

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา: กรณีศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อพัฒนาและประเมินผลการทดลองใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอนการวิจัย เป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารและผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบราชการ

1. ผลการวิเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. ผลการวิเคราะห์แนวคิด หลักการและมาตรฐานเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 แห่ง เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการนำกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในมหาวิทยาลัย (Interview)

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา (ฉบับร่าง) (Synthesis for Developing Model) และผลการวิพากษ์แนวทางการบริหารฯ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

1. ผลการสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา (ฉบับร่าง) (Synthesis for Developing Guideline)

2. ผลการวิเคราะห์วิพากษ์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้ทดลองใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา (Questionnaire)

1. ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความมีคุณค่า ประโยชน์ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและความเหมาะสมของแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับระดับการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารและบุคลากรของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ผลการประเมินผลลัพธ์ของการใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ตามตัวชี้วัดของโครงการบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา
3. ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา ในการดำเนินโครงการบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารและผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบราชการ

1. ผลการวิเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับ หลักการกลางของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐ และเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการ และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ในจำนวนที่จำเป็นต่อการประเมินคุณภาพการศึกษา

2. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริหารวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ต้องมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม นโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ การผลิตบัณฑิตต้องให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3. ความคล่องตัวของให้เป็นไปตามกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่จะกำหนดระเบียบข้อบังคับ ในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ได้เอง ภายใต้กรอบแห่งราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง

4. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย กำหนดให้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยจะต้องมาจากบุคคลภายนอกมากกว่าบุคคลภายในและกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากบุคคลภายนอก 1 คนซึ่งจะต้องสรรหาจากรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาเสนอ โดยการบริหารมหาวิทยาลัยให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด มีหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย การได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดีต้องเป็นกระบวนการที่โปร่งใส ไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งแต่ให้ใช้วิธีการสรรหาตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

5. การบริหารมหาวิทยาลัยให้ใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

ในการออกระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางในการดำเนินกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

6. การบริหารงานบุคคล เมื่อเปลี่ยนสถานภาพไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว ข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยสามารถเลือกได้ตามสมัครใจ หากสมัครใจเปลี่ยน สถานภาพภายหลังกฎหมายใช้บังคับก็จะมีสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และให้คงสิทธิ การเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการและสิทธิประโยชน์อื่นตามที่รัฐกำหนด ซึ่งงานบริหารงานบุคคลให้ตราเป็นข้อบังคับ โดยมีองค์กรบริหารงานบุคคลที่บุคลากรมีส่วนร่วม ยึดหลักการบริหารในระบบคุณธรรม (Merit System) มีระบบการประเมินผลการทำงานของ บุคลากรที่โปร่งใส และสถานภาพของบุคลากร

7. งบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปให้แก่มหาวิทยาลัย เป็นจำนวนที่เพียงพอ เพื่อดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้ถือเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย กรณีรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่ายและมหาวิทยาลัย ไม่สามารถหาเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นได้ รัฐพึงจัดสรรงบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัยเท่าที่ จำเป็น ทั้งนี้ รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง มหาวิทยาลัยสามารถถือเป็น กรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ได้ รวมทั้งอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้อุทิศให้หรือได้มาโดยการซื้อด้วย เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของมหาวิทยาลัย โดยให้ มหาวิทยาลัยมีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้จัดหาประโยชน์จากที่ราชพัสดุได้ และรายได้ ที่เกิดขึ้นให้ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหารการเงินและระบบบัญชีที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่ขัดแย้ง กับมาตรฐานและนโยบายการบัญชีที่รัฐกำหนด การจ่ายเงินต้องทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยการอนุมัติของสภามหาวิทยาลัย และมีกลไกตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย

8. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ส่งเสริมและ สนับสนุนให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย และระหว่าง สถาบันการศึกษา ชุมชน สถานประกอบการ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

9. การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสรีถึงขั้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานทางวิชาการที่รัฐกำหนด โดยให้สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ

10. การกำกับ ตรวจสอบ ให้มีการกำกับ ตรวจสอบโดยกลไกภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย การกำกับ ตรวจสอบภายใน ให้สภามหาวิทยาลัยวางระเบียบและกลไกเพื่อควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมใน มหาวิทยาลัยมีส่วนร่วม การกำกับ ตรวจสอบภายนอก ให้กระทำโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กลไกงบประมาณ นโยบายของรัฐบาล และระบบการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รัฐมนตรีมีอำนาจและหน้าที่กำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับ มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการทั่วไป ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ที่เป็นต้นแบบการออกนอกระบบราชการ 2 แห่ง

ด้าน	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้า สุรนารี*	มหาวิทยาลัย พระจอมเกล้า ธนบุรี**	มหาวิทยาลัย มหิดล	มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์	มหาวิทยาลัย เกษมบัณฑิต	สถาบัน เทคโนโลยี พระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระ จอมเกล้าพระ นครเหนือ	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย บรพา	มหาวิทยาลัย
1. การบริหารจัดการทั่วไป										
1.1 มีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแล และกำหนดนโยบาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.2 การดำเนินงานต่าง ๆ มีอธิการบดี เป็นผู้บริหารสูงสุด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3 โครงสร้างการบริหารเป็นลักษณะ แบ่งตามหน้าที่ ประกอบด้วย คณะ สำนัก ศูนย์ เป็นต้น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4 บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดีมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ด้านการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ในการวิเคราะห์แนวความคิดด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ของมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 7 แห่ง อันได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยทักษิณ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยบูรพา แล้วผู้วิจัย
ยังได้ศึกษาข้อมูลของมหาวิทยาลัยในกำกับอีก 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่การเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยที่ดำเนินการเปลี่ยนสถานะภาพ
จากมหาวิทยาลัยของรัฐสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เพื่อเปรียบเทียบระบบ และแนวคิด
ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า แนวความคิดและการนำไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ทั้ง 7 แห่ง มีการบริหารจัดการทั่วไป
ในลักษณะที่เหมือนกัน ทั้งนี้ เนื่องจากการใช้หลักการกลางของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐ

และเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการแบบนอกระบบ
ราชการ 2 แห่ง แล้ว พบว่า มีลักษณะของการบริหารจัดการทั่วไปที่เหมือนกัน

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบการบริหารวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ที่เป็นต้นแบบการออกนอกระบบราชการ 2 แห่ง

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
ด้าน	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี สุรนารี*	มหาวิทยาลัย พระจอมเกล้า ธนบุรี**	มหาวิทยาลัย มหิดล	จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย ทักษิณ	สถาบัน เทคโนโลยี พระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระ จอมเกล้าพระ นครเหนือ	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัย บูรพา
2. การบริหารวิชาการ									
2.1 การพัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการเรียนรู้	นักศึกษา ปฐกศึกษา กำหนดเวลา เพียง 43.02%	การปรับปรุง หลักสูตรยังไม่ ครบทุก หลักสูตร	มีการปรับปรุง และพัฒนา หลักสูตร	มีการพัฒนา หลักสูตรและการ เรียนการสอนใน ระดับดีมาก (4.88)	การปรับปรุง หลักสูตร ยังไม่ครบทุก หลักสูตรและ ยังไม่เข้า TQF	ยังมีหลักสูตร ที่ไม่เป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตรฯ หลักสูตรฯ หลักสูตรฯ	มีการพัฒนา หลักสูตรและ การเรียนการสอน ในระดับดี (3.78)	การปรับปรุง หลักสูตร ยังไม่ครบทุก หลักสูตรและ ยังไม่เข้า TQF	การปรับปรุง หลักสูตร ยังไม่ครบทุก หลักสูตรและ ยังไม่เข้า TQF
2.2 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและการจัดการ เรียนการสอน	งานวิจัย 1.04 เรื่อง/อาจารย์ เงินวิจัย ประมาณ 1 ล้านบาท/คน	ผลงานวิจัย กระจุยเฉพาะ บางคณะ เช่น วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และศิลปกรรม ศาสตร์	มีการบูรณาการ การศึกษากับการ วิจัย คณะฯ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และศิลปกรรม ศาสตร์	มีการวิจัยเพื่อ พัฒนาการเรียน การสอน และ ได้รับการตรวจ ประเมินมาตรฐาน การวิจัยในระดับ ดีมาก (4.60)	ยังขาดความ เชื่อมโยง งานวิจัยเพื่อ บูรณาการกับ งานวิจัย เพื่อการ พัฒนาการเรียน การสอนที่ชัดเจน	ยังขาดความ เชื่อมโยง งานวิจัยเพื่อ บูรณาการกับ งานวิจัย เพื่อการ พัฒนาการเรียน การสอนที่ชัดเจน	มีความเชื่อมโยง งานวิจัยเพื่อ บูรณาการกับ งานวิจัย เพื่อการ พัฒนาการเรียน การสอนที่ชัดเจน	มีความเชื่อมโยง งานวิจัยเพื่อ บูรณาการกับ งานวิจัย เพื่อการ พัฒนาการเรียน การสอนที่ชัดเจน	มีความเชื่อมโยง งานวิจัยเพื่อ บูรณาการกับ งานวิจัย เพื่อการ พัฒนาการเรียน การสอนที่ชัดเจน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ในภาพรวมด้านการบริหารวิชาการ มีเพียง 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยมหิดล และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนครบทุกหลักสูตร มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรครบถ้วน และดำเนินการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน TQF ส่วนมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ยังดำเนินการไม่ครบถ้วน

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน มี 3 มหาวิทยาลัย ที่สามารถดำเนินการได้ในระดับดีมาก คือ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร พบว่า มี 3 มหาวิทยาลัยที่สามารถดำเนินการได้ในระดับดีมาก คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

โดยที่ทุกมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศและ การขยายโอกาสทางการศึกษาเน้นความเสมอภาคและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยที่มีมหาวิทยาลัยที่ได้รับการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์ของ สกอ.และ สมศ. อยู่ในระดับดีมาก 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

และเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการแบบนอกระบบราชการ 2 แห่ง แล้ว พบว่า มหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง ยังพัฒนาคณาจารย์ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน โดยมีจำนวนของคณาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับ รองศาสตราจารย์ขึ้นไปน้อย แต่ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับดีมากทั้ง 2 สถาบัน

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบการบริหารงานวิจัย ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ที่เป็นต้นแบบการออกนอกระบบราชการ 2 แห่ง

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
ด้าน	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี สุรนารี*	มหาวิทยาลัย พระจอมเกล้า ธนบุรี**	มหาวิทยาลัย มหิดล	มหาวิทยาลัย ทักษิณ	มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์	สถาบัน เทคโนโลยี พระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระ จอมเกล้าพระ นครเหนือ	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย บูรพา
3. การบริหารงานวิจัย									
3.1 มีหน่วยงานระดับสถาบัน เป็นกลไกประสานงานการวิจัย ของมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
	สถาบันวิจัย และพัฒนา	สำนักวิจัยและ และบริการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	สถาบันวิจัย 7 สถาบัน	สถาบันวิจัย 9 สถาบัน	สถาบันวิจัย และพัฒนา	มีเฉพาะระดับ ศูนย์	สำนักวิจัย วิทยาศาสตร์ และ เทคโนโลยี	สำนักวิจัย สถาบันวิจัย 6 สถาบัน	
3.2 มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) เพื่อการวิจัยของมหาวิทยาลัย	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	มีสถานวิจัย เทียบเท่า สาขาวิชาในแต่ ละสำนักวิชา	มี 15 ศูนย์วิจัย ภายใต้ สำนักวิจัยฯ และ 1 ศูนย์ ความเป็นเลิศ	มี 3 ศูนย์ ความเป็นเลิศ แยกอยู่ใน กลุ่มภารกิจ	จัดตั้งศูนย์ เชี่ยวชาญ เฉพาะศูนย์ ความเป็นเลิศ จำนวนมาก	มีหน่วยวิจัย ย่อย 8 หน่วย	มี 2 ศูนย์	มี 30 ศูนย์วิจัย ภายใต้ สำนักวิจัย	มี 8 ศูนย์วิจัย ภายใต้ สถาบันวิจัย ทั้ง 6 สถาบัน	มีสถาบันวิจัย ศิลปะและ วัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
ด้าน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*	พระจอมเกล้าธนบุรี**	มหิดล	มหาวิทยาลัยบูรพา	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.3 มีนวัตกรรมด้านการร่วมมือทางการวิจัยระหว่างสถาบัน และการให้ทรัพยากรร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3.4 มีการวิจัยเฉพาะกิจและเน้นในเชิงพาณิชย์ และมีศูนย์เฉพาะวิสาหกิจ การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	มีสำนักงานทรัพย์สินทางปัญญา มทส. ปัญหา	มีศูนย์ส่งเสริมงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา	มีศูนย์บริหารทรัพย์สินทางปัญญา จัดตั้งโดยระเบียบ	มีศูนย์บริหารทรัพย์สินทางปัญญา จัดตั้งโดยระเบียบ	มีศูนย์บริหารทรัพย์สินทางปัญญา จัดตั้งโดยระเบียบ	มีศูนย์บริหารทรัพย์สินทางปัญญา จัดตั้งโดยระเบียบ	มีศูนย์บริหารทรัพย์สินทางปัญญา จัดตั้งโดยระเบียบ	มีศูนย์บริหารทรัพย์สินทางปัญญา จัดตั้งโดยระเบียบ	มีศูนย์บริหารทรัพย์สินทางปัญญา จัดตั้งโดยระเบียบ

