

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดหลักการบริหารงานอุดมศึกษา แนวคิดหลักการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการศึกษา หลักการทฤษฎีการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 25 คน เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัย จากนั้นนำไปตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยบูรพาในทศวรรษหน้า โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เริ่มต้นจากผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการวิจัยเพื่อสร้างกรอบแนวความคิดจำนวน 5 คน ซึ่งได้รับการพิจารณาจากประธานที่ปรึกษาของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มผู้มีความรู้และประสบการณ์ จำนวน 25 คน การเลือกผู้เชี่ยวชาญใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง วิธีการดำเนินการวิจัยมีดังนี้ รอบแรก ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์แสดงเป็นความถี่และอันดับที่ จากนั้นนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 141 ข้อ รอบที่สอง เก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ และนำคำตอบที่ได้มาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) และสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลรอบที่สาม โดยแสดงตำแหน่งของมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ไว้ด้วย รอบที่สาม ส่งแบบสอบถามดังกล่าวไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและตอบอีกครั้งหนึ่ง นำคำตอบที่ได้มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อสังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อคำถามที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา จากนั้นผู้วิจัยได้นำไปตรวจสอบความเป็นไปได้จากผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 63 คน โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นหลักในการอภิปรายและได้อ้างอิงข้อมูลประกอบการเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ ซึ่งผลการวิจัยสามารถอภิปรายข้อค้นพบเรียงตามหัวข้อที่จะอภิปราย ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพามีความเห็นว่า

**วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ควบคู่กับการจัดการเรียนรู้ โดยได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ

**พันธกิจ (Mission)** เรียงตามลำดับได้แก่ 1) มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นสากลภายใต้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ 2) ให้บริการวิชาการที่หลากหลายและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคมแก่สังคมอย่างเป็นรูปธรรม และให้สังคมมีฐานการเรียนรู้ (Knowledge-Based Society) อย่างต่อเนื่อง 3) ผลักดันคิดให้เป็นผู้มีคุณลักษณะเป็นคนดี คนเก่ง เป็นผู้นำมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรม 4) สนับสนุนให้มีการวิจัยและกิจกรรมที่สร้างไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม 5) ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ และการวิจัยเชิงบูรณาการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม 6) ส่งเสริมการพัฒนาชีวิตประชาชน และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 7) สร้างบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพมีความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลโลก 8) สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตรวจสอบได้ และมีความโปร่งใสในการบริหารงาน 9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นในการอนุรักษ์ฟื้นฟูสืบสาน พัฒนา จริยธรรม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมประเพณีไทย ถ่ายทอดภูมิปัญญา และอารยธรรมอันเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมโดดเด่นของท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงใต้ 10) ให้บริการวิชาการที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และประสาน เครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน อันนำไปสู่รากฐาน การพัฒนาที่ยั่งยืน 11) วิจัยและค้นคว้าเพื่อสร้างสร้างสรรค์โรงความก้าวหน้าทางวิชาการและนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาประเทศ

**เป้าหมาย (Goal)** เรียงตามลำดับได้แก่ 1) ส่งเสริมระบบการศึกษา การประกันคุณภาพการเรียนรู้ และระบบการบริหารงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) ผลักดันคิดโดยเน้นความต้องการกำลังคนด้าน อุตสาหกรรมและบริการตลอดจนสาขาที่เกี่ยวข้อง 3) ส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม และสร้างกลไกการเรียนรู้ร่วมกัน 4) มุ่งสร้างบัณฑิตให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านวิชาการ การใช้ชีวิต เรียนรู้ ได้ตลอดชีวิตและเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม 5) มุ่งส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพ 6) มุ่งให้สังคมตระหนักถึงคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ผลักดันคิดมีคุณภาพในระดับสากล ควบคู่คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 8) ผลักดันคิดเป็นคนดี คนเก่ง

มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมมีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ สำนึกและความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลเมืองโลก 9) มุ่งส่งเสริมการให้บริการวิชาการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมแก่สังคม เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 10) ส่งเสริมความร่วมมือในการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมกับหน่วยงานต่างๆ ชุมชน ท้องถิ่น ทั้งในและต่างประเทศ 11) พัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ 12) มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และการวิจัยเชิงบูรณาการ เพื่อนำไปสู่เชิงพาณิชย์และทรัพย์สินทางปัญญา 13) พัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างต่อเนื่อง

## กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยบูรพาในทศวรรษหน้า

### 1. การผลิตบัณฑิต

การพัฒนาหลักสูตร เรียงตามลำดับได้แก่ 1) จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและบริการ รวมถึงความต้องการของตลาด 2) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสังคมโลกาภิวัตน์ 3) พัฒนาหลักสูตร โดยนำนิสิตเข้าไปมีส่วนร่วมการวิจัยเพื่อได้ประสบการณ์จริง 4) พัฒนาและจัดหลักสูตรให้หลากหลายโดยใช้นวัตกรรม การเรียนการสอนผสมผสาน 5) จัดให้มีกระบวนการเรียนการสอนเน้นปฏิบัติจริงในด้านหลักสูตรห้องเรียน และสถาบัน เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนได้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น 6) จัดหลักสูตรที่เน้นการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา โดยเน้นงานวิจัยที่มีคุณค่าเชิงการตลาด 7) ส่งเสริมการจัดหลักสูตรที่รวมศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์ (Multidisciplinary) โดยใช้ทรัพยากรร่วมกันข้ามภาควิชาข้ามคณะวิชา และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

การจัดการเรียนรู้ เรียงตามลำดับได้แก่ 1) สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดกิจกรรมเกี่ยวกับสังคม ชุมชน และสาธารณประโยชน์ 2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาภาคเอกชน ชุมชน และประชาชน 3) เน้นการจัดประสบการณ์ตรงโดยขยายการดำเนินการด้านสหกิจศึกษา 4) สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจเอกชนเพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสฝึกงาน และเรียนรู้จากงานในความเป็นจริง 5) มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญทางด้านการสอนสาขาวิชา ร่วมสมัยสนองความต้องการของตลาด มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับภาคอุตสาหกรรม 6) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยเน้นการเรียนรู้ ใช้การวิจัยเป็นฐาน มีการประเมินและใช้ผลประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียน 7) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เน้นการสร้างตระหนักเห็นคุณค่า

ของศิลปวัฒนธรรมทรัพยากรสิ่งแวดล้อมกันแล้ว 8) จัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และเน้นการวิจัยเป็นฐาน (Research Based Learning) 9) มุ่งเน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหา เน้นวิธีคิด และรับผิดชอบต่อสังคมให้มาก 10) มีรูปแบบการเรียนการสอนที่หลากหลายและง่ายต่อการแสวงหาความรู้ของประชาชนในท้องถิ่น 11) มีการจัดการสอนทางไกล (Distance Learning)

**การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้** เรียงตามลำดับได้แก่ 1) พัฒนาห้องสมุดและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาแล้ว 2) พัฒนาห้องสมุดและฐานข้อมูลแบบ Online 3) จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม 4) พัฒนาการวัดและประเมินผลผู้เรียนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพนิสิตทั้งด้านความรู้ ทักษะและคุณภาพ 5) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา 6) มีห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ โดยการจัดหาซอฟต์แวร์ และฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นคว้าวิจัยอย่างเพียงพอ 7) ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม 8) จัดหาทุนและรายได้จากแหล่งต่างๆ สมทบมูลนิธิและกองทุนต่าง ๆ ที่สถาบันจัดตั้งไว้ เพื่อนำดอกผลมาจัดสรรทุนอุดหนุนการศึกษาให้กับนักศึกษา 9) จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนผ่านเครือข่ายผู้ประกอบการ และให้บริการด้านการเรียนการสอน รวมถึงโครงการพัฒนาในชุมชนต่าง ๆ 10) ส่งเสริมการผลิตหนังสือ/ ตำรา รวมถึงสื่อการเรียนการสอนที่สามารถเชื่อมโยงกับความเป็นจริงในภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมได้ 11) จัดตั้งศูนย์พัฒนาเชื่อมโยงเพื่อสนับสนุนให้นิสิตได้มีการเชื่อมโยงสร้างเครือข่ายและได้รับประสบการณ์ตรงจากธุรกิจ 12) เน้นการใช้ห้องเรียนคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์สำเร็จรูปแบบเฉพาะเพื่อการเรียนรู้ในชั้นเรียน และพัฒนาหลักสูตรโดยใช้ศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนและซอฟต์แวร์ที่ใช้ร่วมกันในการสอน 13) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรภาคธุรกิจเข้ามาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนิสิตกับภาคเอกชน

**2. การวิจัย** เรียงตามลำดับได้แก่ 1) จัดหาแหล่งทุนสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ เช่น องค์กรท้องถิ่น สถาบันวิจัย และองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน 2) กำหนดแผนการวิจัยของมหาวิทยาลัย 3) ส่งเสริมการจัดระบบการรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อประโยชน์ในการสืบค้นและอ้างอิง 4) กำหนดมาตรการให้มีการวิจัยต่อเนื่อง สำหรับนักวิจัยที่มีตำแหน่งทางวิชาการ 5) ส่งเสริมการจัดกลไกสนับสนุนการจดสิทธิบัตร การซื้อขายทรัพย์สินทางปัญญา ตลอดจนการคุ้มครองสิทธิของงานวิจัย ส่งประดิษฐ์หรือนวัตกรรมให้แก่นักวิจัยเจ้าของผลงาน 6) เพิ่มทุนวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา 7) สนับสนุนการทำวิจัยและพัฒนาในทุกสาขาวิชา เน้นการวิจัยเชิงสหสาขาวิชา มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและชุมชนได้ครอบคลุม 8) สร้างเครือข่ายเผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ไปยังผู้เกี่ยวข้องทั้ง

ภายในและภายนอกสถาบัน 9) กำหนดสัดส่วนภาระงานสอน และการวิจัย 10) จัดเครือข่ายการวิจัยให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ 11) พัฒนาโดยสร้างการบริหารงานวิชาการให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการวิจัย 12) ส่งเสริมให้นักศึกษาได้ทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ 13) เผยแพร่ผลงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ในวงการวิชาการในระดับนานาชาติจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัยโดยการจัดสัมมนาและเผยแพร่วารสารภาษาไทยและนานาชาติ โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนที่สนใจเข้ามามีส่วนร่วม 14) สนับสนุนและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในงานวิจัย 15) พัฒนาข้อบังคับและระเบียบด้านการวิจัยให้เกิดความคล่องตัว 16) ส่งเสริมนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและการพัฒนาเชิงธุรกิจ 17) จัดตั้งหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยไปดำเนินการในเชิงธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่า 18) จัดตั้งหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยไปดำเนินการในเชิงธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่า 19) ส่งเสริมนำผลงานวิจัยมาสร้างมูลค่าให้กับภาคธุรกิจ 20) ขยายเวลาผู้ทำวิจัยให้มากขึ้น และลดภาระงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยลงไป 21) ตั้งสถาบันหรือศูนย์แห่งความเป็นเลิศทางวิจัยอย่างต่อเนื่อง

3. การบริการวิชาการแก่สังคม เรียงตามลำดับได้แก่ 1) ส่งเสริมการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น สำหรับกลุ่มอาชีพ ต่าง ๆ โดยเก็บเงินค่าลงทะเบียน และมีگردติดตามผลหลังจากการฝึกอบรม 2) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน และเผยแพร่ผลงานวิจัยนำไปใช้ในการพัฒนาชาติ สร้างคนสร้างงาน 3) ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันสำหรับพัฒนาผู้บริหาร ทั้งด้านการศึกษาและการบริหารธุรกิจ คณะที่ปรึกษากิจการต่าง ๆ ทั้งของรัฐและเอกชน 4) ส่งเสริมการให้บริการทางวิชาการ โดยการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้น 5) ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองท้องถิ่น โดยจัดทำแผนงาน/โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน และใช้งบประมาณจกชุมชน รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6) ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยให้คำปรึกษาด้านวิชาการ การวิจัยในระดับชุมชน และองค์กรท้องถิ่น โดยใช้สื่อทาง อินเทอร์เน็ต 7) พัฒนาห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งให้บริการวิชาการแก่สังคมให้กับบุคคลทั่วไป 8) ส่งเสริมการจัดทำฐานข้อมูลการให้บริการวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 9) ให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ 10) พัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการวิชาการแก่สังคม 11) จัดทำนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานของการบริการทางวิชาการแก่สังคม 12) สนับสนุนและส่งเสริมการบริการวิชาการ และการถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคมทั้งในรูปแบบ

