด้าน

ต่าง ๆ ที่เป็นความต้องการของท้องถิ่นในเขตที่รับผิดชอบ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจะนำความรู้ที่ได้เหล่านี้มาเป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาท้องถิ่นได้ 3 แนวทางดังต่อไปนี้คือ

(2.1) ไปถ่ายทอดสู่กระบวนการเรียนการสอน เสริมหลักสูตรเพื่อให้นักศึกษาได้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในท้องถิ่น

(2.2) นำความรู้ใหม่และเทคโนโลยีไปเผยแพร่ให้ประชาชนในท้องถิ่นและสื่อมวลชนได้ทราบผลการวิจัยและความรู้ใหม่ อันจะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อท้องถิ่นและต่อประเทศชาติ

(2.3) นำเสนอเป็นแนวทางต่อรัฐบาลเพื่อนำไปดำเนินการให้ก่อเกิดประโยชน์แก่การพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

(3) ทำหน้าที่บริการวิชาการแก่ชุมชนท้องถิ่น โดยเน้นเขตที่รับผิดชอบก่อน ซึ่งเขตรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นจะแน่ชัดและไม่กว้างขวางจนเกินไป ทำให้สามารถบริการแก่ประชาชนได้ทั่วถึง ลึกซึ้ง รวดเร็วและตรงกับความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น ทั้งนี้อาจมีหน่วยงานของมหาวิทยาลัยใหม่เพื่อบริการชุมชนขึ้นโดยเฉพาะ เช่น School of Community Service ซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ใกล้ชิดกับท้องถิ่นมากขึ้น การบริการวิชาการแก่ชุมชนนั้น จะเน้นการนำผลจากข้อ 2 (การวิจัย ศึกษา วิเคราะห์ ค้นคว้า รวบรวม) มาพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรมเพื่อมีส่วนช่วยแก้ปัญหาท้องถิ่น

(4) ทำหน้าที่ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมให้เกิดคุณค่าแก่ท้องถิ่นโดยนำผลจากข้อ 2 (การวิจัย ศึกษา วิเคราะห์ ค้นคว้า รวบรวม) มาสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มีคุณค่าให้เจริญให้มีความหมาย และสร้างเจตคติให้นักศึกษาและประชาชนในท้องถิ่นเกิดความภูมิใจและ มั่นใจในการรักษาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นอันมีคุณค่าต่อไป

กล่าวโดยสรุป มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น หรือสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเป็นสถาบันที่เปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ โดยมหาวิทยาลัยจะใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในท้องถิ่นเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ

3.3 วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีประวัติความเป็นมายาวนานกว่า ศตวรรษจนถึงปัจจุบันโดยประสบผลสำเร็จตามควร ในเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงสถานภาพและบทบาทหน้าที่มาอย่างต่อเนื่องโดยมีระยะเวลาในการพัฒนามากกว่าหนึ่งศตวรรษ กล่าวคือในระยะก่อนจัดตั้งสถาบันฝึกหัดครูอย่างเป็นระบบได้จัดตั้งโรงเรียนแบบตะวันตกเป็นโรงเรียนแรก เมื่อ พ.ศ. 2414 เป็นต้นมา จนกระทั่ง พ.ศ. 2435 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นครั้งแรกที่บริเวณโรงเรียนเด็กสะพานดำ พระนคร (พนัส หันนาคินทร์, 2521) โดยผู้สอนส่วนใหญ่มาจากพระและพ่อบ้านหรือผู้มีความรู้ในวิชาชีพสาขาต่างๆ ซึ่งอาศัยโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในวัง จนกระทั่งได้มีการปรับปรุงการใช้หลักสูตรการศึกษาที่ได้รับอิทธิพลจากยุโรป จึงทำให้มีการขยายการผลิตครูออกไปตามหัวเมืองต่างๆ (กรมการฝึกหัดครู, 2533) วิวัฒนาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏอาจจำแนกออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

3.3.1 ระยะที่ 1 ยุคแรก

หลังจากที่ได้มีการตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูปี พ.ศ. 2435 ถึง พ.ศ. 2496 สถานภาพของสถาบันฝึกหัดครูได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ทั้งในด้านการบริหารงาน การเปิดวิชาครูสาขาต่าง บุคลากร และอาจารย์ผู้สอนในสถาบันฝึกหัดครู ตลอดจนอาคารสถานที่และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2497 มีโรงเรียนฝึกหัดครูที่สังกัดกรมการฝึกหัดครูอยู่ทั้งสิ้น 30 แห่ง (กรมการฝึกหัดครู, 2527) ในจำนวนนี้มี 7 แห่ง ที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร และมี 23 แห่ง ที่ตั้งกระจายอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ นอกจากนี้ในปี พ.ศ. 2497 มีการตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูในกรมอื่นของกระทรวงศึกษาธิการอีก เช่น กรมอาชีวศึกษา และกรมพลศึกษา เป็นต้น

การบริหารจัดการสถาบันฝึกหัดครูของไทยได้อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงธรรมการ หรือกระทรวงศึกษาธิการมาตลอด นับตั้งแต่เริ่มมีการจัดตั้งรวมทั้งการฝึกหัดครูในมหาวิทยาลัย ซึ่งขณะนั้นสังกัดกระทรวงศึกษาธิการด้วย เมื่อพิจารณากระบวนการบริหารและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการฝึกหัดครูในระบอบดังกล่าว ได้พบการบริหารและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เริ่มจากการโอนความรับผิดชอบในการจัดการฝึกหัดครูระหว่างหลายกรมในกระทรวง ศึกษาธิการ คือเริ่มตั้งโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ สังกัดกรมศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2435 แล้วมีการโอนกลับไปกลับมา ระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกรมศึกษาธิการ อีก 2 ครั้ง ภายในเวลา 25 ปี นอกจากนี้ยังมีการโอนการฝึกหัดครูไปสังกัดกรมวิชาการ ในปี พ.ศ. 2482 และสังกัดกรมสามัญศึกษา ในปี 2483 ด้วย ในการโอนความรับผิดชอบไปสู่หลายสังกัดบ่อยเช่นนี้ แสดงว่าในช่วงเวลาดังกล่าวมีการแสวงหาโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมโดยยึดกรมอื่นเป็นหลัก ต่อมาก็ได้มีการเปิดหลักสูตรและการโอนการสอนฝึกหัดครู สอนวิชาเฉพาะและวิชาชีพพิเศษในหน่วยงานและกรมที่ทำหน้าที่หลักในแต่ละด้าน ก็มีการโอนฝึกหัดครูพลศึกษาไปสังกัดกรมพลศึกษา ในปี พ.ศ. 2477 มีการเปิดโรงเรียนฝึกหัดครูมัธยมและครูประถมอาชีวศึกษา ใน กรมอาชีวศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2493 มีการโอนการฝึกหัดครูมัธยมศึกษาทุกแผนกจากกรมการฝึกหัดครู ไปที่วิทยาลัยเทคนิคในปี พ.ศ. 2496 เป็นต้น แสดงว่าในช่วงเวลาดังกล่าวนั้น กรมที่มีบทบาทหลักในการสอนวิชาพิเศษและวิชาชีพ จะมีบทบาทโดยตรงในการผลิตครูสอนวิชาพิเศษ และวิชาชีพต่างๆ

กระบวนการในการจัดการศึกษานั้น หลักสูตรการฝึกหัดครูระยะเริ่มแรก ได้แก่ ประกาศนียบัตรครูสอนภาษาไทย และประกาศนียบัตรครูสอนภาษาอังกฤษ ทั้งนี้เพราะในสมัยเริ่มแรกของการขยายโรงเรียนและการใช้หลักสูตรตามระบบตะวันตกนั้น เป็นหลักสูตรเน้นภาษาเสียเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำให้ขาดครูผู้มีความรู้ในด้านนี้มาก ต่อมามีการเปิดหลักสูตรอีกหลายหลักสูตร เพื่อผลิตครูชั้นมูลศึกษา ชั้นประถมศึกษา และชั้นมัธยมศึกษาเป็นการผลิตเพื่อสนองตอบความต้องการของระบบการศึกษาโดยยึดระดับการศึกษาเป็นหลัก จนกระทั่งมีการเปิดสอนวิชาเฉพาะในโรงเรียนต่างๆมากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องผลิตครูสอนวิชาเฉพาะมากขึ้น โดยเฉพาะหลักสูตรครูวิชาชีพและครูพลศึกษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลมาจาก การขยายตัวด้านความหลากหลายของประเภทหลักสูตรได้มีการเพิ่มประเภทของหลักสูตรไปอย่างกว้างขวาง ได้แก่ หลักสูตรวิชาสามัญ ฝึกหัดครูดุริยางค์ ฝึกหัดครูทัศนศึกษา และฝึกหัดครูพลศึกษา เป็นต้น อีกประการหนึ่งการพัฒนาหลักสูตรระดับสูง ได้มีการพัฒนาเพิ่มระยะเวลาเรียนในหลักสูตร ตลอดจนเนื้อหาวิชาและระดับของหลักสูตรมาเป็นลำดับ จนถึงระดับที่เทียบเท่าอนุปริญญา(ป.ม.)โดยเริ่มแรก ได้แก่หลักสูตรครูชั้นประถม ซึ่งคัดเลือกมาจากผู้จบชั้นประถมศึกษาป็นต้นมาเรียนฝึกหัดครูเวลา 1 ปี ต่อมา มีหลักสูตรครูมูล (ป.) รับผู้จบหลักสูตร ม. 4 หลักสูตร 2 ปี

หลักสูตรครูประถม (ป.ป.) รับผู้จบ ม. 6 หลักสูตร 3 ปี และหลักสูตรประโยคครูมัธยม (ป.ม.) ซึ่งรับผู้จบหลักสูตรครูประถม (ป.ป.) มาเรียนต่ออีกเป็นเวลา 2 ปี

สำหรับบทบาทด้านการเป็นสถาบันผลิตครู ได้ปฏิบัติการกิจหลักในการผลิตครูมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นสถาบันที่จัดตั้งขึ้นโดยเอกเทศ หรือตั้งเป็นแผนกฝึกหัดครูขึ้นในสถาบันการศึกษาอื่น ทั้งนี้เนื่องจากเป็นระยะที่เริ่มขยายตัวทั้งในด้านปริมาณการผลิตครู และการขยายหลักสูตรการฝึกหัดครูสาขาต่างๆ ให้กว้างขวางออกไปเพื่อสนองความต้องการของการระบบศึกษาของประเทศไทยที่ขยายตัวอย่างรวดเร็วทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นที่น่าสังเกตว่ามีแนวโน้มที่เห็นได้ชัดในระยะสุดท้ายหลังปี พ.ศ. 2496 ก็คือมีการขยายงานการฝึกหัดครู เพื่อให้อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานเดียว คือขยายงานกองฝึกหัดครูเป็นกรมการฝึกหัดครูในปี พ.ศ. 2497 เพื่อทำหน้าที่ผลิตครู โดยเฉพาะ โดยมีสาเหตุหลักมาจากการจัดการศึกษาเป็นระบบและมีหลักสูตรการสอนสูงขึ้นตามลำดับจากระดับประถมศึกษาเกินความรู้ความสามารถของพระที่จะสอนได้ ประการต่อมา คือ สภาพทางเศรษฐกิจของประเทศและขาดแคลนบุคลากรด้านการผลิตครูโดยตรงนับเป็นปัจจัยสำคัญที่สถาบันฝึกหัดครูระยะแรกส่วนใหญ่อาศัยสถานที่ของสถาบันการศึกษาอื่นที่มีอยู่แล้วเป็นสถานที่ฝึกหัดครู ประการที่สามเป็นผลมาจากการขยายตัวของประชากรผู้ต้องการเข้าโรงเรียนในโรงเรียนได้เพิ่มอย่างรวดเร็ว เป็นเหตุให้ต้องเพิ่มปริมาณการผลิตครู และขยายจำนวนสถาบันผลิตครูเพิ่มเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 บังคับให้เด็กทุกคนที่มีอายุตั้งแต่ 7 ปี บริบูรณ์ เรียนหนังสืออยู่ในโรงเรียนจนอายุ 14 ปีบริบูรณ์ นับเป็นการขยายการศึกษาให้แพร่หลายในทั่วอาณาจักร ประการที่สี่เกิดจากความต้องการของหลักสูตรในโรงเรียนที่จะสนองตอบความจำเป็นในด้านการพัฒนาอาชีพและคุณลักษณะของประชาชน ผลักดันให้เกิดความหลากหลายของหลักสูตรการฝึกหัดครู ได้แก่ การฝึกหัดครูอาชีวศึกษา ฝึกหัดครูกสิกรรม ฝึกหัดครูพลศึกษา เป็นต้น ประการสุดท้ายเกิดจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของประชากรไทยในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึง พ.ศ. 2497 เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ประชากรวัยเรียนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วด้วยมีผลทำให้ผลิตครูขยายด้านปริมาณอย่างกว้างขวาง

3.3.2 ระยะที่ 2 พ.ศ. 2504 – 2537

วิวัฒนาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในช่วงเวลานี้ เป็นผลพลอยได้ที่เกิดจากการพัฒนาภายหลังจากที่ประเทศไทยได้มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยกระบวนการผลิตครูได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ซึ่งก่อนหน้านี้การฝึกหัดครูเป็นหน้าที่ของกรมวิสามัญศึกษา แต่ก็ยังมีหน่วยงานอื่นในระดับกรมดำเนินการควบคู่ไปด้วย ในลักษณะต่างคนต่างจัด เพื่อผลิตครูขึ้นสอนตามความต้องการของกรมนั้นๆ เช่น กรมอาชีวศึกษาเป็นสอนครูวิชาชีพ สำหรับไปสอนตามโรงเรียนในสังกัดกรมอาชีวศึกษาต่างๆ กรมพลศึกษาผลิตครูสอนพลศึกษา เป็นต้น การจัดการฝึกหัดครูในลักษณะดังกล่าวนี้ส่งผลให้ครูที่ผลิตออกมาไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเป็นปัญหาในการพัฒนามาโดยตลอด

ระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1- 2 (พ.ศ. 2504-2514) ในระยะนี้เป็นระยะที่เรียกว่าเป็นระยะเริ่มต้นของการปรับปรุงกรมการฝึกหัดครู ส่วนใหญ่เป็นการปรับปรุงการฝึกหัดครูด้วยการขยายภายใน คือเพิ่มจำนวนครูอาจารย์และจำนวนอาคาร และยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็นวิทยาลัยครูปี พ.ศ. 2504 โอนโรงเรียนฝึกหัดครูอาชีวศึกษากลับไปสังกัดกรมอาชีวศึกษา และยกฐานะวิทยาลัยอาชีวศึกษาปี พ.ศ. 2505 และปี พ.ศ. 2509 ยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูเป็นวิทยาลัยครูอีกปีละแห่ง ในปี พ.ศ. 2507

มีการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูสกลนครขึ้นปี พ.ศ. 2508 วิทยาลัยครูในสังกัดกรมการฝึกหัดครูซึ่งอยู่ในส่วนภูมิภาค นั้นให้โอนมาสังกัดส่วนกลางโดยตรงเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารต่อมา ปี พ.ศ. 2510 มีการขยายวิทยาลัยวิชา การศึกษาไปเปิดสาขาที่จังหวัดพิษณุโลก ปี พ.ศ. 2511 เปิดสาขาเพิ่มอีก 2 แห่งคือที่จังหวัดมหาสารคาม และ จังหวัดสงขลา และในปี พ.ศ. 2512 เปิดสาขาวิทยาลัยวิชาการศึกษาเพิ่มอีกที่พระนคร ทั้งนี้เพื่อผลิตบุคลากร ให้กับกรมการฝึกหัดครูโดยตรง ในระยะนี้กรมการฝึกหัดครูได้เพิ่มการผลิตนักเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็นอย่างมาก โดยมีการเปิดสอนในภาคนอกเวลา และขณะเดียวกันโรงเรียนฝึกหัดครูในสังกัดกรมการฝึกหัดครูที่มีอยู่ก็ยก ฐานะเป็นวิทยาลัยครูหมดทุกแห่ง รวมสถาบันในสังกัดกรมการฝึกหัดครูทั้งสิ้น 26 แห่ง (วิทยาลัยครู 25 แห่ง และวิทยาลัยวิชาการศึกษาอีก 1 แห่ง)

จนกระทั่งถึงระยะการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 จนถึง การตั้งสถาบันราชภัฏ (พ.ศ. 2515–2535) เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในกรมการฝึกหัดครู จากการประเมิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 และ 2 พบว่าแผนพัฒนาดังกล่าวไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย ที่ควร ทั้งนี้เพราะปัญหาประชากรของชาติขาดการศึกษาหรือมีการศึกษาในระดับต่ำ ฉะนั้นในช่วงนี้รัฐจึงหันมา ผลิตครูอาจารย์ให้ทันกับการขยายตัวทางการศึกษา ในปี พ.ศ. 2515 กรมการฝึกหัดครูมีการจัดตั้งวิทยาลัยครู ขึ้นมาอีก 4 แห่ง และปี พ.ศ. 2516 ก็มีการประกาศจัดตั้งเพิ่มขึ้นมาอีก 7 แห่ง รวมวิทยาลัยครูกรมการฝึกหัดครู 36 แห่ง (โดยไม่รวมวิทยาลัยวิชาการศึกษา ทั้งนี้ เพราะวิทยาลัยวิชาการศึกษาได้แยกตัวออกไปเป็นกรมต่างหาก และในปี พ.ศ. 2517 ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย โอนจากกระทรวงศึกษาธิการไปสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย) หลังจากปี พ.ศ. 2517 แล้ว กรมการฝึกหัดครูไม่ได้มีการจัดตั้งสถาบันฝึกหัดครูเพิ่มอีกเลย ต่อมาในปี พ.ศ. 2526 มีการประกาศจัดตั้งวิทยาลัยชุมชนขึ้น 4 แห่ง ภายในวิทยาลัยครู และหลังจากนั้นเพียง 1 ปี ก็มีการโอนนักศึกษา วิทยาลัยชุมชนกลับไปใช้หลักสูตรของสภาการฝึกหัดครูตามเดิม และต่อมาในปี พ.ศ. 2529 ได้มีการปรับปรุงการ บริหารวิทยาลัยครูโดยจัดตั้งเป็นสหวิทยาลัยขึ้น

วิทยาลัยครู ทั้ง 36 แห่ง ดังกล่าว ถูกกำหนดให้รับนักศึกษาเฉพาะพื้นที่บริการก่อน เป็นสำคัญ โดยที่กรมการฝึกหัดครูได้กำหนดให้วิทยาลัยครูรวมกลุ่มตามเขตภูมิศาสตร์ รวมถึงการกำหนดให้ วิทยาลัยครูแต่ละแห่งจัดการศึกษาที่เน้นพื้นที่บริการของตนเอง ดังนี้

- (1) เขตภูมิศาสตร์ภาคเหนือตอนบน ได้แก่ วิทยาลัยครูเชียงใหม่ วิทยาลัยครูเชียงราย วิทยาลัยครูลำปาง และวิทยาลัยครูอุตรดิตถ์
- (2) เขตภูมิศาสตร์ภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่ วิทยาลัยครูกำแพงเพชร วิทยาลัย ครูนครสวรรค์ วิทยาลัยครูพิจิตรสงคราม และวิทยาลัยครูเพชรบูรณ์
- (3) เขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง ได้แก่ วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา วิทยาลัยครู เทพสตรี วิทยาลัยครูนครปฐม วิทยาลัยครูกาญจนบุรี และวิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง
- (4) เขตภูมิศาสตร์กรุงเทพมหานคร ได้แก่ วิทยาลัยครูพระนคร วิทยาลัยครูสวนดุสิต วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา วิทยาลัยครูธนบุรี วิทยาลัยครูจันทระเกษม และวิทยาลัยครูสวนสุนันทา
- (5) เขตภูมิศาสตร์ภาคอีสานตอนบน ได้แก่ วิทยาลัยครูมหาสารคาม วิทยาลัยครู สกลนคร วิทยาลัยครูอุดรธานี และวิทยาลัยครูเลย

(6) เขตภูมิศาสตร์ภาคอีสานตอนล่าง ได้แก่ วิทยาลัยครูนครราชสีมา วิทยาลัยครูบุรีรัมย์ วิทยาลัยครูสุรินทร์ และวิทยาลัยครูอุบลราชธานี

(7) เขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ได้แก่ วิทยาลัยครูเพชรบุรี วิทยาลัยครูนครศรีธรรมราช วิทยาลัยครูภูเก็ต วิทยาลัยครูยะลา วิทยาลัยครูสงขลา และวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี

(8) เขตภูมิศาสตร์ภาคตะวันออก ได้แก่ วิทยาลัยครูฉะเชิงเทรา วิทยาลัยครูเพชรบุรี วิทยาลัยครูจันทบุรี

3.3.3 ระยะที่ 3 พ.ศ. 2535- ถึงปัจจุบัน

ภายหลังจากที่ได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้เปลี่ยนชื่อจากวิทยาลัยครูมาเป็นสถาบันราชภัฏ เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 ประกอบกับมีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏฉบับพุทธศักราช 2538 เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2538 สถาบันราชภัฏก็ได้ทำหน้าที่เป็นสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยการผสมผสานภูมิปัญญาท้องถิ่นกับภูมิปัญญาสากลเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและสร้างภูมิรู้ภูมิแผ่นดินเพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาในทุกภาคส่วนไปพร้อมๆ กัน (อนันต์ รัตนพานิช, 2547) จนกระทั่งถึง พ.ศ. 2544 สถาบันราชภัฏได้ขยายตัวเพิ่มขึ้น จาก 36 แห่ง เป็น 41 แห่งตามความต้องการของท้องถิ่น และพระราช กฤษฎีกาประกาศตั้งสถาบันราชภัฏ จำนวน 5 แห่งในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วยสถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด ชัยภูมิ กาฬสินธุ์ นครพนม และศรีสะเกษ แต่ก็ยังคงมีการกำหนดและตกลงร่วมกันในด้านการจัดการศึกษาตามเขตพื้นที่บริการเดิม และปรับปรุงพื้นที่บริการใหม่ ดังนี้

(1) เขตภูมิศาสตร์รัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย สถาบันราชภัฏจันทรเกษม สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา สถาบันราชภัฏธนบุรี สถาบันราชภัฏสวนดุสิต สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา และสถาบันราชภัฏพระนคร รับผิดชอบบริการการศึกษาเฉพาะในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นสำคัญ

(2) เขตภูมิศาสตร์ศรีอยุธยา ประกอบด้วย สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยครูจันทบุรี สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี สถาบันราชภัฏเทพสตรี รับผิดชอบบริการการศึกษาในพื้นที่ บริเวณที่ราบลุ่มน้ำเจ้าพระยาตอนล่างนอกเขตปริมณฑล ผังตะวันออกของภาคกลาง รวมถึงพื้นที่ตะวันออกของกรุงเทพมหานคร

(3) เขตภูมิศาสตร์ทวารวดี ประกอบด้วย สถาบันราชภัฏนครปฐม สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง สถาบันราชภัฏเพชรบุรี และสถาบันราชภัฏกาญจนบุรี รับผิดชอบบริการการศึกษาด้านตะวันตกของกรุงเทพมหานคร ในพื้นที่ จังหวัดนครปฐม สมุทรสาคร กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ราชบุรี และสมุทรสงคราม

(4) เขตภูมิศาสตร์ทักษิณ ประกอบด้วยสถาบันราชภัฏภูเก็ต สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช สถาบันราชภัฏยะลา สถาบันราชภัฏสงขลา และสถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี รับผิดชอบบริการการศึกษาสำหรับพื้นที่ภาคใต้ตั้งแต่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ลงไป

(5) เขตภูมิศาสตร์อีสานเหนือ ประกอบด้วย สถาบันราชภัฏมหาสารคาม สถาบันราชภัฏอุดรธานี สถาบันราชภัฏสกลนคร สถาบันราชภัฏเลย สถาบันราชภัฏกาฬสินธุ์ สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด และสถาบันราชภัฏนครพนม รับผิดชอบบริการการศึกษาสำหรับประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ในพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ มหาสารคาม เลย นครพนม มุกดาหาร สกลนคร ร้อยเอ็ด หนองบัวลำภู หนองคาย

(6) เขตภูมิศาสตร์อีสานใต้ ประกอบด้วย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์ สถาบันราชภัฏสุรินทร์ สถาบันราชภัฏศรีสะเกษ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี และสถาบันราชภัฏชัยภูมิรับผิดชอบบริการการศึกษาสำหรับประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี อำนาจเจริญ และยโสธร

(7) เขตภูมิศาสตร์พายัพ ประกอบด้วย สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ สถาบันราชภัฏเชียงราย สถาบันราชภัฏลำปาง สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์ รับผิดชอบบริการการศึกษาในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน อุตรดิตถ์ และพะเยา

(8) เขตภูมิศาสตร์พุทธชินราช ประกอบด้วย สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร สถาบันราชภัฏนครสวรรค์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์ รับผิดชอบบริการการศึกษา สำหรับประชาชนที่อาศัยอยู่ในบริเวณพื้นที่ภาคเหนือตอนล่าง ในพื้นที่จังหวัดพิษณุโลก กำแพงเพชร ตูยทัย พิจิตร ชัยนาท อุทัยธานี เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ และตาก

ต่อมาเมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีผลบังคับใช้ และบทบัญญัติในมาตรา 36 กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล สถาบันราชภัฏทุกแห่งต่างได้รับอำนาจและหน้าที่ในความเป็นนิติบุคคลโดยพร้อมเพรียงกัน สามารถที่จะมีอิสระในการพัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษาเป็นของตนเอง มีความคล่องตัวมีเสถียรภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถาบันทางการศึกษาตามกฎหมาย ความเป็นสถาบันทางการศึกษาที่เป็นนิติบุคคลดังกล่าวได้พัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยด้วยความมุ่งมั่นของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าการนำเสนอร่างพระราชบัญญัตินี้จะมีปัญหาอยู่บ้างและก็ได้รับการแก้ไข ปรับปรุงจนสมบูรณ์ ในที่สุด พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็ได้ผ่านความเห็นชอบจากการพิจารณาของทุกฝ่าย จึงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 และให้มีผลบังคับใช้ในวันถัดจากประกาศ

โดยสรุป เห็นว่า การพัฒนาตนเองจากวิทยาลัยครู สู่สถาบันราชภัฏ และก้าวสู่ความเป็นนิติบุคคล หรือมหาวิทยาลัยราชภัฏ นั้น เริ่มจาก พ.ศ. 2516 – 2546 รวมเป็นเวลา 30 ปี ที่สถาบันทั้ง 40 แห่งนี้ให้ความสำคัญ โดยจัดบริการการศึกษาที่ยึดเขตภูมิศาสตร์เป็นหลัก ทำให้สามารถเข้าถึงชุมชนและช่วยในการพัฒนาท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี

3.3.4 ผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยภาพรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีผลใช้บังคับทำให้สถาบันราชภัฏ จำนวน 41 สถาบันทั่วประเทศ มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ การได้เป็นมหาวิทยาลัยทั้ง 41 แห่ง พร้อมกันในเวลาเดียวกัน ทำให้สังคมทั่วไปมองว่าราชภัฏหลายแห่งยังไม่มีความพร้อมในการเป็นมหาวิทยาลัย เนื่องจากมีบุคลากรจำกัด มีสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรต่างๆ จำกัด ซึ่งก็เป็นเรื่องปกติธรรมดาที่สังคมทั่วไปจะเข้าใจเช่นนั้น เนื่องจากความหมายของคำว่า “มหาวิทยาลัย” ที่เคยเข้าใจกันนั้น หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลายๆ สาขาวิชาเปิดสอนทุกระดับ มีครูอาจารย์ที่มีคุณวุฒิสูงๆ จำนวนมาก มีสถานที่กว้างขวาง มีอาคารเรียน มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มีทรัพยากรต่างๆ จำนวนมาก เมื่อเคยเข้าใจอย่างนี้การจะมองว่าราชภัฏบางแห่งยังไม่พร้อมนั้นก็เป็นเรื่องที่

หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นการมองในเชิงยึดติดกับรูปแบบเป็นสำคัญ แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ยึดในเรื่องการบริหารจัดการ โดยมีแนวคิดหลักในการบริหารจัดการให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น อยู่บนรากฐานความคิดในการบริหารจัดการ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมการบริหารจัดการ โดยยึดวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 7 และ 8 และการบริหารจัดการ โดยยึดหลักพื้นที่ภารกิจ ความร่วมมือ มีการระดมสรรพกำลังทั้งด้านความคิด สติปัญญา และงบประมาณทั้งจากของรัฐ เอกชน และประชาชน

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ได้ทำการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ การพัฒนาสถาบัน และจุดแข็ง จุดอ่อนในการดำเนินการในช่วงแผนพัฒนาระยะที่ 9 ผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 36 แห่ง โดยภาพรวมพบว่า ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้มีบทบาทภารกิจต่อการพัฒนาสังคม ท้องถิ่นสูงขึ้น ได้รับความสนใจ และการสนับสนุนจากรัฐ สังคม และท้องถิ่นอย่างเป็นธรรมมากขึ้น และเป็นเงื่อนไขและแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องเร่งปฏิรูปตนเองทุกด้าน ให้สนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ดังนี้ (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ผลการสังเคราะห์ พบว่า สภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งที่เป็นโอกาสและเป็นภัยอุปสรรค ได้แก่

(1) การปฏิรูปการศึกษา ส่งผลกระทบทั้งด้านบริหารและการจัดการศึกษา โดยภาพรวมจะเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนา แต่ด้านมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ปรับตัว เร่งพัฒนาบทบาทภารกิจ โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง ประกอบกับการปฏิรูปการศึกษามีการวางระบบกลไกให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนมีการแข่งขันกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพของสถาบัน ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาก็เป็นภัยคุกคามที่สำคัญ หากมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ปฏิรูปตนเองให้ทันความเปลี่ยนแปลง

(2) การปฏิรูประบบราชการและการเมืองการปกครอง การกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่น เป็นโอกาสของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะพัฒนาบทบาทของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ส่วนผลกระทบในเชิงภัยอุปสรรคคือ ชุมชนท้องถิ่นอาจตระหนักและเรียกร้องมากขึ้น และมหาวิทยาลัยราชภัฏอาจถูกตรวจสอบจากประชาชน องค์กรของสังคม ชุมชนและการเมือง นอกจากนี้การปฏิรูประบบราชการยังเอื้อให้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการและวัฒนธรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปสู่ระบบการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และเป็นองค์กรการเรียนรู้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ปฏิรูปตนเอง ก็จะส่งผลให้ภาพพจน์เสื่อมถอย ไม่ได้รับความเชื่อถือจากสังคม และได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลและท้องถิ่นลดลงไปด้วย

(3) สภาพการณ์และแนวโน้มทางเศรษฐกิจ การเงินและการคลังของประเทศตามแนวทางการพัฒนาใหม่ในแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยเฉพาะเรื่อง การพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาธุรกิจขนาดเล็ก

และขนาดกลางในท้องถิ่นต่าง ๆ ฯลฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีโอกาสสูงในการสร้างบทบาทการจัดการศึกษา การวิจัยให้ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้

(4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏจัดการศึกษาได้หลากหลายรูปแบบ เป็นการให้โอกาสทางการศึกษา เอื้อให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และเอื้อต่อการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้จำนวนมาก ในภาวะที่มีคณาจารย์จำกัด เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

ผลการสังเคราะห์พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดแข็งและจุดอ่อน ดังนี้

(1) ด้านบุคลากร

จุดแข็ง

(1.1) ส่วนใหญ่มีความรู้ ประสบการณ์สูง สัมพันธ์กับการทำงานในท้องถิ่น

(1.2) มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ ดูแลนักศึกษาค่อนข้างใกล้ชิดมากกว่า

อาจารย์มหาวิทยาลัยทั่วไป

(1.3) มีคุณธรรม มีความภักดีต่อสถาบัน อยู่ในวัยทำงาน มีพลังในการทำงาน

จุดอ่อน

(1.1) ขาดแคลนทั้งผู้สอนและสายสนับสนุน ทำให้มีภาระงานสูง ไม่มีเวลา

พัฒนาตนเองในการวิจัยและสร้างผลงานวิชาการ

(1.2) คุณวุฒิของอาจารย์ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา และมี

ตำแหน่งทางวิชาการน้อยกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไป

(1.3) อาจารย์บางส่วนยังมีแนวคิด ทัศนคติ แนวปฏิบัติไม่เอื้อต่อการปฏิรูป

สถาบัน เช่น ยึดติดกับการทำงานแบบเดิม ไม่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ ไม่เรียนรู้และตามทันเทคโนโลยี

(2) ด้านนักศึกษา

จุดแข็ง

(2.1) ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียนซึ่งส่วนใหญ่มาจากชนบท ครอบครัวมี

รายได้ค่อนข้างต่ำ นับเป็นการลดช่องว่างความไม่เสมอภาคในสังคม

(2.2) ช่วยสร้างผู้นำให้ท้องถิ่น ชุมชน โยงไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นและ

ประเทศชาติ

(3) ด้านการเป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น

จุดแข็ง

(3.1) ผู้เรียนได้ใช้ชีวิตอยู่ใกล้ครอบครัว ไม่เกิดปัญหาสังคมตามมา

(3.2) เอื้อให้นักศึกษา คณาจารย์เข้าไปเรียนรู้ ศึกษา วิจัยร่วมกับท้องถิ่น ส่งผล

ต่อการพัฒนาบัณฑิต คณาจารย์ เกิดองค์ความรู้จากภูมิปัญญาไทยนำไปสู่การพึ่งตนเองทางความรู้ เทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาประเทศ

(4) ด้านการจัดการศึกษา

จุดแข็ง

(4.1) มีระบบ วิธีการรับนักศึกษาที่หลากหลาย และให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วม

คัดเลือก

(4.2) จัดการศึกษาหลายระบบ รูปแบบ ทั้งระบบปกติและภาคนอกเวลา

(4.3) ค่าใช้จ่ายในการศึกษาและค่าใช้จ่ายส่วนตัว ต่ำกว่าสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนใหญ่

(4.4) มีการเปิดโปรแกรมวิชาหลากหลาย มากกว่า 100 โปรแกรม

(4.5) นักศึกษาใกล้ชิดกับอาจารย์ จึงมีโอกาสได้รับความช่วยเหลือจนสำเร็จ

การศึกษา

จุดอ่อน

(4.1) หลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏคล้ายคลึง ไม่แตกต่างจากมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปทำให้การจัดการศึกษาไม่สัมพันธ์กับปัญหา ความจำเป็นในท้องถิ่น

(4.2) หลักสูตรในปัจจุบันบางหลักสูตร ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ให้ผลผลิต และไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน

(4.3) จำนวนนักศึกษาที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี มีผลกระทบต่อคุณภาพและมาตรฐาน เพราะทำให้อาจารย์มีภาระงานสูง และปัจจัยที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาไม่เพียงพอ

(4.4) กระบวนการจัดการเรียนการสอนโดยทั่วไปยังจำกัดอยู่ในห้องเรียนที่ครูเป็นศูนย์กลาง และเรียนรู้จากความรู้สากลที่สัมพันธ์กับท้องถิ่นน้อย

(5) การวิจัย

จุดแข็ง

(5.1) ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(5.2) คณาจารย์เริ่มสนใจศึกษาวิจัยท้องถิ่น โดยลงไปทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ ร่วมกับประชาชน ทำให้เป็นผลงานที่เป็นประโยชน์

จุดอ่อน

(5.1) อาจารย์ทำวิจัยน้อย เพราะมีภาระงานสอนและงานอื่น ๆ สูง

(5.2) งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นโครงการเล็ก ๆ ตอบปัญหาได้ในขอบเขตจำกัด

(5.3) เป็นงานวิจัยตามความสนใจของผู้วิจัย มากกว่าเป็นความต้องการของท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงได้รับการเผยแพร่และถูกนำไปใช้น้อย

(6) การทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

จุดแข็ง

(6.1) ได้ทำงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น ทำให้มีบทบาท ได้รับการยอมรับจากจังหวัดสูงขึ้น

จุดอ่อน

- องค์ความรู้
- (6.1) ดำเนินภารกิจนี้ในลักษณะงานประจำ ขาดความเป็นวิชาการและการสร้าง
- (6.2) ไม่บูรณาการภารกิจนี้เข้ากับกระบวนการเรียนการสอนและภารกิจอื่น
- จึงดูเหมือนเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น
- (6.3) เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบบ่อยครั้ง งานจึงไม่ต่อเนื่องและไม่ได้สานงาน
- ที่ดีต่อ

(7) การบริหารจัดการสถาบัน

จุดแข็ง

- (7.1) เป็นสถาบันที่มีขนาดเล็ก มีอำนาจบริหารจัดการตนเองในระดับหนึ่ง
- ทำให้การบริหารคล่องตัวขึ้น มีความยืดหยุ่น ปรับตัวง่าย
- (7.2) มีการระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง ทำให้
- สามารถจัดการศึกษาสนองความต้องการของท้องถิ่นได้จำนวนมาก
- (7.3) มีระบบเครือข่าย สามารถระดมคนเก่งมาร่วมคิดค้น มีการแลกเปลี่ยน
- เรียนรู้ ร่วมคิดแก้ปัญหาพัฒนาาร่วมกัน
- (7.4) มีการประสานงานร่วมมือกับสถาบัน องค์กรในระดับท้องถิ่น
- ระดับประเทศและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาอาจารย์ เป็นต้น
- (7.5) มีทรัพย์สิน พื้นที่จำนวนมาก สามารถขยายงานและบริหารจัดการให้เกิด
- รายได้นำมาพัฒนาสถาบันได้
- (7.6) มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถเชื่อมต่อทุกส่วน
- ของสถาบัน เข้าถึงระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต และมีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้พัฒนางานเพื่อเพิ่ม
- ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

จุดอ่อน

- (7.1) มีบุคลากรสายสนับสนุนน้อยมาก เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงานบ่อย
- การพัฒนางาน จึงไม่ต่อเนื่อง
- (7.2) บางแห่งยังไม่ได้นำระบบการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ ใช้ข้อมูล
- เพื่อการบริหารน้อย ไม่มีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ ไม่มีการเตรียมการพัฒนา
- ผู้บริหารอย่างเป็นระบบ
- (7.3) บุคลากรไม่มีเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาสถาบันร่วมกัน
- (7.4) มีการแบ่งหน่วยงานภายในมาก แต่บุคลากรน้อย ทำให้การบริหารจัดการ
- ไม่มีประสิทธิภาพ

3.4 บทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.4.1 บทบาทและภารกิจตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยทั่วไป มหาวิทยาลัยมีภารกิจหลัก 4 ประการ ดังปรากฏในแผนพัฒนาการศึกษา ระยะยาวของไทย (พ.ศ. 2533-2547) และพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ คือ 1) การสอน วิชาการและวิชาชีพ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม 2) การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ 3) การบริการทางวิชาการแก่สังคม และ 4) การถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี (วิจิตร ศรีตะอาน, 2518; สมชาย สุขศิริเสรีกุล, 2543)

นอกจากภารกิจหน้าที่หลักดังกล่าวแล้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏยังมีการปฏิบัติหน้าที่สำคัญ อีกประการหนึ่งที่กำหนดในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ซึ่งปฏิบัติต่อเนื่อง สืบทอดมาแต่ครั้งเป็นสถาบัน ราชภัฏ คือ การทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2538) แม้ในปัจจุบันจะ ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏแล้วก็ตาม แต่ภารกิจหน้าที่นี้ยังสืบทอดต่อเนื่องมา ดังกำหนดใน มาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 ว่า ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (ราชกิจจานุเบกษา, 2547) สิ่งนี้ถือเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต่างจากมหาวิทยาลัยแห่งอื่น ๆ เนื่องจากกฎหมาย เปิดโอกาสให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างเต็มที่ และจากการที่สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาราชภัฏได้ทำการ สังเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์การพัฒนาสถาบันในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 9 ดังกล่าว ข้างต้นแล้วทำให้สามารถเห็นถึงทิศทางและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังต่อไปนี้ คือ

(1) มุ่งพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยดำเนินพันธกิจ บนหลักการดังนี้

(1.1) พัฒนาค้นในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่นและ ประเทศชาติ โดยบูรณาการการเรียนการสอนกับการวิจัยให้สัมพันธ์กับการพัฒนาท้องถิ่น

(1.2) สร้าง/ พัฒนาองค์ความรู้ โดยบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับองค์ความรู้ สากล เพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาพัฒนาท้องถิ่น นำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการต่อไป

(1.3) เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยเน้นแนวเศรษฐกิจพอเพียงและ เครือข่ายการเรียนรู้ชุมชน

(1.4) พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และข้อมูลของชุมชน เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่ง การเรียนรู้

(1.5) พัฒนาสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตอบสนองชุมชน ท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน

(2) พัฒนาสถาบันสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อปวงชน โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ได้เข้าถึงการอุดมศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันด้วยการจัดการศึกษาในระบบ รูปแบบที่หลากหลายและเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชน

(3) มุ่งพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา ความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศทางวิชาการที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่น ประเทศชาติ โดยนำรากฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น/ ไทย มาเป็นฐานการพัฒนา ผสมผสานกับองค์ความรู้สากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหาพัฒนาท้องถิ่น

(4) เร่งปรับเปลี่ยนสถานภาพสู่การเป็นนิติบุคคล และเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต่อไป

(5) มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี มีทักษะกระบวนการเรียนรู้ ผูกพันกับท้องถิ่น และมีสำนึกไทย

(6) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการบูรณาการเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อการบรรลุเป้าหมายข้างต้น จึงได้กำหนดแนวทางร่วมกันไว้ 4 ประการ คือ

(6.1) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพ รูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ให้แก่ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

(6.2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ โดยแสวงหาพันธมิตรทางวิชาการทั้งในและนอกประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง คุณภาพ มาตรฐานการดำเนินพันธกิจทุกด้าน

(6.3) สร้างการมีส่วนร่วม โดยให้ท้องถิ่น ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการดำเนินพันธกิจทุกด้าน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น

(6.4) ใช้การบูรณาการ โดยบูรณาการการดำเนินพันธกิจทุกด้านให้เอื้อต่อกัน บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่น/ ไทย เข้ากับภูมิปัญญาสากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาพัฒนาสถาบันและท้องถิ่น และบูรณาการการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในการวิจัยนี้ได้กำหนดกรอบการวิจัยจำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงกล่าวถึงการศึกษา วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของแต่ละด้านดังต่อไปนี้ตามลำดับ