ผลการวิเคราะห์ด้านการบริหารงานวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีการบริหารจัดการด้านการวิจัยที่ค่อนข้างแตกต่างกัน ทั้งในด้านการจัดตั้ง ส่วนงานที่จะทำหน้าที่ในการประสานงานด้านการวิจัยในระดับมหาวิทยาลัย ที่ยังไม่เป็นเอกภาพ โดย

ด้านโครงการการบริหารจัดการวิจัย มีสถาบันหรือสำนักวิจัยแบบรวมศูนย์ ในการบริหารจัดการภาพรวมของมหาวิทยาลัย เพียง 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และมี มหาวิทยาลัย 3 แห่ง ที่มีการจัดตั้งสถาบันวิจัย เฉพาะด้านหลายสถาบันวิจัย ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ส่วนสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีเฉพาะการจัดตั้งศูนย์วิจัยเฉพาะทาง 2 ศูนย์ ยังไม่มีการบริหารจัดการในระดับมหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยบูรพา ไม่มีส่วนงานกลางในระดับมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่บริหารจัดการด้านการวิจัย แต่มีเพียง งานส่งเสริมการวิจัยภายใต้กองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดีทำหน้าที่บริหารจัดการด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยเท่านั้น

ด้านการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ ทุกมหาวิทยาลัย มีแนวโน้มในการพัฒนาศูนย์วิจัยสู่ ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Excellence Center) หรือศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และถ่ายทอดสู่สังคมและชุมชน นำไปสู่การประสานงานเพื่อใช้ประโยชน์แก่สังคมและชุมชน ผ่านยังหน่วยงาน ที่เรียก สถาบัน/ สำนักงาน/ ศูนย์/ หน่วย ส่งเสริมงานวิจัย ทรัพยากรทางปัญญา บ่มเพาะวิสาหกิจ ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัย จัดวางโครงสร้างของงานนี้แตกต่างกันไปตามบริบทของ แต่ละมหาวิทยาลัย

ด้านนวัตกรรมความร่วมมือทางการวิจัยระหว่างสถาบันและการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทุกมหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านการวิจัย เป็นแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำกับ และติดตามให้เป็นไปตามมาตรฐานการรับรองคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน

และเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการแบบนอกระบบ ราชการ 2 แห่ง แล้ว พบว่า มหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง มีหน่วยงาน ระดับ สำนักงาน และศูนย์ ที่ชัดเจนทำหน้าที่ ส่งเสริมงานวิจัย และทรัพยากรทางปัญญา

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบการบริหารการเงินและงบประมาณ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เริ่มต้นแบบการออกนอกระบบราชการ 2 แห่ง

ด้าน	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*	มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยมหาวชิราลงค์	มหาวิทยาลัยบูรพา		
4. การบริหารการเงินและงบประมาณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.1 แผนกลยุทธ์ทางการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.2 มีแนวทางจัดทำทรัพยากรทางด้านการเงิน หลักเกณฑ์การจัดสรรและการวางแผนการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.3 มีงบประมาณประจำปีที่มีสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานในแต่ละพันธกิจ และการพัฒนาสถาบันและบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.4 มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ และรายงานต่อสภาสถาบันอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้าน	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี สุรนารี*	มหาวิทยาลัย พระจอมเกล้า ธนบุรี**	มหาวิทยาลัย มหิดล	มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัย ทักษิณ	สถาบัน เทคโนโลยี พระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง	มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระ จอมเกล้าพระ นครเหนือ	มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	มหาวิทยาลัย บูรพา	
4.5 มีการนำ ข้อมูลทางการเงิน ไปใช้ ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และวิเคราะห์ สถานะทางการเงินและความมั่นคง ของสถาบันอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.6 มีหน่วยงานตรวจสอบภายในและ ภายนอก ทำหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายเงิน ให้เป็นไปตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่สถาบันกำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4.7 ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามผล การใช้จ่ายเงิน ให้เป็นไปตามเป้าหมายและ นำข้อมูลจากรายงานทางการเงินไปใช้ ในการวางแผนและการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ รวมทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นต้นแบบการออกนอกระบบราชการอีก 2 แห่ง ด้วยมีระบบและกลไกด้านการบริหารงานเงินและงบประมาณ ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ การศึกษาของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ยกเว้นมหาวิทยาลัยทักษิณ ที่ยังขาดการจัดทำ รายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ และรายงานต่อสภาสถาบันอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ที่เป็นต้นแบบการออกนอกระบบราชการ 2 แห่ง

ด้าน	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**	มทร.รัตนโกสินทร์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์										
5.1 มีแผนการบริหารและการพัฒนาที่มี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์										
5.2 มีการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้เป็นที่พอใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.3 มีสวัสดิการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีและสร้างขวัญและกำลังใจให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.4 มีระบบการติดตามให้บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้าน	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*	มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี**	มหิดล	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยบูรพา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
5.5 มีการให้ความรู้ด้านจรรยาบรรณอาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนและดูแลควบคุมให้อธิปไตย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.6 มีการประเมินผลความสำเร็จของแผนการบริหารและการพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5.7 มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มหาวิทยาลัยทุกแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีแผนพัฒนานุเคราะห์ และนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และมีระบบสวัสดิการ สร้างเสริมสุขภาพ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร รวมทั้งการประเมินผลสำเร็จตามแผนการบริหารและการพัฒนานุเคราะห์

มี มหาวิทยาลัย 2 แห่ง ที่ยังขาดระบบการติดตามให้บุคลากรนำความรู้และทักษะที่ได้จากการพัฒนาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลการเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง คือ มหาวิทยาลัยทักษิณ และมหาวิทยาลัยบูรพา

และ มหาวิทยาลัย อีก 2 แห่ง ที่ยังไม่ได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือปรับปรุงการบริหารและการพัฒนานุเคราะห์ ได้แก่ มหาวิทยาลัยทักษิณ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการแบบนอกระบบราชการ 2 แห่ง แล้ว พบว่า ทั้ง 2 แห่ง มีแผนพัฒนานุเคราะห์ มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และมีระบบสวัสดิการ สร้างเสริมสุขภาพ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร รวมทั้งการประเมินผลสำเร็จตามแผนการบริหารและการพัฒนานุเคราะห์ ครบถ้วน

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบการบริการวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
ที่เป็นต้นแบบการออกนอกระบบราชการ 2 แห่ง

ด้าน	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*	มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี**	มหาวิทยาลัยมหิดล	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยทักษิณ	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยบูรพา	มหาวิทยาลัย
6. การบริการวิชาการ										
6.1 มีระบบและกลไกและดำเนินการตามที่ระบุที่กำหนด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.2 การบูรณาการกับการเรียนการสอนและการวิจัย	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ด้าน	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**	มหิดล	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	จุฬาลงกรณ์	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
6.3 มีความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้และสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หรือภาคเอกชนและภาครัฐ หรือวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์	มีศูนย์พัฒนาปัญญาคอมพิวเตอร์
	บริการวิชาการเชิงรุก	บริการวิชาการเชิงรุก	บริการวิชาการเชิงรุก	บริการวิชาการเชิงรุก	บริการวิชาการเชิงรุก	บริการวิชาการเชิงรุก	บริการวิชาการเชิงรุก	บริการวิชาการเชิงรุก	บริการวิชาการเชิงรุก	บริการวิชาการเชิงรุก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ									
ด้าน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**	มหาวิทยาลัยมหิดล	มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์	มหาวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลาย		
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**	มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์	มหาวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลาย		
6.4 มีการประเมินประโยชน์หรือผลกระทบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.5 นำไปพัฒนาระบบ กติกาหรือกิจกรรมบริการวิชาการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6.6 มีการพัฒนาความรู้ ถ่ายทอดสู่บุคลากร และเผยแพร่สู่สาธารณชน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	การใช้ภาษา ง่าย ๆ และ รูปแบบที่ เหมาะสม				ควรเพิ่มการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์และ สร้างรูปแบบใหม่ ในการถ่ายทอด ความรู้สู่ชุมชน		ควรพัฒนา รูปแบบการ ถ่ายทอดความรู้ และการประชาสัมพันธ์ สัมพันธภาพกับ		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งสิ่งที่ยังไม่ค่อยมีความชัดเจนคือ การบูรณาการกับการเรียนการสอนและการวิจัย และการถ่ายทอดความรู้สู่สังคมและชุมชน และมีข้อเสนอแนะให้พัฒนารูปแบบและกระบวนการที่ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าใจ หรือนำไปใช้ได้โดยง่าย และมีการประเมินประโยชน์และผลกระทบอย่างชัดเจนขึ้น

เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการแบบนอกระบบราชการ 2 แห่ง แล้ว พบว่า มหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง มีการดำเนินการอยู่ในระดับ ดีมาก แต่ยังขาดทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย เช่นกัน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม พบว่า

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐใช้หลักการกลางในการบริหารจัดการทั่วไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารวิชาการ ในมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ และก่อตั้งมานาน เช่น มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความพร้อมสูง และมีศักยภาพของคณาจารย์และบุคลากรมากกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีตำแหน่งทางวิชาการและคุณวุฒิให้สูงขึ้น

สำหรับการบริหารจัดการด้านการวิจัยในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายของรูปแบบในการบริหารจัดการ ทั้งในด้านของโครงการการบริหารจัดการ การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปสู่สังคมและชุมชน แต่มีลักษณะร่วมประการหนึ่งคือการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการองค์ความรู้จากงานวิจัยสู่สังคม ทั้งในเชิงพาณิชย์ และการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา โดยใช้ชื่อเรียกแตกต่างกันในแต่ละมหาวิทยาลัย และการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่แตกต่างกันตามแต่ละบริบทของมหาวิทยาลัย

ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ส่วนใหญ่มีการดำเนินการอยู่ในระดับดีมาก เพียงแต่ต้องพัฒนาระบบการรายงานเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยให้มีความต่อเนื่องมากขึ้น

ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระบบและกลไกการพัฒนาอาจารย์และบุคลากร แต่ยังขาดระบบการติดตามผลการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ชัดเจน ทำให้บางแห่งยังไม่มี ความชัดเจนของการนำผลการพัฒนาไปสู่การปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร

ด้านการบริการวิชาการ ส่วนใหญ่ทุกมหาวิทยาลัย มีผลการดำเนินงานด้านนี้ในระดับ ดีมาก แต่ทุกมหาวิทยาลัยมักได้รับข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการผู้ตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา

ในประเด็นของการพัฒนารูปแบบการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรและสาธารณชนให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายและนำไปใช้ประโยชน์ตรงตามความต้องการของสังคมและชุมชนอย่างแท้จริง

เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เป็นต้นแบบการออกนอกระบบ 2 แห่ง พบว่า มหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง มีระบบการบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับ ดีมาก แต่ยังคงขาดเฉพาะในส่วนของการบริหารวิชาการ ในมิติของคุณภาพคณาจารย์ ที่ยังต้องพัฒนาคณาจารย์ให้มีตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้น และเป็นไปตามมาตรฐาน

ผลของการวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้ง 7 แห่ง ทำให้ทราบว่า ระบบการบริหารจัดการในภาพรวมของมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบส่วนใหญ่ มีความพร้อมในด้านการบริหารจัดการ ทั้งการบริหารจัดการทั่วไป และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณ มหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก และก่อตั้งมาไม่นาน ยังประสบปัญหาด้านการพัฒนาคณาจารย์ และในมิติของพันธกิจด้านการบริการวิชาการแก่สังคมที่แม้ว่า จะมีปริมาณโครงการ และกิจกรรมในการให้บริการวิชาการแก่สังคมมาก แต่ยังคงขาดในส่วนของการสร้างความมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน และการพัฒนาการสื่อสาร และการถ่ายทอดให้สาธารณชนและชุมชนสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้โดยง่าย ซึ่งยังเป็นโจทย์ที่ทุกมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญ

2. ผลการวิเคราะห์แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา

ความรับผิดชอบต่อสังคม

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบแนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา

ความรับผิดชอบต่อสังคม ของสถาบันและมาตรฐานต่าง ๆ

สถาบัน/ มาตรฐาน	ประเด็น/ แนวทาง	รายละเอียด
คณะกรรมการตลาด หลักทรัพย์	3 ประเด็น	ประเด็นที่ 1 Environment (E)
		ประเด็นที่ 2 Social (S)
		ประเด็นที่ 3 Governance (G)
	4 ระดับ	ระดับที่ 1 Mandatory Level (Legislation)
		ระดับที่ 2 Elementary Level (Economic Profit)
		ระดับที่ 3 Pre emptive Level (Business Code of control)
		ระดับที่ 4 Voluntary Level (Voluntary action)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สถาบัน/ มาตรฐาน	ประเด็น/ แนวทาง	รายละเอียด
	8 แนวทาง	แนวทางที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี แนวทางที่ 2 เคารพและปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม แนวทางที่ 3 ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค แนวทางที่ 4 ประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม แนวทางที่ 5 ร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม แนวทางที่ 6 ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม แนวทางที่ 7 นวัตกรรมและการเผยแพร่ แนวทางที่ 8 รายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
สถาบันไทยพัฒน์	3 กลุ่ม	กลุ่มที่ 1 People กลุ่มที่ 2 Profit กลุ่มที่ 3 Planet
	3 ประเภท	ประเภทที่ 1 CSR-After Process ดำเนินการแยกจากกระบวนการหลักของกิจการ เช่น การแจกจ่าย บริจาคสิ่งของ บำเพ็ญประโยชน์ ประเภทที่ 2 CSR-in Process ดำเนินการอยู่ในกระบวนการหลักของกิจการ เช่น การป้องกันและกำจัดมลพิษ กระบวนการทำงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชน ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ให้ข้อมูลที่โปร่งใส การชดเชยค่าเสียหายหากเกิดความผิดพลาดหรือความบกพร่องของพนักงานหรือองค์กร ประเภทที่ 3 CSR-as Process เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาเพื่อมุ่งสร้างประโยชน์ให้ส่วนรวมโดยเฉพาะ เช่น มูลนิธิ สมาคม การกุศล

