

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

| แหล่งทุน                                                          | ชื่อทุน                                                                           | ที่ติดต่อขอข้อมูล                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   |                                                                                   | 2281-2102                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| สำนักงาน<br>คณะกรรมการป้องกัน<br>และปราบปราม<br>ยาเสพติด (ป.ป.ส.) | - ทุนวิจัยป้องกันยาเสพติด                                                         | การป้องกันยาเสพติด สำนักงาน ป.ป.ส.<br>ถ.ดินแดง เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400<br>โทร. 0-2245-9889 , 0-2247-0901-19 ต่อ<br>244,304 โทรสาร 0-2247-7217                                                                                                                                                                                  |
| สำนักงาน<br>คณะกรรมการนโยบาย<br>พลังงานแห่งชาติ<br>(สพช.)         | 1. ทุนกองทุนเพื่อส่งเสริม<br>การอนุรักษ์พลังงาน<br>ภายใต้แผนงานภาคความ<br>ร่วมมือ | กองทุนอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทน<br>สำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงาน<br>แห่งชาติ 121/1-2 ถ.เพชรบุรี เขตราชเทวี<br>กรุงเทพฯ 10400 โทร.0-2612-1555 ต่อ<br>391,392,354,356,359,362<br>โทรสาร 0-2612-1374 หรือ 0-2612-1372<br>E-mail : patchareeporn@nepo.go.th.<br><a href="http://www.nepo.go.th">http://www.nepo.go.th</a>   |
|                                                                   | 2. ทุนวิจัยสำนักงาน<br>คณะกรรมการนโยบาย<br>พลังงานแห่งชาติ                        | - กองทุนอนุรักษ์พลังงานและพลังงานทดแทน<br>สำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงาน<br>แห่งชาติ 121/1-2 ถ.เพชรบุรี เขตราชเทวี<br>กรุงเทพฯ 10400 โทร.0-2612-1555 ต่อ<br>391,392,354,356,359,362<br>โทรสาร 0-2612-1374 หรือ 0-2612-1372<br>E-mail : patchareeporn@nepo.go.th.<br><a href="http://www.nepo.go.th">http://www.nepo.go.th</a> |
| สำนักงานนโยบาย<br>และแผนสิ่งแวดล้อม                               | ทุนวิจัยสำนักงานนโยบาย<br>และแผนสิ่งแวดล้อม                                       | กองสิ่งแวดล้อมชุมชนและพื้นที่เฉพาะ<br>สำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม<br>ซอยพิบูลวัฒนา 7 ถ.พระรามที่ 6 กรุงเทพฯ<br>10400 โทร.02-279-7180-9 ต่อ 210                                                                                                                                                                             |

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

| แหล่งทุน                                                                     | ชื่อทุน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ที่ติดต่อขอข้อมูล                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สำนักงาน<br>คณะกรรมการ<br>วัฒนธรรมแห่งชาติ                                   | 1. ทุนวิจัยด้านวัฒนธรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | - ผู้อำนวยการ ส่วนวิจัยและพัฒนา<br>สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ<br>ถ.รัชดาภิเษก เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10320<br>โทร.0-2247-0028 ต่อ 173-5 โทรสาร 0-<br>2645-2360 |
|                                                                              | 2. ทุนวิจัยสำนักงาน<br>คณะกรรมการวัฒนธรรม<br>แห่งชาติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | - ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักงาน<br>คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติถ.<br>รัชดาภิเษก ห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร.<br>0-2248-5852-3                                             |
| สำนักงานกองทุน<br>สนับสนุนการวิจัย<br>(สกว.) Thailand Research<br>Fund (TRF) | - ทุนสนับสนุนการวิจัย<br>- ทุนปริญญาเอกกาญจนา<br>ภิเษก<br>- ทุนวิจัยองค์ความรู้ใหม่ใน<br>การศึกษาระดับ<br>ปริญญาเอก<br>- ทุนวิจัยหลังปริญญาเอก<br>- ทุนวิจัยหลังปริญญาเอก<br>ของ สกว. ร่วมมือ<br>National Council (NRC)<br>ประเทศแคนาดา<br>- ทุนพัฒนานักวิจัย (เมธี<br>วิจัย สกว.)<br>- ทุนวิจัยองค์ความรู้ใหม่ที่<br>เป็นพื้นฐานต่อการพัฒนา<br>(วุฒิเมธีวิจัย สกว.)<br>- ทุนส่งเสริมกลุ่มวิจัย<br>เมธีวิจัยอาวุโส สกว.) | สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย<br>โทร.0-2298-0455-75 โทรสาร 0-2298-0476<br><a href="http://www.trf.or.th">http://www.trf.or.th</a>                                   |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| แหล่งทุน                                                                                                                            | ชื่อทุน                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ที่ติดต่อขอข้อมูล                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทุนสนับสนุนการวิจัย<br/>อุปกรณ์การแพทย์<br/>ชุดโครงการวิจัยพัฒนา<br/>เทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม</li> <li>- ทุนสนับสนุนการวิจัย ชุด<br/>โครงการวิจัย<br/>เรื่อง "การสื่อสารเพื่อ<br/>ชุมชน ระยะที่ 3"</li> <li>- ทุนสนับสนุนผู้ปฏิบัติการ<br/>วิจัยในภาคอุตสาหกรรม</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| สำนักงานกองทุน<br>สนับสนุนการสร้าง<br>เสริมสุขภาพ (สสส.)                                                                            | ทุนสนับสนุนโครงการ<br>สร้างเสริมสุขภาพ                                                                                                                                                                                                                                                                          | สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริม<br>สุขภาพ (สสส.) 979 อาคาร S.M. ทาวเวอร์<br>ถ.พหลโยธิน พญาไท กรุงเทพฯ 10400<br>โทร.02-298-0500 โทรสาร 02-298-0501<br><a href="http://www.thaihealth.or.th">www.thaihealth.or.th</a>                                                          |
| สำนักงานรับรอง<br>มาตรฐานและ<br>ประเมินคุณภาพ<br>การศึกษา (องค์การ<br>มหาชน)                                                        | ทุนวิจัยสำนักงานรับรอง<br>มาตรฐานและประเมิน<br>คุณภาพการศึกษา (องค์การ<br>มหาชน)                                                                                                                                                                                                                                | สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน<br>คุณภาพการศึกษา(สำนักงานชั่วคราว)<br>อาคาร 2 ชั้น 3 สำนักงานคณะกรรมการ<br>การศึกษาแห่งชาติ ถ.สุขุมวิท เขตดุสิต<br>กรุงเทพฯ 10300                                                                                                               |
| สำนักงานกองทุน<br>สนับสนุนการวิจัย<br>(สกว.) ร่วมกับ<br>สำนักงานพัฒนา<br>วิทยาศาสตร์และ<br>เทคโนโลยีแห่งชาติ<br>(สวทช.) และ Special | ทุนโครงการวิจัยและพัฒนา<br>เพื่อการป้องกันและบำบัด<br>โรคเขตร้อน (Thailand-<br>Tropical Diseases<br>Research Program " T-2")                                                                                                                                                                                    | ฝ่ายเลขานุการ : โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อ<br>การป้องกันและบำบัดโรคเขตร้อน<br>(T-2) C/O ศูนย์พันธุวิศวกรรมและ<br>เทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติอาคารสำนักงาน<br>พัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ<br>เลขที่ 73/1 ถ.พระรามที่ 6 แขวงทุ่งพญาไท<br>เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400 โทร.02-644- |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| แหล่งทุน                                                                                             | ชื่อทุน                         | ที่ติดต่อขอข้อมูล                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programme for<br>Research and<br>Training in Tropical<br>Diseases<br>(TDR/WHO)                       |                                 | โทร.02-6448150-9 ต่อ 501 , 02-644-8083<br>โทรสาร 02-644-8100<br>E-mail : tawged@biotec.or.th                                                                       |
| โครงการเอเชีย-ยุโรป<br>ศึกษาภายใต้การ<br>สนับสนุนของ<br>สำนักงานกองทุน<br>สนับสนุนการวิจัย<br>(สกว.) | ทุนโครงการเอเชีย-ยุโรป<br>ศึกษา | โครงการเอเชีย-ยุโรปศึกษาชั้น 8 ศูนย์<br>มานุษยวิทยาสรีรธร ด.บรมราชชนนี เขต<br>ตลิ่งชัน<br>กรุงเทพฯ 10170 โทรศัพท์/โทรสาร 02-434-<br>6256 E-mail : trf_ae@yahoo.com |

## แหล่งทุนวิจัยต่างประเทศ

### ตารางที่ 4 แหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยต่างประเทศ

| แหล่งทุน                                           | ชื่อทุน                                                                          | ที่ติดต่อขอข้อมูล                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Canadian International Development agency          | - ทุนส่งเสริมการจัดการทรัพยากรและการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ                           | Association of Universities and Colleges of Albert Ottawa on Canada KIB IBI<br>โทร. 613 563-1236<br>ภาควิชาวาริชศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130 โทร. 0-3810-2222                         |
| International Atomic Energy Agency                 | - ทุนวิทยาศาสตร์นิวเคลียร์                                                       | Agence Internationale de L' energie Atomique, Wagramerstrasse 5 A-1400 Vienna, AUSTRIA หรือที่สำนักงานพลังงานปรมาณูเพื่อสันติ ถนนวิภาวดีรังสิต เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900<br>โทร. 0-2579-5230, 0-2562-0123<br>โทรสาร 0-2561-3013 |
| International Foundation for Science               | - ทุนส่งเสริมสาขาวิทยาศาสตร์อาหาร                                                | IFS GREV TUREGATAN S-114<br>38 Stockholm SWEDEN                                                                                                                                                                                 |
| Natural Science and Engineering Research Council   | - ทุนการปฏิบัติงานวิจัยตามโครงการ NSERC scholarships and Fellowships Programmers | Scholarships and Fellowships Division, NSERC 350 Albert Street, Ottawa, Canada K1A 1H5                                                                                                                                          |
| Southeast Asian Ministers of Education Secretariat | - SEAMEO – Jasper fellowship Award Competition                                   | 920 ถนนสุขุมวิท กรุงเทพฯ 10110<br>โทร. 0-2391-0144, 0-2391-0256<br>โทรสาร 0-2381-2587                                                                                                                                           |
| Thailand – U.S. Education Foundation (Fulbright)   | - ทุน Thai Visiting Scholar Competition                                          | ไทควา ทาวเวอร์ 1 ชั้น 3<br>เลขที่ 21/5 ถนนสารใต้ กรุงเทพฯ 10120<br>โทร. 0-2285-0581-3 โทรสาร 0-2285-0583                                                                                                                        |

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| แหล่งทุน                           | ชื่อทุน                              | ที่ติดต่อขอข้อมูล                                                                                                                         |
|------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| United Nations<br>Children's Fund  | - ทุนสนับสนุนการแพทย์                | 19 ถนนพระอาทิตย์ กรุงเทพฯ 10200<br>โทร. 0-2280-5931 โทรสาร. 0-2280-3563                                                                   |
| World Health<br>Organization (WHO) | RTG – WHO<br>Collaborative Programme | WHO Representative to Thailand.<br>C/O Ministry of Public Health,<br>Tiwanond Rd. Nonthaburi 11000<br>โทร. 0-2590-1524 โทรสาร 0-2591-8199 |

#### ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

สถาบันจะต้องทำหน้าที่เป็นคลังแห่งความรู้ของท้องถิ่น สามารถประยุกต์หรือแปลงความรู้ความสากลให้เกิดประโยชน์ต่อคนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง และต้องเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของรัฐและของเอกชน เพื่อตอบสนองความต้องการทางวิชาการของคนในท้องถิ่นซึ่งการดำเนินงานด้านบริการทางวิชาการแก่สังคมตามหลักการข้างต้น สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการทบทวนมหาวิทยาลัย (2535) ดังต่อไปนี้ 1) สำรวจและสร้างเครือข่ายผู้รู้หรือเครือข่ายนักสือข่าวในท้องถิ่น แล้วใช้เครือข่ายนี้เป็นช่องทางสำหรับกระจายความรู้และข่าวสารไปสู่คนในท้องถิ่น ในขณะเดียวกันก็ใช้เครือข่ายนี้สำหรับรวบรวมปัญหาและความต้องการของคนในท้องถิ่นด้วย 2) จัดให้มีการประชุม สภาจิต และฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ตามความต้องการของคนในท้องถิ่น 3) ดำเนินการให้คนในท้องถิ่นได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และร่วมกันแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหา โดยสถาบันจะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนหรือหาแหล่งสนับสนุนเพื่อช่วยให้การแก้ปัญหตามแนวทางนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) จัดให้อาจารย์และนักศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ได้ปฏิบัติงานภาคสนามเพื่อเรียนรู้จากความเป็นจริงของท้องถิ่น ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ได้บริการทางวิชาการแก่คนในท้องถิ่น และในขณะเดียวกันก็จะได้เรียนรู้เรื่องต่าง ๆ จากผู้รู้ในท้องถิ่นด้วย 5) ศึกษาและรวบรวมกรณีการพัฒนาท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ หรือกรณีการแก้ปัญหาที่น่าสนใจของคนในท้องถิ่นต่าง ๆ แล้วนำมาเผยแพร่หรือนำคนในท้องถิ่นเดินทางไปดูด้วยตัวเอง หรือจัดให้คนในท้องถิ่นได้พบปะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหากับคนในท้องถิ่นต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2534, หน้า 168) ได้กล่าวว่า งานบริการวิชาการแก่สังคม หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่าบริการชุมชน เป็นงานที่แตกต่างกับงานอื่น ๆ ที่เป็นภารกิจหลักของสถาบัน