(1) ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

การศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาระดับหลังการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญา และระดับปริญญา มีจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ว่า การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้และทักษะวิชาชีพในระดับกลาง รวมทั้งมีความสามารถในการริเริ่มประกอบการ ส่วนการศึกษาระดับปริญญา อันประกอบด้วย การศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่านั้นกำหนดว่า การศึกษาระดับปริญญาตรี มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่าง ๆ ในระดับสูง โดยเฉพาะการประยุกต์ทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ การริเริ่มการ

พัฒนาทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ ส่วนการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ และทักษะในสาขาวิชาการเฉพาะทางให้มีความชำนาญมากขึ้น มุ่งสร้างสรรค์ความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทาง วิชาการ โดยเฉพาะการศึกษาค้นคว้า วิจัย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544)

มหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินการจัดการศึกษาโดยยึดกรอบตามบทบัญญัติของ รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นหลัก (ราชกิจจานุเบกษา, 2542) โดยจัดการศึกษาวิชาการและวิชาชีพขั้นสูง พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็น ศูนย์กลางการเรียนรู้ของท้องถิ่น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็น ชุมชนวิชาการที่สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยการประกันคุณภาพการศึกษา ปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ ใช้ท้องถิ่นเป็นแหล่งเรียนรู้ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนารูปแบบวิธีการจัดการศึกษา และใช้ กิจกรรมนักศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนานักศึกษา รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ และให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตลอดจนปรับปรุงระบบการรับนักศึกษาให้เกิดความ เป็นธรรม และให้โอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาแก่ประชาชนในด้านต่าง ๆ เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีสำนึกไทย และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีทักษะกระบวนการเรียนรู้ ความสามารถ ทางด้านภาษาและคอมพิวเตอร์ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนด้วยการจัดการศึกษาหลากหลาย โดยการขยายหลักสูตรและระดับการศึกษาให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่นโดยเปิดทำการสอนให้แก่ นักศึกษาภาคปกติและนักศึกษาภาคกศ.ปช. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดสอนใน 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ ปริญญาตรี ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต ระดับปริญญาโท ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง และระดับ ปริญญาเอก และเปิดสอนในหลักสูตรการศึกษาสาขาต่าง ๆ เช่น ครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ บริหารธุรกิจ บัญชี นิติศาสตร์ เป็นต้น ทั้งยังให้ความร่วมมือแก่สถาบันการศึกษาที่มีความพร้อมแต่กฎหมายมิได้ ให้อำนาจในการประสาทปริญญาไว้ โดยมีความร่วมมือกันในลักษณะเป็นสถาบันสมทบ (Affiliated Institute) ภายใต้การบริหารจัดการ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล และการกำกับดูแลด้านคุณภาพ การศึกษา รวมทั้งการอนุมัติให้ปริญญาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นคู่สมทบนั้น ๆ (จิรัฐ เจริญราษฎร์, นิกิจ พลายชุม และละเอียด วัฒนไพศาล, 2549)

นอกจากจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้นแล้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งได้กำหนด พันธกิจการจัดการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ เป็นจุดเด่นแตกต่างไปจากสถาบันทั่วไป โดยจัดหลักสูตรสาขาภูมิ ปัญญาไทย เป็นการเฉพาะ หรือการจัดรายวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่อง ให้เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ เกี่ยวกับภูมิปัญญาไทย โดยหลักสูตรจะครอบคลุม 4 กลุ่มของสาระดังนี้คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับคติ ความคิด และ ความเชื่อ 2) ความรู้เกี่ยวกับศิลปะ วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี 3) ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ ในท้องถิ่น และ 4) ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักปฏิบัติ เทคโนโลยีท้องถิ่นนำมาใช้ในชุมชน ซึ่งเป็นอิทธิพล ของความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ปัทม เมธาคณวุฒิ, 2544) หรือจัดให้อาจารย์เป็นผู้นำนักศึกษาลง ไปสู่ชุมชนท้องถิ่นเพื่อเกิดประสบการณ์ตรง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานีจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์กำหนดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ราชชนรินทร์ และบ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา ให้ความสำคัญสูงในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้โอกาสและพัฒนาคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ประกาศจะจัดการศึกษาที่เอื้อต่อ

ผู้ด้อยโอกาสและเป็นการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ โดยกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น (พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง, 2548)

บุญนำ ปานข้า (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยรายกรณีสถาบันราชภัฏเพชรบุรี เกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาท้องถิ่น พบว่า สถาบันได้ยึดปรัชญาและบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 มาตรา 7 เป็นหน้าที่หลักในการดำเนินงานของสถาบัน มุ่งเน้นที่จะพัฒนาท้องถิ่นเป้าหมายคือจังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีแผนงาน งบประมาณและบุคลากรของสถาบันรองรับการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ 6 บทบาท สถาบันได้ดำเนินงาน 5 บทบาทตามแผนงานของสถาบันลดหลั่นแตกต่างกันออกไป โดยดำเนินงานในบทบาทด้านการให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง และบทบาทด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูในท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ บทบาทด้านการบริการวิชาการแก่สังคม และบทบาทด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่น ซึ่งมีการดำเนินงานในระดับปานกลาง ส่วนบทบาทด้านการวิจัยนั้น เป็นบทบาทที่ดำเนินการน้อย และบทบาทด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีในท้องถิ่นนั้น ยังไม่มีการดำเนินงานที่ชัดเจน

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เป็นกิจกรรมที่อาจารย์ประจำหลักสูตรและนักศึกษาที่ศึกษาในหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อให้นักศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้และทักษะ ประสบการณ์ต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น

(2) ด้านการวิจัย

การวิจัยเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งดำเนินไปพร้อมกับการกิจอื่นของสถาบัน ดังที่ปรัชญา เวสารัชช์ (2546) กล่าวว่า เส้นทางสู่อนาคตที่ดีของประเทศเส้นทางหนึ่งที่สำคัญคือการเร่งพัฒนาฐานความรู้ด้วยการวิจัย โดยมีมหาวิทยาลัยเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งความรู้ของประเทศ มีหน้าที่รวบรวม ผลิตและถ่ายทอดความรู้ให้แก่สังคม การทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมจึงถือเป็นพันธกิจตามบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา (สุธรรม อารีกุล และคณะ, 2540) โดยมีเป้าหมายในการวิจัยค้นคว้าเพื่อหาความจริงที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม การค้นหาแนวทาง รูปแบบหรือวิธีการในการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น เป็นวิธีการสร้างฐานความรู้ เป็นการบุกเบิกหาความรู้ใหม่ และการค้นคว้า หาความรู้ความจริงในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ โดยวิธีการที่เป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ เพื่อนำมาดำเนินการสอนหรือการเผยแพร่วิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลการวิจัยซึ่งสามารถส่งผลต่อการกระตุ้น ส่งเสริมเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศได้ ซึ่งสอดคล้องกับจรัส สุวรรณเวลา (2545) กล่าวว่า การวิจัยในประเทศไทยใช้ได้หลายบทบาท ทั้งการสร้างความรู้ใหม่สร้างคุณลักษณะของคน โดยเฉพาะการสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิต สร้างความสามารถในการจัดการความรู้ ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการศึกษา สร้างพลัง (empowerment) และเป็นเครื่องย่นด้ายเคลื่อนการแข่งขัน เพราะในปัจจุบันวิชาการมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ความสามารถในการหาความรู้เพิ่ม จึงเป็นความสามารถหลักของบัณฑิต นอกจากนี้บัณฑิตต้องรู้หลักของกระบวนการวิจัยเพื่อจะได้สามารถใช้วิจารณ์แยกแยะข้อมูลหรือข้อกล่าวอ้างต่างๆ ว่าได้มาถูกต้องตามกระบวนการหรือไม่ การวิจัยจึงเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทำให้มีความสมบูรณ์ในตนเอง เป็นการรวมทุกด้านของความเป็นบัณฑิตไว้ (จรัส สุวรรณเวลา, 2540)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2544) กล่าวถึงการวิจัยในมหาวิทยาลัยว่า เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิทยาการขั้นสูงของประเทศ มีบทบาทสำคัญในการสร้าง หรือจัดเตรียมความรู้ให้แก่สังคม โดยเฉพาะการสร้างคนที่มีคุณภาพ กระบวนการที่จะนำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้หนทางหนึ่ง คือ การวิจัย มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงของประเทศ จึงต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้แก่ประเทศและวงวิชาการอยู่เสมอ จะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ มหาวิทยาลัยควรเป็นแหล่งผลิตงานวิจัยครอบคลุมด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด เป็นแหล่งผลิตและสร้างสรรค์องค์ความรู้ในสาขาวิทยาการต่าง ๆ มุ่งเน้นในการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในความจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ อีกทั้งนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ได้รับประโยชน์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมอีกด้วย

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพภายนอก (2548) นำเสนอผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษา ระหว่างปี 2544 – 2546 จำนวน 123 แห่ง ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 13 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาเอกชน 21 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏ 25 แห่ง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล 19 แห่ง และสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง ด้านการพยาบาลและสาธารณสุข 45 แห่ง ภาพโดยรวมเกี่ยวกับ ตัวบ่งชี้ระดับอุดมศึกษาซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถเทียบเคียงได้ในระดับสากล มีดังนี้ 1) ด้านคุณภาพการศึกษาระดับปริญญาเอกของอาจารย์ที่สอนในสถาบันอุดมศึกษา อยู่ในระดับต่ำมาก มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 8.21 ในขณะที่เกณฑ์ระดับชาติกำหนดไว้ที่ร้อยละ 30 ของจำนวนอาจารย์ทั้งหมด และเกณฑ์ระดับนานาชาติกำหนดไว้ร้อยละ 90 2) ด้านการวิจัย อาจารย์ระดับอุดมศึกษามีงานวิจัยและงานสร้างสรรค์เพียง 0.14 เรื่อง/คน/ปี งานวิจัยสร้างสรรค์ซึ่งตีพิมพ์ในระดับชาติและนานาชาติมีเพียง 0.09 และ 0.06 เรื่อง/คน/ปี ตามลำดับ 3) ด้านเงินสนับสนุนการวิจัยจากภายนอก มีเพียง 19,238.96 บาท/คน/ปี เงินสนับสนุนการวิจัยภายใน จำนวน 6,986.49 บาท/คน/ปี 4) ด้านการเผยแพร่วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกในระดับชาติและระดับนานาชาติ คิดเป็นร้อยละ 29.25 และ 27.93 ตามลำดับ ซึ่งเมื่อพิจารณาข้อมูลทั้งหมดแล้วจะเห็นว่า งานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาไทยยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำมากทุกด้าน

วิจารณ์ พานิช (2540) กล่าวว่า มหาวิทยาลัย คณะวิชา และภาควิชาในปัจจุบันมีความเป็น “ประชาคมนักวิจัย” น้อยมาก สาเหตุที่สำคัญที่สุดคือ วัฒนธรรมการทำงาน อาจารย์จำนวนมากมาทำงานเฉพาะเวลาที่ตนมีชั่วโมงสอน หากวันใดไม่มีชั่วโมงสอน ก็ไม่มาที่มหาวิทยาลัยเลย นอกจากนี้ อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำการวิจัยเพื่อค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อีกด้วย จึงทำให้ความเข้มแข็งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยลดลง ซึ่งสอดคล้องกับที่ พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒนะ (2545) ทำการศึกษาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า วัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ไม่เอื้อต่อการทำวิจัยของอาจารย์ อาจารย์ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการสอนมากกว่างานวิจัย และมีเป้าหมายในการทำวิจัยเพื่อตำแหน่งทางวิชาการมากกว่าการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่หรือนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ อาจารย์ให้เหตุผลในการไม่ทำวิจัยหรือไม่คิดทำวิจัยว่า เพราะไม่มีเวลา ผลงานวิจัยส่วนใหญ่มีลักษณะรองรับองค์ความรู้จากต่างประเทศมากกว่าการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง นักวิจัยที่มีคุณภาพมีน้อย การทำวิจัยมีลักษณะเป็นการทำวิจัยเดี่ยวมากกว่าวิจัยเป็นทีม ผลงานวิจัยส่วนใหญ่มีลักษณะแยกส่วน งานวิจัยในลักษณะสหสาขาวิชายังมีน้อย ผลงานส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง และสอดคล้องกับที่กรมวิชาการ (2543) ได้รายงานผลการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางวิจัยทางการศึกษา

การศาสนาและวัฒนธรรม ของกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนของสภาพปัญหาด้านการบริหารการนํานโยบายวิจัย ไปปฏิบัติว่า ยังดำเนินการ ได้อย่างจำกัด เนื่องจากผู้บริหารในระดับปฏิบัติยังไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร จึงส่งผลกระทบต่อ การสั่งการ การดำเนินงานและการติดตามผล ไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก เกี่ยวกับการวิจัยในระดับท้องถิ่นมีจำกัด ตลอดจนความร่วมมือในการดำเนินงานมีน้อย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมทร.ในการวิจัยเช่นเดียวกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ จากการศึกษา พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งมีการทำวิจัยที่น่าสนใจ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ส่งเสริม การวิจัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยเน้นการวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมุ่งเป็นศูนย์กลางการวิจัยของภูมิภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตวางกลยุทธ์ที่จะพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นต้น (ศุภลักษณ์ วิริยะสุนทร, 2547) ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้ความสำคัญสูงกับการวิจัยเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยมีจุดเน้นในการ เชื่อมโยงการวิจัยสู่การพัฒนาสถาบันและท้องถิ่น เน้นการศึกษา วิจัยภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ที่ประสาน เข้ากับศาสตร์สากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสม นำไปสู่การแก้ปัญหา พัฒนาสถาบัน ท้องถิ่นและ ประเทศชาติ และสนับสนุน ส่งเสริมและร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน ทำการวิจัย พัฒนาเครือข่ายการวิจัยเพื่อการ พัฒนาท้องถิ่น เร่งพัฒนาขีดความสามารถการทำวิจัยของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการเผยแพร่ นำผลการวิจัยไปใช้ให้ เกิดประโยชน์ (สถาบันราชภัฏสุรินทร์, 2545)

เห็นได้ว่า การวิจัยเป็นกระบวนการค้นคว้าหาความรู้ความจริงในศาสตร์สาขาวิชา ต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาด้วยวิธีการที่เป็นที่ยอมรับในทางวิชาการ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินการ เชื่อมโยงการวิจัยสู่การพัฒนาสถาบันและท้องถิ่น และเร่งพัฒนาขีดความสามารถการทำวิจัยของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการเผยแพร่ นำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ อีกด้วย

(3) ด้านการบริหารวิชาการแก่ชุมชน

มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการให้การศึกษา คือการให้ความรู้แก่นักศึกษาและ ประชาชน ซึ่งมีไม่เพียงการให้ความรู้เพื่อรับปริญญาเท่านั้น การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมถือเป็นภารกิจ สำคัญประการหนึ่งของสถาบันด้วย หากสถาบันแห่งนั้นต้องการเป็นแหล่งวิชาการอย่างแท้จริงแล้ว การบริการ วิชาการจัดเป็นภารกิจที่สามของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับภารกิจด้านการสอน และภารกิจด้านการวิจัย การให้บริการทางวิชาการเป็นการถ่ายทอดแนวคิด ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในทางวิชาการของ มหาวิทยาลัยแก่ประชาชนที่อาศัยอยู่เขตพื้นที่ให้บริการของมหาวิทยาลัยและอื่น ๆ มีวัตถุประสงค์สำคัญสรุปได้ 3 ประการดังนี้คือ 1) เป็นการนำวิชาการของสถาบันออกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) เป็นการสร้างประสบการณ์ ให้แก่บุคลากรของสถาบัน และ 3) เป็นแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย บทบาทของมหาวิทยาลัยในการให้บริการ ทางวิชาการอาจจำแนกได้ 4 ประการดังนี้คือ (สุชาติา ชินะจิตร, 2540)

(3.1) การให้บริการทางวิชาการเพื่อให้ความรู้ด้วยการฝึกอบรม เช่น การศึกษา ต่อเนื่องอันเป็นการเพิ่มเติมความรู้หลังจากจบการศึกษาแล้ว แต่ต้องการความทันสมัยในวิชาการ การศึกษา ตลอดชีวิตเพื่อให้คนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสรรพความรู้ การศึกษาใหม่เพิ่มเติมในสาขาอื่นที่ยังไม่เคย ศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และการให้การศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไปที่ต้องการใช้

(3.2) การให้บริการทางวิชาชีพ เช่น การจัดให้มีการบริการทางการแพทย์ของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนทางการแพทย์ ทันตแพทย์ เกษตรชุมชน สัตวแพทย์ หรือการให้บริการวิเคราะห์แบบทดสอบทางการศึกษาแก่ครูในโรงเรียน การบริการทดสอบตัวอย่างของห้องปฏิบัติการทางเคมี เป็นต้น

(3.3) การให้บริการเพื่อรับรองคุณภาพ เช่นการทดสอบมาตรฐานทางอุตสาหกรรมของสินค้า การทดสอบความรู้ด้านภาษาและอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการนำไปเป็นหลักฐานด้านความรู้แก่ผู้สมัครงานหรือศึกษาต่อในระดับสูง เป็นต้น

(3.4) การให้บริการห้องปฏิบัติการเฉพาะทาง เช่นห้องทดลองทางเคมี หรือห้องประชุม

(3.5) การให้บริการให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานในสาขาวิชานั้น ๆ เช่น ในทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรม ธุรกิจ ฯลฯ

(3.6) การให้บริการศึกษาวิจัยวางระบบ

(3.7) การให้บริการพัฒนาทั้งระบบเบ็ดเสร็จ

ส่วนกลุ่มเป้าหมายในการให้บริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยนั้น ได้แก่ กลุ่มผู้ใช้วิชาการสาขานั้น กลุ่มธุรกิจ กลุ่มผู้ค้าโอกาส กลุ่มศิษย์เก่า กลุ่มผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง กลุ่มบุคคลทั่วไป โดยรูปแบบในการให้บริการทางวิชาการนั้น อาจจัดได้หลายรูปแบบต่าง ๆ กันตามความเหมาะสม เช่น การฝึกอบรม สื่อและสิ่งพิมพ์ นิทรรศการและการแสดง การให้คำปรึกษา การหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต และ Residential Program เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีเป้าหมายในการบริการวิชาการแก่ชุมชนเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นพร้อมกับการพัฒนาองค์ความรู้ พัฒนานักศึกษา คณาจารย์และความเข้มแข็งทางวิชาการของสถาบัน เพื่อเป็นหลักฐานการพัฒนาความยั่งยืนของสถาบัน โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยเป็นฐานการพัฒนาและให้บริการทางวิชาการอย่างกว้างขวาง ในรูปแบบที่หลากหลาย สร้างเครือข่ายการทำงาน และบูรณาการเข้ากับการกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะการวิจัยและกระบวนการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ กำหนดภารกิจด้านนี้คล้ายคลึงกัน บางแห่งมีแนวทางเฉพาะของตนที่เด่นชัด เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ให้ความสำคัญแก่ภารกิจนี้เป็นลำดับที่สองรองจากการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์เน้นการพัฒนาองค์การ การให้บริการทางวิชาการและส่งเสริมให้นักศึกษามีบทบาทมีส่วนร่วมในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น ๆ เช่น พระนครศรีอยุธยา เชียงใหม่ อุตรดิตถ์ มหาสารคาม ภูเก็ต บูรณาการงานบริการวิชาการแก่ชุมชนไว้ในภารกิจอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวิจัยและการจัดการศึกษา ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กำหนดภารกิจการบริการวิชาการแก่ชุมชนและธุรกิจสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน

ตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริการวิชาการแก่ชุมชนเป็นกระบวนการในการถ่ายทอดแนวคิด ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้แก่ประชาชนที่อาศัยอยู่เขตพื้นที่ให้บริการของมหาวิทยาลัย

(4) ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ละชาติแต่ละสังคม มีกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของตน ความเกี่ยวข้องระหว่างศิลปวัฒนธรรมกับมหาวิทยาลัยมิใช่เป็นเพียงเรื่องการอนุรักษ์หรือทะนุบำรุงเท่านั้น หากกินความกว้างไปถึงศิลปวัฒนธรรมเพื่อคุณภาพชีวิตด้วย เพื่อป้องกันความสับสนอันเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ขาดการรู้จักถ่วงถ่วงสิ่งที่ดีออกจากสิ่งที่เกิดขึ้นตามกระแส ซึ่งเป็นผลกระทบต่องานวิจัย ทำให้โครงสร้างทางศาสนาและวัฒนธรรมถูกกระทบจนไม่อาจรักษาสมดุลไว้ได้ (สุชาติ ชินะจิตร, 2540)

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการอนุรักษ์และทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่นักศึกษา และมีทัศนคติที่ดีต่อศิลปวัฒนธรรมไทย ตลอดจนทำหน้าที่กลั่นกรอง สร้างความเป็นไทยและรักษาสมดุลระหว่างเอกลักษณ์ไทยกับสากล เพื่อให้สังคมไทยอยู่ได้อย่างมีระบบ รวมทั้งการที่จะอนุรักษ์และเผยแพร่ ถ่ายทอดวัฒนธรรมทั้งวัฒนธรรมสากลและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้แก่เยาวชนและประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบให้บริการของมหาวิทยาลัย บทบาททางวิชาการของมหาวิทยาลัยในด้านศิลปวัฒนธรรมคือ การสร้างความรู้ ความสนใจที่จะก่อให้เกิดสติปัญญาในการนำวัฒนธรรมมาใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมัญจาคีรีในด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น เนื่องจากตั้งอยู่กระจายทั่วทั้งประเทศจึงมีการศึกษาที่ลุ่มลึกในวัฒนธรรมท้องถิ่นแตกต่างกันไปตามบริบทของท้องถิ่นนั้น ภารกิจด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจึงเป็นภารกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่กำหนดไว้เป็นพันธกิจโดยตรง แต่ก็มีมหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งบูรณาการภารกิจด้านนี้ไว้กับภารกิจอื่นเช่น บูรณาการไว้กับภารกิจด้านการเรียนการสอน เพื่อใช้วัฒนธรรมเป็นต้นทุนในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้นักศึกษาและประชาชนสามารถเลือกสรรบูรณาการวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมชาติไทยกับวัฒนธรรมสากล เพื่อประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่น ปลูกฝังสำนึกไทย ความรัก ผูกพัน ความภาคภูมิใจในท้องถิ่น ให้แก่นักศึกษา ประชาชน และส่งเสริมให้นวัตกรรมไทยและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและการพัฒนาท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมัญจาคีรีในด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น เนื่องจากตั้งอยู่กระจายทั่วทั้งประเทศจึงมีการศึกษาที่ลุ่มลึกในวัฒนธรรมท้องถิ่นแตกต่างกันไปตามบริบทของท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจึงมีจุดเด่นที่แตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ มุ่งศึกษา วิจัย ทะนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรมล้านนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายทำการศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและสมุนไพร (สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเน้นการสร้างสรรค์วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยให้เป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มุ่งสร้างสรรค์สามัคคีธรรมในหมู่คณาจารย์ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ใช้มิติทางวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาและมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา บูรณาการการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมไว้ในกระบวนการจัดการศึกษาและภารกิจอื่นของมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีเน้นการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมของช่างไทยจังหวัดเพชรบุรี การทำขนมไทยพื้นเมือง และวัฒนธรรมของลาวโซ่งหรือไทยทรงดำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จัดตั้งอาศรมภูมิปัญญาเป็นหน่วยงานภายใน มุ่งศึกษาเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับผ้าไหม และช้าง และสร้างความสัมพันธ์กับ

ราชอาณาจักรกัมพูชา และประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อันเป็นเพื่อนบ้านข้างเคียง เช่นการแปลพระราชพงศาวดารเขมรเป็นภาษาไทย เป็นต้น (เอง สุต, 2512) หรือ การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมลุ่มน้ำมูล: กรณี เขมร ลาว ส่วย สุรินทร์ เป็นต้น (ศูนย์วัฒนธรรมจังหวัดสุรินทร์, 2533)

เห็นได้ว่า การทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นภารกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินการมาตลอด ทั้งในการอนุรักษ์และเผยแพร่ การถ่ายทอดวัฒนธรรมทั้งที่เป็นวัฒนธรรมสากลและวัฒนธรรมท้องถิ่น ให้แก่นักศึกษาเยาวชนและประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบให้บริการของมหาวิทยาลัย

(5) ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประเทศไทยมีความหลากหลายทางชีวภาพที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิต วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น หากพิจารณาในอีกซึ่งแล้ว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือระบบชีวิตที่เกี่ยวข้องในทรัพยากรทุกอย่าง บ่งชี้ถึงความอุดมสมบูรณ์และเป็นส่วนสำคัญที่สุดของระบบนิเวศ สังคมจะอยู่ดี มีสุขอย่างยั่งยืนก็ด้วยการสร้างความสมดุลของการบริหารจัดการทุนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การจัดการสิ่งแวดล้อมและควบคุมมลพิษที่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศ เพื่อให้ทรัพยากรที่มีอยู่ยังคงดำรงอยู่ได้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงชีวิต เป็นพื้นฐานของการพึ่งตนเอง เสริมสร้างทุนทางสังคม เป็นการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2549) ได้ทำการวางแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะที่ 10 ในส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยพิจารณาในส่วนของการพัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพและการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ประชุมคาดหวังให้สถาบันการศึกษา มีภารกิจหน้าที่ทางวิชาการ 3 ประการ คือ 1) พัฒนาการศึกษาวิจัยด้านเทคโนโลยีสะอาด เช่น เทคโนโลยีการลดของเสียจากกระบวนการผลิต การปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบและคุณภาพสินค้าจากวัสดุใช้แล้ว การวิจัยหาสัดส่วนของวัตถุดิบที่เหมาะสมในการนำมาผลิตบรรจุภัณฑ์ที่กำจัดง่าย วิจัยและพัฒนาเชิงพาณิชย์ สำหรับผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ทดแทน หรือเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การวิจัยเรื่อง LCA และ Eco design เป็นต้น และนำไปเผยแพร่ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ 2) จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนทุกระดับเพื่อให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน การใช้สินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สินค้าที่สามารถใช้ซ้ำหรือสามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ เป็นต้น และบูรณาการความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมศึกษา เข้าไว้ในหลักสูตรการศึกษาทุกระดับ และ 3) สนับสนุนองค์ความรู้และวิชาการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น โดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนา

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นภารกิจที่กฎหมายระบุให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของสภาตำบล (ราชกิจจานุเบกษา, 2538) มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นสถาบันวิชาการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปด้วย โดยภารกิจด้านนี้ถูกกำหนดขึ้นใหม่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ มหาสารคาม นครราชสีมา สุรินทร์ บุรีรัมย์ กาญจนบุรี และนครปฐม เป็นต้น จัดเป็นกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยดำเนินการ ในการช่วยอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติในพื้นที่รับผิดชอบให้คงอยู่และ/หรือพัฒนาขึ้นจากเดิม เป็นการสนองตอบต่อปัญหาวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นแทบทุกท้องถิ่นทั่วประเทศ โดยเริ่ม

จากการสร้างความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ สังคม วัฒนธรรม คุณค่าฐานทรัพยากรที่มีอยู่ เข้าใจถึงเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันระหว่างคน ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การปกป้องภัยคุกคามต่อระบบนิเวศ การฟื้นฟูและสร้างความอุดมสมบูรณ์ของฐานทรัพยากรธรรมชาติที่สำคัญ ได้แก่ ดิน น้ำ ป่าไม้ ทรัพยากรชายฝั่งทะเลและความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการจัดการสิ่งแวดล้อมและควบคุมมลพิษที่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ได้ผนวกการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไว้เป็นส่วนหนึ่งของการกิจนี้ด้วย แต่บางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มีการจัดการเรียนการสอนในสาขาสิ่งแวดล้อมศึกษาโดยตรง และผนวกภารกิจนี้ไว้ในการศึกษารายวิชาพื้นฐานทั่วไปของนักศึกษาทุกคนด้วย (มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2548) นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการจัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่งอีกด้วย

โดยสรุป เห็นได้ว่า บทบาทและภารกิจหน้าที่ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยดำเนินการให้ความรู้และช่วยเหลือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทำการอนุรักษ์และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติในพื้นที่รับผิดชอบให้คงอยู่และ/หรือพัฒนาขึ้นจากเดิม

(6) ด้านการผลิตและพัฒนาครู

ครูเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาของประเทศ การที่จะพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพได้นั้นต้องอาศัยครูที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่แทบทุกแห่งพัฒนามาจากสถาบันการผลิตครู จึงมีความเชี่ยวชาญในด้านการผลิตและพัฒนาครูเป็นพิเศษ มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญต่อการกิจด้านนี้เป็นอย่างมาก นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ซึ่งมีรากฐานมาจากโรงเรียนฝึกหัดครูแห่งแรกในประเทศไทยถือเป็นภารกิจสำคัญยิ่ง ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ธนบุรี เลย์ และสวนดุสิต จัดรวมภารกิจด้านการผลิตและพัฒนาครูไว้ในภารกิจด้านการจัดการศึกษา และเพื่อเป็นการรองรับการปฏิรูปการศึกษาของท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้ปรับทิศทางการผลิตครูก่อนประจำการ มาเป็นการพัฒนาครูประจำการอีกด้วย

ส่วนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู การจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะเชื่อมอยู่กับท้องถิ่น การฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูจึงสัมพันธ์กับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่น ด้วยการส่งนักศึกษาออกไปฝึกงานตามหน่วยต่างๆ ในท้องถิ่นเช่น ในโรงเรียน สำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น ทำให้ นักศึกษาได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในสถานการณ์จริงและได้เผชิญกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานท้องถิ่นโดยตรง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความแกร่งทั้งในด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดระบบการเรียนรู้ร่วมกันของท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง มีพลังแห่งการเรียนรู้ร่วมกันกับชาวบ้าน นับเป็นพลังสร้างสรรค์เข้มแข็งให้เกิดขึ้นในท้องถิ่นทั่วประเทศได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ในด้านการผลิตครูก่อนประจำการ มีการคัดเลือกคนดี คนเก่งเข้ามาเรียนวิชาชีพครู เพื่อไปบรรจุทดแทนตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ประสานงานกับหน่วยงานผู้ใช้ครูในกระทรวงศึกษาธิการในการดำเนินการโครงการครูทายาท ซึ่งได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และพัฒนาการผลิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สอดคล้องตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 กำหนดโดยจัดทำ

โครงการปฏิรูปครุศาสตร์ ซึ่งเป็นการดำเนินการผลิตครูแนวใหม่ก่อนประจำการคือ โครงการผลิตครูหลักสูตร 5 ปี และโครงการศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู อันเป็นการพัฒนาครูประจำการให้มีคุณภาพสูงขึ้นตามความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ดำเนินการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมาอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จำนวน 160 แห่งทั่วประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพครูตำรวจตระเวนชายแดนให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งส่งผลให้นักเรียนในเขตชนบทห่างไกลได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอีกด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เห็นได้ว่า การผลิตและพัฒนาครูเป็นภารกิจหลักที่มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งถือเป็นภารกิจสำคัญ โดยดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรมให้แก่ นักศึกษาสายครุภาคปกติและ/หรือภาค กศ.ปช. หรือนุเคราะห์ผู้ประกอบอาชีพครูที่เข้ามาับการศึกษาหรือฝึกอบรมจากมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีความรู้ ความสามารถตามที่หลักสูตรกำหนด และหน่วยงานต้นสังกัดต้องการ

(7) ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ปัจจุบันสังคมโลกได้พัฒนาระบบการสื่อสารไปอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับความต้องการของสังคม เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ถูกพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดระบบการสื่อสารที่รวดเร็วมากขึ้น ส่งผลให้ความรู้ต่าง ๆ เกิดการพัฒนาตามไปด้วย หากสังคมใดปรับตัวไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดความล้าหลัง และต้องคอยพึ่งผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา การให้ความรู้แก่บุคคล หรือการสร้างบุคคลให้มีความรู้ในด้านการจัดระบบ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน (กรมการศึกษานอกโรงเรียน, 2528) อีกทั้งในปัจจุบัน มีการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วของอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศประเภทต่าง ๆ เช่น ความนิยมสื่อสาร โยแก้วน้าแสง คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ทำให้ประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในวงการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอน Computer-Aided- Instruction (CAI) และ Computer Aided Learning (CAL) ทั้งในระดับท้องถิ่นและทางไกล รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนทางเว็บไซต์ ประโยชน์และ มิติสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในทางการศึกษา ได้แก่ 1) การลดความเหลื่อมล้ำของโอกาสทางการศึกษา 2) ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ทางเทคโนโลยี และ 4) การใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษา (บุญเกื้อ คชรทวเวช, ม.ป.ป.; ปทีป เมธาคณวุฒิ, 2544)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีภารกิจในด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี โดยการคิดค้น ปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีทั้งที่เป็นเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีขั้นสูง ให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ให้บริการของมหาวิทยาลัยในการช่วยพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่หรือการประกอบอาชีพการงานของชนเหล่านั้นให้พัฒนาขึ้นจากเดิม นำภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยมาผสมผสานกับองค์ความรู้สากล พัฒนาเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสม ถ่ายทอดสู่ท้องถิ่น ชุมชน โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการสืบเนื่องมาโดยตลอดตั้งแต่เป็นวิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏจนกลายเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

ตัวอย่างเช่น ในด้านเทคโนโลยีขั้นสูง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ทำการพัฒนาคอมพิวเตอร์ช่วยสอนการออกแบบวงจรอิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องแปลงสัญญาณภาพจากคอมพิวเตอร์เป็นสัญญาณภาพโทรทัศน์เพื่อออกอากาศ การวิจัยโทรศัพท์สำหรับผู้พิการทางหู การผลิตรถไฟฟ้าสำหรับผู้พิการ (สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2546) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมุนไพรกระชายดำ การศึกษาเนื้อดินป็นวิเทรียสโซนา สำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์ตุ๊กตาดินเผาและการทำเตาเผาอุณหภูมิสูงสำหรับเครื่องปั้นดินเผา (สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม, 2541) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ทำการศึกษาเทคโนโลยีเกี่ยวกับอาหาร เช่น กล้องหุงข้าวพลังงานแสงอาทิตย์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2545) นอกจากนี้ สายฝน เสกขุนทด (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบัน ในการวางแผนพัฒนาแผนงานด้านเทคโนโลยีเพื่อการให้บริการแก่นักศึกษา อาจารย์ และหน่วยงานทั่วไป ในส่วนของการศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีพื้นฐานที่ชาวบ้านสามารถนำผลการคิดค้นเทคโนโลยีเหล่านั้นไปใช้ได้จริงในชีวิตประจำวัน เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต รายได้และความเป็นอยู่ มหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ทำการศึกษาเครื่องสาวไหมเพื่อพัฒนางานหัตถกรรมของท้องถิ่น (ชูชาติ พะยอม; ทำนอง ชาติมนตรี และสุภชัย แก้วจันทร์, 2545) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายศึกษาการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากเสาวรส และเตาอบพลังงานแสงอาทิตย์ (สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2546) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตทำการศึกษาเกี่ยวกับการผลิตเอธานอลจากกล้วย เป็นต้น (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2545)

เห็นได้ว่า การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นภารกิจในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยที่จะคิดค้น ปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีทั้งที่เป็นเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีขั้นสูง ให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานในเขตพื้นที่ให้บริการของมหาวิทยาลัยในการช่วยพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่หรือการประกอบอาชีพการงานของเขาเหล่านั้นให้พัฒนาขึ้นจากเดิมเพื่อนำไปพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

(8) ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานมาแต่ยุคกลางของยุโรป ซึ่งยังดำรงอยู่จนถึงปัจจุบัน โดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงลักษณะของรูปแบบและภารกิจมากนัก มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างค่อนข้างแน่นอน มีลักษณะการจัดองค์การแบบกระจายศูนย์บนฐานของคณะวิชาและภาควิชา โครงสร้างนี้เป็นสิ่งกำหนดการดำเนินงานทั่วไปและกระบวนการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย โดยพื้นฐานแล้วมหาวิทยาลัยยังทำหน้าที่สร้างและเผยแพร่องค์ความรู้เป็นภารกิจหลัก ความเป็นเลิศทางวิชาการจึงเป็นปรัชญาเป้าหมายหลักของสถาบัน โดยมีจุดเน้นขององค์การคือศาสตร์ต่าง ๆ และหน่วยย่อย ๆ ขององค์การก็คือ ภาควิชา ซึ่งมีลักษณะเป็นชุมชนวิชาการ เป็นที่รวมของผู้รู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรทางวิชาการนั้นจะถือว่า แหล่งที่มาของบทบาทของตานั้นกำหนดโดยศาสตร์ วิทยาศาสตร์และชุมชนวิชาชีพ (Professional community) ซึ่งตนเป็นสมาชิก มากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์กับสถาบัน (พรจุติ อาชวอำรุง, 2546) อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ คือ ต้องประสานงานและรวมพลังของแต่ละบุคคลในองค์กรให้เป็นหนึ่งเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการของสถาบัน การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นงานที่ท้าทายผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงาน ย่อมเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการนำเอาเทคนิควิธีการ

บริหารใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพขององค์กร ผลที่ได้รับจากการดำเนินการจะขึ้นอยู่กับการบริหารงานเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ การบริหารจัดการจึงเป็นภารกิจและเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารทุกคน (เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์, 2542) และหากพิจารณาว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในระบบสังคม ก็จะทำให้สามารถพิจารณาสถาบันอุดมศึกษาเพื่อประโยชน์ในการบริหารได้ง่ายและสะดวก คือ การพิจารณาในเชิงระบบ ก็จะพบว่าสถาบันอุดมศึกษามีองค์ประกอบของความเป็นระบบอยู่ครบถ้วน คือ มีตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจนคือ ภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น ส่วนภายในสถาบันแต่ละแห่งก็มีโครงสร้างและองค์ประกอบที่ชัดเจน มีระบบย่อย ๆ ภายใน เช่น ระบบการเรียนการสอน ระบบการวัดผล ประเมินผล เป็นต้น ระบบงานจึงมีขอบเขตที่ชัดเจน และมีการแบ่งสายงานออกเป็นระดับต่าง ๆ คือ ระดับสถาบัน ระดับคณะ ระดับภาควิชา ทำให้เห็นอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนอย่างชัดเจน มีทำให้วิเคราะห์ได้ง่ายและสะดวกในการบริหาร (สุกัญญา ไพบูลย์กุล, 2547)

วิธีการบริหารที่นิยมใช้กันในระดับอุดมศึกษา คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ โดยรูปแบบกระบวนการตัดสินใจที่ใช้กันมาก ได้แก่ รูปแบบเชิงอุดมศึกษา (Collegial) ซึ่งการตัดสินใจส่วนใหญ่ จะกระทำโดยกลุ่มบุคคล หรือหลาย ๆ กลุ่มรวมกันในฐานะชุมชน โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันในองค์กร (Boice, 1992) ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหของหน่วยงาน มีอิสระในการทำงาน สร้างความรับผิดชอบ ก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของงาน เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเติบโตและประสบความสำเร็จในการทำงาน ก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม (Hoy and Miskel, 2001) เพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันอุดมศึกษาควรยึดหลักกระจายอำนาจในการบริหารและจัดการอุดมศึกษา ความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการดำเนินงาน และควรมีเสรีภาพทางวิชาการ และมีระบบที่ตรวจสอบได้ สถาบันจึงมีหน้าที่และรับผิดชอบต่อผู้เรียน สาธารณชนและสังคมของประเทศ และได้รับการจัดสรรงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พรจุลี อาษาอำรุง และคณะ, 2543)

ชรินทร์ นามวรรณ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับลักษณะทางชีวสังคม ปัจจัยการบริหารภายใน ภายนอกภาควิชา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมการบริหารภาควิชา พบว่า คณาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารภาควิชาในระดับมากถึง 6 ด้าน คือ 1) การกำหนดจุดหมายและความต้องการ 2) การกำหนดนโยบายและแผน 3) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ 4) การจัดสรรผลประโยชน์ 5) การตัดสินใจเลือก และ 6) การประเมินผล ทั้งนี้อาจารย์มีความต้องการความเป็นอิสระทางวิชาการและมีความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจมากที่สามารถกำหนดภาระงานสอนให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีโอกาสพัฒนาทางวิชาการและวิชาชีพ

กระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏจะก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามภารกิจที่กำหนด

ประกอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต่างมุ่งปรับสถานะ โครงสร้าง การบริหารจัดการสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ราชภัฏที่เป็นนิติบุคคล และพัฒนาความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในระยะต่อไป การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นระบบการบริหารจัดการที่ดี มีอิสระ โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นระบบที่มุ่งเน้นผลงาน โดยคำนึงถึงความพอใจของสังคมและผู้ใช้บริการ รวมทั้งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีพลวัตในการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการดำเนินการประกันคุณภาพสถาบันทั้งระบบและประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน สรรหาบุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน เร่งพัฒนาอาจารย์สู่มาตรฐานอุดมศึกษา สร้างสำนักแห่งการเป็นอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ปรับปรุงระบบบริหารงานบุคลากรและระบบการจัดงบประมาณ พัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนในการบริหารจัดการสถาบัน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร พัฒนาภูมิทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการเป็น แหล่งเรียนรู้ และการประชาสัมพันธ์ผลงานในเชิงรุกอีกด้วย

โดยสรุปการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏนำมากำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏและจากที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เห็นได้ว่า บทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 8 ประการต่างมุ่งเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการศึกษา และหากประชาชน มีโอกาสได้รับการศึกษาในขั้นที่สูงขึ้น ก็จะสามารถนำความรู้มาช่วยกันพัฒนาประเทศได้มากขึ้น เพราะการศึกษา เป็นเรื่องของการพัฒนาคน เมื่อคนมีคุณภาพสูงขึ้น มีความคิดอ่านกว้างขวางมากขึ้น ก็ย่อมจะสร้างสรรค์และ พัฒนางานต่าง ๆ ขึ้นได้ตนเองและรู้จักแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม และโดยตำแหน่งที่ตั้งของ มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งตั้งอยู่กระจายทั่วประเทศ ก็มีโอกาสที่จะช่วยเหลือประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น ได้มาก ดังปณิธานที่ตั้งไว้ว่า มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3.4.2 บทบาทการนำแนวคิด ทฤษฎีและโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริไปสู่ท้องถิ่น

