

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้วิจัยมุ่งศึกษาค้นคว้ารวบรวมจากตำราเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 5 ตอน ที่สำคัญดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การบริหารจัดการ
 - 1.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.3 การพัฒนากลยุทธ์
 - 1.4 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์
 - 1.5 กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ
 - 1.6 องค์ประกอบของกลยุทธ์
 - 1.7 แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย
 - 1.8 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
2. ขอบข่ายภาระงานของบัณฑิตวิทยาลัย
 - 2.1 บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย ตามการศึกษางานวิจัย และแนวคิดนักวิชาการ
 - 2.2 บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยของรัฐ
 - 2.3 บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย ในประเทศสหรัฐอเมริกา
 - 2.4 สาระในองค์ประกอบของบัณฑิตวิทยาลัย
3. บริบทบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 - 3.1 ความเป็นมา สภาพปัจจุบัน บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 - 3.2 การจัดการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 - 3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. ผลการศึกษาเอกสาร ตามองค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การบริหารจัดการ

ในการนำเสนอหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์ การบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อย่อย ๆ ดังนี้ คือ (1) ความหมายของกลยุทธ์ (2) ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (3) การพัฒนากลยุทธ์ (4) ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (5) กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ (6) องค์ประกอบของกลยุทธ์ (7) แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย และ (8) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

ผู้วิจัยขอนำเสนอความหมาย แนวคิดของคำว่า กลยุทธ์ เพื่อให้เชื่อมโยงไปสู่ ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์การบริหารจัดการที่องค์การมุ่งพยายามสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพการทำงานให้มากที่สุด ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น ชื่อเสียง หรือทักษะความชำนาญ ที่องค์การเก็บสะสมไว้ และนำไปสร้างความเจริญเติบโต นำไปสู่การปฏิบัติให้กับองค์การต่อไปอีกในอนาคต ซึ่งทุกองค์การจะต้องตระหนักถึง “กลยุทธ์” ในการบริหารจัดการ กลยุทธ์ หมายถึงอะไรนั้น ได้มีนักวิชาการ นักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

จักร ดิงศภัทย์ (2548) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ (strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพล เพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก Carl von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษ ที่ 19 ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่ากลยุทธ์ เป็น “กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด” ในยุคต่อมาเมื่อชาติต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันกัน แนวคิดเรื่องกลยุทธ์จึงแพร่หลายขึ้น Edward Mead Earle เป็นอีกผู้หนึ่งที่อธิบายกลยุทธ์ไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณานิคมต่าง ๆ รวมถึงกองทัพเพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านั้นอย่างยั่งยืน”

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวสรุปว่า กลยุทธ์ เป็นเรื่องราวการมุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายเพื่อการจัดเตรียมแผนงานระยะสั้นต่าง ๆ พร้อมกันนั้นจะต้องทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่งานต่าง ๆ ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งหน่วยงาน ซึ่งมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญ และจะเป็นที่เข้าใจทั่วกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการหรือผู้บริหาร ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทซึ่งได้วางแผนไว้และได้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2540) ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2546) ได้พูดถึงความหมาย กลยุทธ์ (strategic) นั้นจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ เพื่อพิจารณา หาโอกาส (opportunity) และภัยอันตราย (threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในบริษัทเพื่อหาจุดอ่อน (weakness) และจุดแข็ง (strength) นั้นเอง

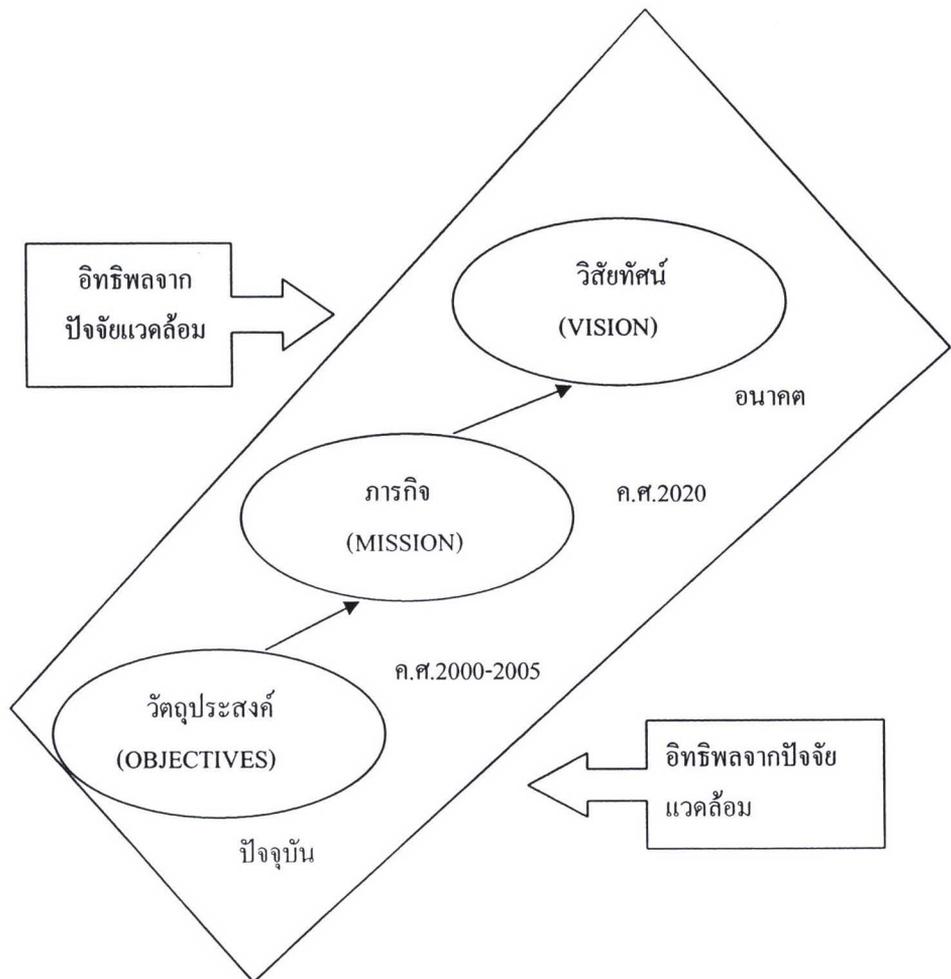
อดุลย์ วิริยเวชกุล (2548) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ (strategy) หมายถึง แผนหรือแผนงานที่ได้ออกแบบไว้เพื่อการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดในระยะยาว หรือในช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้

กึ่งพร ทองใบ (2549) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึงวิธีการที่องค์การเลือก เพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้



เสาวนิตย์ ชัยมุกลี (2545) ได้ให้ความหมายและแนวคิดของคำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ไว้ดังนี้ ในเชิงปฏิบัติ คำว่า “ยุทธศาสตร์” หรือ “กลยุทธ์” (strategy) จะให้ความหมายของแผนหรือวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับสูงคาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นำผลไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) ได้กล่าวถึงคำว่า “ยุทธศาสตร์” หรือ “strategy” ในภาษาอังกฤษซึ่งได้มีผู้แปลเป็นไทยว่า “กลยุทธ์” หมายถึงการมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากร ไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหุ้คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นที่ชัดเจน พร้อมกับคิดยุทธศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างเฉลียวฉลาด และสมเหตุสมผล ก็จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (vision) เป็นผู้นำที่จัดการหุ้คณะ องค์กร หรือประเทศอย่างมียุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลยุทธ์ระยะไกลไล่ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
 วันที่ 12 ต.ค. 2556
 เลขทะเบียน 208898
 เลขเรียกหนังสือ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

สุภาวดี วิทยะประพันธ์ (2547) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการบริหารเพื่อปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ และเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เป็นวิถีทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2548) ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์ คือ การระบุภารกิจ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญ ขององค์กรจะสร้างสภาพแวดล้อมของการกำหนด กลยุทธ์

ในส่วนของนักวิชาการชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน รวมทั้งแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ดังนี้ Paine & Naumes (1975) ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ แนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างเจาะจง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีลำดับชั้นของกฎการปฏิบัติงาน คือ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังได้ให้คำอธิบายไว้ว่าภารกิจ (missions) หมายถึงขอบข่ายการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งกำหนดรูปของการผลิต วัตถุประสงค์ขององค์กร (organizational objectives) หมายถึงผล (results) จุดหมาย (targets) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้น วัตถุประสงค์หนึ่ง ๆ อาจมีมากกว่าหนึ่งนโยบายได้ ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ และ Massie & Douglas (1981) กล่าวถึงกลยุทธ์ หมายถึงทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาว ขององค์กรกำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกแต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป การที่องค์กรจะสามารถเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดหา หรือกำหนดเป็นแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน

Henry Mintzberg (1992 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2548) ได้รวบรวมแนวคิดตามแบบจำลองใหม่ของกลยุทธ์ ทำให้เรามีมุมมองที่กว้างขึ้นของกลยุทธ์ที่แท้จริงคืออะไร ตามมุมมองของมิงท์เบิร์กแล้วกลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทจะเป็นผลผลิตของกลยุทธ์ที่วางแผนหรือมุ่งมั่นไว้ที่ถูกล้างสู่การกระทำของกลยุทธ์ที่ไม่ได้วางแผนหรือกลยุทธ์ที่ปรากฏขึ้นจะเป็นการตอบสนองที่ไม่ได้วางแผนต่อสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากการทำอย่างอิสระของบุคคลที่อยู่ลึกลงไปภายในองค์กร กลยุทธ์ที่ปรากฏขึ้นไม่ได้เป็นผลผลิตของการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการจากบนลงล่าง และได้ยืนยันไว้ว่ากลยุทธ์ที่ปรากฏขึ้นมักจะมีประสิทธิภาพสำเร็จและอาจจะเหมาะสมกว่ากลยุทธ์ที่มุ่งมั่นไว้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กลยุทธ์ที่ปรากฏขึ้นและกลยุทธ์ที่มุ่งมั่น

Kaplan & Norton (2002 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2548) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ คือการทำให้สิ่งขัดแย้งอยู่ในภาพที่สมดุลให้ได้การลงทุนในสิ่งที่สัมพันธ์ไม่ได้ต่อการเติบโตในระยะยาว มักจะขัดแย้งในการลดต้นทุนเพื่อผลกำไรระยะสั้น เป้าหมายใหญ่ที่สุดขององค์กรเอกชน หรือองค์กรแสวงหากำไรคือการสร้างรายได้ และมูลค่าที่ยั่งยืนให้กับผู้ถือหุ้น ซึ่งหมายถึงการสร้างพันธมิตรในระยะยาว ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะต้องแสดงว่าแม้แต่แผนระยะสั้นที่จะถูกปรับปรุงให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวขององค์กรให้ได้ เพราะโดยทั่วไปแผนระยะสั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็ต่อเมื่อแผนระยะยาวถูกมองข้ามไป ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่เรายึดถือคือการสร้างสมดุลของความขัดแย้งให้ได้ คือการสร้างทิศทางที่ชัดเจนระหว่างแผนระยะสั้นเพื่อลดต้นทุนและการปรับปรุงผลผลิต และต่อเป้าหมายต่อแผนระยะยาวเพื่อการเติบโตของรายได้

ในทัศนะของ Massie & Douglas (1981) กล่าวถึง กลยุทธ์ หมายถึงทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรกำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกแต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป การที่องค์กรจะสามารถเลือกกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมเพียงใดตรงนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมที่จัดได้มา ส่วน Keller (1983) กล่าวว่าการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในสถาบันอุดมศึกษาควรศึกษาวิเคราะห์ธรรมชาติของสถาบันทั้งในคุณค่าของความคาดหวัง วัตถุประสงค์ พันธกิจของสถาบัน และองค์ประกอบภายในต่าง ๆ คือ (1) บุคลากรภายในองค์กร เช่น อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน นิสิต นักศึกษา และต้องมีการวิเคราะห์ว่าในอนาคต ทิศทางการบริหารจัดการจะเป็นอย่างไร (2) รายได้หรืองบประมาณสถานะทางการเงินขององค์กรจะเป็นอย่างไร (3) สิ่งอำนวยความสะดวก ห้องเรียน อุปกรณ์การเรียนการสอน ในอนาคตจะเป็นอย่างไร (4) หลักสูตรที่เปิดสอน และการจัดการเรียนการสอนมีความเหมาะสมกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นหรือไม่อย่างไร และแนวโน้มในอนาคตจะเป็นอย่างไร

สำหรับ Hellriegel & Slocum (1982) กล่าวถึงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการ คือ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) ระบุธรรมชาติขององค์กร (3) กำหนดจุดมุ่งหมาย และ (4) จำแนกประเมินและการเลือก แนวทางการปฏิบัติที่เหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ และ Graham Hubbard (2000) ให้คำนิยาม สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบในห้วงเวลาที่มากถึงปานกลางในกิจกรรมขององค์กร เป็นการสรุปผลการปฏิบัติการที่เกิดจากการตัดสินใจ การสร้างสรรค์คุณค่าสำหรับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

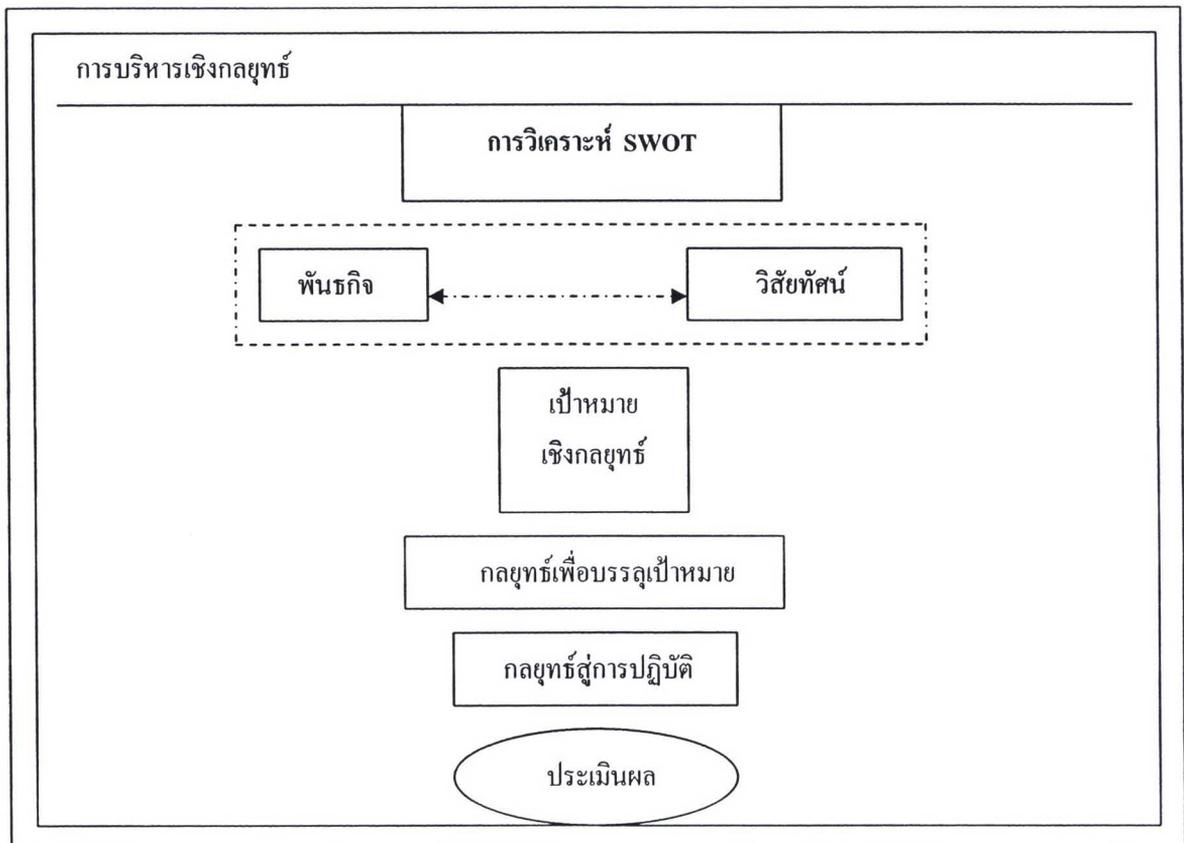
นอกจากนี้ David (2000) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ที่ครอบคลุมถึงจุดหมายขององค์กร วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายอื่น ๆ ในนโยบายที่สำคัญต่าง ๆ แผนงานหลัก และแผนงานตามกิจกรรม โครงการอื่น ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ Daft & Marcic (2007) ได้ให้ทัศนะว่าความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นมุมมองระยะยาว และมองภาพใหญ่ขององค์กร ประกอบด้วย องค์กร สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการแข่งขัน รวมทั้งการร่วมกันอย่างเหมาะสม มีความเข้าใจระหว่างกัน มีความคิดรวบยอดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ระดับของกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ กับกิจกรรมโครงการ อย่างใดอย่างหนึ่งจนประสบผลสำเร็จที่เกิดจากการเริ่มต้นที่สำคัญ ที่นำไปสู่ความคิด การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์

จากความหมายดังกล่าว ของนักวิชาการ นักบริหาร ผู้วิจัย กล่าวโดยสรุป “กลยุทธ์” (strategy) คือวิธีการที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ทางเศรษฐกิจ สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด ให้ได้เปรียบคู่แข่งกัน โดยมองเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ไม่ว่าจะกำหนด กลยุทธ์ หรือเลือกใช้กลยุทธ์ใดก็ตาม จำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร กลุ่มเป้าหมายด้วย

1.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (management by objective - MBO) อย่างหนึ่งนั่นเอง จะพิเศษก็ตรงที่ “วัตถุประสงค์” นั่นว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มที่การประเมินสถานการณ์ (situation analysis) ของธุรกิจและอุตสาหกรรม แล้วสิ้นสุดที่การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (implementation) และประเมินผล (evaluation & control) ดังภาพที่ 3 (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2549)



ภาพที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์

วิทยา ค่านธำรงกุล (2548) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ประการ คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) ขององค์กรวิสัยทัศน์ หมายถึงข้อความที่บ่งบอกถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไปสู่ในอนาคต การเป็นผู้นำองค์กรจะต้องกำหนด หรือนึกในใจว่า

อนาคตขององค์การที่พึงปรารถนา ใฝ่ฝันและมีความเป็นไปได้นั้นจะมีลักษณะเช่นใด ภาพในใจนี้อาจจะชัดเจนหรือไม่ก็ตามแต่จะเป็นภาพที่ชี้ถึงอนาคตที่ต้องการจะเดินไปให้ถึง

ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ต้องเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ในขั้นที่หนึ่งให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป้าหมายนี้เป็นการระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอะไรในอนาคต ต้องเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์การไม่ใช่แผนกหรือส่วนงาน

ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์คือการปฏิบัติที่จะนำให้องค์การไปสู่จุดที่ต้องการจากจุดที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันภายใต้โอกาส อุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ

ขั้นที่ 4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นที่นำเอากลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้จำเป็นจะต้องรวมเอาหน้าที่ต่างๆ ทางการบริหารเข้ามาไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และบังคับบัญชา และการควบคุม เช่นจะต้องกำหนดว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไรในรายละเอียด จะต้องจ้างพนักงานเข้ามาทำอะไร จะต้องใช้งบประมาณขนาดไหน ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ และวัดผลความสำเร็จของงานอย่างไร

ขั้นที่ 5 ประเมินผลขั้นนี้อาจจะเรียกว่าการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์และการปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากร ตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานของทั้งองค์การจะไปในทิศทางที่กำหนดไว้ การควบคุมและประเมินผลนี้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหารกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง (ongoing process) จะต้องมีการควบคุมตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ได้เสมอ

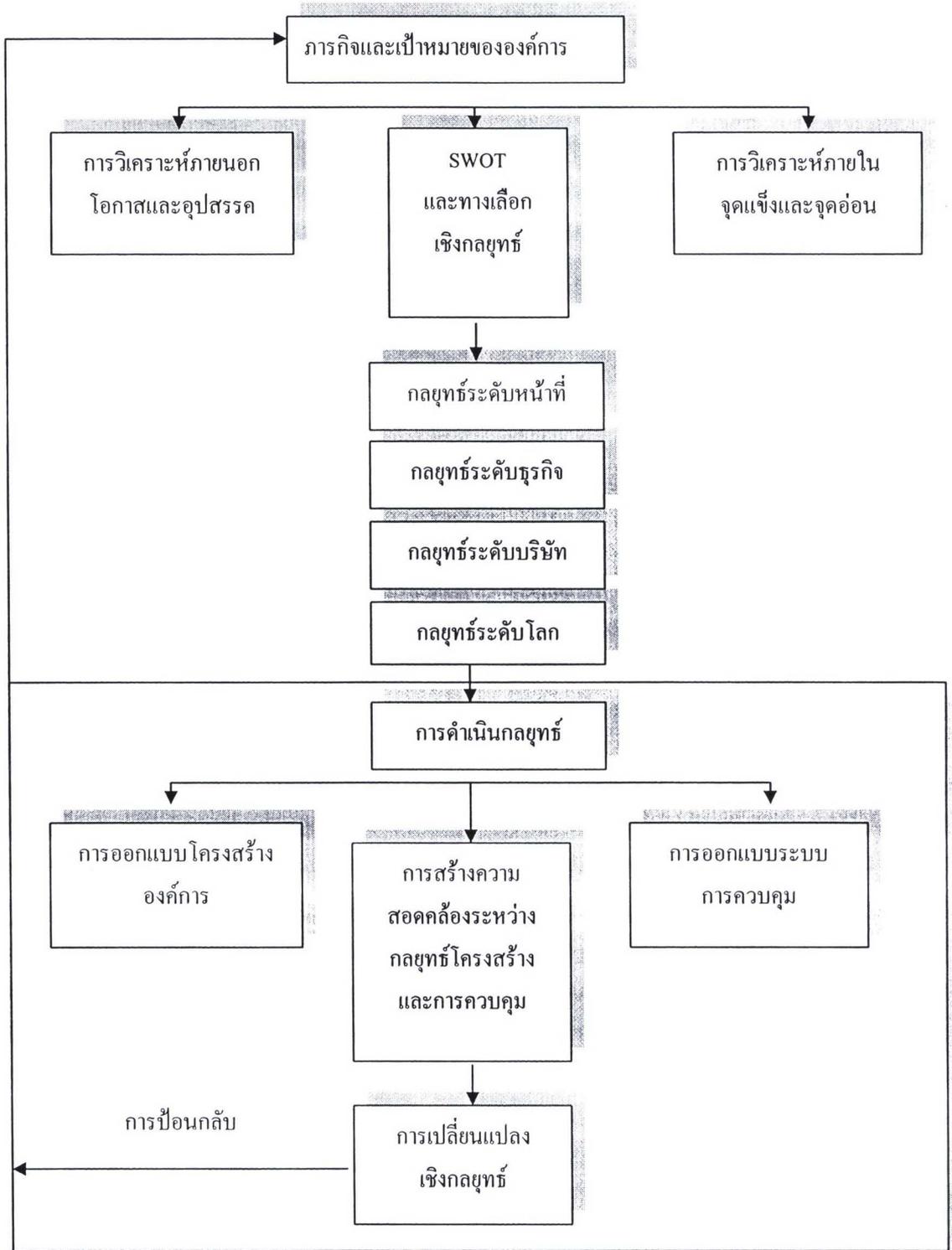
จักร ดิงส์กัทย์ (2548) ได้อธิบายคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการแผน กลยุทธ์ การวางแผนการที่ศึกษาสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจว่าจะเข้าสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีการใด ในยุคต่อมาเมื่อชาติต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันกันแนวคิดเรื่องกลยุทธ์จึงได้แพร่หลายขึ้น Edward Mead Earle เป็นอีกผู้หนึ่งที่อธิบายกลยุทธ์ไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณานิคมต่าง ๆ รวมถึงกองทัพเพื่อการสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านั้นอย่างยั่งยืน”

สมยศ นาวิการ (2548) ได้เสนอหลักการแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ไม่ใช่การบริหารเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หรือมีขอบเขตจำกัดเฉพาะเรื่อง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ทักษะการบริหารองค์การทั้งหมด การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องประสมประสานผู้เชี่ยวชาญ และใช้ความพยายามของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ ดังนั้นลักษณะความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์มี ดังนี้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน พวกมันจะสิ้นสุดด้วยการออกแบบโครงสร้างองค์การและระบบการควบคุมที่จำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท แต่กระนั้นโดยทางปฏิบัติ การเรียงลำดับของขั้นตอนจะเป็นความจริงเมื่อบริษัทมีการกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่มุ่งหมายไว้เท่านั้น ตามภาพที่ 4

1) ภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญ (mission and major goals)

ส่วนประกอบอย่างแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การระบุภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท ภารกิจ และเป้าหมายที่สำคัญของบริษัทจะสร้างสภาพแวดล้อมของการกำหนดกลยุทธ์



ภาพที่ 4 ส่วนประกอบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ภารกิจจะระบุว่าทำไมบริษัทดำรงอยู่และพวกเขาควรจะทำอย่างไร? ตัวอย่างเช่น ภารกิจของสายการบินของประเทศอาจจะถูกกำหนดว่าเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลและนักธุรกิจเพื่อการขนส่งที่รวดเร็ว ณ ราคาที่ยุติธรรม

เป้าหมายที่สำคัญจะระบุสิ่งที่บริษัทคาดหวังจะบรรลุภายในระยะเวลาครึ่งปีถึงระยะยาวบริษัทที่มุ่งกำไรจะดำเนินงานด้วยลำดับของเป้าหมายที่การบรรลุผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าจะอยู่ใกล้หรือ ณ ลำดับสูงสุด เป้าหมายลดลงมาเป็นเป้าหมายที่จำเป็นต่อบริษัท ถ้าพวกเขาต้องการบรรลุผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า ตัวอย่างเช่น ภายใต้ความเป็นผู้นำของแจ็ก เวลช์ เงินเนอริล อีเล็กทริกจะดำเนินงานด้วยเป้าหมายที่รองลงมาของการเป็นที่หนึ่งหรือสองภายในตลาดที่สำคัญทุกตลาดที่บริษัท ได้แข่งขันอยู่เป้าหมายที่ลดลงมานี้จะสะท้อนความเชื่อของเวลช์ที่ว่า การสร้างส่วนแบ่งตลาดจะเป็นวิถีทางที่ดีที่สุดของการบรรลุ ผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าเป้าหมายที่สำคัญของ โคลคา-โคล่าคือการแนะนำโค้กไปสุดเอื้อมแก่ลูกค้าทุกรายภายในโลก ถ้าโคลคา-โคล่าบรรลุเป้าหมายนี้แล้ว พวกเขาจะมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า

2) การวิเคราะห์ภายนอก (external analysis)

ส่วนประกอบอย่างที่สองของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ภายนอกคือการระบุโอกาสและอุปสรรคภายในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกันอยู่สามอย่างที่ควรจะถูกพิจารณา ณ ขั้นตอนนี้ : สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมของประเทศ และสภาพแวดล้อมมหภาค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมจะเป็นการประเมินโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรมของบริษัทที่รวมทั้งฐานะการแข่งขันของบริษัทและคู่แข่งรายสำคัญของพวกเขา และขั้นตอนของการพัฒนาอุตสาหกรรม เนื่องจากในขณะนี้ตลาดหลายตลาดได้กลายเป็นตลาดโลก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมจะหมายถึงการประเมินผลกระทบของการกลายเป็นระดับโลกต่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมด้วย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของประเทศจะเป็นการประเมินว่าสภาพแวดล้อมของประเทศที่บริษัทได้ดำเนินงานอยู่จะสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายในตลาดโลกหรือไม่ถ้าพวกมันไม่ได้สนับสนุนแล้วบริษัทต้องพิจารณาที่จะย้ายการดำเนินงานที่สำคัญของพวกเขาไปยังประเทศอื่นที่สภาพแวดล้อมของประเทศสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของพวกเขา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาคจะประกอบด้วยการวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม รัฐบาล กฎหมาย และเทคโนโลยีที่อาจจะกระทบต่อบริษัท

3) การวิเคราะห์ภายใน (internal analysis)

ส่วนประกอบอย่างี่สามของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนภายในของบริษัท การระบุจำนวนและคุณภาพของทรัพยากรที่มีอยู่ของบริษัทที่เราจะค้นหาแหล่งที่มาของข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เราจะพิจารณาว่าบริษัทสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร ความสามารถดีเด่น (จุดแข็งที่พิเศษของบริษัท) ทรัพยากร และความสามารถจะถูกใช้สร้างและรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องการให้บริษัทบรรลุประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าที่

เหนือกว่าจุดแข็งของบริษัทจะนำไปสู่ความเหนือกว่าภายในด้านเหล่านี้ ในขณะที่จุดอ่อนของบริษัทจะนำไปสู่ความด้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม

4) SWOT และทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (SWOT and strategic choice)

ส่วนประกอบอย่างค่อไปของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การสร้างลำดับของทางเลือกเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคจะถูกเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT ความมุ่งหมายที่สำคัญของการวิเคราะห์ SWOT คือ การระบุกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรและความสามารถของบริษัทและความต้องการของสภาพแวดล้อมด้วยคำพูดคืออย่างหนึ่ง คือความมุ่งหมายของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ถูกสร้างขึ้นมาโดยการวิเคราะห์ SWOT ควรถูกสร้างจากจุดแข็งของบริษัทเพื่อที่จะแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสต่อต้านอุปสรรคและแก้ไขจุดอ่อนของพวกเขา