อุดมศึกษา คือ งานสอน งานวิจัย และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพราะงานบริการชุมชนส่วนใหญ่เป็นงานที่ออกไปปฏิบัตินอกอาณาเขตของสถาบัน ฉะนั้น รูปแบบวิธีดำเนินงาน และบทบาทของผู้ปฏิบัติงานบริการชุมชนย่อมแตกต่างกับงานอื่นที่ปฏิบัติภายในสถาบัน ประโยชน์ คุณค่าคุณงามากุล (2534, หน้า 66) ได้กล่าวว่า การกิจของมหาวิทยาลัยในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอเมริกา โดยได้ผสมผสานแนวความคิดในเรื่องมหาวิทยาลัยแบบอังกฤษและแบบเยอรมันเข้าด้วยกัน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542, หน้า 56 - 57) ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องกรบริการชุมชน สรุปได้ว่า งานบริการชุมชนเป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกาตามแนวคิดและอิทธิพลจากอังกฤษในตอนปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นระยะที่การปฏิวัติอุตสาหกรรมของอังกฤษกำลังดำเนินไปด้วยดี การเผยแพร่แบบนี้อังกฤษได้ดำเนินการเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การเผยแพร่ความรู้ (University Extension System) นับเป็นกิจกรรมแรกของงานบริการชุมชนของมหาวิทยาลัย โดยมีหลักฐานว่า ศาสตราจารย์ สจวต (James Stuart) แห่งมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ จัดชั้นเรียนให้กับพวกกรรมกร ในปี ค.ศ. 1867 และประมาณปี ค.ศ. 1855 มหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ดก็เริ่มงานนี้ขึ้นเช่นกัน จากนั้นแนวคิดก็แพร่หลายไปตามมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศที่เป็นอาณานิคมหรือเคยเป็นอาณานิคมมาก่อน เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย แอฟริกาใต้ และอินเดีย เป็นต้น 2) สมาคมการศึกษาของกรรมกร (Workers Educational Association) นั้นเกิดจากกลุ่มของกรรมกรได้รวมตัวกันเป็นสมาคม เพื่อจัดกิจกรรมการศึกษาของตนเองขึ้น โดยอาศัยศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ช่วยเหลือแนวทางและเป็นวิทยากร ซึ่งต่อมาภายหลังรัฐบาลเห็นความสำคัญและได้ให้เงินสนับสนุนช่วยเหลือ 3) การปาฐกถาสาธารณะ (Public Lecture) มหาวิทยาลัยอังกฤษในคริสต์ศตวรรษที่ 19 ต้องการที่จะให้มหาวิทยาลัยเป็นสมบัติของชุมชน โดยให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีอิสระในการที่จะเสนอข้อค้นพบ ข้อคิดและความเห็นของตนต่อสาธารณชน เนื้อหาจะมีลักษณะเน้นความยาวปานกลาง ครอบคลุมตั้งแต่ประวัติศาสตร์ วรรณคดี ศิลปะ การเมือง การเมืองระหว่างประเทศ เช่น ที่มหาวิทยาลัยลอนดอนในสหรัฐอเมริกาได้รับแนวคิดนี้ไปดำเนินการและมีการพัฒนาจะเป็นแบบแผนของตนเอง ในระยะต่อมาในปี ค.ศ. 1891 มหาวิทยาลัยวิสคอนซินและมหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคลิฟอร์เนียได้จัดตั้งหน่วยบริการเสริมการศึกษา (Extension Division) ขึ้นเพื่อทำหน้าที่เผยแพร่กระจายความรู้ออกไปเช่นเดียวกับอังกฤษ คือ การบรรยายให้คนภายนอกฟัง การเปิดวิชาให้คนภายนอกเข้าเรียนได้และการเรียนเพื่อรับประกาศนียบัตรเฉพาะด้าน เป็นต้น แต่เนื้อหาและกลวิธีการศึกษาหาความรู้ยังอิงรูปแบบของมหาวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว ดังนั้น ในปี ค.ศ. 1906-1907 มหาวิทยาลัยวิสคอนซินได้ปรับปรุง Extension Division ใหม่ โดยให้หน่วยงานของรัฐบาล องค์การของบริษัทเอกชน องค์การอุตสาหกรรมธุรกิจ มีส่วนร่วมในการจัดเนื้อหาและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนมากขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนส่งเสริมให้อาจารย์มหาวิทยาลัย

ไปมีบทบาทกับหน่วยงานรัฐบาลและเอกชนมากขึ้น

งานบริการชุมชนจึงเป็นรูปแบบการให้บริการแบบองค์การบริการ (Service Agency) ที่แท้จริงขึ้น กิจกรรมส่วนใหญ่ครอบคลุมตั้งแต่การจัดอบรมระยะสั้น การประชุมสัมมนา การให้คำปรึกษา บริการห้องสมุด การเป็นผู้เชี่ยวชาญให้กับหน่วยงานของรัฐบาล ดังนั้น รูปแบบการบริการชุมชนของสหรัฐอเมริกา จึงแบ่งออกเป็น 3 แบบใหญ่ ๆ คือ 1) รูปแบบการศึกษาทางไกล (Extension Education หรือ Geographical Extension) เป็นการให้บริการในรูปแบบของการเผยแพร่กระจายความรู้ให้กว้างขวางออกไป หรือที่เรียกว่า กิจกรรมนอกสถาบัน (Extra-Mural Activities) อย่างมีประเทศสิงคโปร์ ฮองกง นิยมทำกัน 2) รูปแบบบริการชุมชน (Community Service หรือ Social Services หรือ Functional Extension) ลักษณะนี้ มหาวิทยาลัย โดยอาจารย์หรือศาสตราจารย์ทั้งหลาย หรือสถาบันอุดมศึกษาเอง ไปร่วมมีบทบาทโดยตรงกับรัฐบาล วงการธุรกิจ หรืออุตสาหกรรม โดยมหาวิทยาลัยรับให้คำปรึกษา หรือทำการวิจัยให้กับรัฐบาลและองค์กรอื่น ๆ 3) รูปแบบการศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education หรือ Chronological Extension) รูปแบบนี้มุ่งที่จะให้สถาบันอุดมศึกษาหรือวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ทุกคนมีโอกาสได้ใช้และได้รับประโยชน์เต็มที่ เจมส์ (James, 1970, p. 2673-4) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทในการให้บริการการศึกษาแก่ชุมชนเมืองของสหรัฐอเมริกา พบว่า ความต้องการที่จำเป็นมาก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัย สุขภาพ อาหาร และโภชนาการจะเป็นรูปแบบใดโดยวิธีใดก็ตาม และ การบริการชุมชนควรดำเนินการอย่างยิ่ง โดยกำหนดขอบข่ายความมุ่งหมายและเป้าหมายในการบริการชุมชนอย่างเด่นชัด ควรพิจารณาเลือกสถานที่และเพิ่มจำนวนผู้ดำเนินงานให้มากและเพียงพอการดำเนินการกิจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2538, หน้า 45) กล่าวว่า การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เริ่มปรากฏเป็นครั้งแรกในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2517 ต่อมาสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรได้ระบุคำนี้ไว้ในมาตรา 5 ของพระราชบัญญัติสถาบันฯ พ.ศ. 2518 ส่วนพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ประกาศใช้ก่อนปี พ.ศ. 2517 มิได้ระบุหน้าที่นี้ไว้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยได้รับงานการบริการสังคมไว้เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัยมานานแล้ว และนโยบายข้อหนึ่งของการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 4 ได้กำหนดไว้ว่า “ส่งเสริม ให้สถาบันอุดมศึกษาได้ดำเนินการกิจในด้านการสอน การวิจัยค้นคว้า แต่งตำรา การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงรักษาสีศิลปวัฒนธรรมให้มากยิ่งขึ้น” การพัฒนาการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย การกิจด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าการกิจด้านการสอนและการวิจัย เพราะการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการสอนและการวิจัย ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงในสังคม มิใช่เรียนจากตำราในห้องเรียนแต่เพียงอย่างเดียว เป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และช่วยในการค้นคว้าเรื่องหลักการ



วิธีการและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่จะช่วยปัญหาของสังคมให้ตรงตามความต้องการและความจำเป็นของสังคมยิ่งขึ้น แต่ภารกิจด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมได้รับความสนใจและความสำคัญน้อยกว่าภารกิจด้านอื่น ๆ ทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ

พรชูลี อาชวอำรุง (2546, หน้า 4 / 14) กล่าวว่าสถาบันอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคมในด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชนจัดเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนงานนวัตกรรมที่เหมาะสมกับชุมชนเข้าไปเผยแพร่ให้มีการจัดฝึกอบรมทั้ง โปรแกรมการฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาวโดยการให้ความรู้และหลักการที่ถูกต้องเหมาะสม และสามารถสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นภายในชุมชนด้วยศักยภาพของชุมชนเอง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) ได้กล่าวว่าความหลากหลายของบทบาทมหาวิทยาลัยทางด้านการบริการแก่สังคมว่ามหาวิทยาลัยควรให้บริการ ได้แก่ 1) ควรมีการก่อตั้งและเชื่อมโยงระบบการเรียนแบบ online สู่ชุมชนต่างๆโดยทางมหาวิทยาลัยนำโปรแกรมทางเลือก 2) จัดตั้งศูนย์พัฒนาต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้การศึกษาแก่ชุมชน 3) จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะวิจัยแก่สังคม 4) เน้นการให้ความร่วมมือชุมชน โดยผ่านเครือข่ายของผู้ประกอบการ 5) พัฒนาข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และสร้างความร่วมมือในการใช้ห้องสมุดในรูปแบบของเครือข่าย

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2538) ได้สรุปผลการประชุมทางวิชาการเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาที่มีต่อสังคม ดังนี้ 1) สถาบันอุดมศึกษาไม่ควรที่จะมุ่งปฏิบัติการกิจในด้านการเรียนการสอนแต่ฝ่ายเดียว แต่ควรหาทางส่งเสริมภารกิจหลักอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจในการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับปรุงระบบของตนให้สนองภารกิจนี้ได้ โดยการจัดหางบประมาณมาสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการ 2) สถาบันอุดมศึกษาควรนำผลการวิจัยในสาขาต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ในการให้บริการต่อสังคม 3) ควรมีการปรับหลักสูตรและการสอนในสถาบันอุดมศึกษาให้อาจารย์และนักศึกษาได้มีโอกาสสัมผัสชีวิตจริง โดยอาจกำหนดงานปฏิบัติหรืองานสนามให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร นอกจากนี้ควรหาทางสร้างหลักสูตรที่สามารถสนองความต้องการของสังคมได้ 4) ควรสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งที่เป็นภาครัฐบาลและภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหน่วยงานที่เป็นหน่วยปฏิบัติการ ซึ่งอาจรวมถึงองค์กรในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติด้วย ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องหาทางจัดระบบที่เอื้อต่อการที่บุคลากรของตนจะปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น โดยไม่ขัดกับระเบียบแบบแผนของราชการ

คูมส์ (Coombs, 1974, p. 5) ได้จำแนกความต้องการด้านการบริการให้แก่ชุมชนออกเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้ 1) ด้านการศึกษาทั่วไปหรือความรู้พื้นฐาน ได้แก่ การอ่านออก เขียนได้ คิดเป็น

ความเข้าใจวิทยาศาสตร์เบื้องต้นและสิ่งแวดล้อมทั่วไป เป็นต้น 2) ด้านการศึกษาเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ในครอบครัว ได้แก่ การอนามัย และโภชนาการ คหกรรมศาสตร์และการเลี้ยงดูเด็ก การซ่อมแซมปรับปรุงบ้านเรือน และการวางแผนครอบครัว เป็นต้น 3) ด้านการศึกษาเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของชุมชน ได้แก่ การศึกษาเพื่อความเข้าใจในการปกครองท้องถิ่น ประเทศ และการสหกรณ์ เป็นต้น 4) ด้านการศึกษาเพื่อประกอบอาชีพ ได้แก่ การพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะอย่างในการประกอบอาชีพที่สัมพันธ์กับความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตในสังคมปัจจุบัน วิจิตร อวาทะกุล (2537, หน้า 83 - 84) ได้เสนอเกี่ยวกับบทบาทของอาจารย์ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคมว่า อาจารย์ของมหาวิทยาลัย นับว่าเป็นผู้ที่ ใช้หลักวิชาและทฤษฎีอยู่เสมอ ควรเป็นผู้มี โอกาสใช้ความรู้เสนอแนะให้ความคิด แก้ไขปัญหาสังคมได้ที่กำลังเผชิญอยู่และมองเห็นได้ บางประเทศปฏิบัติได้ผลอยู่แล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา การให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ ดังนี้ 1) ด้านการให้คำปรึกษา หรือเป็นที่ปรึกษารัฐบาลในเรื่องเศรษฐกิจ การคลัง การเมือง เป็นต้น โดยทางรัฐบาลอาจคัดเลือกอาจารย์ ศาสตราจารย์ จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่มีเสียง เป็นคณะที่ปรึกษาอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการใช้นักวิชาการช่วยในการบริหารประเทศ 2) ด้านผู้เชี่ยวชาญ ในการมาช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น การจราจร การก่อสร้าง การเครื่องมือเครื่องใช้ทางไฟฟ้า ทางด้านการศึกษา เป็นต้น 3) ด้านวิชาชีพ โดยการบริการทางความรู้แก่ผู้ที่ประกอบอาชีพหรือผู้ที่ปฏิบัติงานที่ต้องการความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง โดยมีต้องการปริญญาหรือประกาศนียบัตร ด้วยการเริ่มโครงการอบรมระยะสั้น หรือระยะยาว หรือโดยการบริการการเรียนอื่น ๆ โดยเอกสาร ตำรา เป็นต้น 4) ด้านการแพทย์ สาธารณสุข อนามัย เรื่องกับความเจ็บไข้ได้ป่วย ปัญหาเรื่องสุขภาพอนามัย นับว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของสังคมมหาวิทยาลัยที่มีคณะแพทย์หรือคณะอื่นที่เกี่ยวข้อง น่าจะบริการวิชาการแก่สังคมได้

จรัส สุวรรณเวลา (2540, หน้า 271 - 272) กล่าวถึงบทบาทของมหาวิทยาลัยในการให้บริการทางวิชาการ ดังนี้

1. การให้บริการวิชาการเพื่อการให้ความรู้ด้วยการฝึกอบรม ประกอบด้วย 1.1) การศึกษาต่อเนื่อง เป็นการให้การศึกษาหลังจากจบการศึกษา เป็นการเพิ่มเติมความรู้ในสาขาที่เรียนมาและประกอบอาชีพอยู่ แต่ต้องการความทันสมัย ความก้าวหน้า 1.2) การศึกษาดลอดชีวิต (Life - Long Education) เป็นการศึกษาที่ต้องทำไปตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาคนให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสรรพความรู้ 1.3) การศึกษาใหม่ (Re-education) เป็นการศึกษาในสาขาวิชาที่ต่างจากที่เรียนมาเพราะการเปลี่ยนแปลงของโลกและของวิชาการ ทำให้มีความจำเป็นที่ต้องติดตามหาความรู้เพิ่มเติม เช่น วิศวกรเรียนศาสตร์ทางการบริหาร เป็นต้น 1.4) การให้การศึกษาอันเป็นประโยชน์แก่สังคมทั่วไป

เป็นการให้ความรู้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งมีระดับและความต้องการในลักษณะต่าง ๆ กัน

2. การให้บริการทางวิชาชีพ การประกอบวิชาชีพที่เป็นบริการให้แก่สังคม เช่น การบริการทางการแพทย์ ทันตแพทย์ ในโรงพยาบาล การบริการของสถานปฏิบัติการ เกษตรชุมชน หรือ โอเอสสาธา ที่เป็นพี่เลี้ยงงานนิสิตพร้อม ๆ กับการให้บริการจำหน่ายยาโดยมีเภสัชกรให้คำแนะนำ