นับแต่ได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 24547 ทำให้สถาบันราชภัฏจำนวน 41 แห่งทั่วประเทศ มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมีภารกิจสำคัญ ในการให้บริการวิชาการแก่ท้องถิ่นและการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ท้องถิ่นต่าง ๆ ของไทยต่างมี กระบวนการเรียนรู้และตั้งสมมุติฐานต่าง ๆ เป็นของตนเอง อันอาจอยู่ในรูปความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจน ขนบธรรมเนียมประเพณีที่สืบทอดต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทยเหล่านี้อันเป็น รากฐานสำคัญของการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นมิได้จำเพาะแต่ตัวเนื้อหาสาระของ ความรู้เท่านั้น แต่ยังประกอบด้วยจิตวิญญาณ อันได้แก่ ความเชื่อ คุณค่าและความภูมิใจผสมผสานกันอยู่ด้วย และ ในฐานะที่มหาวิทยาลัยได้รับพระมหากรุณาธิคุณอย่างหาที่สุดมิได้ จึงถือเป็นพันธกิจสำคัญที่จะต้องมุ่งศึกษา ส่งเสริมและสืบสานภูมิปัญญาอันเนื่องมาจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวซึ่งมีอยู่มากมาย อันก่อให้เกิดผลในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น โดยดำเนินการตามรอยพระยุคลบาทแห่ง องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวให้สมกับที่ทรงพระราชทานนามว่า “ราชภัฏ” อันหมายความว่า “คนของ พระราชา” โดยการน้อมนำเอาหลัก ทฤษฎี แนวทางและการดำเนินการ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่ ท้องถิ่น เผยแพร่สู่ประชาชน (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีโครงการพัฒนาต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ปัจจุบันโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้มีกว่า 2,700 โครงการ โครงการเหล่านี้มีหลายประเภทด้วยกัน เช่น ประเภทการเกษตร สิ่งแวดล้อม พัฒนาแหล่งน้ำ การคมนาคม สื่อสาร ส่งเสริมอาชีพ สวัสดิการสังคม สาธารณสุข และอื่นๆ โครงการต่าง ๆ เหล่านี้มีหลักในการดำเนินการที่สำคัญคือ (โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2546)

(1) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นโครงการที่มุ่งช่วยเหลือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ต้องการแก้ไขอย่างรีบด่วน และบางโครงการจะมีผลระยะยาวต่อไป เช่น การแก้ไขปัญหาการจราจรและการป้องกันน้ำท่วมในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

(2) เป็นการพัฒนาดำเนินขั้นตอนความจำเป็นและประหยัด ทรงเน้นการพัฒนาที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนในลักษณะของการพึ่งตนเอง ทรงมีพระราชประสงค์ที่จะช่วยเหลือราษฎรตามความจำเป็น และเหมาะสมกับสภาพ เพื่อให้ราษฎรสามารถพึ่งตนเองได้ และเผชิญสังคมภายนอกได้อย่างไม่ลำบาก

(3) การพึ่งตนเอง เป็นการพัฒนาให้ประชาชนสามารถอยู่ในสังคมได้ตามสภาพ และสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด ตัวอย่างโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้เน้นการพึ่งตนเองเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ได้แก่ โครงการธนาคารข้าว โครงการธนาคาร โคกระบือ และโครงการพัฒนาที่ดินตามพระราชประสงค์ นอกจากนั้น โครงการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้ในระยะหลัง ก็ล้วนแล้วแต่เพื่อให้ประชาชนสามารถช่วยตัวเองได้และเป็นโครงการที่สนับสนุนให้ประชาชนสามารถประกอบอาชีพให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร และการอบรมความรู้สาขาต่าง ๆ ทั้งด้านการเกษตรและศิลปอาชีพพิเศษ

(4) การส่งเสริมความรู้และเทคนิควิชาการสมัยใหม่ที่เหมาะสม ทรงมีพระราชประสงค์ให้ราษฎรในชนบทมีโอกาสได้รู้ได้เห็นตัวอย่างของความสำเร็จในการทำมาหากิน ทำการเกษตร โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง จึงพระราชทานพระราชดำริให้จัดตั้ง "ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ" ในทุกภูมิภาคของประเทศเพื่อเป็นสถานที่ศึกษา ทดลอง วิจัย และแสวงหาวิธีการสมัยใหม่ที่ราษฎร "รับได้" และนำไป "ดำเนินการเองได้" และ "ประหยัด" จากนั้นจึงส่งเสริมให้เกษตรกรนำไปประกอบอาชีพต่อไป

(5) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทรงเห็นว่าการพัฒนาเพื่อฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาการเกษตร ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาสังคมไทยในระยะยาว โครงการตามพระราชดำรินี้ในระยะต่อมาจึงเป็นการพัฒนาแบบผสมผสานที่เป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพของเกษตรกร และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไปในขณะเดียวกัน

(6) การฟื้นฟูคุณภาพสิ่งแวดล้อมในเขตเมือง ในช่วงที่โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศเปลี่ยนไปสู่การผลิตที่มีทั้งภาค อุตสาหกรรมและบริการเป็นหลักทำให้สังคมไทยเปลี่ยนจากสังคมชนบทไปสู่สังคมเมืองจนก่อให้เกิดปัญหาต่อสภาพแวดล้อมที่เสื่อมโทรมลงไปเป็นอย่างมาก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานแนวพระราชดำริเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่น การใช้ฝักคบขนาช่วยกรองความสกปรกในน้ำเสีย การใช้น้ำดิบไล่น้ำเสีย หรือการใช้กังหันน้ำชัยพัฒนาเพื่อบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น

พระราชกรณียกิจตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมามีคุณค่ามากมายทั้งต่อประชาชนชาวไทย และผืนแผ่นดินไทยด้วยทรงพัฒนาคนไทยด้วยการพัฒนาแบบยั่งยืนเพื่อความมั่นคงแห่งสังคมไทย พระราชดำริและพระบรมราโชวาทที่พระราชทานในวาระต่าง ๆ ล้วนแสดงให้เห็นถึงพระปรีชาสามารถและสายพระเนตรอันยาวไกลที่จะนำพาประเทศชาติไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง และส่งผลให้พสกนิกรชาวไทยมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ตลอดจนสามารถช่วยเหลือตนเองได้ต่อไปในอนาคต โครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ อาจจำแนกออกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้ (สุเมธ คันดิเวชกุล, 2544)

(1) ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยพัฒนาทั้งด้านร่างกายและจิตใจควบคู่กันไป โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเป็นจำนวนมากที่เป็นโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยตรง อาจจัดแบ่งได้ดังนี้คือ

(1.1) โครงการพระราชดำริด้านการแพทย์ จากการเสด็จฯ เยี่ยมราษฎร ในทุกพื้นที่ของประเทศ พระองค์ทรงพบว่าราษฎรจำนวนมากขาดการดูแลสุขภาพอนามัย โครงการแพทย์พระราชทานจึงได้ถือกำเนิดขึ้นในปี 2510 ต่อมาเมื่อการเสด็จแปรพระราชฐานไปประทับพักแรมเพื่อเยี่ยมราษฎรในพื้นที่โครงการต่างๆ โครงการพระราชดำริด้านการแพทย์จึงได้ขยายขอบข่ายออกไปอย่างกว้างขวาง ซึ่งอาจจะแบ่งตามลักษณะได้ 2 ประการคือ 1) การนำบริการทางการแพทย์จากคณะแพทย์พระราชทาน ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น แพทย์ประจำพระองค์ และคณะแพทย์ตามเสด็จฯ หน่วยแพทย์หลวงกองแพทย์หลวง สำนักพระราชวัง และเจ้าหน้าที่ แพทย์ตามพระราชประสงค์ เป็นแพทย์ที่อาสาจากหลายสาขาวิชาหลายหน่วยงาน เช่น คณะแพทยอาสา จากราชวิทยาลัยศัลยแพทย์แห่งประเทศไทย คณะแพทยอาสา จากโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า คณะแพทยอาสา จากโรงพยาบาลศิริราช คณะแพทย์หู คอ จมูก และโรคภูมิแพ้ หน่วยทันตแพทย์เคลื่อนที่จากกรมแพทยทหารบก คณะจิตแพทย์ เป็นต้น แพทย์พระราชทานดังกล่าวจะจัดชุดทำงานตามสถานที่ต่างๆ ดังนี้คือ ที่โรงพยาบาลประจำจังหวัดที่พระราชนิเวศน์ตั้งอยู่ ได้แก่ โรงพยาบาลสกลนคร โรงพยาบาลนราธิวาส และโรงพยาบาลค่ายกาวิละ จังหวัดเชียงใหม่ บริเวณที่ตรวจโรคหน้าภูพานราชนิเวศน์ และทักษิณราชนิเวศน์ และตามเสด็จฯ ไปรักษาพยาบาลยังหมู่บ้านต่างๆ 2) การอบรมหมอหมู่บ้านตามพระราชดำริ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมีพระราชดำริให้คัดเลือกราษฎรอาสาสมัครตามหมู่บ้านต่างๆ มารับการอบรมหลักสูตร “หมอหมู่บ้าน” โดยเริ่มต้นที่จังหวัดเชียงใหม่เป็นครั้งแรกเมื่อปี 2525 ทั้งนี้ เพื่อให้ราษฎรที่ได้รับการอบรมเหล่านั้นได้นำความรู้กลับไปช่วยเหลือประชาชนในท้องถิ่นของตน การอบรมจะเน้นในเรื่องการสาธารณสุขขั้นมูลฐาน เช่น การปฐมพยาบาลเบื้องต้น การเวชศาสตร์ป้องกันอย่างง่าย ๆ การโภชนาการ (โดยเฉพาะแม่และเด็ก) การติดต่อกับเจ้าหน้าที่รักษาพยาบาลของรัฐ คือ สถานีอนามัย จนถึงโรงพยาบาลอำเภอ และจังหวัด เจ้าหน้าที่ที่มาให้การสนับสนุนในการอบรมหน่วยงานต่างๆ ทั้งพลเรือนและทหาร ทั้งฝ่ายปกครองและฝ่ายการแพทย์ สถานที่ดำเนินการฝึกอบรมได้แก่โรงพยาบาลค่ายกาวิละ จังหวัดเชียงใหม่ โรงพยาบาลสกลนคร และโรงพยาบาลนราธิวาส

งานทั้ง 2 ลักษณะข้างต้นมีพื้นที่ครอบคลุมในภาคเหนือตอนบน 10 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน พะเยา ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน อุตรดิตถ์ และพิษณุโลก ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 จังหวัด คือ สกลนคร นครพนม อุดรธานี หนองคาย มุกดาหาร มหาสารคาม กาฬสินธุ์ เลย และในภาคใต้ 4 จังหวัดคือ นราธิวาส ปัตตานี ยะลา และสงขลา

(1.2) โครงการแพทย์พระราชทาน ซึ่งประกอบด้วยการบำบัดรักษาจากคณะแพทย์พระราชทานและอบรมหมอบูบ้าน เป็นการช่วยแก้ปัญหาด้านสุขภาพอนามัยของราษฎรที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล และมีอุปสรรคที่ระบบปกติยากจะดูแลได้ทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งราษฎรส่วนใหญ่มีฐานะยากจน และขาดความรู้ในการดูแลรักษาตนเอง การมีแพทย์พระราชทานออกไปบำบัดรักษาผู้ป่วยจะทำให้ราษฎรได้รับการรักษาอย่างถูกต้องโดยไม่ต้องเสียทุนทรัพย์ใดๆ และสำหรับการอบรมหมอบูบ้านนั้นจะช่วยทำให้ราษฎรมีความรู้เกี่ยวกับการป้องกัน รู้จักวิธีรักษาพยาบาลแบบปัจจุบัน และรู้จักวิธีติดต่อกับหน่วยงานราชการในกรณีที่เกิดความสามารที่จะดูแลรักษาตนเองได้ อันเป็นการช่วยแก้ปัญหาในระยะยาว ซึ่งอาจกล่าวสรุปได้ว่าโครงการหน่วยแพทย์พระราชทานนี้จะแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพอนามัยที่มีผลโดยตรง เพราะจะช่วยแก้ปัญหาการเจ็บป่วยหรือทุพพลภาพของประชาชนผู้ยากจนในชนบทปีหนึ่งๆ เป็นจำนวนมาก ในแต่ละปีจะมีราษฎรที่เจ็บป่วยจากทุกภูมิภาคได้รับพระมหากรุณาธิคุณรับไว้เป็นคนไข้ในพระบรมราชานุเคราะห์ทั้งที่เป็นคนไข้ในโรงพยาบาลและผู้ที่มาขอตรวจ ตลอดจนการที่หน่วยแพทย์เคลื่อนที่ตามเสด็จฯ ไปตามหมู่บ้านต่างๆ มีจำนวนนับหมื่นนับแสนคน

(2) โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต

นอกจากโครงการด้านการแพทย์ซึ่งเป็นโครงการที่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าแล้ว จะพบว่าโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินั้นได้มีโครงการที่เป็นการป้องกันที่จะไม่ให้เกิดปัญหาการเจ็บป่วย และนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งโครงการประเภทนี้มีอยู่ในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริหลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งพอจะยกตัวอย่างให้เห็นได้ดังนี้ เช่น โครงการสาธารณสุขขั้นมูลฐาน โครงการประเภทนี้มีอยู่มากมายหลายรูปแบบ โครงการพัฒนาแหล่งน้ำนับเป็นโครงการหลัก เพราะนอกจากวัตถุประสงค์หลักเพื่อการเกษตรแล้ว ยังมีโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริอีกมากที่จัดสร้างขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้อุปโภคบริโภคในครัวเรือน เช่น อ่างเก็บน้ำคลองหมากนัค จังหวัดปราจีนบุรี โครงการนี้ได้จัดทำระบบประปาหมู่บ้านโดยการต่อท่อประปาดังบ้านให้กับทุกครัวเรือนเพื่อประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ได้มีน้ำสะอาดบริโภค ซึ่งจะเป็นผลต่อเนื่องให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดี เพราะน้ำเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ หรือโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริที่เกิดขึ้นล่าสุดก็มีกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตก็คือ โครงการอนุรักษ์สภาพป่าไม้บริเวณป่าสงวนแห่งชาติ ป่าอมก๋อย ขางเบียง แม่ตั้น อำเภอมอมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นโครงการที่สมเด็จพระนางเจ้า พระบรมราชินีนาถได้พระราชทานแนวพระราชดำริในการอนุรักษ์สภาพป่าในเขตพื้นที่อมก๋อย ว่าต้องรักษาสภาพป่าที่สมบูรณ์ไม่ให้ถูกทำลาย พื้นที่สภาพป่าที่ถูกทำลายให้คืนสู่สภาพธรรมชาติ และพัฒนาคุณภาพชีวิตราษฎรให้ดีขึ้น ให้มีที่ทำกินเป็นหลักแหล่งโดยไม่ให้ได้รับความเดือดร้อน เพื่อให้ “คน” กับ “ป่า” อยู่กลมกลืนในลักษณะ “บ้านเล็กในป่าใหญ่” โดยให้ราษฎรเป็นผู้รักษาป่า ดังนั้น แผนแม่บทของโครงการนี้ที่จะต้องดำเนินการในปี 2534-2539 จึงประกอบด้วยโครงการสาธารณสุขขั้นมูลฐาน ซึ่งมีกิจกรรมหลายอย่างเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในเบื้องต้น ดำเนินการโดยกรมอนามัย เช่น การสร้างถังเก็บน้ำฝนในสถานบริการสาธารณสุข โรงเรียนประถมศึกษา และในหมู่บ้าน โครงการอนามัยแม่และเด็กและการวางแผนครอบครัว โครงการบำบัดรักษาและฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด เป็นต้น

(3) การแก้ปัญหาความจำเป็นขั้นพื้นฐาน (จปฐ.)

หลักการสำคัญของการดำเนินงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริอย่างหนึ่ง คือการพัฒนาต้องเป็นไปตามขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้ราษฎรของพระองค์ “พออยู่พอกิน” ดังพระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตร ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อ 18 กรกฎาคม 2517 ความว่า “...การพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพออยู่พอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและใช้อุปกรณ์ที่ประหยัดแต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานที่มั่นคงพร้อมพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป...”

การดำเนินงานของศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริที่ตั้งอยู่ทุกภูมิภาค รวม 6 ศูนย์ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อให้เป็นแหล่งศึกษา ทดลอง ค้นคว้า ให้สอดคล้องกับสภาพภูมิศาสตร์สังคม ผลจากการศึกษาเหล่านั้นจะนำไปให้ประชาชนในแต่ละภูมิภาคได้ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพให้มีรายได้และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ขณะนี้การดำเนินงานของศูนย์การศึกษาฯ ได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์แล้วระดับหนึ่ง กล่าวคือประชาชนสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากศูนย์ศึกษา โดยวิธีการเข้าไปรับบริการอบรม ดูงาน หรือการที่เจ้าหน้าที่ของศูนย์เข้ามาแนะนำประชาชนในหมู่บ้าน ทำให้ประชาชนเหล่านั้นมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แต่เนื่องจากการพัฒนาชนบทจะมุ่งแต่การพัฒนาเศรษฐกิจเพียงด้านเดียวไม่ได้ และการพัฒนาจะต้องเป็นไปตามลำดับขั้น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจึงมีพระราชดำริให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนในหมู่บ้านรอบศูนย์ศึกษาฯ ทั้ง 6 ศูนย์ ควบคู่ไปกับการพัฒนาอาชีพ เพื่อให้ประชาชนเหล่านั้นได้มีคุณภาพชีวิตตามความจำเป็นขั้นพื้นฐาน (จปฐ.) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ ประชาชนได้กินอาหารที่ถูกสุขลักษณะและเพียงพอความต้องการของร่างกาย มีที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีโอกาสเข้าถึงบริการสังคมขั้นพื้นฐานที่จำเป็นแก่การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ มีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีการผลิตและหาอาหารอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบครัวสามารถควบคุมช่วงเวลาและจำนวนการมีบุตรได้ตามความต้องการ มีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่และกำหนดวิถีชีวิตของตนเองและชุมชน มีการพัฒนาจิตใจให้ดีขึ้น

(4) การส่งเสริมอาชีพ

การส่งเสริมอาชีพเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากมีอาชีพที่ดีจะทำให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นกับครอบครัว มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีก็จะสามารถส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ๆ ทุกวิถีทาง กล่าวคือ หากมีรายได้ดีก็จะมีเงินในการรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย มีเงินพอที่จะทำความเป็นอยู่ในบ้านให้ถูกสุขลักษณะสามารถส่งเสียให้สมาชิกในครัวเรือนได้รับการศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งการส่งเสริมอาชีพในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินั้นมีหลายรูปแบบ เช่น การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเพาะปลูก การเปิดอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้กับประชาชนอย่างสอดคล้องกับสภาพทรัพยากรในท้องถิ่นและวัฒนธรรมประเพณี และงานส่งเสริมอาชีพที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ชาวชนบทของไทยได้มีกินมีใช้และมีคุณภาพที่ดีขึ้นก็คือ “โครงการศิลปาชีพพิเศษ” ซึ่งเป็นโครงการที่รู้จักเป็นอย่างดีทั้งในประเทศและประเทศต่างๆ ทั่วโลก

(5) การพัฒนาสิ่งแวดล้อม

การพัฒนาสิ่งแวดล้อมนี้เป็นโครงการอีกประเภทหนึ่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถให้ความสำคัญพระทัยเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งโครงการประเภทสิ่งแวดล้อมนี้ส่วนใหญ่จะเป็นวิธีการทำนุบำรุงและปรับปรุงสภาพทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นในด้านต่างๆ เช่น การอนุรักษ์ทรัพยากรเหล่านี้ไว้ให้เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นแหล่งที่ใช้ในการประกอบอาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้มีคุณภาพที่ดีต่อไปนั่นเอง

การพัฒนาสิ่งแวดล้อมนั้น พระองค์มิได้ทรงมีพระราชดำริให้ดำเนินการเฉพาะในชนบทเท่านั้น ในเมืองก็ได้รับความสนพระราชหฤทัยเป็นอย่างยิ่งที่จะให้ประชาชนมีสิ่งแวดล้อมที่ดีและนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีด้วย นั่นคือ ทรงเน้นถึงการแก้ไขปัญหาน้ำเสียของชุมชนในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด โดยพระราชทานแนวพระราชดำริแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ความร่วมมือกันทดลองและหาวิธีการแก้ไขน้ำเสียในวิธีการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นแบบเรียบง่ายและประหยัด เพื่อเป็นต้นแบบส่วนราชการและชุมชนต่างๆ ให้นำไปจัดสร้างสำหรับการกำจัดน้ำเสียต่อไป ขณะนี้ได้มีการดำเนินการไปแล้วหลายโครงการ เช่น การบำบัดน้ำเสียที่วัดบวรนิเวศ วัดเบญจมบพิตร การบำบัดน้ำเสียที่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า หรือการบำบัดน้ำเสียหนองหารอันเนื่องมาจากพระราชดำริ อำเภอมือง จังหวัดสกลนคร ฯลฯ แต่โครงการบำบัดน้ำเสียที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ส่วนใหญ่จะได้รับการพระราชทานงบประมาณจากมูลนิธิชัยพัฒนา ซึ่งเป็นมูลนิธิที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นองค์นายกฯ กิตติมศักดิ์ และสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีเป็นองค์ประธานบริหาร

สำหรับ โครงการบำบัดน้ำเสียทั้งหลายเหล่านี้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อให้น้ำสะอาดขึ้น กลิ่นน้ำเน่าก็ลดลง สัตว์ที่มีชีวิตต่างๆ ในน้ำก็อยู่ได้ซึ่งผลจากการดำเนินงานโครงการเหล่านี้จะเป็นผลให้ประชาชนบริเวณนั้นมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ด้วยการปราศจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นพิษประเภทมีน้ำปราศจากกลิ่นที่ไม่พึงปรารถนานั่นเอง

(6) โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีทรงให้ความสำคัญกับการพัฒนาประชากรตั้งแต่วัยแรกเกิดมากกว่าวัยใดๆ เพราะการพัฒนาคนนั้นหากได้รับการพัฒนาดังแต่แรกเกิดก็จะนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดี เมื่อเติบโตขึ้นก็จะสามารถเป็นประชากรที่มีคุณภาพ โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่จะขอยกตัวอย่าง ณ ที่นี้ คือ

(6.1) โครงการปรับปรุงภาวะโภชนาการของเด็กอายุ 0-60 เดือน

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดสารอาหารในเด็กก่อนวัยเรียน โดยทรงมีพระราชดำริให้สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดนครราชสีมา ร่วมกับกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จัดทำโครงการปรับปรุงภาวะโภชนาการเด็กอายุ 0-60 เดือน ในจังหวัดนครราชสีมาขึ้น โดยมีเป้าหมายให้ภาวะการขาดสารอาหารระดับ 2 และ 3 หดไปภายในเดือนธันวาคม 2533 ซึ่งประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คือ สามารถจัดปัญหาการขาดอาหารระยะรุนแรงและระยะปานกลางในเด็กก่อนวัยเรียน ได้จนเกือบหมดสิ้นไป และปัจจุบันได้ขยายงานไปยังจังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานีด้วย

(6.2) โครงการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก

โครงการนี้นอกจากมีการดำเนินการโดยกรมการพัฒนาชุมชนในหมู่บ้านต่างๆ ทั่วประเทศแล้ว สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้ทรงให้ความสำคัญเป็นพิเศษ โดยมีการจัดตั้งขึ้นในศูนย์ศึกษาฯ ทั้งหลาย เพื่อให้บุตรหลานก่อนวัยเรียนของประชาชนที่อยู่ใกล้ศูนย์ศึกษาฯ ได้รับการเลี้ยงดูอย่างถูกสุขลักษณะ ทั้งนี้เด็กจะได้มีความพร้อมในการเข้าเรียนต่อไป และผู้ปกครองจะได้ไปประกอบอาชีพ โดยที่ไม่ต้องกังวลเรื่องบุตรหลานด้วย

(6.3) โครงการอาหารกลางวันของนักเรียนระดับประถมศึกษา

โครงการนี้ดำเนินการอยู่มาหลายในโรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนที่อยู่บริเวณชายแดน โครงการเหล่านี้จะได้รับพระราชทานเงินทุนเริ่มแรกให้โรงเรียนไปจัดซื้ออุปกรณ์สำหรับประกอบอาหารกลางวันให้นักเรียนได้รับบริโภคอาหารอย่างถูกสุขลักษณะ การดำเนินงานต่อไปนั้นให้มีการปลูกพืชผักและเลี้ยงสัตว์โดยนักเรียนสำหรับนำมาใช้ในการประกอบอาหาร และเงินทุนบางส่วนจากการจัดการของทางโรงเรียน นอกจากนั้นอาหารเสริมที่จะได้รับพระราชทานเป็นประจำคือนมถั่วเหลือง เหตุที่โครงการนี้ได้เกิดขึ้นก็เพราะพระองค์ท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะการพัฒนาตั้งแต่เด็ก เมื่อเด็กมีอาหารบริโภคที่ถูกสุขลักษณะก็จะโตขึ้นเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นการ “พัฒนาคุณภาพชีวิตแบบยั่งยืน”

(7) การพัฒนาทางด้านจิตใจ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ทรงเห็นว่าการพัฒนาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาทั้งในด้านวัตถุและจิตใจควบคู่กันไป ดังนั้น จึงมีพระราชดำริในการพัฒนาทางด้านศีลธรรมและจิตใจควบคู่กันไปกับอาชีพให้ผสมกลมกลืนกัน เป็นการประสานความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน วัด รัฐ โดยใช้วัดเป็นศูนย์กลางในการประสานงานและเผยแพร่ความรู้และวิชาการ เพราะวัดเป็นศูนย์รวมแห่งศรัทธาของประชาชน โครงการนี้ได้ดำเนินการไปแล้ว เช่น

(7.1) โครงการพระราชดำริวัดญาณสังวราราม

ในพื้นที่ 3000 ไร่ ที่ต่อเนื่องกับวัดญาณสังวราราม พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานโครงการต่างๆ ให้หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการเพื่อเป็นการพัฒนาที่ดินและอนุรักษ์ธรรมชาติ ซึ่งจะยังผลเป็นการส่งเสริมอาชีพของราษฎรในบริเวณนี้ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และเป็นการฟื้นฟูธรรมชาติที่เสื่อมโทรมให้กลับคืนดีขึ้นดังเดิม โครงการต่างๆ ดังกล่าวนี้โปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมโดยได้จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมเยาวชนเกษตรขึ้นในบริเวณวัด

(7.2) โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณวัดมงคล อำเภอเมือง จังหวัดสระบุรี

จากแนวพระราชดำริที่ว่า วัด โรงเรียน ชุมชน และหน่วยราชการเป็นสถาบันหลักทางวัฒนธรรมและการพัฒนาของเกษตรกร โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณวัดมงคลจึงได้เกิดขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้วัด โรงเรียน ชุมชน และหน่วยราชการได้เป็นองค์กรประสานการปฏิบัติงานในการเผยแพร่ความรู้และจริยธรรมเพื่อการพัฒนาต่อไป ดังนั้น กิจกรรมในโครงการคือการจัดทำให้เป็นศูนย์บริการการพัฒนาด้านการเกษตรและอื่นๆ ในพื้นที่ขนาดเล็กที่มีสภาพแห้งแล้ง เพื่อเป็นศูนย์สาธิตให้ราษฎรได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ขณะเดียวกัน ก็มีการส่งเสริมจริยธรรมด้วยการจัดกิจกรรมทางศาสนาในวันสำคัญๆ หรือการให้มี

การบวชสามเณรภาคฤดูร้อน ฯลฯ ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ได้รับความร่วมมืออย่างดีจากทุกระดับของหน่วยราชการ ประชาชน ตลอดจนพระภิกษุในพื้นที่โครงการและพื้นที่ใกล้เคียง

(7.3) โครงการปลูกฝังคุณธรรมบ้านแม่ตะไคร้

สืบเนื่องจากที่สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถเสด็จฯ เยี่ยมราษฎรบ้านแม่ตะไคร้ ตำบลนาเหนือ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2525 ได้พระราชทานสิ่งของและโปรดเกล้าฯ ให้พัฒนาสถานที่เพื่อเป็นจุดศรัทธาของพระภิกษุสามเณรในการประกอบศาสนพิธี การปฏิบัติธรรม และเป็นสถานที่สร้างศรัทธาให้ราษฎรเกิดความเลื่อมใสในการปฏิบัติธรรม ทรงมีพระราชประสงค์ที่จะปลูกฝังคุณธรรมควบคู่ไปกับการส่งเสริมอาชีพและการพัฒนาอื่นๆ เพื่อให้ราษฎรมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีและเป็นผู้มีจิตใจเปี่ยมไปด้วยคุณธรรม เป็นแบบอย่างของการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบ

สรุป โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินำมาบางส่วนเป็นตัวอย่างให้เห็นได้แล้วว่า เป็นโครงการที่นำไปสู่ “การพัฒนาคุณภาพชีวิต” อย่างเป็นขั้นตอนและดำเนินการได้ครบวงจร พระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์ทรงให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในขั้นต่างๆ กล่าวคือ ปัญหาเฉพาะหน้าก็โดยการมีหน่วยแพทย์พระราชทานให้รักษาผู้เจ็บป่วย หลังจากนั้นจะมีโครงการที่สืบเนื่องไปสู่การส่งเสริมอาชีพให้ประชาชนสามารถประกอบอาชีพได้ ทำให้เกิดรายได้มีกินมีใช้ แล้วมีการพัฒนาในเรื่องความจำเป็นพื้นฐาน การพัฒนาเด็กแรกเกิดและเด็กก่อนวัยเรียน เพื่อนำไปสู่การเป็นประชาชนที่มีคุณภาพ ขณะเดียวกันก็มีการพัฒนาสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย โดยยึดหลักการขั้นสุดท้ายของการพัฒนาคือ ให้ประชาชนสามารถช่วยตนเองได้ ซึ่งหมายถึงการพัฒนาชีวิตที่สมบูรณ์ หรือการพัฒนาแบบยั่งยืนนั่นเอง นอกจากนี้ยังพระราชทานพระราชดำริให้มี “ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ” เพื่อเป็นศูนย์รวมของการศึกษาค้นคว้าทดลองวิจัย แสวงหาแนวทางและวิธีการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการประกอบอาชีพของราษฎรที่อาศัยในภูมิภาคนั้น ๆ เมื่อค้นพบพิสูจน์ว่าได้ผลแล้ว จึงนำผลที่ได้ไปถ่ายทอดสู่ราษฎรเพื่อพัฒนาพื้นที่ใกล้เคียงและขยายผลแผ่กระจายวงกว้างออกไป เพื่อให้การพัฒนามีความสำเร็จอำนวยประโยชน์สูงสุดแก่ราษฎร โดยจัดตั้งศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมเกษตรขึ้นทั่วประเทศ จำนวน 6 ศูนย์ กระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั้ง 4 ภาค ได้แก่

- (1) ศูนย์ศึกษาการพัฒนาหิกลอง อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2525
- (2) ศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพาน อันเนื่องมาจากพระราชดำริที่อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2525
- (3) ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยฮ่องไคร้ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่อำเภอค้อย สะเท็ด จังหวัดเชียงใหม่ เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2527
- (4) ศูนย์ศึกษาการพัฒนาห้วยทราย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2525
- (5) ศูนย์ศึกษาการพัฒนาเขาหินซ้อน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่อำเภอพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา

(6) ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอ่าวคุ้งกระเบน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่อำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2528

(8) **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: แนวคิดใหม่เพื่อการประยุกต์ใช้**

ประเทศไทยปัจจุบันนำเอาแนวคิดใหม่ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงคิดค้น มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้ยอมรับนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศของตน ส่วนราชการต่าง ๆ ในประเทศไทย โดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำไปเผยแพร่ให้แก่นักเรียน นักศึกษาและประชาชนทั่วไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตอีกด้วย “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทย มาโดยตลอดนานกว่า 25 ปี ตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และเมื่อภายหลังได้ทรงเน้นย้ำแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ (จุมพล สหกรณ์อมรินทร์แห่งประเทศไทย, 2549)

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชดำริ เมื่อ 4 ธันวาคม 2540 ดังนี้ “เศรษฐกิจพอเพียง เป็นเสมือนรากฐานของชีวิต รากฐานความมั่นคงของแผ่นดิน เปรียบเสมือนเสาเข็มที่ถูกคองรองรับบ้านเรือนตัวอาคารไว้นั่นเอง สิ่งก่อสร้างจะมั่นคงได้ก็อยู่ที่เสาเข็ม แต่คนส่วนมากมองไม่เห็นเสาเข็ม และลืมเสาเข็มด้วยซ้ำไป”

หลักแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรมประกอบการตัดสินใจและการกระทำ

ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน ขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีความสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม และ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

เศรษฐกิจพอเพียง จึงหมายถึง เศรษฐกิจสมดุล เป็นการกลับสู่สมดุลของสังคม เศรษฐกิจ จิตใจ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความพอเพียง 7 ประการ คือ

- (1) ครอบครัวพอเพียง
- (2) จิตใจพอเพียง
- (3) สิ่งแวดล้อมพอเพียง
- (4) ชุมชนเข้มแข็งพอเพียง

(5) ปัญญาพอเพียง

(6) ฐานวัฒนธรรมพอเพียง

(7) มีความมั่นคงพอเพียง

วัตถุประสงค์สำคัญของ เศรษฐกิจพอเพียง คือ การแก้ไขปัญหาความยากจน การพัฒนาการทำมาหากินของประชาชน โดยวิธีเรียบง่าย อย่างสอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่และระบบนิเวศน์โดยรวมของธรรมชาติ ตลอดจนสภาพสังคมชุมชน และการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

จุดมุ่งหมายในการพัฒนา

(1) สร้างพื้นฐานให้มั่นคง โดยให้ประชาชนพอมี พอกิน พอใช้ สามารถพึ่งตนเองได้

(2) สร้างชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงเน้นการพัฒนาที่สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของชุมชน ทรงนิยมใช้ศัพท์ว่า “ระเบิดจากข้างใน” หมายความว่า ชุมชนเข้มแข็งพร้อมที่จะรับความเจริญจากโลกภายนอกแล้ว มิใช่การยัดเยียดความเจริญจากภายนอกเข้าไปในชุมชน โดยที่ประชาชนยังไม่พร้อมที่จะรับหรือพร้อมที่จะคิดว่าเหมาะสมกับชุมชนของตนหรือไม่

(3) ใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม พระองค์เน้นในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในพื้นที่เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาโดยทรงยึดหลักการปรับปรุงหรือคิดเปลี่ยนแปลงทรัพยากรธรรมชาตินั้นๆ ให้เกิดประโยชน์แก่คนส่วนใหญ่ได้มากที่สุด ขณะเดียวกันการทำเพื่อส่วนรวมก็อาจส่งผลกระทบต่อคนส่วนน้อยได้ ดังนั้น ในการพัฒนาจึงต้องมีการเตรียมวิธีการแก้ไขไว้ด้วยเช่นกัน

(4) เป็นตัวอย่างแก่เกษตรกรเพื่อนำผลการทดลองไปปฏิบัติในพื้นที่อื่นๆ งานพัฒนาด้านการเกษตรตามแนวพระราชดำริทุกงานทุกโครงการ ล้วนมีจุดมุ่งหมาย พระราชกรณียกิจในด้านการพัฒนา ตั้งแต่สมัยแรกเริ่มแห่งการครองราชย์จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ล้วนแต่เป็นพระปรีชาของพระองค์ทั้งสิ้น

การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พื้นฐานของประเทศไทย เป็นประเทศเกษตรกรรม ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง คือ การฟื้นฟูเศรษฐกิจชุมชนท้องถิ่น ตั้งแต่ขั้นการฟื้นฟูและขยายเครือข่ายเกษตรกรรมยั่งยืน เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการผลิตและบริโภคอย่างพออยู่พอกินไปจนถึงการแปรรูปอุตสาหกรรมครัวเรือน สร้างอาชีพ และทักษะวิชาการ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาทีละขั้นตอนเป็นลำดับ ในเรื่องต่าง ๆ รวมถึงเทคโนโลยีที่ค่อย ๆ พัฒนาขึ้นมาจากฐานทรัพยากรและภูมิปัญญาที่มีอยู่ภายในชาติและที่จะเรียนรู้จากโลกภายนอกด้วย

เศรษฐกิจพื้นฐาน ประกอบด้วยลักษณะสำคัญคือ

(1) เป็นเศรษฐกิจของคนทั้งมวล

(2) มีชุมชนที่เข้มแข็งเป็นพื้นฐานของเศรษฐกิจ.

(3) มีความเป็นบูรณาการเข้มแข็งไปพร้อม ๆ กันหมด ทั้งเรื่องเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

(4) เติบโตบนพื้นฐานที่เข้มแข็งของเราเอง เช่น ด้านเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรม สมุนไพร อาหาร การท่องเที่ยว เป็นต้น

(5) มีการจัดการที่ดีเป็นพื้นฐาน ส่งเสริมการเกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ให้สามารถนำมาใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาประเทศตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงการพัฒนาประเทศ มิได้มีแบบอย่างตายตัวตามตำรา หากแต่ต้องเป็นไปตามสภาพภูมิประเทศทางภูมิศาสตร์ สังคมวิทยา วัฒนธรรมชุมชน ที่มีความหลากหลาย ในขณะเดียวกันเราก็ต้องเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตามอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ ควบคู่ไปกับการพยายามหาแนวทางหรือวิธีการที่จะดำรงชีวิตตามหลักการพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง ให้ดำเนินไปได้อย่างสมดุลและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ โดยอาศัยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นตัวสร้างภูมิคุ้มกันต่อผลกระทบที่ชุมชนอาจจะได้รับ ไม่ให้กระแสเหล่านั้นมาทำลายเอกลักษณ์และวัฒนธรรมชุมชนจนต้องล่มสลายไป

จากแนวพระราชดำริ เศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางที่ให้ประชาชนดำเนินตามวิถีแห่งการดำรงชีพที่สมบูรณ์ สานติสุข โดยมีธรรมะเป็นเครื่องกำกับ และใจตนเป็นที่สำคัญ ซึ่งก็คือ วิถีชีวิตไทยที่ยึดเส้นทางสายกลางของความพอดี ในหลักของการพึ่งพาตนเอง 5 ประการ คือ

(1) ความพอดีด้านจิตใจ : เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ มีจิตสำนึกที่ดี เอื้ออาทร ประนีประนอม คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม

(2) ความพอดีด้านสังคม : มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน รู้จักนึกกำลังและที่สำคัญมีการเรียนรู้ที่เกิดจากฐานรากที่มั่นคงและแข็งแรง

(3) ความพอดีด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม : รู้จักใช้และจัดการอย่างฉลาดและรอบคอบ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนสูงสุด ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในประเทศ เพื่อพัฒนาประเทศให้มั่นคงเป็นขั้นเป็นตอนไป

(4) ความพอดีด้านเทคโนโลยี : รู้จักใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับความต้องการและควรพัฒนาเทคโนโลยีจากภูมิปัญญาชาวบ้านของเราเอง และสอดคล้องเป็นประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อมของเราเอง

(5) ความพอดีด้านเศรษฐกิจ : เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย ดำรงชีวิตอย่างพอสมควร พออยู่ พอกินตามอัตภาพ และฐานะของตนเอง

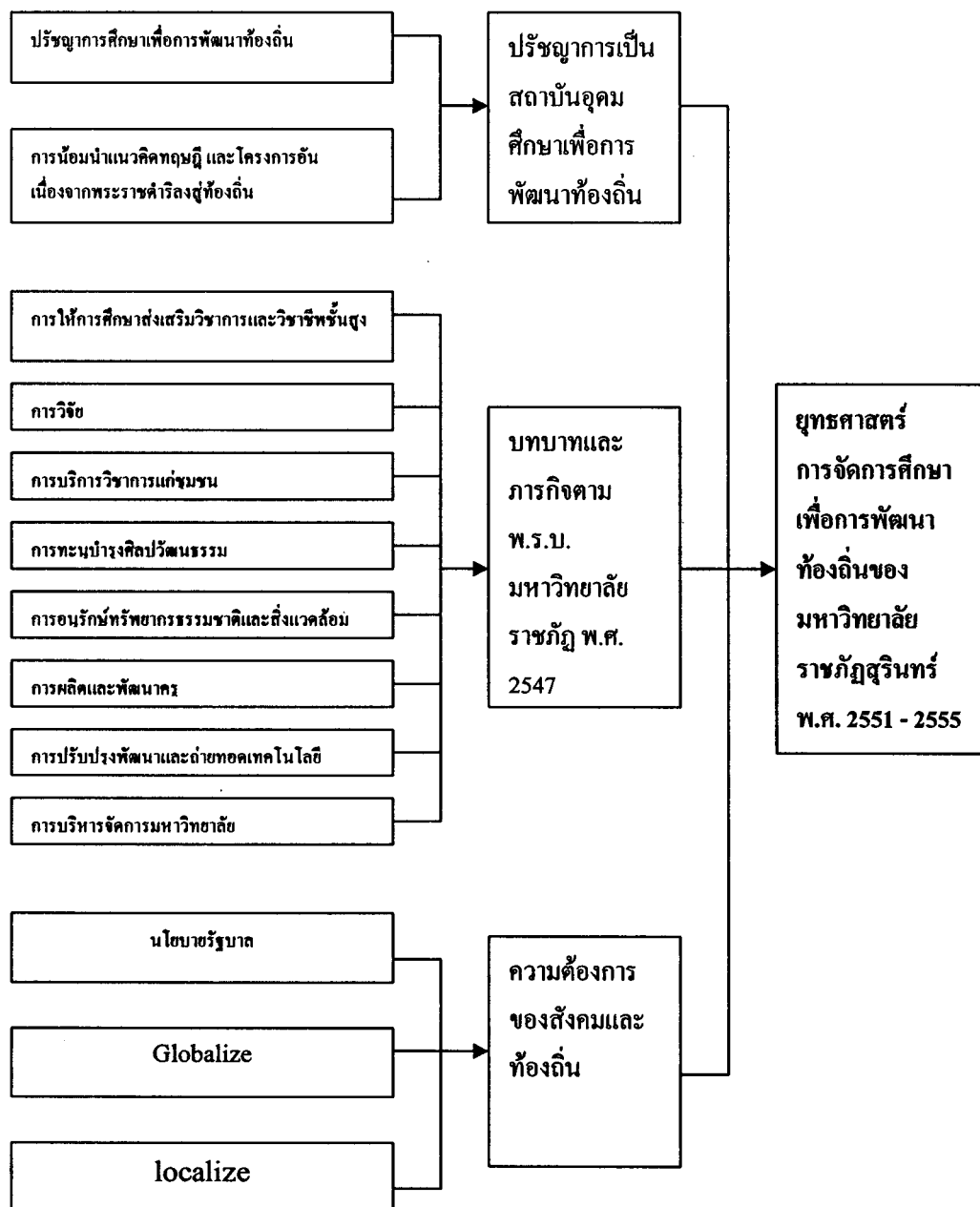
จะเห็นได้ว่าการพัฒนาเริ่มจาก การสร้างพื้นฐาน ความพอกินพอใช้ ของประชาชนในชาติเป็นส่วนใหญ่มาก่อน แล้วจึงค่อยเสริมสร้างความเจริญและฐานะทางเศรษฐกิจ. ตามลำดับ เพื่อจะได้เกิดสมดุลทางด้านต่าง ๆ หรือ เป็นการดำเนินการไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน จากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง โดยสร้างความพร้อมทางด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ที่ไม่ใช่เป็นการ “ก้าวกระโดด” ที่ต้องใช้ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ มาเป็นตัวกระตุ้น เพียงเพื่อให้เกิดความทันสมัยในช่วงหนึ่ง ซึ่งในที่สุดประชาชนไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและการแข่งขันดังกล่าวได้ ก็เกิดปัญหาตามมา ดังที่ประเทศไทยได้ประสบปัญหาเศรษฐกิจเมื่อปี 2540