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สถาบัน/ มาตรฐาน	ประเด็น/ แนวทาง	รายละเอียด
UN Global Compact	4 ประเด็นและข้อตกลง 10 ประการ	
	ประเด็นที่ 1 สิทธิมนุษยชน (Human Right)	1. สนับสนุนและเคารพในการปกป้องสิทธิมนุษยชนตามหลักการสากล 2. ตรวจสอบและเปิดเผยการละเมิด
	ประเด็นที่ 2 แรงงาน (Labor)	3. ส่งเสริมสนับสนุนเสรีภาพการรวมกลุ่มแรงงานและการรับรองสิทธิในการร่วมเจรจาต่อรอง 4. จัดแรงงานเกณฑ์และการบังคับแรงงาน 5. ขอยกเลิกแรงงานเด็ก 6. จัดการเลือกปฏิบัติเรื่องการจ้างงานและการประกอบอาชีพ
	ประเด็นที่ 3 สิ่งแวดล้อม (Environment)	7. สนับสนุนแนวทางการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบท่อสิ่งแวดล้อม 8. อาสาจัดกิจกรรมยกระดับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม 9. ส่งเสริมเผยแพร่เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
	ประเด็นที่ 4 การต้านทุจริต (Anti-Corruption)	10. ดำเนินการด้านทุจริต กรรโชก และให้สินบนทุกรูปแบบ
European Commission	2 มิติ	มิติภายใน 1. HRM Responsibility 2. Health and Safety 3. Responsive for Economic Social and Politic Change 4. Resource and Environment Management 5. Good Governance

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สถาบัน/ มาตรฐาน	ประเด็น/ แนวทาง	รายละเอียด
		มติภายนอก 1. Selective Criteria for Choosing Supplier and Partners 2. Customer Responsibility 3. Local Communities Responsibility 4. Social Responsibility
ISO 26000 Social Responsibility	CSR-DIW	
	10 หลักการ	1. ปฏิบัติตามกฎหมาย 2. เคารพแนวปฏิบัติสากล 3. ยอมรับความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 5. ความโปร่งใส 6. การพัฒนาที่ยั่งยืน 7. ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 8. หลักการป้องกันล่วงหน้า 9. เคารพสิทธิมนุษยชนพื้นฐาน 10. เคารพความหลากหลาย (เชื้อชาติ สีผิว ศาสนา อายุ เพศ หรือความคิดเห็นทางการเมือง)
	7 ประเด็น	1. นโยบาย 2. การสื่อสาร 3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การจัดลำดับความสำคัญ 5. กระบวนการนำ CSR สู่การปฏิบัติ 6. การประเมินผล 7. การแก้ไขปรับปรุง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สถาบัน/ มาตรฐาน	ประเด็น/ แนวทาง	รายละเอียด
	3 ระดับการนำไปใช้	1. ระดับพื้นฐาน (Basic Level) กำหนดนโยบาย มีแผน ปฏิบัติตามแผน และเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน 2. ระดับกลาง (Intermediate Level) เพิ่มมีการแก้ไขปรับปรุง ปฏิบัติตามเกณฑ์ระดับกลาง 3. ระดับพัฒนา (Developing Level) เพิ่มมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ระดับพัฒนามากกว่าระดับกลาง
EFQM European Foundation of Quality Management)	8 แนวคิดสู่ความเป็นเลิศ 2 กลุ่มตัวชี้วัด	
	8 แนวคิด	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Orientation) 2. ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Focus) 3. การนำและความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย (Leadership and Constancy of Purpose) 4. การบริหารจัดการบนพื้นฐานของกระบวนการและข้อมูลเชิงประจักษ์ (Management by process and Facts) 5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการสร้างความมีส่วนร่วม (People Development and Involvement) 6. การเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning, Innovation and Improvement)

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สถาบัน/ มาตรฐาน	ประเด็น/ แนวทาง	รายละเอียด
		7. การพัฒนาหุ้นส่วน (Partnership Development)
		8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)
2 กลุ่มตัวชี้วัด	กลุ่มที่ 1 ปัจจัยต้น (Enables)	1.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) 1.2 นโยบายและกลยุทธ์(Policy and Strategic) 1.3 สมาชิกองค์กร (People) 1.4 พันธมิตรและทรัพยากร (Partnership and Resource) 1.5 กระบวนการทำงาน(Process)
	กลุ่มที่ 2 ปัจจัยตาม (Results)	2.1 ผลที่เกิดกับกลุ่มผู้รับบริการ (Customer Results) 2.2 ผลที่เกิดกับสมาชิกองค์กร (People Results) 2.3 ผลที่เกิดกับสังคม (Social Results) 2.4 ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Results)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ของสถาบันและมาตรฐานต่าง ๆ โดยสรุป พบว่า มีประเด็น และข้อตกลงที่แตกต่างกัน และมีความหลากหลายมาก เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย ได้ คัดเลือกมิติของแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) สังคม 2) เศรษฐกิจ และ 3) สิ่งแวดล้อม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 สังคม (Social) ได้แก่ บุคคล และชุมชน ทั้งภายนอก และภายในองค์กร
- 2.2 เศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ รายรับ รายจ่ายและสถานะขององค์กร และชุมชน
- 2.3 สิ่งแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กร

3. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 แห่ง เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการนำกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในมหาวิทยาลัย (Interview)

ตารางที่ 9 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 7 แห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
$N = 7$		
อธิการบดี	1	14.29
รองอธิการบดี	1	14.29
ผู้ช่วยอธิการบดี	1	14.29
คณบดี	1	14.29
รองคณบดี	1	14.29
ผู้อำนวยการ	1	14.29
หัวหน้าสำนักวิชา	1	14.29
เพศ		
ชาย	5	71.43
หญิง	2	38.77
ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน		
เฉลี่ย 5.28 ปี		
อายุเฉลี่ย 47.14 ปี		
ระดับการศึกษา		
ปริญญาเอก	5	71.43
ปริญญาโท	2	38.77
อื่น ๆ	-	-
ตำแหน่งทางวิชาการ		
ศาสตราจารย์	2	28.57
รองศาสตราจารย์	2	28.57
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	28.57
อาจารย์	1	14.29

ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีตำแหน่งทางการบริหารดังนี้ อธิการบดี 1 คน รองอธิการบดี 1 คน ผู้ช่วยอธิการบดี 1 คน คณบดี 1 คน รองคณบดี 1 คน ผู้อำนวยการของสถาบัน/ สำนัก/ ศูนย์ 1 คน และหัวหน้าสำนักวิชา 1 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 71.43) ระยะเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน คือ 5.28 ปี และมีอายุเฉลี่ย 47.14 ปี มีตำแหน่งทางวิชาการระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ เท่ากัน (ร้อยละ 28.57) และมีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับปริญญาเอก (ร้อยละ 71.43)

คำถามนำ

ท่านคิดว่าการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร

“เมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบ ประเด็นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ถูกหยิบยกมาให้ความสำคัญมากขึ้น ทั้งที่ในความเป็นจริงมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการในส่วนนี้อยู่แล้ว เช่น การมีโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ศูนย์ให้บริการเพื่อสันติวิธี รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่นักศึกษาออกค่ายเยาวชนต่าง ๆ เพื่อทำประโยชน์ให้แก่สังคมและชุมชน เพียงแต่ไม่ได้ถูกนำมาชูประเด็นเชิงนโยบาย ต่อเมื่อมหาวิทยาลัยออกนอกกรอบ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงเรื่องนี้มากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สังคมเมื่อมหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนสถานะภาพไป เพราะสังคมตั้งคำถามว่ามหาวิทยาลัยที่ออกนอกกรอบทำอะไรให้สังคมบ้าง” (คุณ ก., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

“ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยจากมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องยอมรับมันกระทบต่อความเชื่อถือ ไว้วางใจของชุมชนและสังคมทำให้ทั้งผู้ปกครองและนักศึกษา ต้องย้อนคิดและเริ่มคำนึงถึงทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาที่หากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีค่าใช้จ่ายพอ ๆ กับมหาวิทยาลัยเอกชน ในขณะที่คุณภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกน้อยกว่า ย่อมทำให้เกิดความลังเลในการเลือก เนื่องจากทุกวันนี้มหาวิทยาลัยต้องแข่งขันสูงในทุก ๆ ด้าน และสังคมมองอยู่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้กระทบต่อความเชื่อ และมุมมองต่อมหาวิทยาลัย ดังนั้น เราต้องปรับตัว สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับ แก่สังคมและชุมชนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ CSR เป็นกระบวนการหนึ่งที่ภาคเอกชน มีบทเรียน และต้นแบบความสำเร็จให้เราศึกษาและพัฒนาในแนวทางนี้ได้ โดยอาจจะต้องปรับให้เหมาะกับบริบทและสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย” (คุณ ข., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

“ตอบคำถาม การพัฒนากระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสำคัญต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยหรือไม่ คำตอบคือ มี ซึ่งความสำคัญของกระบวนการนี้ คือ เราจะทำอย่างไรให้สามารถบูรณาการกระบวนการนี้กับทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย นั่นคือ ให้ถนนทุกสายของงานมหาวิทยาลัยมุ่งสู่สังคมและชุมชนอย่างใกล้ชิด และได้ประโยชน์อย่างแท้จริง ทั้งในแง่ของการผลิตบัณฑิต ก็ต้องเป็นบัณฑิตที่มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การบริการวิชาการที่ยึดชุมชนและสังคมเป็นหลักสร้างความมีส่วนร่วมให้สังคมและชุมชนเข้ามาเป็นผู้ดำเนินการร่วมกับมหาวิทยาลัย การวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ใหม่และนำไปสู่การพัฒนาความเป็นเลิศตรงตามความต้องการของชุมชน รวมถึงการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมที่พัฒนาจิตวิญญาณและความรักในท้องถิ่นและประชาคมของสังคมโลก” (คุณ ค., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

“ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญและเป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของมหาวิทยาลัยอยู่เดิมแล้วตั้งแต่เป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ เพียงแต่ต้องมาจัดระบบการบริหารจัดการใหม่และสร้างช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้เป็นระบบ และมีรูปแบบที่สามารถติดตามตรวจสอบ และพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น” (นาย ง., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

“CSR เป็นกระแสของภาคธุรกิจ ที่ต้องดำเนินการเนื่องจากเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร ที่นี้ก็ต้องแสดงความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมด้วยเพื่อให้เกิดความสมดุล ไม่ให้เป็นองค์กรที่เอารัดเอาเปรียบสังคม และสร้างปัญหาหรือผลกระทบให้เกิดแก่สังคม แต่หากจะนำมาใช้ในมหาวิทยาลัยต้องปรับทั้งกระบวนการคิด สร้างความเข้าใจและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้มาซึ่งการนำกระบวนการนี้มาใช้ เพราะบางคนจะคิดว่าทำอยู่แล้ว หรือก็ทำได้ออยู่แล้ว ซึ่งปัจจุบันการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมมีหลายระดับ หากมีกระบวนการที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน และผ่านกระบวนการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ก็น่าจะได้รับการยอมรับและนำมาทดลองใช้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป” (คุณ จ., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

สรุป ในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสำคัญและจะสามารถช่วยพัฒนามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เกิดผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และความไว้วางใจของผู้เรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งการแสดงจุดยืน และแนวความคิดที่ยึดประโยชน์ของคนในชุมชน (Social) สร้างสมดุลด้านเศรษฐกิจ (Economic) และสิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นหลัก

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนา
ความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
ปรับปรุง						
ท่านคิดว่ากระบวนการ ความรับผิดชอบต่อ มหาวิทยาลัย ในสภาพ ปัจจุบันเป็นอย่างไร และมีประเด็นใดบ้าง ที่ควรพัฒนา	0	0.00	7	100	- มีกิจกรรมนักศึกษา และชมรมอาสา พัฒนา ซึ่งมักจะเป็น สถานที่ทุรกันดาร ห่างไกล มหาวิทยาลัย	ควรปรับเปลี่ยน จากบนดอย สู่การเน้นชุมชนโดยรอบ มหาวิทยาลัย และเพิ่มความ ตระหนักว่าจะทำอะไรให้กับ ชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย บ้าง
					สภาพปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมี ภาวะการแข่งขันสูง เราต้องคิดใหม่ว่า มหาวิทยาลัยควรทำ อะไรบ้างเพื่อให้ สังคม และชุมชน ยอมรับ	ต้องคำนึงถึง Stakeholder และชุมชน ซึ่งต้องนำไปสู่ การกำหนดนโยบายต่าง ๆ โดยต้องพิจารณาว่าทำ อย่างไรให้มหาวิทยาลัยมี จุดเด่น และถูกเลือกเสมอจาก ลูกค้า ที่สำคัญคือต้องคิดถึง ผลกระทบ เช่น การทำสิ่ง ที่สังคมให้การยอมรับ สร้าง ความเชื่อมั่นในการผลิต บัณฑิตที่มีคุณภาพ จบแล้วมี งานทำทันที เน้นความมี ส่วนร่วมของชุมชน
					มีกิจกรรมและ โครงการต่าง ๆ ที่ช่วยเหลือสังคม บุคลากรและ สิ่งแวดล้อมจำนวน มาก แต่การจัด กระจายอยู่ในคณะ บ้าง สาขาวิชาบ้าง	ควรจัดตั้งหน่วยงานหรือ มอบหมายหน้าที่เฉพาะ ในการดำเนินงานเกี่ยวกับ กระบวนการความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคมของมหาวิทยาลัย กำหนดเป็นแผนงาน โครงการที่ชัดเจนมีการ ติดตามประเมินผล และ