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของการเลือกกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาโดยการวิเคราะห์ SWOT บริษัทจะต้องประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันบนพื้นฐานของความสามารถของพวกมันที่จะบรรลุเป้าหมายที่สำคัญทางเลือกเชิงกลยุทธ์เหล่านี้จะประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับโลก กระบวนการของการเลือกกลยุทธ์ จะกำหนดให้บริษัทต้องระบุกลุ่มของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับโลกที่จะช่วยให้พวกเขาสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างคี่ที่สุดภายในสิ่งแวดล้อมการแข่งขันทั่วโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional-level strategy)

ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นจากความสามารถของบริษัทที่จะบรรลุประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่าเราจะพิจารณากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (การดำเนินงาน) ที่แตกต่างกันที่สามารถถูกใช้เพื่อที่จะบรรลุความมุ่งหมายที่สำคัญสื่ออย่างเหล่านี้ได้ โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่เราจะหมายถึงกลยุทธ์ที่มุ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน้าที่ที่แตกต่างกันภายในบริษัท เหมือนเช่นการตลาดการวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์

ตัวอย่างเช่น กรณีศึกษาของเซิร์เวสต์ แอร์ไลน์จะชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพของบริษัทจะได้อมาจากบุคคลของพวกเขาอย่างน้อยแค่ไหน ประสิทธิภาพที่สูงนี้ส่วนหนึ่งจะเกิดขึ้นจากกลยุทธ์มนุษย์สัมพันธ์ของเซิร์เวสต์ ตัวอย่างเช่น การให้บุคคลมีส่วนร่วมได้เสียภายในบริษัทโดยใช้ความเป็นเจ้าของหุ้น นอกจากนี้เราจะพิจารณากลยุทธ์การผลิตสมัยใหม่หลายอย่าง ณ ระดับหน้าที่-ตัวอย่างเช่น การบริหารคุณภาพโดยส่วนรวม (TQM) ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่นได้ และระบบสินค้าคงเหลือทันเวลา (JIT) และการลดวงจรเวลาของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

6) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business-level strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัทจะหมายถึงวิถีทางที่บริษัทได้วางตำแหน่งตัวเอง ภายในตลาดที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และกลยุทธ์การวางตำแหน่งที่แตกต่างกันสามารถถูกใช้ภายในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน เราจะพิจารณาข้อได้เปรียบ และข้อเสียเปรียบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยทั่วไปสามอย่าง : กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุนกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต เซิร์เวสต์จะดำเนินกลยุทธ์ต้นทุนต่ำอย่างชัดเจนการจะพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์

ระดับธุรกิจและโครงสร้างของอุตสาหกรรม จะต้องมุ่งทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันที่บริษัทได้เผชิญอยู่ภายในสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันเหมือนเช่นข้อได้เปรียบ และข้อเสียเปรียบของการสร้างข้อได้เปรียบของผู้เข้มารายแรกภายในอุตสาหกรรมใหม่ เราจะกล่าวถึงการให้สัญญาทางการตลาด การเป็นผู้นำทางราคา การขยายผลิตภัณฑ์ เพื่อการรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่อิ่มตัวแล้ว และสามารถชี้ให้เห็นถึงทางเลือกกลยุทธ์ที่แตกต่างกันที่บริษัทสามารถเลือกได้ภายในอุตสาหกรรมที่ตกต่ำลง

7) กลยุทธ์ระดับโลก (global strategy)

เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันและตลาดได้กลายเป็นระดับโลก การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและการบรรลุผลการดำเนินงานของบริษัทสูงสุด ต้องการให้บริษัทขยายการดำเนินงานของพวกเขาออกไปนอกประเทศมากขึ้น ดังนั้นบริษัทจะต้องพิจารณากลยุทธ์ระดับโลก เราจะประเมินประโยชน์และต้นทุนการขยายตัวไปทั่วโลก และกลยุทธ์ระดับโลกที่แตกต่างกันสี่อย่าง : กลยุทธ์ระหว่างประเทศ กลยุทธ์นานาชาติ กลยุทธ์โลก และกลยุทธ์ข้ามชาติที่บริษัทสามารถใช้แข่งขันภายในตลาดโลกได้ นอกจากนี้เราจะกล่าวถึงประโยชน์และต้นทุนของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างคู่แข่งระดับโลก วิถีทางที่แตกต่างกันของการเข้าไปสู่ตลาดต่างประเทศ และนโยบายของประเทศที่มีอิทธิพลต่อการเลือกกลยุทธ์ระดับโลกของบริษัท

8) กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate-level strategy)

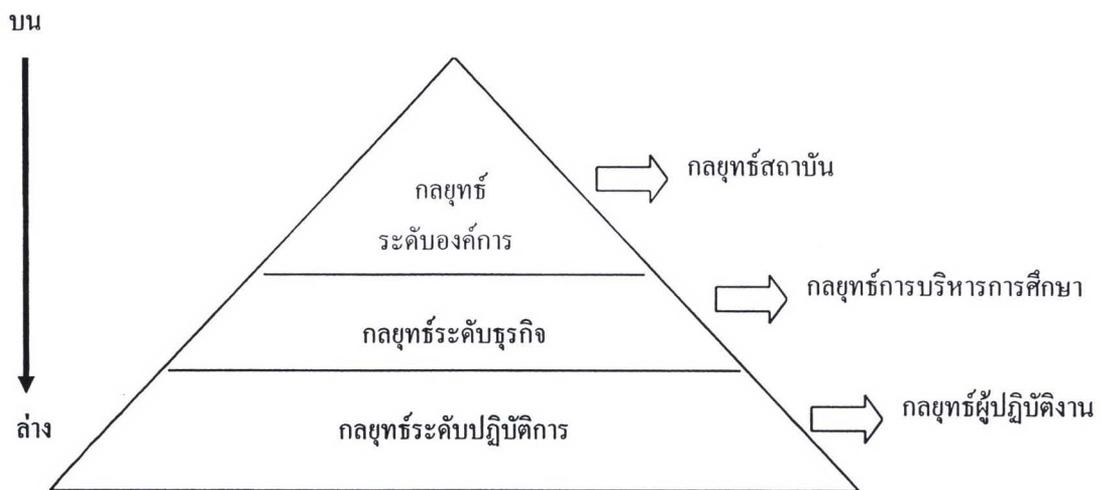
กลยุทธ์ระดับบริษัทจะต้องตอบคำถามที่สำคัญคือ: เราควรจะอยู่ในธุรกิจอะไร เพื่อการทำกำไรของบริษัทสูงสุดในระยะยาว? การแข่งขันที่บรรลุความสำเร็จของบริษัทหลายบริษัทจะเป็นการรวมธุรกิจตามแนวตั้ง-การรวมการดำเนินงานของพวกเขาไปทางหลังด้วยการเข้าไปสู่การผลิตวัตถุดิบเพื่อการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัท หรือไปทางหน้าเข้าไปสู่การจัดจำหน่ายผลผลิตจากการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนี้แล้วบริษัทที่สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้สำเร็จอาจจะพบว่าพวกเขากำลังสร้างทรัพยากรได้มากกว่าการลงทุนที่ต้องการภายในอุตสาหกรรมพื้นฐานของพวกเขา ดังนั้นบริษัทเหล่านี้อาจจะมีการกระจายธุรกิจด้วย การเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่ เพื่อการทำกำไรสูงสุดในระยะยาว เราจะพิจารณาถึงข้อได้เปรียบของการกระจายธุรกิจ ยิ่งกว่านั้นเราจะกล่าวถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ในฐานะที่เป็นทางเลือกของการกระจายธุรกิจและการรวมธุรกิจตามแนวตั้ง บริษัทสามารถใช้วิถีทางที่แตกต่างกันที่จะบรรลุการรวมธุรกิจตามแนวตั้งและการกระจายธุรกิจที่มีทั้งการซื้อบริษัทและการลงทุนธุรกิจใหม่ เราจะพิจารณาว่าบริษัทที่มีการกระจายธุรกิจสามารถปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มธุรกิจของพวกเขา เพื่อที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างไรด้วย

9) การดำเนินกลยุทธ์ (strategy implementation)

กลยุทธ์ที่ถูกเลือกเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัทจะต้องถูกนำไปสู่การกระทำ พวกมันจะต้องถูกดำเนินการ เราจะแบ่งการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท เป็นส่วนที่สำคัญสี่ส่วนคือ : (1) การออกแบบโครงสร้างองค์กร (2) การออกแบบระบบการควบคุม (3) การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้าง และการควบคุม และ (4) การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกันนี้ จะประกอบเป็นขั้นตอนตามลำดับของการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามมุมมองของการบริหารจัดการสมัยเดิม การเรียงลำดับจะเป็นความจริงเมื่อบริษัทมีการกำหนด และการดำเนินการกลยุทธ์ตามที่มุ่งหมายไว้ และมีผู้วิจัยหลายท่านที่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ ตามรายละเอียดดังนี้

ในทัศนะของสุเมธ แสงนาทร (2547) ได้เทียบเคียงระดับกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การ การบริหารงานในองค์การ ในหน่วยงานภาครัฐและสถาบันอุดมศึกษา ได้ดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ เทียบได้ กับกลยุทธ์สถาบัน (corporate strategy) 2) กลยุทธ์ ระดับธุรกิจ เทียบได้กับ กลยุทธ์การบริหารการศึกษา (educational administration strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เทียบได้กับ กลยุทธ์การปฏิบัติงาน (operating strategy) โดยที่กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะสนับสนุนระดับที่อยู่เหนือกว่า ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ระดับของกลยุทธ์

ส่วน นภค พลสวัสดิ์ (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัย ราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 มี 4 เป้าหมายหลัก ได้แก่ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนากิจการนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และกลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและโครงการต่าง ๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการบริการชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 3) เป้าหมายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ กลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป้าหมายด้านบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขา และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับคมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล (2552) ได้ทำการวิจัยข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 กำหนดขอบเขตของการวิจัยข้อเสนอแผนที่ยุทธศาสตร์ ตามแนวคิดการวิจัยเชิงนโยบาย จำแนกองค์ประกอบหลักเป็นสององค์ประกอบ คือองค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของแผนที่

ยุทธศาสตร์ (strategic map objective) ได้แก่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่สองที่เป็นแนวทางของแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map means) ได้แก่ยุทธศาสตร์ กลไกเร่งรัดยุทธศาสตร์ การควบคุมยุทธศาสตร์ และการประเมินผลยุทธศาสตร์ และสมภาร ศิโล (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ กำหนดขอบเขตการวิจัยข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มีองค์ประกอบสองส่วนตามผลการศึกษาของวิโรจน์ สารรัตน์ (2550) คือวัตถุประสงค์ของนโยบาย (policy objectives) เป้าหมาย (goals) และแนวการดำเนินงานของนโยบาย (policy means) ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยที่พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายที่แปลงนโยบายสู่แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และ

ในทัศนะของ ทวีชัย บุญเดิม (2540) และอุทิศ ขาวเขียว (2549) กล่าวสอดคล้องกันว่า แผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคการวางแผนที่เดิมใช้เพื่อการรบ โดยมีหลักฐานที่ปรากฏในประเทศจีน จากตำราพิชัยสงครามของซุนวู ที่ได้รวบรวมหลักการวางแผนกลยุทธ์ทางการทหารไว้ วงการทหารจึงรับแนวทางนี้ใช้กันต่อมา และแพร่เข้าไปในวงของธุรกิจ ต่อมานักวางแผนทั้งภาครัฐและเอกชนได้นำมาประยุกต์เพื่อการใช้ในการบริหารภาครัฐจนสามารถปรับแนวทางและกลไกการบริหารจัดการให้ทันยุค ทันสมัยมากยิ่งขึ้น และยังมีการเผยแพร่ในแวดวงการศึกษาอีกด้วย และในส่วนของ Clark (2008) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์เพื่อการประเมินผลการเรียนมีอยู่ 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดทิศทางของแผนกลยุทธ์ ในการประเมินและการดำเนินการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ขั้นตอนที่ 2 นำแผนไปสู่การปฏิบัติ โดยการประชุมแสดงความคิดเห็น (forum) โดยการประสานงานร่วมกับเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ ที่สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และในทัศนะของ Burgelman, Maidique, & Wheelwright (2001) กล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน องค์กร ได้คิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การแข่งขัน อาทิ เช่นกลยุทธ์ที่เหมาะสม (strategic fit) ระหว่างทรัพยากร และโอกาส ยุทธศาสตร์โดยทั่วไป (generic strategies) ความแตกต่างระหว่างต้นทุนต่ำ กับจุดหลักสำคัญ และกลยุทธ์การจัดระบบตามลำดับชั้น (strategy hierarchy) เช่น เป้าหมายของกลยุทธ์ และเทคนิควิธีการ เพื่อให้เกิดความมั่นใจยิ่งขึ้น ส่วน Henkin, Cistone, & Dee (2000) กล่าวถึงการบริหารจัดการกลยุทธ์ เพื่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน ขึ้นอยู่กับครู คณะกรรมการสถานศึกษา และกรรมการโรงเรียน ส่วนการกำหนดกลยุทธ์เป็นการพิจารณาหรือการออกแบบ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยคำนึงถึงโครงสร้างการบริหารองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนการควบคุมกลยุทธ์ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการประเมินกระบวนการดำเนินงาน เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนา การบริหารจัดการองค์กรต่อไป

ส่วนกลไกการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและกลไกการประเมินผล หน่วยงานระดับสำนัก และคณะ ควรวางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้สามารถใช้กลไกกำกับติดตามและประเมินผล ตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัย โดยอาจกระจายอำนาจให้แก่คณะมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้กลวิธีและเทคนิคต่าง ๆ ในการบริหารเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เช่น การกระจายงาน การจูงใจ การควบคุมโดยแผนงานและงบประมาณ และอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อดำเนินงานบางประเภท เช่น การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

โดยสรุป การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ แนวใหม่ ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สังคม เทคโนโลยี ที่มีผลกระทบสิ่งที่ทำให้ความสำคัญในระดับกลยุทธ์ ของทุกองค์กรเพื่อมุ่งการบริหารให้เกิด

ประโยชน์สูงสุด มีผลกำไร เท่านั้นยังไม่พอ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องเริ่มต้นด้วยถ้อยแถลงภารกิจ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรที่สำคัญ ถ้อยแถลงภารกิจจะถูกตามมาด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และตรงนี้จะสิ้นสุดไม่ได้ก็คือการเลือกการออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบระบบการควบคุมที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการปฏิบัติงานในองค์กร

1.3 การพัฒนากลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตำราเอกสารแนวคิด นักวิชาการ ของคำว่าพัฒนากลยุทธ์ และในที่นี้เรามามองคำว่า การพัฒนา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเพื่อให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงเหมาะสมกับสถานการณ์ การพัฒนากลยุทธ์ จึงเป็นการศึกษาเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพ เพราะความมั่นคงจะมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ในการพัฒนากลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ได้บังคับบัญชา ต้องเปลี่ยนทัศนคติในการมองเรื่องต่าง ๆ และต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลต้องประเมินสถานการณ์ อย่างถูกต้อง และเป็นธรรม การพัฒนากลยุทธ์ จะประกอบด้วย 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพ หลักการพัฒนากลยุทธ์ และการปฏิบัติการตามภารกิจ โครงสร้างขององค์กร โดยมากเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ด้วยการวิเคราะห์ SWOT คือ การประเมินจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ภายในองค์กร ตลอดจนการพิจารณาถึงโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก มีนักวิชาการ และผู้วิจัย ได้กล่าวไว้ดังนี้

ประเสริฐ ภูเงิน (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการศึกษานักศึกษาของสถาบันราชภัฏ เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการของนักศึกษา ผู้วิจัยจัดทำกลยุทธ์ด้วยเทคนิค SWOT analysis จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ กำหนดกลยุทธ์และตรวจสอบกลยุทธ์โดยวิธีอิงผู้เชี่ยวชาญ โดยปรับเปลี่ยนการดำเนินงานจากเดิมที่มุ่งเน้นการให้บริการมาเป็นมุ่งเน้นการดำเนินการพัฒนากลยุทธ์ ในเชิงพัฒนานักศึกษา พัฒนาระบบการให้คำปรึกษา การแนะแนวศึกษาต่อ/จัดหางานส่งเสริมสุขภาพอนามัย และพัฒนาระบบการให้บริการนักศึกษา

ในทัศนะของ Grisay และ Mahlek (1991) ได้กำหนดการพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยมิติสัมพันธ์อยู่ด้วยกัน 3 มิติ คือคุณภาพของบุคลากร คุณภาพของกระบวนการ และคุณภาพของผลผลิต ส่วนวิบูล จารุงศ์วิชัย (2550) ได้กล่าวถึงแผนพัฒนากลยุทธ์ ก็เพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจได้ว่าท่านได้ทำอะไร ท่านได้ศึกษาวิจัยในส่วนสำคัญต่อองค์กรอย่างไร และถ้าหากแผนพัฒนานั้นถูกใช้ในวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่เป็นการลงทุนร่วมกันแล้วก่อให้เกิดผลกำไร สิ่งแรกที่คุณต้องหาคำตอบ คือทำไมคุณต้องจัดเตรียมแผนพัฒนากลยุทธ์ ตรงนี้คือคำตอบ และ ณิชญา สินตระการผล (2553) ได้กล่าวถึงการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรใด ๆ ความหมายจะเป็นแนวคิดที่ผู้นำองค์กร ได้จัดให้เป็นระเบียบขึ้นมา ที่พยายามจะบรรยายความออกมา หรือเพื่อสะท้อนให้เห็นเกี่ยวกับ 1) วัตถุประสงค์ระยะยาว หรือจุดหมายขององค์กร 2) ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในวงกว้าง และนโยบายทั้งหลายที่ผู้บริหาร ได้พิจารณาขึ้นมาด้วยตนเอง และ 3) ชุดแผนงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเป้าหมายระยะสั้น ซึ่งมีการวิเคราะห์และเป็นที่ยอมรับกันมา แล้วในขณะที่มีการคาดคะเนผลของแผนพัฒนากลยุทธ์ ว่าจะมีส่วนในการช่วยเสริมสร้างความสำเร็จต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย สำหรับ ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ได้กล่าวถึงการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยมุ่งหวังให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นมาภายในหน่วยงานของตนเองนั้น การจะทำได้เพียงโดยยอมรับอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น

ลักษณะงาน หน่วยงาน และคนในหน่วยงานนั้น ๆ ว่าพร้อมหรือมีความเหมาะสมที่จะทำแผนพัฒนากลยุทธ์หรือไม่ และในส่วนนี้เองที่จะต้องมีการจัดทำออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ โครงการต่าง ๆ ที่จะเชื่อมโยงไปถึงการวางแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติงาน (operational plans) ในระยะสั้น แล้วร่วมกันเข้าจนกลายเป็นแผนกลยุทธ์รวมขององค์กรนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับ สาขาวิชา โอปิทัทซ์ชีวิน (2552) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนา เป็นแผนกลยุทธ์เพื่อการเพิ่มมูลค่า เพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพประสิทธิภาพ หรือเพื่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กร

โดยสรุปการพัฒนากลยุทธ์ เป็นการศึกษาเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ผู้บริหารหรือผู้ได้บังคับบัญชา ต้องเปลี่ยนทัศนคติในการมองเรื่องต่าง ๆ และต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล ต้องประเมินสถานการณ์ อย่างถูกต้อง และเป็นธรรม การพัฒนากลยุทธ์ โดยมากเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลด้วยการใช้เทคนิค การวิเคราะห์ SWOT analysis เป็นแผนกลยุทธ์เพื่อการเพิ่มมูลค่า เพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพขององค์กร

1.4 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะเป็นการบริหารบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ผลลัพธ์ก็คือ พฤติกรรมที่ต่อเนื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเหมือนกับพฤติกรรมมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพราะฉะนั้นการประเมินอย่างแม่นยำและถูกต้องของผลกระทบของการจัดสร้างกลยุทธ์ที่มีต่อผลประกอบการบริษัท ไม่เพียงแต่ต้องการเกณฑ์การประเมินทางการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเกณฑ์การประเมินที่ไม่ใช่ทางการเงินอีกด้วย เช่น การวัดผลกระทบของพฤติกรรม ในข้อเท็จจริง การเลื่อนขั้นพฤติกรรมเชิงบวกสามารถทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะความสามารถหรืออัตราการทำกำไรของแผนกลยุทธ์จะเป็นอย่างไร ผลกระทบของพฤติกรรมจัดการเชิงกลยุทธ์จะสามารถปรับปรุง ความมั่นคงของกิจการได้หลาย ๆ ทาง การดำเนินการตามกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และสมยศ นาวิการ (2548) ได้กล่าวไว้ ดังนี้ (1) ประโยชน์ต่อกิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา (2) ประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนกลุ่ม มีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดี เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าโดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (3) ประโยชน์ต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์ และรางวัลตอบแทนในทุก ๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้น จึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ (4) ประโยชน์ต่อช่องทางและกิจกรรมที่เชื่อมล้าระหว่างบุคคลและกลุ่มจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน (5) ประโยชน์ต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลง เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น

จากประโยชน์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวข้างต้นผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมีทัศนคติ หรือมุมมองอย่างไรต่อคุณประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จของบริษัท ในการตอบคำถามนี้ นิตยสารฟอร์จูนได้ทำการวิจัยผู้บริหารระดับสูงมากกว่า 200 คนจากบริษัทในฟอร์จูน 500, ฟอร์จูน 500 เซอร์วิส และบริษัท ไอเอ็นซี 500 คำตอบของผู้บริหารเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารบริษัทชั้นนำของ

อเมริกันมองการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ผลประกอบการที่สูง ก่อให้เกิดวิวัฒนาการ และบางทีก็ก่อให้เกิดการปฏิวัติ และทำให้ต้นทุนการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ แน่นอนผู้บริหารเหล่านี้มีมุมมองว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของตนเอง และองค์การ นอกจากนี้ ประชุม รอดประเสริฐ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้มีความคิดริเริ่มเพื่อการสร้างแผนกลยุทธ์ ในการดำเนินงานนั้นย่อมจะเป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์การ หน่วยงานเป็นอย่างมาก และยังช่วยให้องค์การมีแผนกลยุทธ์ที่ดี มีทางเลือกหลายทางในการดำเนินงาน ปัญหาที่สำคัญขององค์การประเภทต่าง ๆ ในปัจจุบันคือการขาดแผนกลยุทธ์ ขาดการวางแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานจะนั้นการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถสร้างจัดสร้างแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การขึ้นมาได้ ถือว่าเกิดความสำเร็จแห่งตน การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และขององค์การย่อมเป็นไปได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลถึงความเหมาะสมแห่งกลยุทธ์นั้น และกิ่งพร ทองใบ (2549) กล่าวถึง หลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่จะใช้เป็นหลักการในการกำหนดกลยุทธ์การประเมินผลแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์นั้น อาจพิจารณาได้หลาย ๆ หลักการ ดังนี้ (1) เป้าหมายของกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่สามารถบรรลุได้ หรือไม่เพียงใด (2) นโยบายที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์ต้องครอบคลุมในทุก ๆ เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ (3) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่แล้วหรือไม่ กับโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่ (4) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมเพียงใด เมื่อกำหนดถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น (5) เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติเพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายนั้น (6) เป้าหมายและวิถีทางปฏิบัติ ซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้น มีความเหมาะสมเพียงใด กับความสามารถของกิจการที่มีอยู่ (7) เป้าหมายและวิถีทางปฏิบัติ ซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับจุดเน้นขององค์การธุรกิจเพียงใด (8) เป้าหมายและวิถีทางปฏิบัติ ซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้น มีความสอดคล้องกับทัศนคติ และค่านิยมนั้นมีความถูกต้องเพียงใดกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต (9) ผู้รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพียงใด ในเป้าหมายและวิถีทางปฏิบัติที่ปรากฏอยู่ในกลยุทธ์ และ (10) องค์การธุรกิจมีความสามารถในการจัดการ และการบริหารเพียงใด ที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) ได้ให้ความหมายถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือ (1) การวางแผน (planning) (2) การจัดการองค์การ (organizing) (3) การชี้นำ (leading) (4) การควบคุม (controlling) ซึ่งจากความหมายดังกล่าวมีคำสำคัญ 4 คำ คือ กระบวนการบริหาร, ทรัพยากรการบริหาร และวัตถุประสงค์ ตามกระบวนการ INPUT คือทรัพยากรการบริหาร (management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุ (material) และวิธีการ / การจัดการ (method / management) ถูกนำเข้าไปในระบบเพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตและพัฒนาขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง 4 ประการเริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (machine) และ การตลาด (market) ในขณะที่เดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมีมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญและกำลังใจ (morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลกทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่ม ข้อมูลข่าวสาร (message)

เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8 M's ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุดครบเท่าที่องค์กร หรือระบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่ายและการบริการยังคงพัฒนา และก้าวไปไม่หยุดยั้ง PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารองค์กรต้องกระทำ ในปัจจุบันยึดถือหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน(planning), การจัดองค์การ(organizing), การชี้นำ(leading) และ การควบคุม (controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ ฟาโย (Henri Fayol) ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน(planning), การจัดองค์การ (organizing), การสั่งการ (commanding), การประสานงาน (coordinating), การควบคุม(controlling) ต่อมาในปี 1937 กุลิกและเออร์วิก (Gulick & Urwick) เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (planning), การจัดองค์การ (organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (staffing), การอำนวยการ (directing), การประสานงาน (coordinating), การรายงานผล(reporting) และ การงบประมาณ budgeting) ซึ่งนิยม เรียกย่อว่า pocdcorb ครั้งเมื่อเข้าปี 1972 แฮร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold D. Koontz) มีความเห็นว่ หน้าที่ทางการจัดการคือ POSDC ได้แก่การวางแผน(planning), การจัดองค์การ (Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน (staffing),การอำนวยการ (directing) และการควบคุม(controlling)ซึ่งแนวความคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 คูนต์ซ์และเวียห์ริช Koontz และ Wehrich)เขียนตำราใช้ชื่อว่า management ร่วมกันและได้เปลี่ยน หน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (directing) เป็น L (leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียวหรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้นอาจสรุป หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการ (process) แปรรูปทรัพยากร ที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรต่อไป OUTPUT คือเป้าหมาย (goals) หรือ วัตถุประสงค์ (objectives) ขององค์กร ที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายของ องค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์กรที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (profit) และ องค์กรที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non – profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์กรที่วัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้า กับองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (services) ก็ได้

ในทัศนะของ Wheelen & Hunger (2002) ได้จำแนกองค์ประกอบวางแผนกลยุทธ์ เพื่อการบริหารจัดการขององค์กร คือ (1) ทิศทางของภารกิจหลักขององค์กร (2) วัตถุประสงค์ (3) กลยุทธ์ และ (4) นโยบาย นอกจากนี้ James & Connolly (2000) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารการเรียนการสอน โดยเฉพาะทีมผู้สอน (teaching staff) มีส่วนอย่างมากในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Noel, Slate, Brown & Delgado (2008) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคล โดยใช้กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเข้ามาช่วยในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยการเลือกทิศทางของโรงเรียนเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับ Wong & Nicotera (2007) ที่กล่าวไว้ว่ากลยุทธ์ทางการศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนแบบเดิม ๆ หรือวิธีการเดิม ๆ สิ่งสำคัญคือต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน โดยการสร้างสื่อ หรือนวัตกรรมช่วยเสริมในการเรียนการสอน

โดยสรุปประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของกระบวนการตัดสินใจและการกระทำที่มีผลในการจัดสร้างและปฏิบัติตามแผนที่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือบริษัท เพราะจะเกี่ยวข้องกับบริษัทในระยะยาว มุ่งเน้นอนาคต การตัดสินใจที่ยู่ยากสลับซับซ้อน และต้องการ

พิจารณาในเรื่องทรัพยากร การเข้ามามีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารระดับสูงจึงมีความจำเป็น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการ 3 ฝ่ายมีความเกี่ยวข้องกันกับนักวางแผนและฝ่ายสนับสนุนทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ณ ระดับต่ำกว่ากิจกรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นเฉพาะเจาะจงมากกว่า มีลักษณะที่แคบกว่าระยะสั้น และมุ่งเน้นการกระทำ และมีระดับความเสี่ยงที่ต่ำกว่า แต่มีโอกาสมากกว่า สำหรับผลกระทบที่เกิดขึ้นตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่แสดงในบทนี้ จะทำหน้าที่เป็นโครงสร้างสำหรับทำความเข้าใจและประสานระยะสำคัญทั้งหมดของการจัดสร้างกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นหนึ่งเดียว