หลักสำคัญในการพัฒนา คือ “คน” ที่จะต้องมีความรู้มีความภูมิปัญญาในอาชีพ สามารถพึ่งตนเองได้ สิ่งสำคัญในการพัฒนาก็คือ การศึกษาทั้งวิชาการและจิตใจที่เกื้อหนุนกัน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ได้ทรงเสด็จเยี่ยมราษฎรด้วยพระองค์เองมาตลอด

ทรงพบว่าปัญหาใหญ่คือ สภาพความเป็นอยู่ของราษฎร อันเป็นปัญหาต่อเนื่องจากหลายสาเหตุ ไม่สามารถที่จะแก้ไขได้ในแต่ละส่วนแต่ต้องทำการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นแหล่งน้ำ การชลประทาน การพัฒนาที่ดิน เกษตรกรรม กสิกรรม การศึกษา วิจัย สาธารณสุข ตลอดจนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งสองพระองค์ได้ทรงมีพระราชดำริที่ให้ความช่วยเหลือทางด้านต่าง ๆ ต่อราษฎรที่ยากจน เพื่อให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น โดยไม่ต้องทิ้งถิ่นฐานบ้านเกิดเข้ามาหางานทำในเมือง จึงได้ให้จัดตั้งโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้ในทุกภูมิภาคของประเทศ โดยให้มีการพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่และระบบนิเวศโดยส่วนรวม ของธรรมชาติ ตลอดจนสภาพสังคมของแต่ละชุมชน ซึ่งโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินี้มีหลายประเภทตามแต่ลักษณะและวัตถุประสงค์ ของโครงการนั้น ๆ แต่เป้าหมายโดยรวมคือ การแก้ไขปัญหาและพัฒนา ด้านการทำมาหากินของราษฎรเป็นสำคัญด้วยความเรียบง่าย โดยการใช้แนวคิดและเทคนิควิชาการที่เหมาะสม เป็นไปได้ เพื่อนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน

4. กรอบความคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดกรอบความคิดเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยได้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบความคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ โดยการศึกษาความคาดหวังจากนโยบายส่วนกลาง แนวคิดเชิงวิชาการ และความต้องการของท้องถิ่น ตลอดจนบริบทของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ 1) การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ และ 2) การพัฒนายุทธศาสตร์

1. ขั้นตอนการวิจัย

1.1 ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์

ในการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อให้มีแหล่งข้อมูลที่หลากหลายแหล่งตามหลักการสามเส้า (triangulation approach) ซึ่งเน้นลักษณะข้อมูลหลายแหล่ง (multiple data sources) โดยดำเนินการวิจัย 4 วิธีการในลักษณะดำเนินการเป็นคู่ขนาน (parallel) ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) เพื่อศึกษาความคาดหวังในเชิงนโยบายและเชิงวิชาการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบาย กฎหมาย หรือแผนระดับชาติ ตามหลักการเชิงวิชาการหรือทฤษฎี หรือการดำเนินการ โครงการต่าง ๆ เพื่อสนองพระราชดำริ ตลอดจนการศึกษาวิจัยเอกสาร และหาข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารที่เชื่อถือได้และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

3. การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

4. การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อตรวจสอบผลการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และกำหนดเป้าหมายในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (จากผลการวิจัยในข้อ 1, 2 และ 3)

จากผลการดำเนินการวิจัยใน 4 วิธีดังกล่าวข้างต้น จะได้ข้อมูลสารสนเทศ ที่ผู้วิจัยได้นำเอาไปเป็นพื้นฐานในการจัดทำเป็น “ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ฉบับจริงในระยะที่ 2 ดังที่จะกล่าวถึงต่อไป

1.2 ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเอา “ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ไปพัฒนาต่อเนื้อหาเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ฉบับจริง โดยมีขั้นตอนการพัฒนายุทธศาสตร์ 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-dept interviews of experts) ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยจำนวน 5 ราย ระหว่างวันที่ 5 พฤศจิกายน – 4 ธันวาคม 2550 โดยผู้วิจัยนำเอาผลสรุปจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ทั้ง 4 กิจกรรม และ “ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิด้วย

2. การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion) จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มนักศึกษา กลุ่มละ 5 ราย ระหว่างวันที่ 5 พฤศจิกายน – 4 ธันวาคม 2550 โดยผู้วิจัยนำเอาผลสรุปจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ทั้ง 4 กิจกรรม และ “ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่มด้วย

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ทำให้ผู้วิจัยได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสียในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย (public hearing of stakeholders) เป็นการนำ “ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 และข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ในระยะที่ 2 นำเสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจำนวน 70 ราย ในวันที่ 20 ธันวาคม 2550 ได้ร่วมพิจารณาเพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อเสนอที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นยุทธศาสตร์ฉบับจริงที่มีความสมบูรณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดยิ่งขึ้น และเพื่อสรุปเป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้

2. รายละเอียดของการดำเนินการวิจัย

2.1 การเตรียมตัวของผู้วิจัย

ในการวิจัยเชิงนโยบายนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ และความมั่นใจในการทำการวิจัยเชิงคุณภาพอย่างถูกต้อง ผู้วิจัยได้เข้าประชุมทางวิชาการการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นจัดขึ้นเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2549 เข้ารับการอบรมในหัวข้อ “การวิจัยเชิงคุณภาพ” ที่สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล พร้อมกับฝึกหัดสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพและการเก็บข้อมูลภาคสนาม ที่อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม ระหว่างวันที่ 9 – 18 ตุลาคม 2549 นอกจากนี้ผู้วิจัยยังขอรับความรู้ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพิ่มเติมจาก ศาสตราจารย์ ยาสูกิ ซาโตะ (Prof. Dr. Yasuyuki Sato) แห่งมหาวิทยาลัยนิกิตะ (Nikata University) ประเทศญี่ปุ่น

ซึ่งเดินทางมาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ประจำในโครงการปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในช่วงเดือนกันยายน 2549 อีกด้วย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นลำดับ ดังสรุปได้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเตรียมตัวผู้วิจัย

ที่	ช่วงเวลา	กิจกรรม	สถานที่	จังหวัด
1	29 ก.ย. 2549	การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	ขอนแก่น
2	9-18 ต.ค.2549	อบรมการวิจัยเชิงคุณภาพและฝึกหัดสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพและการเก็บข้อมูลภาคสนาม	สถาบันวิจัยประชากร และสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล	นครปฐม
3	กันยายน 2549	ขอรับความรู้ด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น	มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์	สุรินทร์

2.2 ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์

ดังกล่าวแล้วว่า การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำ “ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” มีการดำเนินการวิจัย 4 วิธี คือ การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้เทคนิค การวิเคราะห์ SWOT และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยจะกล่าวถึงรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยแต่ละวิธีดังต่อไปนี้ตามลำดับ

2.2.1 การวิจัยเอกสาร (documentary research)

การวิจัยเอกสาร มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคาดหวังในเชิงนโยบายและเชิงวิชาการ ในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบาย กฎหมาย หรือแผนระดับชาติ ตามหลักการเชิงวิชาการหรือทฤษฎี หรือการดำเนินการ โครงการต่าง ๆ เพื่อสนองพระราชดำริ ตลอดจนศึกษาวิจัยเอกสารและหาข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษาเอกสารได้นำมาเป็นบริบทของการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน 8 ด้าน ตามพันธกิจ อันได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย และด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น เป็นด้านที่ 9 ซึ่งเป็นภารกิจที่เพิ่มขึ้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามที่กำหนดในวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2.2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-dept interview) อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏและผู้เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวคิดในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ “อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารที่เชื่อถือได้และผู้เกี่ยวข้องอื่น เช่น อาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ๆ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้

2.2.2.1 เลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling) ให้ครบทุกกลุ่มสหวิทยาลัยเดิม โดยจำแนกตามระดับอายุของการก่อตั้งเป็นกลุ่มเก่า กลาง ใหม่ และทำการสุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มสหวิทยาลัยนั้น ๆ เพื่อได้กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ อันได้แก่ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ปรากฏผลการเลือกกลุ่มเป้าหมายดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการเลือกกลุ่มเป้าหมาย

รุ่นก่อตั้ง	สหวิทยาลัย (กลุ่มเดิม)	มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กลาง	พายัพ	อุดรดิตถ์
กลาง	พุทธชินราช	เพชรบูรณ์
เก่า	อีสานเหนือ	มหาสารคาม
ใหม่		ร้อยเอ็ด
เก่า	อีสานใต้	อุบลราชธานี
เก่า	ศรีอยุธยา	วไลยอลงกรณ์
เก่า	รัตนโกสินทร์	สวนสุนันทา
กลาง	ทวารวดี	กาญจนบุรี
กลาง	ทักษิณ	สุราษฎร์ธานี

2.2.2.2 ตรวจสอบวิธีการสุ่มและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ราย ยืนยันว่า จำนวนที่สุ่มได้เพียงพอและใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้

2.2.2.3 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ข) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งนั้น ๆ ตามบทบาทและภารกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู

ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย และด้านการน้อมนำหลักแนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น และข้อเสนอแนะในการวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

2.2.2.4 การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง จึงเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่า IOC ว่ามีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอบเขตเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารหรือไม่ พบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC สูงเกินกว่า .50 ทุกข้อ แต่มีคำถามบางข้อที่ต้องปรับปรุงจำนวนการใช้ภาษาให้เหมาะสมกับบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์

2.2.2.5 ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และขอรับเอกสารการดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน เอกสารรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย หรือเอกสารการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัย (SAR) เพื่อมาศึกษาวิเคราะห์ประกอบการถอดเทปการสัมภาษณ์อธิการบดีแห่งนั้น ๆ (ที่ได้รับการอนุญาตให้บันทึกคำให้สัมภาษณ์แล้ว) ขณะเดียวกัน ได้สัมภาษณ์บุคลากรในสถานศึกษาแห่งนั้นๆ ด้วย เช่น นักศึกษาหรืออาจารย์บางท่าน เพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลที่กล่าวอ้างถึง โดยใช้แนวคำถามประกอบการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจดังกล่าว สำหรับเอกสารที่ได้รับได้นำมาศึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis and synthesis) โดยยึดหลักความสอดคล้องของข้อมูลจากแต่ละแหล่ง เพื่อนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

นอกจากการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มเป้าหมายแล้ว ผู้วิจัยได้ไปพบอดีตประธานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร และประธานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏคนปัจจุบัน ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก เพื่อสัมภาษณ์เพื่อเป็นการหาภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งหมด ซึ่งจำนวนมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 17 เมษายน – 11 พฤษภาคม 2550 จำนวนรวมทั้งสิ้น 11 แห่ง โดยผู้วิจัยขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยเหล่านี้โดยใช้หนังสือนำตัวจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ในการติดต่อสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง

2.2.3 การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) หาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT หาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้วิจัยทำการสำรวจความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อันได้แก่ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษาภาคปกติ นักศึกษาภาค กศ.ปช. โดยใช้แบบสำรวจชนิดปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ข) แล้วนำข้อมูลที่ได้วิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ตามแนวของ อูทิส ขาวเรียร (2549) เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดังมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้

2.3.3.1 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือสิ่งคุกคามการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตลอดจนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาดมบพาทและภารกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำนวน 8 ด้าน คือ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย และด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและ โครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น

การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของเครื่องมือ แล้วจึงนำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (item objective congruence index = IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC = 0.50 ขึ้นไป พบว่า เกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ จึงถือว่าข้อคำถามทุกข้อมีความตรงเชิงเนื้อหาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้หนังสือนำตัวในการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย จากกองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

2.2.4 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion)

กลุ่มเป้าหมาย คือ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อตรวจสอบผลการคำนวณตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์และกำหนดเป้าหมายในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ผู้วิจัยได้เชิญคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำนวน 15 ราย มาทำการสนทนากลุ่ม โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และผลการคำนวณตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เป็นหัวข้อในการสนทนา โดยผู้วิจัยจดบันทึก พร้อมขออนุญาตบันทึกเทปเพื่อรับทราบข้อคิดเห็นและแนวทางการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ในพันธกิจ 8 ด้าน คือ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุงพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย และด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและ โครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และจัดทำเป็น “ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์”

2.3 ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์

จากผลการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ผู้วิจัยสามารถจัดทำเป็น “ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” ซึ่งจากร่างยุทธศาสตร์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสู่การดำเนินการวิจัยเพื่อการพัฒนาในระยะที่ 2 โดยดำเนินการเป็นสองขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยในแต่ละวิธีการดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-dept interviews of experts)

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 5 ราย ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1.1.1 เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือ/ อดีตผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานสภาพัฒนาการศึษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาหรือซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ/หรือ

1.1.2 เป็นนักวิชาการอุดมศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจศาสตร์ด้านการบริหารสถาบันอุดมศึกษา โดยปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี และ/หรือ

1.1.3 เป็นผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี และ/หรือ

1.1.4 เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการของหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ/หรือ

1.1.5 เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยยอมรับกันทั่วไปว่า เป็นผู้มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

1.2 ขอนหนังสือนำตัวจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อไปติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้น และนัดหมายทำการสัมภาษณ์ โดยมีผลสรุปการวิจัยจากระยะที่ 1 และนำร่างยุทธศาสตร์ที่จัดขึ้นจากระยะที่ 1 ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาเป็นการล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์ และในช่วงเวลาการสัมภาษณ์ ได้ขออนุญาตบันทึกเสียง ประกอบการจดบันทึกการสัมภาษณ์ แล้วทำการถอดเทปบันทึกเสียงและจัดพิมพ์ข้อมูล แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นตรวจทาน ยืนยันความถูกต้องของข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลในส่วนนี้ ระหว่างวันที่ 5 พฤศจิกายน – 4 ธันวาคม 2550

2. การสนทนากลุ่มเป้าหมาย (focus group discussion)

การสนทนากลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดกลุ่มเป้าหมายจากกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 3 กลุ่ม โดยไม่ซ้ำกับผู้ที่ทำการสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบผลการคำนวณตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และกำหนดเป้าหมายในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (ในระยะที่ 1) ดังนี้

2.1.1 กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก และคณบดี รวม 5 ราย

2.1.2 กลุ่มอาจารย์ ได้แก่ ประธานสภาอาจารย์และข้าราชการ ผู้แทนอาจารย์ในสภามหาวิทยาลัย รวม 5 ราย

2.1.3 กลุ่มนักศึกษาและศิษย์เก่า ได้แก่ นายกองคํการนักศึกษาและประธานสภานักศึกษาภาคปกติ นายกองคํการนักศึกษาและประธานสภานักศึกษาภาค กศ.ปช. และนายกสมาคมศิษย์เก่า รวม 5 ราย

2.2 ใช้ผลสรุปการวิจัยจาก 4 แหล่งในระยะที่ 1 (การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และการสนทนากลุ่ม) และร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 นำเสนอให้แต่ละกลุ่มพิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ระหว่างวันที่ 5 พฤศจิกายน – 4 ธันวาคม 2550 ซึ่งเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้รับข้อมูลจากผู้ทำงานในสถานที่เดียวกันเป็นส่วนใหญ่ เพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ตามหลักจรรยาบรรณของการวิจัยตามที่สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติกำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2541; เบญจา ยอดคำเนิน-แอ็ดติง และคณะ, 2548) จำเป็นต้องปกปิดหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่เกี่ยวข้องบางท่านที่เจ้าตัวไม่ประสงค์จะเปิดเผย พร้อมกับขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ไว้เพื่อการเรียบเรียงข้อมูล

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมายทั้งสามกลุ่ม ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อไปสู่การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย ดังจะกล่าวถึงในหัวข้อถัดไป

ขั้นตอนที่ 2 การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย (public hearing of stakeholders)

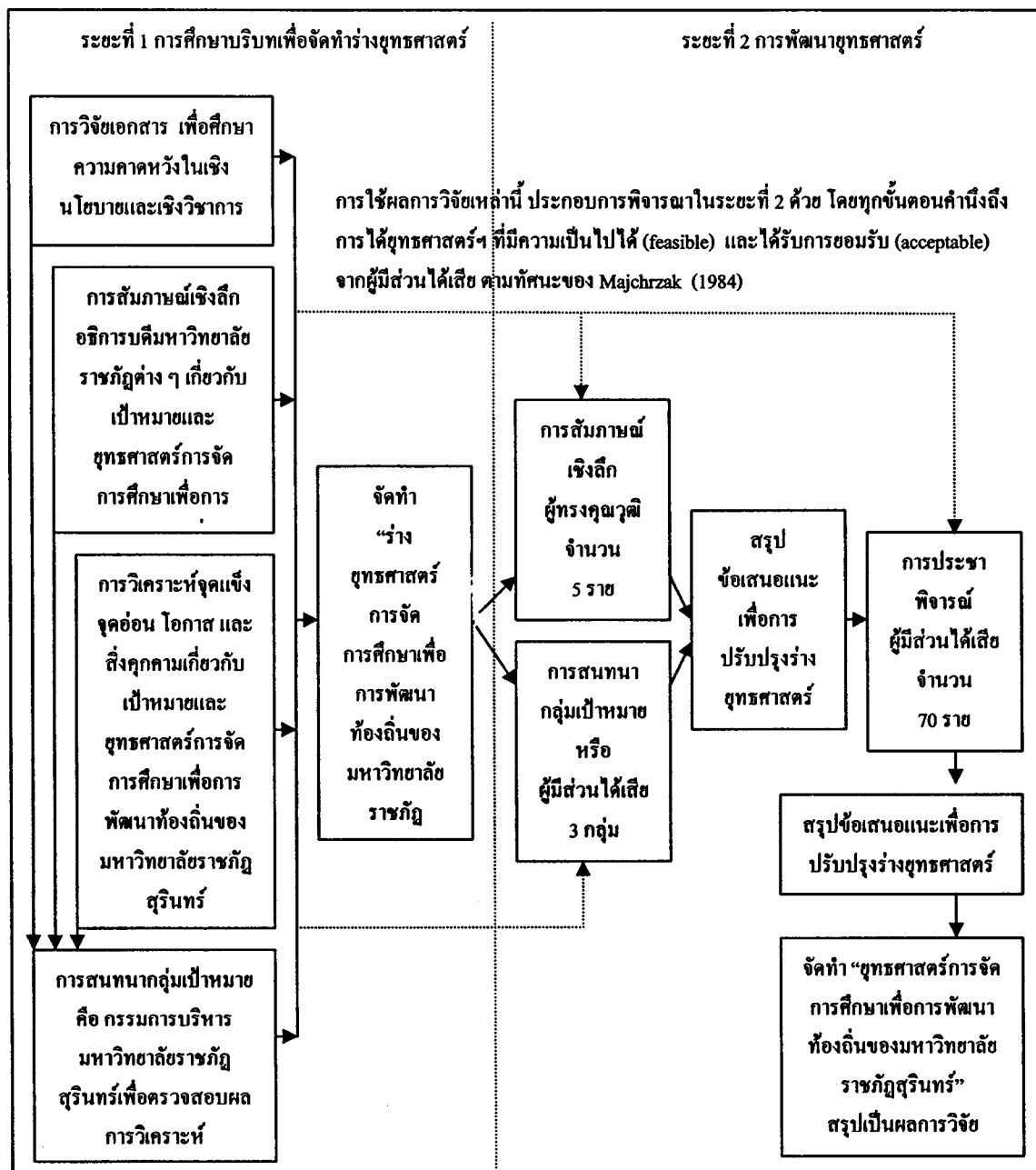
ในการประชาสัมพันธ์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 70 ราย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้ 1) นำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและการสนทนากลุ่มเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น จัดทำเป็นรูปเล่ม แล้วนำเสนอมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เพื่อขออนุญาตในการทำประชาสัมพันธ์ในวันที่ 20 ธันวาคม 2550 ณ อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 2) เสนอมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ออกหนังสือเชิญชวนหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดสุรินทร์ และผู้สนใจ เข้าร่วมการประชาสัมพันธ์ 3) จัดทำเอกสารประกอบการประชาสัมพันธ์ และเตรียมเพาเวอร์พอยท์นำเสนอร่างยุทธศาสตร์ และข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและการสนทนากลุ่มเป้าหมาย พร้อมบันทึกวิทัศน์เพื่อเป็นหลักฐาน 4) นำบันทึกผลการประชาสัมพันธ์และวิทัศน์ที่บันทึกไว้มาตรวจสอบแก้ไข “ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์” ในแต่ละด้าน ในองค์ประกอบด้านต่างๆ ตามที่ได้รับการเสนอแนะจากการทำประชาสัมพันธ์ เพื่อสรุปเป็นผลลัพธ์สุดท้ายจากการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สิ่งที่ผู้วิจัยได้คำนึงถึง ทั้งในช่วงของการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 และการพัฒนายุทธศาสตร์ในระยะที่ 2 คือ โอกาสในการปฏิบัติของยุทธศาสตร์ จากเกณฑ์ 2 เกณฑ์ดังนี้ คือ ความเป็นไปได้ (feasible) และ 3) การได้รับการยอมรับ (acceptable) ตามทัศนะของ Majchrzak (1984)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เทคนิคการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ในการเก็บข้อมูล ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจึงใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วสรุปผลเป็นความเรียงโดยมีวิธีดำเนินการดังนี้ 1) หลังจากทำการสนทนาแต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้นำแถบบันทึกเสียงการสนทนาและบันทึกการสนทนากลุ่มมาถอดความเป็นคำต่อคำ (verbatim) ออกมาเป็นบทสนทนาที่เป็นตัวอักษร (Transcript) และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งโดยการฟังแถบบันทึกเสียงการสนทนาซ้ำ ร่วมกับการอ่านบทสนทนาออกมาเป็นตัวอักษร และนำข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ที่ได้มาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป 2) อ่านบทสนทนาบรรทัดต่อบรรทัดซ้ำ ๆ ไม่ต่ำกว่า 4-5 รอบ เพื่อให้เกิดความคิดรวบยอดเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัย พยายามจับประเด็นคำสนทนาให้เป็นหมวดหมู่ และดึงประโยคหรือข้อความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความหมาย โดยการขีดเส้นใต้และเขียนแยกข้อความเหล่านั้นไว้ 3) นำข้อความหรือประโยคสำคัญที่ทำการแยกไว้มากำหนดความหมายในแต่ละข้อความประโยคเพื่อใช้ในการจัดหมวดหมู่ของข้อความ 4) นำข้อความหรือประโยคที่กำหนดความหมายแล้วมาจัดกลุ่มตามประเภทหรือลักษณะความหมายที่เป็นทำนองเดียวกัน โดยทำการวิเคราะห์ด้วยการถอดรหัส (coding) ไว้ข้างบนบทสนทนาที่อ่าน และพิจารณาคำต่าง ๆ ที่ถอดรหัสออกมา และนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ (category) หรือจัดเป็นประเด็นย่อย (sub-theme) สรุปประเด็นย่อยที่มีเนื้อหาอยู่ในกลุ่มเดียวกันไว้ด้วยกันเป็นประเด็นหลัก (theme) 5) เขียนภาพหรือแผนภูมิเพื่อสื่อข้อมูลที่ได้รับในการสนทนากลุ่ม (visual representation of reality) ตามประเด็นหลัก (theme) และประเด็นย่อย (sub-theme) ที่ค้นพบ 6) คัดเลือกและรวบรวมบทสนทนาที่คิดว่าให้รายละเอียดของวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดีที่สุด โดยตัดบทสนทนาที่เป็นประเด็นย่อยรวมไว้ด้วยกันเป็นประเด็นหลัก ใช้เทคนิคตัดปะโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย 7) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเช่นนี้ทุกครั้ง หลังจากเสร็จสิ้นการสนทนาแต่ละครั้ง และได้ทำการวิเคราะห์รวบยอดเพื่อสรุปรวมทั้งหมดอีกครั้งตามลำดับที่กล่าวมา และ 8) ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ และการสนทนากลุ่ม

วิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอเป็นภาพประกอบได้ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระยะที่ 2

ในบทที่ 5 นี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการดำเนินการในระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การสนทนากลุ่มเป้าหมาย และการประชุมพิจารณาจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยใช้ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จากการดำเนินการในระยะที่ 1 ซึ่งปรากฏรายละเอียดในบทที่ 4 โดยในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินการระยะที่ 2 ต่อเนื่องตามลำดับดังนี้

ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 ผลการพิจารณาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ขั้นตอนที่ 1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยนำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 255 ไปติดต่อกับสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ง) ระหว่างวันที่ 30 พฤศจิกายน – 4 ธันวาคม 2550 ได้รับคำแนะนำว่า ควรดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ให้ถูกต้องตามลำดับขั้นตอน โดยผสมผสานภารกิจให้ครอบคลุมงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเพิ่มเติมรายละเอียดของมาตรการ และ จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรือโครงการ พร้อมทั้งยกตัวอย่างโครงการเพื่อเป็นแนวทางแก่หน่วยงานระดับปฏิบัติการในการนำวางแผนปฏิบัติ

“.....ทิศทางการพัฒนาเราดูที่ปรัชญา ปณิธานคือความมุ่งมั่น เป้าหมายคือสิ่งที่เราจะไปให้ถึง วิสัยทัศน์คือสิ่งที่เรามองไปข้างหน้าไกล ๆ พันธกิจหรือ mission คือสิ่งที่เราสัญญาว่า เราหรือมหาวิทยาลัยมีสิ่งที่จะต้องทำอะไรบ้าง การที่เราวิเคราะห์ว่าเราจะทำอะไรบ้าง ต้องวิเคราะห์มาจากปรัชญา จากวิสัยทัศน์ แดกออกมาเป็นพันธกิจ และเพื่อให้พันธกิจครอบคลุมมากขึ้น เราก็ต้องเหลือบดูการประเมินของ สมศ. การประเมินของ กพร. เหลือบดูว่า มีสิ่งอะไรบ้างที่เราจะต้องทำ และมาตรา 7 มาตรา 8 ของเรว่าอย่างไร อะไรที่คล้ายกัน เหมือนกันก็เอามารวมกัน อะไรที่ต่าง ก็แยกออกมาเป็นข้อ ๆ มันก็จะออกมาเป็นพันธกิจของมหาวิทยาลัย เป็น mission ที่ต้องทำ..... เพราะเป้าหมายคือ เรามาสร้างพันธกิจร่วมกัน ต้องเอาภารกิจตามกฎหมายมาหลอมรวมกับพันธกิจที่ได้ มันก็จะออกมาเป็นพันธกิจของมหาวิทยาลัย.....วัตถุประสงค์ต้องร่างให้ตอบสนองและครอบคลุมปรัชญา พันธกิจด้วย ต้องบอกได้ว่า วัตถุประสงค์ข้อนี้ตอบสนองพันธกิจข้อนั้น ส่วนกลยุทธ์ต้องครอบคลุมพันธกิจและวัตถุประสงค์ เราต้องบอกได้ว่ามุ่งต้องการแก้ปัญหาอะไร เพราะทุกอย่างเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันมา ดังนั้น การเขียนแผนยุทธศาสตร์ ท่านควรเรียงลำดับตามหัวข้อคือ ปรัชญา

ปณิธาน วิสัยทัศน์หรือ vision พันธกิจหรือ mission วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ส่วนที่ย่อยต่อไปอีกคือ มาตรการและโครงการ ซึ่งเป็นขั้นที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ แต่เนื่องจากแผนที่ทำนี้เป็นแผนยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย โครงการในช่วงนี้เขียนเพียงแค่ชื่อโครงการก็พอ พอให้เห็นว่า จะทำอะไรเพื่อตอบสนองอะไรเท่านั้น ยังไม่ต้องลงรายละเอียดของโครงการในส่วนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย งบประมาณอะไรต่าง ๆ เอาแค่เหมือนที่อธิการบดีเสนอในที่ประชุมวันนี้ 15-16 โครงการนั้นก็ได้อ..... “

(วิชัย แหวนเพชร, 29 พฤศจิกายน 2550)

ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านยังแนะนำให้พิจารณาถึงจุดแข็ง จุดเน้นและความต่อเนื่องในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยด้วย

“.....ทิศทางและเป้าหมายที่เราอยากจะทำ.....ถ้าที่นี่ ที่เรานะ วัฒนธรรมเราก็แจ่ม แล้วเชื่อมกับบ้านดงมัน เชื่อมกับใครต่อใครนะ แล้วเราผลิตจนเป็น the Top รู้เรื่องพวกนี้ดี มากในย่านนี้หรือวัฒนธรรมเขมรเป็นอะไรอย่างนี้แล้ว.. ึงบั้งจริง ๆ เพราะเด็กมันเห็นเด็ก ที่นี้แค่เสียดคนศรีจันทร์มันก็ราเป็น สิ่งพวกนี้เรามีต้นทุนอยู่แล้วที่คนอื่นไม่มีตรงนั้นคือ ต้นทุนของเราในสิ่งที่เรามี ผมไม่ทราบว่ามันเขียนถึงเรื่อง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน เทคโนโลยีท้องถิ่น อันนี้ผมไม่ทราบว่ามามีมากน้อยแค่ไหน คิดว่าจะเป็นที่ทิศทางจริง ๆ หรือเปล่า ถ้าจะเอาจริงก็ต้องมุ่งจริง ๆ ผมอยากจะเห็นอาจารย์เขียนทั้งหมดในนี้ ให้เห็นชัดว่า 5 ปีนี้ อีก 5 ปีก็จะ..... ต่อไป ซึ่งจะต้อง สอดคล้องทั้งงบประมาณและกำลังคน มันเป็นไปได้ที่จะเขียนอะไรไประยะโดยไม่มีประโยชน์เสียเวลา สู้เน้นเป็นเรื่อง ๆ ไปเลยดีกว่า.....”

(อนันต์ อริยะชัยพาณิชย์, 30 พฤศจิกายน 2550)

นอกจากนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านได้เสนอให้เพิ่มเติมรายละเอียดเพื่อเป็นการแสดงความเป็นท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

“.....ร่างยุทธศาสตร์ที่ส่งมานี้ มันเป็นเพียงเกณฑ์ที่เป็นวัตถุ มันขาดจิตวิญญาณ แต่ถ้าทำทั้งหมดก็จะทำงานกันหนักมาก แต่ถูกศิษย์ก็จะรักครู รักสถาบัน ทำอย่างไรอาจารย์อยากจะเข้าสอน อาจารย์มีความสุขที่จะรับผิดชอบงาน มีความสุขที่จะไปสอนที่สถาบัน พูดถึงสถาบันได้ ด้วยความภาคภูมิใจว่า เป็นหน้าเป็นตาของจังหวัด ของเขต ของภาค นั่นคือความสำเร็จ แต่ถ้าไม่มีสิ่งนั้น เกิดขึ้น มันก็เป็นเพียงกระบวนการแสวงหามาตรฐานที่เป็นวัตถุ และเป็นบริโภคนิยม ไม่ใช่จิตนิยม..... ถ้าไม่ลงลึกไปแล้วคุณจะบอกเขาว่าอย่างไร ถ้าไม่ลงลึก คุณจะพูดว่าอย่างไร แต่ถ้าเราลงไปแล้ว ทำได้หรือไม่ได้ นั่นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง แต่นี่มันเป็นสิ่งที่จะต้องแสดงออกถึงความเป็นท้องถิ่น ถ้าไม่ใช่คำว่า ต้อง ก็ใช้คำว่า ควร ไว้ก่อนก็ยังดี แต่ถ้าไม่ลงแล้วมีแต่หลักการ เกรงใจกัน พูดวกไปวนมา ให้เขาตีปัญหาเอาเอง มันก็เท่านั้น เราต้องกล้าที่จะลงไปเลย....”

(นิเชต สุนทรพิทักษ์, 4 ธันวาคม 2550)

ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านได้เสนอให้เน้นในเป้าหมายด้านการให้การศึกษา โดยกำหนดให้จัดหลักสูตรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสุรินทร์ลงไปแผนยุทธศาสตร์นี้ด้วย

“.....ผมมีความเห็นว่า ในส่วนของเป้าหมายด้านการให้การศึกษา ในการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานสากลนั้น ความเร่งด่วนอันดับแรก คือการเปิดสอนในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เหมาะสม จำเป็น สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสุรินทร์เอง ที่เราได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถหรือชำนาญในด้านนี้ ทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา เช่น หลักสูตรทอผ้าไหมสุรินทร์ คนตรีพื้นบ้าน แพทย์สมุนไพรพื้นบ้าน อาหารท้องถิ่น หรือสาขาวิชาอื่น ๆ อีกมากมาย เพื่อแก้ไขปัญหาทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่น แต่การศึกษาระดับปริญญาตรียังจำเป็นสำหรับประชาชนชั้นรากหญ้าที่ยังไม่ได้เรียนอีกมาก ควรเปิดสอนในรูปโครงการ กศ.บป. และควบคุมคุณภาพ จะได้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านการหารายได้ในส่วนของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอีกด้วย...และในส่วนของการพัฒนาวิชาชีพครู ควรเชิญชวนให้ผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ลงนามในการจัดส่งนักเรียนมาศึกษาต่อในระดับสูงที่สุรินทร์ และทางมหาวิทยาลัยควรเปิดอบรมการวิจัยและการพัฒนาวิชาชีพครูในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้แก่ครู โรงเรียนนั้น ๆ อย่างมีคุณภาพโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เพื่อทดแทนกับโควตานักศึกษาเข้าปี 1 ที่ส่งมาจากโรงเรียน นั้น ๆ นอกจากนี้ควรรณรงค์ให้เด็กนักเรียนที่เก่ง ๆ มาเรียนต่อที่มหาวิทยาลัย โดยอาจจัดสรรทุนการศึกษาแบบให้เปล่า หรือทุนการศึกษาแบบการทำงานแลกเปลี่ยนให้แก่เด็กที่เหล่านั้นที่ครอบครัวอาจขาดทุน.....ในการสร้างความสัมพันธ์กับต่างประเทศใกล้เคียง ที่เห็นได้ชัดเจน และควรทำคือ อาจจัดหางบประมาณสนับสนุนให้นักศึกษาต่างประเทศที่สำเร็จการศึกษา เช่น วิทยาลัยกำปงเมอเดียล มาศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นที่ราชภัฏสุรินทร์ในสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มภูมิภาคนี้ทั้งยังเป็นการสนองงานในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งเป็นการกักน้ำที่ของมหาวิทยาลัยอีกด้วย.....”

(ประวัติ สมเป็น, 15 พฤศจิกายน 2550)

นอกจากนี้ ยังได้รับคำแนะนำให้ดำเนินการนำเสนอยุทธศาสตร์ไปตามลำดับขั้นตอนตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 คือให้นำเสนอยุทธศาสตร์ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติเพื่อประโยชน์ในการนำสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

“.....ผมอยากให้เน้นการวิเคราะห์และสร้างแผนยุทธศาสตร์ให้ดี สร้างยุทธศาสตร์ให้เป็นแม่บทให้ได้และเป็นเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่สังคมมีส่วนร่วม สิ่งที่ยากให้เพิ่มเติมหากว่ายังไม่มีคือ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพราะว่าสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย เป็นผู้ที่จะวางแผนให้มหาวิทยาลัยทำ แผนนี้จะใช้ได้ ต้องให้สภามหาวิทยาลัยอนุมัติตามขั้นตอนของกฎหมายใหม่เท่านั้น เพราะฉะนั้น แผนพัฒนามหาวิทยาลัยต้องได้รับการเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย ในบทบาทของสภามหาวิทยาลัยที่มี

บทบาทในการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย ท่านควรไปเพิ่มเติมอีกว่า ต้องเป็นตัวแทนของสภามหาวิทยาลัยด้วย.....”

(วิชัย แหวนเพชร, 20 พฤศจิกายน 2550)

โดยสรุปแล้ว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ได้รับคำแนะนำว่า ควรปรับปรุงวิธีนำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้ถูกต้องตามลำดับขั้นตอนของแผนยุทธศาสตร์ พิจารณาถึงจุดแข็ง จุดเน้นและความต่อเนื่องในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยโดยผสมผสานภารกิจให้ครอบคลุมงานทุกด้านที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน เพิ่มเติมรายละเอียดของมาตรการและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมหรือโครงการ พร้อมทั้งยกตัวอย่างโครงการเพื่อเป็นแนวทางแก่หน่วยงานระดับปฏิบัติการในการนำไปวางแผนปฏิบัติการ และเพื่อแสดงความเป็นท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขั้นสุดท้ายต้องนำยุทธศาสตร์เสนอขออนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์ในการนำสู่การปฏิบัติอย่างถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด

2. ขั้นตอนที่ 2 ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมายเพื่อปรับปรุงร่างยุทธศาสตร์

กลุ่มที่ 1 ผลการสนทนากลุ่มย่อยผู้บริหาร และอาจารย์

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยทำการสนทนากลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์ จำนวน 15 ราย (รายนามปรากฏในภาคผนวก จ) เกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์ ในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2550 ณ อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยนำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ที่ทำการปรับแก้ไขแล้วตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอให้พิจารณาประกอบการสนทนาหาข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ที่ประชุมได้อภิปรายอย่างกว้างขวางโดยลงลึกในมาตรการและรายละเอียดโครงการต่าง ๆ ที่ยังขาดอยู่ในด้านการพัฒนานักศึกษาเป็นส่วนใหญ่ เพื่อประโยชน์ในการนำสู่การปฏิบัติ

“.....น่าสังเกตว่า มาตรการด้านนักศึกษาไม่ค่อยมี แสดงว่าอาจารย์กับนักศึกษาห่างไกลกันมาก แต่เดิมลูกศิษย์เรารุ่นแรก ๆ จบไปนานก็ยังระลึกนึกถึง กลับมาหาอาจารย์ มาเคารพชื่นชม แต่ปัจจุบันนักศึกษาเราไม่ค่อยน่ารักเหมือนแต่ก่อน ผมเห็นว่า เราต้องทุ่มเทให้แก่ลูกศิษย์เรามากขึ้น และควรสร้างภาวะผู้นำของนักศึกษา การคิดสร้างสรรค์งานด้วยตนเอง จากงานชมรมกิจกรรมนักศึกษา ปัจจุบันไม่ค่อยมี เราต้องส่งเสริม ผมอยากเห็นมาตรการการสร้างภาวะผู้นำให้แก่นักศึกษา เรื่องของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เพิ่มเติมจากวิชาเอกที่เรียน เพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้จากการมีชีวิตจริง ควรเป็นชมรมกลาง ๆ ที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่ชมรมวิชาเอกหรือหลักสูตรบังคับ.....ในเรื่องการให้ทุนนักศึกษาแก่นักศึกษาที่ยากจนที่มีกิจกรรมดีเด่นก็เช่นเดียวกัน เราควรจะทำ เพราะค่าหน่วยกิตของเราถูกที่สุดในราชภัฏด้วยกัน ไม่ก็พันบาท หากเขามีกิจกรรมดีเด่น เช่น ชนะเลิศกีฬา ระดับประเทศหรือได้รับรางวัลอะไรระดับชาติ ก็ควรจะยกเว้นค่าหน่วยกิตให้ จะได้เป็นกำลังใจและจุดเป็นโมฆณาได้เป็นอย่างดี.....”

(ปราโมทย์ คำนประคิษฐ์, 30 พฤศจิกายน 2550)

นอกจากนี้ ที่ประชุมยังเสนอให้เพิ่มเติมมาตรการที่บังคับถึงการพัฒนา นักศึกษาสายครู และ การพัฒนางานกิจการนักศึกษาอีกด้วย

“.....ให้เพิ่มมาตรการลงไปว่า ผลักดันชมรมนักศึกษาให้เป็นสมาคมวิชาชีพ เช่น ชมรมของนักศึกษาสายครู ก็ให้ประสานกับคุรุสภาจังหวัดหรือองค์กรครูในจังหวัด ตั้งเป็น สมาคมวิชาชีพครูสุรินทร์ ใครมีงานคิดเด่น สมาคมก็ไปหยิบฉวยมา ใครจะทำอะไรก็ตามดู standard ของสมาคม หรือสมาคมคนตรีอีสานได้ ซึ่งเกิดจากชมรม พัฒนามาเป็นสมาคม คนตรี ศิลปินคนไหนจะแจ้งเกิด ก็มาผ่านสมาคมนี้ คล้าย ๆ กับทางยุโรปเหนือ แอวยอรมนี หรือเนเธอร์แลนด์ เขาจะผลักดันชมรมเป็นสมาคมวิชาชีพทั้งหมด รวมไปถึงสมาคมศิษย์เก่า ด้วย....”

(อัจฉรา ภาณุรัตน์, 30 พฤศจิกายน 2550)

ส่วนการพัฒนานุคลิกภาพของนักศึกษามีผู้เสนอดังนี้

“.....นักศึกษาเรายังมีลักษณะเป็นนักเรียนมัธยมมากกว่านักศึกษามหาวิทยาลัย อาจเป็นเพราะยังหาตัวเองไม่เจอ และไม่แน่ใจว่า พฤติกรรมผู้ใหญ่ว่าแบบใดที่เขาควรเอาเป็น ตัวอย่าง หรืออาจเป็นเพราะเราไม่ได้อบรมบ่มนิสัยเขา หรืออาจารย์เราไม่อยากจะเพราะเขา เป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ก็เพียงสักแต่ว่าจัด ๆ ให้ครบตามกำหนดและ ไม่ให้เขามีส่วนร่วม นักศึกษาบางคนบอกว่า หากเราเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่น่าสนใจมาบรรยาย ให้นักศึกษาฟังเพื่อให้เขามีข้อคิดและมีประสบการณ์มากขึ้นก็ดี เราต้องทำให้กว้าง และ สอนนักศึกษาว่า คุณจะทำอะไร ถ้ามีคนมาว่าคุณเป็นบัณฑิตชั้น 2 คุณควรจะพัฒนาตัวเอง ให้ดีทั้งในด้านความรู้และความประพฤติ คุณลักษณะต่าง ๆ ในตัวให้สมกับเป็นบัณฑิต เพราะศักดิ์และสิทธิ์ของปริญญาบัตรไม่ว่าจบที่ไหนก็เท่ากันทั้งนั้น ขึ้นอยู่กับตัวเจ้าของ ปริญญามากกว่า ...”