ประโยชน์สาธารณะ และรูปแบบการเสริมสร้างรายได้ 13) จัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานที่ให้บริการแก่ชุมชน เช่น ศูนย์สาธิต และทดลองการเกษตร พิพิธภัณฑ์ชีววิทยาทางทะเล หน่วยส่งเสริมอนุรักษ์พลังงาน ศูนย์สิ่งแวดล้อมศึกษา ศูนย์ให้ความรู้ด้านการตลาด ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน การให้บริการห้องสมุด ศูนย์ภาษาและคอมพิวเตอร์ หรืออื่น ๆ 14) ส่งเสริมบทบาทการพัฒนาของภาคประชาสังคมกับภาครัฐ โดยสถาบันเป็นแกนหลักในการสร้างองค์ความรู้ 15) พัฒนาระบบห้องสมุดของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแหล่งส่งเสริมการเรียนรู้และการวิจัยของชุมชน เป็นห้องสมุดที่มีชีวิต (Living Library) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและให้บริการสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ 16) แสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือในการให้บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ 17) พัฒนารูปแบบและสาระที่หลากหลายในการให้บริการวิชาการ 18) จัดทำแผนการเชื่อมโยงและบูรณาการการบริการทางวิชาการแก่สังคมเข้ากับการเรียนการสอน หรือการวิจัย หรือการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 19) ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกันของหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยพัฒนาเครือข่ายห้องสมุดของมหาวิทยาลัยและภูมิภาค 20) ประเมินสัมฤทธิ์ผลและนำผลการประเมินไปพิจารณาปรับปรุงความเชื่อมโยงและบูรณาการการบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการกิจอื่น ๆ ของสถาบัน 21) มีหน่วยงานที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย ไปดำเนินการในเชิงธุรกิจ 22) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อร่วมกันพัฒนางานบริการวิชาการตามความต้องการของชุมชนอย่างต่อเนื่อง 23) สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดสังคมฐานความรู้ (Knowledge - Based Society) 24) ให้บริการวิชาการแก่สังคมที่เน้นการสร้างนวัตกรรม หรือองค์ความรู้ใหม่ หรือวิธีการจัดการใหม่ให้แก่ชุมชนในท้องถิ่น และนำความรู้จากภายนอกเข้าสู่มหาวิทยาลัย 25) สรรหาผู้บริหารมืออาชีพ เข้ามาบริหารจัดการหน่วยงานภายใต้ต่าง ๆ ของสถาบัน โดยมีคณะกรรมการของสถาบันเข้าไปมีส่วนร่วม 26) แสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือ ในการให้บริการวิชาการสำหรับโครงการที่มีรูปแบบประโยชน์สาธารณะ

**4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม** เรียงตามลำดับได้แก่ 1) รวบรวมมรดกทางวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่นและของชาติ โดยการร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ไว้ในสำนักศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้นักศึกษา ประชาชน มาเยี่ยมชม และศึกษาค้นคว้า 2) จัดกิจกรรมด้านวัฒนธรรม เพื่อปลูกฝังให้นักศึกษามีจิตสำนึกในวัฒนธรรมตามประเพณีดั้งเดิม พื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น วิถีชีวิตของคนบางแสนในสมัยก่อน เป็นต้น 3) สนับสนุนและพัฒนาแหล่งวัฒนธรรม ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งจัดหารายได้ของคนในชุมชน 4) จัดทำทำเนียบข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ของบุคคลและหน่วยงานดีเด่น ในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5) สร้างเครือข่ายใน

กิจกรรมและเผยแพร่ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ

6) ยกย่อง เชิดชู และประกาศเกียรติคุณแก่บุคคลที่มีผลงาน หรือมีความโดดเด่นด้านวัฒนธรรม

7) สนับสนุนและส่งเสริมการเผยแพร่อนุรักษ์และฟื้นฟู รวมทั้งการสร้างจิตสำนึกในหมู่ประชาชน ให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจ และตระหนักในความสำคัญของศิลปวัฒนธรรมของชาติ

8) เป็นศูนย์กลางในการอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม รวมถึงเป็นสถานที่จัดแสดงมรดกทางวัฒนธรรม

9) ศึกษาวิจัยสภาพปัจจุบันของสถาบัน เกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ท้องถิ่น แล้วนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอย่างเป็นระบบจัดแสดงมรดกทางวัฒนธรรม

10) จัดหาแหล่งทุนและงบประมาณจัดสร้างศูนย์ศิลปวัฒนธรรม ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวและดำเนินการแบบธุรกิจ และเป็นศูนย์กลางในการอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม รวมถึงเป็นสถานที่จัดแสดงมรดกทางวัฒนธรรม

11) เผยแพร่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม โดยผ่านทางสื่อต่าง ๆ

12) สนับสนุนให้องค์กรปกครองท้องถิ่น เข้ามามีบทบาทในเรื่องการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้มากขึ้น

13) สร้างจิตสำนึกให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจและตระหนักในความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม

14) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติ

15) สนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาประเทศ

16) อนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมความรู้ ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทยมีการปรับใช้ศิลปวัฒนธรรมต่างประเทศอย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคม ประเทศชาติ

17) สนับสนุนการวิจัยศิลปวัฒนธรรม ของชุมชนและเก็บรวบรวมความรู้ของแต่ละองค์กรท้องถิ่น

18) สนับสนุนการศึกษาและการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม เพื่อเสริมสร้างภูมิปัญญาท้องถิ่น

19) สนับสนุนและส่งเสริมการเผยแพร่อนุรักษ์และฟื้นฟู รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในหมู่ประชาชนให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจ และตระหนักความสำคัญของศิลปวัฒนธรรม

20) สนับสนุนการนำประโยชน์จากการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐกิจแก่ชุมชน

##### 5. การบริหาร เรียงตามลำดับ ได้แก่ 1) ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ และ

หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ 2) สร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3) สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสในการบริหารงาน 4) นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารและการวางแผน ด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และงานการเงิน 5) จัดทำแผนและกำหนดตัวบ่งชี้และเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) มีระบบและกลไกในการบริการทรัพยากรเพื่อพัฒนา และธำรงรักษาไว้ให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ 7) มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนา

และชำระรักษาไว้ให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ 8) ใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร  
ทุกระดับ 9) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยใช้ระบบการประกันคุณภาพ 10) มีระบบ  
การจัดเก็บข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องไปประกอบการปรับปรุงระบบ  
การให้บริการประชาชน 11) มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ได้รับจากผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องไป  
ประกอบการปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชน 12) นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศและ  
การสื่อสาร มาใช้ในการให้บริการและการวางแผนการบริหารวิชาการ งบประมาณ ตลอดจน  
บุคลากร 13) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพคล่องตัว มีระบบการประกันคุณภาพใน  
ทุกส่วนงาน 14) นำระบบบูรณาการด้านการบริหารมาใช้ในการบริหารงานมหาวิทยาลัย เพื่อ  
ร่วมงานบริหารทั่วไป บริหารวิชาการ และการให้บริการร่วมกัน 15) สร้างความร่วมมือและ  
ระดมทรัพยากรสนับสนุนกิจการของมหาวิทยาลัยจากหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชน  
16) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัวมี  
ระบบกำกับดูแลที่ดี 17) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการและสามารถผลักดันสถาบันให้  
แข่งขันได้ในระดับสากล 18) สร้างวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี

## อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใน  
ทศวรรษหน้า : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยได้นำผลการตรวจสอบความเป็นไปจาก  
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นหลักในการอภิปรายและได้อ้างอิงข้อมูลประกอบการเพื่อยืนยัน  
ความเป็นไปได้ ซึ่งผลการวิจัยสามารถอภิปราย ดังนี้

### วิสัยทัศน์

จากผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยบูรพา ในทศวรรษหน้า คือ มหาวิทยาลัย  
บูรพา เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางด้านการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ควบคู่กับการจัดการเรียนรู้  
โดยได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ ทั้งนี้ เพราะมหาวิทยาลัยควรมุ่งมั่นให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ  
ของประเทศที่มีความโดดเด่นทางด้านการวิจัยในทุกสาขา เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยมาพัฒนาและ  
สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้กับนิสิตได้มีความรู้สามารถในการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งสอดคล้องกับ  
วิสัยทัศน์เดิมของมหาวิทยาลัยบูรพา (2551) ที่ว่า มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาและการวิจัย  
มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และ  
เทคโนโลยีการศึกษา และมาตรา 8 ให้มีความสำคัญกับความเป็นเลิศและเสรีภาพทางวิชาการ และ  
อีกประการหนึ่งมหาวิทยาลัยบูรพา เป็นสถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการ  
วิชาการแก่สังคม และ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย อีกทั้ง



เป็นสถาบันที่เก่าแก่ ที่ตั้งมานานมีชื่อเสียงอยู่ในระดับคั่น ๆ ของประเทศในภาคตะวันออก และ การที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในระดับดีเลิศของประเทศ และเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำ ที่มีผลงานวิจัยและคุณภาพของงานวิจัยนั้นนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ และเป็นตัวดัชนีชี้วัดที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา จากผลการวิจัยสามารถสื่อให้เห็น ถึงความคาดหวังถึงอนาคตขององค์กรได้ วิสัยทัศน์นั้นจะเป็นภาพที่องค์กรคาดหวังให้เกิดขึ้นใน อนาคต โดยมีพื้นฐานอยู่ความเป็นจริงในปัจจุบัน จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้พบว่าผู้เชี่ยวชาญมี ความเห็นว่ามหาวิทยาลัยบูรพาควรเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านการวิจัยที่มุ่งเน้นสร้างสรรค์ ผลงานวิจัยปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคม ผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรมนำปัญญาให้บริการวิชาการ โดยยึดหลักความเป็นอิสระทาง วิชาการ และใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ด้วยความมุ่งมั่นในปณิธาน ปรัชญา การกิจหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ชัดเจน จึงเป็นแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัย มีความพร้อมที่จะก้าวไกลไปข้างหน้าอย่างมั่นใจ เพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ตอบสนองต่อ ความต้องการกำลังคนในระดับคุณภาพของประเทศไทยในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องกับที่ เทียนฉาย กิระนันท์ (2542, หน้า 45) กล่าวว่า ความสำเร็จจะเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยนั้น บุคลากรในมหาวิทยาลัยจะต้องมีความตระหนักในวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และปรับเปลี่ยน พฤติกรรมความคิดให้มีความตื่นตัวต่อข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมที่เน้นการวิจัย ส่วนมหาวิทยาลัย ที่เน้นการเรียนการสอน บุคลากรก็ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย มีการกระตุ้นและประเมินตนเองเสมอในเรื่องการเรียนการสอน เพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศทาง วิชาการตลอดจนการรับประกันคุณภาพของบัณฑิตด้วย และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจิตร ศรีสอาน (2537, หน้า 45 - 48) กล่าวถึงความเป็นเลิศทางวิชาการไว้ว่า เป็นความสมบูรณ์ที่สุด ทางวิชาการในวงวิชาการหรือวิชาชีพชั้นสูงเฉพาะสาขาวิชานั้นๆ และเป็นแหล่งความรู้และ วิทยาการที่ดีที่สุด มีอาจารย์ที่มีความรู้ในสาขาวิชาการอย่างดี ถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ สูง มีนักวิจัยขั้นต้นที่ค้นคว้าวิจัยนำความรู้แปลก ๆ ใหม่ ๆ มาสู่สังคมเสมอ สถาบันมีมาตรฐานกับ การเรียนการสอนสูง มีเอกสารตำรา เครื่องมือ เพื่อการค้นคว้าอย่างดี สามารถนำความรู้ไปสู่ การปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงของสังคม และยังสอดคล้องกับแนวคิด จรัส สุวรรณเวลา (2540, หน้า 105) ที่กล่าวว่า การที่มหาวิทยาลัยจะดำเนินการเพื่อความ เป็นเลิศทางวิชาการให้บรรลุ ความมุ่งหมาย และหน้าที่หลักทางด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องยึดมั่นในหลักสำคัญ 2 ประการ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินงาน และเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