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
	ปรับปรุง					
					หรือในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งยังไม่มีระบบการจัดการที่ดี ทำให้ไม่สามารถสร้าง Impact ได้	พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นสร้างความร่วมมือกับชุมชน และสังคม ในประเด็นที่เป็น Hot Issues หรือเพื่อเป็นการชี้นำสังคม
ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย ท่าน ในประเด็นด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และมีประเด็นใดบ้างที่ควรพัฒนา	0	0.00	7	100	ปัจจุบันมหาวิทยาลัย ออกนอกระบบแล้วแต่คำนวณยักคิด ยัง Keep ไว้ในอัตราเดิม	เมื่อออกนอกระบบ มหาวิทยาลัยต้องไม่ขึ้นคำนวณยักคิด
					- บุคลากรเมื่อเปลี่ยนสถานภาพยังคงสิทธิราชการ โดยใช้สิทธิข้าราชการบำนาญ	สวัสดิการของบุคลากรต้องไม่น้อยกว่าเดิมที่เคยได้รับ ผู้บริหารต้องดูแลโดยยึดหลักไม่ให้กระทบกับประชาชนส่วนรวม
					- การคิดภาระงานด้านการบริการวิชาการยังไม่ชัดเจน	ควรคิดกระบวนการเพิ่มจำนวนชั่วโมงของงานบริการวิชาการให้มากขึ้น โดยอาจจะมีการประเมินภาระงานเมื่อมีการบูรณาการการบริการวิชาการกับการวิจัย และการเรียนการสอน ให้มีค่าคะแนนมากขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องคิด

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
	ปรับปรุง					
					ประชาชนและสังคม ยังเข้าถึงข้อมูล ได้ยาก	ต้องพัฒนารูปแบบการ สื่อสารประชาสัมพันธ์ ที่ทำ ให้เกิด Impact ทั้ง Impact เฉพาะรายบุคคล วิชาชีพ และกลุ่มประชาชนทั่วไป
ความรับผิดชอบต่อ สังคมของมหาวิทยาลัย ท่าน ในประเด็นด้านการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Orientation) ท่านมี ความเห็นอย่างไรและ มีประเด็นใดบ้างที่ควร พัฒนา	0	0.00	7	100	ปัจจุบันยังไม่มี การกำหนดตัวชี้วัดที่ แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ ของงานเป็น รายบุคคล ที่สามารถ วัดและประเมิน ได้จริง	มหาวิทยาลัยควรมีการจัดทำ ข้อตกลงเพื่อให้บุคลากรรับรู้ เป้าหมาย และใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบความดีความชอบ
					มหาวิทยาลัยมีการ ยกย่องให้เกียรติแก่ คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาที่มี ความโดดเด่น โดยใช้ กระบวนการของ คณะกรรมการใน การพิจารณา	ควรปรับปรุงระบบการวัด และประเมินผลการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม ผลลัพธ์ของงานที่องค์กร ต้องการให้มากขึ้น - ควรเพิ่มประเด็นด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมเข้ามา เป็นส่วนหนึ่งของงานและ นำไปสู่การพิจารณาทั้งด้าน ผลลัพธ์ขององค์กรและ บุคคลอย่างเป็นระบบเช่น ด้านสร้างเสริมสุขภาพ ด้าน ความปลอดภัย ด้าน สิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและ ชุมชน เป็นต้น

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
	ปรับปรุง					
ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยท่านในประเด็นการมุ่งนิสิตนักศึกษาและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Student & Customer Focus) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรและมีประเด็นใดบ้างที่ควรพัฒนา	0	0.00	7	100	การสร้างเครือข่ายร่วมผลิตบัณฑิตกับสังคม ท้องถิ่นและชุมชนยังน้อย	ควรพัฒนาการสร้างเครือข่ายความร่วมมือผ่านช่องทาง MOU หรือการร่วมผลิตบัณฑิตเพื่อมุ่งพัฒนานักศึกษาในท้องถิ่น และชุมชนเปิดโอกาสทางการศึกษา และปลูกฝังจิตสำนึกให้นักศึกษาในการทำงานช่วยเหลือท้องถิ่นและสังคมมากยิ่งขึ้น
					มีการสร้างค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นการวางแผนการปลูกฝังค่านิยมให้เกิดแก่นักศึกษา บุคลากร และ	ควรสร้างและให้นักศึกษา บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างค่านิยมหลักขององค์กร โดยให้คำนึงถึงผู้อื่นและส่วนรวม
					ประกาศให้สังคมรับทราบ เป็นคุณลักษณะเฉพาะของนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย	- ส่งเสริมให้นักศึกษาได้กำหนดกิจกรรม โครงการที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อปลูกฝังและถ่ายทอดความรับผิดชอบต่อสังคมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA
					ยังไม่มีข้อกำหนดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและกระบวนการสร้างสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมเป็นรูปธรรมในหลักสูตรการเรียนการสอน ส่วนใหญ่	ควรพัฒนารูปแบบกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมบูรณาการเข้ากับการเรียนการสอนเป็นรูปแบบของการจัดการเรียนการสอนในหลักสูตร เพื่อพัฒนาความคิดและทัศนคติของนักศึกษาเกี่ยวกับสำนึกรับผิดชอบต่อ

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
ปรับปรุง						
					เป็นกิจกรรมนอกหลักสูตรในฝ่ายกิจการนักศึกษา	สังคม เช่น การมองคนให้เห็นคน ให้เกียรติในฐานะเป็นมนุษย์ หรือทักษะชีวิต (Life Skill) รวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่นักศึกษา เป็นต้น
ความรับผิดชอบต่อสังคม ของมหาวิทยาลัยท่าน ในประเด็นการนำและมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย (Leadership & Constancy of Purpose) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรและมีประเด็นใดบ้างที่ควรพัฒนา	0	0.00	7	100	- เดิมมหาวิทยาลัยมีโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมักจะเป็น Routine หรือเคยจืดกันมา	ควรรับกระบวนการคิดในการทำงานและพัฒนางาน โดยต้องตอบให้ได้ว่าทำแล้วตอบประโยชน์อะไร และต้องมีการตั้งเป้าหมาย ซึ่งมหาวิทยาลัยกำลังพัฒนาเป็น KPI ทั้งของบุคลากรและนักศึกษา และต้องมี Target โดยพัฒนาให้คุ้นชินจนถือเป็นงานประจำ
					ปัจจุบันมหาวิทยาลัยยังให้ความสำคัญกับการนำละความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายน้อยถือว่าไม่ได้ให้คุณค่า เรียกว่า มีแต่ไม่ได้เอามาจัดให้แวววาว	- มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญและให้คุณค่ากับการนำและความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายมี Commitment ที่ชัดเจนนำเป้าหมายมา Focus และหาวิธีการในการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายที่มี Impact กับชุมชนที่ชัดเจน ต้องให้ความสำคัญมาก ๆ - กลไกหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความชัดเจนคือ ต้องพัฒนาให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการเรียนการสอน

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
	ปรับปรุง					
ความรับผิดชอบต่อ สังคมของมหาวิทยาลัย ท่าน ในประเด็น การ บริหารจัดการบนข้อมูล เชิงประจักษ์ (Management by Process and Facts) ท่านมีความคิดเห็น อย่างไรและมีประเด็น ใดบ้างที่ควรพัฒนา	0	0.00	7	100	เดิมมหาวิทยาลัยทำ ทุกอย่างสืบเนื่องกัน มาเป็นประเพณี ปฏิบัติ ยกตัวอย่าง เช่น พันธกิจด้าน การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม มีการทำบุญตักบาตร ทำตามประเพณี ต่าง ๆ โดยไม่ทราบ วัตถุประสงค์ว่า ทำไปเพื่ออะไร	คิดใหม่ โดยใช้กระบวนการ SWOT Analysis เพื่อจัดทำ แผนกลยุทธ์ด้านการทำนุ บำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เชิญทุกคณะมาร่วมกันทำ การวิเคราะห์ ได้ความมี ส่วนร่วมและพิจารณาจาก ข้อมูลให้ทราบต้นสาย ปลายเหตุว่าทำไปเพื่ออะไร
					ปัจจุบันการบริหาร จัดการได้นำ กระบวนการที่ หลากหลาย เช่น RM, SAR, HRM, การควบคุมภายใน มาใช้ในการบริหาร จัดการซึ่งระบบ ต่าง ๆ เหล่านี้ให้ ความสำคัญกับข้อมูล เชิงประจักษ์ทั้งนั้น ในการพิจารณา	สิ่งที่มหาวิทยาลัยควร ดำเนินการในประเด็นนี้คือ การพัฒนาระบบสารสนเทศ และการจัดเก็บข้อมูลที่เป็น ระบบเพื่อให้ผู้บริหาร สามารถนำข้อมูลเชิง ประจักษ์ที่ผ่านการวิเคราะห์ และประมวลผลเชิง สารสนเทศมาแล้วสู่การ พิจารณาตัดสินใจได้โดยง่าย และเกิดความคลาดเคลื่อนใ้ น้อยที่สุดนั่นเป็นสิ่งสำคัญ

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อความ	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
	ปรับปรุง					
ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยท่าน ในประเด็นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ท่านมีความเห็นอย่างไร และมีประเด็นใดบ้างที่ควรพัฒนา	0	0.00	7	100	เรื่อง “คน” เป็นสิ่งสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร	มหาวิทยาลัยนำระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยเรียนรู้จากภาคเอกชนที่เป็นต้นแบบความสำเร็จ โดยใช้วิธีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและแต่งตั้งภาคเอกชนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยให้มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และสร้างความโดดเด่นท้าทายให้แก่บุคลากร โดยการนำระบบการบริหารจัดการคนเก่งมาใช้ เป้าหมาย คือ การสร้างความเป็นเลิศ ชำรงรักษาคนเก่งไว้ในองค์กร และสร้างคนเก่งใน Pipe Line เพื่อสืบทอดตำแหน่งเป็น เส้นทางสู่ความก้าวหน้าของบุคลากรต่อไป
					การส่งเสริมสุขภาพบุคลากรยังมีการดำเนินงานที่ยังไม่ครบวงจร ส่วนใหญ่ให้สวัสดิการเพียงแค่อตรวจสุขภาพประจำปีและการส่งเสริมด้านกีฬา	งานพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยควรเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการสร้างเสริมสุขภาพและคำนึงถึงความปลอดภัยของบุคลากร โดยต้องพัฒนาระบบการตรวจ ติดตามและค้นหาบุคลากรที่มีภาวะเสี่ยงต่อการ

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
	ปรับปรุง					
					และการออกกำลัง บ้างแต่ไม่ชัดเจน	เกิดปัญหาด้านสุขภาพ ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ หรือให้ครอบคลุม Happy Workplace ทั้งหมด แล้วให้ กระบวนการวิเคราะห์ ความเสี่ยง (RM) และ จัดลำดับความสำคัญ ผู้การ วางแผนกลยุทธ์ในการดูแล สุขภาพและความปลอดภัย ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ - ประเด็นที่ควรพัฒนาคือ การให้ความสำคัญและ คำนึงถึงสิทธิประโยชน์ของ บุคลากร และส่งเสริมการ รวมกลุ่มของพนักงานในการ พัฒนาวิชาชีพ และช่วยเหลือ กัน โดยมหาวิทยาลัยให้การ สนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรม โครงการต่าง ๆ หรือจัดให้มี ช่องทางในการสื่อสาร และ ให้มีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น
ความรับผิดชอบต่อ สังคมของมหาวิทยาลัย ท่าน ในประเด็นด้าน กระบวนการพัฒนา องค์กรอย่างต่อเนื่อง การคิดสร้างสรรค์ และ	0	0.00	7	100	ถึงแม้มหาวิทยาลัย จะได้นำกระบวนการ ต่าง ๆ เช่น กระบวนการจัดการ ความรู้ การพัฒนา เป็นองค์กรแห่งการ	ประเด็นในการพัฒนาเรื่องนี้ ยังไม่ชัดเจนแต่มีความ พยายามสร้างพื้นที่ในการ จัดเก็บความรู้ไว้บน Intranet และใช้เป็นเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในการ

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ
ปรับปรุง				
การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และมีประเด็นใดบ้างที่ควรพัฒนา			เรียนรู้ หรือองค์กรอัจฉริยะ ต่าง ๆ มากมาย แต่ยังไม่มีความชัดเจน และยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม ที่จับต้องได้หรือนำไปใช้ประโยชน์ ที่เห็น Impact ชัดเจน	วางแผนระยะแรกไม่ได้เปิดกว้างให้บุคคลภายนอกใช้ เพราะต้องการหา Wisdom ของมหาวิทยาลัยก่อน น่าจะมีกระบวนการหนึ่งจึงจะสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาได้ และสิ่งสำคัญคือขาดเจ้าภาพและผู้ที่จะกลั่นกรองมวลประสบการณ์เหล่านั้นออกมา (เป็นโจทย์ที่ต้องนำไปคิดต่อ)
			การทำงานประจำ และเกิดความรู้ฝังแน่นในบุคคล เป็น Tacit Knowledge ที่ค่อนข้างยากที่จะนำไปสู่การถ่ายทอด ออกมาเป็น Explicit Knowledge	กระบวนการพัฒนาองค์กรให้ต่อเนื่องและสร้างสรรค์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความต่อเนื่องเป็น CQI ทำให้ดีขึ้น ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เพื่อสร้างบรรยากาศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น ประเด็นสำคัญยิ่งกว่าคือทำอย่างไร เราจะเชื่อมโยงความรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยกับชุมชนและสังคมทั้งระยะใกล้และระยะไกลได้อย่างแนบสนิท หรือที่ภาษาวัยรุ่นเรียกว่า “เนียน”

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
ปรับปรุง						
ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย ในประเด็นด้านการส่งเสริม สนับสนุน วิทยาลัย/ ศูนย์การศึกษา/ องค์กรต่าง ๆ ที่เป็น เครือข่ายในการร่วมผลิต บัณฑิต ท่านมีความ คิดเห็นอย่างไร และมี ประเด็นใดบ้างที่ควร พัฒนา	0	0.00	7	100	ทุกวันนี้ มหาวิทยาลัยได้เปิด ให้มีสถาบันสมทบ ในการผลิตบัณฑิต โดยให้รับปริญญา บัตรของ มหาวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัย ต้องไปตรวจ คุณภาพการศึกษา	ประเด็นในการพัฒนาต่อคือ การสร้าง Supply Chain แบบ ที่ภาคเอกชนหรือภาครัฐกิจ ทำนั้นคือ การทำโครงการ ที่เปิดรับนักเรียนที่เก่ง ๆ และ มีความสามารถพิเศษเข้ามาสู่ มหาวิทยาลัย ซึ่งถือได้ว่า เป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ในการค้นหาช้างเผือก หรือ Input ที่ดี ๆ มาเป็นผู้เรียน ดังนั้น การสร้างเครือข่าย พันธมิตรในการรับนักเรียน เข้าศึกษาต่อจึงเป็นประเด็น สำคัญที่ต้องพัฒนา
					การร่วมผลิต เป็นอีก แนวทางหนึ่งที่ มหาวิทยาลัยบาง แห่งให้ความสำคัญ และสร้างเป็น เครือข่ายในการร่วม ผลิตบัณฑิต	ประเด็นพัฒนาในกรณีนี้คือ เราจะให้นิยามของสถาบันหรือ องค์กรที่ร่วมผลิตนี้อย่างไร ซึ่งอาจจะหมายถึงสถาบัน ทั้งในและต่างประเทศ โดยกรณี นี้เงื่อนไขจะแตกต่างจากสถาบัน สมทบเนื่องจากองค์การร่วมผลิต จะต้องมีคุณภาพในระดับสูงอยู่ แล้ว เช่น สถาบันฝึกอบรมระดับ นานาชาติ หรือองค์การด้าน สุขภาพระดับโลกเป็นต้นที่ มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการ พัฒนาให้นักศึกษาได้มีโอกาส ในการพัฒนาตนเองในระดับที่ สูงยิ่ง ๆ ขึ้นเทียบเทียมระดับ สากล

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
	ปรับปรุง					
					การให้ทุนการศึกษาแก่นิสิต นักศึกษา	ต้องไม่มีเด็กคนใด เรียนไม่จบเพราะ ไม่มีเงินเรียนมหาวิทยาลัยหรือรัฐบาลต้องจัดระบบการให้ทุนการศึกษาเพื่ออย่างน้อยให้คนในประเทศจบการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรีให้ได้
ความรับผิดชอบต่อสังคม ของมหาวิทยาลัยของท่าน ในประเด็นด้านการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร	0	0.00	7	100	การพัฒนาสังคมและชุมชนในมหาวิทยาลัย ดำเนินการร่วมกับชุมชนผ่านคณะและส่วนงานที่มีความเชี่ยวชาญและชำนาญเฉพาะเรื่อง เช่น ศูนย์สันติวิธี, โครงการศึกษาโรคอุบัติใหม่ ปรากฏการณ์ทางดาราศาสตร์ เป็นต้น	บทบาทเดิมของงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับคณะ หรือศูนย์ต่าง ๆ แต่ในภาพใหม่ต้องออกตัวเป็น Image ของมหาวิทยาลัย ในนามของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้าง Brand และความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดผลกระทบที่กว้างและแรงขึ้น
					- มีโครงการบริการวิชาการที่หลากหลายร่วมกับชุมชนมากมาย	ประเด็นที่ควรพัฒนาคือ “ความยั่งยืน” ทำอย่างไรจะให้สังคมและชุมชนสามารถดูแลตนเองได้ เป็นสังคมที่คิดเป็นทำเป็น และมีคุณธรรมนำความรู้มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมของตนเองและสังคมโลก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น				สภาพปัจจุบัน	ข้อเสนอแนะ
	ดีแล้ว	ร้อยละ	ควร	ร้อยละ		
	ปรับปรุง					
ท่านคิดว่า ความ รับผิดชอบต่อสังคมของ มหาวิทยาลัยท่าน ใน ประเด็นด้านการจัดการ ทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อม ท่านมี ความคิดเห็นอย่างไร และมีประเด็นใดบ้าง ที่ควรพัฒนา	0	0.00	7	100	การจัดการทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การจัดการ ภายในมหาวิทยาลัย และภายนอก มหาวิทยาลัย 1. การจัดการภายใน มหาวิทยาลัย มีการ ดำเนินการผ่าน โครงการต่าง ๆ ทั้งที่ มหาวิทยาลัยได้รับ งบประมาณจาก รัฐบาลมาดำเนินการ และมหาวิทยาลัย ดำเนินการเอง เช่น โครงการประหยัด พลังงาน โครงการ พัฒนาสิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ในมหาวิทยาลัย 2. การจัดการภายนอก มหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะผ่านศูนย์ หรือหน่วยงานที่มี ความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น ศูนย์สังคมและ สิ่งแวดล้อมศึกษา เป็นต้น	-ประเด็นในการพัฒนา คือ 1. ทำอย่างไรให้ นักศึกษาได้เข้ามามีส่วน ในการนำหรือร่วมกิจกรรม 2. การพัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม ใหม่ ๆ ในการจัดการ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 3. ผู้รับผิดชอบควรเป็น ผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น และ ควรร่วมมือกับทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชนในท้องถิ่น เพื่อสร้างความตระหนักและ พลังผลักดันร่วมกัน 4. ควรพัฒนาบนพื้นฐาน ของการวิเคราะห์ข้อมูลเชิง ประจักษ์ และจัดการด้าน สารสนเทศให้ช่วยในการ ดำเนินการพิจารณาตัดสินใจ 5. ควรพัฒนาระบบรายงาน การดำเนินการให้มีความ ต่อเนื่องและมีพัฒนาการของ การดำเนินงานที่เห็นผลลัพธ์ ชัดเจน

คำถามส่งท้าย

ท่านคิดว่า การกำหนดนโยบาย และแผนของมหาวิทยาลัย ควรมีประเด็นใดบ้าง
ในกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม

“ควรมีการกำหนดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย และถ่ายทอดออกมาเป็น KPI ที่วัดได้ลงสู่บุคคล ให้เกิดมรรคผลอย่างแท้จริง” (คุณ ภ., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

“การนำกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมมาใช้ในมหาวิทยาลัย ควรมีการให้ความรู้ อบรมให้คณาจารย์และบุคลากรเข้าใจ Concept ก่อนเพื่อให้สามารถนำความรู้สู่การปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกันและสามารถต่อยอดความคิดได้จากกระบวนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการต่างๆ ที่เป็นเครื่องมือเดิมที่มหาวิทยาลัยมีอยู่แล้ว การ Implement ที่สำคัญไปยังคนหมู่มาก ต้องง่ายและคุ้นเคยก่อน แล้วค่อยพลิกแพลง” (คุณ ช., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

“ทำอะไรที่จะทำให้เขาเห็น “คุณค่า” ก่อน เพราะถ้าคนเราเห็น คุณค่า ก็จะทำให้เกิดความสนใจ ให้ความร่วมมือ เกิดการยอมรับ และปฏิบัติด้วยความเต็มใจ” (คุณ บ., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

“ระบุเอาไว้ในแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยให้ชัดเจน แล้วก็จะสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ วัดได้ และพัฒนาต่อเนื่องได้ โดยถือเป็น Strategic Policy ของมหาวิทยาลัยเลย หรืออาจจะเอาประเด็นหลักที่กระทบกับมหาวิทยาลัยชัด ๆ เพื่อให้เกิด Impact กับชุมชนโดยตรง ใช้กรอบแนวคิดของกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์และดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยจะช่วยเหลือสังคมทั้งระยะใกล้และระยะไกลอย่างไรบ้าง มหาวิทยาลัยจะช่วยสังคมและชุมชนด้านการพัฒนาเศรษฐกิจช่วยให้คนมีฐานะความเป็นอยู่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างไรบ้าง และมหาวิทยาลัยจะมีบทบาทอย่างไรในเวทีโลกเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม” (คุณ ศ., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

“ควรจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะ โดยอาจจะปรับพันธกิจของศูนย์บริการวิชาการ จากการให้บริการทางวิชาการ ฝึกอบรม และเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่มีพันธกิจในการพัฒนากระบวนการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์และวินิจฉัยประเด็นปัญหา หรือประเด็นความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เกิด ประโยชน์และผลกระทบที่ดีต่อสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม” (คุณ ศ., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

“มหาวิทยาลัย เป็น CSR โดยธรรมชาติอยู่แล้ว รูปแบบที่ควรจะเป็นคือ เน้นชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย เพราะหากมหาวิทยาลัยไม่สามารถดูแลความเป็นอยู่ของชุมชนโดยรอบได้แล้ว

และสามารถขยายศักยภาพไปดูแลระยะไกล ๆ ได้อย่างไร ต้องพัฒนาและแสดงให้เห็นว่าบ้านรู้สึกได้ว่า มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งในชุมชน ไม่รู้สึกว่า มหาวิทยาลัยเอาเปรียบ สร้างความลำบาก ทำให้รุดติด ทำให้น้ำเสียเกิดขึ้นในชุมชนมากขึ้น เมื่อชาวบ้านเห็นนิสิต ก็เหมือนเห็นลูกเห็นหลาน จัดงานประเพณีร่วมกันโดยเดินออกไปหาชุมชนร่วมจัดงานกับวัดใกล้ ๆ มหาวิทยาลัยดูแลสุขภาพ พระสงฆ์ ไม่อยากให้มหาวิทยาลัยแยกตัว ออกจากชุมชน อยากเห็นมหาวิทยาลัย เป็น “มหาวิทยาลัย เพื่อประชาชน เป็นดินแดนแห่งมนุษยธรรม” (คุณช., ผู้บริหารมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง)

สรุป กระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ควรกำหนดเป็นนโยบายและระบุในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และมีกระบวนการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และควรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยไม่ขัดกับกฎ ระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ผู้การวินิจฉัยองค์กรต่อประเด็นปัญหาเหล่านั้น เพื่อกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร โดยมีการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามกรอบแนวคิดของ CSR ทั้ง 3 มิติ คือ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม การนำไปใช้ต้องเป็นสิ่งที่ง่าย คนคุ้นเคย และไม่ยุ่งยากซับซ้อน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีระบบการกำกับ ตรวจสอบติดตามและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา (ฉบับร่าง) (Synthesis for Developing Model) และผลการวิพากษ์แนวทางการบริหารฯ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

1. ผลการสังเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา (ฉบับร่าง) (Synthesis for developing guideline)

แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา (Guideline for Strategic Management in University Social Responsibility of Burapha University)

แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้พัฒนามาจากกระบวนการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การศึกษาหลักการ แนวคิดและมาตรฐานของกระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมและการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบราชการ 7 แห่ง เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งแนวทางดังกล่าวมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input)

ปัจจัยนำเข้า เป็นข้อมูลพื้นฐานและบริบทของมหาวิทยาลัยที่ผู้วิเคราะห์จะต้องศึกษาหรือวิจัย และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยต่อไป ซึ่ง ข้อมูลพื้นฐาน นี้ ได้แก่

1. ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นทิศทาง วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญในการใช้ประกอบการวิเคราะห์และบริหารจัดการให้สอดคล้องและเป็นไปตามความต้องการขององค์กร

2. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ระเบียบ/ ข้อบังคับ/ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ทั้งนี้การที่จะดำเนินการหรือบริหารจัดการองค์กรจะต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้

3. ข้อมูลการศึกษาความต้องการของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นิสิต ผู้รับบริการ บุคลากร ชุมชน และเครือข่ายพันธมิตรของมหาวิทยาลัย

4. ข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาในรอบ 1-3 ปี ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้บรรลุผล

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อวินิจฉัยองค์กร (Analysis for Strategic Organization Diagnosis)