3. การให้บริการเพื่อรองรับคุณภาพ คือการรับรองคุณภาพของสินค้าบางอย่างมีห้องปฏิบัติการที่ได้รับการรับรองจากหน่วยราชการเพื่อออกหนังสือสำคัญเช่น การรับเป็นห้องปฏิบัติการเพื่อรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมของสินค้าบางชนิด นอกจากการบริการรับรองคุณภาพของสินค้าแล้ว ยังมีการบริการเพื่อการรับรองความรู้ สำนักทดสอบจะเป็นกลไกของการจัดการทดสอบความรู้ที่มีความต้องการสูง เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษระดับต่าง ๆ ความรู้ทางคอมพิวเตอร์ ประกาศนียบัตรที่ออกโดยสำนักทดสอบของสถาบันที่เป็นที่เชื่อถือ สามารถนำไปใช้เพื่อการสมัครงานได้เป็นอย่างดี

4. การให้บริการห้องปฏิบัติการ ในมหาวิทยาลัยจะต้องมีห้องปฏิบัติการใช้เพื่อการเรียนการสอนและการวิจัยอยู่หลายด้านตามสาขาต่างๆห้องปฏิบัติการเหล่านั้นมีเครื่องมือและอุปกรณ์เพื่อการใช้งาน หากจะใช้ให้เต็มประสิทธิภาพ อาจนำมาจัดให้บริการเพื่อการใช้เป็นช่วงเวลาได้

5. การให้บริการที่ปรึกษาบุคลากรในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เช่น วิศวกรรม สถาปัตย์ บริหารธุรกิจ เป็นต้น สามารถใช้ความรู้ความสามารถในการให้บริการในลักษณะที่ปรึกษา จัดทำโครงการเพื่อการศึกษาและแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการวิจัยได้เพราะจากบริการนี้จะทำให้เกิดกรณีตัวอย่างเพื่อการศึกษาหรือหัวข้อวิจัยเพื่อการศึกษาในเชิงลึกต่อไป

6. การให้บริการศึกษาวิจัยโดยวางระบบ มีลักษณะคล้ายข้อ 5 แต่จะทำการครบวงจรถึงขั้นนำไปปฏิบัติได้ เช่น การวางระบบสารสนเทศ ระบบบริหาร ระบบบัญชี เป็นต้น

7. การให้บริการพัฒนาทั้งระบบเบ็ดเสร็จ คือ นอกจากจะให้บริการแบบครบวงจร ตั้งแต่การวินิจฉัยปัญหาจนถึงขั้นปฏิบัติคือการวางระบบให้แล้ว อาจรวมถึงการพัฒนาบุคลากรไปด้วย รูปแบบของการให้บริการวิชาการได้แก่ การฝึกอบรม การให้บริการ โดยผ่านสื่อและสิ่งพิมพ์ การให้คำปรึกษา การวิเคราะห์ตัวอย่างและการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา การให้บริการนิทรรศการและการแสดง เป็นต้น

สุชาติ วัฒนชัย (2548, หน้า 18) กล่าวว่าบริการวิชาการแก่สังคม นับว่าเป็นภารกิจอย่างหนึ่งที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะต้องให้บริการวิชาการแก่สังคมและชุมชน โดยถือว่าเป็นกิจกรรมหรือโครงสร้างที่ช่วยพัฒนาสังคมและชุมชนในรูปแบบการจัดโครงการบริการ เช่น ทักษะกรรม โครงการตรวจรักษาโรค สัมมนา/ประชุมวิชาการ เป็นต้น

เวลช์ (Welch, 1975, p. 4212) ได้ศึกษาโครงการและงบประมาณในให้บริการแก่ชุมชนของวิทยาลัยชุมชนในแคลิฟอร์เนีย พบว่า การให้บริการแก่ชุมชนควรให้การศึกษาแก่บุคคลในชุมชนในเรื่องสังคมวิทยา พลศึกษา และนันทนาการแก่ชุมชน

จากการศึกษาของ เมอร์ฟี (Murphy, 1975, p. 5867) พบว่า ผู้ให้บริการแก่ชุมชนสามารถเข้าไปช่วยเหลือและให้ความรู้ได้ในลักษณะให้คำปรึกษาหารือแก่ชุมชน การช่วยเหลือหรือเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในการดำเนินงานของชุมชน และโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2537, หน้า 6 - 7) ได้สรุปผลจากการสัมมนา เรื่อง ภารกิจของมหาวิทยาลัยที่สังคมไทยมุ่งหวัง ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับภารกิจของมหาวิทยาลัยด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ดังนี้

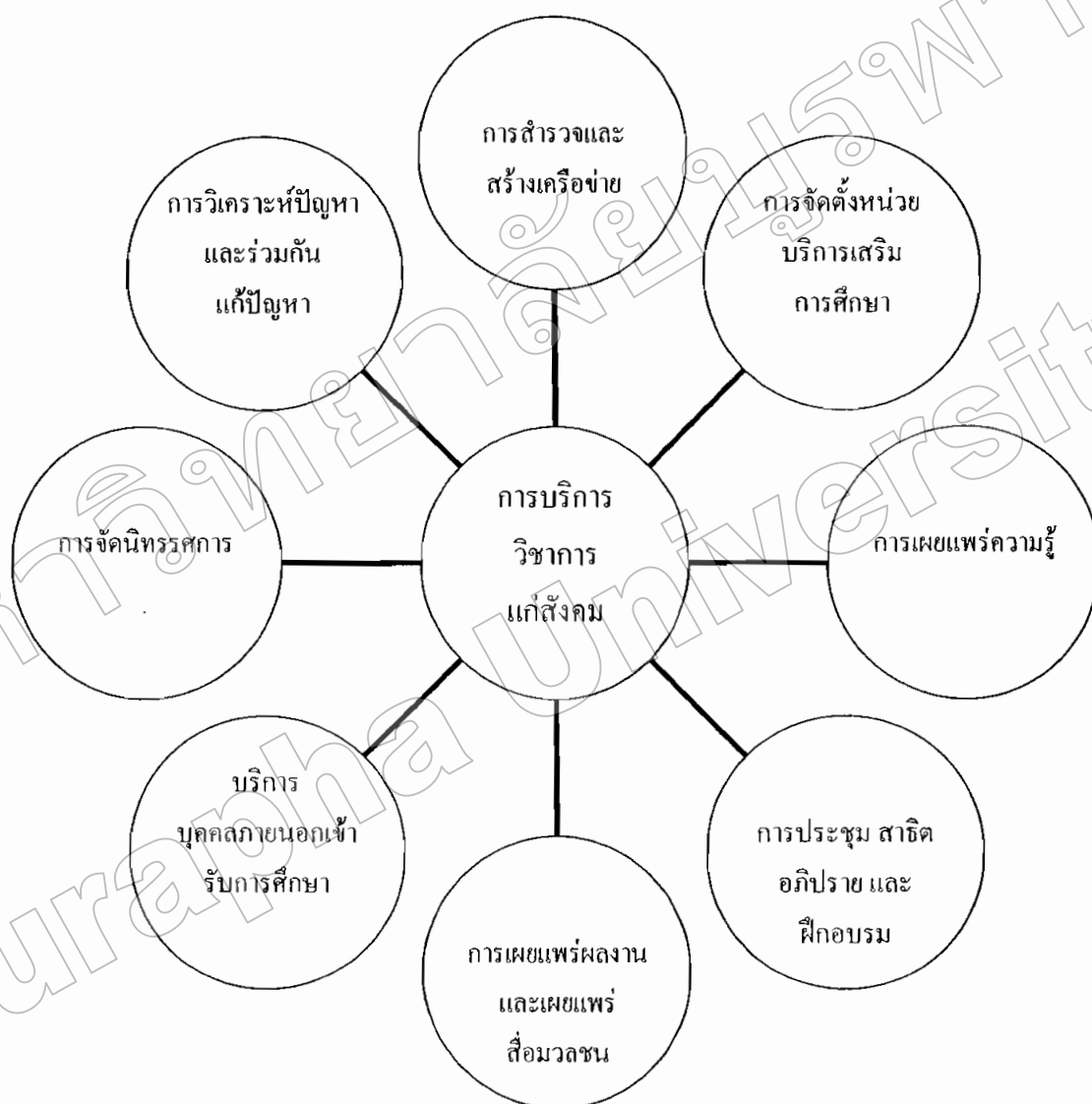
1. มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อการเพิ่มพูนประสบการณ์ของคณาจารย์และการเรียนรู้ของนักศึกษาที่ออกไปปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยส่วนรวม
2. การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เป็นการบุกเบิกในกิจการบางอย่างเพื่อเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยได้เรียนรู้สภาพความเป็นจริงของสังคมภายนอกด้วยตนเองเพื่อเปรียบเทียบกับหลักวิชาและทำให้สังคมภายนอกรับรองมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันสังคม มิใช่สถาบันศักดิ์สิทธิ์ห่างไกลจากคนทั้งปวง
3. การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เป็นการระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาชุมชนเป็นโอกาสให้นักศึกษามีโอกาสฝึกฝนความมีน้ำใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

สรุป การบริการวิชาการแก่สังคมสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็เพื่อสนองความต้องการของสังคม ซึ่งรูปแบบของการให้บริการทางวิชาการมีอยู่กว้างขวาง มหาวิทยาลัยควรพิจารณาวางแผนขอบข่ายของการให้บริการทางวิชาการทั้งในระดับสถาบันและระดับบุคคล ให้อยู่ในขอบเขตอันเหมาะสม การบริการวิชาการแก่สังคม ถือว่าเป็นหนึ่งในภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ที่ให้บริการวิชาการแก่สังคม แก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความถนัด รูปแบบการให้บริการวิชาการมีความหลากหลาย เช่น การอนุญาตให้ใช้เกิดประโยชน์ทรัพยากรของสถาบัน การให้คำปรึกษา การให้การอบรม จัดประชุม หรือสัมมนาวิชาการ การให้บริการวิชาการ นอกจากเป็นประโยชน์ต่อสังคมแล้ว สถาบันยังได้รับประโยชน์ในด้านต่าง ๆ คือ เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ของอาจารย์ อันจะนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรและสร้างเครือข่ายกับองค์กรต่าง ๆ จากการศึกษารายงานของสถาบันอุดมศึกษา ด้านการบริการชุมชนแก่สังคม ดังที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ตารางที่ 5 ดังนี้

ตารางที่ 5 ภาพรวมกลยุทธ์การบริหารด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

| การบริการวิชาการแก่สังคม | กลยุทธ์การบริหาร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <p>กลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำรวจและสร้างเครือข่าย เพื่อรวมปัญหาและความต้องการของคนในท้องถิ่น</li> <li>2. จัดให้มีการประชุม สาธิต และฝึกอบรม ความต้องการของคนในท้องถิ่น</li> <li>3. ให้คนในท้องถิ่น ได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและ ร่วมกันแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาโดย สถาบันเป็นผู้สนับสนุนศักยภาพและภาพรวม การพัฒนาท้องถิ่น</li> <li>4. การเผยแพร่ความรู้</li> <li>5. การจัดตั้งหน่วยบริการเสริมการศึกษา</li> </ol> <p>รูปแบบกลยุทธ์การบริการวิชาการแก่สังคม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเผยแพร่ความรู้</li> <li>2. การปฐกฐาสาธารณะ</li> <li>3. การจัดตั้งหน่วยบริการเสริมการศึกษา</li> <li>4. การบริการให้คนภายนอกฟัง</li> <li>5. การเปิดให้บุคคลภายนอกเข้ารับการศึกษโดย รับประกาศนียบัตร</li> </ol> <p>งานด้านการให้บริการวิชาการแก่สังคม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสอนให้บุคคลภายนอก</li> <li>2. การฝึกอบรม</li> <li>3. การจัดอภิปรายและสัมมนา</li> <li>4. การจัดนิทรรศการวิชาการ</li> <li>5. การเผยแพร่งานวิชาการ</li> <li>6. การเผยแพร่สื่อมวลชน</li> </ol> |

จากตารางที่ 5 เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นสามารถนำมาเขียนเป็นภาพรวมของกลยุทธ์  
การบริหารด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กลยุทธ์การบริหารด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

#### ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

สถาบันจะต้องมีบทบาทอย่างสำคัญในการศึกษา เผยแพร่ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม  
แสดงให้เห็นในท้องถิ่นได้ตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น และแสดงให้เห็นที่

ประจักษ์แก่คนในท้องถิ่นและคนโดยทั่วไป ด้วยว่าวัฒนธรรมพื้นบ้านมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศโดยรวม สถาบันจะต้องศึกษาเสนอทางเลือกในการตอบสนองต่อวัฒนธรรมและให้วัฒนธรรมต่างชาติที่แผ่เข้าสู่ท้องถิ่นอย่างรู้เท่าทันข้อดีข้อเสีย และอย่างรู้จักคัดเลือกให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของท้องถิ่น ซึ่งการดำเนินงานตามหลักการข้างต้น สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการ ดังนี้

1. สำรวจและรวบรวมเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นมา ความเชื่อ นิทาน ขนบธรรมเนียมและประเพณีของท้องถิ่น จากผู้เฒ่าผู้แก่ หรือปัญญาชนในท้องถิ่น ร้อยกรองข้อมูลที่รวบรวมได้ แล้วถ่ายทอดคืนกลับสู่สมาชิกของชุมชนอย่างมีชีวิตชีวา กระบวนการนี้จะทำให้วัฒนธรรมพื้นบ้านมีความหมายและมีความชัดเจนและสามารถสืบทอดต่อไปได้
2. จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นขึ้นในสถาบัน ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการศึกษา สำรวจ และรวบรวมข้อมูลทางวัฒนธรรมตะวันตกกับวัฒนธรรมพื้นบ้านให้เข้ากันได้ อย่างพอเหมาะ โดยไม่เป็นการทำลายวัฒนธรรมพื้นบ้าน
3. ดำเนินการให้คนในท้องถิ่นได้ร่วมกันวิเคราะห์และแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสมในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยอาศัยวัฒนธรรมพื้นบ้านเป็นพื้นฐาน และโดยที่ยังคงรักษาเอกลักษณ์ของท้องถิ่นไว้ได้ ในการนี้ สถาบันจะต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้จักวิธีวิเคราะห์และประเมินคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นและวัฒนธรรมเมือง หรือวัฒนธรรมตะวันตกด้วย
4. สถาบันจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังและจริงจังในการจัดกิจกรรมเนื่องในเทศกาลต่าง ๆ ของท้องถิ่น และนำเอาภูมิปัญญาของท้องถิ่น ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความเชื่อ ค่านิยม นิทาน เพลง การละเล่น ประเพณี ฯลฯ มาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรภายในสถาบันด้วย
5. สถาบันจะต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้คนในท้องถิ่น มีความสำนึกในประวัติของท้องถิ่น ด้วยการชูความเป็นมาของท้องถิ่น ชูประสบการณ์ร่วมกันของคนในท้องถิ่น ชูของดีหรือคนดีในท้องถิ่น จิตสำนึกนี้เองจะเป็นปราการที่สำคัญที่สุดในการพิทักษ์เอกลักษณ์ของท้องถิ่นไว้และทำให้ท้องถิ่นมีพลังในอันที่จะสืบทอดวิถีชีวิตของท้องถิ่นต่อไปวัฒนธรรมเป็นจิตวิญญาณของสังคมมหาวิทยาลัยทุกแห่งในโลกมีบทบาททางวัฒนธรรมไม่มากก็น้อย มหาวิทยาลัยไทยก็มีบทบาทเกี่ยวกับด้านนี้