ซึ่งเสรีภาพทางวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในอันที่จะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินกิจกรรมทางวิชาการ การเรียนการสอน การวิจัยค้นคว้าอย่างเสรีภาพในอันที่จะแสวงหาความรู้หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ เช่นเดียวกันกับ เทียนฉาย กิระนันท์ (2542, หน้า 205) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยมากกว่าการเรียนการสอน และในเรื่องการเรียนการสอนก็เน้นระดับบัณฑิตมากกว่าระดับปริญญาตรี ดังนั้น การบริหารการจัดการ จึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการวิจัยเป็นหลัก เช่น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเรื่องการวิจัยที่มหาวิทยาลัยของตนเองเกี่ยวข้อง และมีการกำหนดนโยบาย ตลอดจนมีทิศทางที่ชัดเจน จะมุ่งเน้นวิจัยอะไรบ้าง จะหาแหล่งทุนวิจัยจากที่ใดจะส่งเสริมการวิจัยอย่างไร จะให้ส่งเสริม เช่น คอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เทคโนโลยีแก่บุคคลอย่างไร ส่วนบุคลากรฝ่ายวิชาการ (อาจารย์) ก็จะได้คนที่มีความรู้ที่จะผลิตผลงานวิจัย บุคลากรสายสนับสนุนงานวิจัย อีกทั้ง นิสิตนักศึกษาที่ควรมีสักยภาพที่จะมาเป็นผู้ช่วยวิจัย (Research Assistant) และยังคงกล่าวว่าการที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเน้นการวิจัยนั้น บุคลากรในมหาวิทยาลัยจะต้องมีความตระหนักในวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมความคิดให้มีความตื่นตัวต่อข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมที่เน้นการวิจัย และจากงานวิจัยของ มานิตย์ บุญประเสริฐ (2546, หน้า 19) นั้นพบว่า นโยบายการศึกษาเพื่อประชาชนการสร้างความเป็นเลิศทางด้านวิจัยและวิชาการ รัฐบาลได้แบ่งสถาบันอุดมศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) สถาบันที่มุ่งความเป็นเลิศด้านวิชาการและวิจัยควรมุ่งพันธกิจสู่การขยายหลักสูตรระดับหลังปริญญาตรี พร้อมทั้งมุ่งการพัฒนาศูนย์วิจัยเฉพาะทางเพื่อความเป็นผู้นำทางวิชาการและวิจัย 2) สถาบันที่มุ่งความเชี่ยวชาญทางด้านการสอนสาขาวิชาต่าง ๆ มุ่งสร้างความรู้ความเชี่ยวชาญในรูปแบบการเรียนการสอนแนวใหม่สนองความต้องการของตลาด มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับอุตสาหกรรม ธุรกิจ และชุมชน และ 3) สถาบันอุดมศึกษาสำหรับชุมชนท้องถิ่น เช่น วิทยาลัย ชุมชนที่เน้นด้านการให้โอกาสกับชุมชนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการโดยปราศจากข้อกำหนดในด้านคุณวุฒิ คุณสมบัติของผู้เรียน เน้นการเรียนการสอนระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และยังคงกล่าวอีกต่อไปว่าสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุน (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมมือกับองค์กรนานาชาติ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานงานวิจัยระดับสถาบันและระดับชาติ เช่นเดียวกันกับอนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (2548, หน้า 140 - 141) ที่กล่าวถึงการผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงของนักวิจัยหรือองค์กรใดเป็นสุดยอดปรารถนาของการวิจัยเพราะถือว่าเป็นทั้งองค์ความรู้ ความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณประโยชน์แก่สังคม

## พันธกิจ

ผลการวิจัยพบว่า ด้านพันธกิจของมหาวิทยาลัยบูรพา คือ มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นสากลภายใต้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ ให้บริการวิชาการที่หลากหลายและถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคมแก่สังคมอย่างเป็นรูปธรรม และให้สังคมมีฐานการเรียนรู้ (Knowledge - Based Society) อย่างต่อเนื่อง ผลักดันให้เป็นผู้มีคุณลักษณะเป็นคนดี คนเก่ง เป็นผู้นำมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีทักษะมีคุณธรรมและจริยธรรม ในข้อค้นพบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2550) ที่มีพันธกิจว่า มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเรียนรู้ พัฒนานักศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มุ่งธำรงในการสร้างบัณฑิตที่เก่ง และดี รวมทั้งการให้บริการที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังพบว่า มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2550) ได้ดำเนินงานตามพันธกิจว่า มหาวิทยาลัยจะต้องจัดการเรียนการสอนเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและปรับหลักสูตรให้ทันต่อสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถแข่งขันกับสถาบันอื่นได้ ซึ่งการปรับหลักสูตรอย่างน้อยต้องปรับทุก 4 ปี ต้องศึกษาข้อมูลตามความต้องการของตลาดแรงงาน ผู้ใช้บัณฑิต ให้ครอบคลุมทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน และรวมถึงการวิจัย ต้องสร้างคน (นักวิจัย) ให้มีศักยภาพ ผู้บริหารในระดับหัวหน้าภาควิชาควรมีบทบาทในการแสวงหาแหล่งทุนและให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดงานวิจัยใหม่เพิ่มขึ้น รวมถึงการบริการวิชาการแก่สังคม บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอาจให้บริการฟรี และอาจคิดค่าใช้จ่ายแต่ต้องบริการให้ดี มีประสิทธิภาพคุ้มค่า และได้กล่าวอีกว่าการดำเนินงานตามพันธกิจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมหาวิทยาลัย ควรมีการวางแผนและพัฒนาารร่วมกันทั้งผู้ปฏิบัติ และผู้บริหาร เช่น ควรมีการปรับหลักสูตร ภาระงานต้องให้มีความเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด รูปแบบการเรียนการสอนควรมีลักษณะการสอนที่เป็นของตนเอง ควรเพิ่มการสอนภาคปฏิบัติ ส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติตามพันธกิจ และในทำนองเดียวกันนี้ เริงจิตร กลันทาปุระ (2540) ได้กล่าวว่า การอุดมศึกษาต้องมีลักษณะเป็นการศึกษาที่สร้างองค์ความรู้เพื่อยังประโยชน์แก่ผู้เรียน ต้องสั่งสอนอบรมผู้เรียนให้เป็นพลเมืองดีของประเทศ ดำรงรักษาสภาพอิสระทางวิชาการและการรับใช้สังคม ความเป็นเลิศทางวิชาการจึงเป็นอุดมคติและความมุ่งหมายแห่งความสำเร็จของการอุดมศึกษา ซึ่งเช่นเดียวกันกับแนวคิด จรัส สุวรรณเวลา (2542, หน้า 149 - 150) กล่าวเกี่ยวกับการสร้างบัณฑิตให้เป็นนักวิชาการที่รอบรู้ เป็นผู้กว้าง คิดเป็น เพื่อที่สามารถพัฒนางานโดยสถาบันมีวิธีการสร้างกลไกได้แก่ การให้นิสิตต่างสาขามีโอกาสเรียนร่วมกันเพื่อให้มีโอกาสได้รับฟังความคิดเห็นจากแง่มุมที่ต่างจากตน การจัดให้มีรายวิชาที่มีลักษณะผสมผสานศาสตร์ (Integration) เพื่อฝึกให้นักศึกษามองสภาพสิ่งทั้งหลายจากแง่มุมของศาสตร์ที่หลากหลาย จัดให้มีกิจกรรมนอกหลักสูตรที่

ทำให้นักศึกษาได้ทำงานร่วมกัน การสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่หลากหลายรูปแบบ โดยสถาบันให้การสนับสนุน และส่งเสริมหลักสูตรที่มีการให้มีการเรียนข้ามคณะ นอกจากนี้พันธกิจในเรื่องการจัดการเรียนการสอนนั้น สุธรรม อริกุล (2541) ได้กล่าวเกี่ยวกับพันธกิจในสถาบันอุดมศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอน คือการเปิดโอกาสให้นักศึกษามีการพัฒนาการในตัวเอง รู้จักคิดวิเคราะห์ รู้จักประเมินสถานการณ์ มีวิจารณญาณในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีวิธีการสื่อสารปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้างและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเช่นเดียวกันกับ ไพฑูรย์ สีนารัตน์ (2542, หน้า 11) ที่เสนอว่า ในการปฏิรูปการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา การจัดการเรียนการสอนจะต้องยึดนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง เน้นการเรียนรู้มากกว่าการสอนโดยให้นักศึกษารู้จักวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีจิตใจใฝ่การเรียนรู้ รู้จักแสวงหาความรู้ตลอดชีวิต นอกจากนั้นนักศึกษาจะต้องฝึกฝนให้มีความสามารถในการวิพากษ์ หรือการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการประกอบอาชีพอิสระและยึดมั่นในวัฒนธรรมสันติ นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาควรปรับปรุงหลักสูตรและการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการขยายตัวและความก้าวหน้าทางวิชาการ สภาพแวดล้อมและปัญหาของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับที่ ฮิกกินส์และวินซ์ (Higgins & Vinze, 1993) ได้เสนอถึง พันธกิจไว้ว่า คือ ความมุ่งมั่นขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นที่กล่าวถึงรายละเอียดของแนวทางของวิสัยทัศน์ โดยมุ่งไปที่ความสนใจขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ที่จะดำเนินการตามความต้องการด้านการตลาดเพื่อให้เกิดความพึงพอใจและมีคุณค่า

ถึงแม้ว่าพันธกิจมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ค้นพบจะสอดคล้องกับนักวิชาการหลายคนและสอดคล้องบางสถาบันที่กล่าวมา แต่ก็มีพันธกิจบางข้อที่มีความแตกต่างกันกับพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เช่น พันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2550) ที่ว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ผลงานวิจัยปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคม ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม นำปัญญาให้บริการวิชาการ และทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยยึดหลักความเป็นอิสระทางวิชาการ และใช้ธรรมมาภิบาลในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกของประเทศไทย เป็นต้นแบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีการบริหารงานในรูปแบบใหม่ มุ่งเสริมสร้างความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหาร ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการในการดำเนินงานเป็นชุมชนทางด้านวิชาการที่เป็นแหล่งรวมผู้รู้ ผู้เรียน และสรรพวิทยาการด้านศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีที่มีคุณค่าต่อบุคคล และสังคมเน้นการผลิตบัณฑิตเฉพาะสาขาคั้งแต่เริ่มก่อตั้งมา อย่างไรก็ตามการที่มีพันธกิจแตกต่างกันออกไปทำให้สถาบันแต่ละสถาบันมี

ความหลากหลายในเชิงวิชาการ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ในสาขาวิชาที่ตนเองมีความถนัด และมีความต้องการ และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2544) ที่มีพันธกิจแตกต่างกับมหาวิทยาลัยบูรพาที่ค้นพบข้อที่ว่าเสริมสร้างความเข้มแข็งในองค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ ทั้งด้านการเพิ่มผลผลิต การแปรรูป การตลาด สินค้าเกษตร และอุตสาหกรรมพื้นฐานทางภาคใต้ ส่งเสริมสนับสนุนด้านศิลปะและวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ทั้งภายใน และภายนอก สร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรเรียนรู้และการบริหารแบบมีส่วนร่วม พัฒนาโครงการอุทยานการศึกษาให้เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ของสังคม ร่วมเรียนรู้ เดือนสติ ชี้นำสังคม ด้วยพื้นฐานวิชาการที่ถูกต้อง ทั้งนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เป็นสถาบันตั้งอยู่ที่ภาคใต้พันธกิจดังกล่าวจะมีความสอดคล้องกับบริบทสังคม ชุมชนที่ตั้งอยู่ ประกอบกับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีระบบการบริหารเป็นของตนเอง เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ที่มีลักษณะเป็นอุทยานการศึกษา ถึงแม้ว่าพันธกิจที่ยกตัวอย่างที่กล่าวมาจะมีความแตกต่างกันแต่มีเป้าหมายหลักอย่างเดียวกันคือ สถาบันทุกสถาบันต้องการที่จะผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเพื่อออกไปรับใช้สังคมอย่างมีคุณภาพ