ในขั้นตอนที่ 1 นี้ เป็นการนำข้อมูลพื้นฐานจากปัจจัยนำเข้าที่ได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ความถึงความเป็นเหตุเป็นผล ประโยชน์ ความมีคุณค่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อวินิจฉัยองค์กรนี้ สามารถใช้วิธีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาความเสี่ยงขององค์กร (Risk Identification) และการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) และ SWOT Matrix เพื่อหาประเด็นยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและความท้าทายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้วิธีการจัดลำดับความสำคัญ (Setting Goals or Policies of University Social Responsibility)

จากผลการวิเคราะห์ขั้นตอนที่ 1 จะได้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มาจากการวิเคราะห์เพื่อวินิจฉัยองค์กร ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ นี้จะมีจำนวนมากซึ่งผู้วิเคราะห์จะต้องดำเนินการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) โดยการให้ค่าน้ำหนัก และค่าคะแนน เพื่อหาประเด็นสำคัญในการนำไปสู่กระบวนการในขั้นตอนต่อไป

การให้ค่าน้ำหนัก สามารถกำหนดค่าน้ำหนักจาก ความสำคัญ ความจำเป็น และความเร่งด่วนในการดำเนินการได้ โดยทำการกำหนดความแตกต่างของค่าน้ำหนักตามที่ผู้วิเคราะห์ตกลงกัน

การให้ค่าคะแนน สามารถกำหนดค่าคะแนน จาก ความเหมาะสม ประโยชน์ ความคุ้มค่า และความเป็นไปได้ และให้ค่าคะแนนในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ตามความคิดเห็นของผู้กำหนดนโยบายและบุคคลอื่น ๆ ที่ต้องการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเป็นผู้ให้คะแนน

นำค่าน้ำหนัก และค่าคะแนนในแต่ละรายการมาคูณกัน แล้วจัดลำดับความสำคัญตามผลการวิเคราะห์ที่ได้ เพื่อเป็นข้อมูลสู่กระบวนการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์และพันธะสัญญาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยใน 3 ด้าน ตามองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม

เมื่อได้ผลการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์แล้ว ผู้วิเคราะห์จะต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้กรอบของหลักการพัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านสังคมและชุมชน ด้านเศรษฐกิจ และด้านสิ่งแวดล้อม และพิจารณาใน 2 ส่วน คือ ภายใน (Internal) อันประกอบด้วย นิติศ กณาจารย์และบุคลากร และ ภายนอก (External) องค์กร อันประกอบด้วย สังคมและชุมชนทั้งระยะใกล้และระยะไกล ดังนี้

1. ด้านสังคมและชุมชน (Social Commitments) แนวคิดการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านสังคมและชุมชนนี้ให้คำนึงถึงการทำงานร่วมกับชุมชนและการนำความต้องการของสังคมและชุมชนภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มาศึกษาอย่างถ่องแท้และร่วมพัฒนากับชุมชน โดยต้องสร้างความมั่นใจว่า จะเกิดสังคมที่มีความเสมอภาค ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ คือ

- 1.1 สุขภาพ และสุขภาวะ (Health and Well-Being)
- 1.2 ความมั่นคงและความปลอดภัย (Safety and Security)
- 1.3 สิทธิและเสรีภาพส่วนบุคคล ความเป็นส่วนตัว และความเสมอภาค (Human Rights, Privacy and Equity)
- 1.4 จริยธรรมและการบริหารจัดการที่ดี (Ethics and Governance)
- 1.5 ท้องถิ่นและชุมชน (Local and Community)
- 1.6 การศึกษาและการพัฒนา (Educations and Development)

ตัวอย่าง:

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย(พันธะสัญญา) ด้านสังคมและชุมชนภายในองค์กร (Internal) กลุ่มเป้าหมาย นิสิต

วัตถุประสงค์: เพื่อปลูกฝังค่านิยม และสร้างเสริมพฤติกรรม“บัณฑิตรักษาสภาพ” แก่ นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

1. นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพาทุกคนรับรู้ค่านิยม “บัณฑิตรักษาสภาพ”
2. นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพามีพฤติกรรมสุภาพที่พึงประสงค์ตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

กลุ่มเป้าหมาย คณาจารย์และบุคลากร

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างเสริมสุขภาพ และสุขภาวะของคณาจารย์และบุคลากรของ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- คณาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปีทุกคน
- คณาจารย์และบุคลากรที่เป็นกลุ่มเสี่ยงได้รับการดูแลและให้ความช่วยเหลือด้านการดูแลและสร้างเสริมสุขภาพทุกคน

ภายนอกองค์กร (External)

กลุ่มเป้าหมาย ชุมชนระยะใกล้เคียงมหาวิทยาลัย (ชุมชนผู้ประกอบอาชีพเผาข้าวหลาม) วัตถุประสงค์: เพื่อค้นหาความเสี่ยงด้านสุขภาพและให้การดูแลสร้างเสริมสุขภาพที่ดี แก่ชุมชน ผู้ประกอบอาชีพเผาข้าวหลาม

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- ผู้ประกอบอาชีพเผาข้าวหลามได้รับการประเมินคุณภาพชีวิตทุกราย
- ผลสำเร็จของการดำเนินโครงการ/ กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพแก่ผู้ประกอบอาชีพเผาข้าวหลามร่วมกับชุมชน ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

กลุ่มเป้าหมาย ชุมชนระยะไกล (ชุมชนผู้บกพร่องทางการได้ยินในภาคตะวันออก)

วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บกพร่องทางการได้ยินให้สามารถอยู่ในสังคมปกติได้

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- มีข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บกพร่องทางการได้ยิน

- จำนวนผู้บกพร่องทางการได้ยินที่ได้รับการผ่าตัดฝังประสาทหูเทียม ไม่ต่ำกว่า 6 รายต่อปี
- ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ “บูรพาคืนเด็กโสตสู่วัยสังคม” ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
- ผลการประเมินคุณภาพชีวิตของผู้บกพร่องทางการได้ยินที่เข้าร่วมโครงการอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ทุกราย

2. ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ในการบริหารจัดการองค์กรในภาครัฐหรือมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ประสงค์เพื่อการแสวงหาผลกำไร ดังนั้นในมิติทางด้าน เศรษฐกิจ จะเป็นการคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้งบประมาณและการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อสร้างความเจริญ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสังคม โดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)
- 2.2 การพัฒนาความเจริญเติบโตของกิจการมหาวิทยาลัย (Producing Growth)
- 2.3 การเป็นผู้ประกอบการที่ดี (Good Employers)
- 2.4 การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม หรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กร (Creative and Innovation)
- 2.5 การสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงธุรกิจที่ทันสมัย (Business Model)
- 2.6 การส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย (Enterprise Partners)

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (พันธะสัญญา) ด้านเศรษฐกิจ ภายในองค์กร (Internal)

กลุ่มเป้าหมาย นิสิต

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างเสริมความรู้และพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนแก่นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพาทุกคนมีความรู้และได้รับการพัฒนาทักษะการสื่อสารของประชาคมอาเซียน
- กำหนดให้นิสิตลงทะเบียนเรียนรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับภาษาในอาเซียนอย่างน้อย 1 รายวิชาทุกคน

กลุ่มเป้าหมาย คณาจารย์และบุคลากร

วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์แก่คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปของมหาวิทยาลัยบูรพาผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ทุกคน
- ทุกส่วนงานมีแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของส่วนงานในการบริหารองค์กร

ภายนอกองค์กร (External)

กลุ่มเป้าหมาย ชุมชนระยะใกล้เคียงมหาวิทยาลัย (ชุมชนผู้ประกอบการอาชีพค้าขายอาหารทะเลแห้ง)

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาระบบขนส่งและโลจิสติกส์แก่ผู้ประกอบการอาชีพค้าขายอาหารทะเลแห้ง

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- ผลสำเร็จของการดำเนิน โครงการ/ กิจกรรมสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแก่ผู้ประกอบการอาชีพค้าขายอาหารทะเลแห้ง ร่วมกับชุมชน ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80
- มีนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์เพื่อพัฒนาการบรรจุหีบห่อ การขนส่งและ โลจิสติกส์ของชุมชนผู้ประกอบการอาชีพค้าขายอาหารทะเลแห้งของตลาดหนองมนและชายหาดบางแสนที่ได้รับรางวัลในระดับชาติ

กลุ่มเป้าหมาย ชุมชนระยะไกล (การประกอบวิชาชีพในท้องถิ่นภาคตะวันออก)

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างงานและรายได้ที่ยั่งยืนแก่สังคมและชุมชนภาคตะวันออก

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- มีความร่วมมือกับโรงเรียนต่าง ๆ ในภาคตะวันออกเพื่อรับนิสิตเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยเป็นกรณีพิเศษ
- ร้อยละของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากโครงการพิเศษต่าง ๆ เข้าทำงานในชุมชนภาคตะวันออก ตามโครงการบัณฑิตรักถิ่น หรือ โครงการเพชรบูรพา ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85

3. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) เพื่ออนุรักษ์และบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี และปลูกฝังค่านิยม ความตระหนักในการธำรงรักษาสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีประเด็นที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ คือ

3.1 การจัดการของเสีย (Waste Management)

3.2 การจัดการทรัพยากรและพลังงาน (Save Resource and Energy)

3.3 การจัดการด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ (Logistics and Transportation)

3.4 การออกแบบอาคารและสิ่งก่อสร้าง (Building Designs)

3.5 การพัฒนาความยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ (Sustaining Diversity)

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (พันธะสัญญา) ด้านสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร (Internal)

กลุ่มเป้าหมาย นิสิต

วัตถุประสงค์: เพื่อปลูกฝังค่านิยม ความตระหนักและความรู้ ในการดูแลรักษา

สิ่งแวดล้อมแก่นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพา

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

- นิสิตมหาวิทยาลัยบูรพาทุกคนต้องเข้าร่วมโครงการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างน้อย

1 โครงการต่อปี

- กำหนดให้นิสิตลงทะเบียนเรียนรายวิชาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม อย่างน้อย 1 รายวิชา

ทุกคน

กลุ่มเป้าหมาย คณาจารย์และบุคลากร

วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะในการจัดการสิ่งแวดล้อมและการประหยัด

พลังงานแก่คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- ผู้บริหารระดับกลางขึ้นไปของมหาวิทยาลัยบูรพาผ่านการอบรมหลักสูตรการจัดการ

สิ่งแวดล้อมทุกคน

- ทุกส่วนงานต้องรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม

และการประหยัดพลังงานทุกไตรมาส

ภายนอกองค์กร (External)

กลุ่มเป้าหมาย ชุมชนระยะใกล้เคียงมหาวิทยาลัย (เทศบาลเมืองแสนสุข)

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาและบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

ในชุมชนเทศบาลเมืองแสนสุขให้เป็นชุมชนน่าอยู่

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- ผลสำเร็จของการดำเนินโครงการ/ กิจกรรมสร้างความร่วมมือในการพัฒนาและ

บริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในชุมชนเทศบาลเมืองแสนสุขให้เป็นชุมชนน่าอยู่ ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

- ผลการประเมินมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมเป็นไปตามมาตรฐานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม

กลุ่มเป้าหมาย ชุมชนระยะไกล (ชุมชนอุตสาหกรรมภาคตะวันออก)

วัตถุประสงค์: เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาและบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในชุมชนอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- ผลการสำรวจค่าของเสียชุมชนของเขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออกอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานและข้อกำหนดตามกฎหมาย

- ผลสำเร็จของโครงการประหยัดพลังงานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนและการนำไปสู่การปฏิบัติ (Action Plan and Implementation)

เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และพันธะสัญญาในแต่ละด้านขององค์ประกอบ