(ประดับเกียรติ จันทน์ไทย, 30 พฤศจิกายน 2550)

จากการสนทนากลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ โดยสรุปแล้วพบว่า แผนยุทธศาสตร์การจัดการ การศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 มี 4 เป้าหมายหลัก ได้แก่ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนา วิชาชีพครู และกลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและ โครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่ การปฏิบัติในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการบริการชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 3) เป้าหมายด้านทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และกลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป้าหมายด้านบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขา และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนกลไกการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผล หน่วยงานระดับสำนักและคณะ ควรวางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้สามารถใช้กลไกกำกับติดตามและประเมินผล ตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัย โดยอาจกระจายอำนาจให้แก่คณะมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้กลวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เช่น การกระจายงาน การจูงใจ การควบคุมโดยแผนงานและงบประมาณ และอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อดำเนินงานบางประเภท เช่น การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น นอกจากนี้ที่ประชุมเสนอให้เพิ่มเติมในส่วนของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นนานาชาติเพิ่มขึ้น โดยอาจสอนเป็นภาษาต่างประเทศ โดยไม่มีการแก้ไขในส่วนอื่น ๆ ของร่างแผนยุทธศาสตร์

กลุ่มที่ 2 ผลการสัมมนากลุ่มนักศึกษา

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยจัดการสนทนากลุ่มนักศึกษา โดยเชิญนายกองค์การบริหาร นักศึกษาภาคปกติและภาคศ.ปช. พร้อมทั้งนายกสโมสรนักศึกษาทุกคณะร่วมสนทนากลุ่ม (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก จ) เพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 เมื่อวันที่ 23 พฤศจิกายน 2550 ณ อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในการสนทนากลุ่มนักศึกษา ที่ประชุมได้ขอให้ลงลึกเน้นหนักในรายละเอียดของการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและการส่งเสริมนักศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

“.....ถ้าเราต้องการรับนักศึกษา 60 คนแต่มาสมัคร 100 คน แล้วเรารับหมด แต่อาจารย์ที่มาจัดการเรียนการสอน เราควบคุมคุณภาพการสอนอย่างไร คิดว่าในบางสายที่มีอาจารย์น้อย นักศึกษามาก ประสิทธิภาพจะลดลง ควรจะกำหนดว่า รับเท่าไรก็เท่านั้น จะทำให้เกิดการแข่งขัน ทำให้ผู้สมัครตื่นตัว ขวนขวาย ส่วนผู้ที่สอบไม่ได้ก็สามารถหันไปเรียนในสายที่ตนเองสนใจรองลงไปได้.....และอยากให้ส่งเสริมผลงานของนักศึกษาให้มากกว่านี้ อย่างเช่น ผ้าไหมของคณะอุตสาหกรรม นักศึกษามีผลงานอยู่แล้ว แต่เราไม่ได้นำออกไปสู่ภายนอกให้เห็นว่า นักศึกษามีคุณภาพในการผลิตด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม ตรงนี้หากเราจัดออกไปแข่งขันกับภายนอกหรือเชิญภายนอกเข้ามาประกวดแข่งขันกับเรา ตรงนั้นจะเป็นการเปิดโอกาสให้นักศึกษามากขึ้น....”

(เกษมณี คำดี, 23 พฤศจิกายน 2550)

ส่วนการสนองความต้องการของท้องถิ่นในด้านการศึกษาและการบริการทางวิชาการแก่สังคม มีผู้เสนอไว้ดังนี้

“.....มหาวิทยาลัยต้องการนักศึกษาจำนวนมากในแต่ละปี กระบวนการในการคัดเลือกเป็นเพียงการสอบวัดความรู้เท่านั้นแต่สอบผ่านทั้งหมด ถือเป็นการดีที่เราได้นักศึกษา มากและสามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ แต่เราต้องหาบุคลากรที่มีคุณภาพใน

แต่ละสาขาและจำนวนที่เพียงพอมาให้ความรู้แก่นักศึกษา.....ชุมชนต่าง ๆ ที่อยู่ใกล้ในสุรินทร์
อยากจะทำมาเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจมากขึ้น ก็จะสามารถเข้ามาเรียนได้. อีกทั้งในด้านวิจัย
หากเรานำมาปรับใช้กับนักศึกษา เช่นวิจัยในเรื่องของศิลปวัฒนธรรมของเรา เพราะสุรินทร์
เราเด่นในเรื่องของศิลปวัฒนธรรม เราควรนำมาลองใช้กับนักศึกษาว่า ถ้าเราทำวิจัยเรื่อง
เกี่ยวกับเขมร ส่วย ต่างๆ ในเรื่องพื้นบ้าน เพื่อให้เขาารู้ถึงกำพืดตัวเอง มีความรู้ที่เรียนที่
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์แล้ว ควรจะมีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นสุรินทร์ พูดภาษาได้ รู้ว่า
คนสุรินทร์กินข้าวเหนียวหรือข้าวเจ้า ไร่สากได้ไหม มีเพื่อนอยู่ที่อำเภอไหนในสุรินทร์บ้าง
เคยไปเที่ยวบ้านเขาหรือเปล่า เป็นต้น”

(ศักดิ์สิทธิ์ ดอกคำรุติพันธุ์, 23 พฤศจิกายน 2550)

โดยสรุป ที่ประชุมให้เพิ่มเติมในรายละเอียดของโครงการหรือกิจกรรมในด้านการจัดการศึกษา
ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง และการบริการวิชาการแก่สังคม โดยไม่แก้ไขในส่วนอื่น ๆ และขอให้แนบ
ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติโดยเร็ว

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและจากการสนทนากลุ่มย่อยต่าง ๆ มาประมวลสรุปและเชิญ
คณะกรรมการดำเนินการ โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ประชุมพิจารณา
ปรับปรุงแก้ไขร่างยุทธศาสตร์ โดยจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้ถูกต้อง พิจารณาถึงจุดแข็ง จุดเน้นและความต่อเนื่องในการดำเนินการโดย
ผสมผสานภารกิจให้ครอบคลุมงานทุกด้านที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน เพิ่มเติมรายละเอียดของมาตรการและจัดลำดับ
ความสำคัญของกิจกรรมหรือโครงการ โดยเน้นเป้าหมายด้านการให้การศึกษา การพัฒนาคุณภาพการเรียนการ
สอนและการพัฒนานักศึกษา การส่งเสริมนักศึกษา การสนองความต้องการของท้องถิ่นในด้านการศึกษาและการ
บริการทางวิชาการแก่สังคม โดยกำหนดให้จัดหลักสูตรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสุรินทร์ลงไปแผน
ยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งยกตัวอย่างโครงการเพื่อเป็นแนวทางในการนำสู่การปฏิบัติเพื่อแสดงความเป็นท้องถิ่นของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนที่ 3 ผลการประชาสัมพันธ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้วิจัยได้ขออนุญาตมหาวิทยาลัยทำการประชาสัมพันธ์ร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนา
ท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของมหาวิทยาลัย
อันได้แก่ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา และประชาชน โดยเรียนเชิญผู้แทนจากองค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น
อันได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้แทน เทศมนตรีจากเทศบาลตำบลต่าง ๆ ในจังหวัดสุรินทร์
รวมจำนวน 70 ราย (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ฉ) โดยเรียนเชิญนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์
และหัวหน้าฝ่ายแผนงานและพัฒนา สำนักงานจังหวัดสุรินทร์ เป็นผู้พาภักษ์ร่างยุทธศาสตร์ดังกล่าว เมื่อวันที่ 20
ธันวาคม 2550 ณ อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

“.....เมื่อพูดถึงท้องถิ่นแล้ว ผมอยากจะเรียนว่า ทุกท่านคงทราบดีว่า จังหวัดสุรินทร์
ของเรามีพี่น้องประมาณล้านสี่แสนคน แปลกแปลกประหลาดมีอาชีพทำนา แต่ทำนาเพียงปีละ

5 วัน ส่วนอีก 360 วัน คนในวัยหนุ่มสาวต้องไปหางานทำในต่างจังหวัด ทั้งเด็กให้อยู่กับคนแก่ เป็นปัญหาสังคมที่เห็นอยู่ สุรินทร์มีสินค้าที่สำคัญอย่างเดียวคือข้าวหอมมะลิ เราภาคภูมิใจว่าเป็นข้าวที่ดีที่สุดในโลก เมื่อ 2 ปีที่แล้ว ท่านประวิช รัตนเพียร นำข้าวในภาคอีสานไปที่นิวยอร์ก ปรากฏว่าจังหวัดสุรินทร์เป็นจังหวัดที่ผ่านเกณฑ์เพียงจังหวัดเดียว เมืองที่มีข้าวหอมมะลิที่ดีที่สุดในโลก แล้วจะมาให้คนสุรินทร์ปลูกพืชอื่นคงเป็นไปได้ แต่เราปลูกข้าวเพียงปีละครั้ง ยังเป็นหนี้ ธกส. อยู่ จะให้รวยคงเป็นไปได้เพราะคนรวยเขาทำงานหนัก ทำมาก เหนื่อยกว่าคนทั่วไป เราต้องพยายามเปลี่ยนแนวความคิดของคนสุรินทร์ที่คิดว่ามีอาชีพทำนา เพราะเวลาไปกู้เงิน ธกส. เขาถามว่ามีอาชีพอะไร คิดอะไร ไม่ออกก็ใส่ลงไ้ว่าทำนา ง่ายดี สิ่งที่จะดีกว่าเป็นอาชีพ มันต้องทำทุกวันเพื่อให้เกิดรายได้ ไม่ใช่ทำเพียงปีละไม่กี่วันอย่างที่เห็นกันอยู่แล้วไปรับจ้างที่อื่นเป็นหลัก.....”.

(ธงชัย มุ่งเจริญพร, 20 ธันวาคม 2550)

นอกจากนี้ผู้วิพากษ์ได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น ดังนี้

“.....เราน่าจะมีการจัด Packet ในการรับนักท่องเที่ยว เพราะเขาจะมาดูอะไรอย่างเดียวนั้นคงเป็นไปได้ อย่างเช่นวันนี้เขาบินมาแล้ว เราจะทำอย่างไรให้อยู่สุรินทร์สัก 1 – 2 คืน เพราะเที่ยววันเดียวไม่หมด สมมุติว่าเขามาจากกรุงเทพฯ มาดูเขาพนมรุ้ง กินข้าวกลางวันที่เขื่อนตาเกา ไปเที่ยวตลาดช่องจอม กลับมานอนสุรินทร์ ท่องราตรีที่สุรินทร์ซึ่งเป็นโซนนิ่งการท่องเที่ยวตามที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้โดยท่านประชัย คอนเ้าไปกราบสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่วัดบูรพาราม ศาลเจ้าพ่อหลักเมือง แล้วไปดูปะเก้อมที่บ้านเขว้า ผ้าไหมที่ทำสวย จุดต่าง ๆ ที่สำคัญเหล่านี้มหาวิทยาลัยน่าจะจัด ลงไปเป็นหลักสูตรหนึ่งของนักศึกษา ในด้านการท่องเที่ยว องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ องค์การบริหารส่วนตำบล และผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์คิดตรงกันในเรื่องนี้ ที่จะให้สุรินทร์เป็นเมืองท่องเที่ยวด้านศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการลงทุนที่น้อย ได้ผลมาก มหาวิทยาลัยจะช่วยเหลือได้อย่างไร ส่วนในหมู่บ้านต่าง ๆ ต้องการให้นักศึกษาลงไปจัดกิจกรรมเพื่อลงสู่ท้องถิ่นในสาขาที่นักศึกษาและชาวบ้านต้องการ หรือ ไปช่วยกัน พัฒนาพื้นที่เสื่อมโทรม หรือช่วยกันปลูกป่า เพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้เป็นอาหารช้างได้ด้วย

(ธงชัย มุ่งเจริญพร, 20 ธันวาคม 2550)

โดยสรุป ผลการดำเนินการประชาพิจารณ์พบว่า ผู้วิพากษ์ได้เสนอให้มหาวิทยาลัยพิจารณาเพิ่มเติมในส่วนของการจัดการเรียนการสอนให้ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น และเพิ่มกิจกรรมนักศึกษาที่จะลงไปในพื้นที่และชุมชนให้มากขึ้น ทำ्यที่สุดที่ประชุมยอมรับร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2511 – 2555 ดังกล่าว และขอให้มหาวิทยาลัยนำสู่การปฏิบัติโดยเร็ว

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญคณะกรรมการดำเนินการ โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ที่ 1936/2550 ลงวันที่ 6 กรกฎาคม 2550 ประชุมพิจารณาปรับแผนตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผลการประชาพิจารณ์ ที่ประชุมได้เพิ่มเติมในส่วนของการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการและเพิ่มในส่วนของการกลไกการปฏิบัติและกลไกการประเมินผล จากนั้นจึงร่างยุทธศาสตร์ดังกล่าวที่ปรับแล้ว เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ในการประชุมเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2551 เพื่อขอความเห็นชอบ ก่อนการแก้ไขตามคำแนะนำ และเสนอต่อไปยังสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เพื่อขออนุมัติต่อไป

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ที่ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมตามคำแนะนำจากการประชาพิจารณ์ซึ่งเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มีรายละเอียดในแนวทางการดำเนินการดังนี้

4. ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

พ.ศ. 2551 – 2555

ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้กำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2551 – 2555 ให้สอดคล้องกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. **ปรัชญา** สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
2. **ปณิธาน** แหล่งวิทยาการ มาตรฐานการศึกษา งานวิจัยก้าวหน้า ศูนย์รวมภูมิปัญญา พัฒนาท้องถิ่น และศิลปวัฒนธรรม
3. **เป้าหมาย** “I I 3 E” - I = international (ความเป็นนานาชาติ) E1 = Efficiency (ประสิทธิภาพ) E2 = Equity (ความเป็นธรรม) E3 = Excellence (ความเป็นเลิศ)
4. **วิสัยทัศน์** “มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นแหล่งเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน พื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาการให้ได้มาตรฐานสากล และเกิดความมั่นคงและยั่งยืนแก่ปวงชน”

5. พันธกิจ

1. สร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ท้องถิ่น
2. สร้างระบบจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นพลังปัญญาของแผ่นดิน
3. วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ เชิดชูภูมิปัญญาและวัฒนธรรม สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน
4. สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

6. วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ได้แก่ ความมีปัญญา ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องมีความสุขในวิถีชีวิตที่พอเพียงและมีคุณภาพ
2. เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการปฏิบัติการกิจด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างมีเป้าหมายและมีทิศทางในระยะยาว
3. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา เป็นสังคมคุณภาพที่สมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน
4. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการวิจัยโดยใช้ฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล ตลอดจนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างองค์ความรู้และแนวทางในการพัฒนางาน สังคม และคุณภาพชีวิต
5. เพื่อพัฒนาศักยภาพและสร้างเครือข่ายทางวิชาการให้สามารถบริการทางวิชาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และพัฒนาด้านวิชาชีพครู
6. เพื่ออนุรักษ์ ฟื้นฟูและส่งเสริมวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อให้บุคลากรและประชาชนเกิดความซาบซึ้งและภาคภูมิใจในความเป็นไทยและวัฒนธรรมของชุมชน

7. เป้าประสงค์

7.1 ผลิตบัพัตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

- 7.1.1 ขยายการผลิตบัพัตและพัฒนาการศึกษาเพิ่มขึ้นตามความต้องการของตลาด
- 7.1.2 เร่งรัดการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น
- 7.1.3 ผลิตกำลังคนด้านสังคมศาสตร์ตามความต้องการของตลาด

7.2 พัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการบริหารชุมชน

- 7.2.1 หน่วยงานและผู้รับบริการ ได้รับบริการวิชาการด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง หน่วยงานและชุมชน
- 7.2.2 หน่วยงานภาครัฐและเอกชน / ผู้รับบริการทางวิชาการได้นำผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้และการพัฒนาการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

7.3 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ

7.3.1 ประชาชนและผู้รับบริการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

7.3.2 ประชาชนและผู้รับบริการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต และร่วมพัฒนาสังคม

7.4 บริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย

8. เป้าหมายและกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ จึงกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานในช่วงปี 2551 – 2555 ไว้ 11 ด้านที่ตอบสนองเป้าหมายดังต่อไปนี้

8.1 เป้าหมายด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง และการผลิตและพัฒนาครูและด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่ การปฏิบัติในท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ จึงดำเนินการใน 5 กลยุทธ์ดังนี้

8.1.1 กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา

8.1.2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ

8.1.3 กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักศึกษา

8.1.4 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู

8.1.5 กลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและ โครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น

8.2 เป้าหมายด้านการวิจัยและการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ จึงดำเนินการใน 2 กลยุทธ์ดังนี้

8.2.1 กลยุทธ์ด้านการวิจัย

8.2.2 กลยุทธ์ด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน

8.3 เป้าหมายด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ จึงดำเนินการใน 2 กลยุทธ์ดังนี้

8.3.1 กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

8.3.2 กลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8.4 เป้าหมายด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ จึงดำเนินการใน 4 กลยุทธ์ดังนี้

8.4.1 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ

8.4.2 กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้

8.4.3 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิทยาเขต

8.4.4 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

9. มาตรการ

เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ได้ผล จึงกำหนดมาตรการและโครงการเพื่อนำสู่การปฏิบัติดังนี้

9.1 กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา

หลักการ มุ่งจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐานสากล เพิ่มศักยภาพในการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐและความต้องการของสังคม ตลอดจนชุมชนท้องถิ่น

มาตรการ

1. ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตในหลากหลายระดับและสาขาอาชีพ เพื่อสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น
2. ส่งเสริมการขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อให้ชุมชนและท้องถิ่นได้พัฒนาศักยภาพและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น
3. เร่งรัดการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัย และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะแห่ง เปิดสอนหลักสูตรเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ท้องถิ่นและปัจเจกบุคคล
4. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายรูปแบบให้ได้มาตรฐาน เช่น หลักสูตรปริญญาตรีควบต่อระดับปริญญาโท หรือหลักสูตร 2 ปริญญาควบกับต่างประเทศ เพื่อให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บัณฑิต และสามารถสร้างอาชีพอิสระได้
5. จัดการศึกษาโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน เร่งรัดการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนาความรู้ โดยการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน
6. เร่งรัดการจัดหาและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการบริการทางวิชาการ
7. ส่งเสริมความร่วมมือและสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันการศึกษากับองค์กรต่าง ๆ ภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

1. พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร สาขาวิชาต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมให้ทันสมัย เหมาะกับสังคมและเทคโนโลยี วิทยาการต่าง ๆ ที่ก้าวหน้า สร้างหลักสูตรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัย เช่น เปิดสอนวิชาเขมรศึกษา (Cambodia study) เปิดสอนด้านภาษาต่าง ๆ เช่น เขมร ลาว เวียดนามและอื่น ๆ ด้านการท่องเที่ยว วัฒนธรรมศึกษา ธุรกิจระหว่างประเทศ กฎหมายระหว่างประเทศ โดยอาจร่วมมือกันกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
2. จัดการศึกษาโดยเน้น Research Based ในระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาต่าง ๆ
3. ปรับปรุงอุปกรณ์และสื่อต่าง ๆ ในห้องบรรยาย ให้พร้อมใช้งานในการเรียนการสอน
4. เปิดสอนหลักสูตรปริญญาตรีต่อปริญญาโท ในสาขาที่มีความพร้อม
5. ศึกษาเกี่ยวกับของดีเมืองสุรินทร์ เช่น ผ้าไหมสุรินทร์ ตะกร้าหวาย ฯลฯ ทั้งในด้านการผลิต บรรจุภัณฑ์และการจำหน่าย หรือศึกษาเกี่ยวกับสัตว์ที่เป็นสัญลักษณ์ของ

จังหวัด เช่น ช้างในด้านวิทยาศาสตร์ หรือด้านสังคมและวัฒนธรรม เช่น ตะกวด เป็นต้น

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. สำนักส่งเสริมวิชาการประสานกับคณะ ในการสร้างหลักสูตรใหม่หรือปรับปรุงหลักสูตรให้เหมาะสม
2. จัดงบประมาณเพื่อการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ และการประชาสัมพันธ์เป็นงานประจำทุกปี
3. ตั้งกรรมการเฉพาะกิจในบัณฑิตวิทยาลัยดำเนินการปรับปรุงหรือร่างหลักสูตร 2 ภาษา
4. คณะประชุมแจ้งนโยบายแก่อาจารย์เพื่อขอความร่วมมือในรายวิชาที่เหมาะสมและเป็นไปได้
5. จัดสรรงบประมาณรายหัวเพื่อสนับสนุนการทำภาคนิพนธ์หรือสารนิพนธ์แก่นักศึกษา
6. คณะจัดหาและบำรุงรักษาวัสดุครุภัณฑ์ประจำห้องบรรยายใหญ่ ให้พร้อมใช้งาน
7. ศึกษาข้อมูลและปัญหาของระบบเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอน

กลไกการประเมินผล

1. ศึกษาวิจัยความต้องการของท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ในการสร้างหลักสูตรสาขาต่าง ๆ
2. จำนวนหลักสูตรสร้างใหม่และหลักสูตรปรับปรุงใหม่ที่นำเสนอต่อสภาวิชาการ
3. ศึกษาความพึงพอใจของนายจ้างและบัณฑิต ต่อการจัดการศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
4. จำนวนเล่มของภาคนิพนธ์หรือสารนิพนธ์ในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง
5. จำนวนของภาคนิพนธ์หรือสารนิพนธ์ที่ได้รับรางวัล การยอมรับหรือนำไปใช้ในระดับท้องถิ่น / ระดับชาติ
6. รายงานการควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณ
7. รายงานติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติจากการประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/ สภามหาวิทยาลัย
8. รายงานการศึกษาหรือประเมินการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาต่าง ๆ

9.2 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ

หลักการ มุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นผู้นำทางวิชาการและวิชาชีพในชุมชนท้องถิ่น

มาตรการ

1. เร่งรัดการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานในทุกระดับ
2. พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการวิชาการและแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้
3. เร่งรัดการสร้างภาพลักษณ์บัณฑิตที่พึงประสงค์ในทุกระดับ

4. เร่งรัดการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านคุณธรรม วิชาการ วิชาชีพ และบุคลิกภาพ ส่งเสริมการดำเนินการ โครงการเพิ่มพูนคุณภาพบัณฑิต
5. ส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนานักศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
6. พัฒนาสมรรถภาพพื้นฐานของนักศึกษา ด้านภาษาต่างประเทศและคอมพิวเตอร์โดยให้มีการสอบวัดความรู้เทียบกับต่างประเทศ

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

1. อบรมภาษาต่างประเทศแก่นักศึกษา
2. ทดสอบสมรรถภาพด้านวิชาการของนักศึกษาในวิชาต่าง ๆ
3. ส่งเสริมการใช้สื่อและอุปกรณ์ทางการศึกษาในการเรียนการสอนและการศึกษาทางไกล ในรายวิชาต่าง ๆ
4. จัดหาและปรับปรุงสื่อและสารสนเทศต่าง ๆ ของสำนักวิทยบริการ
5. จัดตั้งห้องสมุดคณะหรือสาขาวิชาต่าง ๆ
6. ส่งเสริมการผลิตวารสารและเอกสารทางวิชาการ
7. เชิญผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อเป็นที่ปรึกษาแก่นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
8. ส่งเสริมกิจกรรมชมรมวิชาการของนักศึกษา

กลไกการปฏิบัติ

1. คณะกวดขันอาจารย์ด้านการจัดทำแผนการสอน การเข้าสอนและการส่งผลการเรียนให้ตรงตามกำหนด
2. คณะจัด โครงการสอบเทียบความรู้ให้แก่นักศึกษาโดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์ภาษา
3. เชิญชวนให้อาจารย์สร้าง/พัฒนาบทเรียนทางไกล (e-learning)
4. ให้นักศึกษาค้นคว้าและส่งงานทางอินเทอร์เน็ต
5. เชิญชวนอาจารย์ส่งบทความลงวารสาร
6. จัดสรรงบประมาณให้แก่คณะและกองพัฒนานักศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิต
7. การแสดงผลงานของมหาวิทยาลัยในงานตลาดนัดอุดมศึกษา
8. บัณฑิตวิทยาลัยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเป็นที่ปรึกษาแก่นักศึกษา
9. จัดส่งนักศึกษาไปร่วมแข่งขันกิจกรรมวิชาการในที่ต่าง ๆ
10. จัดการแสดงหรือประกวดผลงานวิชาการของนักศึกษาและอาจารย์ในวันสำคัญต่าง ๆ

กลไกการประเมินผล

1. เอกสารเผยแพร่หรือคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัย
2. จำนวนโครงการที่เปิดอบรมให้แก่นักศึกษา
3. จำนวนผู้เข้ารับการอบรมและผ่านการอบรมแต่ละโครงการ
4. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับรางวัลหรือวุฒิบัตรจากหน่วยงานต่าง ๆ

5. จำนวนรายวิชาที่เปิดสอนทางไกล / หน่วยของบทเรียนทางไกลของอาจารย์สังกัดคณะต่าง ๆ
6. รายชื่อสื่อและสารสนเทศต่าง ๆ ที่จัดหาใหม่
7. จำนวนผู้เข้าใช้บริการสำนักวิทยบริการและห้องสมุดคณะ
8. จำนวนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในคณะและสำนักวิทยบริการ
9. จำนวนชมรมทางวิชาการในสโมสรนักศึกษา
10. รายงานประจำปีของคณะ/ ชมรม/ สโมสรนักศึกษา
11. จำนวนฉบับของวารสารที่ตีพิมพ์เผยแพร่
12. รายงานผลการประกันคุณภาพภายในของหน่วยงาน

9.3 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาการเรียนการสอน

หลักการ มุ่งพัฒนานุคลิกภาพนักศึกษา การจัดกิจกรรม ระบบบริการและสวัสดิการแก่นักศึกษา ตลอดจนพัฒนาระบบบริหารจัดการของงานกิจการนักศึกษา ให้สามารถตอบสนองความต้องการอย่างกว้างขวางหลากหลายและได้มาตรฐาน

มาตรการ

1. พัฒนานุคลิกภาพและจริยธรรมนักศึกษา พัฒนาระบบการส่งเสริมวินัยและความประพฤติของนักศึกษาเพื่อให้ได้คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์
2. พัฒนาระบบการบริการ และจัดสวัสดิการที่จำเป็นให้แก่นักศึกษาอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาอย่างแท้จริง
3. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักศึกษาให้กว้างขวาง หลากหลาย เพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น โดยสอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาและคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีการทำงานที่เป็นระบบ รวดเร็วถูกต้อง ได้มาตรฐาน กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

1. ปรับปรุงโรงอาหารและสหกรณ์ร้านค้า
2. ส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษาเพื่อพัฒนาคุณลักษณะบัณฑิต เช่น จัดกิจกรรมกีฬาทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การออกค่ายอาสาพัฒนา กิจกรรมส่งเสริมบุคลิกภาพ
3. สร้างผู้นำนักศึกษา
4. จัดโครงการจัดหางานให้แก่นักศึกษาทั้งระหว่างเรียนและเมื่อสำเร็จการศึกษา

กลไกผู้ปฏิบัติ

1. ฝ่ายสวัสดิการ ประสานกับส่วนกายภาพเสนอแนวทางปรับปรุงการบริการ
2. ประชุมสโมสร/องค์การนักศึกษาทั้งภาคปกติและภาค กศ.บป.
3. กองพัฒนานักศึกษาประสานกับคณะในการดำเนินกิจกรรม
4. กองพัฒนานักศึกษาประสานคณะและหน่วยงานภายนอก จัดตลาดนัดแรงงาน
5. กองพัฒนานักศึกษาจัดโครงการอบรมผู้นำนักศึกษารุ่นใหม่
6. การประกาศเกียรติคุณของนักศึกษาและศิษย์เก่าที่ทำประโยชน์ต่อสังคม

กลไกการประเมินผล

1. ดำรงความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
2. จำนวนโครงการของกิจกรรมนักศึกษา
3. จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นทั้งของคณะ/ สโมสรนักศึกษาและองค์การนักศึกษา
4. จำนวนนักศึกษาที่ได้รับงานทำระหว่างเรียน
5. จำนวนบัณฑิตที่มีงานทำเมื่อสำเร็จการศึกษา
6. รายงานประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ
7. ข้อเสนอแนะจากการประชาสัมพันธ์

9.4 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู

หลักการ มุ่งพัฒนาคณะครุศาสตร์ให้มีศักยภาพและความพร้อมเพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานและสอดคล้องกับเงื่อนไขของใบอนุญาตประกอบวิชาชีพมาตรฐาน

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความต้องการของหน่วยงาน โดยการทำ MOU เพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต
2. ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน
3. เร่งรัดการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรสายครูและหลักสูตรการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้การรับรองมาตรฐานจากสภาวิชาชีพ
4. เร่งรัดการพัฒนาและจัดระบบเครือข่ายสารสนเทศและวิทยาการที่มีคุณภาพ
5. สร้างระบบยกย่อง เชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในสถานศึกษาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

1. การจัดทำบันทึกความตกลงร่วมมือ (MOU) ในการผลิตและพัฒนาครูกับหน่วยงานต้นสังกัด
2. การอบรมระยะสั้นให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น ด้านการวิจัยและทำผลงานทางวิชาการ การจัดงานวันครูประจำปี การยกย่องเชิดชูครูดีเด่น
3. การทดลองและพัฒนาวิธีสอนแบบต่าง ๆ เช่น การวิจัยชั้นเรียน การทำ micro teaching ให้แก่นักศึกษาครูเข้าร่วมโครงการครูสหกิจเพื่อร่วมแก้ปัญหาการศึกษาของประเทศ
4. การใช้ประโยชน์โรงเรียนสาธิตในการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกหัดนักศึกษาครู

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. มหาวิทยาลัยประสานกับหน่วยงานใช้ครูเพื่อการทำบันทึกข้อตกลง
2. คณะครุศาสตร์ประสานกับ สก.ศค. สุรินทร์และคณะต่าง ๆ ในการจัดทำโครงการอบรมและพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตรอบรมครู และอื่น ๆ เช่น จัดการอบรมเพื่อเสริมความรู้ในการต่อใบอนุญาตวิชาชีพครู จัดการอบรมเพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะ

3. คณะครูศาสตร์และโรงเรียนสาธิตร่วมกันดำเนินโครงการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูให้แก่ นักศึกษา

4. คณะครูศาสตร์และ สก.ศค.สุรินทร์ ร่วมกันจัดงานวันครูประจำปี

กลไกการประเมินผล

1. จำนวนหลักสูตรอบรมแต่ละประเภท
2. จำนวนผู้เข้ารับการอบรมและผ่านการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ
3. ศึกษาความพึงพอใจของครูและบุคลากรที่เข้ารับการอบรม
4. กระบวนการเตรียมนักศึกษาก่อนออกฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู
5. ศึกษาความพึงพอใจของนักศึกษาในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูต่อการนิเทศแบบต่าง ๆ
6. รายงานผลการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูของนักศึกษา
7. ความพึงพอใจและความต้องการของครูที่มาร่วมงาน

9.5 กลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น

หลักการ น้อมนำหลัก แนวคิด โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น โดยเผยแพร่ให้นำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางและทั่วถึงทุกพื้นที่

มาตรการ

1. สนับสนุนการจัดการศึกษาในพื้นที่ชายแดนตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริให้แก่ ผู้ด้อยโอกาส
2. เผยแพร่ปรัชญาหาญกล้า และแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนให้กว้างขวางทั่วถึง
3. ทดลองดำเนินการตามหลัก แนวทางโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินมหาวิทยาลัย และพื้นที่สาขาเพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น
4. สร้างสันติภาพและความมั่นคงในพื้นที่ชายแดนโดยการเปิดรับนักศึกษาต่างชาติเข้ามาศึกษา

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

1. โครงการ ส่งเสริมการศึกษาในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
2. โครงการทดลองดำเนินการตามแนวทางพระราชดำรินในพื้นที่สาขาของมหาวิทยาลัย
3. โครงการเผยแพร่ความรู้และแนวทางตามพระราชดำริแก่ท้องถิ่นแก่ประชาชน
4. สอดแทรกความรู้เกี่ยวกับแนวทางพระราชดำรินในการเรียนการสอนให้แก่แก่นักเรียนนักศึกษา

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. คณะส่งนักศึกษาไปฝึกประสบการณ์วิชาชีพในโรงเรียนคชด. โดยเฉพาะนักศึกษาครู
2. กองพัฒนานักศึกษาประสานกับกก. คชด.และคณะต่าง ๆ ให้นักศึกษาไปทำกิจกรรมในพื้นที่โรงเรียน คชด.

3. เสนอแนะให้ชมรมนักศึกษาจัดกิจกรรมตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เช่น ธนาคารริ้วไผ่เค็ด สหกรณ์ร้านค้า
4. ดำเนินวิจัยและพัฒนาประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ นำบริการวิชาการไปเผยแพร่แก่ประชาชนในพื้นที่
5. มหาวิทยาลัยประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรับนักศึกษาต่างชาติ
6. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมทางสื่อประเภทต่าง ๆ และสื่อมวลชน

กลไกการประเมินผล

1. จำนวนนักศึกษาที่ออกฝึกประสบการณ์วิชาชีพในโรงเรียน.ศษค.
2. จำนวนครั้งของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงการพระราชดำรินักศึกษาและมหาวิทยาลัยนำลง ไปปฏิบัติในพื้นที่
3. ศึกษาความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่
4. จำนวนนักศึกษาต่างชาติที่เข้าศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
5. งบประมาณที่เบิกจ่ายในโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
6. รายงานประจำปีของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

9.6 กลยุทธ์ด้านการวิจัย

หลักการ พัฒนางานวิจัยทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อสร้างองค์ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาสถาบันและชุมชนท้องถิ่น

มาตรการ

1. ส่งเสริมการวิจัยที่เป็นความต้องการของประเทศในลักษณะมุ่งเป้าหมายและงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพ โดยมุ่งเน้นการทำวิจัยเชิงคุณภาพในพื้นที่สาขา
2. พัฒนางานวิจัยทั้งด้านปริมาณ คุณภาพหลากหลายสาขา เพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ โดยการผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา การพัฒนาคุณภาพการผลิตบัณฑิตและการพัฒนาท้องถิ่น
3. สร้างแรงจูงใจในการทำวิจัยรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการนำเสนอและเผยแพร่งานวิจัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบบริหาร การพัฒนาการเรียนการสอน คุณภาพ บัณฑิตและท้องถิ่น
4. ส่งเสริมการพัฒนานักวิจัยและทีมนักวิจัย โดยมีผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขาเป็นหัวหน้าทีมการจัดหาแหล่งความรู้
5. สร้างเครือข่ายการวิจัย เผยแพร่งานวิจัยทั้งภายในและภายนอก โดยการจัดทำวารสารทางการวิจัย และมีศูนย์บริการให้คำปรึกษาแก่นักวิจัย

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

1. ทำการวิจัยต่อยอดความรู้ในท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ทางวิชาการหรือการพาณิชย์
2. ส่งเสริมให้อาจารย์และนักศึกษาทำการวิจัย และส่งเสริมเยาวชนนักวิจัย
3. วิจัยข้อมูลพื้นฐานในท้องถิ่นและทำการศึกษาความต้องการของท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ

4. การจัดทำวารสารการวิจัยที่เป็นมาตรฐานเพื่อเป็นเวทีวิชาการและเผยแพร่งานวิจัย
5. การทดลองวิจัยการปลูกยางพารา หรือการปลูกข้าวในสาขาของมหาวิทยาลัย
6. จัดสัมมนาการวิจัยประจำปีเพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะ

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. การแสวงหาทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอก
2. จัดสรรงบประมาณด้านวิจัยเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์และนักศึกษาทั้งที่คณะและสถาบันวิจัย
3. เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาจัดสรรทุนวิจัย
4. การจัดการอบรมเยาวชนนักวิจัย
5. ปรับปรุงรูปแบบการทำชมโปเซียมงานวิจัย
6. เชิญชวนส่งบทความวิจัยเพื่อการตีพิมพ์เผยแพร่
7. ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง กว้างขวางหลากหลายรูปแบบวิธีการ
8. เชิญชวนอาจารย์ทำการวิจัยเชิงทดลอง (R&D) ในพื้นที่สาขา
9. การติดต่อประสานเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อแสวงหาข้อมูลด้านต่าง ๆ
10. การจัดตั้งคลินิกวิจัย

กลไกการประเมินผล

1. จำนวนชื่อเรื่องวิจัยที่ยื่นขอรับทุนอุดหนุนการวิจัยทั้งภายในมหาวิทยาลัยและแหล่งทุนภายนอก
2. จำนวนเงินทุนวิจัยที่ได้รับจากแหล่งภายนอก
3. จำนวนเงินทุนอุดหนุนที่มหาวิทยาลัยจัดสรรให้ในแต่ละปี และจำนวนที่เบิกจ่าย
4. จำนวนงานวิจัยที่เสร็จตามกำหนด
5. จำนวนงานวิจัยและบทความวิจัยที่มีผู้ต้องการนำเสนอในการเสนอผลงานประจำปีและลงพิมพ์ในวารสาร
6. ผลการจัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) และจำนวนเครือข่ายด้านงานวิจัย
7. จำนวนผู้เข้าใช้บริการเครือข่ายสารสนเทศ

9.7 กลยุทธ์ด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน

หลักการ พัฒนารูปแบบการให้บริการทางวิชาการที่หลากหลาย สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

มาตรการ

1. ศึกษาปัญหาและความต้องการด้านการบริการวิชาการของชุมชนท้องถิ่น นักวิจัย
2. พัฒนาหลักสูตรการอบรมให้หลากหลายทั้งระยะสั้นและระยะกลาง ในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น
3. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

4. ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี การบริการที่หลากหลายสาขาและรูปแบบแก่ชุมชนท้องถิ่น

5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นในการให้บริการทางวิชาการ กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

1. การพัฒนาครูและผู้บริหารประจำการให้ได้รับวุฒิการศึกษาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
2. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามโครงการความร่วมมือกับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เปิดอบรมในหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งระยะสั้น และระยะกลาง โดยสามารถนำวุฒิบัตรไปเทียบความรู้ในระดับปริญญาได้
4. จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในท้องถิ่น ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
5. ดำเนินงานกิจกรรมโครงการสำนักกรักบ้านเกิดของนักศึกษา
6. ให้บริการทางวิชาการผ่านสื่อสารสนเทศแบบต่าง ๆ เช่น วิทยุกระจายเสียง อินเทอร์เน็ต

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. ศึกษาความต้องการของท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ
2. สำนักส่งเสริมวิชาการประสานงานกับคณะเพื่อสร้างหลักสูตรการอบรม การออกระเบียบว่าด้วยการเทียบโอนความรู้ การสร้างชุดการอบรมและสื่อต่าง ๆ
3. สำนักส่งเสริมวิชาการประสานกับหน่วยงานในพื้นที่เพื่อการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้นอกสถานที่

กลไกการประเมินผล

1. รายงานผลการศึกษาวิจัย
2. ระเบียบว่าด้วยการเทียบโอนความรู้
3. จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน
4. จำนวนชุดการสอนและสื่อต่าง ๆ ในแต่ละรายวิชา
5. จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษา
6. จำนวนผู้สำเร็จการอบรมแต่ละรุ่น
7. รายงานการประกันคุณภาพการศึกษา

9.8 กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

หลักการ มุ่งทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมของชาติ โดยผสมผสานหรือ สอดแทรกในการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการ เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ และการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

มาตรการ

1. ศึกษาวิจัยศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในสาขาต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้และเป็นประโยชน์ ในการพัฒนาการศึกษา เศรษฐกิจและสังคม

2. จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศด้านศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นด้วยเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้และบริการแก่อาจารย์ นักศึกษาและประชาชนในท้องถิ่นและชุมชน
3. ใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการนำมหาวิทยาลัยสู่นานาชาติ
4. ส่งเสริมเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและพัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแบบยั่งยืน
5. พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมตามแนวทางของศาสนา และวัฒนธรรม มีความรู้ความสามารถในการพิทักษ์รักษา สร้างสรรค์พัฒนา สืบสานและเผยแพร่ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่น

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ เช่น

1. การเปิดสอนหรืออบรมระยะสั้นในรายวิชาที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ สุนทรียในด้านต่าง ๆ แก่นักศึกษาและประชาชน
2. การเปิดสอนหรืออบรมหลักสูตรภาษาท้องถิ่นและ ศาสนาที่เกี่ยวข้อง
3. การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลสารสนเทศวัฒนธรรมอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง
4. โครงการประกวดบุคลิกภาพ การแต่งกาย มารยาทไทยของนักศึกษาคณะต่าง ๆ
5. การจัดเทศกาลศิลปะการแสดงพื้นบ้านนานาชาติ
6. โครงการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นแก่ประชาชน
7. โครงการเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญและวันนักขัตฤกษ์กับจังหวัด
8. โครงการเชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น
9. โครงการวิจัยและพัฒนาศิลปะท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ

กลไกผู้ปฏิบัติ

1. สำนักศิลปะและวัฒนธรรมเสนอโครงการจัดตั้งศูนย์ฯต่อมหาวิทยาลัย
2. สำนักศิลปะฯ ประสานกับคณะและวิทยาการท้องถิ่น สร้างหลักสูตรหรือรายวิชาที่เกี่ยวข้อง
3. สำนักศิลปะฯเสนอโครงการวิจัยเพื่อสร้างมาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
4. สำนักศิลปะฯ ประสานกับคณะและกองพัฒนานักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมจังหวัด
5. สำนักศิลปะฯ ประสานกับคณะและกองพัฒนานักศึกษาดำเนินกิจกรรม
6. สำนักศิลปะฯ ประสานกับคณะและวิทยาการท้องถิ่น จัดงานเชิดชูในวันสำคัญที่เหมาะสม
7. สำนักศิลปะฯประสานกับสถาบันวิจัยและพัฒนา เพื่อจัดทำกรวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้อง

กลไกการประเมินผล

1. การเปิดอาคารที่ทำการศูนย์ข้อมูลสารสนเทศและการให้บริการ
2. จำนวนหลักสูตรหรือรายวิชาที่เสนอขออนุมัติ
3. คู่มือมาตรฐานด้านศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นสุนทรีย
4. จำนวนครั้งของการจัดการแสดงเผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ

5. จำนวนครั้งของการเข้าร่วมกิจกรรม
6. จำนวนอาจารย์และนักศึกษาที่ไปร่วมงาน
7. รายงานผลการดำเนินกิจกรรม
8. จำนวนชื่อเรื่องของงานวิจัย
9. รายงานการประเมินคุณภาพภายใน
10. รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่สากล