1.5 กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

การวัดระดับความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จทางการบริหารนั้น การวัดที่เหมาะสมและถูกต้อง คือการวัดความสำเร็จขององค์กรที่สามารถอยู่รอด และเติบโตต่อเนื่องไปได้อย่างดี ในระยะยาว เป็นสำคัญ ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึง “ความมีประสิทธิภาพผลทางการบริหาร” (managerial effectiveness) หรือ การบริหารงานได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งบรรลุเป้าหมายต่อภายนอกได้ ตามหลักวิชาการบริหารที่ก้าวหน้าจนถึงปัจจุบัน แนววิธีการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ นั้น จะประกอบด้วยการเน้น และให้ความสำคัญต่อส่วนประกอบของการบริหารองค์กร 3 ด้านคือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540) (1) กลยุทธ์ (strategy) คือ กลยุทธ์ขององค์กรต่อสภาพแวดล้อม ที่จะเป็แผนที่น่าทางในการขับเคลื่อนให้องค์กรผ่านไปนสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้ ให้ก้าวไปสู่ธุรกิจใหม่หลายด้าน เพื่อให้บรรลุไปถึงเป้าหมายขององค์กร (2) โครงสร้าง (structure) หรือ โครงสร้างองค์กร ซึ่งหมายถึงการจัดกลุ่มงาน และ โครงสร้างองค์กรเพื่อใช้สำหรับปฏิบัติตามกลยุทธ์ คุณค่าของโครงสร้างต่อประสิทธิภาพการบริหาร ก็คือทำให้กลุ่มงาน และทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนช่วยให้มี “พาหนะ” หรือรูปแบบของโครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังเช่น การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีการกระจายอำนาจหรือจัดเป็นศูนย์กำไร หรือรวมกลุ่มโครงสร้างทางธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ เป็นต้น (3) กระบวนการ (process) หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง กระบวนการพฤติกรรมขององค์กร (organizational process & behavior) รายละเอียดในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย การวัดผล การจูงใจให้รางวัลตอบแทนต่าง ๆ และการสร้างความสามัคคี ความจงรักภักดี การคิดริเริ่ม และการทุ่มเทกำลังความสามารถให้ปรากฏเป็นผลงานที่ดี ทั้งนี้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมักจะเป็นเรื่องของผู้นำ การสร้างทีมงาน และการจูงใจที่ได้ผลในทางปฏิบัติ หรือก็คือส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลนั่นเอง และกล่าวถึงแนวคิดการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพทั้ง 3 ด้าน เป็นเครื่องช่วยผู้บริหารให้มีแนวทางเลือกที่เน้นหนักส่วนประกอบทางการบริหารด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านมากขึ้น แตกต่างกันไป ดังนั้น ต้องพิจารณากลยุทธ์ใหม่นั้นจะตกอยู่ในคำ 3 คำ ระหว่างกลยุทธ์ / โครงสร้าง และหรือ กระบวนการนั่นเอง

ในทัศนะของอุทิส ชาวเชียร (2549) ได้กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 3 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ (1) องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก (2) องค์ประกอบด้านทางเลือกการดำเนินการ ซึ่งได้แก่กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ เป็นกรอบความคิดที่ชี้นำทางแก่การปฏิบัติการ กรอบความคิดนี้ได้มาจากกรณีวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และ

(3) องค์ประกอบหลักด้านเครื่องมือ กลไกเร่งรัดการพัฒนา มีรูปแบบการปรับกระบวนการทำงานขององค์การ การปรับปรุงระเบียบตลอดจนค่านิยมวัฒนธรรมและความเชื่อต่าง ๆ ภายในองค์การ กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน คือ (1) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) (2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) (3) การประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation) สอดคล้องกับ Owens (2001) ที่กล่าวไว้ว่ากระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของการบริหารกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือการพัฒนาหรือการบริหารจัดการกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์

แนวกลยุทธ์การบริหารองค์การ ของ Alfred Chandler (1962)

นับตั้งแต่การปฏิบัติอุตสาหกรรมได้เกิดขึ้น และได้มีวิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์เรื่อยมาการมุ่งหาประสิทธิภาพการบริหาร จนถึงปี ค.ศ. 1977 ส่วนใหญ่จะวนเวียนอยู่กับความเชื่อในแนวนโยบายการบริหาร ใน 2 ส่วนแรกเป็นสำคัญ นั่นคือ การมุ่งเน้นในส่วนที่เกี่ยวกับ กลยุทธ์และโครงสร้าง (strategy and structure) ซึ่งนักวิชาการทางการบริหารที่มีชื่อเสียง คือ Alfred Chandler ได้ชี้ให้เห็นถึง น้าหนักความสำคัญของกลยุทธ์ ทั้งสองไว้อย่างชัดเจน

ตามที่กล่าวมาข้างต้น แนวคิดของ Chandler นั้น ความจริงนักบริหารส่วนมากจนถึงยุคนี้ยังเชื่อว่า ทันทสมัย และยังมีคุณค่าสูงยิ่ง คือการมุ่งถึงกลไกและทิศทาง การปรับตัวขององค์การ จากใหญ่มาสู่เล็ก จากกว้างมาสู่แคบ และจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ในภายนอกมาสู่ปัจจัยที่ควบคุมได้ภายใน เมื่อใดที่องค์การมีการเปิดตัวเอง สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ทุกระดับ และปรับตัวสอดคล้องตามลำดับความสำคัญของปัญหาและปัจจัยต่าง ๆ ดังเช่นที่กล่าวนี้แล้ว ประสิทธิภาพย่อมจะเกิดขึ้นได้มากอย่างแน่นอน

ความคิดที่เป็นแนวทางการบริหารของ Chandler มีย่อ ๆ ดังนี้คือ

องค์การเริ่มต้นด้วยการกำหนดกลยุทธ์ก่อน จากนั้นก็ทำการจัด โครงสร้างขององค์การ ให้สอดคล้องสำหรับการทำงานตามกลยุทธ์ แนวทางนี้เปรียบเสมือนการใช้วิธี กำหนดหน้าที่ แล้วตามหลังด้วยรูปแบบ หรือกรอบทรัพยากร เครื่องมือ หรือขอบเขตงานที่ได้เตรียมไว้เพื่อที่จะใช้ทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้เลือก และกำหนดเป็นกลยุทธ์ไว้แล้ว คำว่า “strategy then structure” จึงเท่ากับเป็นแนวทางการบริการแบบใช้วิธีกำหนดเป็นกลยุทธ์หรือหน้าที่งานที่ควรทำ แล้วจึงจัดรูปโครงสร้างตามหลัง ซึ่งวิธีนี้ ก็คือ วิธีการแบบที่เรียกว่า function นั่นเอง

สำหรับเหตุผลข้อโต้แย้งที่มีต่อแนวคิดของ Chandler ก็คือ ความจริงกลยุทธ์มิได้หยุดนิ่งกับที่ หากแต่จะมีการเคลื่อนไหว ปรับตัว และต้องมีคุณสมบัติคล้องตัวต่อเหตุการณ์เสมอ ในความเป็นจริง “กลยุทธ์” จึงมิได้มีกลไกที่จะเป็นตัวกำหนด “โครงสร้าง” ได้ หรือ แม้จะได้มีความสัมพันธ์และประสิทธิภาพของระบบทั้ง สอง คือ ระบบแผน(strategy) และระบบงาน (structure) ที่มีถึงกันก็จะขาดความสมดุลไปจากเดิม

จากการศึกษาจะเห็นว่า แท้ที่นั่นักวิชาการทางการบริหาร ได้พยายามค้นคว้าศึกษาวิธีการบริหารนั้น ในที่สุดก็อยู่ในทางเลือก 2 แนวทางที่จะนำมาใช้บริหารได้ นั่นคือ

ตามแนวทางทางหนึ่ง คือตามแนวทางของ Taylo & Chandler นั่นคือ การมุ่งสนใจจัดระบบงาน หรือการคำนึงถึงกลยุทธ์และ โครงสร้าง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากด้านการบริหารองค์การแบบราชการ นั่นคือ เน้นถึงการจัดรูปแบบ โครงสร้างตามแนวทางของ Max Weber นั่นเอง

แต่สำหรับอีกทางหนึ่ง ก็คือ การมุ่งถึงปัจจัยด้านบุคคล ตามแนวทางการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ของ Mayo ที่ได้ค้นพบมา นั่นคือ การมุ่งสนใจพนักงานผู้ปฏิบัติ หรือทรัพยากรด้านบุคคล

การจัดการกลยุทธ์ หรือการจัดหาเชิงกลยุทธ์ เป็นวิธีการดำเนินงานทางธุรกิจรูปแบบใหม่ ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทางธุรกิจ การจัดหาเชิงกลยุทธ์ได้ชี้แนะวิธีการจัดหาที่เหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับความสำคัญของสินค้า ที่จะซื้อต่อเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร เวลา และความพยายามส่วนใหญ่ถูกใช้กับสินค้าหรือบริการที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และมีมูลค่าทางการเงินต่อองค์กรสูงสุด (สาริต พะเนียงทอง, 2548)

การวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ จะเป็นตัวกำหนดกฎของการแลกเปลี่ยน (trade-offs) บางอย่างที่จะกำหนดวิธีในการจัดรูปแบบและการเชื่อมผสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน การมองกลยุทธ์ว่าเป็นระบบกิจกรรมจะทำให้เราเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ควรมีกรอบเวลาอยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไป ไม่ใช่เรื่องของ การวางแผนประจำปี เพราะการใช้ตำแหน่งใด ๆ อย่างต่อเนื่อง จะส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงกิจกรรม และความสอดคล้องระหว่างกิจกรรม ซึ่งทำให้องค์กรสามารถสร้างความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ของตน หรือขององค์กรเป็นพิเศษไม่เหมือนใครได้ และการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ยังช่วยเน้นเอกลักษณ์ขององค์กรให้เด่นชัดยิ่งขึ้นด้วย ในทางตรงกันข้าม การเปลี่ยนตำแหน่งบ่อย ๆ จะมีค่าใช้จ่ายสูงมากเพราะนอกจากจะต้องสร้างรูปแบบของกิจกรรมแต่ละอย่างใหม่แล้ว บริษัทยังต้องจัดระบบใหม่ด้วย การเปลี่ยนกลยุทธ์บ่อย ๆ หรือการที่ไม่สามารถเลือกตำแหน่งที่ชัดเจนในตอนเริ่มต้น ได้จะให้เกิดอาการ “ว่าอะไรว่าตามกัน” ทำให้เกิดกิจกรรมที่เอาแน่นอนไม่ได้ และจะเกิดความไม่สอดคล้องระหว่างหน้าที่สู่การปฏิบัติ และมุมมองที่ดีของผู้บริหารเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการบริหารจัดการองค์กร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 มุมมองเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

มุมมองเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร	
รูปแบบของกลยุทธ์โดยนัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา	ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน
- ตำแหน่งของความสามารถในการแข่งขันที่หยุดยั้ง ซึ่งมีเพียงตำแหน่งเดียว	- ตำแหน่งของความสามารถในการแข่งขันที่พิเศษไม่เหมือนใคร
- การเทียบเคียงแข่งดีทุกกิจกรรมและการบรรลุถึงแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด	- กิจกรรมบางอย่างที่ถูกปรับแต่งให้เข้ากับกลยุทธ์
- การเหมารวมงานให้ผู้อื่นไปทำและการเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	- การแลกเปลี่ยนที่ชัดเจน และตัวเลือกที่ตรงข้ามกับคู่แข่ง
- ข้อได้เปรียบที่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะหลัก ทรัพยากรสำคัญและปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญเพียงอย่างเดียว	- ความสามารถในการแข่งขันอันเกิดจากระบบกิจกรรมทั้งระบบที่ประสานกันอย่างดี
- ความยืดหยุ่นและการตอบสนอง อันรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและทางการแข่งขัน	- ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพองค์การเชิงกลยุทธ์

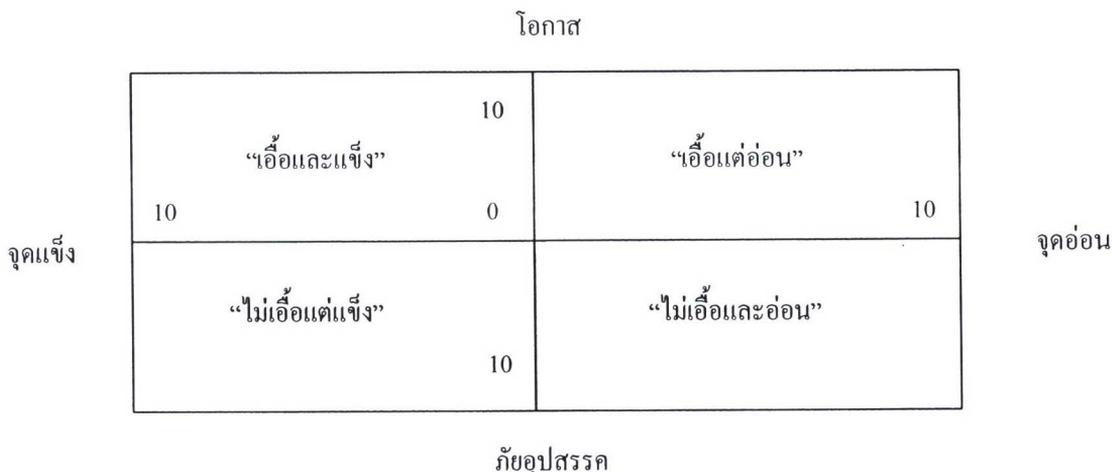
โดยสภาพแวดล้อมเป็นบรรยากาศสำหรับองค์การในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในช่วงที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นเร็วทำให้มีผลต่อสภาพแวดล้อมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้เข้าใจสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้อย่างถูกต้อง ก่อนที่จะมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เชิงบริหาร โดยทั่วไปจะใช้การวิเคราะห์สภาพองค์การ โดยวิธีวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์องค์การโดยการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis) (นิยูทธ์ กรุงวงศ์, 2543) เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประเมินจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่า องค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2548) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า strength, weakness, opportunity และ threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การ ไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2544) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ

1) ประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางทิศที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้วยเชิงอุปสรรค และชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง เอื้อหรือไม่เอื้อ มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกัน ก็สรุปจุดแข็ง จุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง จุดแข็ง หรือจุดอ่อน มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่ง ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็งแกร่ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็งแกร่ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน” ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ

2) การพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ทางในระดับขององค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (stability strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (growth strategies) โดยขยายงานด้วยการทำงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงานโครงการ

3) การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงานองค์กรที่เลือกจะทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาส และลักษณะค้อยเชิงอุปสรรค ก็สรุปจุดแข็งจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แนะหน้กแนวโน้มเอียง

4) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ระดับแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมิน /โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการ ภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกอง และระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวาง สร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกิจกรรม

5) วิเคราะห์สถานภาพของงาน/โครงการประเมินสถานภาพของงาน/โครงการองค์กรที่เลือกจะทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะค้อยเชิงอุปสรรค แล้วชี้แนะหน้กตามตารางภาพประกอบ

6) การพิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์ ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น การปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานงานกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม ดังนี้

6.1) การวิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผล เพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร

6.2) ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี

6.3) การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรจะมุ่งอยู่ที่ระดับล่างขององค์กร คือพนักงาน แต่การเพิ่มประสิทธิภาพอย่างแท้จริงจะใช้การวางแผนกลยุทธ์ที่ให้ทิศทาง เป้าหมายระดับล่างมากกว่า ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นแนวทางในการที่จะใช้ฐานในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ ณ เวลาหนึ่ง ๆ ได้เพื่อที่จะลดจุดอ่อน และอุปสรรคให้มึนน้อยที่สุด และใช้จุดแข็งขององค์กรในการแสวงหาโอกาสให้มากที่สุด และได้กล่าวถึงการประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ที่ควรเสนอผลการพิจารณาการประเมินจุดแข็ง และข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรพิจารณาการประเมินจุดอ่อน และปัจจัยผันแปรสภาพแวดล้อม และองค์กรที่มีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ ดังตารางที่ 2 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 2 กลยุทธ์ปัจจัยผันแปรสภาพแวดล้อม และที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ปัจจัยของสภาพแวดล้อม ในวงกว้าง	ปัจจัยผันแปรในระดับอุตสาหกรรม	ปัจจัยผันแปรด้านตลาดองค์กร และผู้บริโภค
สถานะทางเศรษฐกิจ - แนวโน้มด้านประชากร - อัตราดอกเบี้ย - ปริมาณเงิน - ความพอเพียงของพลังงาน แนวโน้มด้านประชากร - อัตราเติบโตของประชากร - การกระจายอายุของประชากร แนวโน้มทางสังคมและวัฒนธรรม - แบบการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลง - การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค - ความคาดหวังด้านอาชีพ การงาน ปัจจัยด้านการเมือง - กฎหมายป้องกันการผูกขาด - กฎหมายป้องกันสภาพแวดล้อม เสื่อมโทรม ปัจจัยด้านผู้ค้าวัตถุดิบ - ขนาดของการกระจุกตัวของผู้ค้า วัตถุดิบ - การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่มีต่อ วัตถุดิบต่าง ๆ - การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ เงื่อนไขทางการค้า	ชนิดของผลิตภัณฑ์ ขนาดความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ จำนวนของสินค้าที่มีความเหมือนกัน โครงสร้างของราคาและต้นทุน การประหยัดจากการผลิตขนาดใหญ่ ขนาดของการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ ขนาดของการรวมกิจการเข้าด้วยกัน การเป็นไปตามเส้นโค้งประสบการณ์ ขนาดของโรงงานที่อรรถประโยชน์ เริ่มถดถอย ขนาดของโรงงานที่เหมาะสม อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิคของ ผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการขนส่ง และการจำแนก แจกจ่าย อุปสรรคในการเข้ามาแข่งขัน ปัจจัยด้านคู่แข่ง - ความเข้มข้นของการแข่งขัน - ขนาดของการแบ่งแยกความ - ชำนาญทางการผลิตใน อุตสาหกรรม - ขนาดของกำลังการผลิตที่ใช้งานจริง	ปัจจัยด้านตลาดและผู้บริโภค - สถานะของวงจรชีวิต - ขนาดของตลาด - ความเป็นฤดูกาล - ความเป็นวงจรหมุนเวียน - การแบ่งส่วนตลาด - การกระจุกตัวของผู้ซื้อ - ความจงรักภักดีของผู้ซื้อ - การขึ้นลงของอุปสงค์ - ความดีในการซื้อสินค้า ปัจจัยด้านองค์กร - ส่วนแบ่งตลาด - ขนาดของการกระจุกตัวของ ลูกค้า - คุณภาพของผลิตภัณฑ์ - มูลค่าเพิ่ม - ความยาวของวงจรการผลิต - ความใหม่ของตัวโรงงานและ อุปกรณ์ - ขนาดของการใช้แรงงาน - อัตราค่าจ้างเปรียบเทียบ - ความครบถ้วนของตลาด - ความพร้อมของกระแสเงินสด และค่าใช้จ่ายรวมด้านการ ลงทุน

ที่มา: Charles W. Hofer [n.d.].

การวิเคราะห์ภายใน (internal analysis)

การวิเคราะห์ภายใน หมายถึง การประเมินทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในด้านการเงิน
 ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ รวมถึงการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนทางการบริหารและโครงสร้างองค์กร

ของบริษัทสุดท้าย ก็ทำการเปรียบเทียบกับผลประกอบการที่ประสบความสำเร็จในอดีตของบริษัทและมุ่งเอาใจใส่ถึงกำลังความสามารถของบริษัทในอนาคต

สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท ประกอบด้วยเงื่อนไขและพลังที่มีผลกระทบต่อทางเลือกกลยุทธ์และการกำหนดสถานการณ์การแข่งขันของบริษัท ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 3 สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เรียกว่า รีโมท (remote) สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (industry environments) และสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการ (operating environments)

การวิเคราะห์และทางเลือกกลยุทธ์ (strategic analysis and choice)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของบริษัท ทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดขอบเขตของโอกาสที่น่าจะเป็นไปได้ โอกาสที่น่าจะเป็นไปได้เหล่านี้มีความเป็นไปได้ที่จะลงทุน อย่างไรก็ตาม นักตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะต้องถ่วงถ่วงโอกาสเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในภารกิจ เพื่อให้โอกาสที่น่าจะเป็นไปได้ (possible) เหล่านี้กลายเป็นโอกาสที่ปรารถนา (desirable) กระบวนการถ่วงถ่วงเหล่านี้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการคัดเลือกทางกลยุทธ์ที่ดีที่สุด กระบวนการนี้จะผสมผสานวัตถุประสงค์ระยะยาว กลยุทธ์ใหญ่ และกลยุทธ์ทั่วไปที่จะทำให้ตำแหน่งของบริษัทแข็งแกร่งที่สุด เพื่อบรรลุภารกิจของบริษัท

การวิเคราะห์และทางเลือกกลยุทธ์ในบริษัทที่มีธุรกิจเดียว จะมุ่งไปที่การค้นหากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันบนพื้นฐานกิจกรรมสายโซ่คุณค่า (value chain activities) และกำลังความสามารถหลักของบริษัท (core competencies) ส่วนบริษัทที่มีธุรกิจหลายอย่าง การวิเคราะห์และทางเลือกกลยุทธ์จะมุ่งความสนใจไปที่คำถามที่การดำเนินธุรกิจต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น

การควบคุมกลยุทธ์และการปรับปรุงตลอดเวลา (strategic control and continuous improvement)

การควบคุมกลยุทธ์ คือการมุ่งการตรวจสอบกลยุทธ์ในการนำไปปฏิบัติ การค้นหาปัญหา และถ้าจำเป็นก็อาจต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การควบคุมกลยุทธ์มุ่งแสวงหา แนวทางสำหรับกลยุทธ์ทั่วไปและกลยุทธ์ใหญ่ขณะที่กำลังปฏิบัติตามกลยุทธ์ การปรับปรุงตลอดเวลา (continuous improvement) เป็นวิธีการสำหรับผู้จัดการที่จะควบคุมกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองได้ล่วงหน้าตลอดเวลา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์มาใช้

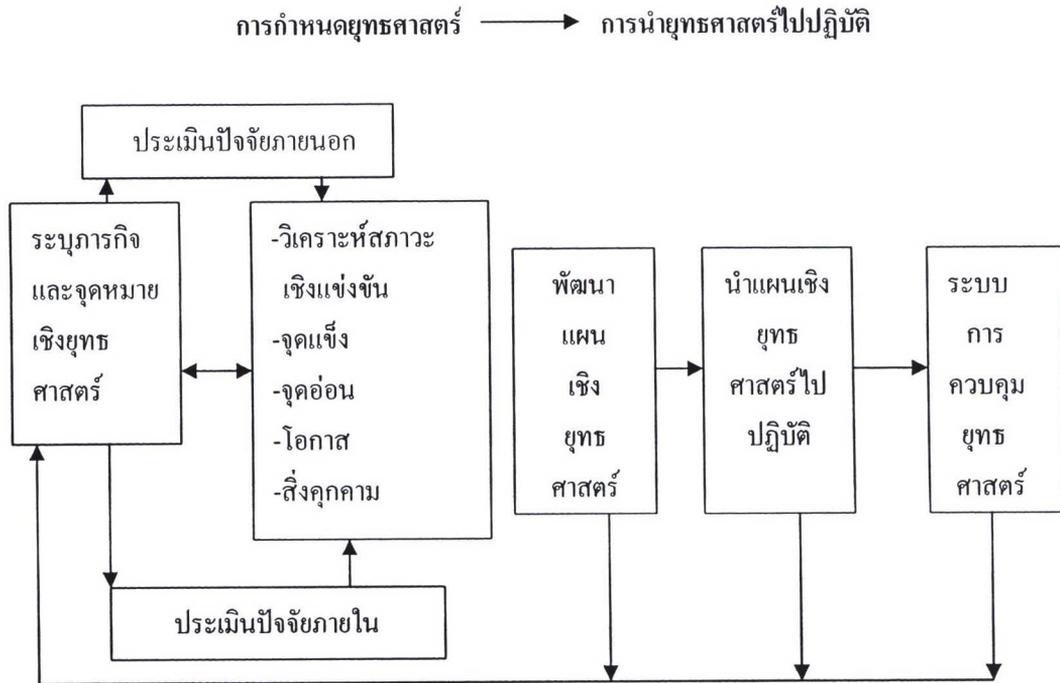
นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550) ได้กล่าวถึงความสำเร็จในการนำกรอบกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของพนักงาน พนักงานมีความผูกพัน (commitment) และเห็นความสำคัญของการนำกรอบกลยุทธ์ หรือบางสำนักวิชาการก็เรียกว่า “สมรรถนะ” มาใช้ ระบบการติดต่อสื่อสารและการให้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนความพร้อมของทรัพยากร เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์

พันซ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2540) ได้ทำการวิจัย การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และพัฒนากระบวนการบริหารทั้งองค์กร ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และมีความเป็น

ผู้นำในการใช้เทคนิคที่มุ่งเน้นคุณภาพ จัดทิศทางพัฒนาสถาบันระยะ 15 ปี กำหนดทิศทางให้สถาบันเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน มีอิสระมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ มีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ค่อนข้างสูง

ทวีชัย บุญเคิม (2540) ได้ทำการวิจัย การพัฒนาจัดการเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับพุทธศักราช 2550 มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อีก 10 ปีข้างหน้า โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในสถาบัน และจากภายนอก จำนวน 140 รายการ ผู้บริหาร 87 คน ผู้เชี่ยวชาญ 33 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแผนที่พัฒนาขึ้น จำนวน 14 คน ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่พึ่งหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และประเทศกลุ่มเมียนมา ไทวัน มีการบริหารที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพให้บริการวิชาการอย่างหลากหลายเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามทิศทางนี้คือ การนำมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (intervention implementation) ส่วนใหญ่จะมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 5 ลักษณะคือ การให้คำปรึกษา (process consultant) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีทักษะในการวินิจฉัยปัญหา และกำหนดวิธีการแก้ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการทำงานของกลุ่ม การสร้างทีมงาน (team building) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้บุคคลหรือกลุ่มที่สาม (third-party intervention) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้บุคคล กลุ่มหรือหน่วยงานสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน หรือที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายนอก กิจกรรมเทคโนโลยีโครงสร้าง (techno structural activities) เป็นกิจกรรมที่มุ่งปรับปรุงเทคโนโลยีในการทำงานและหรือโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture change) เป็นการพัฒนาวัฒนธรรมของสมาชิกในองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ และปัจจัยอื่น เช่น โครงสร้างองค์การ เป็นต้น มีข้อสังเกตว่ายุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์การมีจุดร่วมกันประการหนึ่งคือ การมุ่งแก้ปัญหาในปัจจุบัน และการช่วยให้บุคคลและกลุ่มมีทักษะสำหรับการแก้ปัญหาในอนาคตเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอันเป็นจุดเน้นของ OD ข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือในระยะเริ่มแรกมีข้อวิจารณ์ต่อการพัฒนางานองค์การว่า ค่อนข้างให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ละเลยต่อปัญหาเกี่ยวกับงาน เช่น โครงสร้างและเทคโนโลยีเป็นต้นแต่ในระยะต่อมา ได้มีผู้พัฒนาเทคนิคกิจกรรมเทคโนโลยีโครงสร้างขึ้นเพื่อแก้จุดดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การพัฒนางานองค์การในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหลาย ๆ ยุทธศาสตร์ร่วมกัน การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามแผน และระบบการควบคุม โดยอาจแสดงได้ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

Edward (1981 อ้างถึงในสุภชัย ยาวะประภาส, 2540) กล่าวว่า อุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติคือ คุณภาพและจำนวนของบุคลากรหรือทีมงานไม่พอเพียงต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวว่า จำนวนบุคลากรมีความสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากเกิดการขาดแคลนด้านกำลังคนจะส่งผลโดยตรงต่อความไม่มีประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับที่ วรเดช จันทสร (2540) กล่าวว่า ปัญหาหลักปัญหาหนึ่งของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้แก่ปัจจัยทางด้านบุคลากรที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ และถ้าหากว่า นโยบายที่กำหนดมีความต้องการบุคลากรมาปฏิบัติเป็นจำนวนมาก รวมทั้งมีความต้องการบุคลากรที่จะต้องมีความรู้ความสามารถสูง ซึ่งหากนโยบายดังกล่าวไม่สามารถที่จะหาบุคลากรมาปฏิบัติงานได้ทันเวลาที่ ความล่าช้าในการปฏิบัติงานก็จะเกิดขึ้นจากบุคลากรที่มีคุณภาพไม่เหมาะสม และยิ่งนโยบายเกี่ยวข้องกับปัญหาทางเทคนิคมากเท่าใด ความต้องการบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะในด้านนั้น ๆ จะยิ่งมีมากขึ้น และยิ่งมีความต้องการมากขึ้นเท่าใด ความขาดแคลนก็จะยิ่งมากขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจัดหาหรือเตรียมบุคลากรไว้อย่างเพียงพอ และมีคุณภาพ จึงจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดผลสำเร็จได้

จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐ และภาคเอกชนต่างได้รับการยอมรับการนำกรอบ กลยุทธ์มาปรับใช้ต่อการนำเครื่องมือมาใช้ทั้งแง่ของระยะเวลาการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร ตลอดจนกระบวนการกำหนดและพัฒนารอบกลยุทธ์ ซึ่งเชื่อมโยงกับเหตุผลที่ว่าที่องค์กรได้นำกรอบกลยุทธ์เข้ามาใช้เนื่องจากต้องการเป็นเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการสูงสุด ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำกรอบกลยุทธ์มาใช้โดยภาพรวมทั้งหมดขององค์กรจะประสบผลสำเร็จในระดับต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ก็ต่อเมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญกับองค์กร และการที่จะก่อให้เกิด ประสิทธิภาพที่ประสบ

ผลสำเร็จขององค์การสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้ 1) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นมาตรการที่เป็นรูปธรรม ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการ สนับสนุนจากฝ่ายบริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง 2) กลยุทธ์ที่จะประสบผลสำเร็จ จะต้องมีความสอดคล้องกับ โครงสร้าง และกิจกรรมสนับสนุนที่เป็นไปในทางเดียวกันและเสริมแรงซึ่งกันและกัน 3) การปรับความ สอดคล้องและความเหมาะสม เป็นสถานะที่โครงสร้างองค์การ ระบบการสนับสนุนต่าง ๆ กระบวนการภายใน ทัศนคติของบุคลากร ทรัพยากรองค์การ และสิ่งเสริมแรงต่าง ๆ ช่วยสนับสนุน และส่งเสริมให้องค์การบรรลุ ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ 4) และสุดท้ายองค์การจะต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ เจตคติ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อการดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการวิจัยการบริหาร จัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1.6 องค์ประกอบของกลยุทธ์