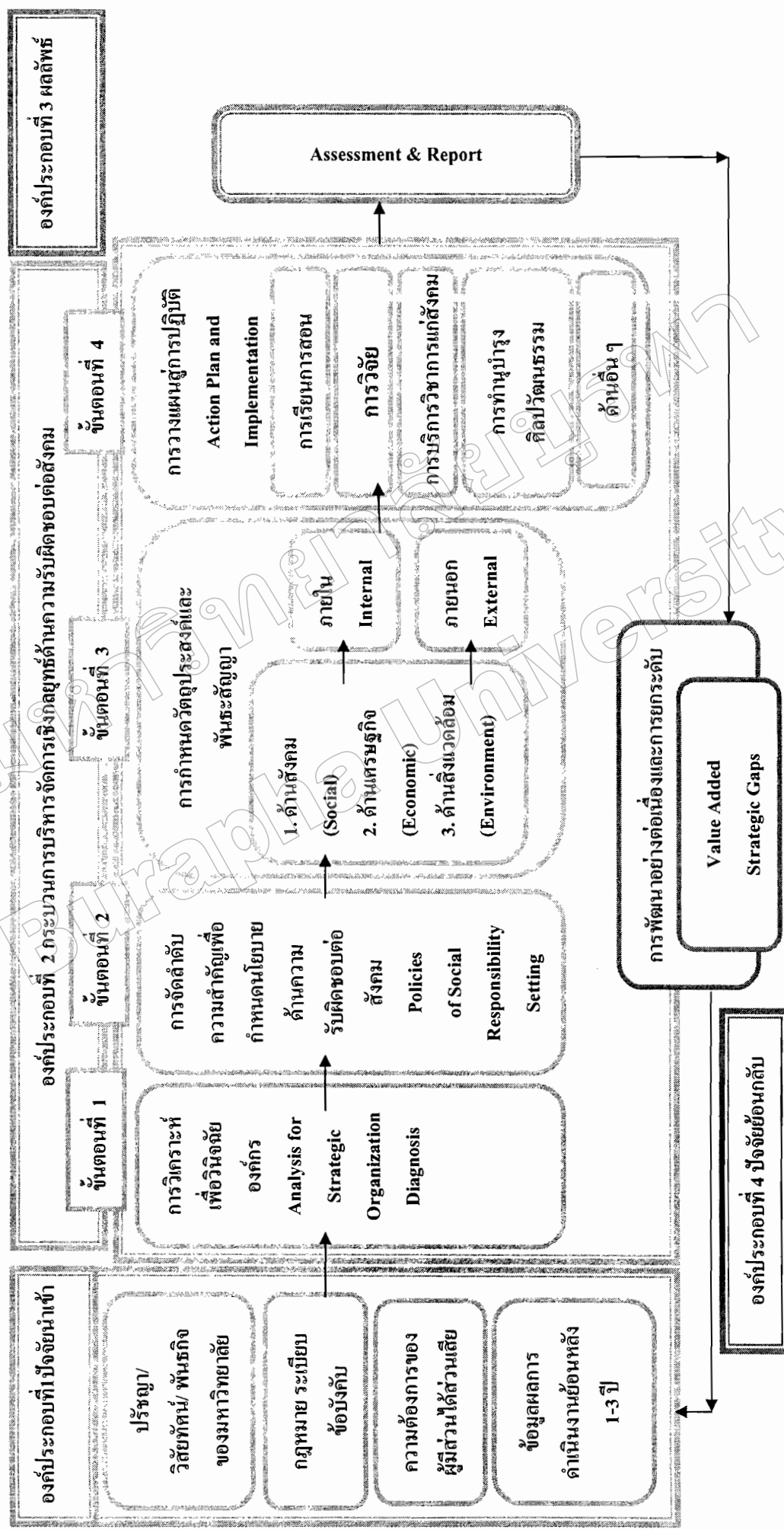
ความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว ผู้กำหนดนโยบายจะต้องนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานตามพันธะสัญญาดังกล่าว โดยการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว นำไปสู่การเขียนแผนงาน โครงการและกิจกรรม เป็นการนำไปสู่การปฏิบัติผ่านภารกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย พันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และด้านอื่น ๆ

องค์ประกอบที่ 3 ผลลัพธ์ (Output/ Outcome)

เป็นการประเมินตนเองตามรูปแบบการประเมินตนเอง ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ได้มีการตกลงเป็นพันธะสัญญาไว้ในแต่ละขั้นตอน โดยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องต่อไป

องค์ประกอบที่ 4 ปัจจัยย้อนกลับ (Feedback)

นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินตนเอง และรายงานสู่การพัฒนาคุณภาพโดยใช้กระบวนการ 2 แบบ คือ 1) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และ 2) การยกระดับคุณภาพการดำเนินงาน ทั้งนี้สามารถนำวิธีการหลายอย่างมาใช้ เช่น การวิเคราะห์ส่วนขาดที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จ และการสร้างคุณค่าเพิ่มต่อยอดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ดังแสดงตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา

2. ผลการวิเคราะห์วิพากษ์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

ในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา หลังจากได้ (ร่าง) แนวทางการบริหารจัดการ ในเชิงโครงสร้างแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอ แนวคิดนี้ต่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการประเมินทางการศึกษา ที่นิยมใช้มากทางการอุดมศึกษา และมีความเชื่อถือได้ว่าการตัดสินใจหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ในสาขาหรือศาสตร์นั้น ๆ เป็นอย่างดีเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ (Conrad & Wilson, 1985 อ้างถึงใน อุไรพรรณ เจนาณิชนันท์, 2537) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสอบถามกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 ท่าน (รายชื่อในบทที่ 3) ตามแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้น (ภาคผนวก ก) สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิพากษ์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมีคุณค่าต่อ การนำไปใช้			ข้อเสนอแนะ
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	
บริบท					- ควรมีการจัดทำคู่มือการใช้แนวทางการบริหารจัดการฯ เพื่อให้ผู้ใช้ศึกษาและทำความเข้าใจกับกระบวนการ
1	ความสมบูรณ์ของข้อมูลและคำอธิบายการใช้แนวทางการบริหารจัดการฯ	3.94	0.56	มาก	- ควรมีการจัดทำคู่มือการใช้แนวทางการบริหารจัดการฯ เพื่อให้ผู้ใช้ศึกษาและทำความเข้าใจกับกระบวนการ
2	ความสอดคล้องของโครงสร้าง องค์ประกอบ และเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการนำแนวทางการบริหารจัดการฯ ไปใช้	4.35	0.49	มาก	- ควรมีการจัดทำคู่มือการใช้แนวทางการบริหารจัดการฯ เพื่อให้ผู้ใช้ศึกษาและทำความเข้าใจกับกระบวนการ
3	ปริมาณของโครงสร้าง องค์ประกอบและเนื้อหาของแนวทางการบริหารจัดการฯ	4.18	0.73	มาก	- ควรมีการจัดทำคู่มือการใช้แนวทางการบริหารจัดการฯ เพื่อให้ผู้ใช้ศึกษาและทำความเข้าใจกับกระบวนการ
4	ประโยชน์ของการนำแนวทางการบริหารจัดการฯ ไปใช้ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	4.71	0.47	มากที่สุด	- ควรมีการจัดทำคู่มือการใช้แนวทางการบริหารจัดการฯ เพื่อให้ผู้ใช้ศึกษาและทำความเข้าใจกับกระบวนการ
5	ความเหมาะสมกับระดับการศึกษาของผู้ใช้แนวทางการบริหารจัดการฯ	4.59	0.51	มากที่สุด	- ควรมีการจัดทำคู่มือการใช้แนวทางการบริหารจัดการฯ เพื่อให้ผู้ใช้ศึกษาและทำความเข้าใจกับกระบวนการ
รวม		4.35	0.55	มาก	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมีคุณค่าต่อ การนำไปใช้			ข้อเสนอแนะ
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	
ปัจจัยนำเข้า					
6	ทิศทางของมหาวิทยาลัย อันได้แก่ ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย	5.00	0.00	มากที่สุด	- ในส่วนของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ควรมีการ
7	กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ ต่าง ๆ อันได้แก่ พรบ. ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์	4.65	0.49	มากที่สุด	กำหนดแนวทาง หรือ วิธีการ ในการวิเคราะห์ ความต้องการและความ
8	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น นิสิต/ ผู้รับบริการ ชุมชน บุคลากร และพันธมิตรของ มหาวิทยาลัย	4.94	0.24	มากที่สุด	มีส่วนร่วมให้ชัดเจน ยิ่งขึ้น
รวม		4.86	0.24	มากที่สุด	
กระบวนการ					
9	ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวินิจฉัยองค์กร เชิงกลยุทธ์	4.06	0.75	มาก	- การนำเครื่องมือที่ ได้รับความนิยมและ ผู้ใช้คุ้นเคยจะเป็นการ
10	เครื่องมือที่นำมาใช้ คือ การวิเคราะห์ SWOT และ SWOT Matrix	4.53	0.51	มากที่สุด	ช่วยให้ง่ายต่อการ ใช้ แนวทางการบริหาร
11	ขั้นตอนที่ 2 เป็นการกำหนดนโยบายของ มหาวิทยาลัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม	4.59	0.51	มากที่สุด	จัดการฯ - ควรนำการวิเคราะห์
12	เครื่องมือที่นำมาใช้ในการกำหนดนโยบาย ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมคือ การให้คำ แนะนำและน้ำหนักเพื่อจัดลำดับความสำคัญ	3.76	0.66	มาก	ความเสี่ยงมาเข้าร่วมใน กรณีทำการวินิจฉัย องค์กรเพื่อให้สามารถ
13	ขั้นตอนที่ 3 เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และพันธะสัญญา	4.59	0.51	มากที่สุด	จัดลำดับความสำคัญ ก่อนนำไปทำการ วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อให้ทราบถึง ประเด็นความเสี่ยงใน แต่ละองค์ประกอบของ

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมีคุณค่าต่อ การนำไปใช้			ข้อเสนอแนะ
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	
14	เครื่องมือที่นำมาใช้คือการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ตามองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม อันได้แก่ ด้านสังคมและชุมชน ด้านเศรษฐกิจ และด้านสิ่งแวดล้อม	4.82	0.39	มากที่สุด	ความรับผิดชอบต่อสังคมแล้วค่อยนำไปหากลยุทธ์ในการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข - การบูรณาการตาม
15	ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนและการนำไปสู่การปฏิบัติ	4.88	0.33	มากที่สุด	พันธกิจอาจไม่ครอบคลุมกลยุทธ์ที่
16	ใช้แนวทางการบูรณาการเข้ากับ พันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย	4.12	0.70	มาก	วางแผนไว้ ควรเพิ่มด้านอื่น ๆ ไว้ในแนวทางการบริหารจัดการด้วย
รวม		4.42	0.55	มาก	
ผลลัพธ์					
17	นำวิธีการประเมินตนเองมาใช้และจัดทำเป็นรายงานการประเมินตนเอง	3.53	0.51	มาก	- การประเมินตนเองจะต้องมีกระบวนการและรูปแบบการประเมินตนเองซึ่งต้องจัดทำเป็นรูปแบบรายงาน ฉะนั้นในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการฯ ครั้งนี้อาจใช้วิธีการประเมินตนเองตามตัวชี้วัดที่ผู้ใช้แนวทางกำหนดก่อนในการวางแผนกลยุทธ์ก็ได้แล้วค่อยพัฒนาในระยะต่อไป
รวม		3.53	0.51	มาก	

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความมีคุณค่าต่อ การนำไปใช้			ข้อเสนอแนะ
		$\bar{X}$	SD	แปลผล	
ปัจจัยย้อนกลับ		- ควรเพิ่มข้อมูลจาก			
18	ใช้กระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	4.59	0.51	มากที่สุด	ผลลัพธ์การดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัย ในรอบ 1- 3 ปี เป็น ส่วนหนึ่งในปัจจัย นำเข้าด้วยร่วมกับปัจจัย ย้อนกลับของแนวทาง การบริหารจัดการฯ นี้
19	การยกระดับคุณภาพผลงานและการ ดำเนินงาน	4.24	0.66	มาก	
20	นำวิธีการคิดพัฒนาอย่างสร้างสรรค์เพื่อ สร้างคุณค่าเพิ่มและการพัฒนาปรับปรุง ส่วนขาดจากกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร	4.29	0.59	มาก	
รวม		4.37	0.59	มาก	

จากตารางที่ 11 สรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวิพากษ์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นในภาพรวมว่า แนวทางการบริหารจัดการฯ นี้มีคุณค่า ต่อการนำไปใช้ ประโยชน์มีความเป็นไปได้ เหมาะสมและถูกต้อง ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46, SD = 0.51$) โดย มีความเห็นในด้านปัจจัยนำเข้า มีคุณค่าต่อการนำไปใช้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสมและถูกต้อง ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86, SD = 0.24$) ส่วนด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็น ว่ามีคุณค่าต่อการนำไปใช้ มีความเป็นไปได้ เหมาะสมและถูกต้อง ในระดับ มาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านกระบวนการ ($\bar{X} = 4.24, SD = 0.55$) ด้านปัจจัยย้อนกลับ ($\bar{X} = 4.37, SD = 0.59$) ด้านบริบท ($\bar{X} = 4.35, SD = 0.55$) และด้านผลลัพธ์ ($\bar{X} = 3.53, SD = 0.51$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด ในเรื่ององค์ประกอบของปัจจัยนำเข้าเกี่ยวกับทิศทางขององค์กร อันได้แก่ ปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ($SD = 0.00$) และข้อที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุด คือ กระบวนการในการวินิจฉัยองค์กร ($SD = 0.75$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้ทดลองใช้แนวทางการ
บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา
(Questionnaire)

1. ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความมีคุณค่า ประโยชน์
ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและความเหมาะสมของแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับระดับการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารและบุคลากรของ
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 12 ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อ	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) <i>N</i> = 103	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	5	4.85
	หญิง	98	95.15
2	ประเภทบุคลากร		
	ผู้บริหาร	8	7.77
	คณาจารย์	57	55.34
	ผู้ปฏิบัติงาน	38	36.89
3	อายุเฉลี่ย 35.73 ปี		
4	ระยะเวลาที่ปฏิบัติในคณะพยาบาลศาสตร์ เฉลี่ย 10.8 ปี		
5	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาเอก	31	30.10
	ปริญญาโท	36	34.95
	ปริญญาตรี	20	19.42
	อื่น ๆ (ระบุ) ปวส.	16	15.53

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารและบุคลากรของ คณะพยาบาลศาสตร์ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 103 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 95.15) เป็นบุคลากรประเภทคณาจารย์ (ร้อยละ 55.34) อายุเฉลี่ย 35.73 ปี ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ในคณะพยาบาลศาสตร์เฉลี่ย 10.8 ปี และส่วนใหญ่มักระดับการศึกษาระดับปริญญาโท (ร้อยละ 34.95)

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความมีคุณค่า ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและความเหมาะสมของแนวทางการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับระดับการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหาร และบุคลากรของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานจริง				t	p-value
		ความมีคุณค่าต่อการนำไปใช้					
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ปัจจัยนำเข้า							
1	การนำข้อมูลเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของงานวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อการวิเคราะห์องค์กรของคณะฯ	4.40	0.63	3.73	0.70	11.109**	0.000
2	การศึกษา พรบ. กฎหมาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญและจำเป็นต่อการวิเคราะห์องค์กรของคณะฯ	4.60	0.51	3.87	0.99	8.513**	0.000
3	การศึกษาความต้องการของสังคมชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญและจำเป็นต่อการวิเคราะห์องค์กรของคณะฯ	4.53	0.74	3.73	1.03	8.866**	0.000