พจน์ สะเพียรชัย (2536, หน้า 40) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยเน้นที่การสร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานเพื่อการอยู่ร่วมในประชาคมนานาชาติอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรีต้องพัฒนาองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านทรัพยากรและรูปแบบขององค์กร ตลอดจนความร่วมมือกับสถาบันทางวัฒนธรรม

โดยทั่วไปและในระดับท้องถิ่น เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าและอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมของชาติ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องรณรงค์ให้ข่าวสารข้อมูลและองค์ความรู้ทาง ศิลปวัฒนธรรมเข้าถึงประชาชนอย่างกว้างขวาง เพื่อสร้างจิตสำนึก ความตระหนัก และ ความซาบซึ้งทางวัฒนธรรมแก่ประชาชนอันเป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างสังคมที่มีความสมดุล ระหว่างวิทยาการสมัยใหม่ และสุนทรียภาพทางวัฒนธรรมดั้งเดิม สถาบันอุดมศึกษาต้องมองตนเอง ในฐานะที่เป็นชุมชนทางวัฒนธรรมทุกด้านให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่ พึงประสงค์ โดยเฉพาะด้านสังคมและวัฒนธรรมที่นำมาซึ่งลักษณะสังคมผู้บริโภครู้จักและการยึดถือ วัตถุ ตลอดจนการเสื่อมลงของค่านิยมและวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคมไทย ทำให้สถาบันอุดมศึกษา ต้องมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างลักษณะทางวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ให้มีขึ้นแก่บัณฑิต อาทิ ความศรัทธาในศาสนาวัฒนธรรมประชาธิปไตย ความมีจริยบรรณในวิชาชีพ ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน ความสามารถในการปรับตัว และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ๆ เป็นต้น

จรัส สุวรรณเวลา (2540, หน้า 307) กล่าวถึงบทบาทด้านศิลปวัฒนธรรมของ มหาวิทยาลัย มีดังนี้ 1) การจัดกิจกรรม อยู่ในรูปแบบ การปาฐกถา การบรรยาย การจัดงานพิธีการ เป็นการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีในโอกาสต่าง ๆ การจัดการแสดงงานศิลปะ คนตรีละคร เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถจัดตั้งเป็นศูนย์หรือสถาบันเพื่อเป็นองค์กรที่มีหน้าที่โดยตรงใน การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมได้ 2) การสร้างบรรยากาศด้านศิลปวัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสิ่งแวดล้อมหรือโครงสร้างกายภาพ ได้แก่ สถานที่แสดงผลงานศิลปะการละคร คนตรี กับกิจกรรมที่จัดตั้งขึ้น ได้แก่ การแสดงปี่พาทย์ กิจกรรมประเพณีในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2542, หน้า 286 - 289) ให้ความเห็นว่าภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ตามหลักสากลมี 4 ประการ และได้ให้เหตุผลเกี่ยวกับการกิจที่ 4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมว่า การกิจนี้น่าจะเกิดขึ้นในประเทศด้อยพัฒนาที่เคยเป็นอาณานิคมของประเทศตะวันตกมาก่อน สูญเสียเอกราชและวัฒนธรรมของตนเอง เมื่อได้อิสรภาพก็หันมาเร่งส่งเสริมวัฒนธรรม มีการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมกันอย่างกว้างขวาง และฟื้นฟูวัฒนธรรมของตนเองขึ้นมา มหาวิทยาลัยจะมี บทบาทในทางความรู้ ทางการค้นคว้า เผยแพร่

ทบวงมหาวิทยาลัย (2540, หน้า 7 - 8) ได้กำหนดบทบาทและภารกิจด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาดังนี้ 1) ภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควรมี ขอบเขตที่กว้างขวางโดยไม่จำกัดอยู่เฉพาะการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมไทยเท่านั้น แต่รวมถึง การศึกษาให้เข้าใจความเป็นไทยอย่างถ่องแท้และการพัฒนาคุณลักษณะใหม่ที่ต้องการ เพื่อนำไปสู่ การอยู่ร่วมกันในประชาคมนานาชาติอย่างเอกฉันท์และศักดิ์ศรี 2) สถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งเสริม คุณลักษณะทางวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่บุคคล องค์กรและสังคม รวมถึง



การสรรค์สร้างบรรยากาศทางวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นต้นแบบแก่นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรภายนอก 3) สถาบันอุดมศึกษาควรผสมผสานงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งในกาจัดการเรียนการสอน กิจกรรมนักศึกษา ตลอดจนการจัดการสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในสถาบัน 4) องค์การทางศิลปวัฒนธรรมควรมีรูปแบบและโครงสร้างที่หลากหลายขึ้น และมีทรัพยากรพอเพียงในแง่กำลังคน เงินทุน และความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 12) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวการจัดการศึกษาศิลปวัฒนธรรมว่า จะต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษานี้เน้นเนื้อหาที่เป็นความรู้เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา ภูมิปัญญาไทย และการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญา

จรัส สุวรรณเวลา (2540, หน้า 22) ได้เสนอกลวิธีในการอนุรักษ์และสร้างสรรค์แนวคิดและวัฒนธรรมไทยว่าจะต้องหาจุดเด่นที่เป็นประโยชน์และนำส่วนนั้นไปสู้อย่างต้องเหนือกว่าแนวคิดสากลที่ทับถมเข้ามา

อดุลย์ วิริยะเวชกุล (2541, หน้า 170-171) กล่าวว่า การกิจการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมถือเป็นหน้าที่ในการสืบสาน ถ่ายทอดอนุรักษ์ และพัฒนาด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อรักษาความเป็นชาติไว้ ส่วน วลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (2544, หน้า 10) ให้ความเห็นว่า การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีความสำคัญ และแต่ละภารกิจต่างก็มีความเท่าเทียมกันโดยไม่สามารถแยกส่วนได้

สีปพนนท์ เกตุทัต (2536, หน้า 26) ได้กล่าวถึงคตินิยมและบทบาทของมหาวิทยาลัยว่า มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งรวมของผู้สนใจทางวิชาการ วิจัยค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ให้บริการแก่สังคม หากพิจารณาให้ละเอียดอีกขั้นหนึ่ง มหาวิทยาลัยไทยจะต้องเป็นสถาบันที่สะอาดแสวงหา สะสมถ่ายทอดปัญญาความรู้ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันระหว่างมนุษย์สังคมและธรรมชาติให้แก่สังคม โดยยึดอุดมคติของความเป็นเลิศทางวิชาการและในขณะเดียวกันมีแนวที่สอดคล้องกับการพัฒนาสังคมด้วย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจะต้องจรรโลง ศิลปะและวัฒนธรรมของประเทศ มหาวิทยาลัยจะต้องส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาเป็นทั้งปัจเจกบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเองและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม มหาวิทยาลัยควรจะเป็นผู้ธำรงไว้ซึ่งมรดกทางศิลปะ ประเพณีวัฒนธรรม และวิทยาการที่ได้ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ให้สังคมได้เจริญทางปัญญาและสุนทรีย์ เน้นให้นักศึกษามีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนและการปลูกฝังค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อนักศึกษาทางศิลปวัฒนธรรม ควรจะจัดให้มีพิพิธภัณฑ์ทางศิลปวัฒนธรรม พร้อมกับมีเวทีแสดงศิลปะและการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมของชาติ สำหรับ

การเผยแพร่และคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ ทองจันทร์ หงส์คารมภ์ (2537, หน้า 10) ได้เสนอว่า มหาวิทยาลัยอาจตั้งศูนย์วัฒนธรรมและประเพณีของภาคต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้ง ลักษณะความเป็นอยู่ คนตรี ศิลปะ ฯลฯ อันจะเป็นการช่วยรักษาและถ่ายทอดวัฒนธรรมและการแสดงทางวัฒนธรรมจะเป็นศิลปะ คนตรี หรือการละคร ประชาชนที่สนใจด้วยการเก็บรักษา หรือส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ถือกันว่าเป็นหน้าที่หนึ่งของมหาวิทยาลัย และยังคงกล่าวได้กล่าวถึง หน้าที่ของมหาวิทยาลัยกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมว่า การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นหน้าที่หนึ่งของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง

มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ผลิตกำลังคนระดับสูงของชาติออกไปทำหน้าที่ควบคุมชะตากรรมของชาติ หมายถึง การควบคุมชะตากรรมของวัฒนธรรมของชาติด้วย ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงมีภาระหน้าที่เป็นอีกประการหนึ่งที่จะต้องให้การศึกษาด้านวัฒนธรรมแก่นักศึกษามหาวิทยาลัยทุกคน เพื่อหล่อหลอมบ่มจิตทุกคนเข้าใจ ประทับใจและซาบซึ้งในคุณค่าของวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยสามารถมีบทบาทในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

1. อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติ มหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการศึกษาและอนุรักษ์วัฒนธรรม และทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นทำนบกั้นมิให้วัฒนธรรมต่างชาติไหลเข้ามาเบียดบังวัฒนธรรมของชาติ หน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การช่วยพัฒนาสังคมในการพัฒนานี้ หมายถึง การพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งต้องการใช้เทคโนโลยีมาช่วยอย่างมาก มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องทำงานให้ได้ผลทั้งสองอย่าง คือ ใช้เทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาสังคม ขณะเดียวกันต้องอนุรักษ์วัฒนธรรมของชาติให้ได้ด้วย ต้องพยายามให้การศึกษแก่นักศึกษาให้เข้าใจอย่างซาบซึ้งถึงคุณค่าของวัฒนธรรม ก่อนที่จะได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของชาติอื่น การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จะต้องอาศัยสื่อหลายอย่างช่วยกัน หอสมุดเป็นสื่อกลาง การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติอย่างดีเยี่ยม มีหน่วยงานเกี่ยวกับการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม มีเก็บเทป วีดีโอเทป ภาพยนตร์ หรืองานเสียงที่สามารถเก็บรักษาเพลงไทยอมตะเก่า ๆ การแสดงละครนาฏศิลป์ของไทย ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยทุกท้องถิ่น ทุกภาค ไว้สำหรับอนุชนรุ่นหลังได้ศึกษาค้นคว้า มหาวิทยาลัยควรมีพิพิธภัณฑ์สำหรับรวบรวมเก็บชิ้นส่วนโบราณวัตถุทางประวัติศาสตร์ ควรแก่การศึกษาควรจะได้รับเก็บดูแลรักษาให้คงอยู่นาน เพื่อประกาศความรุ่งเรืองของชนชาติไทยในพื้นที่ที่เราอาศัยอยู่

2. การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ นอกจากอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติแล้ว มหาวิทยาลัยยังต้องทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้และความเข้าใจในคุณค่าของศิลปะ ให้แพร่กระจายออกไป ในลักษณะเช่นนี้ มหาวิทยาลัยควรมีโรงละครของมหาวิทยาลัยเอง เพื่อประโยชน์ใน

การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ให้นักศึกษาและประชาชนที่อยู่ในรอบมหาวิทยาลัยได้ใช้ประโยชน์

3. การเรียนการสอน มหาวิทยาลัยจะต้องจัดหลักสูตรสำหรับศิลปวัฒนธรรมไทย เป็นหมวดพื้นฐานให้นักศึกษาทุกคนศึกษา พร้อมกับใช้อุปกรณ์ที่ศึกษา ซึ่งรวบรวมไว้ดังกล่าวใน พิพิธภัณฑ์และหอสมุดเป็นสื่อการสอน ตลอดจนนำออกไปทัศนศึกษาสถานที่ เพื่อโน้มน้าวใจให้ ฝึคิดในเรื่องวัฒนธรรมตลอดเวลา จึงจะได้ผลตามที่หวังไว้ ในการเรียนการสอนวัฒนธรรมนั้น มีหลักการต้องยึดถือดังนี้ ต้องยึดหลักว่า วัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นวัฒนธรรมของธรรมชาติ การแตกต่างกันทางด้านภาษา ศาสนา นาฏศิลป์ หรือวรรณคดี เป็นข้อแตกต่างกันระหว่างท้องถิ่น มิใช่เป็นเรื่องแยกในชาติออกจากกันการเรียนการสอนด้านศิลปวัฒนธรรม นอกจากจะให้นักศึกษา ได้มีความเข้าใจซาบซึ้งในคุณค่าของวัฒนธรรม ไทยแล้ว ต้องให้นักศึกษาเข้าใจและซาบซึ้งใน คุณค่า ของวัฒนธรรมชาติอื่น โดยเฉพาะชาติที่เป็นเพื่อนบ้านใกล้เคียงด้วย ทั้งนี้ เพื่อฝึกให้นักศึกษา เคารพในศิลปวัฒนธรรมของชาติอื่น ขณะเดียวกันสามารถรับฟังความแตกต่างกันระหว่างชนชาติที่ ต่างวัฒนธรรมกัน ซึ่งจะเป็นการฝึกจิตใจของนักศึกษาให้รู้จักอดทนฟังความเห็นที่ต่างกันได้ อัน เป็นคุณสมบัติของผู้นำในอนาคต มหาวิทยาลัยจะมีบทบาทในการอนุรักษ์และเผยแพร่วัฒนธรรม ของชาติ และขณะเดียวกันยังมีหน้าที่โน้มน้าวจิตใจของผู้นำประเทศในอนาคต ให้มีลักษณะเป็น ผู้นำ ในอนาคตได้ เป็นอย่างดี จึงควรให้ที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและผู้กำหนดนโยบายระดับสูง ตลอด ผู้จัดสรรทรัพยากร ได้เข้าใจและหาทางสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินการตามหน้าที่ที่ สำคัญนี้อย่างสมบูรณ์

มหาวิทยาลัยมหิดล (2541, หน้า 31 - 32) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยมหิดลมีนโยบายและ แนวทางในการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรม ในการพัฒนาวิชาการด้านวัฒนธรรมศึกษาให้เป็น ส่วนหนึ่งของการสอน การวิจัย และการวิจัยเพื่อพัฒนา และเสริมสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำ วิทยาการแผนปัจจุบัน และมีการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมอันเป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างบุคลิกของความเป็นคนไทยให้กับนักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2544, คำนำ) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีนโยบาย และแผนงานในการส่งเสริมเรื่องไทยในด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยการจัดตั้งสถาบัน ไทยคดีศึกษาขึ้นเพื่อให้บัณฑิตนักศึกษไทยได้ตระหนักและภาคภูมิใจในความเป็นไทยและร่วมมือ กันอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมไทยไว้ตลอดไปซึ่งในปัจจุบันมุ่งเน้นการศึกษาด้านศิลปะและ วัฒนธรรมไทยลักษณะการเจาะลึกให้มากขึ้น