องค์ประกอบของกลยุทธ์ไม่แตกต่างไปจากการวางแผนกลยุทธ์ในระดับบุคคล และสามารถ ใช้รับการวางแผนในระดับองค์การในภาครัฐจนถึงการวางแผนในระดับประเทศ องค์ประกอบที่มีลักษณะร่วมกัน ของการวางแผนกลยุทธ์ ไม่ว่าจะใช้กับองค์การภาครัฐ หรือภาคเอกชนหรือส่วนตัวนั้นจะมีทั้งหมด 5 ประการ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545)

ประการแรก ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลอดจนอุตสาหกรรมและธุรกิจ อันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้ง ในปัจจุบันและในอนาคต เป้าหมายในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก็คือต้องการที่จะรู้ว่าการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในมิติต่าง ๆ นั้นกระทบกับองค์การในทางลบ ถ้ากระทบในทางบวกก็เรียกว่า “โอกาส” (opportunity) และถ้าผลกระทบในทางลบก็เรียกว่าเป็น “ภัยอันตราย” (threat) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสหรือภัยอันตรายนั้น เป้าหมายก็คือให้องค์การ หรือธุรกิจสามารถปรับตัวได้ทันและ เตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเกิดขึ้น

ประการที่สอง ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น องค์ประกอบอีกประการหนึ่งคือ จะต้องมีการ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การหรือธุรกิจ (internal environment) กล่าวคือ เป็น การวิเคราะห์องค์การภายใน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์การ ระบบ การสื่อสาร ค่านิยม และอื่น ๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็คือเพื่อที่จะหาว่าซึ่งจุดอ่อน (weakness) และ จุดแข็ง (strength) และในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์การนั้น จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงหรือหลักการถึง 3 ประการด้วยกัน

1) การที่จะวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การนั้นจะต้องมีข้อมูลของกลุ่มแข่ง หรือข้อมูลของภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะนำมาเปรียบเทียบว่าลักษณะองค์การของตนนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แล้วดีกว่าก็เป็นจุดอ่อน ดีกว่าก็เป็นจุดแข็ง และถ้าหากขาดข้อมูลดังกล่าวนั้นก็จะเป็นการดูจุดอ่อนจุดแข็งใน ลักษณะที่นิ่งเหินและไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

2) ในการที่จะวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ หรือธุรกิจนั้นจะต้อง คำนึงถึงกลไกหรือเครื่องวัดที่เป็นรูปธรรม (benchmarking) กล่าวคือ ในการที่จะดูถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นตัววัดอย่างเป็นรูปธรรม

3) ในการที่จะประเมินถึงจุดอ่อนจุดแข็ง ขององค์การ หรือธุรกิจนั้น จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้อง โดยตรง (relevance)

การทำ SWOT analysis จึงหมายถึงองค์ประกอบหนึ่งถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูโอกาสและภัยอันตรายทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันยังหมายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อดูจุดอ่อนจุดแข็ง ทั้งนี้เพื่อที่จะพัฒนาองค์การให้มีจุดแข็งไปรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง

ประการที่สาม การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะมีลักษณะที่แตกต่างกับการวางแผนทั่วไปในประเด็นที่ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะประกอบด้วย 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น กล่าวคือในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนนี้จะมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การบรรลุแผนระยะสั้น ไปถึงจุด ๆ หนึ่งก็จะไปสู่เป้าหมายของแผนระยะกลางและเมื่อบรรลุถึงระดับหนึ่งก็จะไปถึงทิศทางในระยะยาวที่กำหนดไว้แต่ต้นการวางแผนโดยทั่วไปนั้นจะมีลักษณะเป็นเพียงการวางแผนระยะสั้นคือแผนงบประมาณเท่านั้นเอง ซึ่งผิดกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเหมือนกับคนที่เดินไปข้างหน้าอย่างมีจุดหมายปลายทาง ช้าบ้างเร็วบ้าง และเมื่อบรรลุถึงจุด ๆ หนึ่งก็ไปสู่เป้าหมายระยะยาวที่ได้กำหนดเอาไว้

ประการที่ดี การวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือว่าการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ (systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะมีความสัมพันธ์และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไปและทุกส่วนของกิจการที่จะมีความสัมพันธ์และเสริมสร้างใน ลักษณะที่ผลักดันไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประการที่ห้า ก็คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (realistic) มิใช่เป็นการวางแผนประเภทสร้างวิมานในอากาศ หรือพูดง่าย ๆ คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นเองต้องเป็น “แผนที่ทำได้” มิใช่เป็น “แผนที่ยากได้”

องค์ประกอบของกลยุทธ์ จะเห็นว่ามีแตกต่างที่สำคัญระหว่างแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) กับการวางแผนโดยทั่วไปก็คือ ระดับการปฏิบัติได้ และทำได้นั่นเอง การวางแผนโดยทั่วไปนั้น ถ้าเป็นการวางแผนระยะยาว ส่วนใหญ่มักจะเป็นแผนอุดมคติ (idealistic) และบ่อยครั้งจะเป็นแผนสั่งการกล่าวคือเป็นแผนที่เจ้าของหรือผู้บริหารอยากได้โดยไม่คำนึงว่าในแง่ข้อเท็จจริงนั้นองค์การหรือธุรกิจจะสามารถบรรลุเป้าหมายตรงนั้นได้หรือไม่

วิชิต อุ๋อัน (2548) ได้กล่าวถึง ลำดับชั้น ในการกำหนดกลยุทธ์ (hierarchy of strategy) ว่า กลยุทธ์สามารถกำหนดไว้ได้ 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate level) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับสูงขององค์การ 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business level) มีเป้าหมายสำคัญเพื่อจะสามารถเอาชนะคู่แข่ง และเพื่อให้ลูกค้าและบริการของธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional level) ขอบเขตในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่จะแคบกว่าในระดับบริษัทและระดับธุรกิจตามลำดับ แต่ในระดับนี้จะเกี่ยวกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ

Michael Porter (อ้างถึงใน จักร ดิงศภักดิ์, 2548) ให้ความเห็นว่า หัวใจของการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน อยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สภาพแวดล้อมขององค์การประกอบด้วย ลูกค้า คู่แข่ง และในหลาย ๆ กรณีรวมเอาภาครัฐซึ่งเป็นผู้กำหนดเกณฑ์ ระเบียบแนวปฏิบัติต่าง ๆ เข้าไว้ด้วย ทั้งหมดนี้ส่งผลต่อศักยภาพการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ ในทัศนะของ Razik & Swanson ได้จำแนกองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ ออกเป็น 4 ระดับ คือวิสัยทัศน์ (visions) พันธกิจ (missions) ความเชื่อ (beliefs) และนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (vision) เป็นข้อความที่แสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ของสถานศึกษา เป็นส่วนที่แสดงแห่งอำนาจที่น่าประทับใจเป็นพลังที่เกิดจากความรู้สึกนึกคิดในหัวใจของผู้คน เป็นสิ่งสะท้อนภาพให้เห็นถึงสิ่งที่สมาชิกต้องการสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลร่วมกัน ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์จึงไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

พันธกิจ (missions) เป็นข้อความที่แสดงถึงจุดหมายและหน้าที่ของโรงเรียนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นข้อความที่มีความชัดเจน และสะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ซึ่งหากเป็นองค์กรเอกชนก็เป็นส่วนที่ทำให้รู้ว่า “ธุรกิจของคุณคืออะไร” (knowing your business) เป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการวางแผนว่าควรจะเป็นไปในทางทิศใด เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรจะต้องรับรู้และเข้าใจ

ความเชื่อ (beliefs) เป็นข้อความที่แสดงถึงหลักการพื้นฐานที่องค์กรยอมรับและนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารการตัดสินใจหรือการจัดกิจกรรม เป็นข้อความที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังที่ส่วนใหญ่จะ ได้มาจากการวิเคราะห์ค่านิยม (value scan)จากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา แล้วนำมาเป็นข้อเสนอเกี่ยวกับความเชื่อของสถานศึกษาต่อไป

นโยบายเชิงยุทธศาสตร์ (strategic policies) เป็นข้อความที่ใช้เป็นกรอบแนวคิด หรือแนวทางสู่การปฏิบัติงาน เป็นข้อความที่แสดงถึงกฎพื้นฐาน (ground rules) เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ในทัศนะของ Ubben และคณะ กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ใน 3 องค์ประกอบโดยให้นิยามที่แตกต่างจากทัศนะของ Razik & Swanson โดยได้กล่าวเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึงความเชื่อ (beliefs) และพันธกิจ (mission) หมายถึงชุดของจุดมุ่งหมาย (a set of goals) ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์เฉพาะ (specific objectives) ที่ต้องการให้บรรลุผลลัพธ์ (outcome) องค์ประกอบทั้ง 3 ระดับนี้ก็คือความเชื่อ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ จะเป็นตัวบอกทิศทางการพัฒนาคุณภาพของสถาบันการศึกษา

วิสัยทัศน์ (vision) เป็นข้อความที่แสดงถึงความเชื่อ (beliefs) มักสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาของสถาบันการศึกษา ที่เกิดมาจากการคิดร่วมกันของผู้บริหาร และบุคลากร ส่วนพันธกิจ(mission) เป็นข้อความที่แสดงถึงจุดมุ่งหมาย (goal) และทิศทางของสถาบันการศึกษาที่กำหนดจะให้บรรลุผล โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

งานวิจัยนี้ได้ข้อสรุปว่าข้อเสนอเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่ทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยสามารถแบ่งองค์ประกอบแผนกลยุทธ์ออกเป็น 4 ระดับ คือวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (missions) ความเชื่อ (beliefs) และการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ขึ้นตอนสำคัญจึงเริ่มที่การประเมินสถานการณ์ (situation analysis) ขององค์การ และสิ้นสุดการนำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (implementation) และประเมินผล (evaluation control)

ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) เป้าหมาย 2) กลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และ 3) กลไกผู้ปฏิบัติการปฏิบัติ และประเมินผล

1.7 ความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย

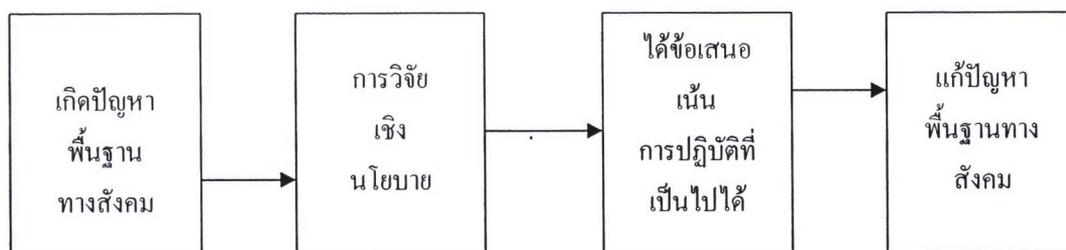
นโยบายเป็นข้อความหรือความเข้าใจร่วมกันอย่างกว้าง ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของผู้บริหารและของหน่วยงาน ข้อความที่ใช้เป็นนโยบายมักเป็นคำที่มีความยืดหยุ่นได้ เพราะนโยบายมิได้เป็นแนวทางที่ชี้เฉพาะว่าจะต้องปฏิบัติเช่นนั้นเช่นนั้น นโยบายเป็นแค่เพียงแนวทางกว้าง ๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเท่านั้น หรือเป็นสิ่งที่ควรเลือกหรือไม่ควรเลือกกระทำ และมีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2550) ได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับนโยบาย ในประเด็นความหมาย ลักษณะของนโยบายที่ดี รูปแบบการกำหนดนโยบาย รูปแบบการตัดสินใจกับการกำหนดนโยบาย และแนวการวิจัยเชิงนโยบายตามทัศนะของ Majchrzak (1984) ตลอดจนข้อเสนอแนะ แนวการนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าบทศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์มากล่าวถึงก่อนที่จะกล่าวถึงแนวอื่นในลำดับต่อไป ดังรายละเอียดดังนี้

นโยบาย (policy) เป็นข้อความที่บอกให้ทราบถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลงขององค์กร หรือของสังคม ทิศทางดังกล่าวอาจจะอธิบายถึงเรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และเพียงใด ของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ของนโยบาย (policy objective) และแนวทางของนโยบาย (policy means) นโยบายจะขาดองค์ประกอบสำคัญส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ เช่นมีเพียงวัตถุประสงค์ไม่บอกแนวทาง สิ่งที่กำหนดนั้นก็ไม่นับเป็นนโยบาย จะมีค่าเพียงเป็นความปรารถนาเท่านั้น เป็นต้น และบางครั้งนโยบายที่ถืออาจจำเป็นต้องมีองค์ประกอบส่วนที่ 2 คือกลไกของนโยบาย (policy mechanism) อีกด้วย กลไกของนโยบายจะช่วยให้เห็นว่า การจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดตามแนวทางที่ชี้นำไว้จะต้องมีกลไกอะไรบ้างเป็นเครื่องมือ กลไกนโยบายนี้หมายรวมถึงตั้งแต่ระเบียบ กฎหมาย ที่รองรับการปฏิบัติ หน่วยงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติ

Majchrzak (1984) ซึ่งได้กล่าวถึงการวิจัยเชิงนโยบาย (policy research) ว่าเป็นกระบวนการศึกษาปัญหาพื้นฐานทางสังคม เพื่อให้ได้ข้อเสนอที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นไปได้ (possible action oriented recommendations) สำหรับผู้กำหนดนโยบายใช้ประกอบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การวิจัยเชิงนโยบายจะมุ่งศึกษาปัญหาทางสังคม เช่นปัญหาเกี่ยวกับโภชนาการ ปัญหาความยากจน ปัญหาเงินเฟ้อ หรือปัญหาความขาดประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ เป็นต้น ด้วยกระบวนการวิจัยที่ทำให้การวิจัยเชิงนโยบายได้รับการพัฒนาขึ้น และมีการสื่อสารข้อเสนอเหล่านั้นต่อผู้กำหนดนโยบาย

การวิจัยเชิงนโยบาย สามารถกระทำได้ด้วยระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลายอาจเป็นการวิจัยพื้นฐาน (basic research) การวิจัยประยุกต์ (applied research) หรือการวิจัยผสม (mixed) อย่างไรก็ตามจุดมุ่งหมายในการวิจัยจะเป็นสิ่งเดียวกัน นั่นคือ การให้ได้มาซึ่งข้อเสนอที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นไปได้เพื่อการแก้ปัญหาพื้นฐานทางสังคมที่นำมาเป็นประเด็นในการศึกษาวิจัย คู่มือฉบับความสัมพันธเชิงเหตุผลดังกล่าวที่ 8



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของจุดหมายในการวิจัยเชิงนโยบาย

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้น วิโรจน์ สารรัตนะ และประยูทธ ชูสอน (2548) ยังได้กล่าวว่า นโยบาย หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือของสังคม ทิศทางดังกล่าวอาจจะอธิบายถึงเรื่องอะไร เพื่ออะไร อย่างไร และเพียงใด ของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้นอกจากนี้ยังได้จำแนกความหมายของนโยบายออกเป็น 3 กลุ่มความหมาย โดยกลุ่มแรก นโยบาย หมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงกิจกรรมหรือการกระทำ (activity or action) อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ซึ่งในที่สุดจะแปรรูปออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น ข้อความเชิงนโยบายในความหมายนี้ จะบอกถึงเป้าหมายปลายทางของกิจกรรม แนวทางปฏิบัติ และคุณประโยชน์ของกิจกรรมหรือการกระทำที่กำหนดนั้น กลุ่มความหมายที่สอง นโยบายหมายถึงข้อความที่บอกให้ทราบถึงแนวทางหรือวิธีการ (strategy or means) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อเป็นเครื่องชี้แนะและกำหนดแนวทางปฏิบัติจากปัจจุบันสู่อนาคต ส่วนกลุ่มความหมายที่สาม นโยบายนั้นหมายถึง ข้อความที่บอกให้ทราบถึงคุณค่าและการตัดสินใจ (value and decision) ซึ่งนโยบายประเภทนี้จะบ่งบอกทางเลือกที่มีหลายทางว่า ทางเลือกใดดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด

ส่วนการบริหารงานสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายที่ดีของสถานศึกษานั้น ดังที่วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวถึงนโยบายที่ดี ว่ามีลักษณะดังนี้ คือ (1) ต้องมีเป้าหมายที่ส่งผลประโยชน์แก่องค์กรหรือประชาชนโดยส่วนรวมมากที่สุด (2) ครอบคลุมภารกิจทุกด้านและมีความสอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกันไม่ขัดแย้งกัน (3) ควรได้มาจากการถ่วงถ่วงถึงความสำคัญหรือความต้องการ (4) นโยบายที่ดีควรประกอบด้วยเป้าหมาย แนวทาง และกลวิธีที่ดี ดำเนินการได้รวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (5) ต้องมีเนื้อหาเป็นหลักในการดำเนินงานและมีหลักประกันในการประเมินความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และ (6) นโยบายที่ดีจะเป็นข้อความที่ชัดเจน ถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติได้โดยง่ายและมีความเข้าใจตรงกัน

อย่างไรก็ตามนโยบายขององค์กรใด องค์กรหนึ่งมีคุณลักษณะที่ดีที่เหมาะสมโดยถือเอาทัศนคติของบุคคลเป็นที่ตั้ง เพราะนโยบายสามารถมองได้จากหลายแง่มุม มุมหนึ่งอาจเป็นที่ยอมรับของบุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง แต่อีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งอาจเห็นว่ายังไม่เหมาะสมดีพอ ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของนโยบายจะเป็นคุณลักษณะที่เป็นไปตามหลักการถือเสียข้างมากหรือเป็นทัศนคติของกลุ่มคนส่วนใหญ่โดยอนุโลมที่อาจมีคนอื่นอีกกลุ่มหนึ่งหรือจำนวนน้อย โจมตีคัดค้าน และวิพากษ์วิจารณ์ไปตามทัศนคติหรือตามเหตุผลของบุคคลกลุ่มนั้น (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550)

ส่วนประสม รอดประเสริฐ (2545) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของนโยบาย สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ 1) ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน (fundamental factor) หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา หากไม่คำนึงถึงอาจทำให้นโยบายขาดความสมบูรณ์ และไม่สามารถปฏิบัติได้ เช่น ปัจจัยที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้กำหนดนโยบาย วิธีการ หรือกระบวนการในการดำเนินนโยบาย ปัจจัยที่เกี่ยวกับข้อมูลและเอกสารต่าง ๆ 2) ปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อม (environmental factors) หมายถึงสิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้กำหนดนโยบายต้องคำนึงถึง เพราะสิ่งแวดล้อมในสังคมมีผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบาย เช่น ปัจจัยทางการเมืองและวัฒนธรรมการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางภูมิศาสตร์และประวัติศาสตร์

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของนโยบาย หมายถึงส่วนสำคัญที่ประกอบกันเข้าทำให้เกิดเป็นนโยบายขึ้นมา อันได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ของนโยบาย (policy objective) และ 2) แนวทางของนโยบาย (policy means) นโยบายจะขาดองค์ประกอบสำคัญส่วนใด ส่วนหนึ่งนี้มิได้ เช่นมีเพียงวัตถุประสงค์ไม่บอกแนวทางสิ่งที่กำหนดนั้นก็ไม่นับเป็นนโยบาย จะมีค่าเพียงเป็นความปรารถนาเท่านั้น ในบางครั้ง นโยบายที่ดีอาจมีองค์ประกอบส่วนที่ 3 คือ กลไกของนโยบาย (policy mechanism) ส่วน วิโรจน์ สารรัตนะ และประยุทธ ชูสอน (2548) ได้กล่าวอีกว่ากลไกของนโยบายนี้ ช่วยให้เห็นว่าการจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดตามแนวทางที่ชี้นำไว้จะต้องมีกลไกอะไรบ้างเป็นเครื่องมือ กลไกนโยบายจึงหมายถึงรวมถึงตั้งแต่ ระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ หน่วยงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ปฏิบัติในการนั้น ๆ ด้วย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของนโยบาย ดังนี้ คือ 1) เป้าหมาย 2) กลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และ 3) กลไกนำสู่การปฏิบัติและการประเมินผล

1.8 การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายลงไปสู่การปฏิบัติ หรือการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติถือเป็นขั้นตอนย่อยหนึ่งของขั้นตอนหลักเรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้นโยบายได้รับการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตาม นโยบายและผู้ได้รับ การรับรู้ เข้าใจ ยอมรับและสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ปฏิบัติตาม นโยบายและผู้ได้รับผลจากนโยบาย อันจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้นโยบายได้รับความสำเร็จในที่สุดในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ผู้มอบและผู้รับนโยบายจะต้องมีความชัดเจนเรื่ององค์ประกอบของนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้รับนโยบายจะต้องเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปนโยบายอาจจะมีลักษณะที่ขาดความชัดเจนในตัวเองอยู่บ้าง กล่าวคือ นโยบายส่วนหนึ่งมีลักษณะเป็นเชิงอุดมการณ์ นโยบายบางครั้งผู้กำหนดทำให้มีความชัดเจนมากขึ้น คือมีลักษณะเป็นเชิงทางเลือก และนโยบายที่ดีจะมีความชัดเจนถึงขั้นที่บอกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย คือมีลักษณะเป็นเชิงมาตรการ ในเรื่ององค์ประกอบของนโยบายนี้จะช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้มอบนโยบายตระหนักถึงความชัดเจนในนโยบายที่ตนกำหนดขึ้น อันจะทำให้ผู้รับนโยบายเกิดความเข้าใจชัดเจนง่ายต่อการรับนำไปตีความและจัดทำเป็นนโยบายรอง และแผนปฏิบัติง่ายขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะช่วยให้ผู้รับนโยบายสามารถแยกแยะส่วนสำคัญของนโยบายและแปลความหมายได้ถูกต้องชัดเจนง่ายขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหญ่ให้เป็นนโยบายย่อยที่ดี การแปลงนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติที่ดีจะต้องจัดวัตถุประสงค์แนวทางดำเนินการและกลไกให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน

ตามแนวคิดของนักวิชาการ ที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีหลายประการด้วยกัน เช่น แหล่งที่มาของนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อน โครงสร้างการบริหารงาน การบริหารจัดการองค์การ สิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติการ จัดสรรทรัพยากร เป็นต้น ซึ่งประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้สอดคล้องกับประเด็นการวิจัย ข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ด้วยและมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

2. ขอบข่ายภาระงานของบัณฑิตวิทยาลัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัย แนวคิดนักวิชาการ และวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตำรา เอกสาร บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามกลุ่มสถาบันจำนวน 24 แห่ง เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์กำหนดประเด็นเพื่อการวิจัย จำแนกตามงานวิจัย แนวคิดนักวิชาการ และสถาบันดังนี้

2.1 บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย ตามการศึกษางานวิจัย และแนวคิดนักวิชาการ

องค์ประกอบหรือปัจจัยตามบทบาทพันธกิจบัณฑิตวิทยาลัยมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ แต่ที่มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้เป็นองค์ประกอบในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษานั้น จำเป็นต้องได้รับการคัดเลือกโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบซึ่งจะได้ผลเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่ได้จากงานวิจัย นักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบตามบทบาทพันธกิจการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัยไว้ดังนี้

เกษม วัฒนชัย (2544) ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เป็นการสร้าง นักวิชาการ นักวิชาชีพ และผู้ชำนาญการชั้นสูง เป็นการจัดการศึกษาที่สร้างความลุ่มลึกทางวิชาการ ต้องการสร้าง องค์ความรู้ใหม่ ต้องการบูรณาการความรู้ที่ทันสมัยที่สุดในโลก คือการกำหนดโครงสร้างของหลักสูตร ที่มีความ ชัดเจน การควบคุมคุณภาพมาตรฐานการทำวิจัย ต้องดูมาตรฐานการศึกษากลางของชาติ (national standard) ซึ่ง อาจจะเป็นมาตรฐาน โครงสร้างหลักสูตร หรือมาตรฐานอื่น ๆ สถานศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาจะต้องทำงาน ใกล้ชิดกับสภาวิชาการ และทำ group practice guidelines ขึ้นมาเพื่อให้เป็นที่อ้างอิงได้ในเชิงของคุณธรรมและ คุณภาพด้านการศึกษา ส่วนของมหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาที่จัดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา จะต้องมีการ ประเมินการเรียนการสอนได้แก่ สภาวิชาการ กรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย จำเป็นต้องมีคณะกรรมการ ประจำบัณฑิตวิทยาลัย ตรงนี้จะต้องทำอย่างไรให้เข้มแข็งเพื่อการดูแลในเรื่องของการบริหารจัดการหลักสูตร และคุณภาพหลักสูตร ในเรื่องการบริหารจัดการหลักสูตรจะต้องประเมินประสิทธิภาพของการบริหารหลักสูตร และเรื่องของคุณภาพ ส่วนเรื่องที่สองคือเรื่องของการศึกษาในระบบการศึกษาที่เป็น nniversal จริง ๆ ซึ่งแบ่ง ออกเป็น 2 ระดับ คือ ปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษาซึ่งจะต้องสร้างนักวิชาการ นักวิชาชีพ ชั้นสูง และผู้ชำนาญการในแต่ละสายวิชาชีพ ซึ่งเราก็มีระบบในประเภทหลักสูตรและปริญญาตรองรับอยู่ และเรื่อง สุดท้ายคือเรื่องของ stakeholder ของบัณฑิตวิทยาลัยนั้นจะมีมากมาย ซึ่งยังไม่กล่าวถึง ซึ่งโดยมากก็มีการเฝ้ามอง ว่าการจัดการศึกษามีคุณภาพอย่างไร จำเป็นต้องมีองค์ประกอบ หรือองค์การด้านการศึกษาคอยเปรียบเทียบด้าน การศึกษาว่าปริญญาเอกของไทยเป็นอย่างไร อยู่ระดับตรงไหนของโลก ซึ่งจะต้องระวังในเรื่องของคุณภาพและ มาตรฐาน

จากแนวคิด หลักการการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สามารถสรุปได้ตามบทบาทพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ผลิตนักวิชาการ นักวิชาชีพ และผู้ชำนาญการชั้นสูง เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งลึกในทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การมีโครงสร้างการบริหารหลักสูตรที่ชัดเจน การควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษา กระบวนการวิจัย มาตรฐานสู่ความเป็นสากล คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย และการผลิตนิตยระดับปริญญา

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2543 อ้างถึงใน ชรินทร นามวรรณ, 2548) ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความสำคัญยิ่งของชาติ มีหน้าที่หลักคือสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าด้านวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา อุดมคติของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ในมหาวิทยาลัยคือ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ (academic excellence) ความมีอิสระเสรีทางวิชาการ (academic freedom) และความทัดเทียมในโอกาสทางการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา จะเป็นสิ่งที่วัดสถานภาพของมหาวิทยาลัย และนอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการพัฒนาหลักสูตร การควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาอาจารย์และวิทยาการที่ก้าวหน้าทันสมัย สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ และไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2542) ยังได้กล่าวถึงการแบ่งส่วนราชการ สถาบันการศึกษาจะต้องมีหน่วยงานที่จัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ด้วยเหตุผลว่ามหาวิทยาลัย มีการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และเกิดความคล่องตัว ทั้งในด้านการดำเนินการของสถาบัน และการเปิดสอนในระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี ขึ้น ไปเป็นพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพชั้นสูง ได้หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาต้องทำหน้าที่เพื่อพัฒนาวิชาชีพชั้นสูง ให้กับสังคมสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และได้กล่าวถึงแนวคิดการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาของไทยที่ยังมีจุดอ่อนอยู่หลายประการด้วยกันว่าปัญหาส่วนใหญ่ของการเรียนการสอนตั้งอยู่บนแนวคิดหลักที่ถือว่าสังคมเราเป็นสังคมของผู้บริโภค (consumer society) มากกว่าเป็นสังคมของผู้สร้าง (productive society) จึงทำให้การศึกษาต้องรับสิ่งต่าง ๆ ของต่างประเทศอยู่ตลอดเวลา ลักษณะเช่นนี้สะท้อนให้เห็นชัดในระบบการศึกษาเช่นเดียวกัน ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาจะต้องช่วยกันผลักดันให้ผู้เรียนเกิดแนวคิดสร้างสรรค์ เกิดทักษะ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่สู่กระบวนการวิจัยที่มีคุณค่า และต้องสานต่อนโยบายการศึกษาให้เกิดคุณภาพสู่กระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพต่อไป

จากแนวคิดหลักการการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สามารถสรุปได้ตามบทบาทพันธกิจของมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีองค์ประกอบการบริหารจัดการของหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยคือ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ สู่ความเป็นสากล การกำกับดูแลคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาคณาจารย์ การจัดการเรียนการสอน การบริหารสู่ความเป็นเลิศ และการบริการวิชาการสู่สังคมความเป็นเลิศทางวิชาการ

อดุลย์ วิริยเวชกุล (2541ข) ได้กล่าวถึงปรัชญาการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา มีความแตกต่างจากปรัชญาการศึกษาในระดับปริญญาตรี ดังนั้นดัชนีตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาควรเกี่ยวข้องกับพัฒนาคณาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความสามารถ และทักษะในการสอนระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีบัณฑิตวิทยาลัย เป็นหน่วยงานประสานงาน ควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน การวิจัย และยังมีองค์ประกอบการบริหารงานระดับบัณฑิตศึกษา เช่น โครงสร้างการบริหารขององค์กร โครงสร้างหลักสูตรมีการกำหนดอย่างชัดเจน ต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานที่ทบวงมหาวิทยาลัยกำหนด โดยต้องพิจารณาว่าการผลิตนักศึกษา สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมหรือไม่ มีสื่อสารสนเทศค้นคว้า เทคโนโลยีเพื่อการ