#### เป้าหมาย

ผลการวิจัยพบว่า ด้านเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบูรพา คือ ผลิตบัณฑิตโดยเน้นความต้องการกำลังคนด้าน อุตสาหกรรมและบริการ ตลอดจนสาขาที่เกี่ยวข้อง มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย สร้างองค์ความรู้ และการวิจัยเชิงบูรณาการ ส่งเสริมการให้บริการ เข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม และสร้างกลไกการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมระบบการศึกษา การประกันคุณภาพ การเรียนรู้ และระบบการบริหารงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2550) ที่ว่า ผลิตบัณฑิต และพัฒนากำลังคนเพื่อสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศ วิจัยและค้นคว้าเพื่อสร้างสรรค์โรงความก้าวหน้าวิชาการ ผลิตนักวิจัย สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ให้บริการทางวิชาการสังคมประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และยังสอดคล้องกับเป้าหมายมหาวิทยาลัยบูรพา (2550) ที่ว่ามุ่งผลิตบัณฑิตโดยเน้นความต้องการกำลังคนด้านอุตสาหกรรม และการบริการตลอดจนสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัย มุ่งเน้นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ และการวิจัยเชิงบูรณาการ ให้บริการวิชาการ และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม ให้สังคมมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด จรัส สุวรรณเวลา (2540, หน้า 149 - 150) ที่กล่าวว่า การสร้างบัณฑิตให้เป็นนักวิชาการที่รอบรู้ เป็นผู้รู้กว้าง เพื่อที่จะสามารถพัฒนางาน ในการตัดสินใจได้ดี และแก้ปัญหาได้

สถาบันอุดมศึกษาควรมีวิธีการสร้างบัณฑิต ดังนี้ 1) ให้นิสิตต่างศาสตร์มีโอกาสเรียนร่วมกัน เพื่อให้มีโอกาสได้ฟังความเห็นจากแง่มุมที่ต่างจากตน 2) จัดให้มีรายวิชาที่มีลักษณะผสมผสาน ศาสตร์ (Integration) เพื่อฝึกให้นักศึกษามองสภาพสิ่งทั้งหลายจากแง่มุมของศาสตร์ที่หลากหลาย 3) จัดให้มีกิจกรรมนอกหลักสูตรที่ทำให้ นิสิตนักศึกษาได้ทำงานร่วมกัน 4) สร้างบรรยากาศทาง วิชาการที่หลากหลายรูปแบบโดยสถาบันให้การสนับสนุนจัดกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ กัน เช่น การจัดนิทรรศการ การประชุมทางวิชาการ การจัดการบรรยายพิเศษ ฯลฯ ซึ่งควรจัดอย่างต่อเนื่อง ตลอดปีการศึกษา 5) ส่งเสริมหลักสูตรที่มีการจัดให้มีการเรียนข้ามคณะ ซึ่งในทำนองเดียวกันนี้ พบว่ามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2550) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นได้กำหนดเป้าหมาย ในการผลิตบัณฑิตว่า การผลิตบัณฑิตต้องผลิตให้มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของสังคม ภาคการจ้าง และมีความสามารถสร้างสรรค์งานขึ้นมาเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเชิงคุณภาพ ของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตให้มีคุณภาพดีเทียบเท่ากับสถาบันอื่น ๆ ทั้ง ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ และยังพบว่ามหาวิทยาลัยกำหนดกลยุทธ์ให้มีระบบประกัน คุณภาพครอบคลุมทุกด้าน มีการศึกษามาตรฐาน เกณฑ์ตัวชี้วัดและวางระบบงานต่าง ๆ เช่น การจัดทำหลักสูตร การคัดเลือกนักศึกษา การสรรหาอาจารย์ และการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน ต่าง ๆ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการทำงานของ มหาวิทยาลัย และ เช่นเดียวกันกับที่ ประกอบ กุปรัตน์ และ บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2543) กล่าวว่า เป้าหมายของการอุดมศึกษาไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีเป้าหมายหรือจุดเน้นในแต่ละด้านคือ ด้านการผลิต บัณฑิต ควรเน้นคุณภาพทุกสาขาวิชานับการขยายการผลิตในสาขาที่ขาดแคลน เช่น วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ในบางสาขา การวิจัย ควรเน้นการวิจัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ การวิจัยเพื่อนำผลไปสู่การพัฒนาและการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนา เทคโนโลยีเน้นการปรับเปลี่ยน การถ่ายทอดและการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม ด้านการบริการ วิชาการ เน้นการศึกษาตลอดชีวิต การพัฒนารูปแบบและวิธีการพัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่อง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) กล่าวว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ต้องการให้สถานการศึกษา มีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็น ศูนย์กลาง ค้นหาศักยภาพเด็กและพัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถและความถนัด ส่งความเป็น เลิศ เชื่อมโยงการเรียนรู้ในระบบและนอกระบบการศึกษา ควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรมและ จริยธรรม มุ่งเน้นให้เด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะพื้นฐานที่เข้มแข็ง เพิ่มความรู้ทักษะชีวิต และ สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งเป้าหมายจากการค้นพบของมหาวิทยาลัยบูรพา คือ ผลิต บัณฑิตโดยเน้นความต้องการกำลังคนด้านอุตสาหกรรมและบริการ ตลอดจนสาขาที่เกี่ยวข้อง มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย สร้างองค์ความรู้ และการวิจัยเชิงบูรณาการ

ส่งเสริมการให้บริการ เข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม และสร้างกลไกการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมกับหน่วยงานต่าง ๆ ชุมชน ท้องถิ่น ส่งเสริมระบบการศึกษา การประกันคุณภาพ การเรียนรู้ และระบบการบริหารงาน ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบูรพาไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ทั้งนี้ เนื่องจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ เป็นแผนหลักในการพัฒนาประเทศ ส่วนเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยค้นพบเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามการพัฒนาการศึกษาเป็นรากฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชน การพัฒนาระบบอุดมศึกษาก็เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานหลักที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษามีความเป็นอิสระ และสามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มีการบริหารจัดการในที่มีประสิทธิภาพ มีเอกภาพ เชิงนโยบายและสอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของประเทศ และที่สำคัญสถาบันการศึกษาต้องการที่จะผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองความต้องการด้านอุตสาหกรรมและตลาดแรงงาน

## กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยบูรพาในทศวรรษหน้า

### 1. การผลิตบัณฑิต

#### 1.1 การพัฒนาหลักสูตร

จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นหลักที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบูรพา คือ ควรจัดหลักสูตรโดยรวมศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์เข้าร่วมกันให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและบริการ รวมถึงความต้องการของตลาด (Demand, Driven Market Driven) ซึ่งในข้อค้นพบดังกล่าว มีความสอดคล้องกันกับแนวคิดผู้เชี่ยวชาญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัช เดิมบุญ (2548, หน้า 147 - 148) ที่ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาในระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกรมศิลปากร โดยศึกษากับอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา ในเขตภาคกลางพบว่ามหาวิทยาลัยควรรวมศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์เข้าด้วยกัน และการเปิดหลักสูตรต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน ในปัจจุบัน และได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้แนวคิดที่เหมือนกัน คือต้องดูบริบทของสังคมเป็นตัวตั้ง มีการสำรวจข้อมูลก่อนเปิดหลักสูตรหรือปรับปรุงหลักสูตรต้องมาตรฐานหลักว่ามีบุคลากรครบถ้วน ผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย หลักสูตรที่เปิดควรเป็นหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการตลาดแรงงาน หรือตรงตามความต้องการของท้องถิ่นจริง ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุวจน์ ลิปดพัลลภ (2545, หน้า 10) ได้กล่าวว่าความต้องการของภาคอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันมาก จำเป็นต้องได้บุคคลที่มีมาตรฐาน จึงถือเป็นภารกิจหนึ่งที่

สถาบันอุดมศึกษาต้องผลิตบัณฑิตที่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและเมื่อสำเร็จออกมาต้องทำงานได้ทันที และเช่นเดียวกันกับแนวคิดของ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543, หน้า ก) ที่เสนอไว้ว่าการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาว่า ควรให้ความสำคัญกับหลักสูตรให้มาก คือ ควรจัดหลักสูตรให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของอุดมศึกษา การจัดการเรียนการสอนควรมีการคิดค้นนวัตกรรมหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ มีกิจกรรมเชิงวิชาการ การวิจัยและการวางแผน การพัฒนาหลักสูตรให้มีความชัดเจน มีการตรวจสอบมาตรฐานของหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรีชาพร วงษ์อนุตร โรจน์ (2535, หน้า 38 - 39) ที่เห็นว่าหลักสูตรจะต้องได้รับการรับรอง คุณภาพมาตรฐานและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนารูปแบบและนำไปใช้เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จรัส สุวรรณเวลา (2540, หน้า 89 - 90) ที่เสนอว่า การสร้างหลักสูตรหรือการพัฒนาหลักสูตรใหม่ควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมหรือตลาดแรงงาน หลักสูตรเดิมที่ใช้ในปัจจุบันยังต้องมีการปรับปรุงอีกมาก จึงจะทันกับพลวัตรของวิชาการและโลก ซึ่งในทำนองเดียวกันนี้ สำเนาวั ขจรศิลป์ (หน้า 2544, หน้า 33) ได้กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการสร้างนักศึกษาในอุดมคติว่า การสร้างนักศึกษาในอุดมคติต่างจากการสร้างนักศึกษาให้มีความรู้อย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องพัฒนานักศึกษาให้คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งให้เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งเช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2544) ที่กำหนดการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของสังคม ภาคการจ้าง และมีความสามารถสร้างสรรค์งานขึ้นมาเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษา และคุณภาพของบัณฑิตให้มีคุณภาพดีเทียบเท่ากับสถาบันอื่น ๆ ทั้งระดับประเทศ และระดับนานาชาติ และควรกำหนดกลยุทธ์ให้มีระบบประกันคุณภาพครอบคลุมทุกด้านให้ได้มาตรฐานรวมทั้งกำหนด เกณฑ์ตัวชี้วัดและวางระบบงานต่างๆ เช่น การจัดทำหลักสูตร การคัดเลือกนักศึกษา การสรรหาอาจารย์ การปรับปรุงรูปแบบการทำงานต่าง ๆ การแต่งตั้ง คณะกรรมการติดตามประเมินผลการทำงานของมหาวิทยาลัย และให้ความเห็นว่าการดำเนินงานตามพันธกิจ ว่าควรจัดการเรียนการสอนต้องมีความเป็นพลวัตร (Dynamic) พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงและปรับหลักสูตรให้ทันต่อสถานะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถแข่งขัน การปรับหลักสูตรอย่างน้อยต้องปรับทุก ๆ 4 ปี ต้องศึกษาข้อมูลตามความต้องการของตลาดแรงงาน ผู้ใช้บัณฑิตให้ครอบคลุมทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน

## 1.2 การจัดการเรียนรู้

จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นหลักที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ คือ



ควรพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยเน้นการเรียนรู้ ใช้การวิจัยเป็นฐาน มีการประเมินและใช้ผลประเมิน เพื่อพัฒนาผู้เรียนมุ่งเน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหา เน้นวิธีคิด และรับผิดชอบต่อสังคมให้มาก มี การจัดการสอนทางไกล (Distance Learning) ในข้อค้นพบมีความสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ และตรง กับความเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องการมุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ คู่คุณธรรม พึ่งพาตนเอง มุ่งเน้นให้ผู้เรียนแก้ปัญหา เน้นวิธีคิดเป็น สอดคล้องกับแผนการผลิต บัณฑิตของประเทศ และในการศึกษา เรืองจิตร กลั่นทปะ (2540, หน้า 144 - 145) นั้นพบว่า วิจัย เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ศึกษากับผู้แทนคณะกรรมการการศึกษา โดยเฉพาะในการปรับปรุงการบริหารวิชาการ ในมหาวิทยาลัย โดยเน้นการเรียนรู้การวิจัยเป็นฐาน และเน้นผลผลิตด้านคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2549) กล่าวว่า ใน การจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ผู้สอนควรมีการบูรณาการการเรียนการสอน แต่ละรายวิชา เข้ากับหลักการ เน้นให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์เป็น และมีระบบการพัฒนาผู้เรียนให้มีความแข็งแกร่งทาง ความคิด ทางวิชาการ และมีความเป็นผู้นำ มองความสัมพันธ์ในด้านการจัดการเรียนรู้ระหว่าง สาขาวิชาต่าง ๆ และติดตามความเคลื่อนไหว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และควมมคิด หลักสูตรและการจัดการเรียน การสอน ควรสร้างหลักสูตรที่เน้นส่งเสริมผู้เรียนในเชิงงานวิจัยเป็นฐาน ให้ผู้เรียน คิดเป็นทำเป็นและ มีการจัดการเรียนการสอนแบบทาง ไกล และ เช่นเดียวกันกับที่ วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์ (2542 , หน้า 121) กล่าวว่าหลักสูตรนานาชาติต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ มีความเป็นพลวัต (Dynamic) ซึ่ง สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อความเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง ไม่ใช่หลักสูตรเดิมเป็นเวลา นาน ๆ เพราะสภาพความเป็นจริงของสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากใช้หลักสูตร เดิมที่ได้จัดทำไว้นานแล้วไม่มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาหลักสูตร ก็จะเป็นหลักสูตรที่เป็นเพียง ทฤษฎีในตำราที่ไม่สามารถนำมาปรับใช้จริงในเหตุการณ์ปัจจุบันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมากในปัจจุบันจึงทำให้หลักสูตรปัจจุบันจึงทำให้หลักสูตรที่ใช้เป็นเรื่อง ไกลตัว และไม่น่าสนใจจึงไม่น่าแปลกใจที่สถาบันไทยเกือบทุกระดับ

### 1.3 การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นหลักที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาสิ่งสนับสนุน คือการพัฒนาห้องสมุดและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาค้นคว้า มี ฐานข้อมูลแบบ Online นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการจัดการเรียน การสอน ผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา มีห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ โดยการจัดหาซอฟต์แวร์และ ฐานข้อมูลต่าง ๆ เพื่อค้นคว้าวิจัยอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจาก แหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญของ มหาวิทยาลัย คือ หอสมุด ถือว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ปัจจุบันยังมีแหล่งการพัฒนา

สิ่งสนับสนุนความรู้อื่น ๆ เข้ามาเสริมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ซีดีรอม วิดีโอ อินเทอร์เน็ต และฐานข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการค้นคว้าหาความรู้ จากการศึกษาของ มาลี ไชเสนา (2543) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมแสวงหาและการใช้หนังสือของนักศึกษาสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า สถานที่ที่นิยมแสวงหาสารนิเทศเป็นประจำ คือ หอสมุดของสถาบัน ซึ่งสอดคล้องงานวิจัย ของ เบคเกอร์ (Becker, 1990) ที่ได้ศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาสังคมของนักเรียนที่มีห้องสมุด และ โรงเรียนที่ไม่มีห้องสมุด พบว่าการสอนโดยใช้ห้องสมุดกับการแนะนำของบรรณารักษ์มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีนัยสำคัญตามความต้องการ และการสอนโดยใช้ห้องสมุดสามารถจัดหาวัสดุและอุปกรณ์การสอนตามหลักสูตร ตามความต้องการ ซึ่งคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ ฮาบีบ (Habeeb, 1990, p. 75) ที่ศึกษาถึงอิทธิพลของการบริการห้องสมุดต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พบว่า นักเรียนที่ใช้บริการห้องสมุดอย่างกว้างขวางนั้น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง และยังพบอีกว่าการใช้ห้องสมุดมีความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความเข้าใจในการใช้ห้องสมุดกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน การใช้ห้องสมุดของนักศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีความสัมพันธ์ในทางบวกในระดับปานกลางและยังสอดคล้องกับงานวิจัย ราซิกิน (Razikin, 1986) ที่พบว่า นักเรียนใช้ห้องสมุดมากขึ้นเท่าไรผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น จะเห็นว่าหอสมุด ยังมีความสำคัญต่อการแสวงหาความรู้ และยังคงกล่าวอีกว่าห้องสมุดเป็นศูนย์วิชาการ และคลังแห่งปัญญา และถือว่าห้องสมุดคือหัวใจของการซึ่งในทำนองเดียวกันนี้ รุ่ง เจนจิต (2536, หน้า 56) ได้เสนอไว้ว่าข้าราชการที่อยู่ใกล้แหล่งค้นคว้าทางวิชาการ เช่น ห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษา ห้องสมุดประชาชน ย่อมมีโอกาสและแสวงหาความรู้พัฒนาวิชาการได้มากกว่าข้าราชการที่อยู่ห่างไกล ซึ่งแหล่ง ซึ่งแหล่งข้อมูลเหล่านี้จะอำนวยความสะดวกให้ผู้ค้นคว้าได้แนวคิดและแนวทางใหม่ที่เป็นนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีทางการศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิด จรัส สุวรรณเวลา (2540, หน้า 43) ที่กล่าวว่าพัฒนาถึงสนับสนุนการเรียนรู้ มีแนวทางในการดำเนินงาน ได้แก่ การเพิ่มงบประมาณในการจัดซื้อหนังสือ ตำรา วัสดุ การสอน และสื่อต่าง ๆ ให้มีปริมาณอย่างเพียงพอ และควรมีสาระที่ทันสมัยสอดคล้องกับรายวิชาที่สอนเป็นอันดับต้น และความต้องการของผู้สอน การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การสืบค้นข้อมูลจากระบบอินเทอร์เน็ต การพัฒนาห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ โดยการจัดหาซอฟต์แวร์ และฐานข้อมูลที่เกี่ยวต่าง ๆ เพื่อการค้นคว้าวิจัยอย่างเพียงพอ การใช้แหล่งการเรียนรู้ในห้องเรียน เช่น วิทยากรภูมิปัญญาในห้องเรียนให้มากขึ้นและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษา ภาคเอกชน ชุมชน และประชาชน และเช่นเดียวกันนี้ เสรี พงศ์พิศ (2548) ได้กล่าวถึงไว้ว่าอนาคตแหล่งการเรียนรู้จะต้องไม่จำกัดอยู่แต่เฉพาะห้องเรียนอีกต่อไป เพราะเนื้อหา

ความรู้ที่อาจารย์สอนกันทุกวัน นักศึกษาสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง ในเวลาที่รวดเร็วกว่า โดยผ่านทางสื่อที่ทันสมัยต่าง ๆ จากศูนย์ข้อมูลและแหล่งความรู้ที่น่าสนใจ และการเรียนกับการทำงานไปพร้อมกัน ก็จะทำให้สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ วิลาวรรณ จารุอรุณานนท์ (2542, หน้า 124) ซึ่งพบว่าผู้เรียนจะต้องค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้น มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น ซึ่งยุคปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารหลั่งไหลมาจากทั่วทุกมุมโลกจากหลาย ๆ แหล่งอย่างรวดเร็ว การค้นคว้าหาข้อมูลจึงมีหลายวิธีไม่ว่าจะเป็นการหาข้อมูลแบบรูปแบบเดิม คือ การค้นคว้าจากเอกสาร วารสาร เอกสารการวิจัย ซึ่งอาจไม่ทันสมัย หรือต้องใช้เวลาในการค้นหามากผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการค้นหาข้อมูลเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีความทันสมัย เช่น การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต ซีดีรอม เป็นต้น ซึ่งการค้นคว้าข้อมูลโดยใช้แหล่งข้อมูลจากเทคโนโลยีเหล่านี้ จะได้ข้อมูลที่หลากหลายมาก และมีความรวดเร็ว และการเรียนการสอนในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ บทบาทของครูเปรียบเสมือนเป็นที่ปรึกษา มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้มากยิ่งขึ้น ครูจะเป็นผู้ช่วยนักเรียนแก้ปัญหาของการเรียนการสอนทำให้ผู้เรียนสามารถศึกษาข้อมูลได้อย่างกว้างขวาง ผู้สอนจะมีแหล่งข้อมูลการสอนมาจากภายนอกและสอนโดยผ่านคอมพิวเตอร์และเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูจะเป็นเพียงผู้กล่าวนำบทเรียนหรือเป็นแหล่งให้การศึกษาเบื้องต้น คอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทในการเรียนการสอนมากขึ้น(สุนทร จันทนา, 2544)

## 2. ด้านการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นหลักที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา คือ มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนส่งเสริมการทำวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิจัย โดยการจัดหาแหล่งทุนสนับสนุน และสร้างเครือข่ายเผยแพร่ผลงานวิจัย สร้างสรรค์ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถาบัน มีการเผยแพร่โดยการจัดสัมมนาและวารสารภาษาไทยและนานาชาติ รวมถึงการส่งเสริมนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและการพัฒนาเชิงธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งวิชาการของสังคมและประเทศชาติ จึงเป็นทั้งแหล่งสร้างองค์ความรู้ใหม่ และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงควรมีนโยบายที่สนับสนุนให้คณาจารย์และนักศึกษาทำงานวิจัยเพื่อค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ และนำเสนอผลการวิจัยมาใช้ให้เกิดกับสังคมและชุมชน ซึ่งสอดคล้อง มหาวิทยาลัยบูรพา (2550) ที่ว่าการให้ทุนสนับสนุนการวิจัยเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ถือว่า การวิจัยเป็นเรื่องที่มีจำเป็นเนื่องจากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามการผันแปรของโลก การหาความรู้ความจริงจึงต้องดำเนินการตลอดเวลา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยบูรพา เป็นสถาบันเพื่อการผลิตกำลังคนที่มีความรู้ชั้นสูง รวมถึงเป็นแหล่งที่พึ่งทาง

วิชาการ และเป็นขุมปัญญาของชาติ ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในด้าน การวิจัย เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะเป็นฐานในการพัฒนามาตรฐานทางการวิจัย และ การศึกษาวิจัยให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อการบรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งเสริมการทำวิจัยจาก แหล่งทุนต่าง ๆ โดยแหล่งทุนที่ได้รับการสนับสนุน ส่วนใหญ่เป็นทุนวิจัยที่ได้รับจากแหล่งทุนอื่น รองลงมาเป็นทุนสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดิน แหล่งทุนเงินรายได้ และทุนวิจัยที่ทำร่วมกับ องค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ (2550) กล่าวว่า แหล่งทุนที่สามารถจัดให้บุคคลผู้สนใจ หน่วยงาน หรือนักวิจัย สามารถเข้าถึงแหล่งทุนสนับสนุน การวิจัย ซึ่งแหล่งทุนนั้นมีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตัวอย่างหน่วยงานที่เป็นแหล่งทุน ภายในประเทศ ได้แก่ ทุนวิจัยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทุนอุดหนุนและส่งเสริมวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก - โท ทุนวิจัยเพื่อการพัฒนาในสถาบัน อุดมศึกษาและแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ ทุนปริญญาเอกกาญจนาภิเษก สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ทุนวิจัยสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ทุนอุดหนุนงานวิจัยพระปกเกล้าศึกษา ทุนวิจัยสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) เป็นต้น ส่วนหน่วยงานที่เป็นแหล่งทุน ต่างประเทศ ได้แก่ แหล่งทุน Canadian International Development Agency (ทุนส่งเสริมการจัดการ ทรัพยากรและการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ) แหล่งทุน International Atomic Energy Agency (ทุนเวช ศาสตร์นิวเคลียร์) แหล่งทุน International Foundation for Science (ทุนส่งเสริม สาขาวิทยาศาสตร์ อาหาร แหล่งทุน Natural Science and Engineering Research Council (ทุนปฏิบัติการวิจัย) แหล่งทุน United Nations Children's Fund (ทุนสนับสนุนการแพทย์) เป็นต้น งานวิจัยของ อิศเรศ พิพัฒน์ มงคล (2542, หน้า 147) ที่ได้ทำการศึกษา รูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนการทำวิจัย ทั้งนี้ ก็เพื่อต้องการนำผลงานไป เสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ และ มนสิทธิ์ สิทธิสมบูรณ์ (2536, หน้า 78) ที่ได้ทำการศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ โดยศึกษากับผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยส่งเสริมการดำเนินการวิจัย และจัดหาแหล่งทุน สนับสนุนงบประมาณ โดยเน้นการวิจัยควบคู่กับงานสอน อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ทำวิจัยมีเวลา ดำเนินงานวิจัยได้อย่างเพียงพอ รวมถึงมีความต้องการให้มีการเผยแพร่ผลงาน และสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา (2546, หน้า 139) กล่าวว่า ในบางมหาวิทยาลัยมีหน่วยงานระดับสถาบัน เป็นกลไกประสานงานวิจัยของสถาบัน เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่อง การจด ทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา การจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) เพื่อการวิจัย เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิด สอดคล้องกับที่ วิจารณ์ พานิช (2546, หน้า 57 - 73) ที่กล่าวว่า งานวิจัยระดับบัณฑิตเป็นข้อได้เปรียบของมหาวิทยาลัย คือการมีนักศึกษาเป็นกำลังสำคัญ เพื่อสร้าง