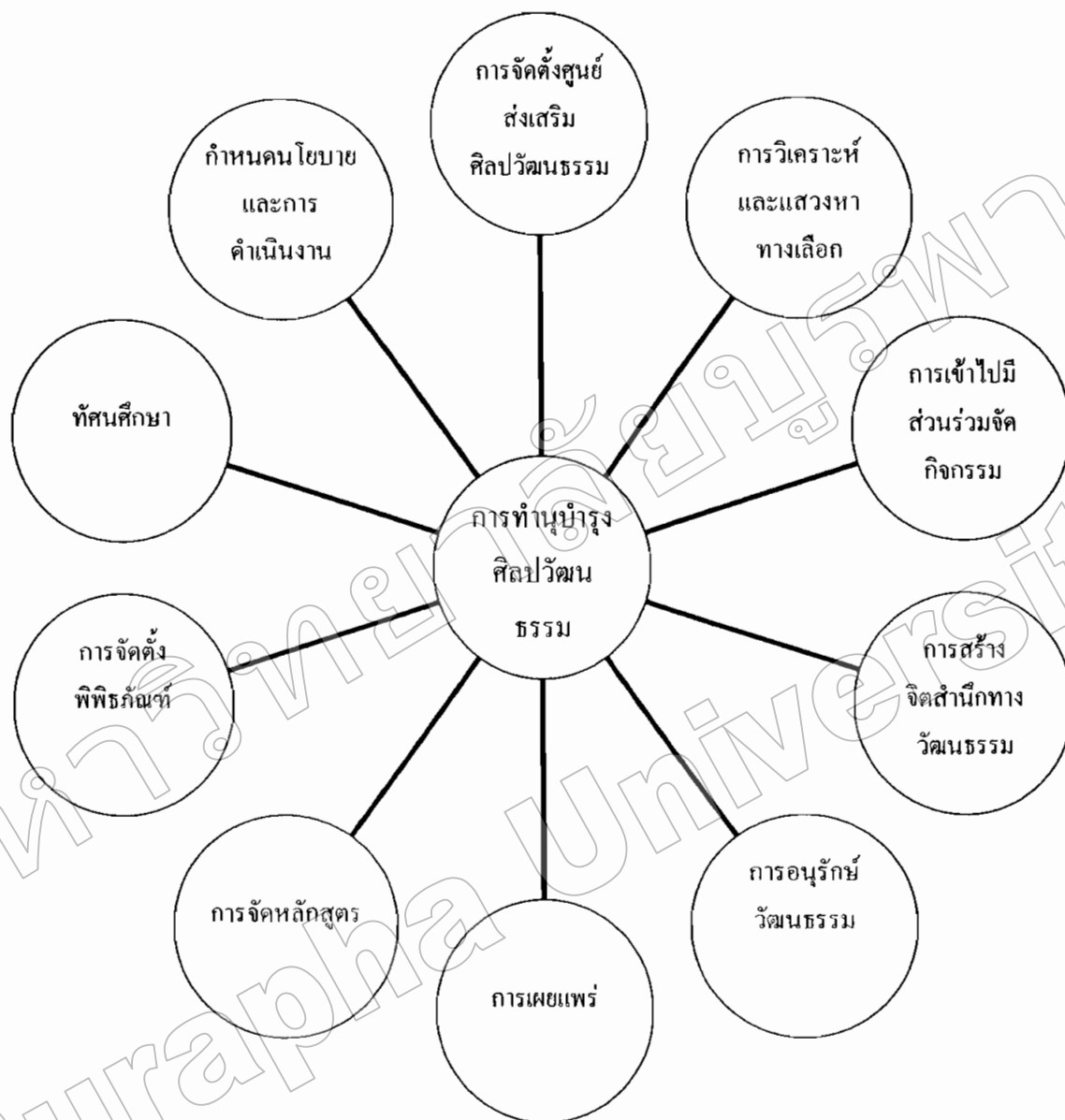
สรุปการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมถือเป็นการกิจสำคัญประการหนึ่งของสถาบัน อุดมศึกษา ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น แสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่คนในท้องถิ่น และคนทั่วไปว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการพัฒนา

ประเทศ จากการศึกษาภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ด้านการวิจัยดังที่ได้กล่าวมา ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ภาพรวมกลยุทธ์การบริหารด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

| การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม | กลยุทธ์การบริหาร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <p>กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม</li> <li>2. การวิเคราะห์และแสวงหาทางเลือกที่เหมาะสม</li> <li>3. สถาบันเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในเทศกาลต่าง ๆ</li> <li>4. สถาบันจัดกิจกรรมกระตุ้น</li> <li>5. การสร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมให้แข็งแกร่ง</li> <li>6. การจัดรูปแบบโครงการ</li> <li>7. การรณรงค์ให้ข่าวสารข้อมูลและองค์ความรู้ทางศิลปวัฒนธรรม</li> <li>8. การสร้างจิตสำนึก ความตระหนัก และความซาบซึ้งทางวัฒนธรรม</li> <li>9. การตั้งศูนย์วัฒนธรรมและประเพณีของภาคต่าง ๆ</li> <li>10. การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชาติ</li> <li>11. การเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมของชาติ</li> <li>12. การจัดหลักสูตรการเรียนการสอนหมวดพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมของไทย</li> <li>13. การจัดพิพิธภัณฑ์และหอสมุด</li> <li>14. การออกไปทัศนศึกษานอกสถานที่</li> <li>15. การกำหนดนโยบายและวิธีการดำเนินงาน</li> </ol> |

จากตารางที่ 6 เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นสามารถนำมาเขียนเป็นภาพรวมของกลยุทธ์การบริหารด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 กลยุทธ์การบริหารด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

### แนวคิดหลักการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษา

#### ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นับว่าเป็นภารกิจด้านการวางแผนของผู้บริหารระดับสูงสุด ซึ่งมีขอบเขตการวางแผนที่ครอบคลุมตลอดทั่วทั้งองค์การ และเชื่อมโยงไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย ทัศนวิสัยในการวางแผน ณ ระดับนี้ จึงมีขอบเขตที่เป็นการคิดวิเคราะห์และการพิจารณาที่เป็นลักษณะมองกว้างและมองไกลพร้อมกัน นอกจากนี้ลักษณะที่สำคัญของ

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนออกไปในระยะยาวข้างหน้า ซึ่งแตกต่างจากการวางแผนระยะยาวแบบที่เคยทำกันมาในอดีตคือ เป็นการวางแผนที่มุ่งปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยจะวางแผนพัฒนาให้องค์กรปรับการทำงานเพื่อให้สามารถมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ทุกขณะที่ก้าวไปในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงมีกลไกหลายประการประกอบอยู่

มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนปรับทิศทางขององค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป มีการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ ทั้งระบบ การผลิต การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ ตลอดจนการบริหารงานต่าง ๆ ให้เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบ และระบบการทำงานใหม่ ๆ ที่มีผลให้สภาพและระบบการทำงานเดิมต้องถูกปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกไป แล้วทดแทนด้วยเครื่องจักร ระบบ และวิธีการทำงานใหม่ที่น่าเข้ามา เป็นการวางแผนที่มีการวิเคราะห์พิจารณาในเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มุ่งให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากที่สุดดีที่สุด จุฬาลักษณ์ ธีรรัตนพันธุ์ (2540) ให้ความหมายว่า เป็นการกำหนดเป้าหมายพื้นฐาน วัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดในทางปฏิบัติ หรือเป็นการนำนโยบายและวิธีการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการวางแผนระยะยาวกว่า 5 ปี อาจเป็น 10 - 15 ปี เป็นการวางแผนโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกหน่วยงาน เพื่อศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นที่ต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อไปสู่ทิศทางที่เฉพาะเจาะจง ประชุม รอดประเสริฐ (2543) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ แม้จะต้องเสี่ยงกับสถานะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถจะคาดคะเนได้ การตัดสินใจนั้นจะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุด เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือองค์กรในอนาคต

นวรรตน์ สุวรรณผ่อง (2545) ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นแผนที่จัดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เป็นการแสดงให้เห็นถึงพันธะสัญญา (Commitment) ในระยะยาวในการสร้างสรรค์งานคุณภาพ และแสดงให้เห็นถึงปรัชญาที่สอดแทรกอยู่ในวัตถุประสงค์ที่องค์กรนั้นอยากให้เกิดขึ้น เป็นแผนที่มีการผสมผสานการบริหารงานคุณภาพโดยรวมอยู่ในกระบวนการวางแผน อนันต์ เกตุวงศ์ (2546) ให้ความหมายว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการตัดสินใจในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์เหล่านั้น ทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ และในเรื่องนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการหาการใช้และจำหน่ายไปซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น และ พงวรรตน์ เกสรแพทย์ (2543, หน้า 58) กล่าวว่า

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และเป็นประโยชน์หลายประการต่อผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) ให้ความหมายว่าเป็นการวางแผนเชิงรวมของทั้งองค์การที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นการพิจารณาถึงแผนงานทั้งหมดของทั้งองค์การ และเกี่ยวข้องกับ

การกำหนดทิศทางของแผนงาน เพื่อก้าวไปสู่อนาคตที่มีช่วงระยะเวลา ฮิกกินและวินซ์ Higgins & Vinze, (1993) ได้ให้ความหมายว่าเป็นแผนงานที่ผู้บริหารระดับสูงใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ โดยมีปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ภายใต้ภาวะเสี่ยงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม และมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543, หน้า 6) ได้ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข และการป้อมปรางปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น กลาง และระยะยาว เสนาะ ดิยาว (2546, หน้า 99) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่ทำให้องค์การอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องมองไปข้างหน้ามองไปในอนาคต เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น

สิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 43) ได้กล่าวว่า เป็นข้อความเกี่ยวกับภารกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้นระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การในอนาคต ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของ

การตัดสินใจที่จะทำในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต กู๊ดสไตน์ และคณะ (Goodstein and others, 1993, p. 4) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์การ คือ องค์การจะก้าวไปทางใด (What are you going ?) สภาพแวดล้อมขององค์การมีอะไรบ้าง (What is the environment ?) และองค์การจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there ?) และสรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ การจำลองของการบริหารกลยุทธ์ ชันยัล (Sanyal, 1999) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไข

อย่างเป็นวงจร เคลเลอร์ (Keller, 1983) ได้เสนอประเด็นสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่

- 1) ประเพณี (Traditions) ค่านิยม (Values) และแรงบันดาลใจ (Aspirations)
- 2) จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ รวมทั้งสถานะทางวิชาการและสถานะการเงิน
- 3) ความเป็นผู้นำและความสามารถ

และประเด็นของสิ่งแวดล้อม เรื่องที่ต้องพิจารณา มีดังนี้ 3.1) แนวโน้มของสภาวะแวดล้อม : สภาวะคุกคาม และโอกาสของสถาบัน 3.2) ความพอใจของตลาด : ภาพและทิศทางที่ปรากฏ 3.3) สภาวะการแข่งขัน : สภาวะคุกคาม และโอกาสของสถาบัน Weaknesses) แอนโทนี (Anthony, 1965, p. 24) กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ว่า หมายถึง ผลอันเกิดจากกระบวนการตัดสินใจเลือกวัตถุประสงค์ขององค์กร การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับนโยบายในการควบคุมการได้มา การใช้ และการถ่ายเททรัพยากรเหล่านั้น และยังกล่าว อีกว่าแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์กร และการยอมรับวิธีการในการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น กลูคค์ (Glueck, 1988, p. 337) กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นแผนรวม แผนผสมผสานบูรณาการ และแผนสรุปที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ ธงชัย สันติวงศ์ (2543) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร กลยุทธ์หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การจัดกรอบหรือเค้าโครงการทำงานโดยที่ผู้นำใช้วิสัยทัศน์มองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้องเป็นระบบ มีขั้นตอนสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่จะมากระทบกับองค์กรเป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข การป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเป็นระบบสัมพันธ์กัน โดยมีความร่วมมือกันจากทุกฝ่ายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสีย

#### องค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ชัยฤกษ์ วงษ์เจริญ (2545, หน้า 27) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง 2) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร ระบบการเงิน เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง 3) เป็นการวางแผนระยะยาว อันเป็นแผนที่ทิศทางที่มีลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น ซึ่งมีคุณลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไขของเวลาและแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะ



ส่งผลไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นแผนระยะยาว 4) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนและมีขั้นตอนอย่างมีระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอย่างของเวลาที่เสียไปและทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำ จะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้จริง (Realistic)

มาสเซน และแวน วูทท์ (Maassen & Van Vught, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ประการดังนี้ 1) การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดขึ้น 2) การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน 3) การประเมินค่านิยม (Value Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน 4) การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1980 อ้างถึงใน Massen & Van Vught, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้ 1) การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่เกิดขึ้น 2) การประเมินภายในสถาบัน เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถาบัน 3) การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน 4) การสร้างแผนหลัก (Masster Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อ ที่กล่าวข้างต้น

เดวิด (David, 1997) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to Formulating Strategies) ประกอบด้วย 1) ภารกิจของธุรกิจ (Business Mission) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) 2) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (Exothermal Opportunities and Threats) 3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal Strengths and

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ 1) เป็นการมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนิน ต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มใน

อนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน 2) เป็นการมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ 3) เป็นการมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่ 4) เป็นการมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะบางแผนงาน โครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้น อิทธิพลผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การและการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี นอกจากนี้ ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and Repair) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุม/ทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control)

สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรค เพื่อนำสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน ทำให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะนำไปสร้างให้องค์การบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล

#### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้  
คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler & Murphy, 1981) เป็นผู้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ได้จัดแบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์ประกอบที่ควรวิเคราะห์ ได้แก่ 1) ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบัน ควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรจะต้อง มีการเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสม 2) วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรในองค์การ ในเชิงปริมาณและศักยภาพ ลักษณะการเป็นผู้นำ ขอบประมาณ สถานะทางการเงินปัจจุบันและอนาคตจะเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณที่จะได้การใช้จ่ายในอนาคต ค่าธรรมเนียมการศึกษา ระบบค่าตอบแทน 2.3) สิ่งอำนวยความสะดวก

จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอย่างไร 2.4) หลักสูตร จะขยายหรือเพิ่มหลักสูตรหรือปิดหลักสูตร 2.5) ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร 3) วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำการวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ของผู้นำในแต่ละระดับ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) และด้านการเมืองและกฎหมาย (Political) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ในสถาบันอุดมศึกษา ควรมุ่งหาคำตอบ 4 ข้อ (Morris, 1987) 1) สภาพแวดล้อม (Monitoring) 2) ในอนาคตสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง (Forecasting) 3) มหาวิทยาลัยมีเป้าหมาย หรือต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ (Goal Setting) 4) มหาวิทยาลัยควรเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น (Implementing) 5) การวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเพื่อทราบทิศทางในการผลิตบัณฑิต 6) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาการผลิตบัณฑิตในลักษณะเดียวกัน ปริมาณการผลิต ต้นทุนการผลิต และคุณภาพบัณฑิต สถาบันจะต้องสร้างจุดเด่น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation) เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกแล้ว จะทราบว่าเรามีโอกาสที่จะทำอะไรบ้างในอนาคต โดยกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Missions) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำให้มองเห็นภาพอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายว่าควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผนซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization Design) เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์การให้เอื้อต่อภารกิจ เกี่ยวกับการจัดองค์การ บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (System Design)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) พิจารณาจุดแข็งจุดอ่อน ภายในองค์กร และ โอกาส อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กร มี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร เน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการออกแบบนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) วิธีเมตริกซ์ของกลุ่ม BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ GE (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix)