คือนิสิต นักศึกษาหรือไม่ และยังได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของบัณฑิตวิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษา คือการกำกับดูแลคุณภาพของหลักสูตร ระดับบัณฑิตศึกษาต่าง ๆ การกำกับคุณภาพที่กล่าวถึงนี้หมายความรวมถึง โครงสร้างหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คุณภาพของการเรียนการสอน คุณภาพวิทยานิพนธ์ เป็นต้น ถือเป็นภาระหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษา ที่จะต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าผลลัพธ์จากการกำกับดูแลนี้จะทำให้ปริญญาหมาบัณฑิต คหุฎีบัณฑิตและคุณวุฒิตอื่นในระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้ไปจากมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพที่เท่ากัน และมีเกียรติภูมิศักดิ์ศรีคู่ควรกับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา และได้กล่าวถึง ภาพลักษณ์ของบัณฑิตวิทยาลัย ในระดับมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะในประเทศไทย โดยการพิจารณาจากมุมมองของบุคคลภายนอกบัณฑิตวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย ประเด็นแรกคือการมองเรื่องของคุณภาพของการศึกษา ความเท่ากันของปริญญาทั้งหมดในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาประเด็นที่สองการมองด้านมาตรฐานการศึกษา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือถ้ามีระบบดูแลกำกับที่ดี การมี “มาตรฐานสองชั้น” (double standard) ย่อมไม่เกิดขึ้นการอนุมัติปริญญาให้แก่กลุ่มที่เรียกว่าไม่เอาไหน นั้นถือว่าเป็นสิ่งเลวร้ายในการบริหารและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย สำหรับกรอบการพัฒนากระบวนการบริหาร และระบบการให้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย ยังได้กล่าว โดยให้เหตุผลดังนี้ 1) วิทยาลัยของบัณฑิตวิทยาลัย และกระแสดการพัฒนาคุณภาพคือบัณฑิตวิทยาลัย มุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในด้านการบริหารที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล โดยการเน้นความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริหาร และตามกระแสดการพัฒนาคุณภาพของโลกปัจจุบัน 2) เพื่อความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้บริการของบัณฑิตวิทยาลัย ต่อระบบการบริหาร และจากรายงานการสัมมนาประจำปีที่ประชุมคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยแห่งประเทศไทยในหัวข้อ “แนวทางในการพัฒนาและการจัดการบัณฑิตศึกษา” อคูลย์ วิริยเวชกุล (2544) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตวิทยาลัย ในด้านคุณภาพการสอนก็สำคัญ ถ้าอาจารย์มีการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมวดที่ 4 ว่าการจัดการศึกษามีทิศทางการพัฒนาผู้สอนไปในทางทิศใด อาจารย์ผู้สอนบัณฑิตศึกษาไม่มีผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่องไม่ว่าอาจารย์จะเป็นคอกเตอร์ เป็นรองศาสตราจารย์ เป็นศาสตราจารย์ก็ตาม ปัญหาส่วนหนึ่งของนักศึกษาคามหาอาจารย์ที่ปรึกษาไม่พบการหาอาจารย์ไม่เจอก็สามารถปรึกษาทางอีเมลได้ซึ่งเป็นการติดต่อได้โดยง่าย ปัญหาเรื่องจริยธรรมของอาจารย์ ผู้บริหารระดับบัณฑิตศึกษา เรื่องของคุณภาพบัณฑิตศึกษา คหุฎีบัณฑิตอย่างไรว่าดีหรือไม่ดี คุณภาพของการผลิตบัณฑิตทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำหรือไม่ และจากหนังสือที่อคูลย์ วิริยเวชกุล (2550) ได้เขียนไว้กล่าวถึงบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามว่าเป็นการจัดการศึกษาที่มีความเป็นไปได้สูงที่สุดในปีการศึกษา 2551 จะมีนิสิต/นักศึกษาในระดับปริญญาเอกมากกว่ามหาวิทยาลัยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นอีกด้วย เพื่อที่จะสามารถนำการบริหารจัดการไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการบริหารจัดการที่ดี สำหรับด้านการจัดการทรัพยากร มีคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาแนวทางสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ห้องเรียนที่เหมาะสม สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย ให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ และความเป็นสากล

จากแนวคิด หลักการการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สามารถสรุปได้ตามบทบาทพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย คือจะต้องมีองค์การหรือหน่วยงานของบัณฑิตวิทยาลัย ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุม

คุณภาพมาตรฐานด้านการศึกษา ให้ผู้ความเป็นเลิศทางวิชาการ เน้นการพัฒนาคณาจารย์ นิสิต การขยายโอกาสทางการศึกษา และทุนวิจัยสำหรับการศึกษา

ชัยฉุสสร สวัสดิวัฒน์ (2550) ได้กล่าวถึงบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดลที่กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา กำหนดให้นิสิตเขียนวิทยานิพนธ์เป็นภาษาอังกฤษ และต่อมาได้ข้อสรุปว่าควรเปิดโอกาสให้คณะที่มีความจำเป็นต้องเขียนวิทยานิพนธ์เป็นภาษาไทย มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาว่าควรเขียนวิทยานิพนธ์เป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาไทย ในกรณีที่เป็นหลักสูตรภาษาไทย ในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คือเรื่องของคุณภาพของการศึกษามีทั้งเรื่องที่เกิดขึ้นเอง และเรื่องที่เป็นไปตามข้อบังคับใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ) เกี่ยวกับบัณฑิตศึกษา ซึ่งทำให้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล ต้องออกข้อบังคับใหม่เองด้วย ประเด็นปัญหาที่เห็นตั้งแต่แรกของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาคือเรื่องของคุณภาพของบทความวิจัยที่ใช้เป็นเงื่อนไขในการจบปริญญาเอก มหาวิทยาลัยระบุว่านักศึกษาต้องได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติ จึงจะถือว่าสำเร็จการศึกษา

สำหรับเรื่องของบัณฑิตศึกษาไทย ปัจจุบันมีการแข่งขันกันมาก มีการเปิดหลักสูตรมากมาย ไม่เพียงมหาวิทยาลัยเดิมของรัฐเท่านั้น แต่ตอนนี้สถาบันราชภัฏได้เปลี่ยนสถานภาพตนเองเป็นมหาวิทยาลัยแล้ว รวมถึงยังมีมหาวิทยาลัยเอกชนเพิ่มมากขึ้น และหลายแห่งเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ทำให้มหาวิทยาลัยของรัฐมีคู่แข่งมาก ถ้ามองถึงบัณฑิตศึกษาโดยทั่วไป ต้องมองเรื่องของคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญ ประการแรกต้องให้บัณฑิตศึกษามีคุณภาพดีที่สุด คือหลักสูตรระดับปริญญาเอก ควรมีคุณภาพระดับสากล ส่วนหลักสูตรปริญญาโทควรมีคุณภาพทัดเทียมกับหลักสูตรที่ดีที่สุดของประเทศ มีการพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นสากล ด้านการผลิตนักศึกษา ต้องรับนักศึกษาต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ให้มองเห็นจุดเด่นการอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย การเพิ่มนักศึกษาต่างประเทศ บัณฑิตวิทยาลัย จะต้องพัฒนาระบบการทำงาน และเจ้าหน้าที่ให้มีความคล่องตัวด้านภาษาต่างประเทศ รวมถึงการอำนวยความสะดวกด้านสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ทันสมัย

จากแนวคิดการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล และบัณฑิตศึกษาไทย สามารถสรุปบทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยได้ดังนี้ จะต้องมีจัดการด้านคุณภาพการศึกษาระบบการท้าววิจัย การเปิดสอนหลักสูตรที่เป็นสากล การอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และการผลิตบัณฑิตโดยการรับนักศึกษาต่างชาติเพิ่มมากขึ้น

สุเมธ แสงนาทร (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ได้ศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย ในการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และของสถาบันอุดมศึกษาและได้กำหนดกลยุทธ์ที่นำมาเป็นแนวปฏิบัติดังนี้

1) ด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา และความเป็นเลิศทางวิชาการ จะต้องมี การสร้างเครือข่ายทางวิชาการระดับสูงของบัณฑิตวิทยาลัยไทยสู่ความเป็นสากลของนานาชาติ โดยการสนับสนุนให้อาจารย์ นักวิจัยในบัณฑิตวิทยาลัยได้มีโอกาสไปร่วมทำงานวิจัยในต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่าย

การทำงานวิจัยร่วมกัน ประสานงานกับเอกชนให้มีส่วนร่วมในการสร้าง/พัฒนานักวิจัย ส่งเสริมให้มีการตั้งสถาบันวิจัย เพื่อสร้างบัณฑิตให้มีคุณภาพด้านการวิจัย ที่มีคุณภาพด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

2) ด้านการขยายโอกาสการเข้าสู่บัณฑิตวิทยาลัย และความเท่าเทียมกันในการเข้าศึกษาต่อบัณฑิตวิทยาลัย เป็นการให้โอกาสแก่การเข้าศึกษาได้มากยิ่งขึ้น โดยการ กำหนดสาขาวิชาที่เปิดสอนตามความต้องการของบุคคลในท้องถิ่น และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ และเพิ่มจำนวนนักศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในท้องถิ่น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของบัณฑิตวิทยาลัย เช่น ห้องเรียน สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัย

3) ด้านประสิทธิภาพโครงสร้างการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย ถือเป็นหัวใจการดำเนินงานตามกิจการของบัณฑิตวิทยาลัย เพราะจะเป็นเครื่องมือแสดงให้เห็นถึงการประสานงานของระบบงาน ช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัย อาจแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบการรวมอำนาจบริหารจัดการ (centralizations administration) 2) รูปแบบการกระจายอำนาจบริหารจัดการ (decentralization administration)

4) ด้านการผลิตบัณฑิต ให้ตรงกับความต้องการของสังคม การผลิตบัณฑิตนักศึกษาและงานวิจัย ก็คือผลงานของบัณฑิตวิทยาลัย เพราะการผลิตนักศึกษาออกมาก็จะมีผลงานการวิจัยออกมาด้วย จะต้องส่งเสริมให้บัณฑิตวิทยาลัยจัดการศึกษาเพื่อการผลิตบัณฑิตให้ได้ปริมาณ และคุณภาพสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

5) ความเป็นสากลของบัณฑิตวิทยาลัย ปัจจุบันเป็นยุคการศึกษาที่อยู่ในสถานะความก้าวหน้าของสารสนเทศ (information technology) บัณฑิตวิทยาลัยต้องยกระดับขึ้นสู่ความเป็นนานาชาติ ดังนั้น การยกมาตรฐานบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นสากล ส่งเสริมให้นักศึกษาได้เรียนภาษาต่างประเทศให้มากขึ้น จัดการเรียนการสอนให้เอื้อต่อความเป็นสากล

จะเห็นได้ว่าจากผลการวิจัยองค์ประกอบหรือปัจจัยตามบทบาทพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย องค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย ในการพัฒนาการศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ จะต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และของสถาบันอุดมศึกษาและได้กำหนดกลยุทธ์ ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา และความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านการขยายโอกาสการเข้าสู่บัณฑิตวิทยาลัย ด้านประสิทธิภาพโครงสร้างการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย ด้านการผลิตบัณฑิต ให้ตรงกับความต้องการของสังคม และด้านความเป็นสากลของบัณฑิตวิทยาลัย

ไชยา ภาวะบุตร (2549) ได้ทำการวิจัย เรื่องข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จากผลการวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครที่เหมาะสมและเป็นไปได้ใน 7 ด้าน คือ การบริหารหลักสูตร คณาจารย์ นักศึกษา การเรียนการสอน วิทยานิพนธ์ และห้องสมุด โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงนโยบาย ประกอบด้วยการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ ขั้นตอนที่สองเป็นการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของข้อเสนอเชิงนโยบาย จากการสัมภาษณ์

มาตรฐานที่ 8 การเงินและงบประมาณ

สถาบันอุดมศึกษาพึงระดมทรัพยากรการเงินจากแหล่งต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบัน มีการจัดสรรงบประมาณ ประเมินผลการใช้งบประมาณและตรวจสอบการเงิน และงบประมาณอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 9 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

สถาบันอุดมศึกษาพึงพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาขึ้น เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถาบัน

จากหลักการเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ได้กำหนดองค์ประกอบของการจัดการศึกษาไว้ 9 มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่เป็นการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรี และสามารถนำมาบูรณาการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย ตามองค์ประกอบที่ต้องการศึกษาคือ โครงสร้างการบริหารตามปรัชญา ปณิธานขององค์การ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารจัดการ และระบบควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

2.2 บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยของรัฐ

2.2.1 บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2549) เริ่มเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษามาประมาณ 20 ปี ก่อนที่จะมีการก่อตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิตรุ่นแรกทางวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และอักษรศาสตร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2488 แต่การเรียนการสอนในยุคนั้นยังไม่ระเบียบแบบแผนการบริหารจัดการที่แน่นอน แผนกวิชาใดมีความพร้อมก็เสนอขออนุมัติต่อที่ประชุมคณบดี เมื่อได้รับอนุมัติแล้วก็สามารถดำเนินการเปิดสอนได้เองโดยลำพัง แนวความคิดที่จะจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยอย่างเป็นทางการเริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2502 ส่วนการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาอย่างเป็นทางการเริ่มขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2504 ครั้งแรกเปิดสอน 15 แผนกวิชา มีนิสิตจำนวน 138 คน ต่อมาเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2505 ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นฉบับแรก โดยระบุเหตุผลไว้ว่า เพื่อสร้างและขยายความสามารถของมหาวิทยาลัยในด้านการผลิตอาจารย์ประจำ ที่มีมาตรฐานทางวิชาการซึ่งเหมาะสมภายในประเทศ บุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยจะต้องมีวุฒิปริญญาโทหรือเทียบเท่า และความสามารถในการส่งบุคคลไปศึกษาต่อยังต่างประเทศมีอยู่จำกัด

ในปัจจุบัน (ปีการศึกษา 2549) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปิดสอนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา รวม 358 หลักสูตร แยกเป็นหลักสูตรชั้นปริญญาตรีบัณฑิต 86 สาขาวิชา ปริญญาโทบัณฑิต 208 สาขาวิชา ประกาศนียบัตรบัณฑิต 30 สาขาวิชา และประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง 34 สาขาวิชา ในจำนวนนี้เป็น หลักสูตรสหสาขาระดับบัณฑิตรวม 17 หลักสูตร รวม 26 สาขาวิชา แยกออกเป็นหลักสูตรระดับคฤภีบัณฑิต จำนวน 11 สาขาวิชา และหลักสูตรระดับมหาบัณฑิต จำนวน 15 สาขาวิชา มีหลักสูตรสาขาวิชาที่เป็นหลักสูตรนานาชาติรวม 10 หลักสูตร

นโยบายคุณภาพ มุ่งดำเนินงานด้านการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ครอบคลุมทั้งการกำกับสนับสนุน และการตรวจสอบรวมทั้ง นำผลการดำเนินงานมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปรัชญา มุ่งมั่นสู่สถาบันการศึกษาที่มีมาตรฐานในการบริหารจัดการหลักสูตรบัณฑิตศึกษาศาสตราจารย์ และส่งเสริมสนับสนุน บัณฑิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล

ปณิธาน บัณฑิตมหาวิทยาลัยยึดถือปณิธานของมหาวิทยาลัย คือ บุกเบิก แสวงหา ทะนุบำรุง สนับสนุน และส่งเสริมบัณฑิตให้เป็นผู้เพียบพร้อมด้วย สติ ปัญญา และคุณธรรม

วัตถุประสงค์ ร่วมมือกับภาควิชา/คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน ในการจัดหลักสูตรสหสาขาวิชาที่ทันสมัย ตรงกับความต้องการของสังคมและพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชา ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและองค์กรเพื่อพัฒนาหลักสูตรและคุณภาพบัณฑิตและสร้างองค์ความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนและจัดการให้บัณฑิตศึกษาเป็นแกนหลักในการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยวิจัย สร้างรูปแบบหลักสูตรใหม่ที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของหลักสูตร แสวงหากระบวนการต่าง ๆ ที่สนับสนุนความเป็นเลิศของหลักสูตรและปรับปรุงระเบียบข้อบังคับให้มีความคล่องตัวและ เอื้อต่อการพัฒนาบัณฑิตศึกษามากขึ้น

วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาศาสตราจารย์และให้บัณฑิตศึกษาเป็นกลไกหลักของการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

พันธกิจ มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการ 1) ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นวิชาการ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นที่ต้องการของสังคม 2) กำกับคุณภาพและรักษามาตรฐานการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานทางด้านวิชาการ และการวิจัย และเป็นที่ยอมรับของสังคม 3) จัดการศึกษาหลักสูตรสหสาขาวิชาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม เพื่อสอดคล้องกับความเป็นเอกลักษณ์ของชาติ มุ่งพัฒนาสู่ระดับสากล

2.2.2 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2549) สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีมติให้เปิดสอนหลักสูตรปริญญาโทขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2499 เปิดหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาศาสตร์และสาขาสัตวบาล 6 ปี ต่อมาเปิดหลักสูตรมหาบัณฑิตเพิ่มอีก 2 หลักสูตร คือ สาขาเศรษฐศาสตร์เกษตร และสาขาพัฒนาเศรษฐกิจ ในวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2509 มีการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยขึ้นอย่างเป็นทางการ พ.ศ. 2520 เปิดหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต ในสาขาปฐพีวิทยาขึ้นเป็นหลักสูตรแรกและในปัจจุบันมีหลักสูตรปริญญาเอก 58 หลักสูตร หลักสูตรปริญญาโท 155 หลักสูตร หลักสูตรประกาศนียบัตร 8 หลักสูตร

ปรัชญา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นสถาบันที่มีปณิธานมุ่งมั่น ในการส่งเสริม แสวงหาและพัฒนาความรู้ให้เกิดความเจริญอกงามทางภูมิปัญญา ที่เพียบพร้อมด้วยวิชาการ จริยธรรม และคุณธรรม ตลอดจนเป็นผู้ชี้นำทิศทางการพัฒนาสังคมที่ดีทางสังคม เพื่อความคงอยู่ ความเจริญ และความป็นอารยะของชาติ

วิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย เป็นหน่วยงานสนับสนุน และประสานงานในการผลิตบัณฑิตสูงกว่าระดับปริญญาตรีที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อให้สาขาวิชาต่าง ๆ สามารถบูรณาการองค์ความรู้ให้เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของการผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษา 2) ส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์และนิสิตบัณฑิตศึกษาให้มีโอกาสทำงาน / เรียน ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มศักยภาพ 3) พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ เน้นความเป็นธรรมให้แก่บุคลากร และสร้างเสริมจิตสำนึกที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคม

2.2.3 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2550) โดยสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้กำหนดพันธกิจ หน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย ไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การกิจด้านนโยบายและแผนกลยุทธ์พัฒนาบัณฑิตวิทยาลัย ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย และจัดทำแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของประเทศ รวมทั้งการติดตามประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย 2) การกิจด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยการส่งเสริมคุณภาพนักศึกษาในด้านการศึกษา และวิจัยรวมทั้งการแสวงหาและบริหารจัดการทุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของคณาจารย์ในด้านการเรียนการสอน การปรึกษาวิทยานิพนธ์ ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ 3) การกิจด้านการจัดการหลักสูตรร่วม ซึ่งเป็นการดำเนินการศึกษาร่วม ซึ่งการดำเนินการศึกษาเชิงวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบหลักสูตร 4) การกิจด้านการรักษาคุณภาพมาตรฐานของบัณฑิตศึกษา โดยการกำหนดมาตรฐานและคุณภาพของหลักสูตร อาจารย์ นิสิต งานวิจัย และการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษารักษามาตรฐานที่กำหนด โดยการกำหนดติดตาม การประเมิน และการรายงานผลการบริหาร และจัดการศึกษาของแต่ละหลักสูตร พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้มีความเข้มแข็ง กำกับดูแลการรับเข้านักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา

2.2.4 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2549) เป็นมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคแห่งแรกของประเทศไทย ตั้งขึ้นเพื่อเป็นศูนย์กลางการส่งเสริมการศึกษาระดับสูง ส่งเสริมการวิจัย ตลอดจนให้บริการชุมชน ในภูมิภาคส่วนนี้ และได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2507 เป็นต้นมา สำหรับการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษานั้น คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้รับอนุมัติให้เริ่มรับนักศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาเคมี ชีววิทยา ธรณีวิทยา และฟิสิกส์ มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2517 นอกจากนี้คณะแพทยศาสตร์ยังได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยมหิดล และกระทรวงสาธารณสุข ดำเนินการสอนนักศึกษาระดับปริญญาโท และประกาศนียบัตรชั้นสูงเฉพาะทางมาก่อนแล้ว

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวิจัย การมีคุณภาพเป็นเลิศทางวิชาการ และพึ่งพาตนเองได้

พันธกิจ มีการดำเนินการตามพันธกิจคือ 1) จัดการศึกษาาระดับอุดมศึกษาและวิชาชีพชั้นสูง โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ทางวิชาการและคุณภาพตามมาตรฐานสากล 2) ผลิตผลงานวิจัย ทั้งระดับพื้นฐานประยุกต์และพัฒนาในทุกสาขาวิชาการ เพื่อสามารถสนับสนุนการเรียนการสอนและนำไปถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจสังคม ของประเทศได้ 3) ให้บริการวิชาการแก่สังคม และเพื่อตอบสนองความต้องการการพัฒนาของท้องถิ่นภาคเหนือและประเทศได้ 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นภาคเหนือ 5) ปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการบริหารและการจัดการในทุก ๆ ด้าน ให้เกิดความคล่องตัว เพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 6) มุ่งจัดการทรัพยากรและรายได้ให้เพียงพอต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยรวม เพื่อความสามารถที่พึ่งพาตนเองได้ 7) มุ่งประสานประโยชน์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน องค์กรศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สมาคม ชมรม นักศึกษาเก่าและชุมชนท้องถิ่น ได้อย่างกลมกลืนและเหมาะสม

วิสัยทัศน์บัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้นำในการสร้างเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่มีความเป็นเอกภาพด้านคุณภาพและมาตรฐานที่เป็นสากล และบริหารจัดการบัณฑิตที่เน้นการบูรณาการศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อเอื้อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคม

พันธกิจ ดำเนินการตามพันธกิจ ดังนี้ 1) เสริมสร้างและยกระดับคุณภาพมาตรฐาน การศึกษาระดับบัณฑิตให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล 2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดหลักสูตรทั้งเชิงบูรณาการและหลักสูตรเดี่ยว เพื่อผลิตบุคลากรที่ตอบสนองความต้องการของสังคม 3) ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยที่ทำให้เกิดนวัตกรรมและ/หรือองค์ ความรู้ใหม่ที่สามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและ/หรือ ทรัพยากรที่มีอยู่ไปพัฒนาให้เกิดงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้เพื่อความเป็นเอกภาพของงาน บัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานระดับประเทศ และระดับสากล เพื่อสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนและการวิจัย

วัตถุประสงค์ มีการดำเนินการคือ 1) เพื่อให้การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพ ที่เป็นมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล 2) เพื่อให้มีหลักสูตรเชิงบูรณาการและหลักสูตรเดี่ยวที่ตอบสนองความต้องการของสังคม 3) เพื่อสนับสนุนงานวิจัยที่ทำให้เกิดนวัตกรรมและ/หรือองค์ความรู้ใหม่ ที่สามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและ/หรือทรัพยากรที่มีอยู่ไปพัฒนาให้เกิดงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติ 4) เพื่อให้มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 5) เพื่อร่วมมือกับหน่วยงานระดับประเทศและระดับสากล ทางวิชาการดำเนินการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการวิจัย

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย พ.ศ. 2548 มีดังนี้ 1) พัฒนา mentorship ของอาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา คุณภาพ คณาจารย์ นักศึกษาและบุคลากรและบุคลากรผู้สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ 2) ส่งเสริมและสนับสนุน life learning ของอาจารย์นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาและบุคลากร 3) สร้างระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการศึกษา เช่น แนวปฏิบัติสำหรับนักศึกษาที่ยังไม่สำเร็จการศึกษา หรือสำเร็จการศึกษาแล้ว 4) ริเริ่ม และประสานงานให้เกิดหลักสูตรบูรณาการ 5) วิเคราะห์แนวโน้มหลักสูตร บัณฑิตศึกษาที่พึงมีในอนาคต 6) วิเคราะห์ตลาดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 7) พัฒนาขีดความสามารถในการ

ทำวิจัยของคณาจารย์ นักศึกษาและบุคลากร 8) พัฒนาล้างแวล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และวิจัย 9) โครงการติดตามข้อมูลการตีพิมพ์วิทยานิพนธ์/ISและผลงานทางวิชาการ ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 10) พัฒนา community practice ของสาขาวิชาต่าง ๆ ที่มีความสนใจร่วมกันผ่านทางเว็บไซต์ เช่น stem cells nanoscience, spa, rice 11) เติมปัญญาให้สังคมโดยการเผยแพร่ผลงานวิทยานิพนธ์สู่ชุมชน 12) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน เพื่อลดการใช้พลังงานและใช้พื้นที่อย่างเหมาะสม 13) สนับสนุนและส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น สร้างเครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน 14) พัฒนาระบบ MIS ที่มีประสิทธิภาพและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตของโลก 15) สร้างความเข้าใจในหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของบัณฑิตวิทยาลัยให้กับบุคลากรทุกระดับ 16) เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์กร 17) พัฒนาหลักสูตร Fast Track หรือหลักสูตร 2 ปริญญา 18) บริหารจัดการระบบ TA/RA ในสาขาวิชาต่าง ๆ (แนวปฏิบัติหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง) 19) สร้างความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า และสถาบันทั้งในและต่างประเทศ 20) สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และ 21) แสวงหาทุนจากเครือข่ายความร่วมมือ

2.2.5 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2549) ได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนการดำเนินงานของสาขาวิชาต่างๆ ในระดับบัณฑิตศึกษา ปัจจุบันมีสาขาวิชาที่บัณฑิตวิทยาลัยจะต้องให้การสนับสนุนการดำเนินงานเปิดสอน หลักสูตรระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอก การบริหารงานของบัณฑิตวิทยาลัยมีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ทำหน้าที่วางนโยบายและแผนงานดังนี้ 1) คณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย 2) คณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย 3) คณะกรรมการพิจารณาทุนการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย 4) คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาสาขาวิชา และ 5) งานที่บัณฑิตวิทยาลัยรับผิดชอบ จะต้องมีการให้การสนับสนุน

เป้าหมายการดำเนินการเสริมสร้าง และสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ด้านคุณภาพ และมาตรฐานที่เป็นสากล และการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ คือ 1) จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาและวิชาชีพชั้นสูง โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ และคุณภาพตามมาตรฐานสู่สากล 2) ผลิตรายงานวิจัยทั้งระดับพื้นฐานประยุกต์และพัฒนาในทุกสาขาวิชาการเพื่อสามารถสนับสนุนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) ปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการในทุก ๆ ด้าน ให้เกิดความคล่องตัว 5) มุ่งจัดการทรัพยากรและรายได้ให้เพียงพอต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยรวม 6) มุ่งประสานประโยชน์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจเอกชน องค์กรศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สมาคม ชมรมนักศึกษาเก่า

2.2.6 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร (2549) ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย ดังนี้ 1) กำกับมาตรฐานการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด 2) สนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล 3) ประสานงานจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษากับคณะต่าง ๆ เพื่อการบริหารจัดการและการควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา ในระดับบัณฑิตศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 4) จัดการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา และบริการวิชาการ ณ ศูนย์วิทยา

บริการนอกจังหวัดพิษณุโลก 5) เสริมวิสัยทัศน์ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและคุณวุฒิให้แก่นิสิต คณาจารย์ บัณฑิตศึกษา และบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย และ 6) สนับสนุนส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและ ประเพณีดั้งเดิม

2.2.7 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา (2549) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยตามพันธกิจไว้ดังนี้ 1) บัณฑิตวิทยาลัยอยู่ในฐานะ “administrative unit” ที่เป็นทั้ง “resource” และให้ “support” “academic units” ต่าง ๆ (ภาควิชา/คณะ/วิทยาลัยที่เปิดสอนใน ระดับบัณฑิตศึกษา) 2) กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติต่าง ๆ กำกับมาตรฐานหรือประกันคุณภาพ ภายใต้กรอบนโยบายของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจว่าปริญญาบัตรทุกใบทุกสาขาของ มหาวิทยาลัยบูรพาได้มาตรฐานกลาง เป็นที่ยอมรับของสังคมระดับชาติและระดับนานาชาติ 3) บัณฑิตวิทยาลัยจะต้องร่วมกับ academic units ต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ผลิตประสาสนียบัตรบัณฑิต มหาบัณฑิตและคุณวุฒิบัณฑิต “ทายาท ทางวิชาการ” ที่พร้อมด้วยคุณธรรม มีความสร้างสรรค์ ทำงานเป็นทีมได้เก่ง ไม่เห็นแก่ตัว และร่วมชี้นำสังคมได้ดี ทั้งในฐานะนักวิชาการ/นักปฏิบัติการ/นักบริหารจัดการ ในศาสตร์สาขาต่าง ๆ โดยทั้งนี้ถือว่าศาสตร์สาขาต่าง ๆ มีความ สำคัญเท่าเทียมกัน