9.9 กลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

หลักการ เป็นผู้นำทางวิชาการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
มาตรการ

1. การจัดตั้งศูนย์อนุรักษ์พลังงาน ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัย
2. การจัดตั้งแหล่งอนุรักษ์พืชและสัตว์ประจำถิ่น
3. ส่งเสริม สนับสนุนชุมชนและท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ธรรมชาติ พลังงาน และสิ่งแวดล้อม

ตัวอย่างโครงการที่ควรดำเนินการ เช่น

1. โครงการจัดตั้งชมรมนักศึกษานุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
2. โครงการศึกษาพืชพันธุ์ธรรมชาติในท้องถิ่น
3. โครงการส่งเสริมประชาชนให้ร่วมกันอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
4. โครงการเผยแพร่และส่งเสริมการประหยัดพลังงาน
5. โครงการวิจัยค้นคว้าพลังงานทางเลือกจากวัสดุธรรมชาติในท้องถิ่น

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. ประชุมอาจารย์ เจ้าหน้าที่และนักศึกษาเพื่อเชิญชวนให้ช่วยกันประหยัด
2. ประสานกับสถาบันวิจัยเพื่อส่งเสริมทำการวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง
3. ประสานกับคณะและกองพัฒนานักศึกษาในการจัดตั้งชมรม
4. เสนอแนะให้อาจารย์มอบหมายงานการศึกษาท้องถิ่นในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะในพื้นที่สาขาและโรงเรียน ศษค.
5. จัดการรณรงค์เพื่อเผยแพร่แก่นักศึกษาและประชาชนด้วยวิธีการ และสื่อแบบต่าง ๆ

กลไกการประเมินผล

1. รายงานค่าน้ำประปาและกระแสไฟฟ้าในแต่ละเดือน
2. ชื่อเรื่องของงานวิจัยที่เสนอขอรับทุนในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง
3. จำนวนครั้งของกิจกรรมนักศึกษาที่ลง ไปปฏิบัติงานในพื้นที่
4. จำนวนเล่มของรายงานที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. รายงานผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

9.10 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ

หลักการ เร่งรัดพัฒนา ขกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โดยจัดโครงสร้างการบริหารให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก แต่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ทันสมัย คล่องตัวในการดำเนินการกิจ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

มาตรการ

1. เร่งรัดการแก้ไข ปรับปรุง จัดทำระเบียบข้อบังคับ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ในด้านการบริหารงานบุคคล ระบบงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบพัสดุและทรัพย์สิน ให้เอื้อต่อการปฏิบัติการกิจให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ
2. พัฒนาระบบการวางแผนให้มีประสิทธิภาพ จัดทำแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และความจำเป็น โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน ติดตามและประเมินผล
3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร แผนการตรวจสอบภายใน ภายนอก และแผนแม่บทด้านอาคารสถานที่ที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย
4. สรรหาอาจารย์และบุคลากรที่มีคุณภาพให้เพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจ และส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับที่ชัดเจน
5. เร่งรัดปรับปรุงระบบการประชาสัมพันธ์ที่มีมาตรฐานและคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการ โดยการดำเนินการเชิงรุกที่มีเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก
6. ส่งเสริมการนำระบบการบริหารจัดการที่ดีโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานทุกด้าน โดยเน้นการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการบริหารมหาวิทยาลัย โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐ เอกชนและท้องถิ่น เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง
8. ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการโดยการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการทำงานของอาจารย์ และสนับสนุนการจัดกิจกรรมทางวิชาการของนักศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้
9. ขกระดับคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีความสำคัญกับการจัดการและการดูแลรักษาที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มมาตรฐานด้านความปลอดภัยและบริการ
10. นำมาตรการด้านความคุ้มค่าและการประหยัด มาใช้ในการบริหารจัดการด้านพัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ บุคลากรและการบริหารงบประมาณ
11. จัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ

ตัวอย่างโครงการที่ควรดำเนินการ เช่น

1. โครงการเชิญชวนบุคลากรให้ร่วมกันประหยัดพลังงาน
2. โครงการส่งเสริมการหมุนเวียนใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า

3. โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ และปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปี
4. โครงการพัฒนาบุคลากรสายงานต่าง ๆ โดยการหมุนเวียนงาน
5. โครงการเร่งรัดจัดทำระบบพัสดุให้เป็นปัจจุบัน

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. เร่งรัดฝ่ายนิติการดำเนินการออกกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. กองนโยบายและแผนเชิญหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องประชุมปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี
3. สำนักงานอธิการบดีประสานหน่วยงานต่าง ๆ วางแผนแม่บทด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก
4. กองการเจ้าหน้าที่ประสานกับคณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผนและดำเนินการเกี่ยวกับงานบุคลากร
5. กองการเจ้าหน้าที่จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพและการก้าวหน้าในส.งงาน
6. เร่งรัดการประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการและสื่อต่าง ๆ อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทั่วถึงประชากรทุกกลุ่มเป้าหมาย
7. หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกร่วมเป็นกรรมการของหน่วยงานเพื่อสร้างเครือข่ายและวางแผนพัฒนาในด้านต่างๆ
8. คณะและหน่วยงานบริการอื่นปรับปรุงคุณภาพการบริการนักศึกษาและอาจารย์ให้รวดเร็ว ทันการณ์
9. สนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินการประหยัดพลังงานและทรัพยากรต่าง ๆ
10. ส่งเสริมหน่วยงานต่าง ๆ จัดบริการและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง เป็นธรรม

กลไกการประเมินผล

1. จำนวนฉบับของกฎ ระเบียบที่เสนอขออนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัย
2. แผนปฏิบัติการประจำปี
3. รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ
4. แผนแม่บทด้านอาคารสถานที่และแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
5. รายงานผลการดำเนินงาน โครงการพัฒนาบุคลากร
6. จำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา
7. เอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน
8. เอกสารจรรยาบรรณวิชาชีพ
9. ขอบงบประมาณในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร
10. เอกสารการประชาสัมพันธ์รายวัน / เดือน / ภาคเรียน
11. รายชื่อกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก

12. รายชื่อกรรมการจากภาคประชาชน
13. แนวทางลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานในการให้บริการ
14. ดำรงความพึงพอใจของผู้รับบริการ
15. ยอดรายจ่ายด้านไฟฟ้า น้ำประปา วัสดุเชื้อเพลิงและงบประมาณด้านต่าง ๆ ประจำปี / ภาคเรียน
16. คู่มือความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของตำแหน่งงานต่าง ๆ

9.11 กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้

หลักการ มุ่งเพิ่มรายได้ของมหาวิทยาลัย โดยการดำเนินงานด้านบริการวิชาการ การวิจัย และอื่น ๆ

มาตรการ

1. ปรับปรุงระเบียบการหารายได้และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบริบท เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีรายได้เพิ่มขึ้น และสามารถปฏิบัติหน้าที่สถาบันอุดมศึกษาของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. จัดเตรียมอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และวิทยาการให้เหมาะสมกับการดำเนินการบริการวิชาการที่หลากหลายรูปแบบ ตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น
3. สร้างทีมงานวิจัยหลากหลายสาขาเพื่อรับทำการวิจัยให้กว้างขวางตามความต้องการของสังคม
4. สนับสนุนบุคลากรให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
5. ปรับระบบบริหารจัดการหน่วยธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยปรับปรุงพื้นที่หรืออาคารสถานที่บางส่วน และดำเนินการโดยมีอาชีพ
6. การจัดการบริการนักศึกษาแบบครบวงจรในงานที่เกี่ยวข้อง
7. ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมหารายได้ที่เหมาะสมอื่น ๆ
8. จัดการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์หน่วยงานแก่ประชาชน

ตัวอย่างโครงการที่ควรดำเนินการ เช่น

1. การโฆษณาประชาสัมพันธ์หน่วยงานแก่นักศึกษาและประชาชนผู้เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้อง ทันการณ์
2. การส่งเสริมการหมุนเวียนใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและการประหยัดพลังงาน
3. บริการนักศึกษาแบบครบวงจร
4. นำกิจกรรมของมหาวิทยาลัยไปสร้างมูลค่าโดยการจัดจำหน่ายเป็นการพาณิชย์
5. ใช้ที่ดินของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
6. จัดสร้างบุคลากรเพื่อการทดแทนโดยการให้ทุนแก่นักเรียนเรียนดีเพื่อเตรียมเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
7. สนับสนุนบุคลากรให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
8. เปิดสอนในหลักสูตรที่คุ้มค่าต่อการลงทุน

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. เร่งรัดการประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการและสื่อต่าง ๆ อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทั่วถึงประชากรทุกกลุ่มเป้าหมาย
2. เร่งรัดฝ่ายนิติการดำเนินการออกกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
3. คณะและหน่วยงานบริการอื่น ๆ ปรับปรุงคุณภาพการบริการนักศึกษาและอาจารย์ให้รวดเร็ว ทันการณ์
4. สนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินการประหยัดพลังงานและทรัพยากรต่าง ๆ
5. ส่งเสริมให้อาจารย์และนักศึกษาแสวงหาทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น
6. กองการเจ้าหน้าที่ประสานกับคณะ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการวางแผนกำลังคนและแผนพัฒนาบุคลากร

กลไกการประเมินผล

1. เอกสารการประชาสัมพันธ์รายวัน / เดือน / ภาคเรียน
2. จำนวนฉบับของกฎ ระเบียบที่เสนอขออนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัย
3. สสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ
4. ขอดรายจ่ายด้านไฟฟ้า น้ำประปา วัสดุสิ้นเปลือง และวัสดุเชื้อเพลิงประจำเดือน/ภาคเรียน
5. จำนวนชื่อเรื่องวิจัยที่ยื่นขอรับทุนอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก
6. จำนวนเงินทุนวิจัยที่ได้รับจากแหล่งภายนอก

9.12 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขา

หลักการ มุ่งพัฒนาพื้นที่สาขาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการกิจด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและการสร้างรายได้แก่มหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

มาตรการ

1. วางแผนพัฒนาพื้นที่สาขาเพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการวางแผนแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น
2. ส่งเสริมการระดมทุนและความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่นในการสร้างความพร้อมในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยในพื้นที่สาขา
3. ประชาสัมพันธ์ ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการดำเนินการกิจ
4. พัฒนาพื้นที่และเร่งรัดการก่อสร้างอาคารสถานที่ให้พร้อมต่อการใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

ตัวอย่างโครงการที่ควรดำเนินการ เช่น

1. การโฆษณาประชาสัมพันธ์หน่วยงานแก่นักศึกษาและประชาชนผู้เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้อง ทันการณ์
2. ส่งเสริมการนำนักศึกษาไปปฏิบัติงานในพื้นที่สาขา เพื่อการศึกษาและทดลองวิจัยใน สาขาวิชาต่างๆ
3. จัดทำแผนปฏิบัติการใช้ประโยชน์จากพื้นที่สาขาต่อสภามหาวิทยาลัย
4. การส่งเสริมการหมุนเวียนใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและการประหยัดพลังงาน
5. ใช้ที่ดินของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

กลไกการปฏิบัติ

1. กองนโยบายและแผนประสานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยจัดทำแผนใช้ ประโยชน์จากพื้นที่สาขา
2. ฝ่ายประชาสัมพันธ์ขยายข่ายการประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทั่วถึงด้วยวิธีการและสื่อ ต่าง ๆ
3. สนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินการประหยัดพลังงานและทรัพยากรต่าง ๆ

กลไกการประเมินผล

1. แผนปฏิบัติการประจำปี
2. สำนวนความคิดเห็นของประชาชนในบริเวณพื้นที่สาขา
3. รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานต่าง ๆ

9.13 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

หลักการ มุ่งพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้ หลากหลายรูปแบบ และให้การบริการทางวิชาการอย่างทั่วถึง ตลอดจนนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร จัดการ

มาตรการ

1. จัดทำแผนแม่บทพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งแผนพัฒนาระบบเครือข่าย แผนการ จัดหาอุปกรณ์และแผนพัฒนานุคลากร
2. สร้างเครือข่ายระบบพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยให้เชื่อมโยง กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีของรัฐเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และการบริการทางวิชาการ
3. จัดหาสื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีประจำห้องบรรยายใหญ่ และสนับสนุนให้อาจารย์สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ตลอดจนการบริการวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดทำข้อมูล ประวัติอุปกรณ์ ตรวจสอบระยะเวลาการทำงาน ความคุ้มค่าและ ประสิทธิภาพของอุปกรณ์ เพื่อการจัดหาทดแทน ซ่อมบำรุง จัดทำแผนการจัดการ อุปกรณ์และบำรุงรักษา ในแต่ละปี

ตัวอย่างโครงการที่ควรดำเนินการ เช่น

1. พัฒนาอาจารย์ให้ใช้บทเรียนสำเร็จรูปในการจัดการเรียนการสอน
2. ปรับปรุงวิธีการสอนในรายวิชาต่าง ๆ
3. การปรับปรุงระบบและจัดหาช่องเครือข่ายเพิ่มเติม
4. เปิดสอนในหลักสูตรการศึกษาทางไกล
5. การโฆษณาประชาสัมพันธ์หน่วยงานแก่นักศึกษาและประชาชนผู้เกี่ยวข้อง

กลไกสู่การปฏิบัติ

1. ส่งเสริมให้อาจารย์ใช้สื่อสารสนเทศและบทเรียนสำเร็จรูปต่าง ๆ ในการสอนจัดการอบรมการผลิตบทเรียนทางไกลและสื่อต่าง ๆ แก่อาจารย์
2. ศูนย์คอมพิวเตอร์จัดหาช่องเครือข่ายเพิ่มเติม
3. โฆษณา ประชาสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทั่วถึงประชากรเป้าหมายทุกกลุ่มด้วยวิธีการและสื่อต่าง ๆ
4. ศูนย์คอมพิวเตอร์และคณะจัดทำข้อมูลและรายงานการใช้งานของอุปกรณ์ให้เป็นปัจจุบัน

กลไกการประเมินผล

1. จำนวนรายวิชาที่มีสื่อสารสนเทศแบบต่าง ๆ
2. จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอนแบบทางไกล
3. สำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้เครือข่าย
4. ทะเบียนพัสดุ
5. รายงานการใช้และบำรุงรักษาครุภัณฑ์และอุปกรณ์ต่าง ๆ

โดยสรุปจากยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มีการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์โดยใช้การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ครบทุกขั้นตอน และสามารถนำจุดเด่นอันเป็นลักษณะเฉพาะของท้องถิ่นมากำหนดในยุทธศาสตร์ ทำให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวแตกต่างไปจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น ๆ ในรายละเอียดด้านหลักสูตรการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิตตามความต้องการของท้องถิ่น การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และอื่น ๆ โดยระบุไว้ในรายละเอียดของการดำเนินการตามมาตรการ อันได้แก่ โครงการต่าง ๆ ของแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนถึงกลไกนำสู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผลเพื่อประโยชน์ในการวางแผนปฏิบัติการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 6

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในส่วนของการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะผลการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้คือ วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากผลการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและผู้เกี่ยวข้อง การใช้เทคนิค SWOT และการสนทนากลุ่มเป้าหมายที่เป็นกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การสนทนากลุ่มเป้าหมาย และการประชุมพิจารณาผู้มีส่วนได้เสีย

2. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักในการดำเนินการวิจัย ดำเนินการเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ และระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์

2.1 ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ มีการดำเนินการ 4 อย่างดังนี้

2.1.1 การวิจัยเอกสาร เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบาย กฎหมาย หรือแผนระดับชาติ ตามหลักการเชิงวิชาการหรือทฤษฎี แนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ และการดำเนินการ โครงการต่าง ๆ เพื่อสนองพระราชดำริ

2.1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึกอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏและผู้เกี่ยวข้อง ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 11 แห่ง เพื่อหาแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จากผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร

2.1.3 การหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยใช้เทคนิค SWOT

2.1.4 การสนทนากลุ่ม โดยคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อตรวจสอบผลการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และกำหนดเป้าหมายในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

2.2 ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์ มีการดำเนินการ 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย

1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 5 ราย ระหว่างวันที่ 5 พฤศจิกายน – 4 ธันวาคม 2550

1.2 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มนักศึกษา จำนวนกลุ่มละ 5 ราย ระหว่างวันที่ 5 พฤศจิกายน – 4 ธันวาคม 2550

ขั้นตอนที่ 2 การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 70 ราย ในวันที่ 20 ธันวาคม 2550 ณ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

3. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

3.1 ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์และการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555

3.1.1 การวิจัยเอกสาร

ในการวิจัยเอกสาร เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบาย กฎหมาย หรือแผนระดับชาติ ตามหลักการเชิงวิชาการหรือทฤษฎี แนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในบทบาทภารกิจ ตามความคาดหวังในเชิงนโยบายของส่วนกลาง ในเชิงวิชาการ และความต้องการของท้องถิ่นและการดำเนินการโครงการต่าง ๆ เพื่อสนองพระราชดำริ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ ปี 2548 วิสัยทัศน์และเป้าหมายสำคัญของแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2543 – 2557) และเอกสารอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาในการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับสูง ซึ่งมีข้อมูลรายละเอียดที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ในด้านต่าง ๆ อันได้แก่ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น พบว่า สถาบันราชภัฏทั่วประเทศได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 และมีภารกิจหลักเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ คือ 1) การสอนวิชาการและวิชาชีพ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม 2) การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ 3) การบริการทางวิชาการแก่สังคม และ 4) การถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏตั้งอยู่กระจายทั่วประเทศและครอบคลุมพื้นที่ชนบทเป็นส่วนใหญ่ จึงมีภารกิจหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น อันเป็นการปูพื้นฐานความรู้และกระจายความเจริญออกไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึงรวดเร็ว ดังนั้น

จึงสามารถจำแนกภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏออกได้ 9 ด้านดังต่อไปนี้คือ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น

โครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันแทบทุกแห่ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีพัฒนาการมาจากวิทยาลัยครู หรือสถาบันราชภัฏ โครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดี คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม จะมีเฉพาะบางแห่งที่มีหน่วยงานแตกต่างออกไป เนื่องจากเปิดสอนในค่านั้น ๆ เช่น คณะเทคโนโลยีการเกษตร หรือสถาบันภาษา เป็นต้น นอกจากนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อธิการบดีสามารถใช้อำนาจตามที่กฎหมายกำหนดจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้นเป็นการภายในได้ โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยแห่งนั้น

3.1.2 การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏและผู้เกี่ยวข้อง

ในการสัมภาษณ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏและผู้เกี่ยวข้องที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจำนวน 11 แห่ง เพื่อหาแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จากผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ควรใช้จุดแข็งของท้องถิ่น สร้างเป็นเอกลักษณ์ของตนเพื่อประโยชน์ในด้านต่าง ๆ และควรเข้าไปเรียนรู้ในท้องถิ่น ศึกษาวิจัยเรื่องท้องถิ่น สร้างองค์ความรู้ใหม่ และร่วมกับท้องถิ่นในการพัฒนาต่าง ๆ

3.1.3 การหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT

ในการดำเนินการหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เพื่อการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยใช้เทคนิค SWOT ผลการศึกษาสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อยู่ในตำแหน่งที่ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาที่มีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่ยังไม่มีโอกาสเพราะปัจจัยภายนอกยังเป็นปัญหา จำเป็นต้องคอยโอกาส เช่น รอการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ ระเบียบกฎหมายที่ชัดเจนเหมาะสม หรือรอสถานการณ์การเมือง เป็นต้น

3.1.4 การสนทนากลุ่มคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

จากการสนทนากลุ่ม คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อตรวจสอบผลการคำนวณตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และกำหนดเป้าหมายในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผลการสนทนาสรุปได้ว่า คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ รับทราบผลการศึกษาคำแหน่งทาง

ยุทธศาสตร์ และให้นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของมหาวิทยาลัยมาพิจารณากำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้สอดคล้องเหมาะสม โดยกำหนดเป้าหมายหลักจำนวน 4 เป้าหมาย ได้แก่ 1) เป้าหมาย ด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และกลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติ ในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการบริหารชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 3) เป้าหมายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ กลยุทธ์ ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป้าหมายด้านบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขา และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้น ทำให้สามารถยก ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในส่วน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์จนถึงระดับกลยุทธ์ในการดำเนินการ ดังนำเสนอรายละเอียดไว้ใน บทที่ 4

3.2 ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการสนทนากลุ่มเป้าหมาย

3.1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จำนวน 5 ราย ระหว่างวันที่ 5 พฤศจิกายน – 4 ธันวาคม 2550 ผู้ทรงคุณวุฒิได้แนะนำให้อำนาจสำคัญ ของกิจกรรมที่จะดำเนินการ และเพิ่มเติมรายละเอียดของมาตรการและยกตัวอย่างโครงการเพื่อเป็นแนวทางหรือ ตัวอย่างแก่ผู้จัดทำแผนปฏิบัติการในการนำสู่การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดทั้งยังเป็นการ แสดงความเป็นท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.1.2 การสนทนากลุ่มเป้าหมาย

ผลจากการสนทนากลุ่มเป้าหมาย จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน 15 ราย และกลุ่มนักศึกษา จำนวน 5 รายระหว่างวันที่ 5 พฤศจิกายน – 4 ธันวาคม 2550 สรุปได้ว่า หน่วยงานระดับสำนักและคณะ ควรวางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด โดยในการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผล สามารถใช้กลไกกำกับ ติดตามและ ประเมินผลตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัย โดยการกระจายอำนาจให้แก่คณะมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้กลวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหาร เช่น การกระจายงาน การจูงใจ การควบคุมโดย แผนงานและงบประมาณ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อดำเนินงาน บางประเภท เช่น การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น นอกจากนี้ที่ประชุมเสนอให้เพิ่มเติมในส่วนของหลักสูตรระดับ บัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นนานาชาติเพิ่มขึ้น โดยสอนเป็นภาษาต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้วิจัยทำการประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ในวันที่ 20 ธันวาคม 2550 ณ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มีผู้เข้าร่วมประชาสัมพันธ์จำนวน 70 ราย ผลสรุปว่า ที่ประชุมการประชาสัมพันธ์ยอมรับแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยผู้วิพากษ์ได้เสนอให้มหาวิทยาลัยพิจารณาเพิ่มเติมในส่วนของการอนุรักษ์ธรรมชาติในท้องถิ่น และกิจกรรมนักศึกษาที่จะลงไปในพื้นที่และชุมชนให้มากขึ้น

จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 ดังกล่าวข้างต้น ทำให้สามารถพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เพิ่มเติมในส่วนของการมาตรการ และสามารถกำหนดแนวทางเลือกในการนำสู่ปฏิบัติและการประเมินผลได้ ดังรายละเอียดได้นำเสนอไว้ในบทที่ 5

4. อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยของการศึกษาริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ และการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ดังนี้

4.1 ระยะที่ 1 การศึกษาริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์

1. ผลการวิจัยเอกสาร

ในการดำเนินงานระยะที่ 1 การศึกษาริบทเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย เพื่อศึกษาเกี่ยวกับสภาพการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในบทบาทภารกิจ ตามความคาดหวังตามนโยบาย กฎหมาย หรือแผนระดับชาติ หลักการเชิงวิชาการหรือทฤษฎีแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ และการดำเนินการโครงการต่าง ๆ เพื่อสนองพระราชดำรินั้น แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาจากสถาบันการฝึกหัดครู มาโดยลำดับจนได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัย นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการฝึกหัดครูเมื่อ พ.ศ. 2435 คือ นับแต่มีการจัดตั้งกรมธรรมการเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา และตั้งโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ขึ้นเป็นแห่งแรก จนกระทั่งได้รับการสถาปนาเป็นกรมการฝึกหัดครูในปี พ.ศ. 2497 ซึ่งมีหน้าที่ผลิตครูโดยตรง ซึ่งต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 โดยกำหนดภารกิจของวิทยาลัยครูไว้ 5 ประการ ได้แก่ ผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ทำการค้นคว้าวิจัย ฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาประจำการ ทำนุบำรุงส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมของชาติ และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เน้นหนักชุมชนชนบท เท่ากับว่าได้มีการสร้างกรอบนโยบายหลักจากเบื้องบนให้แก่วิทยาลัยครูทั้ง 36 แห่งในขณะนั้น ได้ยึดเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการของตน ต่อมาพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 ได้กำหนดให้สภากาการฝึกหัดครู มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของวิทยาลัยครู โดยกรมการฝึกหัดครูทำหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภากาการฝึกหัดครู (เรื่องชัยทรัพย์นิรันดร์, 2544) และในปี พ.ศ. 2535 - 2539 ซึ่งมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 กรมการฝึกหัดครูได้ดำเนินการวางแผนเบื้องต้นก่อนเพื่อเป็นกรอบและทิศทางให้วิทยาลัยครูกำหนดแผนปฏิบัติการกิจต่อไป โดยมีหลักการในการดำเนินงาน 2 ประการคือ กำหนดกรอบระดับกรม และกำหนดรายละเอียดในระดับวิทยาลัยครู โดยยึดผลการวิจัยเรื่อง การติดตามผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตและความต้องการกำลังคนในท้องถิ่น ในพื้นที่รับผิดชอบของวิทยาลัยครูเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรการและโครงการ นโยบาย

ดังกล่าวมี 6 ด้านได้แก่ ด้านการจัดการศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาวิชาชีพครู ด้านการวิจัย ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและด้านการบริหาร (ทองใบ สุดชาติ, 2535) แต่จุดเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ เมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 ได้เปลี่ยนชื่อเรียกจากวิทยาลัยครู เป็น “สถาบันราชภัฏ” และมีสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏบริหารงานในรูปคณะกรรมการสภา โดยมีเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงาน ประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ สำนัก กอง และหน่วยงานเทียบเท่ากอง โดยสถาบันราชภัฏแต่ละแห่งมีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกอง

แม้ว่าสถาบันราชภัฏจะอยู่ใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันราชภัฏ แต่สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งก็มีสภาพประจำสถาบันของตนในการดำเนินงานต่าง ๆ มีคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา โดยมีอธิการบดีเป็นหัวหน้าผู้บริหาร และมีการกิจหลักโดยสรุปเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ คือ 1) การสอนวิชาการและวิชาชีพ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม 2) การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ 3) การบริการทางวิชาการแก่สังคม และ 4) การถ่ายทอดวัฒนธรรมและปลูกฝังความเป็นพลเมืองดี และมีการกิจตามที่กำหนดในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏว่า “ให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตรายและส่งเสริมวิทยฐานะครู” (ราชกิจจานุเบกษา, 2538) แต่ในการปฏิบัติการกิจหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษานั้น สถาบันราชภัฏจำเป็นต้องมีอุดมการณ์ร่วมกัน เพราะอุดมการณ์เป็นเครื่องกำกับทิศทางและการดำเนินงานมิให้คลอนแคลนหรือเลือนลอบไปตามกระแสของเหตุการณ์ อีกทั้งสถาบันราชภัฏเป็นสถาบันเพื่อชุมชนเป็นมหาวิทยาลัยของคนทุกระดับ เนื่องจากเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งเดียวที่ตั้งอยู่กระจายทั่วทุกภูมิภาค เปิดโอกาสให้คนในชนบทได้ศึกษาเล่าเรียน นำเอาองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ในชุมชนของตนเอง ประกอบทั้งความสัมพันธ์ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏกับสถาบันราชภัฏแต่ละแห่ง เป็นเพียงความสัมพันธ์ของหน่วยงานกลางในโครงสร้างกรมที่เป็นต้นสังกัดซึ่งทำหน้าที่บริหารงานตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดินภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการรับงบประมาณที่จะต้องผ่านกรมซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล ก่อนกระจายไปสู่สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งที่เป็นหน่วยงานย่อย โดยมีได้ลงลึกไปบังคับบัญชาหรือบริหารจัดการภายในสถาบันราชภัฏแต่อย่างใด แต่ให้สถาบันราชภัฏมีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการงานของสถาบันได้เองภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2544) สถาบันราชภัฏทุกแห่งจึงมีการกิจหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการทำหน้าที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เป็นการปูพื้นฐานความรู้ เสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง และกระจายความเจริญออกไปสู่ประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึงรวดเร็ว ก่อให้เกิดความมั่นคงที่ยั่งยืนให้กับประเทศ

แม้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะค่อย ๆ พัฒนามาโดยลำดับจากสถาบันการฝึกหัดครู จนได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ก็ตาม แต่ปรัชญาของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ก็มีได้เปลี่ยนแปลงไปแต่ประการใด กลับยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีอิสระที่จะดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นนั้น ๆ ได้ตามความเหมาะสมของตน ด้วยเหตุนี้จึงสามารถจำแนกภารกิจของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏออกได้ 9 ด้าน ดังต่อไปนี้คือ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น

ส่วน โครงสร้างและสายงานการบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันแทบทุกแห่ง เนื่องจากมีพัฒนาการมาจากวิทยาลัยครู หรือสถาบันราชภัฏเช่นเดียวกัน โดยจะมีหน่วยงานและโครงสร้างประกอบด้วย สำนักงานอธิการบดี คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม แต่มีเฉพาะบางแห่งที่มีหน่วยงานแตกต่างออกไป เนื่องจากเปิดสอนในด้านนั้น ๆ เช่น คณะเทคโนโลยีการเกษตร หรือสถาบันภาษา เป็นต้น นอกจากนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อธิการบดีสามารถใช้อำนาจตามที่กฎหมายกำหนดจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้นเป็นการภายในได้ โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยแห่งนั้น เช่น การจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏต่างๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ๆ การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับที่ เจริญเผ่า อลงกรณ์ และคณะ (เจริญเผ่า อลงกรณ์ และคณะ, 2547) ทำการวิจัยเรื่องความพร้อมและความคาดหวังของประชาชนต่อการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย และได้เสนอแนะในส่วนของการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษาไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับกระบวนทัศน์ใหม่ที่เน้นบทบาทที่ชัดเจนในการดำเนินพันธกิจและภารกิจ การจัดทำแผนกลยุทธ์ดำเนินงานและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายใน สถาบันอุดมศึกษาให้มีความคล่องตัว เป็นระบบธรรมาภิบาล (good governance) ที่โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งภายในสถาบันอุดมศึกษาและร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและความคาดหวังของสังคม โดยให้สถาบันอุดมศึกษา มีการขยายตัวตามความสามารถและเน้นคุณภาพ มีเสรีภาพทางวิชาการและความเป็นเลิศ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาจะต้องสามารถรองรับพันธกิจและภารกิจที่เพิ่มขึ้น และสามารถเรียนรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ องค์ประกอบใหม่ ๆ ของโลกในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏและผู้เกี่ยวข้อง

ผลการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 11 แห่งและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จากผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ควรใช้จุดแข็งของท้องถิ่น สร้างเป็นเอกลักษณ์ของตนเพื่อประโยชน์ในด้านต่าง ๆ และควรเข้าไปเรียนรู้ในท้องถิ่น ศึกษาวิจัยเรื่องท้องถิ่น สร้างองค์ความรู้ใหม่ และร่วมกับท้องถิ่นในการพัฒนาต่าง ๆ

การดำเนินการ ดังกล่าวข้างต้น เป็นไปตามหลักการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในขั้นตอนกระบวนการพัฒนานโยบาย ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้คือ 1) การเกิดและก่อรูป

นโยบาย 2) การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง 3) การจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายหรือกำหนดนโยบาย 4) การพิจารณาตัดสินใจกำหนดให้เป็นนโยบาย และ 5) การประกาศใช้นโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับที่ นิรมล กิตติวิบูลย์ (2534) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบสารสนเทศทางการศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนานโยบาย การวางแผนและการพัฒนาการศึกษา เพราะกระบวนการตัดสินใจการบริหารย่อมมีระบบสารสนเทศเป็นหัวใจที่สำคัญทุกขั้นตอน อีกทั้ง การพัฒนาการศึกษาของประเทศจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับระบบข้อมูลข่าวสารและระบบสารสนเทศที่ดีเป็นประการสำคัญ ระบบสารสนเทศทางการศึกษาที่จะนำมาใช้ในการพัฒนานโยบาย การวางแผนและพัฒนาการศึกษา จึงต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันสมัย ตรงต่อความต้องการในการวางแผนและทันเวลา โดยอุทัย บุญประเสริฐ (2527) ได้เสนอให้มีการจัดระบบข้อมูลเพื่อการจัดทำนโยบายและการวางแผน โดยเสนอไว้ในการศึกษาเรื่อง โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด ดังนี้คือ 1) สำรวจข้อมูลเพื่อการจัดทำร่างนโยบาย 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบาย เช่น หลักสูตร บุคลากร งบประมาณ ปัญหา ความต้องการ เป็นต้น 3) ข้อมูลที่แสดงผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร โดยเสนอโครงสร้างการรวบรวมข้อมูลและแหล่งข้อมูลเพื่อการจัดทำนโยบายว่า ประกอบด้วย นโยบายของสำนักงานการประถมศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ปัญหา ศักยภาพและ ความต้องการในการจัดการศึกษา แนวโน้ม นโยบาย แผนและความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ ในจังหวัด ส่วนในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สุรางคณา มัชฌานนท์ (2538) ซึ่งทำการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์นโยบายมัธยมศึกษา ด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2535 – 3539 โดยเน้นกระบวนการนโยบายเป็นหลัก โดยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการพัฒนานโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นการระบุปัญหา ซึ่งเป็นขั้นการเกิดและก่อรูปนโยบาย อันเป็นขั้นแรกของการพัฒนานโยบาย การรวบรวมข้อมูลและข่าวสารที่เกี่ยวข้อง การจัดทำร่างนโยบายและการประกาศใช้นโยบาย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับที่ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2533) กล่าวไว้ในบทความเรื่อง การวิจัยเชิงนโยบายและการพัฒนาการศึกษา ว่า “ส่วนที่มาและการกำหนดนโยบายไม่ว่าจะเรื่องอะไรรวมมาถึงอุดมศึกษาด้วย ที่สำคัญมี 2 อย่างคือ จินตนาการกับสารสนเทศ สารสนเทศเป็นเรื่องของประมวลและประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การกำหนดนโยบาย เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่จะมาใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย”

ด้วยเหตุนี้การสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อหาแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงเป็นการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร จึงสอดคล้องกับมานพ จันทรเทศ (2544) กล่าวว่า หากมีระบบสารสนเทศและข้อมูลที่ดี ก็ย่อมมั่นใจได้ว่าการพัฒนานโยบายมีแนวโน้มที่จะดีไปด้วย เนื่องจากเป็นวิธีการที่จะได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันสมัย ตรงต่อความต้องการในการวางแผนและทันเวลา

จากข้อมูลที่ได้รับในการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทั้ง 11 แห่ง ทั่วประเทศ และการสัมภาษณ์อาจารย์ เจ้าหน้าที่ หรือนักศึกษาในสถาบันแห่งนั้น ๆ ตามหลักการสามเส้า และผลการวิจัยเอกสารรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี (SAR) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง สามารถสรุปเป็นภาพรวมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งยังคงยึดมั่นในปรัชญาของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ตามเดิมไม่เปลี่ยนแปลง โดยดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อันได้แก่ ด้านการ

ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการ ปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ตามบทบาทและภารกิจหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 และนำความรู้สากล (Globalize) ผสมผสานกับภูมิ ปัญญาท้องถิ่น (Localize) เพื่อประโยชน์ในด้านต่าง ๆ อีกทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งได้ปฏิบัติหน้าที่ให้สม กับนามพระราชทาน “ราชภัฏ” คือ พยายามดำเนินการน้อมนำแนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อัน เนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในพื้นที่ที่ตน รับผิดชอบให้เหมาะกับบริบทของตน

3. ผลการหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ เพื่อการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยใช้เทคนิค SWOT และการพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ในองค์ประกอบด้านเป้าหมายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยอยู่ในตำแหน่งที่ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาที่มีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่ยังไม่มีโอกาสเพราะปัจจัยภายนอกยังเป็นปัญหา จำเป็นต้องคอยโอกาส เช่น รอคอยพื้นที่ตัวทางเศรษฐกิจ ระเบียบกฎหมายที่ชัดเจนเหมาะสม หรือรอสถานการณ์การเมือง เป็นต้น

จากการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้เทคนิค SWOT ในการหาตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนที่ควรแก้ไข และสภาพปัญหา ต่าง ๆ มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำการยกร่างยุทธศาสตร์การจัด การศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เช่นเดียวกับที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2523) ทำการศึกษากฎการพัฒนานโยบายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างนโยบาย เช่นเดียวกัน ซึ่งในการแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าวนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้แต่งตั้งตัวแทนจาก หน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยอันประกอบด้วย คณะ ศูนย์ สำนัก โดยมีตัวแทนของนักศึกษาร่วมใน คณะกรรมการดังกล่าวด้วย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วม และเป็นไปตามหลักของกลุ่มผลประโยชน์ที่ จะต้องกระจายผล ได้อย่างทั่วถึงเมื่อมีนโยบายนั้นออกมา อีกทั้งเป็นการคำนึงอำนาจของกลุ่มผู้นำอีกด้วย (มานพ จันทรเทศ, 2544) คณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำการยกร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อ การพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ โดยนำผลการวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์และ สภาพแวดล้อมไปจัดทำเป็นกลยุทธ์ขึ้นใหม่ด้วยวิธีที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นการนำปัจจัยแต่ละประการมา จับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ขึ้นใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร ในกรณีนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อยู่ในตำแหน่งที่ไม่เอื้อแต่แข็ง (ST) ดังนั้น จึงเป็นการจับคู่ระหว่างระหว่าง สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก หรือจุดแข็งกับอุปสรรค โดยใช้กลยุทธ์ ST ในการจับคู่ ด้วยการนำเอาข้อดีของหน่วยงานมาลดอุปสรรคลง เช่น การใช้ข้อดีของฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด หรือฝ่าย การผลิต ฯลฯ มาลดอุปสรรคที่เกิดจากคู่แข่ง เป็นต้น (บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ, 2549) หรือดำรงสถานภาพ เดิมไว้เพื่อรอการขยายตัวเมื่อมีโอกาส (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา, 2545) แต่เมื่อพิจารณาจาก

บทบาทและภารกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2547 แล้ว สามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จุดแข็ง จุดอ่อนต่าง ๆ มากำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผลของยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 ได้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการบริหารชุมชน 3) เป้าหมายด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ 4) เป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย ซึ่งล้วนเป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ไม่เอื้อแต่แข็งของหน่วยงาน ปกติหน่วยงานที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ไม่เอื้อแต่แข็งนี้ ส่วนมากจะวางแผนการดำเนินการในลักษณะที่ดำรงสถานภาพเดิมไว้เพื่อรอการขยายตัวเมื่อมีโอกาส (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา, 2545) ในการกำหนดเป้าหมายหรือทางเลือกแต่ละประเด็นนั้น กุลธนา พงศธร (2520) ได้เสนอไว้ว่า ในการกำหนดนโยบายควรเป็นการพิจารณาสภาพปัญหาและความต้องการ กำหนดเป้าหมายของนโยบาย วิเคราะห์ทางเลือก ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัด และ Gow (1991) เสนอว่า การกำหนดข้อเสนอแนะหรือนโยบายต่าง ๆ นั้น เป็นการตรวจสอบข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย กิจกรรมสำคัญได้แก่ การวิจัย การทบทวน การพิจารณากำหนดโครงการและการเลือกสรรแนวนโยบาย ส่วน Buchholz (1992) ได้เสนอว่า ขั้นตอนการกำหนดนโยบายจะเกี่ยวข้องกับการร่างข้อเสนอหรือทางเลือกเชิงนโยบายต่าง ๆ เพื่อการพิจารณาคัดเลือกและอนุมัติเห็นชอบในขั้นสุดท้าย และ Lindblom (1968) ได้เน้นว่า ในการวางแผนนโยบายหรือกำหนดทางเลือกต่าง ๆ นั้น ทุกทางเลือกของนโยบายจะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมาย การวางแผนและกระบวนการตัดสินใจ

ส่วนยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผลของแต่ละเป้าหมายนั้นมีดังนี้คือ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มียุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครูและกลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการบริหารชุมชน มียุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้านการบริการชุมชน 3) เป้าหมายด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ มียุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และกลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และ 4) เป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขา และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับที่สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2543) ได้ทำการวิจัยบทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ ศตวรรษที่ 21 ซึ่งผลการศึกษาสรุพบว่า คุณภาพอาจารย์ หลักสูตรที่เหมาะสมและการประกันคุณภาพเป็นศักยภาพที่มีอันดับความสำคัญสูงสุด ดังรายละเอียดขององค์ประกอบสำคัญ 7 ประการดังนี้ 1) คุณภาพอาจารย์วัดได้จากคุณภาพของผลงานทางวิชาการ คุณวุฒิ และผลการประเมินการสอนจากนักศึกษา 2) หลักสูตรที่เหมาะสมประเมินได้จากหลักสูตรที่สนองตอบความต้องการของสังคมไทยในการแก้ไขปัญหาและ

พัฒนาประเทศ การประเมินหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตรอยู่เสมอ และคุณภาพของนักศึกษาที่จบออกไปทำงาน 3) คุณภาพของงานวิจัย พิจารณาจากการตีพิมพ์งานวิจัยในวารสารที่เป็นที่ยอมรับในและต่างประเทศ การวิจัยเป็นประโยชน์ต่อสังคมหรือไม่ และการนำผลการวิจัยไปใช้ได้จริงและพัฒนาต่อไปได้หรือไม่ 4) ความเป็นสากล ดูได้จากกิจกรรมทางวิชาการกับต่างประเทศ หน่วยงานและบุคลากรเป็นที่ยอมรับของสังคมและองค์กรทั้งในและต่างประเทศ และหลักสูตรที่เปิดสอนมีความเป็นสากลและทันสมัยเทียบกับต่างประเทศ 5) การประกันคุณภาพ วัดได้จากการดำเนินการตรวจสอบและประเมินจากคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง คุณภาพของนักศึกษาและบัณฑิต และการบริหารและดำเนินการสอนอย่างเป็นระบบที่มีมาตรฐานต่อเนื่อง 6) ความคุ้มค่าของการลงทุน ประเมินได้จากลักษณะโครงการที่ตอบสนองและมีประโยชน์ต่อส่วนรวม สังคม ชุมชน และท้องถิ่น โครงการต้องผ่านการวิเคราะห์ด้านรายจ่ายและผลตอบแทน และผลการดำเนินการมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน และ 7) ความเสมอภาคในการศึกษา พิจารณาจากโอกาสและสิทธิในการศึกษา ด้วยการรับการสนับสนุนเท่าเทียมกันโดยไม่มีการกีดกัน และเกณฑ์การรับและคัดเลือกนักศึกษาที่เหมือนกัน นอกจากนี้ยังพบว่า มหาวิทยาลัยไทยต้องเน้นความเร่งด่วนของการพัฒนาศักยภาพในเรื่อง การประกันคุณภาพและการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม โดยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพที่สำคัญของมหาวิทยาลัย 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพอาจารย์ทั้งด้านความรู้ คุณธรรม และความรับผิดชอบ 2) มีหลักสูตรใหม่และทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม และ 3) พัฒนาและส่งเสริมให้อาจารย์ผลิตงานวิจัย/งานวิชาการที่มีคุณภาพ

สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์แต่ละด้านของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ทั้งสิ้น แต่ในการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติเพื่อการบรรลุผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลัก 4 ประการ ดังนี้คือ 1) องค์กรประกอบทั้งหลายมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มักเกิดจากการผสมผสานความสามารถของหลาย ๆ ฝ่ายเข้าด้วยกัน ไม่ใช่การพัฒนาเพียงจุดหนึ่งจุดใดเพียงจุดเดียว 3) แผนที่ดีวางไว้อย่างดีมักประสบความล้มเหลว หากละเลย แต่ความสำคัญ of องค์กรประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะก่อให้เกิดความสำเร็จเมื่อนำมาลงมือปฏิบัติจริง และ 4) ไม่มีองค์กรประกอบใดสำคัญที่สุด เพียงแต่ในบางเวลา อาจหันมามุ่งเน้นด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น (อำนาจ วัดจินดา, น.ป.ป.)