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ				t	p-value
		ความถี่		การปฏิบัติจริง			
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
4	การนำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในรอบ 1-3 ปี มีความสำคัญและจำเป็นต่อการวิเคราะห์ห้องค์กรของคณะฯ	4.67	0.62	3.73	1.03	10.858**	0.000
กระบวนการ							
5	การวิเคราะห์ห้องค์กรของคณะฯควรระบุความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ให้ได้	4.33	0.74	3.67	0.72	11.066**	0.000
6	การวิเคราะห์ห้องค์กรของคณะฯควรใช้วิธีการS WOT Analysis	4.73	0.62	3.60	0.63	8.653**	0.000
7	การวิเคราะห์ SWOT Matrix มีความสำคัญและจำเป็นในการวิเคราะห์ห้องค์กรของคณะฯ	4.60	0.72	3.60	0.74	9.604**	0.000
8	ผลของการวิเคราะห์และวินิจฉัยองค์กรของคณะฯ ทำให้ได้ความต้องการทางยุทธศาสตร์ (Strategic Needs)	4.53	0.46	3.53	0.99	12.171**	0.000
9	การจัดลำดับความสำคัญเป็นกระบวนการที่เป็นประโยชน์และจำเป็นต่อการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญของคณะฯ	4.60	0.51	3.53	0.92	11.456**	0.000
10	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะฯควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายในคณะฯด้วย	4.33	0.83	3.47	1.13	9.105**	0.000

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็น		ระดับ		t	p-value
		เกี่ยวกับ					
		ความมีคุณค่าต่อการนำไปใช้		การปฏิบัติจริง			
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
11	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะฯควรคำนึงถึงประเด็นด้านสังคมและชุมชนภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระยะใกล้และไกล	4.73	0.51	3.67	1.05	8.850**	0.000
กระบวนการ							
12	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะฯ ควรคำนึงถึงประเด็นด้านเศรษฐกิจ (ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ) ภายในคณะฯด้วย	4.40	0.63	3.47	0.74	11.066**	0.000
13	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะฯ ควรคำนึงถึงประเด็นด้านเศรษฐกิจ(ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ) ภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระยะใกล้และระยะไกล	4.33	0.72	3.40	0.74	9.298**	0.000
14	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะฯควรคำนึงถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมภายในคณะฯด้วย	4.47	0.74	3.60	0.91	12.050**	0.000
15	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของคณะฯ ควรคำนึงถึงประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระยะใกล้และระยะไกล	4.40	0.74	3.40	0.91	10.461**	0.000

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับ		ระดับ		<i>t</i>	<i>p</i> -value
		การปฏิบัติจริง					
		ความถี่	การปฏิบัติจริง				
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
16	คณะฯ ควรมีการกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ คือ 1) สังคมและชุมชน 2) เศรษฐกิจ 3) สิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกคณะฯ	4.73	0.46	3.67	0.72	15.714**	0.000
17	การนำไปสู่การปฏิบัติควรมอบหมายการรับผิดชอบจำแนกตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย	4.40	0.74	3.60	0.83	12.485**	0.000
18	การเขียนแผนปฏิบัติการต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจน	4.60	0.63	4.00	0.76	8.501**	0.000
19	ควรจัดทำประกาศ และสื่อสารให้บุคลากรและสาธารณชนรับทราบถึงพันธะสัญญาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของคณะฯ อย่างทั่วถึง	4.53	0.64	3.67	0.90	9.741**	0.000
ผลลัพธ์							
20	การติดตาม ประเมินผลควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	4.60	0.51	3.80	0.94	10.648**	0.000
21	ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส และสรุปเมื่อครบรอบปี	4.60	0.63	3.67	0.72	16.751**	0.000
22	ควรมีกระบวนการทบทวนตรวจสอบผลเพื่อช่วยในการพัฒนาปรับปรุง	4.40	0.74	3.53	0.83	9.896**	0.000

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับ				t	p-value
		ความถี่คุณค่าต่อการนำไปใช้		การปฏิบัติจริง			
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ปัจจัยย้อนกลับ							
23	ควรมีการนำผลการดำเนินงานมาพิจารณาข้อบกพร่อง ปัญหาและอุปสรรคเพื่อพัฒนาปรับปรุง	4.53	0.64	3.60	0.99	10.000**	0.000
24	ในส่วนที่ดำเนินการได้ดีควรสร้างคุณค่าเพิ่มเป็นการต่อยอดและยกระดับการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น	4.60	0.63	3.47	0.99	11.821**	0.000
25	ควรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสู่กระบวนการนำเข้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.73	0.46	3.53	0.99	12.233**	0.000
รวม		4.53	0.63	3.62	0.88	15.637**	0.000

** มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ($p < 0.01$)

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อความถี่คุณค่า ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและความเหมาะสมของแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53, SD = 0.63$) โดยมีประเด็นที่เห็นถึงคุณค่า ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเหมาะสม มากที่สุด คือ 1) ผลของการวิเคราะห์และวินิจฉัยองค์กรของคณะฯ ทำให้ได้ความต้องการทางยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.73, SD = 0.46$) 2) ควรมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายเพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับสู่กระบวนการนำเข้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.73, SD = 0.46$) รองลงมา คือ การนำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในรอบ 1-3 ปี มีความสำคัญและจำเป็นต่อการวิเคราะห์องค์กรของคณะฯ ($\bar{X} = 4.67, SD = 0.62$)

และมีระดับการปฏิบัติจริง ของผู้บริหารและบุคลากรของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62, SD = 0.88$) โดยมีประเด็นที่ปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การเขียนแผนปฏิบัติการต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายและ วัตถุประสงค์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.00, SD = 0.72$) รองลงมาคือ มีการศึกษา พระราชบัญญัติ กฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยซึ่งจำเป็นต่อการ วิเคราะห์องค์กรของคณะฯ ($\bar{X} = 3.87, SD = 0.99$) และยังมีประเด็นที่คณะฯปฏิบัติจริงน้อยที่สุด คือ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ควรคำนึงถึงประเด็นด้านเศรษฐกิจ(ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภายในคณะฯ ด้วย ($\bar{X} = 3.40, SD = 0.74$) และ ควรคำนึงถึง ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งระยะใกล้และระยะไกล ($\bar{X} = 3.40, SD = 0.91$)

เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับความมีคุณค่า ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและเหมาะสม กับระดับการปฏิบัติจริง ของคณะพยาบาลศาสตร์ โดยใช้สถิติ Paired *t-test* เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน (Dependent *t-test*) พบว่า ในภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

2. ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคม ตามตัวชี้วัดของโครงการบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา

โครงการบริการวิชาการ ของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 2 โครงการ ได้ผ่านการนำ แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในการดำเนินโครงการ โดยเป็นการดำเนินงานความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

2.1 โครงการ “บูรพาคืนเด็กโสดู่สังคม”

ประเภทของโครงการ: โครงการด้านสังคมและชุมชน (Social)

กลุ่มเป้าหมาย ชุมชนระยะไกล (ชุมชนผู้บกพร่องทางการได้ยินในภาคตะวันออก)

วัตถุประสงค์: เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บกพร่องทางการได้ยินให้สามารถอยู่ใน สังคมปกติได้

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย:

- มีข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับชุมชนในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ผู้บกพร่องทางการได้ยิน
- จำนวนผู้บกพร่องทางการได้ยินที่ได้รับการผ่าตัดฝังประสาทหูเทียม ไม่ต่ำกว่า 4 รายต่อปี

- ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ “บูรพาคืนเด็กโสตุสัสม”

ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

- ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80

2.2 โครงการตรวจมวลกระดูกให้แก่ผู้ที่มีภาวะเสี่ยงต่อการเกิดภาวะกระดูกพรุน

ประเภทของโครงการ: โครงการด้านเศรษฐกิจ (เพิ่มช่องทางการให้บริการและค้นหา

ประชากรกลุ่มเสี่ยง)

กลุ่มเป้าหมาย: กลุ่มผู้สูงอายุ และหญิงวัยหมดประจำเดือน รวมทั้งประชาชนทั่วไป

วัตถุประสงค์: เพื่อค้นหาประชากรที่เป็นกลุ่มเสี่ยงต่อการเกิดภาวะกระดูกพรุน

และตรวจคัดกรอง ผู้ป่วยและผู้สูงอายุ เพื่อส่งเสริม ป้องกันสุขภาพให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างรายได้ให้กับสถานพยาบาลและการบริการวิชาการแก่ชุมชน

ตัวชี้วัดและเป้าหมาย

- จำนวนผู้ป่วยที่มารับบริการ ไม่ต่ำกว่า 300 คน ต่อปี

- รายรับจากการให้บริการ ไม่ต่ำกว่า

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ตารางที่ 14 ผลการประเมินผลลัพธ์ของการใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา จากตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์

ของการดำเนินโครงการ

ลำดับ	ชื่อโครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	บรรลุ	ไม่บรรลุ
1	โครงการบูรพาคืนเด็กโสตุสัสม	1. ความสำเร็จของโครงการในการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการเพื่อช่วยเหลือผู้บกพร่องการได้ยินที่ได้รับการผ่าตัด	มีพิธีลงนามความร่วมมือทางวิชาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	พิธีลงนามข้อตกลงวันที่ 9 พ.ย. 2554	✓	
		2. จำนวนผู้บกพร่องการได้ยินที่ได้รับการผ่าตัดประสาทหูเทียม	ไม่ต่ำกว่า 4 ราย ในรอบปีงบประมาณ	7 คน	✓	

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ลำดับ	ชื่อโครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลลัพธ์	บรรลุ	ไม่บรรลุ
		3. ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการ “บูรพาค้นเด็กโสศก”	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80	ร้อยละ 100	✓	
		4. ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80	87.56	✓	
2	โครงการ ตรวจมวลกระดูก	1. จำนวนผู้ป่วย ที่มารับบริการ	300 คน	422 คน	✓	
		2. รายรับจากการ ให้บริการ	ไม่ต่ำกว่า 750,000 บาท	1,055,000 บาท	✓	
		3. ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80	88.56	✓	

จากตารางที่ 14 แสดงผลการประเมินการใช้รูปแบบจากตัวชี้วัดของโครงการที่เป็นความรับผิดชอบต่องานของ มหาวิทยาลัยบูรพา จากการดำเนินโครงการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2 โครงการ พบว่า มีผลการดำเนินโครงการที่ประสบผลสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ จำนวน 6 ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบโครงการ สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย ถึง ร้อยละ 100

3. ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา ในการดำเนินโครงการบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา

ตารางที่ 15 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทดลองใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้าน
ความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา

ข้อ	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) N = 19	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	8	42.11
	หญิง	11	57.89
2	ประเภทบุคลากร		
	ผู้บริหาร	5	26.32
	คณาจารย์	5	26.32
	ผู้ปฏิบัติงาน	9	47.36
3	อายุเฉลี่ย 34.74 ปี		
4	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานเฉลี่ย 8.84 ปี		
5	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาเอก	4	21.05
	ปริญญาโท	5	26.32
	ปริญญาตรี	10	52.63
	อื่น ๆ (ระบุ).....		

จากตารางที่ 15 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทดลองใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 57.89) เป็นบุคลากรประเภทผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 47.36) อายุเฉลี่ย 34.74 ปี มีอายุการปฏิบัติงานเฉลี่ย 8.84 ปี และระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 52.63)

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้แนวทางการบริหารจัดการ
เชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา

ประเด็น	ความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแนวทางการบริหารจัดการ			
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม			
1.1 ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแนวทางการบริหารจัดการฯ			
ในภาพรวม	3.91	0.70	มาก
1.2 ความครบถ้วนสมบูรณ์ขององค์ประกอบย่อยในแต่ละแนวทาง	4.18	0.75	มาก
1.3 ความครบถ้วนสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา			
แนวทางการบริหารจัดการฯ	4.27	0.47	มาก
2. ความสามารถของแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์			
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม			
2.1 ความสามารถในการนำเสนอข้อมูลของหน่วยงาน	4.18	0.75	มาก
2.2 ความสามารถในการใช้เพื่อวิเคราะห์องค์กร	4.82	0.40	มากที่สุด
2.3 ความสามารถในการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานในองค์กร	4.82	0.40	มากที่สุด
3. ความสะดวกในการนำไปใช้			
3.1 ความง่ายและสะดวกในการทำความเข้าใจ	3.64	0.50	มาก
3.2 ความง่ายและสะดวกในการนำไปใช้	3.36	0.50	ปานกลาง
3.3 ความง่ายและสะดวกในการประเมินและติดตามผล	4.27	0.47	มาก
4. ความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการใช้งาน	4.27	0.47	มาก
4.1 รูปแบบมีความเหมาะสมในการใช้งาน	4.09	0.83	มาก
4.2 รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้งาน	4.82	0.40	มากที่สุด
รวม	4.22	0.55	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวม มีความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบ ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, $SD = 0.55$) โดยมีความพึงพอใจต่อความสามารถในการใช้เพื่อวิเคราะห์องค์กร ความสามารถในการเชื่อมโยงกระบวนการทำงานในองค์กร และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.82$, $SD = 0.40$) และมีความพึงพอใจต่อความง่ายและสะดวกในการนำไปใช้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, $SD = 0.50$)