2.2.8 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2549) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัยตามพันธกิจ คือการสนับสนุนการผลิตบัณฑิตระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชาเฉพาะ และสาขาวิชาร่วม หรือสหวิทยาการที่มีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการ และการวิจัยให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และนานาชาติ และ ภารกิจหลักของบัณฑิตวิทยาลัย ในการดำเนินงานบริหารและการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งในหลักสูตรของคณะ และหลักสูตรสาขาวิชาร่วม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจหลักของบัณฑิตวิทยาลัย ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1) ภารกิจด้านการบริหาร รับผิดชอบงานสนับสนุนการบริหารทุกด้านของบัณฑิตวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีภารกิจหลักได้แก่ งานผลิตและจัดระบบเอกสาร งานคลังและพัสดุ งานบริหารบุคคล งานประชาสัมพันธ์ งานแผนและนโยบาย งานวิเทศสัมพันธ์ และงานบริการทั่วไปอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย 2) ภารกิจด้านบริการการศึกษา รับผิดชอบงานด้านบริการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา งานสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และงานกำกับและควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีภารกิจหลักได้แก่ งานคัดเลือกเข้าศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา งานหลักสูตร งานการจัดการเรียนการสอน งานสอบภาษาต่างประเทศ และสอบประมวลความรู้ สอบวัดคุณสมบัติ งานกิจการนิสิตและทุนการศึกษา งานจัดอบรมสัมมนา งานพัฒนาคุณภาพบัณฑิต งานสาขาวิชาร่วมหรือสหวิทยาการ งานบริการจัดการศึกษาภายนอก นอกจากนี้ยังมีภารกิจในการดำเนินงาน โครงการอื่น ๆ ที่เป็นภาพรวมของบัณฑิตวิทยาลัย และ 3) ภารกิจด้านการประกันคุณภาพ รับผิดชอบงานวิจัยสถาบัน งานประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา งานบริการบัณฑิต งานมาตรฐาน บทนิพนธ์ งานสารสนเทศ งานติดตามบัณฑิต และงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2.9 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล (2549) สภามหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ ในคราวประชุมครั้งที่ 77/2505 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2505 มีมติรับหลักการ “โครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย” และสภาการศึกษาแห่งชาติได้รับหลักการ เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2505 ต่อมาเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2507 บัณฑิตวิทยาลัย จึงได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ และเปิดรับนักศึกษาครั้งแรกในภาคต้นปีการศึกษา 2505 นั้นเอง

เนื่องจากบัณฑิตวิทยาลัยได้จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานระดับคณะเมื่อครั้ง “มหาวิทยาลัยมหิดล” ยังมีชื่อว่า “มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์” ดังนั้น ภารกิจที่กำหนดไว้เมื่อแรกตั้งจึงมุ่งเป็นแหล่งผลิตอบรมแพทย์เฉพาะทางในประเทศไทย และเป็นแหล่งผลิตอาจารย์ให้โรงเรียนแพทย์ รวมถึงอาจารย์ที่จะสอนในคณะทันตแพทย์ คณะเภสัชศาสตร์ โดยเฉพาะในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์พื้นฐาน ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการค้นคว้าและวิจัยปัญหาทางการแพทย์และการสาธารณสุข

งานด้านบัณฑิตศึกษาในระยะเริ่มแรกได้รับความช่วยเหลือดำเนินการจัดการเรียนการสอนจากมูลนิธิร็อกกี้เฟลเลอร์ ที่คณะวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งจัดการเรียนการสอนในลักษณะหลักสูตรนานาชาติ เนื้อหาหลักสูตรของต่างประเทศ ใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอน และมีชาวต่างประเทศเข้ามาร่วมศึกษา จากปี พ.ศ. 2505 จนถึงปัจจุบัน จำนวนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 275 หลักสูตรสาขาวิชา กระจายอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาต่าง ๆ

ปณิธาน ส่งเสริมบัณฑิตศึกษา เน้นพัฒนาสังคมไทย ก้าวไกลสู่มาตรฐานสากล

วิสัยทัศน์ เรียนรู้ คู่คุณธรรม นำวิจัย ด้วยวิถีไทย สู่สากล

พันธกิจ มีการดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดและดำเนินการพัฒนาควบคุมมาตรฐาน และประกันคุณภาพหลักสูตร และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 2) ให้บริการ ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานตามระบบพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษาแก่หลักสูตร เพื่อให้เกิดคุณภาพบัณฑิตที่มีมาตรฐานสากล 3) ส่งเสริมและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาบัณฑิตศึกษา และ 4) ทำให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีพลวัต (dynamic) พร้อมทั้งจะพัฒนาในทางที่ดีขึ้นตลอดเวลา

2.2.10 งานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้

งานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2549) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นสถานบันการศึกษาด้านเกษตรกรรม ที่เก่าแก่และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับมากแห่งหนึ่งของประเทศ ได้เปิดสอนนักศึกษาตั้งแต่วันที่ 7 มิถุนายน 2477 จวบจนปัจจุบัน สัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ต้นไม้ที่ใช้เป็นสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัย คือ อินทนิล อินทนิล เป็นไม้สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่แทนความแข็งแกร่ง บึกบึน ทรหด อดทน ของบรรดาลูกแม่โจ้ เนื่องจากอินทนิลเป็นไม้ยืนต้นที่แข็งแรง อายุยาวนานและเจริญเติบโตได้ทุกสภาพของประเทศไทย ซ่อ มีลักษณะเกาะกันเป็นกลุ่มแน่นสีสด “เหมือนความรัก ความสามัคคี และความกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งขອງลูกแม่โจ้” ที่มีวันจางหายไป อินทนิล เป็นต้นไม้ที่เจริญได้ดีในทุกภาคของประเทศไทย เช่น “ลูกแม่โจ้ที่มาจากทุกหนทุกแห่ง” และกระจายกันออกไปเจริญเติบโตก้าวหน้าอยู่ทั่วทุกภาค ทั้งดิน เปลือก ใบ ใช้เป็นยาสมุนไพร “คุณคุณค่าของบรรดาลูกแม่โจ้” ที่ได้รับ ได้สร้างประโยชน์ให้กับสังคมประเทศชาติ เป็นระยะอันยาวนานของทุกภาค

ปรัชญา พัฒนาองค์ความรู้ ในรูปแบบการเรียนรู้ที่ผูกพันกับการฝึกปฏิบัติ เพื่อผลิตบุคลากรในสาขาวิชาชีพให้มีทักษะ ใฝ่รู้ สู้งาน คิดเป็น และมีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรม

วิสัยทัศน์ มุ่งพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ ทางวิชาการ ในระดับภูมิภาคสู่สากล เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ของคนทุกระดับชั้น และเป็นที่พักของตนเองและสังคมไทย

พันธกิจ มีการดำเนินการดังนี้ 1) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ ที่ทันต่อกระแสเปลี่ยนแปลง โดยเน้นทางการเกษตรวิทยาศาสตร์ประยุกต์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ตามความต้องการของสังคมและตลาดแรงงาน 2) ผลักดันและพัฒनावิศัยกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตรและวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม 3) มุ่งขยายโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาส เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา 4) มุ่งขยายการบริการวิชาการในระดับภูมิภาคสู่สากล 5) พัฒนามหาวิทยาลัย ให้เป็นที่พึ่งของสังคม ตลอดจนชี้นำชุมชน และท้องถิ่น 6) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ 7) สร้างระบบบริหารจัดการ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใส ในการบริหารงาน

2.2.11 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2549) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เดิมใช้ชื่อว่า วิทยาลัยการศึกษา ได้เปลี่ยนฐานะเป็นมหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2517 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช โปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม ของมหาวิทยาลัยแห่งนี้ว่า “ศรีนครินทรวิโรฒ” อันมีความหมายว่า “รุ่งเรืองเป็นศรีสง่าแห่งนคร” มหาวิทยาลัยแห่งนี้ เดิมมีวิทยาเขต 8 แห่ง ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร 4 แห่ง คือ วิทยาเขตประสานมิตร วิทยาเขตปทุมวัน วิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตพลศึกษา และตั้งอยู่ในต่างจังหวัด 4 แห่ง คือ วิทยาเขตบางแสน วิทยาเขตพิษณุโลก วิทยาเขตมหาสารคาม และวิทยาเขตสงขลา ซึ่งปัจจุบันนับคือ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และมหาวิทยาลัยทักษิณ

ปรัชญา การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษารสร้างความรู้ และกระบวนการเรียนรู้ก่อให้เกิดปัญญา เพื่อพัฒนาสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างมีคุณภาพ

ปณิธาน บัณฑิตมีความมุ่งมั่นที่จะทำหน้าที่เป็นองค์กรประสาน เชื่อมโยงกับคณะ สถาบัน สำนักต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกสาธารณะ มีศักดิ์แห่งความเป็นมนุษย์ และผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ

วัตถุประสงค์ มีการดำเนินการดังนี้ 1) อำนวยความสะดวก ประสานงาน และสนับสนุน ส่งเสริมการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา 2) วางแผนพัฒนา และดำเนินการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในหลักสูตรที่เป็นวิชาการ 3) ดูแลรักษามาตรฐานการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 4) ให้บริการและให้คำปรึกษาเพื่อสนับสนุนการศึกษาของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา และ 5) พัฒนาหลักสูตร และการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ให้ตอบสนองต่อชีวิตของคนและสังคม และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในแวดวงวิชาการ

2.2.12 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร (2549) บัณฑิตวิทยาลัย ได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2515 โดยมีกำเนิดมาจากโครงการจัดตั้งสถาบันโบราณคดี และโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย ได้เปิดรับนักศึกษารุ่นแรกตั้งแต่ปีการศึกษา 2516 โดยเปิดรับนักศึกษาระดับ

ประกาศนียบัตรบัณฑิต 1 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาสถาปัตยกรรมไทยและระดับปริญญาโท 2 สาขาวิชา คือ สาขาวิชาโบราณคดี และสาขาวิชาจารึกภาษาโบราณ (ปัจจุบัน คือ สาขาวิชาจารึกภาษาไทย) มีนักศึกษาทั้งสิ้น 18 คน

ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย ได้กำหนดคณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ไว้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของบัณฑิตวิทยาลัย ดังนี้

ปณิธาน “มุ่งมั่นให้บริการ พัฒนางานให้มีคุณภาพ”

วิสัยทัศน์ “บริการรวดเร็ว เสมอภาค และพัฒนางานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย”

พันธกิจ “มุ่งส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เป็นสากล เน้นการสร้างความเป็นเลิศสาขาวิชาการและวิชาชีพ สามารถประยุกต์ความรู้จากการศึกษา และวิจัยไปสู่แนวปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีจิตสำนึก ด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างแท้จริง”

วัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้ 1) เป็นหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย 2) ประสานงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวกในการดำเนินการศึกษา และการวิจัยให้แก่คณะวิชาที่ทำการเปิดการสอนระดับบัณฑิตศึกษา 3) ประเมินผลและสรุปผลการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา 4) ดำเนินงานและปฏิบัติงาน เพื่อให้การศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2.2.13 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2549) ได้ดำเนินการสอนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาดังแต่ปีการศึกษา พ.ศ. 2522 โดยเปิดรับนักศึกษาในหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาเคมีศึกษา เป็นสาขาแรกและได้จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน พ.ศ. 2523 มีฐานะเป็นคณะหนึ่งในมหาวิทยาลัย โดยมีภารกิจหลัก คือ ประสานงานในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา รักษามาตรฐานการศึกษาและประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริม/สนับสนุนการค้นคว้าวิจัย และเป็นหน่วยงานกลางในการรับสมัครสอบคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา ปัจจุบันบัณฑิตวิทยาลัยมีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา จำนวน 134 หลักสูตร แยกเป็นหลักสูตรประกาศนียบัตร 5 สาขาวิชา หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง 2 สาขาวิชา หลักสูตรระดับปริญญาโท 93 สาขาวิชา และหลักสูตรระดับปริญญาเอก 34 สาขาวิชา

วิสัยทัศน์ บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย ทำหน้าที่จัดการศึกษาบัณฑิตศึกษาระดับมาตรฐานสากล

พันธกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุตามกรอบวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ บัณฑิตวิทยาลัยจึงกำหนดพันธกิจหลักที่สำคัญไว้ดังต่อไปนี้ 1) กำหนด กำกับ ดูแลมาตรฐานและการประกันคุณภาพหลักสูตรให้ได้มาตรฐานสากล 2) ส่งเสริม สนับสนุน วิจัยเกี่ยวเนื่องระดับบัณฑิตศึกษา

2.2.14 งานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

งานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (2549) ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ พ.ศ. 2541 เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดกองบริการการศึกษา ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางประสานงานจัดการศึกษาดูแล กำกับการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีมาตรฐาน โดยแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นผู้ดูแลควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน ในปีการศึกษา 2548 มีคณะที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาใน 8 คณะ จำนวน 37 คณะ จำนวน สาขาวิชา แยกเป็นระดับปริญญาโท 26 สาขาวิชา และปริญญาเอก 13 สาขาวิชา โดยมีงานบัณฑิตศึกษาของคณะเพื่อทำหน้าที่ประสาน งานจัดการศึกษาภายในคณะ

งานบัณฑิตศึกษามีภาระหน้าที่ประสานนโยบายจัดการศึกษา วางแผนงาน ดูแลกำกับ การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีมาตรฐานทางวิชาการ ดูแลการจัดการศึกษาของหลักสูตรที่เปิดสอน ประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาส่งเสริมกิจกรรม การผลิตบัณฑิต ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา ให้คำปรึกษาและบริการทาง วิชาการ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารสนเทศทางการศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา โดยมี ลักษณะงานที่ปฏิบัติแบ่งออกเป็น 3 งานย่อย ดังนี้ 1) งานบริหารและบริการบัณฑิตศึกษา 2) งานวิชาการ 3) งาน มาตรฐานการศึกษาและวิทยานิพนธ์

นโยบายคุณภาพ นโยบายในการดำเนินงานบัณฑิตศึกษา มีนโยบายให้เป็นไปตาม ประชญาและวัตถุประสงค์ ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา จึงกำหนดนโยบายสำหรับการดำเนินงานไว้ดังนี้

ปรัชญา มุ่งมั่น พัฒนางาน เพื่อส่งเสริมการศึกษา สร้างคุณภาพ และให้บริการด้วย ความเป็นกัลยาณมิตร

วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นส่งเสริมพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้ มีคุณภาพทางวิชาการและมีมาตรฐานความเป็นสากล

พันธกิจ “สนับสนุนส่งเสริมการผลิตบัณฑิตที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีให้มีคุณภาพ ทางวิชาการและองค์ความรู้ระดับมาตรฐานสากล พร้อมด้วยคุณธรรม และจริยธรรม”

2.2.15 งานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม

งานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยนครพนม (2549) เป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดจากการ หลอมรวมสถานศึกษาในจังหวัดนครพนมตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยนครพนม พ.ศ. 2548 ซึ่งประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 122 ตอนที่ 75 ก เมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2548 จึงมีผลให้มหาวิทยาลัยนครพนม ได้รับ ยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยนครพนม” ตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2548

การจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัยนครพนม และให้มหาวิทยาลัยนครพนม เป็นนิติบุคคล เป็นส่วนราชการตามกฎหมาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยนครพนมดำเนินการภายใต้ภารกิจเดิมของสถานศึกษาที่นำมาหลอม รวม จัดการศึกษาทั้งในระดับหลักสูตรระยะสั้น หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตร ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หลักสูตรปริญญา ภายใต้ภารกิจการหลอมรวมสถานศึกษาต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาเดิมที่จัดตั้งสถาบันขึ้นมาใหม่

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยนครพนมเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขงที่มุ่ง จัดการศึกษาด้านทักษะวิชาชีพ และผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ โดยเน้นการกระจายโอกาส ทางการศึกษาแก่ชุมชน ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นไปถึงระดับอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขงทางการผลิตบัณฑิตการบริการ วิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยมีการวิจัยเป็นฐาน และเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารจัดการที่ดี

พันธกิจ มีการดำเนินการดังนี้ 1) พัฒนามหาวิทยาลัยเป็นแหล่งกระจายโอกาสทาง การศึกษาแก่ประชาชน ให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพและเป็นชุมชนทางวิชาการ ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นถึงระดับอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง 2) สร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการที่สอดคล้องกับศักยภาพ

พื้นฐานของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและเชื่อมโยงผู้เครือข่ายอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและเครือข่ายสากล
3) ผสมผสานและประยุกต์ความรู้บนพื้นฐานการปฏิบัติการสอน เพื่อสร้างสมรรถนะและโลกทัศน์สากลให้แก่บัณฑิต

ภาระหน้าที่ 1) ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและทักษะในวิชาชีพ รู้จักคิดอย่างมีเหตุผลมีคุณธรรม จริยธรรม และมีความใฝ่เรียนรู้ 2) จัดการศึกษาทางด้านวิชาชีพทั้งระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา 3) สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและนำความรู้นั้น ไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศและภูมิภาคใกล้เคียงโดยเน้นการวิจัย การประยุกต์ และบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นกับเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมให้เข้มแข็งมีสันติสุขและยั่งยืน 4) ส่งเสริม ประยุกต์ และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง 5) ให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาศักยภาพในการผลิตและบริการชุมชน สังคม และประเทศตลอดจนการชี้แนะทางเลือกที่ดีแก่ชุมชนและสังคม 6) ทำนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาและนันทนาการ 7) ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาการวิจัยและการบริการกับสถาบันและหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ 8) จัดการศึกษาโดยเน้นประชาชนในภูมิภาคที่ตั้งของมหาวิทยาลัยและประเทศใกล้เคียงเป็นสำคัญ 9) ร่วมพัฒนาท้องถิ่น ดำเนินการจัดการศึกษาและฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการและเสริมสร้างองค์ความรู้ของชุมชนให้เข้มแข็ง เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน 10) จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ชุมชน และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและบริหารจัดการ

2.2.16 มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

มหาวิทยาลัย นราธิวาสราชนครินทร์ (2550) ได้กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจในการบริหารจัดการระดับบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

ปรัชญา ศึกษา วิจัยวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพ และสังคมศาสตร์เป็นรากฐานในการพัฒนาคนชุมชน สังคมของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

วิสัยทัศน์ เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางการศึกษาวิชาชีพด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์สุขภาพและสังคมศาสตร์บนพื้นฐานความเข้มแข็งของงานวิจัย ความหลากหลายทางศิลปะและวัฒนธรรม ยึดหลักการให้โอกาสทางการศึกษา

พันธกิจ ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย กำหนดไว้ 5 ด้านดังนี้ 1) ด้านผลิตบัณฑิต 2) ด้านผลิตผลงานวิชาการ งานสร้างสรรค์ และงานวิจัย 3) ด้านบริการวิชาการและวิชาชีพ 4) ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการกีฬา 5) ด้านการบริหารและการจัดการ

2.2.17 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ (2549ข) เป็นสถาบันอุดมศึกษาในภาคใต้ ตั้งขึ้นเพื่อเป็นสถานบันการศึกษาที่สนองตอบต่อความต้องการพัฒนากำลังคนของท้องถิ่น โดยมีจุดเริ่มต้นจากการขยายงานออกสู่ภูมิภาคของวิทยาลัยการศึกษา ซึ่งได้กระจายโอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้นักเรียนในส่วนภูมิภาคได้มีโอกาสศึกษาต่อ จึงมีการจัดตั้งวิทยาลัยการศึกษา สงขลาขึ้น เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2511 ผลจากการพัฒนาของวิทยาลัยการศึกษา สงขลาในปี 2517 จึงได้ยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สงขลา ต่อมาปี 2535 เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ภาคใต้ และได้รับยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย เอกเทศชื่อว่า “มหาวิทยาลัยทักษิณ” เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2539

สำหรับการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยทักษิณ ได้เริ่มดำเนินการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นทางการตั้งแต่ปีการศึกษา 2523 จวบจนถึงปัจจุบัน นับเป็นระยะเวลากว่า 25 ปี

ปณิธาน ผู้สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยทักษิณ เป็น นักวิชาการและนักวิชาชีพ ที่มีจริยธรรม ใฝ่รู้ และ ความสามารถในการสร้างงาน สื่อสาร และวิจารณ์ดังนี้

- 1) มีจริยธรรม ใฝ่รู้ และแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างอิสระ
- 2) สามารถ สร้างงาน และสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง
- 3) สามารถสื่อสาร และสื่อความหมายด้วยการแสดงความคิดเห็น การเขียนบทความ การเสนอเรื่องทางวิชาการต่อที่ประชุม ได้อย่างเหมาะสม
- 4) สามารถวิเคราะห์และวิจารณ์บนพื้นฐานวิชาการ ได้อย่างมีเหตุผล

วัตถุประสงค์ มีการดำเนินการดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับประเทศ และในระดับภูมิภาค 2) เพื่อพัฒนาศักยภาพทางวิชาการและการวิจัยของอาจารย์และนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาโดยมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ 3) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) เพื่อพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

วิสัยทัศน์ มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการและความเป็นสากล ภายใต้ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

พันธกิจ พันธกิจของการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา คณะ และสาขาวิชา หรือ สาขาวิชาร่วมคือการสนับสนุนการผลิตบัณฑิตระดับสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชาเฉพาะและสาขาวิชาร่วม หรือสหวิชาที่มีคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการและวิจัยมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

หน้าที่และภารกิจ 1) ประสานงาน สนับสนุน และกำกับดูแลคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 2) ดูแลรับผิดชอบหมวดวิชาชีพรุ่นพื้นฐานทั่วไปของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา 3) ส่งเสริมสนับสนุน และรองรับหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา รวมทั้งบริหารจัดการหลักสูตรที่เป็นสหวิทยาการ และหลักสูตรที่ไม่สังกัดคณะใดคณะหนึ่งโดยตรง 4) สนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษาให้มีศักยภาพทั้งการเรียนการสอน การวิจัย และการเป็นที่ปรึกษา 5) สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก 6) ส่งเสริมการพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยวิทยานิพนธ์ส่วนานาชาติ 7) ทำหน้าที่เชิงรุกในการจัดหางบประมาณและแหล่งทุนสนับสนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา

2.2.18 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2550) ได้พูดถึงประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยคือ ความพยายาม...ผู้ก้าวแรกของความสำเร็จ พ.ศ. 2510 ปีแห่งการเริ่มต้นของการเรียกร้องให้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราช นับแต่นั้นเป็นต้นมาความพยายามได้รับการตอบสนองและมีความก้าวหน้ามากขึ้นตามลำดับ พ.ศ. 2528 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้นำขอเนก สิทธิประศาสน์ ผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราชในสมัยนั้น นำคณะกรรมการรณรงค์เพื่อให้มีมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราชเข้าเฝ้าเพื่อทูลเกล้าฯ ถวายหนังสือโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อขอพระบรมราชวินิจฉัย โดยที่พระองค์ท่านทรงมีพระราชกระแสรับสั่งเห็นด้วยเพราะมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งดีและเป็นประโยชน์

วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2543 คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติโครงการจัดตั้งมหาวิทยาลัยที่จังหวัดนครศรีธรรมราช และได้นำความขึ้นกราบบังคมทูลเพื่อขอพระราชทานชื่อจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ โดยได้พระราชทานนามมหาวิทยาลัยแห่งนี้ว่า “มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์” อันเป็นสร้อยพระนามในสมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์อัครราชกุมารี วันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2535 ฯพณฯ อานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรี ได้รับสนองพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า “โดยที่เป็นการสมควรจัดตั้งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้น โดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ทำหน้าที่รัฐสภา” มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์จึงเอาวันอันเป็นมหามงคลนี้เป็นวันสถาปนามหาวิทยาลัย

ปณิธาน มหาวิทยาลัยมีจุดมุ่งหมายหลักในการบุกเบิกแสวงหา บำรุงรักษาและถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าและความเป็นเลิศทางวิชาการ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ ปัญญา และคุณธรรม เอื้ออำนวยต่อความเจริญของสังคมและของมนุษยชาติ มุ่งสร้างบัณฑิตให้เป็นทั้ง “คนดีและคนเก่ง”

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เป็นองค์การธรรมรัฐ เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นหลักในถิ่นเป็นเลิศสู่สากล

พันธกิจ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีภารกิจหลัก 4 ประการคือ 1) ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการ ในพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคใต้และของประเทศ 2) ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ให้สามารถนำไปใช้ในการผลิตให้มีคุณภาพและสิทธิภาพ เพื่อความสามารถในการพึ่งตนเองและการแข่งขันในระดับนานาชาติ 3) ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชนในด้านให้คำปรึกษาแนะนำการวิจัยและการพัฒนาการทดสอบการสำรวจ รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาอันจะก่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภูมิภาคและประเทศชาติ 4) อนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปและวัฒนธรรม อันเป็นจารีตประเพณี รวมทั้งศิลปะบริสุทธิ์ และศิลปะประยุกต์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์รวมของชุมชนและแบบอย่างที่ดีของสังคม

2.2.19 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2549) ได้รับสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐตามพระราชบัญญัติจัดตั้ง เมื่อวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2541 โดยมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ การดำเนินการด้านต่าง ๆ ได้มีการพัฒนามาเป็นลำดับด้วยความมั่นคงและมีคุณภาพ จวบจนถึงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้ทรงมีพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ให้สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จพระราชดำเนินแทนพระองค์ประกอบพิธีเปิดการศึกษา 2545 ยังความปลื้ม ปิติ สำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้น

ปณิธาน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงจะเป็นแหล่งสืบสานพระราชปณิธานของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีที่จะ “สร้างคน สร้างความรู้ สร้างคุณภาพ” อนุรักษ์และฟื้นฟูธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ด้อยโอกาสด้วยการให้การศึกษาระดับสูงเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพแสวงหาองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาบ้านเมืองและสร้างไว้ซึ่งประเพณีและศิลปวัฒนธรรมที่ดีงามของชาติพันธุ์ต่าง ๆ ในภาคเหนือและภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงตอนบน

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลางที่มีคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาในระดับสากล มีความเป็นเลิศในศิลปะและวิทยาการสาขาต่าง ๆ เพื่อเป็นแหล่งผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพของประเทศและอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง รวมทั้งเป็นแหล่งสร้างสมและพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ควบคู่กัน กับการนำองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัยออกไปสู่การประยุกต์ใช้ในสังคมและภาคอุตสาหกรรมของประเทศ ในขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นการศึกษาและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมของชาติ

พันธกิจ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พุทธศักราช 2541 มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่มีพันธกิจหลักที่สำคัญของความเป็นสถาบันอุดมศึกษา 4 ประการ คือ 1) การผลิตบัณฑิต 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการแก่สังคม และ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์และสิ่งแวดล้อม

2.2.20 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2550) ได้รับการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ อยู่ในกำกับของรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย เป็นเมืองมหาวิทยาลัยที่มุ่งเสริมสร้างความคล่องตัว และประสิทธิภาพในการบริหาร ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการ ในการดำเนินงาน เป็นชุมชนทางวิชาการที่เป็นแหล่งรวมผู้รู้ ผู้เรียน และสรรพวิทยาการด้านศิลปะศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพประโยชน์ต่อบุคคลและสังคมมหาวิทยาลัยแห่งนี้ มีปณิธานอันมั่นคง ที่จะดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ พัฒนาคูณภาพชีวิตมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสะสม และสร้างสรรค์ภูมิรัฐภูมิธรรม และภูมิปัญญา เพื่อพัฒนามนุษยชาติชั่ววันรันดร์

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำหนึ่งของประเทศไทย และเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของเอเชีย ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นชุมชนวิชาการและเป็นคลังปัญญาที่ดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ มีผลสัมฤทธิ์ในการสะสมและสร้างสรรค์ภูมิรัฐภูมิธรรมและภูมิปัญญา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบุคคลและสังคม

2.2.21 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2549) ได้กำหนดกรอบตามพันธกิจสถาบันดังนี้
ปรัชญาในการดำเนินงาน ดำเนินงานโดย มุ่งเน้นคุณภาพและยึดมั่นในคุณธรรม เพื่อดำรงไว้ซึ่งความเป็นผู้นำในการพัฒนา

ปณิธาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ถือกำเนิดจากแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช โดยเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูง เน้นวิจัย ฝึกอบรม และบริการ มุ่งเน้นให้การพัฒนาก่อเกิดผลแก่ประเทศชาติ สอดคล้องกับพลวัตการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญในการผลิตผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมในสังคม ชี้นำความคิด เพื่อการบริหารจัดการและการพัฒนาสังคมไทยเป็นสถาบันสร้างผู้นำสังคมไทย ศึกษา วิจัย รับผิดชอบต่อสังคมด้านพัฒนบริหารศาสตร์

พันธกิจ ผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่มีภาวะผู้นำ พัฒนาองค์ความรู้ และให้บริการวิชาการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรของประเทศมีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาประเทศให้เจริญ

แผนยุทธศาสตร์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2548-2551 มีการดำเนินการดังนี้
1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม โดยการควบคุมคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) สร้างความสมดุลของการสอน การวิจัย การอบรม และบริการสังคม 3) พัฒนาสถาบันขึ้นเป็นสถาบันชั้นนำด้านพัฒนบริหารศาสตร์ในเอเชีย

สร้างเครือข่าย เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 4) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและบุคลากร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 5) เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถาบัน

2.2.22 บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง(2549) เป็นมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2528 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษา ค้นคว้าวิจัย และการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เพื่อความก้าวหน้า ทางอุตสาหกรรม และเศรษฐกิจของประเทศ เดิมที สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันพระจอมเกล้า พ.ศ. 2514 ด้วยการรวมวิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี วิทยาลัยเทคนิคพระนครเหนือ และวิทยาลัยเทคนิค รัตนบุรี เข้าด้วยกัน โดยแต่ละแห่งมีฐานะเป็นวิทยาเขต วิทยาลัยโทรคมนาคมนนทบุรี เป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตนนทบุรี และในปีเดียวกันนั้น ได้ย้ายไปที่ อำเภอลาดกระบังเป็นวิทยาเขตเจ้าคุณทหาร