4.2 ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์

1. การสนทนากลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มนักศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลไกการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผล

จากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร กลุ่มอาจารย์ และกลุ่มนักศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนากลไกการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และกลไกการประเมินผล ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551-2555 สรุปว่า หน่วยงานระดับสำนักและคณะ ควรวางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด โดยในการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผล สามารถใช้กลไกกำกับติดตามและประเมินผลตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัย โดยการกระจายอำนาจให้แก่คณะคณาจารย์ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้กลวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหาร เช่น การกระจายงาน การจูงใจ การควบคุมโดยแผนงานและงบประมาณ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อดำเนินงานบางประเภท เช่น การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น นอกจากนี้ที่ประชุม

เสนอให้เพิ่มเติมในส่วนของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นนานาชาติเพิ่มขึ้น โดยสอนเป็นภาษาต่างประเทศ

เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ที่พัฒนาขึ้นนี้ สามารถนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้ ในส่วนขององค์ประกอบที่ 1 ปรัชญา ภูมิฐาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน อันมีตัวบ่งชี้ จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ตัวบ่งชี้ที่ 1 ซึ่งมีข้อย่อย 2 ข้อคือ 1) มีการกำหนดปรัชญาหรือภูมิฐาน ตลอดจนมีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์แผนดำเนินงานและมีการกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนให้ครบทุกภารกิจ และ 2) มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ส่วนตัวบ่งชี้ที่ 2 คือ ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานที่กำหนด ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเอกสารของ สมศ. กพร. สกอ. และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาประมวลสรุปในระยะที่ 1 การวิจัยเอกสาร ขั้นตอนที่ 1 ในการยกร่างแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้สอดคล้องและนำเสนอต่อผู้เกี่ยวข้อง โดยการสนทนากลุ่มดังกล่าวอันเป็นทางหนึ่งที่จะให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย การสนทนากลุ่มนี้เป็นขั้นแรกก่อนนำเสนอผู้มีอำนาจตัดสินใจอนุมัติแผนนั้น อันจะนำไปสู่การยอมรับในการนำไปปฏิบัติต่อไป ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับที่ อมร รักษาสัตย์ (2522) และ Lindblom (1968) กล่าวว่า นโยบายและทางเลือกปฏิบัติได้หลายประการ การเลือกและการตัดสินใจเลือกนโยบายใด ๆ ผู้กำหนดนโยบายจะต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุดเพียงประการเดียวจากบรรดาทางเลือกนโยบายที่มีอยู่ อย่างถูกต้อง และในขั้นตอนของการตัดสินใจพัฒนานโยบายนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่า ผู้ทรงอำนาจที่ถูกต้องชอบธรรมตามกฎหมายย่อมจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจว่าจะเลือกเอานโยบายใด กล่าวคือ ต้องเป็นไปโดยระเบียบหรือกฎหมาย จึงจะมีผลตามกฎหมายในการนำไปสู่การปฏิบัติในขั้นต่อไป โดยในขั้นตอนนี้ ผลของนโยบายจะแสดงออกมาใน 3 รูปแบบคือ กฎหมาย การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร และการออกคำสั่งหรือคำแนะนำของฝ่ายบริหาร และสอดคล้องกับ Linebury and Shadkowsky (1971) ที่กล่าวว่า นโยบายจะต้องมีการประกาศให้ประชาชนได้ทราบล่วงหน้าและอย่างทั่วถึง ดังนั้นการประกาศใช้นโยบายจึงต้องมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติต่อไป หรืออาจมีการจัดทำเป็นเอกสารรูปเล่มแจกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารและเป็นเอกสารแนวทางในการนำสู่การปฏิบัติได้อีกด้วย และเพื่อเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการคิดวางแผนและนำสู่การปฏิบัติได้อีกด้วย และยังสอดคล้องกับที่ ยูเนสโก (UNESCO, 2004) เสนอแนะให้มหาวิทยาลัยในภูมิภาคแปซิฟิก เน้นหนักภารกิจสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ 1) การขยายโอกาสระดับอุดมศึกษา 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเน้นความมีประสิทธิภาพและความเป็นเลิศ 3) การส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอุดมศึกษา 4) การจัดการศึกษาหลากหลายรูปแบบ เช่น มหาวิทยาลัยเปิด การศึกษาโดยสื่อทางไกล การศึกษาในลักษณะกลุ่มเรียน การศึกษาจากสถานที่ทำงาน เป็นต้น 5) การหารายได้จากการรับจ้างทำงานวิจัยของมหาวิทยาลัย การพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาและผลิตภัณฑ์ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และ 6) การช่วยผู้ด้อยโอกาสโดยการให้ทุนการศึกษา เงินกู้เพื่อการศึกษา เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้มีการสนทนากันในกลุ่มและกำหนดไว้ในกลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อให้เกิดความชอบธรรมและช่วยให้เกิดผลทางปฏิบัติได้ดีกว่าการสั่งการที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายและความชอบธรรม นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้สรุปกรอบแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีการมุ่งใจเพื่อสู่การปฏิบัติว่า ประกอบด้วยแนวคิดที่สำคัญ 2 แนวคือ ทฤษฎีการมุ่งใจเชิงเนื้อหา ซึ่งเป็นคำถามว่า มีอะไรที่

จะจูงใจให้คนทำงานได้ดี ซึ่งคำตอบก็คือ 1) การตอบสนองความต้องการขั้นต่ำไปหาขั้นสูง ตามทฤษฎีของ Maslow 2) การจัดให้มีปัจจัยค่าจูงและปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีของ Herzberg 3) การตอบสนองความต้องการอยู่รอด - ความสัมพันธ์ - ความก้าวหน้าตามทฤษฎีของ Alderfer และ 4) การตอบสนองความต้องการ ความสำเร็จ-อำนาจ - ความสัมพันธ์ตามทฤษฎีของ McClelland ส่วนอีกแนวคิดหนึ่งที่สำคัญนั้นเป็นแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจเชิงกระบวนการ ซึ่งมีคำถามว่า คนคาดหวังอย่างไรจึงจะทำงานได้ดี โดยอาจใช้แนวทางต่อไปนี้คือ 1) ความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นไปได้ที่จะทำงานได้สำเร็จ ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์และคุณค่าของผลลัพธ์ตามทฤษฎีของ Vroom 2) ความคาดหวังที่จะได้รับความเป็นธรรมจากผลการทำงาน ตามทฤษฎีของ Adam และ 3) ความคาดหวังถึงการมีจุดหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ตามทฤษฎีของ Locke and Latham โดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการ อาจใช้แนวคิดดังกล่าวในการจูงใจบุคลากรของตนให้พัฒนางานให้หน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่กำหนดจากระดับสูง

2. การประชาพิจารณาผู้มีส่วนได้เสีย

จากการพิจารณาผู้มีส่วนได้เสีย ในวันที่ 20 ธันวาคม 2550 ณ สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มีตัวแทนองค์การบริหารส่วนตำบล ครู อาจารย์จากโรงเรียนหน่วยงานการศึกษา และกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เข้าร่วมพิจารณา จำนวน 70 ราย โดยนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์ซึ่งเป็นผู้วิพากษ์แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้เสนอให้มหาวิทยาลัยพิจารณาเพิ่มเติมในส่วนของการจัดการเรียนการสอนให้สนองตอบความต้องการของท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น และเพิ่มกิจกรรมนักศึกษาที่จะลงไปในพื้นที่และชุมชนให้มากขึ้นนั้น ผลโดยสรุปคือ ที่ประชุมของการพิจารณายอมรับแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

การดำเนินการดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับหลักของการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย เพราะเมื่อทำการร่างนโยบายแล้ว จำเป็นต้องเสนอร่างนโยบายนั้นสู่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะให้เป็นไปตามหลักการประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม อีกทั้งยังสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ส่วนที่ 10 แนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน อีกด้วย ดังเช่น ในมาตรา 87 ที่ระบุให้รัฐดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการจัดทำบริการสาธารณะ เป็นต้น (สภาร่างรัฐธรรมนูญ, 2550)

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า การดำเนินการนำแผนสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลควรดำเนินการดังนี้คือ 1) ผู้บริหารต้องวางระบบการคิด และระบบการทำงานที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารแต่ละระดับ คณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนตามบทบาทและหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคคลแต่ละระดับเหล่านั้น 2) ผู้บริหารจะต้องสื่อสารแผนทุกระดับให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้รับรู้ เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญอยู่เสมอ โดยอาจทำเป็นแผ่นสรุปและให้มีการสรุปรายงานผลเป็นระยะเพื่อการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกถึงความรับผิดชอบที่จะนำแผนในส่วนที่ตนรับผิดชอบไปสู่การปฏิบัติได้ 3) หน่วยย่อยสุดท้ายของแผนคือ โครงการที่มีกิจกรรม งบประมาณและรายละเอียดต่าง ๆ สู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นรูปธรรมมากกว่า เพราะเมื่อส่วนย่อยทุกส่วนทำงานเป็นผลสำเร็จ ก็จะเกิดภาพรวมตามที่คาดหวังไว้ และ 4) การปรับปรุงแก้ไข

โครงสร้างองค์การด้วยหลักการจัดองค์การแบบเมตริกซ์ (matrix organization) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการกระจายงาน และกระจายอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อีกด้วย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

5. ข้อเสนอแนะ

5.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

การวิจัยเชิงนโยบายมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในนโยบายนั้น ด้วยเหตุนี้ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งให้ข้อเสนอแนะต่อผู้มีอำนาจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการนำผลการวิจัยประกอบการพิจารณาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจาก ซึ่งอาจเป็นการใช้โดยตรงหรือประยุกต์ใช้ประกอบการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดังนี้

5.1.1 สิ่งที่ควรดำเนินการอย่างเร่งด่วน

ในระยะแรก สิ่งที่ควรดำเนินการอย่างเร่งด่วนของมหาวิทยาลัยคือ การแก้ไขสิ่งที่เป็นจุดอ่อนต่าง ๆ ตามที่ได้รับจากการจัดทำ SWOT โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย โดยการมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวในแต่ละด้าน เช่น

1) เพื่อประโยชน์ในการนำยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปใช้ ควรมอบให้กองนโยบายและแผนสำนักงานอธิการบดี นำแผนยุทธศาสตร์ที่ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากการประชาพิจารณ์แล้ว นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนให้ครบทุกภารกิจก่อนการวางแผนปฏิบัติการ

2) หน่วยงานระดับปฏิบัติการ เช่น คณะ ศูนย์ สำนัก ควรรับนโยบายจากไปดำเนินการกำหนดแผนปฏิบัติการของตนให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายระดับสูงที่กำหนด

3) ควรสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์นี้ และประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้ทราบเพื่อประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจโดยทั่วกัน โดยอาจจัดทำเป็นเอกสารรูปเล่มเพื่อประโยชน์ในการนำไปอ้างอิง

4) ควรมอบหมายให้คณะเป็นผู้รับผิดชอบปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนในหน่วยงานของตน โดยการประชุมชี้แจงคณาจารย์ให้เห็นความสำคัญในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการสอน การวัดผลประเมินผล และการส่งผลการเรียนตามเวลาที่กำหนด เป็นต้น

5) ควรมอบหมายให้สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ร่วมกับบัณฑิตวิทยาลัยทำการปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรการศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา เพื่อให้ได้หลักสูตรเฉพาะ ที่สร้างจุดแข็งให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ตามมาตรฐานตามที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนด

6) ควรปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยให้สามารถสนองความต้องการของผู้เรียนได้รวดเร็ว และทั่วถึงครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยการติดต่อผู้ให้บริการเครือข่ายรายใหม่ในการเพิ่มช่องทางของการติดต่อ และติดตั้งเครื่องกระจายคลื่นให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของมหาวิทยาลัย

7) กองพัฒนานักศึกษาควรจัดกิจกรรมนักศึกษา ที่สอดคล้องกับการพัฒนา คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ เพื่อบริการแก่นักศึกษาและศิษย์เก่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นหนักกิจกรรม นักศึกษาที่ลงสู่ชุมชน ในการการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การ ปฏิบัติในท้องถิ่น

5.1.2 สิ่งที่ควรดำเนินการในระยะกลาง

ในขั้นระยะปานกลาง เป็นการต่อเนื่องจากการแก้ปัญหาเร่งด่วนระยะแรก สิ่งที่ควร ดำเนินการได้แก่

1) ควรกำหนดเป็นนโยบายให้แก่สถาบันวิจัยและพัฒนา ในการส่งเสริมการวิจัย ต่อยอดความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และความรู้เชิงลึกทางวิชาการในท้องถิ่น หรืออาจทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (research and Development) ในพื้นที่สาขา

2) ควรส่งเสริมให้บุคลากรในสายงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การหมุนเวียนงานเพื่อเรียนรู้งานทั้งระบบของตน การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ หรือการนำเสนอผลงานวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อประโยชน์ ทางวิชาการและการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

3) หน่วยงานในมหาวิทยาลัยทุกหน่วย ควรพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ (MIS) ของตนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย เป็นระบบ มีประสิทธิภาพเพื่อการสร้างฐานข้อมูลแก่หน่วยงานใน มหาวิทยาลัยและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบริหารสถาบัน

4) ควรกวัดจั้นบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ให้บริการแก่นักศึกษาตามระเบียบที่ เกี่ยวข้อง ด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว

5) ควรให้ฝ่ายทรัพย์สินและผลประโยชน์ เสนอแนวคิดในการวางแผนการจัดหา รายคอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัย

5.1.3 สิ่งที่ควรดำเนินการในระยะยาว

ในระยะยาว ควรดำเนินการ ดังนี้

1) ฝ่ายนิติการควรดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ล้าสมัยให้ เหมาะสมต่อบริบทที่เปลี่ยนไป

2) กองนโยบายและแผน ประสานกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำการปรับปรุง แผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไป และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้เหมาะสม

3) ฝ่ายวิชาการควรดำเนินการจัดทำระเบียบว่าด้วยการเทียบโอนความรู้ ให้สอดคล้องตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

4) สถาบันวิจัยและพัฒนา ควรจัดทำวารสารการวิจัยระดับนานาชาติ เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ผลงานวิจัยและการแลกเปลี่ยนข่าวสาร

5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

5.2.1 หน่วยงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของตนเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนจัดการศึกษาหรือการดำเนินการหน่วยงานให้เหมาะกับบริบทที่เปลี่ยนไป

5.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ทั้งในลักษณะเป็นรายปี และวิจัยตลอดระยะ 5 ปี ของแผน

5.2.3 ควรทำการวิจัยในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (research and development) เช่น กิจกรรมการศึกษาที่เหมาะสมกับการพัฒนาพื้นที่สาขาของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

5.2.4 ควรทำการวิจัยโดยใช้เทคนิควิธีวิจัยอื่น ๆ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยเชิญครู โรงเรียนในพื้นที่ใกล้เคียง หรือประชาชนในชุมชนนั้น ๆ ร่วมในการวิจัยด้วย ซึ่งจะทำให้การแก้ปัญหาหรือการพัฒนานั้น ๆ เกิดประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง

5.2.5 ควรทำการศึกษาแผนการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง หรือมีบริบทคล้ายคลึงกัน เพื่อการเปรียบเทียบและ/หรือหาภาพรวมของการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กรมการศึกษานอกโรงเรียน. (2528). ประวัติเทคโนโลยีการสื่อสาร. วารสารศูนย์วิจัยเพื่อการศึกษา, 9(3), กรกฎาคม – กันยายน.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). การประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางวิจัยทางการศึกษา การศาสนาและ การวัฒนธรรมของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 – 2539. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กล้า ทองขาว. (2548). การนำนโยบายและแผนการศึกษาไปปฏิบัติ: แนวคิด ทฤษฎี และแนวการดำเนินงาน. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- กิ่งพร ทองใบ. (2547). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- กุลธนา ธนาพงศธร. (2520). หลักการกำหนดนโยบายของรัฐ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). มหาวิทยาลัยที่ทางแยก : จุดประกายวิสัยทัศน์อุดมศึกษาไทยในอนาคต. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเคีย.
- เกษมณี คำดี. (23 พฤศจิกายน 2550). สัมภาษณ์. นายกองค้การบริหารนักศึกษาภาคปกติ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- เกษม บุญรมย์. (11 เมษายน 2550). สัมภาษณ์. อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- เกษม วัฒนชัย. (2549, 7 พฤศจิกายน). การศึกษาที่มีคุณภาพเท่านั้นจะช่วยชาติได้. มติชนรายวัน หน้า 6.
- คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2550). นโยบายและการกำหนดนโยบาย. ค้นเมื่อ 13 มกราคม 2550, จาก <http://vdo.kku.ac.th/mediacenter/mediacenter-uploads/libs/html/1228/mu5.html>
- คณิง สายแก้ว. (2549). ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2540). บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2545). อุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จังหวัดสุรินทร์. (2549). นโยบายการพัฒนาท้องถิ่นจังหวัดสุรินทร์. ค้นเมื่อ 7 สิงหาคม 2549, จาก <http://www.surin.co.th.com>
- จิรัฐ เจริญราษฎร์, นิกิจ พลายชุม และละเอียด วัฒนไพศาล. (2549). จากฝึกหัดครูสู่...มหาวิทยาลัยราชภัฏ. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จุมพล หนีมพานิช. (2547). การวิเคราะห์นโยบาย: ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- เฉลิมเผ่า อลงะนันท์. (2547). รายงานการวิจัยเรื่อง ความพร้อมและความคาดหวังของประชาชนต่อการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ช่วงโชติ พันธุเวช. (2 พฤษภาคม 2550). สัมภาษณ์. อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2549). **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**. ค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2549, จาก

<http://www.fsct.com/knowledge/boon/prachya.pdf>.

ชูชาติ พะยอม, ทำนอง ชาคิมนตรี และสุภชัย แก้วจันทร์. (2545). รายงานการวิจัย เรื่อง การสร้างเครื่องสาวไหมเพื่อพัฒนางานหัตถกรรมของท้องถิ่น. สุรินทร์: คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม สถาบันราชภัฏสุรินทร์.

ชูศักดิ์ เอกเพชร. (17 เมษายน 2550). สัมภาษณ์. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

จิตติรัตน์ เวทย์ศิริยานันท์. (13 ตุลาคม 2550). สัมภาษณ์. อาจารย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

จิตติรัตน์ เวทย์ศิริยานันท์ และเกรียงไกร กันแก้ว. (2548). รายงานการวิจัยเรื่อง ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด. ร้อยเอ็ด: ศูนย์วิจัย กองวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.

ฉัฐพงศ์ เกษมاریช. (2546). วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการสร้างค่านิยมสำหรับองค์การยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บรรณกมลการพิมพ์.

คิลก บุญเรืองรอด. (2534). การวางแผนการศึกษา. ตำรา-เอกสารวิชาการ ฉบับที่ 48 ภาคพัฒนาตำราและเอกสารวิชาการ หน่วยงานพิเศษ กรมการฝึกหัดครู กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

ทบวงมหาวิทยาลัย. (2543). วิสัยทัศน์และเป้าหมายสำคัญของแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2543 - 2557). อนุสารอุดมศึกษา, 1(ตุลาคม), 3-4.

ทวีชัย บุญเดิม. (2540). การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับ 2550. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทองใบ สดขารี. (2535). การนำนโยบายของวิทยาลัยครูไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาวิทยาลัยอิสานใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทองหล่อ วงษ์อินทร์. (4 พฤษภาคม 2550). สัมภาษณ์. อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

ทินกร อัดไพบุลย์. (20 ตุลาคม 2550). สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

เทียบสมรณนะ” ไทย-นานาชาติ” อันดับการศึกษาต่ำลง (2549, 7 พฤศจิกายน). มติชนรายวัน. หน้า 27.

ธงชัย มุ่งเจริญพร. (20 ธันวาคม 2550). สัมภาษณ์. นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุรินทร์.

ธงชัย ต้นตึงษ์. (2538). องค์การ ทฤษฎีและการออกแบบ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธนรัชต์ แจ่มสุวรรณ. (2540). การนำนโยบายการพัฒนาสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณี นโยบายรักษาความสะอาดของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ชรินทร์ นามวรรณ. (2548). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาควิชาในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธวัชชัย ชินวงศ์. (11 กันยายน 2550). สัมภาษณ์. รองอธิการบดีฝ่ายวิเทศสหกิจ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ธานี สุขเกษม. (11 พฤษภาคม 2550). สัมภาษณ์. ผู้ช่วยศาสตราจารย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2541). สถิติการศึกษาและแนวโน้ม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นิรมล กิตติวิบูลย์. (2534). "การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นโยบาย การวางแผนและพัฒนา การศึกษา" ใน วารสารการศึกษาแห่งชาติ, 25(5), มิถุนายน – กรกฎาคม.
- นิเชต สุนทรพิทักษ์. (4 ธันวาคม 2550). สัมภาษณ์. อดีตเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ. (2549). สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- บุญเลิศ เข้มคงคา และคณะ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: BK การพิมพ์.
- บุญเกื้อ ควรรหาเวช. [ม.ป.ป.]. บันทึกย่อ เทคโนโลยี 301 Instructional technology. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- บุญเจือ องค์กรประดิษฐ์. (2505). ประวัติโรงเรียนฝึกหัดครู. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บรรหาร.
- บุญนำ ปานจำ. (2543). บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น : การวิจัยรายกรณี สถาบัน ราชภัฏเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจา ขอดคำเนิน-แอ็ดติงก์ บุปผา ศิริวิศมี และวาทีนิ บุญชะลิกษ์ (บรรณาธิการ). (2548). การศึกษาเชิงคุณภาพ : เทคนิคการวิจัยภาคสนาม. พิมพ์ครั้งที่ 6. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปทีป เมธาคณวุฒิ. (2544). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประจิต อินทะกนก. (5 ตุลาคม 2550). สัมภาษณ์. คณบดีคณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ประดับเกียรติ จันทร์ไทย. (30 พฤศจิกายน 2550). สัมภาษณ์. อาจารย์คณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ประวิติ สมเป็น. (15 พฤศจิกายน 2550). สัมภาษณ์. ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2546). ข้อเสนอต่อการปฏิรูประบบวิจัยในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.
- ปราโมทย์ ค่านประดิษฐ์. (30 พฤศจิกายน 2550). สัมภาษณ์. อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ปรีดา เพียรอดวงษ์. (19 ตุลาคม 2550). สัมภาษณ์. อาจารย์คณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- พงษ์พัชรินทร์ พุรวัดนะ. (2545). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก วันที่ 19 สิงหาคม 2542.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. (2547). ราชกิจจานุเบกษา ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. เล่มที่ 121 ตอนพิเศษ 23 ก วันที่ 14 มิถุนายน 2547.
- พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538. (2538). ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 112. วันที่ 24 มกราคม 2538.
- พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537. (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2538). (2538). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 111 ตอนที่ 53 ก 11 วันที่ 28 พฤศจิกายน 2538.
- พรชูลี อาชาวำรุง. (ผู้แปล). (2546). การบริหารสถาบันอุดมศึกษา : หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อนักวางแผน และผู้จัดการสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวำรุง และคณะ. (2543). แนวทางปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา : รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลสัมพันธ์ โพธิ์ศรีทอง. (2548). บนเส้นทางที่สร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พสุ เตชะรินทร์. (2546). Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธุ์ศักดิ์ วรรณดี. (27 สิงหาคม 2550). สัมภาษณ์. อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ไพบุตย์ ศรีเคสิ. (26 สิงหาคม 2550). สัมภาษณ์. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ. มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. (2550). รายงานประจำปี 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี. กาญจนบุรี: บริษัท โล้วเฮงหมง มีเดีย จำกัด (กาญจนบุรี).
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2549). รายงานประจำปี 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. กรุงเทพฯ: สำนักวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. (2550). รายงานประจำปี 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. พิษณุโลก: คิวเงินการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. (2548). รายงานการประเมินตนเอง 2548 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์. เพชรบูรณ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2550). รายงานประจำปี 2549 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. มหาสารคาม: สารคามการพิมพ์ – สารคามเปเปอร์.

- มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด. (2550). คู่มือนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด. ร้อยเอ็ด: บริษัทงสวัสดิ์อินเตอร์กรุป จำกัด.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. (2549). รายงานประจำปี 2549. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. (2550). รายงานการประเมินตนเอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 2549. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. (2548). คู่มือนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ปีการศึกษา 2548. สุรินทร์: บริษัท รุ่งชนเกียรติออฟเซ็ท จำกัด.
- _____. (2550). รายงานประจำปี 2549. สุรินทร์: ศูนย์มาตรฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์. (2548). รายงานประจำปี 2547. เชียงใหม่: วนิศาการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. (2550). สถิติการศึกษา ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2550. อุบลราชธานี: กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี.
- มานพ จันทร์เทศ. (2544). การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาของสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- เรืองชัย ทรัพย์นิรันดร์. (2544). ราชภัฏ: มหาวิทยาลัยของประชาชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- เลขาฯ สกอ. เผยภาพ “ม.ราชภัฏ” 2 ปียังไม่ชัด...(2549, 11 มิถุนายน) ตลาดการศึกษา. มติชนรายวัน. หน้า 20.
- วรเดช จันทศร. (2540). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: กราฟฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์).
- วรรณพร วรรณคุริยะพันธุ์. (26 สิงหาคม 2550). สัมภาษณ์. อาจารย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเอส.
- วิจารณ์ พานิช. (2540). “การพัฒนาการวิจัยในมหาวิทยาลัย” จุฬารวิจัย, 16(2), 14 - 15.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2518). การอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- _____. (2533). การวิจัยเชิงนโยบายกับการพัฒนาการศึกษา. วารสารครุศาสตร์, 1-2(กรกฎาคม – ธันวาคม 2533), 13 – 23.
- วิชัย แหวนเพชร. (29 พฤศจิกายน 2550). สัมภาษณ์. อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ประธานคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยและของอธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- วิทยาลัยครูสุรินทร์. (2524). คู่มือนักศึกษาวิทยาลัยครูสุรินทร์ ปีการศึกษา 2524. สุรินทร์: ศิริรัตนการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2546). การบริหารการศึกษา: นโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุผล. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ.

- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และประยุทธ์ ชูสอน. (2548). นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1(2), 32-42.
- ศรีมงคล เทพเรณู. (27 สิงหาคม 2550). สัมภาษณ์. อาจารย์คณะครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ศักดิ์สิทธิ์ คอกคำจิตพันธ์. (23 พฤศจิกายน 2550). สัมภาษณ์. นายกองค์การบริหารนักศึกษาภาค กศ.ปช. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- สุกัญช ชวาระประภาส (2540). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญช สมน้อย. (2542). การนำนโยบายการควบคุมและป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณี กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุกัญช วิริยะสมาน. (2547). การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วัฒนธรรมจังหวัดสุรินทร์. (2533). วัฒนธรรมลุ่มน้ำมูล : กรณี เขมร ลาว ส่วย สุรินทร์. กรุงเทพฯ: บริษัทสารมวลชน จำกัด.
- สถาบันวิจัยและพัฒนา. (2549). แผนยุทธศาสตร์. สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- สถาบันราชภัฏเชียงราย. (2546). บทคัดย่องานวิจัยอาจารย์และนักศึกษา 2544 – 2545. เชียงราย: สำนักวิจัยและบริการ สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม. (2541). รวมบทคัดย่องานวิจัย ประจำปีการศึกษา 2539 – 2540. พิษณุโลก: สำนักวิจัย สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. (2545). รวบรวมบทคัดย่องานวิจัย ของอาจารย์และนักศึกษา ฉบับที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สถาบันราชภัฏสุรินทร์. (2545). รายงานประจำปี 2545. สุรินทร์: โรงพิมพ์รุ่งธนเกียรติออฟเซต.
- สภาร่างรัฐธรรมนูญ. (2550). ร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์. (9 พฤษภาคม 2550). สัมภาษณ์. อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สมเจตน์ ภูศรี. (23 เมษายน 2550). สัมภาษณ์. อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

- สมชาย สุขศิริเสรีกุล. (2543). รายงานการวิจัยเรื่อง บทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์. (2545). นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ เทียนพุด. (2532). การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบใหม่ของการกำหนดอนาคต. กรุงเทพฯ: สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สายฝน เสกขุนทด. (2546). การพัฒนากฎทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของสถาบันราชภัฏ. ราชนครินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธรรม อารีกุล และคณะ. (2540). อุดมศึกษาไทย: วิถุและทางออก. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนการวิจัย. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- สุบิน แก้วยัง. (10 พฤษภาคม 2550). สัมภาษณ์. คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สุพล วุฒิสาน. (2 พฤษภาคม 2550). สัมภาษณ์. อธิการบดี. มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุรชาติ บำรุงสุข. (2537, 12 สิงหาคม) “พุทธศาสตร์คืออะไร” มติชนสุดสัปดาห์, หน้า 31-32.
- สุรนาท ขมะณรงค์. (2540). นโยบายสาธารณะและหลักการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรางคณา มั่นยานนท์. (2538). การวิเคราะห์กระบวนการนโยบายมัธยมศึกษา ด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539). วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิชัย สุภรานนท์. (2549). ยุทธศาสตร์การแข่งขัน. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.
- สุวิชาน มนแพวงสานนท์. (2543). วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS for Windows. กรุงเทพฯ: บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.
- สุวิมล ศิริภานนท์. (2548). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักพุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ. (2548). การเปิดเสรีการค้าบริการ : บริบทด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพภายนอก. (2548). ข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาตามตัวบ่งชี้การประเมินภายนอกระดับอุดมศึกษา (ข้อมูลระหว่างปี 2544 – 2546). ค้นเมื่อ 2 พฤษภาคม 2549, จาก http://www.onesga.or.th/upload/79/FileUpload/1064_6494.pdf.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). PBB การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ...จากแนวคิดสู่แนวปฏิบัติระดับสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). **สรุปสาระสำคัญแนวทางการปฏิรูปการศึกษา**
ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและ**
สังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้. เอกสารประกอบการสัมมนาระดมความคิดเห็น
เฉพาะกลุ่ม. กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (เอกสารอัดสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการ**
ปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ: บริษัทจุดทอง
จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2541). **จรรยาบรรณนักวิจัย : แนวทางปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ:
กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2546). **การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ชุดที่ 3 : แนวทางการจัดทำแผน**
บริหารจังหวัดแบบบูรณาการ. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). **ข้อเสนอยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย**.
กรุงเทพฯ: เจ พี ออฟเซท.
- สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2543). **การปรับปรุงพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538**. เอกสาร
ประกอบการประชุมผู้บริหาร สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏครั้งที่ 3/2543 วันที่ 22 มิถุนายน 2543
ณ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. (เอกสารอัดสำเนา).
- _____. (2544). **รายงานการวิเคราะห์ สังเคราะห์แผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 ของสถาบันราชภัฏ**.
กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- _____. (2544). **สารประชาสัมพันธ์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 5 (พฤษภาคม 2544), 7-8**.
- สุชาติา จินะจิตร์. (2540). **บริการวิชาการ. บนเส้นทางอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาว. (2546). **การบริหารกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- เสริมพงศ์ หงส์พันธุ์. (18 ตุลาคม 2550). **สัมภาษณ์. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัย**
ราชภัฏสุรินทร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2542). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: บริษัท วิรัตน์เอดิเคชั่น จำกัด.
- อนันต์ อริยะชัยพาณิชย์. (30 พฤศจิกายน 2550). **สัมภาษณ์. นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**.
- อมร รักษาสัตย์. (2522). **การพัฒนาระบบ : เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับที่ 27**. กรุงเทพฯ:
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัญญา ภาณุรัตน์. (30 พฤศจิกายน 2550). **สัมภาษณ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์**.
- อำนาจ วัคจินดา. (2551). 7-8. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2551, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647>.

- อุทัย บุญประเสริฐ. (2523). การพัฒนานโยบาย : กรณีการพัฒนานโยบายพัฒนาการศึกษาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระยะที่ 5 (2525 – 2529). กรุงเทพฯ: เอกสารเผยแพร่ ฝ่ายวางแผนและพัฒนา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2549). การวางแผนกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอง สุค. (2512). พระราชพงศาวดารเขมร. แปลโดย บุญเรือง คัชมาย์. (2543). สุรินทร์: บริษัท รุ่งชนเกียรติ ออฟเซ็ท จำกัด.
- Anderson, Janes E. (1975). **Public Policy-making**. New York: Praeger Publishers.
- Barlosky, Martin & Lawton, Stephen. (1994). **Developing Quality Schools: A Handbook**. Ontario: Inkwell Graphics.
- Boice, Robert. (1992). **The New Faculty Member**. San Francisco: Jossey – bass Publisher.
- Buchholz, Rogene A. (1992). **Business Environment and Public Policy**. New York: John Wiley & Sons.
- Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. (1991). **Strategic Management : Concept and Applications**. New York: McGraw – Hill.
- Cheng, Yin C. and Tam, Wai M. (1997). “Multi - Models of Quality in Education “. in **Quality Assurance in Education**, 5(1), 22-31.
- David, Fred R. (2000). **Strategic management: Concept and Case**. 8th ed. [n.p.]: Prentice Hall, Inc.
- Dye, Thomas R. (1981). **Understanding Public Policy**. 4th. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Elmore, Richard. (1977). Backward mapping implementation research and policy decisions. **Political Science, Quarterly**, 94(Winter), 214.
- Gow, David. (1991). **Australian Public Policy : Introduction to the Study of Public Policy**. Brisbane: The University of Queensland.
- Greenwood, William T. (1965). **Management and Organizational Behavior: An Interdisciplinary Approach**. Ohio: South Western Publishing Co.
- Haimann, Thro and Scott, William G. (1974). **Management in the Modern Organization**. 2nd.ed. Boston Mass: Houghton Mifflin Co.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. (2001). **Educational Administration : Theory Research and Practice**. 6th ed. New York: Random House.
- Jamson, Bruce S. (1994). **Social Policy: Erom Theory Policy Practice**. 2nd.ed. Belmont, California: Wadsworth, Inc.
- Jonsen, R.W. (1986). “The Environment Context for Postsecondary Education” **New Directions for Institutions Research**, 52(Winter), 5 – 19.
- Keller, George. (1983). **Academic Strategy**. Baltimore: The John Hopkins university press.

- Kotler, Philip and Murphy, Patrick E. (1981). Strategic planning for Higher education. **Journal of Higher Education**, 52(1981), 470-489.
- Lindblom, Charles E. (1968). **The Policy-Making Process**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Linebury, Robert L. and Sharkansky, Ira . (1971). **Urban Politics and Public Policy**. Chicago: Markham Publishing.
- 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 Volume 3**. Newbury Park: Sage Publication.
- Massie, Joseph L. and Douglas, John. (1981). **Managing: A Contemporary Introductions**. 3rd.ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc.
- McKinsey. (1977). **7-S Model** . Retrieved February 10, 2008, from http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html.
- Morison, J. L., Reifro, W.L. and Boucher, Wayne I. (1987). **Future Research and the strategic planning process: Implementations for Higher Education**. Washington: ASHE.
- Terry, George R. (1977). **Principle of Management**. 7th.ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- UNESCO. (2004). **Final report of the Meeting of Higher Education Partners**. World Conference on Higher Education UNESCO , 23 – 25 June 2003. Paris: United Nations Educational, Scientific And Cultural Organization .

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

.....

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ไพฑูรย์ มีกุลส Ph.D. (Socio-cultural Anthropology)
ข้าราชการบำนาญ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนพ ภาณุทวีไลธรรม กศ.ค. (พัฒนศึกษาศาสตร์))
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กัญญา โพธิวัฒน์ ศษ.ค. (การบริหารการศึกษา)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทองสุข วันแสน กศ.ค. (พัฒนศึกษาศาสตร์)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อารี หลวงนา Ph.D. (Educational Administration)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

ภาคผนวก ข
เครื่องมือการวิจัย

1. แนวคำถามการสัมภาษณ์อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
แนวทางการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผล

.....