ขั้นตอนที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็นการควบคุมเชิงกลยุทธ์

ธงชัย สันติวงศ์ (2543) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูง จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ทรัพยากร/ภายใน การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล และความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหาร โดยวัตถุประสงค์ได้แก่การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ และกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย ความสำคัญของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มี 4 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล และระบบและกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร ขั้นตอนดังกล่าวได้แสดงไว้ดังแผนภาพที่ 2

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้กล่าวว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทาง

วิสัยทัศน์ (Vision) หรือสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์การเป็น และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการกำหนดภารกิจที่ดีจะช่วยให้้องค์การธุรกิจสามารถตอบคำถามที่ว่า “เราคือใคร และเราจะมุ่งไปในทิศทางไหน” (Who are We, What We Do, and Where We’re Headed)

2 การวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่า ปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะใด ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไร นอกจากนี้จะช่วยให้องค์การทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ จากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) คือ การนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

จุฬาลักษณ์ ธีรตันพันธุ์ (2540) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีพันธสัญญาหรือสร้างข้อผูกมัด (Commitment) ของผู้บริหารระดับสูง เพราะถือว่าเป็นพื้นฐานการพัฒนาและจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 เตรียมผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผน เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการวางแผนกลยุทธ์ ป้องกันการเกิดปฏิกิริยาต่อต้านรวมทั้งไม่ให้ความร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อวิเคราะห์ความต้องการต่าง ๆ รวมทั้งจะทำให้เห็นแนวโน้มของสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอาจใช้ SWOT Analysis ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดเด่น (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ (Opportunities) และอุปสรรคขัดขวาง (Threats) ของหน่วยงาน หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว จะทำให้มองเห็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดปณิธานที่ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย ค่านิยมและเหตุผลใน

การจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดเป้าหมายกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมในระยะ 3 – 5 ปี หรือมากกว่า

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดกลวิธีการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสอดคล้องกับ

ปณิธานหรืออุดมการณ์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 7 จัดลำดับความสำคัญของกลวิธีการพัฒนา โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่มา

สนับสนุนได้เพียงพอ

ขั้นตอนที่ 8 เขียนแผนเสนอคณะกรรมการบริหาร ทบทวนตรวจสอบ และพิจารณา

อนุมัติ

ขั้นตอนที่ 9 นำแผนสู่การปฏิบัติในแต่ละปี โดยจัดทำแผนปฏิบัติประจำปี แต่ควรมี

การทบทวนตรวจสอบแผนทุกปีว่ายังมีความทันสมัยและมีความจำเป็นอยู่หรือไม่ เพราะ

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัย

แผนกลยุทธ์ จึงควรได้รับการทบทวนใหม่ทุก 3 - 5 ปี

ขั้นตอนที่ 10 ทบทวนและแก้ไขแผนกลยุทธ์ หลังจากแผนกลยุทธ์ได้รับการพิจารณา

อนุมัติโดยผู้มีอำนาจ การนำแผนมาใช้ในแต่ละปีควรมีขั้นตอนของการทบทวนและตรวจสอบว่า  
แผนนั้นยังคงทันสมัยและมีความจำเป็นหรือไม่

ไฟเฟอร์ (Pfeiffer, 1991 อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) ให้ความหมายกระบวนการ  
บริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตนและพัฒนา  
แนวทางการดำเนินงานตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว และยังกล่าวว่าเป็น  
กระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไข  
อย่างเป็นวงจร สมยศ นาวิกาน (2544, หน้า 22) ได้เสนอกระบวนการจัดการกลยุทธ์ว่ามี 4 ขั้นตอน  
ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การดำเนินการกลยุทธ์  
และ 4) การควบคุมกลยุทธ์ พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวว่ากระบวนการวางแผนกลยุทธ์  
เริ่มจากกระบวนการบริหารและการวางแผน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก  
(Environment Analysis) 2) การพิจารณา (Corporate Analysis) จาก S = Strength จุดแข็ง,

W = Weaknesses จุดอ่อน, O = Opportunities โอกาส, T = Threats ภาวะคุกคาม

นอกจากนี้ นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการใช้คำว่า “MVOSE”  
องค์ประกอบ ดังนี้ M = Mission พันธกิจ, V = Vision วิสัยทัศน์, O = Objective วัตถุประสงค์,  
S = Strategy กลยุทธ์, A = Action Plan แผนปฏิบัติการ

สไตน์เนอร์ (Steiner, 1989) ได้จำแนกลักษณะของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ไว้

4 ประการคือ 1) เป็นอนาคตจากผลของการตัดสินใจในปัจจุบัน (Futurity of Current Decision)

หมายความว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นความสืบเนื่องของเหตุ (Cause) และผล (Effect) ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการโดยผู้บริหารเชื่อว่าเหตุในปัจจุบันจะก่อให้เกิดผลดีในอนาคต และการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ดีทั้งความเพียงพอและความถูกต้องที่ได้รับการวิเคราะห์กลั่นกรองแล้ว ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการสร้างจินตนาการดำเนินงานอย่างมีระบบ โดยระบุวิถีทางของการดำเนินการนั้นอย่างชัดเจนและมีขั้นตอน 2) การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ (Process) กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นลำดับคือ การกำหนดจุดประสงค์ของหน่วยงาน การจัดทำนโยบายการจัดทำแผนดำเนินงานในรายละเอียด รวมทั้งจะต้องคาดคิดการดำเนินการไว้เป็นการล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) จะทำเมื่อใด (When) จะทำที่ไหน (Where) ใครเป็นคนทำ (Whom) และทำอย่างไร (How) การดำเนินการของแผนกลยุทธ์ต้องเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่บนฐานของความเข้าใจร่วมกัน 3) การวางแผนกลยุทธ์เป็นปรัชญา (Philosophy) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นทัศนคติหรือเป็นวิถีทางของการดำรงชีวิต เป็นกระบวนการแห่งความคิดและการใช้กำลังสติปัญญาเพื่อตัดสินใจปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีที่สุดในที่ที่สามารถทำได้ 4) การวางแผนกลยุทธ์มีโครงสร้าง (Structure) กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการ เชื่อมโยง (Linkage) อย่างเป็นระบบของแผน 3 ชนิด คือ 4.1) แผนกลยุทธ์ 4.2) แผนระยะปานกลาง 4.3) และแผนระยะสั้น โดยแผนกลยุทธ์เป็นหลักหรือจุดประสงค์หลักขององค์การ แผนระยะปานกลางเป็นการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติ ส่วนแผนระยะสั้นเป็นวิธีการปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดประสงค์ตามที่แผนกลยุทธ์ได้กำหนดไว้

เคลเลอร์ (Keller, 1986) เป็นผู้ที่นำการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ในวงการอุดมศึกษา ไม่ใช่สิ่งดังต่อไปนี้ 1) การวางแผนกลยุทธ์ไม่ใช่พิมพ์เขียว (Blueprint) หรือการรวบรวมความคิดออกมาเป็นรายละเอียดในเอกสารที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงไป 2) การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นการระบุนโยบายเชิงปฏิบัติที่กะทัดรัด มีเป้าหมายชัดเจน 3) ต้องเกิดจากการประมวลสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาและสภาพภายในของสถาบันเอง รวมทั้งภารกิจของสถาบัน สภาพภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ฯลฯ สภาพภายในสถาบัน เช่น วัฒนธรรมขององค์การ จุดเด่นจุดอ่อนของสถาบัน สถานภาพทางด้านงบประมาณของสถาบัน เป็นต้น 4) ไม่ใช่การรวบรวมแผนงานต่าง ๆ จากภาควิชาเข้าไว้ด้วยกันการเสนอแผนจากส่วนล่าง หรือระดับปฏิบัติการ ในอดีตนิยมปฏิบัติกันมาก และในปัจจุบันก็ยังคงมีอยู่บ้างในสถาบันในระยะยาว การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นอะไรที่

มากกว่าความต้องการ ความมุงหวัง ของแต่ละคนหรือของแต่ละภาควิชารวมกัน 5) ไม่ได้จัดกระทำโดยนักวางแผน เช่น การวางแผนในอดีต ในการวางแผนกลยุทธ์ นักวางแผนทำเพียงการเตรียมข้อมูลต่าง ๆ และเป็นอำนาจการให้มีการดำเนินการในกระบวนการวางแผนทั้งนั้น หน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์เป็นของผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี ประธานสถาบัน นายกสภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ คณบดี และหัวหน้าภาควิชา และในการตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลสนับสนุนเสมอ 6) ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยอมตามความต้องการของตลาดหรือสังคมเสมอไป สถาบันจะต้องมีจุดยืนโดยพิจารณาถึงจุดเด่นของตนเอง รักษาเอกลักษณ์นั้นไว้แต่ก็ต้องไม่ลืมที่จะนำเอาความต้องการของตลาดเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาด้วย แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตามตลาดที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา 7) ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเป็นรายปี ไม่ใช่กิจกรรมที่แยกกันทำแต่เป็นกิจกรรมที่ต้องมีความต่อเนื่อง และดำเนินการไปเรื่อย ๆ เป็นกิจกรรมที่กระทำในลักษณะบูรณาการ 8) ไม่ใช่วางแผนเพื่อลดอัตราการเสี่ยง แต่กลับเป็นการเพิ่มความเสี่ยงสูง จึงต้องการผู้นำที่กล้าที่จะกระโจนไปค้นหาสิ่งใหม่ ๆ อันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสจะก้าวหน้าได้ในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ 9) จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ การตัดสินใจในวันนี้เพื่อวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่า แต่ไม่ใช่การเพื่อฝันอย่างไร้เหตุผล การตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลหรือเหตุการณ์ปัจจุบัน ทำนายความเป็นไปได้ในอนาคต

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979, p. 156) ให้ความหมายของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานและของตนเองในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย อันเกิดจากการกระทำของผู้อื่นเช่นจากคู่แข่ง รัฐบาล ลูกค้า และอื่น ๆ และเกิดจากสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์จะมีความหมายรวมไปถึงการเลือกวัตถุประสงค์ การคาดการณ์เหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถทำนายได้ และความจำเป็นในการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับผู้อื่น สุชาติ ตันชนะเดชา (2542) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ได้แก่ ด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) ผลกระทบกับอุดมศึกษาที่ตามมา ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลาย สนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น ขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยระบบศึกษาทางไกล 3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอุดมศึกษา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา กลไกโครงสร้างการบริหารสถาบัน 4) นโยบายรัฐบาลต่อการอุดมศึกษา ได้แก่ การมีวินัยในตนเอง การจัดสรรงบประมาณแบบวงเงิน การประกันคุณภาพ ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้

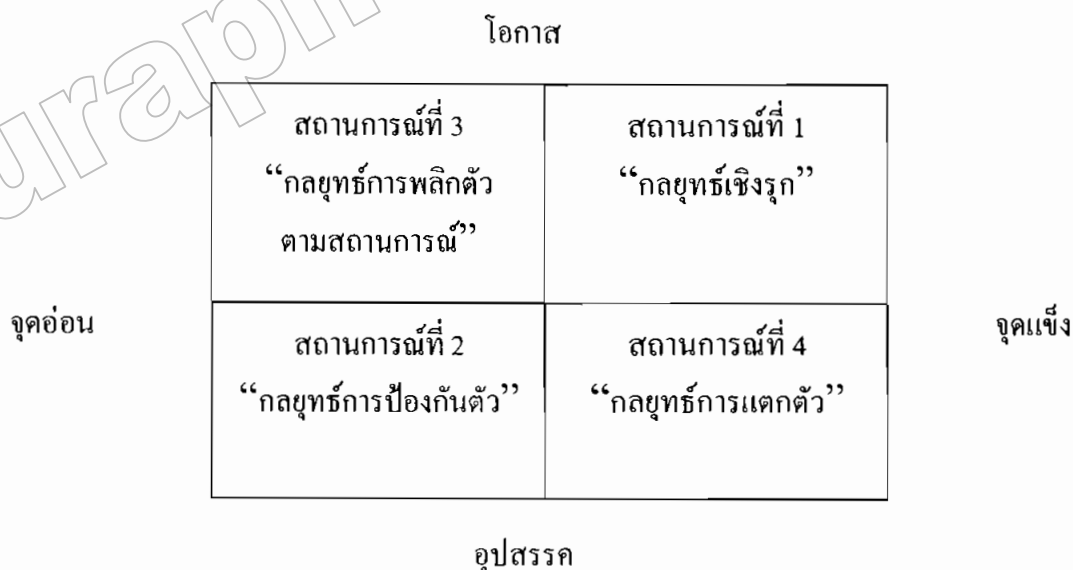
สรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อบรรลุภารกิจ



(Mission) ขององค์การ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

### การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์การควรเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2544) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่า องค์การอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังภาพที่ 6 (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)



ภาพที่ 6 ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ของผู้บริหารองค์การที่เผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ

#### สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

#### สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนมาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ

#### สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

#### สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์การมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่งการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์การที่จะประเมินว่าองค์การของตนตกอยู่ในสถานการณ์แบบใด ทั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง – จุดอ่อน และ โอกาส – ภัยคุกคาม ที่ผสมผสานกันไป ไม่เด่นชัดหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะให้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่า องค์การตกอยู่ในสถานการณ์แบบใดโดยวิธีการลงความเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง (“จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน”) มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือคัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้

แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยน ผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์การอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงพอ พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิง โอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงานและส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์การกับแกน โอกาสและอุปสรรคภายนอก ทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่งเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ ช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สามเป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การ ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้งสี่ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่ 1) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร 2) ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์การ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี 3) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

คอตแลนด์ (Courtland, 1993) ได้เสนอตัวอย่างคำถามเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