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบังประกอบด้วยพระนาม “พระจอมเกล้า” ซึ่งได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมพระราชทานตามพระบรมนามาภิไธย แห่งพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และมีพระบรมราชานุญาตให้อัญเชิญตรา “พระมหามงกุฎ” มาเป็น สัญลักษณ์แห่งสถาบันฯ ด้วยนับเป็นสิ่งอันศักดิ์สิทธิ์ และเป็นมหายมงคลยิ่ง ส่วนคำว่า “เจ้าคุณทหาร” นั้นมีไว้เพื่อ เป็นอนุสรณ์แด่ท่านเจ้าพระยาสุรสงครามวิไลวัฒน์ (วร บุนนาค) หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “เจ้าคุณทหาร” ตามที่ท่าน เลี่ยม พรตพิทยพัชทายาทของท่าน ได้แจ้งความประสงค์ไว้ในการบริจาคที่ดิน ที่เป็นที่ตั้งของสถาบัน ในปัจจุบัน

การดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย มีภารกิจหลัก 4 ประการคือ

- 1) ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับบัณฑิตศึกษาให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจ
- 2) ดำเนินการค้นคว้า วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อความสามารถในการพึ่งตนเอง และการแข่งขันในระดับนานาชาติ
- 3) ให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชนในด้านให้ คำปรึกษาแนะนำการวิจัยและการพัฒนาการทดสอบ การสำรวจ รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาอันจะ ก่อให้เกิดการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่จำเป็นเหมาะสมสู่ระดับสากล

2.2.23 บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (2549) เป็น หน่วยงานระดับคณะ ทำหน้าที่ประสานงานด้านการเรียนการสอน และการวิจัยของคณะต่าง ๆ ที่ดำเนินการ เกี่ยวกับบัณฑิตศึกษา โดยมีคณาจารย์ในสังกัดคณะต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมสอนในระดับบัณฑิตศึกษาเป็นคณาจารย์ ประจำบัณฑิตวิทยาลัย การดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย แบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านนโยบายและการบริหาร มี คณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย ตามมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระ นครเหนือ พ.ศ. 2528 ประกอบด้วยอธิการบดีเป็นประธานกรรมการ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นรองประธาน กรรมการ คณบดีจากคณะที่มีการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาเป็นกรรมการ และรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยคนหนึ่ง เป็นเลขานุการ ดำเนินการไปตามนโยบาย 2) ด้านการบริหารและบริการวิชาการ ดำเนินการด้านธุรการ และ บริการวิชาการ เกี่ยวกับงานสำนักงานคณบดี และงานวิชาการการให้คำปรึกษา การควบคุมการปฏิบัติการทาง วิชาการ ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสถาบัน งานจัดหา พิจารณาทุน และทุนวิจัยสำหรับนักศึกษา

2.2.24 บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (2549) เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอน และการวิจัยในสาขาวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ มาเป็นเวลากว่า 40 ปี และได้มีการขยายอย่างต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย และวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม ได้ถูกจัดตั้งขึ้นจากการที่มหาวิทยาลัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของศาสตร์ทางการจัดการที่มีความสำเร็จต่อการบริหารจัดการองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย การจัดการและนวัตกรรม มีปณิธานในการผลิตบัณฑิตที่มีความรอบรู้ และกระตือรือร้นในการสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง และองค์การให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ในเวลาที่การท้าทายที่การแข่งขันตัดสินใจกันด้วย ความรวดเร็ว ความเป็นเลิศทางการให้บริการ เทคโนโลยีที่ล้ำหน้า และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้มีมติดูแลที่บัณฑิตจาก GMI จะได้รับการถ่ายทอด และฝึกฝนคือ 1) ด้านความร่วมมือทางวิชาการ (cooperative dimension) 2) ด้านมิตินวัตกรรม (innovative dimension) 3) ด้านมิติภาวะผู้นำ (leadership dimension) 3) ด้านมิติของการเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial dimension)

วิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน เต็มใจ Service ระดับบัณฑิตศึกษา โท-เอก Inter ต่างประเทศ Based on คุณภาพ

ภารกิจ ฝ่ายบริการการศึกษา บัณฑิตศึกษา การรับเข้านักศึกษาตามนโยบายของมหาวิทยาลัย จัดทำทะเบียนรายวิชาและดำเนินการเกี่ยวกับการลงทะเบียนเรียน ประมวลผลการศึกษาตามระเบียบของมหาวิทยาลัย การจัดสรรทุนการศึกษา มาตรฐานบัณฑิตคุณภาพด้านการศึกษาและการสนับสนุนการพัฒนาทางด้านวิชาการ เผยแพร่ผลงานวิชาการ

แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ดังนี้ 1) มุ่งสร้าง และผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษาที่มีคุณภาพ โดยการควบคุมคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) สร้างความได้เปรียบทางการสอน การวิจัย การอบรม และบริการสังคม 3) พัฒนาสถาบันขึ้นเป็นสถาบันชั้นนำ สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ 4) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและบุคลากร อย่างเป็นระบบ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมประเทศชาติ 5) พัฒนาขีดความสามารถของอาจารย์ผู้สอน กระบวนการวิจัย สู่ระดับชาติ และนานาชาติ

2.3 บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย ในประเทศสหรัฐอเมริกา

การอุดมศึกษาเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ การผลิตกำลังคนในระดับอุดมศึกษา เป็นการให้ความรู้ ความสามารถและการเสริมทักษะในชั้นสูง ซึ่งจะนำไปสู่บทบาทและส่วนสำคัญในการผลักดันหรือพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา

สมบัติ นพรัตน์ (2546) ได้เขียนสรุปวิเคราะห์ เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัยในต่างประเทศของสหรัฐอเมริกาไว้ดังนี้ บัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการสร้างสรรค และค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ และการจัดสรรทุนการศึกษารูปแบบต่าง ๆ โดยการให้ความสะดวกด้านการจัดกิจกรรมแก่นิสิตบัณฑิตศึกษา เป็นผู้นำในการกำหนดความหมายของประสบการณ์บัณฑิตที่ยอดเยี่ยม ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ และสนับสนุนผลประโยชน์ของวิสาหกิจบัณฑิตศึกษา ทั้งระดับประเทศและระดับโลก เพื่อให้บรรลุภารกิจดังกล่าว บัณฑิตวิทยาลัยจะต้องดำเนินการเพื่อให้โปรแกรมการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีความเข้มแข็ง เสมอต้นเสมอปลาย อย่างต่อเนื่อง เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งและตรวจสอบมาตรฐานของสถาบัน กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ในหลักสูตรและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ บัณฑิต

วิทยาลัยจะทำงานร่วมกับทุกคณะ เพื่อรักษาความเป็นกลางทางการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยสรุปให้เห็นพอสังเขปดังนี้

2.3.1 บัณฑิตวิทยาลัย: COLORADO UNIVERSITY

บัณฑิตวิทยาลัย มีการบริหารจัดการ โดยคณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย (GRADUATE SCHOOL ADVISORY COUNCLL) COLORADO UNIVERSITY, BOULDER ได้กำหนดบทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์: ภายใน 5 ปี นิสิตบัณฑิตศึกษา ไม่เพียงแต่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตนเลือกเรียนเท่านั้นยังสามารถนำความรู้ไปใช้ในชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เป็นทั้งนักวิชาการอาชีพและเป็นผู้นำในแวดวงที่มีใช้วิชาการ เช่น ในแวดวงธุรกิจ และอาชีพ

ภารกิจ: ภารกิจของคณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย คือการสนับสนุนความเป็นผู้นำของบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อให้สามารถดำเนินการให้ได้ตามวิสัยทัศน์ข้างต้น โดยการรักษาทรัพยากรสำหรับนิสิตและอาจารย์บัณฑิตศึกษา จัดให้มีการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งแวดล้อมในแวดวงวิชาการและโลกธุรกิจและโลกวิชาชีพจัดให้มีการให้คำปรึกษาแก่นิสิต หรือเพิ่มศักยภาพของทีมงานบัณฑิตวิทยาลัย

เป้าหมาย: 1) กำหนดความต้องการการช่วยเหลือของบัณฑิตวิทยาลัย 2) เผยแพร่ทุนนิสิตบัณฑิตศึกษา ที่ให้โดยรัฐ และมหาวิทยาลัย COLORADO 3) กำหนดทักษะที่เกี่ยวกับงานและคุณวุฒิในอนาคตที่นายจ้างคาดว่าจะได้จากมหาบัณฑิต/คุณวุฒิบัณฑิต และช่วยนิสิตพัฒนาความสามารถเพื่อให้มีความสามารถตามที่นายจ้างต้องการ 4) ช่วยมหาบัณฑิต / คุณวุฒิบัณฑิต ให้ได้งานตามความเหมาะสมกับความสามารถ และการศึกษาของตน 5) แจ้งความต้องการของบัณฑิตวิทยาลัยให้รัฐบาลกลางและองค์กรของรัฐบาลทราบ โดยเฉพาะความต้องการที่มีผลต่อการฝึกอบรมของนิสิต และความสามารถในการวิจัยของนิสิต 6) มีความสัมพันธ์กับบัณฑิตวิทยาลัยในต่างประเทศเพื่อสร้างหุ้นส่วน พัฒนาการวิจัยและแสวงหานักศึกษาจากต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ตามบทบาทพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ คือ มีการให้บริการวิชาการสู่ชุมชนที่กำหนดไว้ตามวิสัยทัศน์ มีการพัฒนาสู่ความเป็นผู้นำของนิสิตตามภารกิจ เผยแพร่ทุนวิจัยสำหรับนิสิต และมีการพัฒนาความสัมพันธ์ก่อให้เกิดวัฒนธรรมอันดีขององค์กร

2.3.2 บัณฑิตวิทยาลัย: UNIVERSITY OF WISCONSIN

บัณฑิตวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหาร โดยคณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย ณ UWM ไว้ดังนี้ 1) บัณฑิตวิทยาลัยรับผิดชอบการบริหารการศึกษาและวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาในประเด็นสำคัญที่ถูกมองข้ามไป ให้การสนับสนุนการวิจัย ทุนการศึกษา จัดกิจกรรมที่สร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อบทบาทที่ถูกมองข้ามไปเหล่านั้น เพื่อพัฒนาให้ โปรแกรมการศึกษาแข็งแกร่งขึ้น ความรับผิดชอบเหล่านี้ ควรถูกรวบรวม และปรากฏเป็นนโยบาย และถูกนำมาปฏิบัติในสถาบัน 2) บัณฑิตวิทยาลัยควรรับผิดชอบการบริหารนโยบายของคณะวิชาตลอดจนการนำนโยบายไปปฏิบัติ หน้าที่ประการนี้จะรวมไปถึงการบริหารการบริการ และนโยบายที่เกี่ยวกับนิสิตบัณฑิตศึกษาด้วย เช่น 2.1) มาตรฐานขั้นต่ำการรับเข้าและการรับใบสมัครและการตรวจสอบความก้าวหน้าทางด้านวิชาการของนิสิต 2.2) จัดให้ทุนและประสานงานกับผู้ที่ทุนการศึกษา 2.3) แต่งตั้งคณะกรรมการสอบวัดคุณสมบัติและที่ปรึกษาการวิจัยของนิสิตบัณฑิตศึกษา (โท/เอก)

2.4) ประเมินผลการเรียนและตรวจสอบการสำเร็จการศึกษา 2.5) กำหนดนโยบายและวิธีการที่มีผลต่อการศึกษา 2.6) ตรวจสอบความพอเพียงของการบริการที่ให้กับนิสิต 2.7) สนับสนุน ทางด้านวิชาการแก่นิสิต 3) บัณฑิตวิทยาลัยควรสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและการศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษา ในภาควิจัย/คณะ/ศูนย์ หรือระดับพหุสาขาวิชา เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้สูงขึ้น 4) บัณฑิตวิทยาลัยควรสนับสนุนการบูรณาการการศึกษาของนิสิตกับอาจารย์นิตดิวิจัยทุนการศึกษา และกิจกรรมสร้างสรรค์ต่าง ๆ 5) บัณฑิตวิทยาลัยควรปรับปรุงเป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์เชื่อมโยง การริเริ่มสร้างสรรค์ ที่เหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติ 6) ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย ระเบียบบัณฑิตวิทยาลัยควร 7) ทำหน้าที่บริการให้กับสถาบันทั้งมวลและปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ให้การศึกษ ของมหาวิทยาลัยและประชาสัมพันธการศึกษาาระดับบัณฑิตศึกษารวมทั้งเรื่องทุนการศึกษาด้วยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสารบัณฑิตวิทยาลัย มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ มีการดำเนินการเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษา การให้ทุนสำหรับนิสิต การให้คำปรึกษาสำหรับการให้บริการวิชาการ การให้นิสิตนำเสนอผลงานด้านวิชาการ การสนับสนุนผลงานด้านวิชาการของนิสิต และการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา

2.3.3 บัณฑิตวิทยาลัย: SOUTHERN ILLINOIS UNIVERSITY CORBONDALE

บัณฑิตวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหารตามภารกิจหลักของบัณฑิตวิทยาลัยคือ ภารกิจด้านการสอนและการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ดังนั้นบัณฑิตวิทยาลัยจะมีบทบาทด้านการพัฒนาโปรแกรมการสอนและการวิจัย การจัดการเงินทุน การอำนวยความสะดวกที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัย ของสมาชิกชมรมวิชาการ โดยคณะอาจารย์ทีมงานและนิสิตบัณฑิตศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจะทำให้เขาเหล่านั้นมีส่วนสนับสนุนสวัสดิการของสาธารณชนของทั้งชุมชนในภูมิภาค รัฐ ประเทศ และนานาชาติ

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ คือการสอน การวิจัย การพัฒนาโปรแกรมการสอนสู่ความเป็นสากล และการพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา

2.3.4 บัณฑิตวิทยาลัย: PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY

บัณฑิตวิทยาลัย มีการบริหารจัดการศึกษา ตามบทบาทพันธกิจ และโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ดังนี้

วิสัยทัศน์: มหาวิทยาลัย PENN STATE จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทางด้านการศึกษาวิจัยด้านบัณฑิตศึกษาที่มีชื่อเสียงเด่นดังแห่งหนึ่งของประเทศ และเป็นมหาวิทยาลัยที่นิสิต/นักศึกษาเลือกเรียนเป็นอันดับแรก สร้างความเข้มแข็งด้านการศึกษา วิชาการ การวิจัย

ภารกิจหลัก: ภารกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่การสนับสนุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้มีคุณภาพสูงที่สุดและทำให้มั่นใจได้ว่านิสิตระดับบัณฑิตศึกษาทุกเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ ทุกเพศหรือทุกลักษณะอย่างอื่น มีโอกาสได้รับความรู้อย่างเต็มศักยภาพเพื่อเป็นนักวิชาการ และนักวิชาชีพในอนาคต

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ คือการสนับสนุนการศึกษา การสอน การวิจัย การพัฒนาโปรแกรมการสอนสู่ความเป็นสากล การพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา สร้างความเข้มแข็งทางการศึกษา และการส่งเสริมวัฒนธรรมทุกเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ให้มีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ

2.3.5 บัณฑิตวิทยาลัย: KENTUCKY UNIVERSITY

บัณฑิตวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วยคณบดี รองคณบดี/หรือว่า ผู้ช่วยคณบดี และอาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย (Full Associate Faculty Members) มีหน้าที่กำหนดนโยบายและให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี ระเบียบต่าง ๆ และการเปิดโปรแกรมใหม่จะต้องได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ข้อเสนอใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของอาจารย์บัณฑิตจะต้องนำเข้าวาระการประชุมและส่งให้อาจารย์บัณฑิตอย่างน้อย 10 วันก่อนการประชุมขออนุมัติ

การเสนอแต่งตั้งอาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย กรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย เสนอได้ตลอดปีมีสมาชิกที่เป็น FULL OF MEMBER OF THE GRADUATE FACULTY และ AUXILLARY GRADUATE FACULTY MEMBER S (ลงคะแนนเสียงมาได้) หน้าที่ของคณาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย ได้แก่ ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้ได้มาตรฐาน ร่วมพัฒนาหลักสูตรและนโยบาย

หน้าที่ของคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ได้แก่ การรับผิดชอบ บริหารด้านนโยบายที่บัณฑิตวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบ

คณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย (THE GRADUATE COUNCIL) ประกอบด้วยผู้แทนคณะ 16 คน ผู้แทนนักศึกษา 2 คน โดยมีคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นประธาน รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยไม่มีสิทธิ์ลงคะแนนเสียง

สำหรับโปรแกรมที่เปิดสอนในต่างจังหวัด โดยคณะ/ภาควิชาต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ทำหน้าที่ประสานงานและดำเนินกิจกรรมเสริมเพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีมาตรฐานสูง ช่วยด้านการรับเข้าด้านการบริหาร และติดต่อกับนิสิตติดต่อด้านงานกับมหาวิทยาลัยที่ร่วมมือ การบริหารงาน ใช้กฎระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ คือ โครงสร้างการบริหารองค์การ การควบคุมคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การวิจัย การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และการวางระเบียบแนวปฏิบัติของบัณฑิตวิทยาลัย

2.3.6 บัณฑิตวิทยาลัย: UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN

บัณฑิตวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วยสำนักงานบัณฑิตศึกษา ซึ่งประกอบด้วยคณบดีและทีมงานและคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประมาณ 90 คน แต่ละภาควิชาหรือโปรแกรมที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาจะมีคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ทั้งหมด คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และกำกับแนะนำ โปรแกรมการศึกษาบัณฑิตศึกษาของภาควิชา แต่ละภาควิชาหรือโปรแกรมการศึกษาจะมีที่ปรึกษาบัณฑิต ทำหน้าที่เชื่อมโยงการบริหารระหว่างสำนักงานบัณฑิตศึกษาและภาควิชา โปรแกรมการศึกษาหรือวิทยาลัย ที่ปรึกษาบัณฑิต จะถูกแต่งตั้งโดยประธานของภาควิชาและอนุมัติโดยคณบดีวิชาการหรือคณบดีของโปรแกรม การศึกษาที่เกี่ยวข้อง มีผู้ช่วยที่ปรึกษาบัณฑิต ทำหน้าที่แทนในกรณีที่ปรึกษาไม่อยู่ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่อื่น เช่น ทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการรับเข้า ตัวบัณฑิตวิทยาลัยในทางกฎหมายก็คือ ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย (GRADUATE ASSEMBLY) ซึ่งประกอบด้วย สมาชิกอาจารย์ประมาณ 30 คน ซึ่งเป็นสมาชิกของคณะกรรมการบัณฑิตศึกษาผู้แทน 30 คนนี้จะถูกเลือกโดยการลงคะแนนของสมาชิกของคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา 6 คนด้วย

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย และที่ประชุมบัณฑิตวิทยาลัย รับผิดชอบ โดยการกำหนดนโยบาย และรับผิดชอบคุณภาพของบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย ขณะที่อำนาจหน้าที่ด้านงบประมาณอยู่ที่คณบดีของคณะและวิทยาลัย คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยมีหน้าที่แจ้งให้คณบดีของคณะ และวิทยาลัยต่าง ๆ ทราบถึงการวางแผน และพัฒนาโปรแกรมบัณฑิตศึกษาปรึกษาหารือร่วมกันในเรื่องของการจัดสรรเงินเพื่อการเรียนการสอน และการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ มีคณะกรรมการบริหารองค์การ กรรมการบริหารหลักสูตร มีกระบวนการพัฒนาหลักสูตร การจัดสรรเงินทุนวิจัย การสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีการกำหนดกฎหมายวางระเบียบเพื่อการควบคุมมาตรฐานด้านการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย แนวคิดจากนักวิชาการ คำরা เอกสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยของรัฐ 24 แห่ง และบทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา จะเห็นได้ว่าบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาที่สูงกว่าระดับปริญญาตรี มีหน้าที่ประสานงานกับคณะที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม ควบคุมคุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษา การให้บริการทางวิชาการ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ มีโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน มีโครงสร้างหลักสูตรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ความเป็นสากล มีการผลิตบัณฑิตสู่ความต้องการของสังคม ท้องถิ่น แล้วสามารถนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 องค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย และต่างประเทศ

องค์ประกอบ แหล่งข้อมูล	การวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารงานวิจัย แนวคิดนักวิชาการ บทบาทตามพันธกิจ ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย และ ต่างประเทศ											
	โครงสร้าง การบริหาร	กำกับคุณภาพ มาตรฐาน การศึกษา	การ วิจัย	หลักสูตร	การจัดการ ศึกษา สู่ความ เป็นสากล	ความเป็นเลิศ ทางวิชาการ	การทำนุบำรุง ศิลปะ และ วัฒนธรรม	การบริหารวิชาการ และ บริการสังคม	การผลิต บัณฑิต	การผลิต และพัฒนา บุคลากร		
นักวิชาการ												
1. เกษม วัฒนชัย	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-		
2. ไพฑูรย์ ตินลาวัฒน์	✓	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	-		
3. อุดลย์ วิริยะวงกุล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-		
4. ชัยยุทธ สวัสดิวัฒน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-		
งานวิจัย												
5. สุเมธ แสงนาร	✓	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-		
6. ไชยา ภาวะบุตร	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-	-		
สถาบันในประเทศ												
7. ทบวงมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-		
8. จุฬาลงกรณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
9. เกษตรศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-		
10. ขอนแก่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓		
11. เชียงใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
12. ธรรมศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-		

ตารางที่ 3 องค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย และต่างประเทศ (ต่อ)

องค์ประกอบ	การวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารวิจัย แนวคิดนักวิชาการ บทบาทตามพันธกิจ ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย และต่างประเทศ											
	โครงสร้างการบริหาร	กำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา	การวิจัย	หลักสูตร	การจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล	ความเป็นเลิศทางวิชาการ	การทำนุบำรุง ศิลปะ และ วัฒนธรรม	การบริการ วิชาการ และบริการสังคม	การผลิต บัณฑิต	การผลิต และพัฒนา บุคลากร		
แหล่งข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13. นเรศวร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
14. บูรพา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
15. มหาสารคาม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
16. มหิดล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17. แม่โจ้	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
18. ศรีนครินทรวิโรฒ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
19. ศิลปากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-
20. สงขลานครินทร์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
21. อุบลราชธานี	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
22. นครพนม	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-
23. นราธิวาส	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	-
24. ทักษิณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
25. วลัยลักษณ์	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-

ตารางที่ 3 องค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย และต่างประเทศ (ต่อ)

องค์ประกอบ แหล่งข้อมูล	การวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารวิจัย แนวคิดนักวิชาการ บทบาทตามพันธกิจ ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย และ ต่างประเทศ										
	โครงสร้าง การบริหาร	กำกับคุณภาพ มาตรฐาน การศึกษา	การ วิจัย	หลักสูตร	การจัดการ ศึกษาสู่ความ เป็นสากล	ความเป็นเลิศ ทางวิชาการ	การทำนุบำรุง ศิลปะ และ วัฒนธรรม	การบริการ วิชาการ และบริการสังคม	การผลิต บัณฑิต	การผลิต และพัฒนา บุคลากร	
สถาบันต่างประเทศ											
32. COLORADO UNIVERSITY	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	
33. UNIVERSITY OF WISCONSIN	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	
34. SOUTHERN ILLINOIS UNIVERSITY CORBONDALE	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	
35. PENN STATE UNIVERSITY	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	
36. KENYUTUCKY UNIVERSITY	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	
37. UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	
ตั้งคณะพร้อม	35	29	31	31	25	32	18	23	27	11	

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย แนวคิดนักวิชาการ มหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำมาจัดอันดับความถี่ ตั้งแต่ 15 อันดับขึ้นไป และสามารถสรุปองค์ประกอบได้ 9 ด้านคือ 1) ด้านโครงสร้างการบริหาร 2) ด้านการกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านการวิจัย 4) ด้านหลักสูตร 5) ด้านการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล 6) ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ 7) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 8) ด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม และ 9) ด้านการผลิตบัณฑิต ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอสาระในองค์ประกอบของบัณฑิตวิทยาลัย แต่ละด้านต่อไป

2.4 สาระในองค์ประกอบของบัณฑิตวิทยาลัย

จากการศึกษาคำรา เอกสารงานวิจัย แนวคิดนักวิชาการ และการสังเคราะห์บทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามกลุ่มสถาบันจำนวน 24 แห่ง และบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ได้นำมาสรุปองค์ประกอบการบริหารจัดการ ใน 9 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างการบริหาร 2) ด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านการวิจัย 4) ด้านหลักสูตร 5) ด้านการจัดการศึกษา 6) ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ 7) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม 8) ด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม และ 9) ด้านการผลิตบัณฑิต ได้นำมาสรุปในเชิงวิชาการ ที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านดังนี้

2.4.1 ด้านโครงสร้างการบริหาร

บัณฑิตวิทยาลัย มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการตามระเบียบ ข้อบังคับของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงดังนี้

สมยศ นาวิการ (2546) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์การด้วยการระบุความมุ่งหมายขององค์การ การกำหนดเป้าหมายเพื่อที่จะบรรลุความมุ่งหมาย และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย โครงสร้างการบริหารองค์การสามารถพิจารณาได้ใน สามด้านคือ ความซับซ้อนขององค์การ ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ หรือจะเรียกอีกอย่างหนึ่งคือ โครงสร้างการบริหารที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับการออกแบบโครงสร้างองค์การ ส่วนใหญ่จะมองไปที่การบริหารงาน การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน เพื่อให้การบริหารงานตามโครงสร้างองค์การบรรลุผลสำเร็จ ส่วนอดุลย์ วิริยเวชกุล (2541ก) ได้กล่าวถึง ระบบโครงสร้างการบริหารบัณฑิตศึกษาว่า เป็นโครงสร้างการบริหารพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำให้เกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลผลิต โดยเฉพาะความเป็นเอกภาพในข้อกำหนดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบ และปัจจัยของกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษา ได้แก่ คุณสมบัติและวิธีการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่หลักสูตรบัณฑิตศึกษา โครงสร้างหลักสูตร อาจารย์ การจัดการเรียนการสอน โครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับห้องสมุด การได้มาซึ่งข่าวสารและสารสนเทศ วิทยานิพนธ์ และการประเมินผลการศึกษา ในส่วนที่เป็นระบบของการจัดระบบบริหารของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่นิยมมีอยู่ 2 ระบบใหญ่ คือ 1) ระบบที่มี “คณะบัณฑิตวิทยาลัย” (faculty of graduate studies หรือ graduate school) ซึ่งเป็นที่นิยมในประเทศสหรัฐอเมริกาและในประเทศอื่นที่มีการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่คล้ายคลึงกับประเทศที่ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น ระบบบัณฑิตศึกษาที่ใช้ในประเทศไทย เป็นต้น 2) ระบบที่มี “คณะกรรมการ” เป็นระบบที่เคยนิยมใช้กันในบัณฑิตศึกษาในประเทศยุโรป ตะวันตกและประเทศออสเตรเลียระบบนี้การควบคุมและการบริหารงานบัณฑิตศึกษานั้นจะมีคณะกรรมการ

ประจำในระดับมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่คล้ายกับบัณฑิตวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา คณะกรรมการนี้จะไม่มีบุคลากรของตนเองแต่จะใช้บุคลากรของ “กอง” หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสำนักงานอธิการบดีเป็นผู้ปฏิบัติงานคณะกรรมการชุดนี้จะมีรองอธิการบดีผู้หนึ่งหรือบุคคลอื่นที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานคณะกรรมการ และจะมีสมาชิกของคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนจากหน่วยงานสาขาวิชา และอาจจะมีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาร่วมเป็นคณะกรรมการ

ระบบบัณฑิตศึกษาที่ได้เจริญรุ่งเรืองมีการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัยขึ้นนั้น ได้เริ่มต้นขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา และมหาวิทยาลัยจอห์นส์ ฮอปกินส์ ก็ได้ชื่อว่าเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในประเทศนั้นที่ได้เริ่มงานด้านนี้ โดยเฉพาะการกำหนดโครงสร้างสำคัญที่รองรับการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติ อันส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีความเจริญรุ่งเรืองอย่างรวดเร็วทางวิชาการ โดยเฉพาะทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรมศาสตร์ และแพทยศาสตร์ เป็นต้น ในส่วนของประเทศสหราชอาณาจักรซึ่งเคยใช้ระบบ “คณะกรรมการ” มาโดยตลอดเป็นเวลาอันยาวนาน ในขณะนี้ได้มีการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย (graduate school) ขึ้นในมหาวิทยาลัยจำนวนมาก โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยวอร์ริค (warwick graduate school) ที่จัดตั้งเมื่อ ค.ศ.1991 เป็นแบบอย่างของบัณฑิตวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ได้จัดตั้งตามมา ทั้งนี้ เพราะเป็นหน่วยงานของมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่เป็นองค์กรรวมและประสานงาน สำหรับนักศึกษาทั้งหมดของมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเป็นอย่างมาก รวมทั้งหน้าที่ในการส่งเสริมการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย เช่น การรับนักศึกษาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะนักศึกษาที่มาทำวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ อันเป็นการสนองนโยบายที่เป็นนโยบายหลักของมหาวิทยาลัยในกลยุทธ์สร้างเสริมความแข็งแกร่งของฐานการวิจัยและคลังวิจัยชื่อเสียงในด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย

2.4.2 ด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย ตามบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ คุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีผู้กล่าวถึงความสำคัญด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา คือ