1. วัน / เวลา ที่ทำการสัมภาษณ์
2. สถานที่ทำการสัมภาษณ์
3. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์
 - 3.1 ชื่อ – สกุล
 - 3.2 ประสบการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามบทบาทและภารกิจที่กำหนดตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างไรบ้าง
5. การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยมาจากส่วนใดบ้าง ? ส่วนหรือองค์กรใดกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยและมีแนวทางสู่การปฏิบัติได้อย่างไร ?
6. การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น ใช้วิธีการใดบ้างในการนำสู่การปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินผล
7. หน่วยงานใดของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบตามโครงสร้างและการดำเนินการวางแผนงานของมหาวิทยาลัย มีการดำเนินการในรูปแบบหรือลักษณะใด ?
 - 7.1 มีคณะกรรมการของฝ่ายวางแผนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการทั้งหมด หรือกระจายให้แต่ละฝ่ายไปจัดทำแผนมาปรับรวมกัน
 - 7.2 ทำการวางแผนเฉพาะภาพรวม หรือต้องจัดทำรายละเอียดของแต่ละหน่วยงานด้วย ?
8. จุดเด่นและจุดด้อยของมหาวิทยาลัยแห่งนี้มีอะไรบ้าง ?
9. ตามมุมมองของท่าน ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งใดเป็นที่ยอมรับจากทั่วประเทศว่าดีที่สุด และ/หรือในกลุ่มภูมิภาคของท่านมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งใดมีจุดเด่นจากบทบาทและภารกิจแต่ละด้านตามที่กำหนดตามพระราชบัญญัติ ดังนี้คือ ด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
10. มหาวิทยาลัยมีการนำเอาหลักการ แนวคิด และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มากำหนดเป็นนโยบายและนำสู่การปฏิบัติอย่างไร และท่านมีแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติในอย่างไรในการนำเอาหลักแนวคิดและโครงการ ต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่นอย่างไรบ้าง ?
11. สิ่งที่ท่านอยากจะทำเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น แต่ยังไม่ได้ทำในขณะนี้ มีอะไรบ้าง มีสาเหตุ ปัญหาหรืออุปสรรคใดจึงยังไม่ได้ทำ?
12. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

2. แบบสอบถามเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีความประสงค์จะสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการศึกษาเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2551 – 2555
2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบ ส่วนตอนที่ 2 เป็นการสอบถามความเห็นต่อจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของมหาวิทยาลัย
3. รายการข้อคำถามในแบบสอบถามตอนที่ 2 ได้มาจากการประมวลสรุปข้อเสนอแนะตามความเห็นของ บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนในรอบที่ 1 ที่ผ่านมา โดยท่านสามารถเสนอแนะเพิ่มเติมได้อีก

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบ

1. สถานภาพของท่าน

- 1.1 อาจารย์ พนักงานราชการ
- 1.2 เจ้าหน้าที่ บุคลากรของมหาวิทยาลัย
- 1.3 นักศึกษา
- 1.4 ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัย

2. สังกัดหน่วยงาน

- 2.1 คณะ.....
- 2.2 สถาบัน/ สำนัก/ ศูนย์.....
- 2.3 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

3. เพศ

- 3.1 ชาย
- 3.2 หญิง

ตอนที่ 2 สอบถามความเห็นเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมของมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนนี้เป็นการสอบถามความเห็นของท่านในการจัดลำดับความสำคัญของรายการข้อคำถามเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ตามสมควรดังต่อไปนี้

- สดมภ์ที่ 1 เป็นประเด็นที่มีผลต่อการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา วัฒนธรรม การสร้างงานในท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา
- สดมภ์ที่ 2 เป็นประเด็นที่มีผลต่อการเสริมสร้างบริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน
- สดมภ์ที่ 3 เป็นประเด็นที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการที่ดี สนองความต้องการสาธารณะ และสร้างผลงานอย่างมีนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง
- สดมภ์ที่ 4 เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานในการแข่งขันอย่างเป็นธรรม

ท่านเห็นว่า “ประเด็น” ข้างล่างนี้ เป็นจริงตามรายการใดใน 4 รายการด้านขวามือ
(ตอบได้มากกว่า 1 รายการ โดยทำเครื่องหมาย / ในช่อง)

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง (strength) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ประเด็น	การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา	บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน	การพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพในการแข่งขันอย่างเป็นธรรม
1. เป็นสถาบันที่ได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว				
2. ตั้งอยู่ในท้องถิ่น เป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาแก่คนในชนบท				
3. นักศึกษาประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก เพราะมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ใกล้บ้าน				
4. จัดการศึกษาหลายระดับ ทั้งระดับปริญญาและบัณฑิตศึกษา				
5. เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เปิดสอนหลากหลายสาขาวิชา				
6. มีอาคารเรียนจำนวนมาก พอเพียง สวยงามและบ่งบอกถึงอารยธรรมท้องถิ่น				

ประเด็น	การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา	บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน	การพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพในการแข่งขันอย่างเป็นธรรม
7. สภาพแวดล้อมภายในร่มรื่นเป็นธรรมชาติ				
8. อาจารย์และบุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและทุ่มเทกับการเรียนการสอน การวิจัย				
9. คุณลักษณะทางศิลปวัฒนธรรมที่สามารถสร้างเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้				
10. การบริหารวิชาการและงานในแต่ละฝ่ายมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน				
11. ระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ ทันสมัยเพียงพอต่อการบริการนักศึกษา				
12. มีผู้นำและทีมงานบริหารที่คิดกล้าตัดสินใจ				
13. เป็นแหล่งศึกษาของนักศึกษาจากหลายชาติ				
14. นักศึกษาและอาจารย์มีความใกล้ชิดคุ้นเคย				
15. ค่าธรรมเนียมการศึกษาถูกกว่าสถาบันอื่น				
16. จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ บัณฑิตจบการศึกษาแล้วหางานทำได้ง่าย				
17. เน้นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น และเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน				
18. พัฒนาองค์ความรู้ในภูมิภาค โดยมีประเทศเพื่อนบ้านเป็นเครือข่าย				
19. มีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศหลายแห่งหลายสาขาวิชา				
20. มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ				
21. ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์และเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร				

ประเด็น	การส่งเสริมและ พัฒนาการศึกษา	บริการเพื่อสนอง ความต้องการ ของประชาชน	การพัฒนา องค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ ในการแข่งขัน อย่างเป็นธรรม
21. ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงนโยบายการพัฒนาให้ไปในทิศทางเดียวกัน				
22. บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความรู้ ความสามารถและสัมพันธภาพอันดีกับ หน่วยงานในพื้นที่				

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อน (weak) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ประเด็น	การส่งเสริมและ พัฒนาการศึกษา	บริการเพื่อสนอง ความต้องการ ของประชาชน	การพัฒนา องค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ ในการแข่งขัน อย่างเป็นธรรม
1. ไม่มีการกำหนดทิศทางในการทำงาน ยัง รอรับคำสั่งมากกว่าการคิดงานเอง				
2. ระบบสิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัยยังไม่ดี พอ				
3. ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มากกว่าส่วนรวม				
4. บุคลากรยังทำงานไม่เต็มตามศักยภาพที่มี อยู่				
5. นักศึกษาไม่ปฏิบัติตามระเบียบของ มหาวิทยาลัย				
6. ขาดงบประมาณในการจัดกิจกรรมและ สนับสนุน การจัดการศึกษา				
7. การประชาสัมพันธ์ยังไม่ทั่วถึงและดีพอ				
8. อาคารสถานที่ยังเพียงพอและเหมาะสม เท่าที่ควร				
9. อาจารย์ขาดความรู้ในวิชาเฉพาะด้านที่ สอน และ ขาดความเข้มแข็งทางวิชาการ				
10. ผลการเรียนรู้ของนักศึกษาออกไม่ตรงตาม กำหนด				
11. อุปกรณ์การเรียนการสอนมีไม่พอเพียง				
12. บุคลากรขาดความสามัคคี แบ่งแยกเป็น กลุ่ม ๆ				

ประเด็น	การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา	บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน	การพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพในการแข่งขันอย่างเป็นธรรม
13. เจ้าหน้าที่ทำงานล่าช้า ไม่ต่อเนื่องหลายมาตรฐาน				
14. นักศึกษาไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในกิจกรรมส่วนรวม				
15. สื่อ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกยังไม่พอเพียง				
16. แผนงานและงบประมาณล่าช้าไม่ชัดเจน				
17. ไม่มีแผนกลยุทธ์ที่ทุกคนรับรู้ หรือมีส่วนร่วม				
18. ความมีอิสระในการบริหารของหน่วยงานย่อย จนขาดการเชื่อมโยงและมีส่วนร่วมกับหน่วยอื่น				
19. มหาวิทยาลัยยังไม่ค่อยมีชื่อเสียง นักศึกษาหางานยาก สังคมยังไม่ค่อยยอมรับ				
20. ยังไม่มีการวางแผนกำลังคนหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต				
21. การรับรู้ความต้องการของประชาชนไม่สอดคล้องกับความจริง เนื่องจากไม่มีศูนย์/ สาขาย่อยในพื้นที่				

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ประเด็น	การส่งเสริมและ พัฒนาการศึกษา	บริการเพื่อสนอง ความต้องการ ของประชาชน	การพัฒนา องค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพ ในการแข่งขัน อย่างเป็นธรรม
1. บ้านเมืองกำลังขยายตัว คนต้องการ ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้มากขึ้น				
2. เครือข่ายมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่ทำ MOU ให้ความร่วมมือทางวิชาการเป็น อย่างดี				
3. มีทุนสนับสนุนการวิจัยจากหน่วยงาน ภายนอกจำนวนมาก ช่วยเพิ่มศักยภาพ การวิจัยให้มหาวิทยาลัย				
4. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภายนอกทั้งของรัฐและเอกชน				
5. ประชาชนในท้องถิ่นให้ความร่วมมือกับ มหาวิทยาลัยในการดำเนินการต่าง ๆ เป็น อย่างดี				
6. มีความเป็นอิสระ สามารถบริหารงาน ได้เอง				
7. ตั้งอยู่ชายแดน ติดต่อประเทศเพื่อนบ้าน ได้สะดวก				
8. ที่ตั้งและบุคลากรสามารถสนับสนุนรัฐ ในการดำเนินการโครงการระหว่าง ประเทศได้ดี เช่น โครงการกำแพง เดียด และอื่น ๆ				

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรค (Threat) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ประเด็น	การส่งเสริม และพัฒนา การศึกษา	บริการเพื่อสนอง ความต้องการ ของประชาชน	การพัฒนา องค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ	ประสิทธิภาพใน การแข่งขันอย่าง เป็นธรรม
1. รัฐบาลขาดความจริงจังในการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ				
2. รัฐบาลความพร้อมในด้านต่าง ๆ ใน การจัดการศึกษาของประเทศ				
3. เสี่ยงสะท้อนในเชิงลบจากภายนอก อาจลดเครดิตของมหาวิทยาลัย				
4. นักเรียนในท้องถิ่นมีค่านิยมศึกษาต่อ ในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงใน กรุงเทพฯ				
5. อัตราการแข่งขันกับมหาวิทยาลัย ภายนอกมีสูง				
6. ประชาชนในพื้นที่ยากจน มีรายได้ น้อย				
7. ระบบการสื่อสารทางไกลยังไม่มีดี				
8. ไม่มีสนามบิน วิทยาการเดินทางไม่ สะดวก				
9. ความไม่เชื่อมั่นของสังคมต่อ หลักสูตร และระบบจัดการศึกษาของ มหาวิทยาลัยในบางสาขาวิชา				
10. ขาดเงินทุนสนับสนุนจากภายนอก				
11. การรุกไล่ของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มา เปิดสาขาในท้องถิ่น				

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

3. แนวคำถามสัมภาษณ์กรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

เรื่อง

ยุทธศาสตร์ กลไกสู่การปฏิบัติและการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

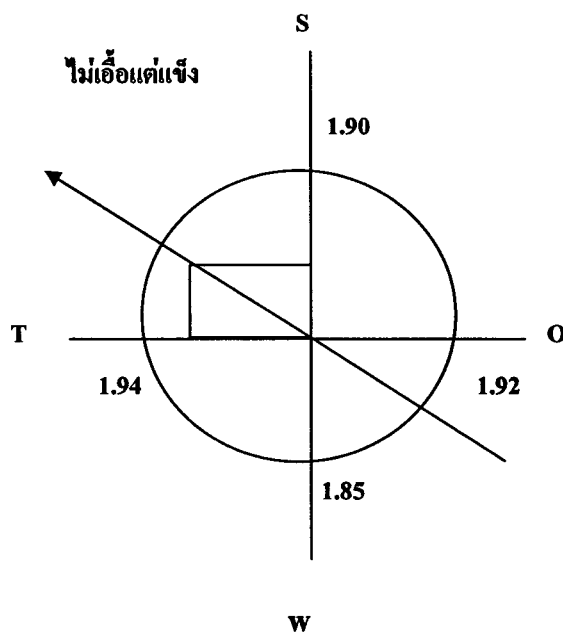
.....

ตอนที่ 1 : ข้อมูลของผู้ตอบ

- ☐ นายกสภามหาวิทยาลัย
- ☐ ประธานกรรมการของมหาวิทยาลัย
- ☐ รองอธิการบดี
- ☐ ผู้อำนวยการสถาบัน/ ศูนย์/ สำนัก
- ☐ คณบดีคณะ.....

ตอนที่ 2 : ความเห็นของท่านเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏสุรินทร์และแนวทางพัฒนามหาวิทยาลัย

ข้อมูล : จากการดำเนินการศึกษาสภาพของมหาวิทยาลัยโดยใช้เทคนิค SWOT พบว่า ตำแหน่งทาง
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ในปัจจุบัน อยู่ในตำแหน่งที่ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า
สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่ยังไม่มีโอกาสเพราะปัจจัยภายนอกยังเป็นปัญหา



1. จุดแข็งของมหาวิทยาลัย

จุดแข็ง
1. เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เปิดสอนหลากหลายสาขาวิชา จัดการศึกษาหลายระดับ ทั้งระดับปริญญาและบัณฑิตศึกษา
2. มีผู้นำและทีมงานบริหารที่ดี กล้าตัดสินใจ
3. เป็นสถาบันที่ได้รับพระราชทานนามจากพระเจ้าอยู่หัว ตั้งอยู่ในท้องถิ่น เป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาแก่คนในชุมชน
4. บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และมีสัมพันธภาพอันดีกับหน่วยงานในพื้นที่
5. เน้นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นและเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน
6. การบริหารวิชาการและงานในแต่ละฝ่ายมีคุณภาพได้มาตรฐาน
7. ผู้นำองค์การวิสัยทัศน์ และเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์การ
8. นักศึกษาประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก เพราะมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ใกล้บ้าน
9. พัฒนาองค์ความรู้ในภูมิภาค โดยมีประเทศเพื่อนบ้านเป็นเครือข่าย
10. ระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย เพียงพอต่อการให้บริการนักศึกษา

คำถามเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strength) ของมหาวิทยาลัย

จากข้อมูลจุดแข็ง โปรดพิจารณาจัดเรียงอันดับความสำคัญของจุดแข็งที่ควรนำไปใช้พัฒนามหาวิทยาลัย โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มเด่นมาก กลุ่มเด่น และกลุ่มควรส่งเสริม โดยขอให้ท่านเติมหมายเลขหัวข้อของจุดอ่อนที่ท่านเห็นว่าสมควรลงในช่องว่างว่าแต่ละกลุ่มควรทำข้อใดก่อนหลังตามลำดับ

เด่นมาก				เด่น				ควรส่งเสริม			
อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในการดำเนินการใช้จุดแข็งแต่ละกลุ่มเป็นประโยชน์ได้อย่างไร ?

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

2. จุดอ่อนของมหาวิทยาลัย

จุดอ่อน
1. ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม 2. อาจารย์ขาดความรู้ในวิชาเฉพาะด้านที่สอนและขาดความเข้มแข็งทางวิชาการ 3. บุคลากรยังทำงานไม่เต็มตามศักยภาพที่มีอยู่ 4. นักศึกษาไม่ปฏิบัติตามระเบียบของมหาวิทยาลัย 5. ขาดงบประมาณในการจัดกิจกรรมและสนับสนุนการจัดการศึกษา 6. ไม่มีการวางแผนกำลังคนหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต 7. มหาวิทยาลัยยังไม่ค่อยมีชื่อเสียง นักศึกษาหางานยาก สังคมยังไม่ค่อยยอมรับ 8. ไม่มีการกำหนดทิศทางในการทำงาน ยังคงยอมรับคำสั่งมากกว่าคิดงานเอง 9. อุปกรณ์การเรียนการสอนมีไม่พอเพียง 10. การรับรู้ความต้องการของประชาชนไม่สอดคล้องกับความจริง เนื่องจากไม่มีศูนย์/สาขาย่อยในพื้นที่

คำถามเกี่ยวกับจุดอ่อน (Weakness) ของมหาวิทยาลัย

จากข้อมูลจุดอ่อน โปรดพิจารณาจัดเรียงอันดับความสำคัญของจุดอ่อนที่เป็นปัญหา โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มแก้ไขด่วนที่สุด กลุ่มแก้ไขด่วนมาก และกลุ่มต้องแก้ไข โดยขอให้ท่านเติมหมายเลขหัวข้อของจุดอ่อนที่ท่านเห็นว่าสมควร ลงในช่องว่างว่า แต่ละกลุ่มควรทำข้อใดก่อนหลังตามลำดับ

แก้ไขด่วนที่สุด				แก้ไขด่วน				ต้องแก้ไข			
อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อ “แก้ไขจุดอ่อนกลุ่มเร่งด่วนที่สุด” อะไรบ้าง ?

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

3. โอกาสของมหาวิทยาลัย

โอกาส
1. ประชาชนต้องการศึกษาต่อเพื่อหาความรู้มากขึ้น 2. มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ชายแดน ติดต่อประเทศเพื่อนบ้านได้สะดวก บุคลากรสามารถสนับสนุนรัฐในการดำเนินโครงการระหว่างประเทศได้ดี 3. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกทั้งของรัฐและเอกชน 4. ประชาชนในท้องถิ่นให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในการดำเนินการต่าง ๆ เป็นอย่างดี 5. มีทุนสนับสนุนการวิจัยจากหน่วยงานภายนอกจำนวนมาก ช่วยเพิ่มศักยภาพการวิจัยให้แก่มหาวิทยาลัย 6. มีความเป็นอิสระ สามารถบริหารงานได้เอง 7. เครือข่ายมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มาทำ MOU ให้ความร่วมมือทางวิชาการเป็นอย่างดี

คำถามเกี่ยวกับโอกาส (Opportunities) ของมหาวิทยาลัย

จากข้อมูลโอกาส ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยควรริบฉวยโอกาสจากสถานการณ์ในข้อใดมากที่สุด ขอได้โปรดพิจารณาจัดเรียงอันดับความสำคัญที่ควรนำไปใช้พัฒนามหาวิทยาลัย โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มสมควรอย่างยิ่ง กลุ่มสมควร และกลุ่มทั่วไป โดยขอให้ท่านเติมหมายเลขหัวข้อที่ท่านเห็นว่าสมควรลงในช่องว่างของแต่ละกลุ่มตามลำดับ

สมควรอย่างยิ่ง				สมควร				ทั่วไป			
อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในการดำเนินการใช้โอกาสแต่ละกลุ่มให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร ?

.....

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

4. อุปสรรคของมหาวิทยาลัย

อุปสรรค
1. รัฐบาลขาดความจริงจังในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. การรุกไล่ของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มาเปิดสาขาในท้องถิ่น 3. เสียงสะท้อนในเชิงลบจากภายนอก อาจลดเครดิตของมหาวิทยาลัย 4. อัตราการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยภายนอกมีสูง 5. ความไม่เชื่อมั่นของสังคมต่อหลักสูตรและระบบการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยในบางสาขาวิชา 6. นักเรียนในท้องถิ่นมีค่านิยมศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในกรุงเทพฯ 7. ประชาชนในพื้นที่ยากจน มีรายได้น้อย 8. วิทยาการเดินทางไม่สะดวก ไม่มีสนามบิน 9. ระบบการสื่อสารทางไกลยังไม่ดี

คำถามเกี่ยวกับอุปสรรค (Threat) ของมหาวิทยาลัย

จากข้อมูลอุปสรรค ท่านเห็นว่าอุปสรรคใดที่มหาวิทยาลัยสามารถแก้ไขได้และทำให้สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายได้ ขอได้โปรดพิจารณาจัดเรียงอันดับความสำคัญเร่งด่วน โดยจำแนกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มทำได้เอง กลุ่มประสานภายนอก และกลุ่มรอคอยสถานการณ์ โดยขอให้ท่านเติมหมายเลขหัวข้อที่ท่านเห็นว่าสมควรลงในช่องว่างของแต่ละกลุ่มตามลำดับ

ทำได้เอง				ประสานภายนอก				รอคอยสถานการณ์			
อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ	อันดับ
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในการดำเนินการในการแก้ไขอุปสรรคในแต่ละกลุ่มได้อย่างไร ?

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

.....

5. จากคำตอบของท่านในข้อ 1 – 4 ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมาย (Goal) หรือไม่ หรือเปลี่ยนเป็นอย่างไร ?

5.1 เป้าหมายเดิม “มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มุ่งมั่นพัฒนาสู่ I I 3 E”

I = International (ความเป็นนานาชาติ)

E 1 = Efficiency (ประสิทธิภาพ) E 2 = Equity (ความเสมอภาค) E 3 = Excellence (ความเป็นเลิศ)

5.2 ข้อความคำใหม่ที่ควรปรับแก้ไขหรือเพิ่มเติม

.....

.....

.....

6. จากคำตอบของท่านในข้อ 1 – 5 ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ (vision) เป็นอย่างไร ?

ข้อมูลเพิ่มเติม : วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

“มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เป็นแหล่งเสริมสร้างพลัง

ปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาและวัฒนธรรมของ

ท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาการให้ได้มาตรฐานสากล และเกิดความมั่นคงและยั่งยืนแก่ปวงชน”

ข้อความคำใหม่ที่ควรปรับแก้ไขหรือเพิ่มเติม

.....

.....

.....

7. จากคำตอบของท่านในข้อ 1 – 6 ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพันธกิจ (mission) เป็นอย่างไร ?

ข้อมูลเพิ่มเติม : พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

1. สร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ท้องถิ่น

2. สร้างระบบจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นพลังปัญญาของแผ่นดิน

3. วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ เชิดชูพลังปัญญาและวัฒนธรรม และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

4. สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

ข้อความคำใหม่ที่ควรปรับแก้ไขหรือเพิ่มเติม

.....

.....

.....

8. เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในการกิจด้านการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงหรือการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยอะไรบ้าง ?

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

9. เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในการกิจด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย อย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

10. เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในการกิจด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชน ของมหาวิทยาลัย อย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเงินโยยายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

11. เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ท่านมีข้อเสนอเงินโยยายในภารกิจด้านการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ของมหาวิทยาลัย อย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเงินโยยายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

12. เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ท่านมีข้อเสนอเงินโยยายในภารกิจด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ของมหาวิทยาลัย อย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเงินโยยายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

13. เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในการกิจด้านการผลิตและพัฒนาครู ของมหาวิทยาลัย อย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

14. เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในการกิจด้านการปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี อย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

15. เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในการกิจด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย อย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

.....

16. เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ท่านมีข้อเสนอเชิงนโยบายในภารกิจด้านการน้อมนำแนวคิด หลักการและโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริลงสู่การปฏิบัติ อย่างไรบ้าง ?

.....

.....

.....

.....

จากข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าว ท่านเห็นว่า ควรมีกลไกการนำนโยบายนั้นสู่การปฏิบัติอย่างไร จึงจะเกิดประสิทธิผลที่ดี (กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การตั้งหน่วยงานใหม่รับผิดชอบ การปรับโครงสร้าง การจัดระบบการบริหาร การพัฒนาบุคลากร การงบประมาณ หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น)

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความร่วมมือ

ภาคผนวก ค

รายนามอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์

รายนามอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ให้สัมภาษณ์

.....

- | | |
|--|--|
| 1. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปิยญา การพานิช |
| 2. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา | รองศาสตราจารย์ ดร. สุพล วุฒิสาน |
| 3. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม | ดร. สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์ |
| 4. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ | รองศาสตราจารย์ ดร. เปื้อง จันดา |
| 5. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม | รองศาสตราจารย์ ดร. สมเจตน์ ภูศรี |
| 6. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลย ภูมิพันธุ์ |
| 7. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ | รองศาสตราจารย์ ดร. ทองหล่อ วงษ์อินทร์ |
| 8. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ช่างโชติ พันธุเวช |
| 9. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ พุทธิชีวิน |
| 10. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สติรัชย์ หาญสมบัติ |
| 11. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เกษม บุญรัมย์ |

ภาคผนวก ง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก

.....

1. นายแพทย์อนันต์ อริยะชัยพานิชย์ พ.บ. ,ป.บัณฑิตชั้นสูงการแพทย์คลินิก (รังสีวิทยา),
Cert. in Training in CT. and Ultrasound. University Hospital, Naples, Italy
ข้าราชการบำนาญ อดีตรองปลัดกระทรวงสาธารณสุข
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย แหวนเพชร Ed.D. (Industrial Education Management)
อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
ประธานคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยและ
ของอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประวิติ สมเป็น Ph.D. (Rural Development)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
ประธานสภาอาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
4. นายสิงห์ทอง สิงห์พรพงศ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1
ประธานคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
5. ดร. นิเชต สุนทรพิทักษ์ Ed.D (Higher Education)
ข้าราชการบำนาญ อดีตเลขาธิการสภาสถาบันราชภัฏ

ภาคผนวก จ
รายนามผู้ร่วมสนทนากลุ่ม

1. รายนามผู้ร่วมสนทนากลุ่มผู้บริหารและอาจารย์

วันที่ 30 พฤศจิกายน 2550 เวลา 13.30 – 16.00 น.

ณ ห้องเฮอร์วีน อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

.....

- | | |
|--|--------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา | ภาณุรัตน์ |
| 2. รองศาสตราจารย์สารภี | วรรณตรง |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นภค | พุลสวัสดิ์ |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปราโมทย์ | ค่านประคิษฐ์ |
| 5. อาจารย์ ว่าที่ พันตรี ประดับเกียรติ | จันทร์ไทย |
| 6. อาจารย์ พันจ่าอากาศโท นิคม | ทนขุนทด |
| 7. อาจารย์ ดร.นภาพรณ | พัฒนฉัตรชัย |
| 8. อาจารย์ยงยุทธ | เรืองศรี |
| 9. อาจารย์สุโขใจ | สมพงษ์พันธุ์ |
| 10. อาจารย์วิภาวดี | เผือกบัวขาว |
| 11. อาจารย์สิงหา | กรจับ |
| 12. อาจารย์จักรพงษ์ | เจือจันทร์ |
| 13. อาจารย์วิภา | พนมเสริฐ |
| 14. อาจารย์สุคใจ | สะอาดยิ่ง |
| 15. อาจารย์แม่นวาค | แข่งขัน |

2. รายนามผู้ร่วมสนทนากลุ่มนักศึกษา

วันที่ 23 พฤศจิกายน 2550 เวลา 13.30 – 16.00 น.

ณ ห้องอาหาร อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

.....

- | | | |
|--------------------|-----------------|---|
| 1. นางสาวเกษมณี | คำดี | นายกองค์การบริหารนักศึกษาภาคปกติ |
| 2. นายอนุกุล | ไชยโคตร | ประธานสภานักศึกษาภาคปกติ |
| 3. นายอนันศิริ | แพ่งงา | นายกสโมสรนักศึกษาคณะครุศาสตร์ |
| 4. นายสุกัญญา | นรดี | นายกสโมสรนักศึกษาคณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ |
| 5. นายจุลศักดิ์ | แสนมนตรี | นายกสโมสรนักศึกษาคณะวิทยาการจัดการ |
| 6. นายสุนทร | จันทร์เปล่ง | นายกสโมสรนักศึกษาคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |
| 7. นายก้านเพชร | ศรีหาบุตร | นายกสโมสรนักศึกษาคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม |
| 8. นายศักดิ์สิทธิ์ | ดอกคำฐิติพันธุ์ | นายกองค์การบริหารนักศึกษา ภาค กศ.ปช. |
| 9. นางแก้วนัฐรา | เบนเนตต์ | ประธานสภานักศึกษา ภาค กศ.ปช. |

ภาคผนวก ฉ
รายนามผู้ร่วมประชาพิจารณ์

รายชื่อผู้ร่วมประชาพิจารณ์
แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
พ.ศ. 2551 – 2555
วันพฤหัสบดีที่ 20 ธันวาคม 2550 เวลา 09.00 – 12.00 น.
ณ ห้องท้าวพลตรีเรียเตอร์ อาคารสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	หมายเหตุ
1	นายธงชัย มุ่งเจริญพร	นายก อบจ.สุรินทร์	อบจ.สุรินทร์	วิทยากร
2	นายสัญญาชัย สมถ้วน	นายก อบต.	อบต.น้ำเขียว อ.รัตนบุรี	
3	นางสุวรรณณี โชติศิรินันท์	นายก อบต.	อบต.กันทรจระมวล อ.ปราสาท	
4	นายยุวัฒน์ เจริญสวัสดิ์	นายก อบต.	อบต.เกาะแก้ว อ.สำโรงทาบ	
5	นายไพบุลย์ คำนึ่งสุข	นายก อบต.	อบต.นาหนองไผ่ อ.ชุมพลบุรี	
6	นายไทรภพ ดวงอินทร์	นายก อบต.	อบต.บัวเชด อ.บัวเชด	
7	นายประสพ ชื้อศักดิ์	รองนายก อบต.	อบต.กันทรจระมวล อ.ปราสาท	
8	นายสัญญาชัย สุขเกิด	รองนายก อบต.	อบต.หนองไผ่ล้อม อ.สำโรงทาบ	
9	นายขวัญชัย อุดเขียว	ปลัด อบต.	อบต.จิกแดก อ.ปราสาท	
10	นายสุรพงษ์ ธรรมเที่ยง	ปลัด อบต.	อบต.โคกสะอาด อ.ปราสาท	
11	นางยุพิน ธรรมเที่ยง	ปลัด อบต.	อบต.ทุ่งมน อ.ปราสาท	
12	น.ส.พัชรนันท์ วีระบุทศศิลป์	จนท.วิเคราะห์ฯ	อบต.ทุ่งมน อ.ปราสาท	
13	นายวิวัฒน์ เจริญสวัสดิ์	ปลัด อบต.	อบต.เกาะแก้ว อ.สำโรงทาบ	
14	น.ส.อารีรัตน์ เกตุศรี	นักวิชาการ	อบต.ขอนแก่น อ.สังขะ	
15	นายสำเริง สัมมา	ปลัด อบต.	อบต.ขอนแก่น อ.สังขะ	
16	นายสุรเสน วรณูปถัมภ์	จนท.วิเคราะห์ฯ	อบต.บ้านแร่ อ.เขวาสินรินทร์	
17	นายสุมิตร มะโนรัตน์	จนท.วิเคราะห์ฯ	อบต.สะกาด อ.สังขะ	
18	นายประกิต จารุภักตร์ชัย	ปลัด อบต.	อบต.ตาตุ่ม อ.สังขะ	
19	นายจิตรกร ศรีปิยบุญ	ปลัด อบต.	อบต.นาหนองไผ่ อ.ชุมพลบุรี	
20	นางจุฬาลักษณ์ แทนทอง	ปลัด อบต.	อบต.นาหนองไผ่ อ.ชุมพลบุรี	
21	น.ส.พุดตาน แก้วปลั่ง	ปลัด อบต.	อบต.บึง อ.เขวาสินรินทร์	
22	นายภูษิต พิมพ์เสน	หน.สป.เทศบาล	เทศบาลตำบลบัวเชด อ.บัวเชด	
23	นางศศิธร โกดิรัมย์	จนท.วิเคราะห์ฯ	อบต.สนม อ.สนม	

รายชื่อผู้ร่วมประชาพิจารณ์ (ต่อ)

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	หมายเหตุ
24	นางวรรณ มีโชค	จนท.วิเคราะห์ฯ	อบต.เพ็ชราม อ.เมืองสุรินทร์	
25	น.ส.นิตยาภรณ์	หน.ส่วนโยธา	อบต.หนองบัวบาน อ.รัตนบุรี	
25	นายวิรัช มุลาลินน์	ผช.โยธา	อบต.หนองบัวบาน อ.รัตนบุรี	
26	นายนวน สุขบรรณ	รองนายก อบต.	อบต.หมื่นศรี อ.ลำโรงท่า	
27	นายศศพล พรหมคำ	นายก อบต.	อบต.คำผง อ.โนนนารายณ์	
28	นายคำรงค์ สายยศ	รองนายก อบต.	อบต.บึง อ.เขวาสินรินทร์	
29	นางอรพินท์ คิลลิต	เลขานายก อบต.	อบต.เทนมีย์ อ.เมืองสุรินทร์	
30	นายทิส สุภา	รองนายก อบต.	อบต.สะโน อ.ลำโรงท่า	
31	นางรัชณี บัลลังค์	นักบริหารทั่วไป	เทศบาลตำบลจอมพระ อ.จอมพระ	
32	จ.ส.อ. ทองสุข ตลับทอง	ปลัด อบต.	อบต.บ้านจารย์ อ.สังขะ	
33	นายเฉลิมเกียรติ ละครจันทร์	นักวิชาการศึกษา	อบต.กุดขาคิม อ.รัตนบุรี	
34	นายสุพันธ์ เครือจันทร์	จนท.วิเคราะห์ฯ	อบต.เมืองลิง อ.จอมพระ	
35	นายนิลพนธ์ จันทร์โท	ปลัด อบต.	อบต.คำผง อ.รัตนบุรี	
36	นายประสพ พวงศรี	นายก อบต.	อบต.แกใหญ่ อ.เมืองสุรินทร์	
37	นายประดับ สาลีทอง	รองนายก อบต.	อบต.แกใหญ่ อ.เมืองสุรินทร์	
38	นายวินัย เขากล้า	รองนายก อบต.	อบต.นาดี อ.เมืองสุรินทร์	
39	นางณัฐริย์ อนุศาสนันท์	หน.สนง.	สนง.พมจ.สุรินทร์	
40	นายอนันธนวิทย์ อนุศาสนันท์	จนท.วิเคราะห์ฯ	เทศบาลเมืองสุรินทร์	
41	นายสมศรี บุญมี	จนท.วิเคราะห์ฯ	สนง. สาธารณสุข จ.สุรินทร์	
42	นายวิรัช มุลาลินน์	ผช.โยธา	อบต.หนองบัวบาน อ.รัตนบุรี	
43	นายอานวย จำปาหอม	รองนายก อบต.	อบต.โนนนารายณ์ อ.โนนนารายณ์	
44	น.ส.นิธิพร คงไทย	ปลัด อบต.	อบต.ท่าสว่าง อ.เมืองสุรินทร์	
45	นายคณศ คิลลิตย์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	
46	นายเคชา ศิริภานันท์	รองศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	
47	นายพิทักษ์ น้อยวงศ์	รองศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	
48	นายโสภ ไทยจันทร์รักษ์	อาจารย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	
49	นายประจิต ทิณบุตร	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	
50	นายทำนุ วรธงไชย	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	
51	นายเอกฉัตร จารุเมธีชน	รองศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	
52	นายสามารถ จีบใจ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	

รายชื่อผู้ร่วมประชาพิจารณ์ (ต่อ)

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน	หมายเหตุ
53	นางรุ่งฤดี ไวยศรีแสง	ครู คศ.2	ร.ร.ลานทรายพิทยาคม อ.ท่าตูม	
54	นายมานพ ชูตระกูล	ครูชำนาญการ	ร.ร. ลานทรายพิทยาคม อ.ท่าตูม	
55	น.ส. กรรณิการ์ ชัยยืน	ครู คศ.2	ร.ร. ลานทรายพิทยาคม อ.ท่าตูม	
56	นายเทียนชัย นามวงษ์	นักวิชาการศึกษา	เทศบาลตำบลสังขะ อ.สังขะ	
57	นางเจริญศรี กลีบแก้ว	ครู คศ.2	ร.ร. สุรินทร์ราชมงคล อ.เมืองฯ	
58	นางวนิดา ศรีเลิศ	ผู้อำนวยการ	ร.ร.สุรินทร์ราชมงคล อ.เมืองฯ	
59	นางวาสนา พรหมบุตร	ครู คศ.2	ร.ร.จอมพระประชาสรรค์ อ.จอมพระ	
60	นางพวงเพชร เอี่ยมงูงา	ครู คศ.2	ร.ร.จอมพระประชาสรรค์ อ.จอมพระ	
61	น.ส. บุพิน สายยศ	ครู คศ.2	ร.ร.จอมพระประชาสรรค์ อ.จอมพระ	
62	นางมณี นรสาร	ครู คศ.2	ร.ร. เมืองสิงวิทยา อ.จอมพระ	
63	น.ส. พรรตนา ทางคี่	ครู คศ.2	ร.ร. สุรวิทยาคาร อ.เมืองฯ	
64	น.ส. มณีนันท์ โสมทิพนกุล	ครู คศ.2	ร.ร. สุรวิทยาคาร อ.เมืองฯ	
65	นางอุษา สุขมูล	ครู คศ.2	ร.ร. สุรวิทยาคาร อ.เมืองฯ	
66	นายสุตใจ กล้าหาญ	รองผู้อำนวยการ	ร.ร.เมืองสิงวิทยา อ. จอมพระ	
67	นางพวงเพชร สีดาโคตร	ครู คศ.2	ร.ร.บ้านกระเบื้อง อ.ชุมพลบุรี	
68	นายเชาวลิต ศิริกุล	ครู คศ.2	ร.ร.บ้านเกาะแก้ว อ.ตำบอง	
69	นายสุรศักดิ์ สืบสภาร	ข้าราชการบำนาญ	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	
70	นายนิเวศน์ ตัวกาษา	รองผู้อำนวยการ	ร.ร.สุรินทร์พิทย อ.ลำคอน	

ภาคผนวก ข

การศึกษาศถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การศึกษสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

.....

จุดเริ่มต้นของการวางแผนกลยุทธ์คือการศึกษสถานภาพขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ในการที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสำรวจ วิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัย อันจะทำให้ทราบว่า มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคหรือสิ่งคุกคามอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนา โดยดำเนินการศึกษาเป็นลำดับขั้นตอนดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
4. การประเมินสถานภาพสถานศึกษา

1. การวิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

โดยทั่วไป มหาวิทยาลัยมีภารกิจหลัก (assigned mission) ตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งขึ้นโดยถือเป็นการกิจหลัก อันได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นหลัก แต่มหาวิทยาลัยก็ยังมีภารกิจรองอื่น ๆ ที่ต้องกระทำอีกมาก ทั้งนี้จำเป็นต้องคำนึงว่า มหาวิทยาลัยแห่งนั้นจัดอยู่ในกลุ่มมหาวิทยาลัยประเภทใดในมหาวิทยาลัย 4 กลุ่มตามที่สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษาจำแนก อันได้แก่ กลุ่มมหาวิทยาลัยวิจัย กลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นการพัฒนาสังคม กลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นการสอนระดับปริญญาตรี และกลุ่มมหาวิทยาลัยที่เน้นด้านศิลปวัฒนธรรม ซึ่งมีการกิจรองที่แตกต่างกันออกไป แต่ก็มีภารกิจหลักที่สำคัญเช่นเดียวกันได้แก่การผลิตบัณฑิต และควรพิจารณาถึงผลผลิตของมหาวิทยาลัยคือ ตัวบัณฑิตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้จำเป็นต้องศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระยะต่าง ๆ นโยบายรัฐบาลในด้านต่าง ๆ ความคิดเห็นของผู้ปกครอง นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการศึกษา ความต้องการของสังคมและท้องถิ่น เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ จำแนกเป็น 2 ประเภทได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ข้อมูลสภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือในการประเมินหน่วยงานนั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไร และพัฒนาไปในทิศทางใด

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยตรง แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวหรือมีความสัมพันธ์โดยอ้อม เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรืออาจควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย

2.1.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social culture factors: S) ได้แก่ ประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวโน้มทางสังคม การคมนาคม การสื่อสาร อาชีพ ปัญหาอื่น ๆ ในสังคม

2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technological factors: T) ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกลต่าง ๆ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิปัญญาชาวบ้าน เป็นต้น

2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ (economic factors: E) ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่าง ๆ

2.1.4 ด้านการเมืองและกฎหมาย (political and legal factors: P) ได้แก่ รัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง พระราชบัญญัติการศึกษา นโยบายรัฐบาล นโยบายของหน่วยเหนือ การแทรกแซงทางการเมือง เป็นต้น

ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการนั้น ส่วนมีอิทธิพลต่อหน่วยงานมากน้อยแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับภารกิจหลักและภารกิจรองของหน่วยงาน แต่ในทางการศึกษานั้น การเมืองและกฎหมายมักเป็นด้านที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นต้องยึดนโยบายและระเบียบกฎหมายเป็นแนวทางหลักในการดำเนินการตามภารกิจ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายในเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ได้ มักประกอบด้วย

2.2.1 ด้านโครงสร้างและนโยบายของหน่วยงาน (structure : S1) ได้แก่ โครงสร้างองค์การ นโยบาย และระบบงานของหน่วยงาน

2.2.2 ด้านผลผลิตและการบริการ (Service : S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษาของหน่วยงาน และคุณภาพของบัณฑิต

2.2.3 ด้านบุคลากร (man : M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงาน

2.2.4 ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (money : M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

2.2.5 ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material : M3) ได้แก่ ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในหน่วยงานนั้น

2.2.6 ด้านการบริหารจัดการ (management : M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน เป็นต้น

3. กระบวนการประเมิน

1. แต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งควรประกอบด้วยผู้แทนจากทุกหน่วยงานภายในองค์กรนั้นเพื่อการมีส่วนร่วมในการวางแผนและความสมบูรณ์ของข้อมูล ควรมีจำนวนประมาณ 15 – 20 คน

2. คณะกรรมการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญเป็นรายการในแต่ละด้าน โดยกำหนดให้ประเด็นที่สัมพันธ์กับการกิจหลักและการรองของหน่วยงานให้ครบ โดยประเด็นที่เป็นโอกาส ใช้เครื่องหมาย (+) และ ประเด็นที่เป็นอุปสรรคใช้เครื่องหมาย (-) ประเด็นที่เป็นจุดแข็งใช้เครื่องหมาย (+) และประเด็นที่เป็นจุดอ่อนก็ใช้เครื่องหมาย (-) เช่นเดียวกัน

3. คณะวางแผนทุกคนให้คะแนน โดยพิจารณารายการคำถามว่ามีประเด็นที่สัมพันธ์กับการกิจหน้าที่ของหน่วยงานมากน้อย และให้คะแนนตามความเห็นกำหนดช่องละ 1 คะแนน ประเด็นใดที่มีความสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ มาก ก็ให้คะแนนได้มากกว่า 1 ช่อง

4. หาค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็น และค่าเฉลี่ยรวมรายด้านจนครบทุกด้าน

5. กรอกรายละเอียดคะแนนของแต่ละด้านลงไปแล้วคำนวณหาค่าเฉลี่ย

4. การสร้างกราฟ

1. ลากเส้นแนวนิ่ง แทนค่าจุดแข็ง-จุดอ่อน เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน

2. ลากเส้นแนวนอน แทนค่าโอกาส-อุปสรรค เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอก โดยกำหนด ค่าที่จุดตัดเท่ากับ 0 ค่าที่ขึ้นไปข้างบนคือจุดแข็งเป็น + ค่าลงมาด้านล่างคือจุดอ่อน เป็น- ค่าด้านขวามือเป็นโอกาสเป็นค่า + ส่วนค่าด้านซ้ายมือแทนอุปสรรคเป็นค่า - (เหตุที่กำหนดดังนี้ เนื่องจากต้องการให้สอดคล้องกับหลักการของการพิจารณากราฟ ซึ่งค่ามุมขวามือตามหลักจะเป็น ++ และค่าด้านซ้ายล่างจะเป็นค่า -- ตามลำดับ)

3. นำค่าที่คำนวณไว้แต่ละส่วนมากำหนดลงบนเส้นกราฟ และคำนวณหาค่าจุดตัดแรงงา เพื่อบ่งบอกว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอยู่ในเขตใด

4. นำผลรวมคะแนนจริงของปัจจัยภายนอกที่เอื้อและไม่เอื้อมากำหนดลงในเส้นแนวนอน ส่วนผลรวมคะแนนจริงของปัจจัยภายในกำหนดลงบนเส้นแนวนิ่ง

5. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 จุด เป็นรูปไข่

5. การแปลความหมาย

1. รูปไข่เฉียงไปมุมบนขวา หรือตำแหน่ง SO เป็นตำแหน่งที่เอื้อและแข็ง แสดงว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเอื้อพร้อมให้การสนับสนุน เช่น ชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น บุคลากรมีความรู้ สามัคคี มุ่งมั่นปฏิบัติงานเต็มตามความสามารถ เป็นต้น

2. รูปไข่เฉียงไปทางมุมล่างขวา หรือตำแหน่ง OW เป็นตำแหน่งที่เอื้อแต่อ่อน แสดงว่าสถานศึกษามีจุดอ่อนภายใน แต่มีโอกาจากปัจจัยภายนอกที่เอื้อ และหากมีการแก้ปัญหาภายในหรือจุดอ่อนแล้ว จะทำให้มีความเข้มแข็งมาก ซึ่งสามารถจะไปสู่ตำแหน่งที่เอื้อและแข็ง ได้

3. รูปไข่เฉียงลงด้านบนซ้าย หรือตำแหน่ง ST เป็นตำแหน่งที่ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีความพร้อม แต่ยังไม่มีโอกาสเพราะปัจจัยภายนอกยังไม่เอื้ออำนวย จำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาจากภายนอก เช่น รอการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ รอระเบียบกฎหมายที่ชัดเจนเหมาะสม หรือรอสถานการณ์การเมือง เป็นต้น

4. รูปไข่เฉียงลงด้านล่างซ้าย หรือตำแหน่ง TW เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่มีโอกาสพัฒนา ไม่มีปัจจัยที่เอื้อต่อการกิจของสถานศึกษา ขณะเดียวกันสถานศึกษาเองก็มีปัญหาภายในซึ่งเป็นจุดอ่อนของสถานศึกษานั้นด้วย

จากนั้น คณะทำงานก็จะคิดวางแผนกลยุทธ์และหาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาหรือแก้ไข ปัญหาให้เหมาะกับบริบท และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่อไป

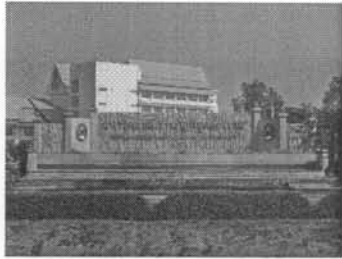
.....

ภาคผนวก ข
ภาพจากการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย



1. ภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)



1. ภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย (ต่อ)



2. ภาพการสนทนากลุ่มและการประชาพิจารณ์



ประวัติผู้เขียน

นายณภดล พูลสวัสดิ์ เกิดเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2497 ภูมิลำเนาเดิมอยู่ที่ตรอกวัดราชสิทธิารามฝั่งขวา แขวงวัดท่าพระ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพฯ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาการศึกษบัณฑิต วิชาเอกภูมิศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อ พ.ศ. 2519 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อ พ.ศ. 2526 สำเร็จการศึกษาลัทธิสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง สาขาวิชา การจัดการอุดมศึกษา (นานาชาติ) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อ พ.ศ. 2547 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อภาคการศึกษาปลาย ปีการศึกษา 2547 นับเป็นรุ่นที่ 3 ปัจจุบันรับราชการตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กลุ่มวิชาพื้นฐานและบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์