นักวิจัย หรือสร้างนักความรู้ บัณฑิตศึกษา ต้องการเน้นกิจกรรมงานวิจัย ตามข้อค้นพบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การสร้างความเป็นเลิศโดยการวิจัยเป็นความรับผิดชอบของสถาบันอุดมศึกษา

การสนับสนุนงานวิจัยของสถาบันต้องคำนึงถึง การเพิ่มโอกาสให้เกิดงานวิจัย การรักษาคุณภาพของงานวิจัย และทิศทางของการวิจัยที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของสังคม กล่าวคือควรส่งเสริมให้เกิดผลงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาให้มีทิศทางที่สำคัญ การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัยเพื่อแก้ปัญหา วิจิตร ศรีสอาน (2537, หน้า 92) ได้กล่าวถึงบทบาทด้านการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาว่า มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางวิชาการชั้นสูงมีจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์จริยธรรมและความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อจะได้ใช้ผลแห่งความก้าวหน้าทางวิชาการกระทำภารกิจทางด้านการสอนเพื่อการผลิตบัณฑิตและบริการแก่สังคมในลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยค้นคว้าจึงเป็นหน้าที่หลักที่ควรได้รับการเน้นเป็นพิเศษ ถ้าปราศจากการวิจัยค้นคว้าเพื่อบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่แล้ว สถาบันอุดมศึกษาก็จะทำหน้าที่เพียงด้านการถ่ายทอดความรู้เป็นมรดกตกทอดมาเท่านั้น เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541, หน้า 87-88) ได้กล่าวว่า ในฐานะที่สถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งวิชาการชั้นสูง นอกจากการผลิตบัณฑิตแล้วยังมีความรับผิดชอบในการวิจัย มีนโยบายส่งเสริมการวิจัยอย่างจริงจัง เป็นรูปธรรม ติดตามความเคลื่อนไหวของภาครัฐ และเอกชนในเรื่องของการวิจัย เพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มควรศึกษา ค้นคว้าประเด็นหัวข้อที่สำคัญ ๆ ที่เป็นปัญหาของประเทศ เพื่อทำการวิจัยในการพัฒนาโดยเร่งด่วนและควรเผยแพร่ผลงานวิจัยสู่สังคม เพื่อเป็นประโยชน์ทางด้านข้อมูลข่าวสารวิชาความรู้ และนำไปประยุกต์ให้เป็นประโยชน์ส่วนรวม อีกทั้งยังมีแนวคิดของ ปรีชา อุตระกุล (2549, หน้า 6) กล่าวว่าสถาบันควรให้การสนับสนุนการผลิตและพัฒนาโครงการวิจัยทุกรูปแบบเพื่อเป็นคลังโครงการวิจัยในการแสวงหาแหล่งทุนอย่างหลากหลาย หรือตอบสนองความต้องการของแหล่งทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมหาวิทยาลัยเป็นคณะกรรมการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อให้คำปรึกษาและเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานวิจัยของมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านวิจัยของมหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยจัดสรรทุนอุดหนุนการวิจัยและจัดตั้งกองทุนวิจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานวิจัยของคณาจารย์และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ระเบียบทุนอุดหนุนการวิจัยของอาจารย์ บุคลากร นักศึกษาของมหาวิทยาลัยจัดหาแหล่งทุนและความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาของมหาวิทยาลัย และ สอดคล้องกันกับที่ มานิตย์ บุญประเสริฐ (2546, หน้า 14)

ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ พบว่า การวิจัยสถาบันอุดมศึกษาควรได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอ และการวิจัยระยะยาวควรมุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของสถาบันการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศชาติ และให้ความเห็นเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิจัยโดยมีการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้ 1) ควรจัดตั้งความเป็นเลิศเฉพาะทางตามกลุ่มสาขาวิชาที่มีความพร้อมและสหวิทยา 2) ควรผลิตนักวิจัยรุ่นใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ตามความต้องการของประเทศ ควรร่วมมือกับภาครัฐ อุตสาหกรรม ธุรกิจ และสร้างร่วมมือในเครือข่ายนานาชาติ นอกจากนี้ยังให้ข้อเสนอแนะว่าควรมุ่งเน้นยุทธศาสตร์สร้างความร่วมมือระหว่างสถาบัน Consortium โครงการวิจัยใหญ่ และระยะยาวที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการและเป็นความต้องการของประเทศ รวมถึงควรมีการวางแผนสร้างนักวิจัยรุ่นใหม่จากหลักสูตรบัณฑิตศึกษา และศูนย์ความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้นักศึกษาร่วมโครงการวิจัย เพื่อให้คนอาจารย์ได้ใช้เป็นแนวทางในการสร้างโครงการวิจัย จัดทำฐานข้อมูลผลการวิจัยสถาบัน จัดตั้งหน่วยประสานงานวิจัยการจดสิทธิบัตร การติดตามผลการวิจัย และคลังงานวิจัยของ ศรีวิการ์ เมฆวัชรชัยกุล (2546, หน้า 2-3) ที่ศึกษาเรื่องทิศทางและแนวทางการจัดการอุดมศึกษาไทยสู่ “มหาวิทยาลัยไทยเพื่อความเป็นไท” ด้านการบริหารงานวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศภูมิภาคเอเชียและนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุน (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมกับองค์กรนานาชาติ การเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานการวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยประสานงานระดับสถาบัน และเน้นการศึกษาค้นคว้าวิจัยในสาระเกี่ยวข้องกับท้องถิ่น หรือการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างครอบคลุม และต่อเนื่อง รวมทั้งมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของท้องถิ่น ต้องให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมเช่นเดียวกันกับที่ อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (2548, หน้า 140-141) ได้กล่าวว่า การผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงของนักวิจัยหรือองค์กรใดเป็นสื่อยอดปรารถนาของการวิจัยเพราะถือว่าเป็นทั้งองค์ความรู้ ความเป็นเลิศทางวิชาการและคุณประโยชน์แก่สังคม

อย่างไรก็ตามความมุ่งหวังและแรงจูงใจในการวิจัยบุคลากรที่ทำวิจัยมีความมุ่งหวังที่จะพบเห็นเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ดังที่ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2537, หน้า 92) กล่าวว่า บทบาทด้านการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การสร้างสรรค์จริยธรรมความก้าวหน้าทางวิชาการ เพื่อจะได้ใช้ผลแห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ กระทำภารกิจด้านการสอน เพื่อการผลิตบัณฑิตและบริการวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เสาวนิต

เสถียรานนท์ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า แรงจูงในการวิจัย ก็เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ ในการขอเสนอผลงานทางวิชาการ รวมถึงการให้รางวัลแก่นักวิจัยที่มีผลงานดีเด่น และจัดให้มีเวทีการนำเสนอผลงานวิจัย การทำวารสารการวิจัยเพื่อให้เป็นเวทีการเผยแพร่ผลงานของนักวิจัย และอิสเรศ พิพัฒน์มงคล (2542, หน้า 147) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในการสนับสนุนการทำวิจัย ทั้งนี้ ก็เพื่อความมุ่งหวังที่จะนำผลงานวิจัยไปเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ และสอดคล้อง มหาวิทยาลัยบูรพา (2550) ที่ว่า การสร้างระบบการจูงใจในการทำวิจัย ได้แก่ การสร้างนักวิจัยทุกสาขาโดยการแสวงหาแหล่งทุน และจัดสรรทุนวิจัย การสร้างบรรยากาศในการวิจัย การปรับหลักเกณฑ์ให้เกิดความคล่องตัว การจัดทรัพยากรสนับสนุนการวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัย รวมถึงการเพิ่มทุนวิจัยอีกด้วย

### 3. การบริการวิชาการแก่สังคม

ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นหลักที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา คือ จัดทำนโยบาย แผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานของการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม โดยการส่งเสริมการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองท้องถิ่น พัฒนารูปแบบและเนื้อหาที่หลากหลาย แสวงหาแหล่งทุนและเครือข่ายความร่วมมือในการให้บริการวิชาการ การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการให้ความรู้ ให้ความรู้ให้มหาวิทยาลัยให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สังคม และส่งเสริมและพัฒนาผู้นำชุมชนทุกรูปแบบเพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์แก่ชุมชนอย่างแท้จริง ทั้งนี้ เนื่องจากสถาบันจะต้องทำหน้าที่เป็นคลังแห่งความรู้ของท้องถิ่น สามารถประยุกต์หรือแปลงความรู้ ความสากลให้เกิดประโยชน์ต่อคนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง และเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อตอบสนองความต้องการทางวิชาการของคนในท้องถิ่น โดยมีวิธีการให้บริการวิชาการแก่สังคม ซึ่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2550) ได้ดำเนินงานตามแผนพันธกิจ กล่าวว่ามหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนนโยบายขยายการบริการวิชาการให้แก่สังคม เพื่อเอื้อและตอบสนองความต้องการต่อชุมชน และสังคมอย่างกว้างขวาง และทั่วถึงกัน รวมถึงการเพิ่มทักษะ ในการประกอบอาชีพ การงาน และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น และสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2550) ที่ได้ดำเนินการตามพันธกิจเช่นเดียวกัน กล่าวว่า มหาวิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์ ในการให้บริการวิชาการแก่สังคมโดยการบูรณาการวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสู่มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ซึ่งเป็นศาสตร์ที่มีการสอนในมหาวิทยาลัย ให้บริการฐานราก ชุมชน ธุรกิจอุตสาหกรรม จึงถึงระดับประเทศ ประสานความร่วมมือกับองค์กรท้องถิ่น กวี สิริ โกลาภิรมย์ (2543) ได้ศึกษาแนวโน้มการให้บริการ