## ขององค์การไว้ ดังตารางที่ 7

## ตารางที่ 7 ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ

| สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| จุดแข็ง (Strengths)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | จุดอ่อน (Weaknesses)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถพิเศษ</li> <li>- ทรัพยากรทางการเงินเพียงพอ</li> <li>- ความสามารถทางการแข่งขันที่ดี</li> <li>- ผู้นำตลาดที่ถูกยอมรับ</li> <li>- การแข่งขันที่รุนแรง</li> <li>- ผู้นำทางเทคโนโลยี</li> <li>- ความได้เปรียบทางต้นทุน</li> <li>- ความได้เปรียบทางการแข่งขัน</li> <li>- ความสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ</li> <li>- การบริหารที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- อื่น ๆ</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน</li> <li>- ฐานการแข่งขันที่ถอยลง</li> <li>- เครื่องมืออุปกรณ์ล้าสมัย</li> <li>- การทำกำไรต่ำกว่ามาตรฐาน</li> <li>- การขาดความสามารถทางการบริหาร</li> <li>- การวิจัยและพัฒนาต่ำลง</li> <li>- สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป</li> <li>- ภาพพจน์ทางการตลาดไม่ดี</li> <li>- ความเสียเปรียบทางการแข่งขัน</li> <li>- ความสามารถในการตลาดต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย</li> <li>- อื่น ๆ</li> </ul>                 |
| สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| โอกาส (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | อุปสรรค (Threats)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- การตอบสนองกลุ่มลูกค้ามากขึ้น</li> <li>- การเข้าสู่ตลาดใหม่</li> <li>- การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนอง</li> <li>- ความต้องการของลูกค้าที่กว้างขึ้น</li> <li>- การขยายเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>- การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่ใช้ร่วมกัน</li> <li>- การรวมธุรกิจตามแนวคิด</li> <li>- ความพึงพอใจระหว่างคู่แข่ง</li> <li>- การเจริญเติบโตของตลาดอย่างรวดเร็ว</li> <li>- อื่น ๆ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่</li> <li>- ยอดขายของผลิตภัณฑ์ทดแทนเพิ่มสูงขึ้น</li> <li>- การเจริญเติบโตของตลาดช้าลง</li> <li>- นโยบายของรัฐบาลสวนทางกัน</li> <li>- แรงกดดันทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น</li> <li>- อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้จำหน่าย</li> <li>- กำลังเพิ่มขึ้น</li> <li>- ความต้องการและรสนิยมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป</li> <li>- ความไม่มั่นคงต่อการถดถอยทางเศรษฐกิจ</li> <li>- อื่น ๆ</li> </ul> |

ซาลิส (Sallis, 1993) เสนอตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการประเมินคุณภาพการศึกษา ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

| จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสมาชิกที่เข้มแข็ง</li> <li>- ทีมงานบริหารที่กระตือรือร้น</li> <li>- ผลการตรวจสอบออกมาได้ดีเยี่ยม</li> <li>- สำนักงานมีความสนใจด้านดนตรี ศิลปะและการละครอย่างมาก</li> <li>- ได้รับการสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากบิดามารดา</li> <li>- คณะทำงานมีศีลธรรมที่ดี ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจจากรัฐ</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตึกสร้างมานานปรับปรุงไม่ได้</li> <li>- คณะทำงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูง</li> <li>- งบประมาณไม่พอ</li> <li>- ขาดที่จอดรถ</li> <li>- การส่งเสริมด้านกีฬายังไม่เพียงพอ</li> </ul>                                                        |
| โอกาส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมกับสถาบันท้องถิ่นในการกำหนดสถานที่ที่เหมาะสมในการทำงานแต่มีข้อเสีย</li> <li>- พัฒนาชื่อเสียงด้านการกีฬา</li> <li>- ยินดีที่มีการตั้งหน่วยงานใหม่</li> <li>- โอกาสดีจากขบวนการเพิ่มการชำนาญงานให้แก่เจ้าหน้าที่เป็นการเตรียมล่วงหน้า</li> <li>- ร่วมกับสถาบันอื่นประสานการเพิ่มทุนในการทำงาน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดเอกลักษณ์, ความเข้มแข็ง และชื่อเสียง</li> <li>- โอกาสเสี่ยงจากการสูญเสียครูที่มีประสบการณ์</li> <li>- เกษียณอายุ</li> <li>- สถาบันอื่นมีจริยธรรมที่เป็นจุดเด่นขึ้นมา</li> <li>- ขาดการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจของรัฐ</li> </ul> |

พันธุศักดิ์ พลสารัมย์ (2540) ได้เสนอผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจากแผนกลยุทธ์ของคณะวิชาต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเรียงจากลำดับความสำคัญไว้ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจากแผนกลยุทธ์ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

| จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | จุดอ่อน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและคุณวุฒิสูง</li> <li>2. เป็นผู้นำในสาขาวิชาชีพ</li> <li>3. ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีอยู่มากเป็นอย่างดี</li> <li>4. มีชื่อเสียงสามารถดึงดูดผู้สมัครเรียนที่มีพื้นฐานความรู้ดีกว่า</li> <li>5. เป็นสาขาวิชาชีพที่ได้รับความนิยมและดึงดูดใจของผู้สมัครทั่วไป</li> <li>6. สามารถพัฒนาวิชาการ โดยเปิดหลักสูตรปริญญาชั้นสูงมานาน</li> <li>7. มีห้องสมุดและศูนย์ข้อมูลที่ทันสมัย</li> <li>8. มีศักยภาพในการปรับตัวสู่สถาบันระดับนานาชาติ</li> <li>9. มีงบประมาณจากแหล่งรายได้ของตนเอง</li> <li>10. มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยและพร้อมมากกว่า</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิจัยสร้างความรู้ใหม่นี้น้อยและใช้วิธีง่าย ๆ</li> <li>2. การฝึกกำลังร่วมกันของคณาจารย์ยังไม่ดีพอ</li> <li>3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีในศาสตร์บางสาขายังไม่คืบหน้า</li> <li>4. ขาดแคลนสถานที่เรียนอย่างเพียงพอ</li> <li>5. ขาดแคลนสถานที่เรียนอย่างเพียงพอ</li> <li>6. ขาดระบบการประเมินการเรียนการสอนที่ทันสมัย</li> <li>7. จำนวนนิสิตที่รับมากเกินไป ทำให้การเรียนการสอนไม่ได้ผลเท่าที่ควร</li> <li>8. คณาจารย์ขาดการวิจัยมานาน และขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>9. ภาระงานสอนของอาจารย์มากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาในการทำวิจัย</li> <li>10. บุคลากรขาดการเรียนรู้และขาดการถ่ายทอดความรู้อย่างถูกต้อง</li> </ol> |
| โอกาส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นแหล่งทรัพยากรที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน</li> <li>2. เป็นสถาบันชั้นนำในศาสตร์สาขาต่าง ๆ ของประเทศไทย</li> <li>3. มีผู้ทรงคุณวุฒิที่สามารถชี้นำแก่สังคมได้</li> <li>4. ผลิตบัพณิจระดับปริญญาตรี โท เอก ที่มีคุณภาพและสาขาใหม่ ๆ</li> <li>5. ศาสตร์สาขาอื่นเริ่มได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น ทำให้เป็นคู่แข่ง</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. อาจารย์มีคุณวุฒิและประสบการณ์ลดลง เนื่องจากเกษียณอายุ</li> <li>2. โอกาสในการรับอาจารย์ที่เก่ง ๆ ลดลง เนื่องจากสภาพแวดล้อม</li> <li>3. ชื่อเสียงจะค่อย ๆ ลดลงในขณะที่สถาบันอื่นพัฒนาเพิ่มขึ้น</li> <li>4. ผู้สมัครเรียนบางสาขาลดลง ต้องวางแผนเชิงรุก</li> <li>5. ความต้องการบุคลากรของตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

สรุปการวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการ

### หลักการทฤษฎีการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หลักการสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ ความอิสระ ความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง สามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานที่เหมาะสมกับกิจการของมหาวิทยาลัย ลดขั้นตอนการทำงาน สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด การดำเนินการต่าง ๆ ส่วนใหญ่สิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย และให้มีการควบคุมจากหน่วยงานภายนอกน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2550)

นักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึงสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ ดังนี้  
 วิจิตร ศรีสอาน (2537) กล่าวว่า การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยมีอิสระจากอำนาจรัฐ บุคคลหรือองค์กรของมหาวิทยาลัยจะต้องถูกตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ มีองค์ประกอบ 4 ประการดังนี้ 1) ความมีอิสระในด้านการวางจุดมุ่งหมายของสถาบัน 2) ความมีอิสระในการวางมาตรการดำเนินงาน 3) ความมีอิสระในการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ 4) การประเมินผลการดำเนินงาน Miskel (2000) กล่าวถึงการกำกับของรัฐ หมายถึง การควบคุมดูแลการปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยใช้ระบบการรายงานกลับอย่างต่อเนื่อง และหมายรวมถึง ความพยายามของรัฐในการที่จะกำหนดทิศทาง และตรวจสอบกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของรัฐ 3 ประการ คือ 1) เพื่อเป็นไปตามความต้องการของตลาดแรงงาน 2) เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา 4) เพื่อกระตุ้นการทำงานของมหาวิทยาลัย

วิจิตร ศรีสอาน (2537) กล่าวถึงมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ

ประการที่ 1 อิสระในการบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องรองรับกับภารกิจของมหาวิทยาลัย นั่นก็คือลักษณะการบริหารต้องเกื้อกูลต่อกระบวนการหาความรู้และสร้างความคิด โดยอิสระของนักวิชาการ (การวิจัย การค้นคว้าหาความจริง การเรียนการสอน กระบวนการถ่ายทอดและการวัดผล จนท้ายที่สุดคือ การให้ปริญญา) รวมถึง การให้บริการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น อิสระในการดำเนินการเหล่านี้จะมีขึ้นไม่ได้ถ้าหากมหาวิทยาลัย นักวิชาการยังต้องรับคำสั่งบัญชาจากภายนอกและหากเป็นเช่นนี้ การศึกษา (Education) ระดับ



สูงสุด ซึ่งเน้นการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ และการเผยแพร่ความรู้ก็จะไม่ต่างจากศูนย์ฝึกอบรมทั่วไป

ประการที่ 2 เมื่อการดำเนินการเพื่อให้ภารกิจสำเร็จ โดยมีอิสระในตัวเองแล้ว เครื่องมือและวิธีการอื่น ๆ โดยเฉพาะเรื่องการได้ทรัพย์สินและการเงินต้องมีอิสระและถ้าไม่มีอิสระเสียแล้วภารกิจประการแรกที่สำคัญที่สุดก็จะไม่มีทางเป็นอิสระได้

ประการที่ 3 อิสระในด้วนักวิชาการในมหาวิทยาลัยกล่าวเมื่อมีผลงานในการคิดค้นและเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ ก็ต้องได้รับการยอมรับโดยไม่ต้องคอยมองว่า องค์ความรู้ที่คิดค้นและเผยแพร่ขึ้นมาจะ “ถูกใจ” ใครหรือไม่ สิ่งนี้เรียกว่า อิสระในการคิดค้น

ประการที่ 4 อิสระที่จะจัดองค์กรและกระบวนการภายในมหาวิทยาลัยให้เกื้อกูลต่อภารกิจให้มากที่สุด มหาวิทยาลัยต้องอิสระที่จะจัดโครงสร้างองค์กรและระดมทรัพยากรมาดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ เมื่อค้นคิดพบแล้ว ความจำเป็นขององค์กรบางแห่งก็อาจจะยุบ เลิกได้เรียกอิสระนี้ว่าอิสระในการจัดโครงสร้าง นอกจากนี้ความเป็น “เอกเทศ” (Autonomy) นั้น อาจเป็นเพียงอิสระตามกฎหมายซึ่งสามารถยกเลิกเพิกถอนหรือเปลี่ยนแปลงเมื่อใดก็ได้

แทปเปอร์ และซอลเตอร์ (Tapper & Salter, 1995) ให้ความหมายการให้อิสระมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไว้ดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระจากกฎระเบียบของรัฐบาลในการกำหนดการบริหารภายในสถาบัน การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร การหารายได้จากทรัพย์สินที่ไม่เป็นของรัฐ การคัดเลือกบุคลากร เงื่อนไขการศึกษาเล่าเรียนและอิสระในการสอน ตลอดจนการทำวิจัยโดยปราศจากการแทรกแซง ความเป็นอิสระเชิงเนื้อหา (Substantial Autonomy) 2) การมีอิสระในการกำหนดหลักสูตรสาขาวิชาและเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน 3) ความเป็นอิสระเชิงกระบวนการ (Procedural Autonomy) หมายถึง สิทธิของมหาวิทยาลัยในการกำหนดแนวทางและวิธีการในการก้าวไปสู่ความสำเร็จสนองต่อความจำเป็นเร่งด่วนที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับนโยบายประเทศ 4) ความเป็นอิสระเชิงโครงสร้าง (Organic Autonomy) ของสถาบันในการกำหนดโครงสร้างทางวิชาการของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ จะยึดถือความมีอิสระของสถาบันเป็นแนวทางในการบริหาร

อัลเลน (Allen, 1988) กล่าวถึงความเป็นอิสระมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐว่า เป็นการวางจุดมุ่งหมายของสถาบัน การวางมาตรการดำเนินงาน และการดำเนินงาน เกษม วัฒนชัย (2544) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล มีความมุ่งหมายหลักที่จะเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐบาลใหม่ โดยมหาวิทยาลัยไม่เป็นหน่วยงานราชการ แต่ยังเป็นองค์กรของรัฐ รัฐยอมให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระในการบริหารงาน มีอำนาจออกกฎระเบียบเกี่ยวกับ

การเงิน การคลัง พัสดุ การบริหารงานบุคคล การกำหนดเงินเดือนเอง และได้รับจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน

ทบวงมหาวิทยาลัย (2541) กล่าวถึงหลักสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไว้ดังนี้

1. เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ รัฐยังคงจัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้

2. ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย จะปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยสามารถกำหนดระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้โดยอิสระภายใต้กรอบแห่งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย ยกเว้นเรื่องที่จะเสนอคณะรัฐมนตรีความเห็นชอบต่อไป

3. หลักการบริหารงานบุคคล คือ บุคลากรจะมีสถานภาพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย และอยู่ภายใต้ระเบียบว่าด้วย การบริหารงานบุคคล ในช่วงเวลาการปรับเปลี่ยนและถ่ายโอนระบบ จะมีการประเมินศักยภาพบุคคลเพื่อบรรจุเข้าเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย โดยแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถกำหนดแนวทางขึ้นเอง สภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

4. งบประมาณและทรัพย์สิน รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัยให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ เงินอุดหนุนดังกล่าวให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย และจะต้องกำหนดระบบบริหารงบประมาณ การเงินบัญชีและทรัพย์สินโดยสำนักตรวจเงินแผ่นดิน จะเป็นผู้สอบบัญชีของมหาวิทยาลัยในลักษณะการตรวจสอบภายหลัง รวมทั้งระบบการติดตามการใช้งบประมาณอื่น ๆ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ กรณีรายได้ไม่เพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยไม่สามารถหาเงินจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่จำเป็น มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินและทรัพย์สินได้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษาใช้และจัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ รายได้จากการดำเนินงานถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ทรัพย์สินที่ได้มาโดยมีผู้ยกให้ หรือได้มาโดยการซื้อจากเงินรายได้ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถใช้สอยควบคุมดูแลใช้ประโยชน์จำหน่ายหรือแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา รายได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยหามาได้จะเป็นส่วนสร้างเสริมความแข็งแกร่งของมหาวิทยาลัยเพิ่มเติมจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐ

5. การจัดสรรงบประมาณ สำนักงบประมาณจะจัดให้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับ

มหาวิทยาลัยในลักษณะ เงินอุดหนุนทั่วไปใน 2 ลักษณะ คือ 1) การสนับสนุนงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้แต่ละมหาวิทยาลัยจะจำแนกงบประมาณออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1.1) ค่าใช้จ่ายประจำและค่าใช้จ่ายลงทุน โดย 1.2) ค่าใช้จ่ายประจำ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานการจัดการศึกษาโดยรัฐอุดหนุนในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา (Cost Per Head) เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีมาตรฐานอย่างน้อยขั้นต่ำ และเพียงพอต่อการประกันคุณภาพการศึกษา โดยพิจารณาจัดสรรจากเงินงบประมาณแผ่นดิน ส่วนเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยให้นำมารวมสมทบเป็นงบประมาณรายจ่ายของมหาวิทยาลัยในสัดส่วนที่เหมาะสม ส่วนค่าใช้จ่ายในการกิจหลักอื่น ๆ ให้รัฐอุดหนุนตามโครงการหรือกิจกรรม 3) ค่าใช้จ่ายลงทุน ให้รัฐจัดสรรให้ตามโครงการและความจำเป็นตามสถานภาพของมหาวิทยาลัยและกำลังงบประมาณของประเทศ

สรุปหลักสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ มหาวิทยาลัยมีสภาพเป็นนิติบุคคล มีระบบการบริหารที่มีใช้ส่วนราชการ มีระบบงานบริหารงานบุคคล การเงิน และวิชาการเป็นอิสระ โดยรัฐบาลจะกำกับเพียงด้านนโยบาย และจัดสรรงบประมาณ มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหาร รัฐมีหน้าที่เข้าไปตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน

### กลยุทธการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

#### มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

##### การบริหาร

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สังกัดในกระทรวงศึกษาธิการ มีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และกำหนดนโยบาย การดำเนินการต่าง ๆ มีสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับ ดูแลงานด้านวิชาการ และมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการกำหนดทิศทางและนโยบายด้านวิชาการและวิจัยของมหาวิทยาลัยด้วย นอกจากนี้ยังมีกรรมการอีก 3 ชุด ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัย สนับสนุนการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย กลั่นกรองงานด้านการบริหารงานบุคคล และกลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินก่อนที่จะเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา คือ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารงานบุคคล และคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน สำนักวิชา เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดูแลและดำเนินงานบริหารหลักสูตร และสาขาวิชา ตลอดจนดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงยังมีหน่วยงานประเภทสำนักงาน ศูนย์ และหน่วยงานต่าง ๆ ตามความจำเป็น (มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, 2550)

##### ปรัชญา

ให้เป็นแหล่งสืบสานพระราชปณิธานของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีที่จะ

“ปลูกป่าสร้างคน” ด้วยการอนุรักษ์และฟื้นฟูธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และพัฒนาคุณภาพชีวิต ผู้ด้อยโอกาสให้การศึกษาและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพ แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้ง ชำรงไว้ซึ่งประเพณีและศิลปวัฒนธรรมที่งดงามของชาติพันธุ์ต่างๆ ในเขตภาคเหนือและอนุภาคลุ่ม น้ำโขง

### ปณิธาน

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีความมุ่งมั่นที่จะเริ่ม แสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อ ความเป็นเลิศในศิลปะและวิทยาการด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคคลและบัณฑิตให้ เป็นผู้ถึงพร้อมด้วยปัญญาและภูมิธรรม ควบคู่กันไปกับการสร้างสรรค์ความร่วมมือกับสังคมทุก หมู่เหล่า ให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม จะมุ่งเน้นการศึกษา และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมเพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์ของชาติสืบต่อไป

### การผลิตบัณฑิต

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาแสวงหาวิธีการเรียนการสอนที่จะ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการเรียนการสอน และเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนเข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ด้วยตนเอง มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน (Teaching and Learning Development Center) ขึ้น และต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น หน่วยพัฒนาการเรียนการสอน (Teaching Development Center) โดยมีการกิจในด้านการให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ เพื่อพัฒนา การเรียนการสอน ศึกษาค้นคว้า วิจัยด้านวิธีการเรียนการสอน และให้คำปรึกษาด้านการใช้สื่อ การสอนที่เหมาะสมแก่อาจารย์ผู้สอน ตลอดจนพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง สำหรับนักศึกษา ได้มีการจัดหาสื่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษด้วยตนเอง (ELLIS) และ ได้รับปรุงห้องปฏิบัติการทางภาษา ให้มีความทันสมัยด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้วยสื่อ ประสมลักษณะมัลติมีเดีย (Multimedia)

### การวิจัย

งานวิจัยของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ งานวิจัยด้านวิชาการเป็น การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ และงานวิจัยสถาบันเป็นการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ ในการบริหาร จัดการนำผลการวิจัยไปใช้

### การบริการวิชาการแก่สังคม

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ได้จัดให้มีการอบรม/สัมมนา การบรรยายพิเศษทางวิชาการ และการเป็นที่ปรึกษาแก่หน่วยงานภายนอก โดยให้การบริการวิชาการแก่สังคมได้แก่ อบรม/ สัมมนา วิทยาการ ที่ปรึกษา/ผู้ทรงคุณวุฒิ เผยแพร่บทความ ถ่ายทอดเทคโนโลยี กิจกรรมอื่น ๆ

### การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษามีจิตสำนึกในศิลปวัฒนธรรมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งศิลปวัฒนธรรม แนวประเพณีและศิลปวัฒนธรรมของล้านนา ตลอดจนส่งเสริมศาสนาทุกศาสนาอย่างเท่าเทียมกัน การจัดกิจกรรมมีทั้งที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นให้นักศึกษาเข้าร่วมกิจกรรม และกิจกรรมที่นักศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม

ส่งเสริมการเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมในท้องถิ่นที่จะนำมาซึ่งความพัฒนาถาวรในเอกลักษณ์ของความเป็นชาติและวัฒนธรรมล้านนาไว้ เช่น วันคล้ายวันพระราชสมภพของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี วันทานหาแม่ฟ้าหลวง วันปืยมหาราช วันเฉลิมพระชนมพรรษาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เป็นต้น ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชมรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของนักศึกษา และได้เชิญวิทยากรด้านนาฏศิลป์ทั้งดนตรีไทยและดนตรีพื้นเมืองมาทำการฝึกสอนแก่นักศึกษาและพนักงานของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ส่งเสริมให้มีการแสดงนาฏศิลป์และดนตรีไทยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย จัดกิจกรรมภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่ พิธีไหว้ครูและรับเป็นศิษย์ พิธีบายศรีสู่ขวัญ พิธีเลี้ยงขันโตก พิธีถวายเทียนพรรษา งานทอดกฐิน รดน้ำดำหัวเนื่องในวันสงกรานต์ นอกจากนี้ยังได้เข้าร่วมการแสดงด้านนาฏศิลป์ ดนตรีไทยและพื้นเมืองกับองค์กรต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงราย

### มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

#### การบริหาร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สถานมหาวิทยาลัยมีบทบาทในการบริหาร จัดการและรับผิดชอบการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ปรณิธานในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตที่มุ่งคุณภาพ คุณธรรม ทำงานวิจัย และให้บริการวิชาการเพื่อสร้างเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต โดยมีเป้าหมายของการเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย การสร้างขีดความสามารถเพื่อการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนในกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัย จึงประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนานักศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ พัฒนาระบบการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบการเรียนรู้ และระบบการบริหารงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง วิจัยและนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาประเทศ (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2550)

#### ปรัชญา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นทั้งส่วนการศึกษาและ  
สวนอุตสาหกรรม

ผลิตบัณฑิตและทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และคุณธรรม

ทำงานวิจัย พัฒนาและให้บริการวิชาการเพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต  
วิสัยทัศน์

มุ่งมั่น เป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่เรียนรู้

มุ่งสู่ ความเป็นเลิศในเทคโนโลยีและการวิจัย

มุ่งสร้าง ผลิตบัณฑิตในการสร้างบัณฑิตที่เก่งและดี

มุ่งสร้าง ชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้เป็นที่ภูมิใจของประชาคม

มุ่งก้าว ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก

การผลิตบัณฑิต

1. พัฒนานักศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

ในวิชาชีพ

2. พัฒนาระบบการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ และระบบ

การบริหารงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. พัฒนานักศึกษาให้มีความเป็นผู้นำและมีความสามารถเฉพาะ (The Best and The

Brightest

4. จัดระบบการเรียนรู้เพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงสุด

5. สร้างบัณฑิตให้มีความสมบูรณ์ทั้งในด้านวิชาการ ใช้ชีวิต เรียนรู้ได้ตลอดชีวิตและ

เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและศีลธรรม

6. หล่อหลอมให้นักศึกษาเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับชีวิตและสังคม

นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

7. เน้นการเรียนรู้พัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง มุ่งหวังที่จะให้นักศึกษาได้พัฒนา

ศักยภาพของตนเอง คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น

8. สนับสนุนให้นักศึกษาได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการมีความตื่นตัว

ด้านนวัตกรรม

9. สร้างความเข้มแข็งทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์พื้นฐาน รวมทั้งชีววิทยา ให้

นักศึกษาทุกคนเป็นพลเมืองในศตวรรษปัจจุบัน ให้มีความรู้ทางวิทยาศาสตร์เป็นพื้นฐานใน

การดำรงชีวิต

10. พัฒนานักศึกษาสามารถนำหลักการคิดและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์

## ในชีวิต

### การวิจัย

1. กำหนดการวิจัย สอดรับกับทิศทางการพัฒนาและการผลักดันการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ทันท่วงทีเปลี่ยนแปลง และองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
2. นำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้และการพัฒนาประเทศไทย
3. การมุ่งให้มหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยจะส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างครบถ้วนและเกิดประโยชน์สูงสุด

### การบริหารวิชาการแก่สังคม

1. มุ่งให้บริการวิชาการแก่สังคมโดยการบูรณาการวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สุนทรียศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีการสอนในมหาวิทยาลัย
2. ให้การบริการระดับฐานราก ชุมชน ธุรกิจอุตสาหกรรม จนถึงระดับประเทศ

### มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

#### การบริหาร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการศึกษาธิการ การวางโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ดำเนินถึงประสิทธิภาพในการบริการ เพื่อรองรับการดำเนินการต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น การกระจายอำนาจจากการบริหารไปสู่องค์กรระดับต่าง ๆ เพื่อลดขั้นตอนการตัดสินใจ โดยให้องค์กรแต่ละระดับเน้นการบริหารในรูปคณะบุคคล เพื่อรองรับการกระจายอำนาจและเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานและเน้นหลักการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้การดำเนินงานภายใต้การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การตัดสินใจ วินิจฉัยและการสั่งการสิ้นสุดในระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงมีขีดความสามารถในการบริหารและการจัดการเรื่องการพัฒนาองค์กรอย่างคล่องตัว การจัดตั้ง ยกเลิก และยุบรวมหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว กลไกการกำหนดนโยบาย การวางแผน การควบคุม การติดตาม และการประเมินผลการส่งเสริมสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย องค์กรสำคัญ 2 องค์กร ได้แก่ สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุด ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป โดยเฉพาะด้านนโยบายและแผนงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การแบ่งส่วนงาน การออกระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงและการอนุมัติปริญญา และสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กร รองลงมาจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทางวิชาการ ได้แก่ การสอน

การวิจัย และการบริการวิชาการ โดยเฉพาะการกำกับดูแลด้านมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี, 2550)

### ปณิธาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นหน่วยส่วนราชการอยู่ในกำกับของรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย เป็นเมืองมหาวิทยาลัยที่มุ่งเสริมสร้างความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการบริหารส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการในการดำเนินงาน เป็นชุมชนทางวิชาการที่เป็นแหล่งรวมผู้รู้ผู้เรียนและสรรพวิทยาการด้านศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพประโยชน์ต่อบุคคลและสังคมมหาวิทยาลัยแห่งนี้มีปณิธานอันมั่นคงที่จะดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ พัฒนาคุณภาพชีวิต มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสะสมและสร้างสรรค์ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิปัญญา เพื่อพัฒนามนุษยชาติชั่ววันรันดร์

### วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทย และเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของเอเชียทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นชุมชนวิชาการและเป็นคลังปัญญาที่ดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ มีผลสัมฤทธิ์ในการสะสมและสร้างภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิปัญญา เพื่อพัฒนาที่ยั่งยืนของบุคคลและสังคม

### พันธกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานวิจัยปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคม ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรมนำปัญญา ให้บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยยึดหลักความเป็นอิสระทางวิชาการ และใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

### ภารกิจ

#### การผลิตบัณฑิต

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการพัฒนาประเทศ
2. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความเด่นทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นคนดี คนเก่งทันโลก และสามารถใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ มีปัญญาและมีคุณธรรม

### การวิจัย

1. วิจัยและค้นคว้าเพื่อสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ และการนำผล



การวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาประเทศ

2. ผลิตรายการวิจัยและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ สนองตอบต่อความต้องการของสังคม และเพื่อสร้างทรัพย์สินทางปัญญา

3. ส่งเสริมการวิจัย ปรับปรุง เปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้แก่ ประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

#### การบริการวิชาการแก่สังคม

1. ให้บริการทางวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน  
2. ให้บริการวิชาการที่เอื้อและสนองตอบความต้องการและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ชุมชน ท้องถิ่นและประเทศชาติ

#### การทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1. ทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศิลปะและ วัฒนธรรมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
2. บูรณาการด้านศิลปะและวัฒนธรรม ให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรเป็นแหล่งสะสม องค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งสนับสนุนให้มีการเผยแพร่สู่สาธารณชน

#### มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

##### การบริหาร

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ มีระบบการบริหารเป็นของตนเอง เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ที่มีลักษณะเป็นอุทยานการศึกษาและกำลังพัฒนาไปสู่การเป็นเมืองมหาวิทยาลัยในรูปแบบ Residential University โดยการจัดบริการพื้นฐานต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษา บุคลากรอย่างสมบูรณ์และ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีวิทยาเขตเดียว สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจและหน้าที่ในการควบคุมดูแลกิจการ ทั่วไปของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวางแผน นโยบายเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การเงินและทรัพย์สิน การการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหารและการอนุมัติปริญญา สภาวิชาการ มีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลทางด้านวิชาการ เช่น หลักสูตรการสอน การวัดผล การให้ปริญญา การให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอนผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การหาวิธีการทำให้ การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้ เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2550)