วิชาการระดับอุดมศึกษาของสถาบันราชภัฏเทพสตรี ช่วงปี (2545 - 2549) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการให้บริการทางการศึกษาที่มีความเหมาะสมกับความต้องการของท้องถิ่นในอนาคต ควร มีแผนการดำเนินการ ดังนี้ 1) การให้บริการทางวิชาการในการอบรมด้านวิชาชีพต่าง ๆ จะต้อง สามารถนำไปใช้ประโยชน์จริง และหลักสูตรควรสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น 2) เปิด โอกาสให้ผู้ประกอบอาชีพอยู่แล้วได้ศึกษาต่อที่สูงขึ้น 3) ควรเปิดสอนในวันเสาร์ - อาทิตย์ และ ภาควิชา 4) ควรมีการเทียบโอนหน่วยกิต 5) ควรสอนโดยมุ่งเน้นการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงใน อนาคต 6) ควรมีการแลกเปลี่ยนวิทยากรระหว่างสถาบันในท้องถิ่น 5) ควรประสานความร่วมมือ กับองค์กรท้องถิ่นแก่ให้การสนับสนุนการจัดการทางการศึกษาของสถาบันในทุกด้าน 6) ให้วิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นมาร่วมสอนในการนำทฤษฎีไปใช้ปฏิบัติจริง 7) และควร สอนโดยฝึกนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง ทบวงมหาวิทยาลัย (2535) ได้กล่าวถึง การวางแผนนโยบายใน การให้บริการวิชาการแก่สังคม โดยกล่าวว่าหน่วยงานจะต้องดำเนินการตามแผนดังนี้ 1) หน่วยงาน จะต้องสำรวจและสร้างเครือข่ายผู้รู้หรือเครือข่ายนักสื่อนักขึ้นในท้องถิ่น แล้วให้เครือข่ายนี้เป็น ช่องทางสำหรับกระจายความรู้และข่าวสารไปสู่คนในท้องถิ่นในขณะเดียวกันก็ให้เครือข่ายนี้ สำหรับรวบรวมปัญหาและความต้องการของคนในท้องถิ่นด้วย 2) หน่วยงานจะต้องจัดให้มีการ ประชุม สาธิต และฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ ตามความต้องการของคนในท้องถิ่น 3) ดำเนินการ ให้คนในท้องถิ่นได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และร่วมกันแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาโดย สถาบันจะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนหรือหาแหล่งสนับสนุนเพื่อช่วยให้การแก้ปัญหาตามแนวทาง นั้น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) จัดให้อาจารย์และนักศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้ปฏิบัติงานภาคสนามเพื่อเรียนรู้จากความเป็นจริงของท้องถิ่น ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ได้บริการ ทางวิชาการแก่คนในท้องถิ่น และในขณะเดียวกันก็จะได้เรียนรู้เรื่องต่าง ๆ จากผู้รู้ในท้องถิ่นด้วย 5) ศึกษาและรวบรวมกรณีการพัฒนาท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ หรือกรณีการแก้ปัญหาที่ น่าสนใจของคนในท้องถิ่นต่าง ๆ แล้วนำมาเผยแพร่หรือนำคนในท้องถิ่นเดินทางไปดูด้วยตัวเอง หรือจัดให้คนในท้องถิ่นได้พบปะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหากับคนในท้องถิ่น ต่าง ๆ งานวิจัยของ พอร์รอลล์ (Worrall, 2005, Abstract) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ข้อค้นพบเชิง สะท้อนจากชุมชนและการรับรู้ของชุมชนในด้าน โปรแกรมการบริการการเรียนรู้ที่มหาวิทยาลัย เดปอล (DePaul University) โดยวิจัยเกี่ยวกับความรู้โครงสร้างของชุมชนและการบริการโดยอาศัย การบริการ การเรียนรู้ของชุมชนเป็นฐาน โดยศึกษาจากองค์กรที่มีส่วนร่วมในชุมชน พบว่า กิจกรรมการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกทักษะ การอบรม การให้ความรู้ สร้างและพัฒนาอาชีพ และชุมชนยังได้ประโยชน์จากการฝึกทักษะและ ประสบการณ์จากมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนด้วย และงานวิจัยของ อิศเรศ พัฒนัมนกุล (2542,



หน้า 147) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัย โดยศึกษากับอาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าความรู้เกี่ยวกับการให้บริการชุมชนที่มีความเหมาะสมคือ เทคนิคการให้การฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร บทบาทของมหาวิทยาลัยอาจทำในรูปแบบของการออกไปให้การฝึกอบรมระยะสั้น การให้คำปรึกษา การให้บริการข้อมูล และอื่น ๆ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต้องเสริมสร้างความสอดคล้อง สนองตอบต่อภาวะปัญหาและความต้องการของสังคม โดยร่วมมือกับธุรกิจเอกชน ในรูปแบบการลงทุน หรือการให้คำปรึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดับฟิแนส (Dauphinais, 2005, Abstract) ที่ศึกษาวิจัยความสำเร็จของวิทยาลัยชุมชนเทอร์เทิล เมาน์เทน (Turtle Mountain) ในระดับอุดมศึกษาและการพัฒนาชุมชน ที่ศึกษากับนักศึกษาโดยพบว่านักศึกษาที่รับรู้และเข้าถึงชุมชน สามารถนำความรู้ไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จ โดยมหาวิทยาลัยได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และผลักดันด้านพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชนด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ พจน์ สะเพียรชัย (2536, หน้า 2 - 7) ที่กล่าวว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยควรมีทักษะในการดำเนินการฝึกอบรมและความสามารถเป็นวิทยากรให้การฝึกอบรมแก่ผู้ให้บริการเป็นอย่างดี จึงสามารถดำรงความเป็นชุมชนปัญญาของสังคมและชุมชนได้ถูกต้องแท้จริง และความสัมพันธ์กับชุมชน จึงเป็นเนื้อหาที่สำคัญประการหนึ่งที่อาจารย์มหาวิทยาลัยควรได้รับการเสริมสร้างให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติต่อไป ซึ่งเช่นเดียวกันนี้แนวคิดของ วิจิตร ศรีสอ้าน (2537, หน้า 10) กล่าวเกี่ยวกับการให้บริการชุมชน คือเทคนิคการให้การฝึกอบรมและการเป็นวิทยากร ความรู้และทักษะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับอาจารย์ในสังคมยุคใหม่เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีบทบาทและกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้และเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นในสถาบันออกไปสู่กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ มากขึ้นและในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2534, หน้า 168) บ่งชี้งานบริการวิชาการแก่สังคม หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่าบริการชุมชน เป็นงานที่แตกต่างกับงานอื่น ๆ ที่เป็นการกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ งานสอน งานวิจัย และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพราะงานบริการชุมชนส่วนใหญ่เป็นงานที่ออกไปปฏิบัตินอกอาณาเขตของสถาบัน ฉะนั้น รูปแบบวิธีดำเนินงาน และบทบาทของผู้ปฏิบัติงานบริการชุมชนย่อมแตกต่างกับงานอื่นที่ปฏิบัติภายในสถาบัน

#### 4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นหลักที่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา คือ การรวบรวมมรดกทางวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นและของชาติ โดยการร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ไว้ในสำนักศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้ นักศึกษา ประชาชน มาเยี่ยมชม และศึกษาค้นคว้า รวมถึงจัดให้มีกิจกรรมด้านวัฒนธรรม เพื่อปลูกฝังให้นักศึกษามีจิตสำนึกในวัฒนธรรมตามประเพณีดั้งเดิม พื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่น รวมทั้ง

การสร้างจิตสำนึกในหมู่ประชาชนให้เกิดความรัก ความภาคภูมิใจ และตระหนักในความสำคัญของศิลปวัฒนธรรมของชาติ ทั้งนี้เนื่องจากการถือปฏิบัติในการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมถือว่าเป็นภารกิจหลักหนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับนิสิต บุคลากร มหาวิทยาลัย ตลอดจนประชาชน โดยทั่วไปรวมถึงให้เกิดความรู้สึกระหนักถึงความสำคัญของศิลปะและวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ดังที่ พจน์ สะเพียรชัย (2536, หน้า 40) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยเน้นที่การสร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานเพื่อการอยู่ร่วมในประชาคมนานาชาติอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรีต้องพัฒนาองค์กรทางศิลปวัฒนธรรมให้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านทรัพยากรและรูปแบบองค์การ ตลอดจนความร่วมมือกับสถาบันทางวัฒนธรรมโดยทั่วไปและในระดับท้องถิ่น เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าและอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมของชาติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องรณรงค์ให้ข่าวสารข้อมูลและองค์ความรู้ทางศิลปวัฒนธรรมเข้าถึงประชาชนอย่างกว้างขวาง เพื่อสร้างจิตสำนึก ความตระหนัก และความซาบซึ้งทางวัฒนธรรมแก่ประชาชนอันเป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างสังคมที่มีความสมดุลระหว่างวิทยาการสมัยใหม่ และสุนทรียภาพทางวัฒนธรรมดั้งเดิม สถาบันอุดมศึกษาต้องมองตนเองในฐานะที่เป็นชุมชนทางวัฒนธรรมทุกด้านให้เอื้อต่อการเสริมสร้างคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะด้านสังคมและวัฒนธรรมที่นำมาซึ่งลักษณะสังคมผู้บริโภคร และการยึดถือค่านิยม ตลอดจนการเชื่อมของค่านิยมและวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคมไทย ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างลักษณะทางวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ให้มีขึ้นแก่นักศึกษา อาทิ ความสมัครใจในกาสนาวัฒนธรรมประชาธิปไตย ความมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน ความสามารถในการปรับตัว และการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น และสอดคล้องกับที่ จรัส สุวรรณเวลา (2540, หน้า 307) กล่าวถึงบทบาทด้านศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย มีดังนี้

- 1) การจัดกิจกรรม อยู่ในรูปแบบ การปลูกกา การบรรยาย การจัดงานพิธีการที่เป็นการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีในโอกาสต่าง ๆ การจัดการแสดงงานศิลปะ ดนตรีละคร เป็นต้น นอกจากนี้ยังสามารถจัดตั้งเป็นศูนย์หรือสถาบันเพื่อเป็นองค์กรที่มีหน้าที่โดยตรงในการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมได้
- 2) การสร้างบรรยากาศด้านศิลปวัฒนธรรมแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสิ่งแวดล้อมหรือโครงสร้างกายภาพ ได้แก่ สถานที่แสดงผลงานศิลปะการละคร ดนตรีกับกิจกรรมที่จัดตั้งขึ้น ได้แก่ การแสดงปี่พาทย์ กิจกรรมปะเพณีในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น และนอกจากนี้ ทบวงมหาวิทยาลัย (2540, หน้า 7 - 8) ได้กำหนดบทบาทและภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสถาบันอุดมศึกษาดังนี้ 1) ภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควรมีขอบเขตที่กว้างขวางโดยไม่จำกัดอยู่เฉพาะการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมไทยเท่านั้น แต่รวมถึง

การศึกษาให้เข้าใจความเป็นไทยอย่างถ่องแท้และการพัฒนาคุณลักษณะใหม่ที่ต้องการ เพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันในประชาคมนานาชาติอย่างเอกฉันท์และศักดิ์ศรี 2) สถาบันอุดมศึกษาควรมุ่งเสริมคุณลักษณะทางวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่บุคคล องค์กรและสังคม รวมถึงการสรรค์สร้างบรรยากาศทางวัฒนธรรมในสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นต้นแบบแก่นักศึกษา อาจารย์และบุคลากรภายนอก 3) สถาบันอุดมศึกษาควรผสมผสานงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมนักศึกษา ตลอดจนการจัดการสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในสถาบัน 4) องค์กรทางศิลปวัฒนธรรมควรมีรูปแบบและโครงสร้างที่หลากหลายขึ้น และมีทรัพยากรพอเพียงในแง่กำลังคน เงินทุน และความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกสถาบันและในทำนองเดียวกันนี้ สิปาปนนท์ เกตุทัต (2536, หน้า 26) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งรวมของผู้สนใจทางวิชาการ วิจัยค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ให้บริการแก่สังคม หากพิจารณาให้ละเอียดอีกขั้นหนึ่ง มหาวิทยาลัยไทยจะต้องเป็นสถาบันที่แสวงหา สะสมถ่ายทอดปัญญาความรู้ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันระหว่างมนุษย์สังคมและธรรมชาติให้แก่สังคม โดยยึดอุดมคติของความเป็นเลิศทางวิชาการและในขณะเดียวกันมีแนวที่สอดคล้องกับการพัฒนาสังคมด้วย นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยจะดำรงจร โลกศิลปะและวัฒนธรรมของประเทศส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาเป็นทั้งปัจเจกบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเองและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม รวมถึงควรเป็นผู้สร้างไว้ซึ่งมรดกทางศิลปประเพณีวัฒนธรรม และวิทยาการที่ได้ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ให้สังคมได้เจริญทางปัญญาและสุนทรีย์ เห็นให้นักศึกษามีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนปลูกฝังค่านิยมและเจตคติที่ดีต่อนักศึกษาทางศิลปวัฒนธรรม ควรจะจัดให้มีพิพิธภัณฑ์ทางศิลปวัฒนธรรม พร้อมกับมีเวทีแสดงศิลปะและการแสดงออกซึ่งวัฒนธรรมของชาติ สำหรับการเผยแพร่และลงไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ สอดคล้องกันกับที่ ทองจันทร์ หงส์คารมภ์ (2537, หน้า 10) ได้เสนอว่า มหาวิทยาลัยอาจตั้งศูนย์วัฒนธรรมและประเพณีของภาคต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งลักษณะความเป็นอยู่ คนตรี ศิลปะ ฯลฯ อันจะเป็นการช่วยรักษาและถ่ายทอดวัฒนธรรมและการแสดงทางวัฒนธรรมจะเป็นศิลปะ คนตรี หรือการละคร ประชาชนที่สนใจด้วยการเก็บรักษาหรือส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ถือกันว่าเป็นหน้าที่หนึ่งของมหาวิทยาลัย และได้กล่าวถึงหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมว่า การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นหน้าที่หนึ่งของมหาวิทยาลัยทุกแห่ง และภาระหน้าที่เป็นอีกประการหนึ่งที่จะต้องให้การศึกษาด้านวัฒนธรรมแก่นักศึกษามหาวิทยาลัย ทุกคนคือการหล่อหลอมบัณฑิตทุกคนเข้าใจ ประทับใจและซาบซึ้งในคุณค่าของวัฒนธรรม ในมหาวิทยาลัยมหิดล (2541, หน้า 31 - 32) นั้นมีนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรม ในการพัฒนาวิชาการด้านวัฒนธรรมศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของการสอน การวิจัย และการวิจัยเพื่อพัฒนา และ

เสริมสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำวิทยาการแผนปัจจุบัน และมีการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรม อันเป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างบุคลิกของความเป็นคนไทยให้กับ นักศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดลและทำนองเดียวกันนี้ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2544) นั้นมี นโยบายและแผนงานในการส่งเสริมเรื่องไทยในด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยการจัดตั้ง สถาบันไทยคดีศึกษาขึ้นเพื่อให้สันักศึกษาไทยได้ตระหนักและภาคภูมิใจในความเป็นไทยและ ร่วมมือกันอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมไทยไว้ตลอดไปซึ่งในปัจจุบันมุ่งเน้นการศึกษาด้านศิลปะ และวัฒนธรรมไทยลักษณะการเจาะลึกให้มากขึ้น

### 5. การบริหาร

จากผลการวิจัยพบว่า ประเด็นหลักที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย บุคลากรคือ สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การมีส่วนร่วม และความโปร่งใสในการบริหารงานใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารมีความเห็นที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารที่กะทัดรัดมีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับปณิธาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี (2550) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มุ่งเสริมสร้างและพัฒนา ความคล่องตัว มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล และ สอดคล้อง กับงานวิจัยของ ครองนวล จระเหตุ (2536) ที่ศึกษาเรื่อง ความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยใน คำกับ ของรัฐ โดยศึกษาทัศนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยพบว่าผู้บริหารมีความต้องการความมี อิสระ โดยการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ ไปสู่ความมีอิสระต้องการให้ บุคลากรมีส่วนร่วมและความโปร่งใสในการบริหาร และมหาวิทยาลัย เท็กซัส (Texas A&M, 1998) ให้ความเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นสิ่งสะท้อนการรับพันธะผูกพันของอาจารย์ ในการสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสใน การบริหารงานเป็นสิ่งที่ดี รวมถึงการจัดให้มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ให้บุคลากรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อสร้าง ความเข้มแข็งและพัฒนามหาวิทยาลัยจะทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ความรู้สึกรับผิดชอบ ร่วมกัน ความร่วมมือ และนำไปสู่ความเป็นเลิศมหาวิทยาลัย และให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าการบริหาร ของมหาวิทยาลัยทั่วโลก คือ การให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหาร โดยมีหลักประกันที่จะ ตรวจสอบคุณภาพและความสำเร็จ ตามนโยบาย การบริหารจัดการที่ดีในปัจจุบันเน้นความมี ประสิทธิภาพเป็นเป้าหมาย มุ่งส่งเสริมกระบวนการวางแผนที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจของแต่ละ มหาวิทยาลัยโดยส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการของมหาวิทยาลัยมีส่วนวางแผน ตั้งแต่ต้น และเช่นเดียวกันกับ สถาพร ชันโด (2542) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาารูปแบบการบริหาร

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษารูปแบบ การบริหารของมหาวิทยาลัย ด้านหลักการ โครงสร้าง โดยพบว่า การบริหารมหาวิทยาลัยยี่ดั้น ในความเป็นเลิศทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับนานาประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเทคโนโลยี การบริหารควรมีความอิสระและคล่องตัวในขอบเขตอำนาจหน้าที่ มีระบบการประกันคุณภาพ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าและมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้ และยังพบอีกว่ารูปแบบ การบริหารต้องมีความเป็นอิสระและมีความคล่องตัว คือ การให้มหาวิทยาลัยมีขอบเขตอำนาจ หน้าที่ในการดำเนินการและควบคุมกิจการทุกอย่างให้เสร็จสิ้นภายในมหาวิทยาลัย และใน ทบวงมหาวิทยาลัย (2540, หน้า 3 - 5) ได้กำหนดทิศทางมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต ไว้ว่า คือ การมีอำนาจในการบริหารจัดการตนเองอย่างมีอิสระ สอดคล้องกับพันธกิจและ จุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานการควบคุมคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาการประกันคุณภาพภายในและภายนอก และกล่าวต่อไปอีกว่า การบริหาร จัดการที่ดีมีแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา ในปัจจุบันจะเน้น ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติ การบริหารงานต้องมีความโปร่งใส และบริสุทธิ์ยุติธรรม โดยมีการประกาศออกกระเียบที่ชัดเจน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักความรับผิดชอบการบริหารจัดการที่ดี ว่าการบริหารจัดการที่จะทำให้งานสำเร็จได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมโดยผู้ที่อยู่ในองค์กร ทุกระดับควรมีความพึงพอใจ ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีมีองค์ประกอบ 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ความโปร่งใส ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม การรับรู้ของประชาชน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพการตรวจสอบได้ ความมีอิสระคล่องตัว การมีแผนงานและเป้าหมาย การมีกฎระเบียบ การกระจายอำนาจ การประเมิน และการตอบสนองสังคม และในทำนองเดียวกันนี้ ที่มหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์ (2544) เข้มมีนโยบายว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างและ รูปแบบการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทและมุ่งอนาคต มีรูปแบบการบริหาร อย่างอิสระและมีความคล่องตัวโปร่งใสและรวดเร็ว ไม่ต้องผูกติดกับระบบต่าง ๆ ของทางราชการ ทุกประการ และ ซึ่งสอดคล้องกับที่ เทียรฉาย กิระนันท์ (2542) กล่าวว่า โดยภาพรวมของรูปแบบ มหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีลักษณะของการบริหารภายในที่อิสระคล่องตัวกับภารกิจของ มหาวิทยาลัย และเมื่อกระบวนการหาความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีคณะกรรมการต่าง ๆ บริหารงานการดำเนินงานสิ้นสุดลงที่สภามหาวิทยาลัยและเช่นเดียวกันกับ เริงจิตร กลันทปุระ (2543) กล่าวเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ พบว่า มหาวิทยาลัยไทย ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องการบริหารงานที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก

จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) มีการบริหารจัดการที่โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งถ้าจะให้ประเทศไทยพัฒนาไปอย่างรวดเร็วนั้น มหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้มีความคล่องตัวในด้าน การบริหารองค์การและบุคลากรใหม่ และสอดคล้องกับที่ ประกอบ กุปรัตน์ (2538, หน้า 25 ข) กล่าวถึง ทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยในอนาคตมีแนวโน้มของการอุดมศึกษาไทย นั่นคือการเปิด โอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างสอดคล้องเพิ่มมากขึ้น มีการปรับวิธีดำเนินการที่จะต้องมองในเชิงความคุ้มค่าที่สามารถอธิบายได้ มีการกระจายอำนาจ และการให้ความสำคัญในการจัดการมากขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับสถาบัน มีการสร้างความหลากหลายให้เกิดขึ้นในระบบอุดมศึกษา การสร้างระบบมาตรฐานและทำให้ทุกคนเข้าสู่ การประกันคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟานูย์ เรืองเลิศบุญ (2539) ที่ศึกษาพบว่า แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา แนวโน้มการบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 ใช้วิธีการวิจัยตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารจำนวน 24 คน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 มีแนวโน้มการกระจายอำนาจในการตัดสินใจสูง ขีดหลักการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคมในการตัดสินใจ การมอบอำนาจการตัดสินใจตามภารกิจ และหน้าที่ในสายงาน และใช้หลักการประเมินเป็นกลไกในการตรวจสอบ เพื่อรักษามาตรฐาน และคุณภาพการศึกษา โดยสถาบันต้องสร้างระบบภายในให้เกิดความคล่องตัวและมีส่วนร่วมใน การบริหาร รวมทั้งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการตัดสินใจ และยังสอดคล้อง กับงานวิจัย พันธุ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารงาน สถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการวิจัย เชิงนโยบายโดยใช้เทคนิค EDFR ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นสถาบันที่มี บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิค การบริหารงานมุ่งเน้นคุณภาพ ได้มีการจัดทำทิศทางพัฒนาในการบริหารงานมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน การบริหารงานงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และ เช่นเดียวกันนี้ในแนวคิด สุชาติ เมืองแก้ว (2543, หน้า 9) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีสภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการบริหารจัดการที่อิสระและคล่องตัว สอดคล้องกับพันธกิจมหาวิทยาลัยคือควรลดขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อให้การบริหารงานมี ความรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ บวรศักดิ์ สุวรรณ โณ (2534) ที่กล่าวว่ามหาวิทยาลัยต้องมีความเป็น

อิสระอย่างน้อย 4 ประการ คือ อิสระในการบริหารงานวิชาการ อิสระในการบริหารทรัพย์สิน อิสระในการบริหารงานบุคคล และอิสระในการจัดโครงสร้าง เพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในทศวรรษหน้า : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ครั้งนี้พบว่า ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ทุกกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวคิดต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยบูรพา ดังต่อไปนี้

1. ด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นสถาบันผลิตกำลังคนที่มีความรู้ชั้นสูง รวมถึงเป็นแหล่งที่พึ่งทางวิชาการ เพื่อการบรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการด้านอุตสาหกรรมและการบริการ รวมถึงความต้องการของตลาด สนับสนุนและส่งเสริมให้นักศึกษาได้จัดกิจกรรมเกี่ยวกับสังคม ชุมชน และสาธารณประโยชน์ พัฒนาห้องสมุด และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการศึกษาค้นคว้า
2. ด้านการวิจัยมหาวิทยาลัยบูรพา ควรสนับสนุนให้บุคลากรทำวิจัยให้มากขึ้น โดยการจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนทุนวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ เช่น องค์กรท้องถิ่น สถาบันวิจัย และองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
3. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นหน่วยงานประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม จึงควรส่งเสริมการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น สำหรับกลุ่มอาชีพต่างๆ โดยเก็บเงินค่าลงทะเบียนและมีการติดตามผลภายหลังจากการฝึกอบรม
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยบูรพา ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลาง การศึกษาและอนุรักษ์วัฒนธรรม ดังนั้น เพื่อเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม จึงควรรวบรวมมรดกทางวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่นและของชาติ โดยการร่วมมือกับหน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ไว้ในสำนักศิลปวัฒนธรรมเพื่อให้นักศึกษา ประชาชนมาเยี่ยมชม และศึกษาค้นคว้า
5. ด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพาอยู่ในกำกับของรัฐสามารถพัฒนาองค์กรและระบบการบริหารงานได้อย่างอิสระ ดังนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการควรร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สำหรับนักวิจัยที่มีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา จึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการในการเปิดสอนหลักสูตรใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการ

ด้านอุตสาหกรรมและบริการ รวมถึงความต้องการของตลาด

2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดหาแหล่งทุนสนับสนุนวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ เช่น องค์กรท้องถิ่น สถาบันวิจัย และองค์กรต่าง ๆ

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความโปร่งใสในการบริหารงาน