อคุลย์ วิริยเวชกุล (2548) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของบัณฑิตวิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษา คือการกำกับดูแลคุณภาพของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาต่าง ๆ การกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ที่กล่าวถึงนี้หมายความว่า รวมถึง โครงสร้างหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คุณภาพของการเรียนการสอน คุณภาพวิทยานิพนธ์ เป็นต้น ถือเป็นภาระหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษา ที่จะต้องทำให้เกิดความมั่นใจว่าผลลัพธ์จากการกำกับดูแลนี้จะทำให้ปริญญา มหาบัณฑิต คุชฎีบัณฑิต และคุณวุฒิอื่นในระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้ไปจากมหาวิทยาลัย / สถาบันอุดมศึกษามีคุณภาพที่เท่ากัน และมีเกียรติภูมิศักดิ์ศรีคู่ควรกับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย/สถาบันอุดมศึกษา และสอดคล้องกับ สุขเมธ ไข่มมุ่น (2551) กล่าวถึงนโยบายรัฐบาล แรงจูงใจและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา ที่กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จะทำให้เกิดผลดังนี้ 1) คุณภาพของบัณฑิต บัณฑิตที่จบการศึกษาด้วยหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา เมื่อเข้าสู่โลกของการทำงาน ในระบบองค์กรจะต้องมีความก้าวหน้าในสายงาน

อาชีพ และมุมมองของอาชีพของตน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อนักศึกษาอย่างมาก 2) คุณภาพสถาบันอุดมศึกษา ที่เป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งปรับบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา ให้กลับมามีความสำคัญกับภาคความต้องการ หรือความพึงพอใจขององค์กรผู้ใช้บัณฑิต 3) คุณภาพขององค์กรบัณฑิต เป็นกระบวนการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพนำไปสู่ผลผลิตมวลรวมของประเทศที่สูงขึ้น 4) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ 5) ความสัมพันธ์เชิงลึกระหว่างภาคความต้องการและสถาบันอุดมศึกษา ให้เกิดความเชื่อมโยงของโลกธุรกิจทางการศึกษา ที่มีคุณภาพมาตรฐาน และ 6) การเพิ่มขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันด้านการศึกษากับทุก ๆ ฝ่าย และกระทรวงศึกษาธิการ (2549) ได้ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษาประกอบด้วย 3 ด้าน 12 ตัวบ่งชี้ 1) มาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต 2) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษา และมาตรฐานที่ 3 มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2545) จากรายงานตามโครงการวิจัยและพัฒนาาระบบประกันคุณภาพสำหรับสถาบันอุดมศึกษา เขียนสรุปไว้ตอนหนึ่งว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ดี โดยการ ประยุกต์ให้เข้ากับ “อัตลักษณ์” ของตนเอง และมหาวิทยาลัย สมัยใหม่จะต้องมุ่งเน้นการจัดการให้เกิดจุดเด่น ทางด้านการวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยี หรือมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดความเป็นเลิศด้านการศึกษาทางไกล การจัดการเรียนที่ควบคุมคุณภาพมาตรฐาน บทบาทที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือบทบาทของการวิจัยสถาบัน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพงานด้านนี้ให้แข็งแกร่งรองรับการจัดการศึกษา และการประเมินตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย (2540) ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพมาตรฐานทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และพัฒนากระบวนการบริหารทั้งองค์กร ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และมีความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคที่มุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานการศึกษา จัดทิศทาง การพัฒนาสถาบันระยะ 15 ปี กำหนดทิศทางให้สถาบันเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน ที่มีอิสระมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ มีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ค่อนข้างสูง

วรเดช จันทรศร (2548) ได้กล่าวถึงคุณภาพมาตรฐานด้านการศึกษาว่า นับเป็นครั้งแรกของประเทศไทยที่มีการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการ เทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบการประเมินผลและ การประกันคุณภาพทางการศึกษา เป็นมาตรฐานที่เปิดกว้าง และยืดหยุ่น เพื่อให้ การศึกษามีความหลากหลายในรูปแบบ ลักษณะ วิธีการ และภาคที่เกี่ยวข้อง และเป็นมาตรฐานที่นำไปสู่ภาคปฏิบัติได้

สรุปได้ว่า คุณภาพมาตรฐานการศึกษา ในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาจำเป็นต้องมีการกำกับ ควบคุม คุณภาพมาตรฐานการศึกษาของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาต่าง ๆ การกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา หมายรวมถึงโครงสร้างหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน คุณภาพของการเรียนการสอน และคุณภาพวิทยานิพนธ์

2.4.3 ด้านการวิจัย

การวิจัยเป็นภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา เป็นการเพิ่มศักยภาพของนิสิต นักศึกษา และขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้กำกับ ดูแล คุณภาพตามกระบวนการวิจัย และส่งเสริมสนับสนุนด้านการให้ทุนวิจัย จัดหาแหล่งทุนสำหรับนิสิตในการดำเนินการวิจัย โดย จรัส สุวรรณเวลา (2551) กล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยวิจัยนั้น ค่าใช้จ่ายจะสูงมาก มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการให้ดีให้การลงทุนกับการทำวิจัยเป็นการเฉพาะ และในบางมหาวิทยาลัยจะต้องมีโครงการที่ชัดเจน มีแผนงานที่ได้พิจารณาเป็นอย่างดี โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก และต้องกล้าลงทุนในระดับสูง ดังเช่น ประเทศเกาหลี แคนาดา จีน และอินเดีย จึงจะหวังผลได้ว่าจะสามารถแข่งขันได้ การจัดการด้านการจัดสรรเงินงบประมาณจึงมีความสลับซับซ้อนแต่ต้องดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสม เปิดเผย และ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ในการนี้ต้องแยกงบประมาณในการสร้างหรือผลิตบัณฑิต งบประมาณด้านการวิจัย และงบประมาณอื่นออกจากกัน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาต่างกัน พิจารณาตามข้อมูลและเหตุผล จนมีการประเมินผลงาน และใช้ในการจัดสรรต่อไปด้วย การจัดการด้านงบประมาณด้านการวิจัย นี้คงต้องอาศัยองค์การที่ประกอบด้วยองค์คณะบุคคลที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยทักษิณ (2549) ได้กล่าวถึงทิศทางการวิจัย ของมหาวิทยาลัย ดังนี้ การวิจัยนับเป็นหัวใจของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การทำวิจัยต้องตอบสนองต่อการปรับปรุง พัฒนา หาดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในทิศทางที่ถูกต้องชัดเจน มหาวิทยาลัยจึงเห็นควรให้สาขาวิชาต่าง ๆ กำหนดทิศทางการวิจัยของแต่ละสาขาเพื่อให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา และคณาจารย์ได้ทราบและมุ่งทำการวิจัยตามทิศทางที่กำหนดไว้ นั้น นอกจากนี้การกำหนดทิศทางการวิจัยของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษายังเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดกรอบความคิดที่ เหมาะสมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ที่อาศัยการวิจัยเป็นฐานสำคัญ หากสาขาวิชาร่วมกันกำหนดกรอบความคิดของการวิจัยที่ชัดเจนแล้วการดำเนินการทั้งการเรียนการสอนและการพิจารณา องค์ความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยก็จะสอดคล้องกัน ทำให้มีทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน ลักษณะเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ที่อาจจะสรุปได้ดังนี้ 1) ทำให้อาจารย์ในสาขาวิชาได้ทำงานในเชิงพัฒนาองค์ความรู้ ได้สอดคล้องกัน เป็นตัวถ่ายต่อกันได้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ที่ต่อเนื่อง ทำให้ภาควิชาจะมีฐานความรู้ที่ขยายตัวได้เป็นลำดับ 2) ผู้ประสงค์ที่จะเข้ามาเป็นนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา จะสามารถเข้ามาดูข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้ว่าจะเข้ามาเรียน โดยมีเข็มมุ่งชัดเจนว่าจะทำวิจัยในแนวทางนั้นได้ หรือไม่ และที่สำคัญคือ 3) การหาแหล่งสนับสนุนทุนวิจัยทั้งคณาจารย์และนิสิตจะสามารถทำได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งแหล่งทุนภายใน และภายนอกประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2544) กล่าวถึงการวิจัยในมหาวิทยาลัยว่า เนื่องจากมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิทยาการขั้นสูงของประเทศ มีบทบาทสำคัญในการสร้าง หรือจัดเตรียมความรู้ให้แก่สังคม โดยเฉพาะการสร้างคนที่มีคุณภาพ กระบวนการที่จะนำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการได้หนทางหนึ่งก็คือ การวิจัย มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงของประเทศ จึงต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้แก่ประเทศและวงวิชาการอยู่เสมอ จะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ มหาวิทยาลัยควรเป็นแหล่งผลิตงานวิจัยครอบคลุมด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด เป็นแหล่งผลิตและสร้างสรรค์องค์ความรู้ในสาขาวิทยาการต่าง ๆ มุ่งเน้นในการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในความจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ อีกทั้งนำมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่

ได้รับประโยชน์ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมอีกด้วย และ วิจารณ์ พานิช (2540) กล่าวว่า มหาวิทยาลัย คณะวิชา และ ภาควิชาในปัจจุบันมีความเป็น“ประชาคมนักวิจัย” น้อยมาก สาเหตุที่สำคัญที่สุดคือ วัฒนธรรมการทำงาน อาจารย์จำนวนมาก มาทำงานเฉพาะช่วงเวลาที่ตนมีชั่วโมงสอน หากวันใดไม่มีชั่วโมงสอน ก็ไม่มาที่มหาวิทยาลัยเลย นอกจากนี้อาจารย์ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำการวิจัยเพื่อค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ อีกด้วย จึงทำให้ความเข้มแข็งทางวิชาการของมหาวิทยาลัยลดลง ซึ่งสอดคล้องกับที่ พงษ์พัชรินทร์ พุชวิณะ (2545) ทำการศึกษาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า วัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่เอื้อต่อการทำวิจัยของอาจารย์ อาจารย์ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับการสอนมากกว่างานวิจัย และมีเป้าหมายในการทำวิจัยเพื่อตำแหน่งทางวิชาการมากกว่าการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่หรือนำผลงานวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ อาจารย์ให้เหตุผลในการไม่ทำวิจัยหรือไม่คิดทำวิจัยว่า เพราะไม่มีเวลา ผลงานวิจัยส่วนใหญ่มีลักษณะรองรับองค์ความรู้จากต่างประเทศมากกว่าการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง นักวิจัยที่มีคุณภาพมีน้อย การทำวิจัยมีลักษณะเป็นการทำวิจัยเดี่ยวมากกว่าวิจัยเป็นทีม ผลงานวิจัยส่วนใหญ่มีลักษณะแยกส่วน งานวิจัยในลักษณะสหสาขาวิชายังมีน้อย ผลงานส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง และสอดคล้องกับที่กรมวิชาการ (2543) ได้รายงานผลการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแนวทางวิจัยทางการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ของกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนของสภาพปัญหาด้านการบริหารการนำนโยบายวิจัยไปปฏิบัติว่า ยังดำเนินการได้อย่างจำกัด เนื่องจากผู้บริหารในระดับปฏิบัติยังไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร จึงส่งผลกระทบต่อ การสั่งการ การดำเนินงานและการติดตามผลไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการวิจัยในระดับท้องถิ่นมีจำกัด ตลอดจนความร่วมมือในการดำเนินงานมีน้อย

สรุปได้ว่า การวิจัย คือหัวใจของการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การทำวิจัยต้องตอบสนองต่อการปรับปรุง พัฒนา หาดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในทิศทางที่ถูกต้องชัดเจน มหาวิทยาลัยจึงเห็นควรให้สาขาวิชาต่าง ๆ กำหนดทิศทางงานวิจัยของมีการจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษา สำหรับบัณฑิต นักศึกษาอย่างเหมาะสมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ที่อาศัยการวิจัยเป็นฐานที่สำคัญ

2.4.4 ด้านหลักสูตร

จากหลักสูตรที่มีอย่างหลากหลาย เพื่อสนองต่อความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา โดยบัณฑิตวิทยาลัย เป็นผู้ควบคุม ตรวจสอบ มาตรฐานให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการ (2548 ก) ได้จำแนกการจัดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาในประเทศไทยออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตและประกาศนียบัตรชั้นสูง ให้ใช้ชื่อว่า “ประกาศนียบัตรบัณฑิต (graduate diploma)” อักษรย่อ “ป.บัณฑิต (grad. dip.)” แล้วตามด้วยชื่อสาขาวิชาต่อท้าย ส่วนหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ให้ใช้ชื่อว่า “ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง (higher graduate diploma)” อักษรย่อ “ป.บัณฑิตชั้นสูง (higher grad. dip.)” แล้วตามด้วยชื่อสาขาวิชาต่อท้าย โดยกำหนดปรัชญาและวัตถุประสงค์หลักสูตร ไว้คือ มุ่งให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับปรัชญาสถาบันอุดมศึกษาและมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ เน้นการพัฒนาบัณฑิตวิชาการและนักวิชาชีพให้มีความชำนาญในสาขาวิชาเฉพาะ เพื่อให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และควรเป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จในตัวเอง ใช้เวลาประมาณ 1 ปีการศึกษาในปัจจุบันนี้มีหลักสูตรระดับ

ประกาศนียบัตรน้อยมาก จะยังคงมีอยู่ในส่วนของสาขาวิชาชีพเฉพาะเท่านั้น เช่น สาขาวิชาแพทยศาสตร์ ซึ่งมีเปิดขยายเพิ่มขึ้น และสาขาวิชาสังคมศาสตร์ซึ่งยังคงมีอยู่บ้างในกลุ่มบริหารธุรกิจ เป็นต้น และผู้ที่สำเร็จการศึกษา ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต หากเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโทในสาขาวิชาเดียวกันหรือสาขาวิชาที่สัมพันธ์กัน ให้เทียบโอนหน่วยกิตได้ไม่เกินร้อยละ 40 2) ระดับปริญญาโทให้สถาบันการศึกษาที่มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยปริญญาฯ ไว้แล้ว ให้ใส่ชื่อปริญญาตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกานั้น ในกรณีที่ปริญญาใดยังมีได้กำหนดชื่อไว้ในพระราชกฤษฎีกา หรือกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาใดไม่มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยปริญญา ให้ใช้ชื่อปริญญาตามหลักเกณฑ์การกำหนดชื่อปริญญาของคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยกำหนดปรัชญาและวัตถุประสงค์หลักสูตรไว้คือมุ่งให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ และสอดคล้องกับปรัชญาของสถาบันอุดมศึกษาและมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ เน้นการพัฒนานักวิชาการและนักวิชาชีพที่มีความรู้ความสามารถระดับสูงในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยกระบวนการวิจัยเพื่อให้สามารถบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง การศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาระดับที่เป็นที่นิยมอย่างมาก วิวัฒนาการ ของการจัดการศึกษาระดับปริญญาโทนี้เป็นมาอย่างรวดเร็วมากในเชิงปริมาณ ทั้งจำนวนผู้เรียน จำนวนสาขาวิชาที่เปิด และจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา สาขาวิชาที่มีผู้เรียนมากที่สุด (หรือสามารถรับเข้าศึกษามากที่สุด) ตั้งแต่ระยะแรกจนถึงปัจจุบันคือ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ ขณะนี้สถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชน ได้เปิดสอนระดับปริญญาโทเกือบทุกสถาบัน แม้แต่มหาวิทยาลัยเปิดทั้งสองแห่ง คือ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ก็ได้ดำเนินการเปิดสอนระดับปริญญาโทเช่นกัน 3) ระดับปริญญาเอก ให้สถาบันการศึกษาที่มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยปริญญาฯ ไว้แล้ว ให้ใส่ชื่อปริญญาตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกานั้น ในกรณีที่ปริญญาใดยังมีได้กำหนดชื่อไว้ในพระราชกฤษฎีกา หรือกรณีที่สถาบันอุดมศึกษาใดไม่มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยปริญญา ให้ใช้ชื่อปริญญาตามหลักเกณฑ์การกำหนดชื่อปริญญาของคณะกรรมการการอุดมศึกษาโดยกำหนดปรัชญาและวัตถุประสงค์หลักสูตรไว้คือ มุ่งให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติและสอดคล้องกับปรัชญาของสถาบันอุดมศึกษาและมาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพ เน้นการพัฒนานักวิชาการและนักวิชาชีพที่มีความรู้ความสามารถระดับสูงในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยกระบวนการวิจัยเพื่อให้สามารถบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนนลินี จารุกัญจนกิจ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อการศึกษาปัจจัยภายนอก และภายในที่มีต่อการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และต้องการศึกษากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปัจจัยภายนอกของมหาวิทยาลัย ได้แก่ โครงสร้างบัณฑิตวิทยาลัย ด้านหลักสูตร ด้านบุคลากร ด้านฝ่ายวิชาการ ด้านการวิจัย โครงสร้างพื้นฐานด้านงบประมาณ จากผลการวิจัยพบว่า ภารกิจที่ 1 การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา และความเป็นเลิศทางวิชาการ จากผลการวิจัยมีความต้องการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากร ภารกิจที่ 2 ด้านการขยายโอกาสทางการศึกษาและความเท่าเทียมกันของคุณภาพด้านการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา จากผลการวิจัย 1) มีความต้องการขยายโอกาสทางการศึกษาไปยังส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะในเขตภาคเหนือ 2) มีความต้องการขยายการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของประเทศ ภารกิจที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา

ระดับอุดมศึกษา และระบบการตรวจสอบ จากผลการวิจัย 1) ต้องการพัฒนาระบบกลไกการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 2) ต้องการปรับปรุงระบบการบริหารบุคคลของบุคลากรมหาวิทยาลัย 3) ต้องการให้ความรู้ทางวิชาการ พัฒนาด้านทักษะทางวิชาชีพของบุคลากร ในการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 4) ต้องการอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี ในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน และกระทรวงศึกษาธิการ (2548 ก) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรทุกระดับ กำหนดให้ใช้ระบบทวิภาคเป็นระบบมาตรฐานในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แต่มิได้จำกัดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องใช้ระบบทวิภาคในการจัดการศึกษาเพียงระบบเดียว สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาระบบอื่นได้เช่นกัน อาทิ ระบบไตรภาค หรือระบบจตุภาค กรณีที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาระบบอื่น จะต้องแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับระบบการศึกษาเน้นไว้ในหลักสูตรให้ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับการแบ่งภาคการศึกษา ระยะเวลาการศึกษาในแต่ละภาคการศึกษา การคิดหน่วยกิต รายวิชา ภาคฤดูร้อน และรายวิชาภาคปฏิบัติการฝึกงานหรือการฝึกภาคสนาม การทำโครงการหรือกิจกรรมอื่นใด ตามที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งรายละเอียดการเทียบเคียงหน่วยกิต ระบบดังกล่าวกับหน่วยกิต ระบบทวิภาค อนึ่งระบบการจัดการศึกษาอื่นใดที่สถาบันอุดมศึกษานำมาใช้ในการจัดการศึกษาควรเป็นระบบมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ประเวศ วะสี (2546) กล่าวถึงระบบการวิจัยของประเทศ การวิจัยหรือกระบวนการทางปัญญานี้บางทีเรียกว่า “การเรียนรู้” หน้าที่ของการเรียนรู้คือการเรียนรู้สถานการณ์ใหม่ เราไม่สามารถแยกการศึกษาจากการวิจัยออกจากกันได้ การศึกษามีมาก แต่การวิจัยมีน้อย และการศึกษาไปทำการถ่ายทอดความรู้เก่า ดังนั้นจึงเข้าใจได้ไม่ยากกว่าทำไมประเทศจึงอ่อนแอทางปัญญานี้เป็นเรื่องที่ถกเถียงกันมาก ระบบการวิจัยจะต้องเข้าไปทำให้การศึกษากับการวิจัยเข้ามาเป็นเรื่องเดียวกันด้วย อันเป็นภาระอันยิ่งใหญ่ เมื่อเราเห็นว่าการวิจัยเป็นวิถีชีวิตของทุกคน การเรียนรู้กับการวิจัยเป็นกระบวนการทางปัญญาเดียวกัน ระบบการศึกษาทั้งหมดจึงต้องมีการวิจัยองค์การทั้งหมดต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องเป็นองค์การที่วิจัยได้ การทำอะไรทุกเรื่องต้องสร้างความรู้เพื่อการเรียนรู้จึงต้องการวิจัย การวิจัยถือว่าเป็นเรื่องใหญ่และครอบคลุมมาก การจะคิดเรื่องการวิจัยให้ครอบคลุมทั้งหมด จึงต้องคิดถึงระบบการวิจัย 3 มิติ กล่าวคือ 1) วิจัยในทุกพื้นที่ 2) วิจัยในทุกองค์การ และ 3) วิจัยในทุกเรื่อง

โดยสรุปจากที่กล่าวมา สอดคล้องกับทัศนะของนักวิชาการหลายท่านที่เห็นว่าหลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา หลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดปรัชญา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการจัดการเรียนการสอน เนื้อหาสาระและประสบการณ์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียน ดังนั้นหากมีการจัดการหลักสูตรที่ดี ก็ย่อมที่จะส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้สามารถสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้เป็นอย่างดี

2.4.5 ด้านการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล

บัณฑิตวิทยาลัย จะต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล ส่งเสริม สนับสนุนการเปิดสอน โปรรแกรมนานาชาติเพิ่มมากขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาสู่ระดับสากล โดยมีผู้กล่าวถึงความสำคัญด้านการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ

เพื่อเป็นเป้าหมาย และแนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติในทุกระบบและ ทุกประเภทในระดับ มหภาค เพื่อเป็นหลักและแนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนพัฒนาและ จัดการศึกษารวมทั้ง มาตรฐานการศึกษา ทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา และการอุดมศึกษา เพื่อเป็นเครื่องมือกำกับการตรวจราชการ การนิเทศ การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการประกันคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ต่อสถานภาพและความก้าวหน้าของการจัดการศึกษาของชาติระดับ มหภาค เพื่อเป็นมาตรฐานสำหรับการประกันคุณภาพภายนอก ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนามาตรฐานการศึกษาของชาติสู่ระดับสากลต่อไป สอดคล้องกับ ทักษิณ ชินวัตร(2548) ได้กล่าวไว้ว่ากำหนดนโยบายให้สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและองค์กรหลักอื่น ๆ ของกระทรวง ได้ช่วยกันผลักดันนำมาตรฐานการศึกษาของ ชาติไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยขอให้ร่วมงานกับทุกกระทรวง กรม ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง และ ประการสำคัญขอให้ร่วมกับพี่น้องประชาชนทุก ๆ ครอบครัว ทุก ๆ ชุมชน และทุกภาคส่วนของสังคมในการ พัฒนาการศึกษารวมทั้งประเทศไทยให้ได้มาตรฐานที่สูงสุดและสามารถอำนวยความสะดวกให้ประชาชนไทยทุกคน เป็นผู้ที่ได้รับการศึกษา มีพัฒนา การทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญาที่สมบูรณ์ เป็นคนไทยที่พึงประสงค์ เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเป็นที่ยอมรับของประชาคมโลก และเป็นประชาชนไทยในประชาคมโลกที่ทุกประเทศยอมรับ ยกย่องและสรรเสริญตลอดไป

ศรีศักดิ์ จามรมาน (2549) จากการสำรวจประมาณครึ่งหนึ่งของสถาบันการศึกษา ประเมินว่า การศึกษาแบบอิลีรันน์มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ระยะยาวมากกว่า ในการสำรวจ 2 ครั้งที่แล้ว อย่างไรก็ตามความเชื่อนี้ไม่เป็นไปในทางเดียวกันในบรรดาสถานศึกษาทุกประเภท สถานศึกษาขนาดเล็กและ สถานศึกษาเอกชนที่ไม่หวังผลกำไร ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าว นั้นหมายความว่าความเห็นของสถานศึกษา ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาหรือไม่ สถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาส่วนมาก เห็นด้วยกับการศึกษาแบบอิลีรันน์มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ระยะยาว จากผลการสำรวจผู้นำด้านการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา แสดงให้เห็นว่ามีแนวโน้มอย่างชัดเจน ที่ถือได้ว่าการศึกษาแบบอิลีรันน์เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ระยะยาวในขณะนี้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการศึกษา รูปแบบการเรียนการสอนที่จัดการศึกษาสู่ความเป็นสากลของสถาบัน และ การผลิตบัณฑิต

ส่วน จรัส สุวรรณเวลา (2551) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความเป็นนานาชาติของ สถาบันอุดมศึกษา ปัจจัยที่นำไปสู่ความเป็นนานาชาติ หรือความเป็นสากล สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการกำหนด เป้าหมาย และนโยบายในความเป็นนานาชาติ อันเป็นที่พึงประสงค์สำหรับสถาบันชั้นนำของประเทศ แต่จะ เกิดขึ้นได้จริงต้องมีปัจจัยต่าง ๆ หลายอย่างประกอบกัน ทั้งนี้โดยที่ความเป็นนานาชาติมีความหลากหลายใน ตนเอง แต่ละแห่งอาจแตกต่างกันได้ แต่อย่างน้อยต้องมีองค์ประกอบเพียงพอรดับหนึ่งจึงจะเป็นที่ยอมรับได้ว่ามี ความเป็นนานาชาติ หรือความเป็นสากล อาจเรียกว่าเป็นกรอบมาตรฐานการเป็นนานาชาติ ประกอบด้วย 1) ภาษาอังกฤษ ภาษาต่างประเทศ และภาษาที่สอง 2) ความรู้ทั่วไป ความรู้เรื่องผู้อื่น และความรู้สากล นอกเหนือจากความรู้เฉพาะด้านวิชาชีพ 3) การแลกเปลี่ยนนิสิต นักศึกษา และอาจารย์ อันนำไปสู่การพบ ประชาสัมพันธ์ และการสร้างมนโฑทัศน์เชิงนานาชาติ 4) การสื่อสารและเปลี่ยนข้อมูลกับต่างประเทศ 5) มีหลักสูตร และรายวิชาที่เอื้อต่อการสร้างความรู้ทางกว้าง และที่ดึงดูดนักศึกษาชาวต่างประเทศ 6) การวิจัยและการเป็น แหล่งข้อมูล รวมทั้งการเป็นแหล่งข้อมูลที่จะมีผู้ต้องการในระดับนานาชาติ และ 7) การพัฒนาและรักษาคุณภาพ

และการที่จะสร้างปัจจัยเหล่านี้ได้ จำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน มีการมีส่วนร่วมของอาจารย์ บุคลากร เพื่อให้เกิดพลังเพียงพอทั้งต้องมีภาระรับผิดชอบ และการตลาดในเชิงรุก ทั้งหมดนี้ต้องอาศัยเงิน ทั้งในการลงทุน และการดำเนินการ และข้อควรระวังในการคิดเรื่องนี้ ในรูปที่มีกรอบหรือระดับมาตรฐานคือความแข็งแกร่งของรูปแบบ เพราะจะทำให้มีความตายตัวของการเป็นนานาชาติ ทั้ง ๆ ที่น่าจะมีความหลากหลายในรูปแบบ ในการเน้นสำหรับแต่ละสถาบัน และระดับที่ตั้งเป็นเป้าหมาย คำว่ามาตรฐาน หมายถึงข้อกำหนดที่ถือเป็นระดับที่ต้องเป็น หากไม่ขึ้นไปในระดับดังกล่าว จะไม่เป็นที่ยอมรับ มาตรฐานมักจะเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำกว่าระดับที่พึงประสงค์ เมื่อต้องการคุณภาพที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จึงต้องมีความหลากหลายและปรับเปลี่ยนได้ด้วย การบริหารจัดการที่ใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือจึงมักจะไม่ได้ผลดี การใช้เกณฑ์ที่พึงประสงค์ที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับสถาบัน หรือสำหรับแต่ละกิจกรรม

โดยสรุปสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกลุ่ม 1 กลุ่มสถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิต และวิจัย เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องปฏิบัติพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นการผลิตบัณฑิต และวิจัย สร้างความรู้ใหม่เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ในทุกภารกิจ และเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้ใช้ทั้งระดับชาติ และนานาชาติ โดยมุ่งสู่ความทันสมัยและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

2.4.6 ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ

บัณฑิตวิทยาลัย จะต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพอาจารย์ผู้สอน ให้มีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้ได้มาตรฐานสู่ความเป็นสากล โดย พรชูลี อาชวอรัง (2546) มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานมาแต่ยุคกลางของยุโรป ซึ่งยังคงอยู่จนถึงปัจจุบัน โดยไม่ได้เปลี่ยนแปลงลักษณะของรูปแบบและภารกิจมากนัก มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างค่อนข้างแน่นอน มีลักษณะการจัดองค์การแบบกระจายศูนย์บนฐานของคณะวิชาและภาควิชา โครงสร้างนี้เป็นสิ่งกำหนดการดำเนินงานทั่วไปและกระบวนการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย โดยพื้นฐานแล้วมหาวิทยาลัยยังทำหน้าที่สร้างและเผยแพร่องค์ความรู้เป็นภารกิจหลัก ความเป็นเลิศทางวิชาการจึงเป็นปรัชญาเป้าหมายหลักของสถาบัน โดยมีจุดเน้นขององค์การคือศาสตร์ต่าง ๆ และหน่วยย่อย ๆ ขององค์การก็คือ ภาควิชา ซึ่งมีลักษณะเป็นชุมชนวิชาการ เป็นที่รวมของผู้รู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ซึ่งบุคลากรทางวิชาการนั้นจะถือว่า แหล่งที่มาของบทบาทของตคนนั้นกำหนดโดยศาสตร์ วิทยาศาสตร์และชุมชนวิชาชีพ (professional community) ซึ่งคนเป็นสมาชิก มากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์กับสถาบัน อย่างไรก็ตาม สถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ คือ ต้องประสานงานและรวมพลังของแต่ละบุคคลในองค์กรให้เป็นหนึ่ง เพื่อประโยชน์ในการดำเนินภารกิจของสถาบัน การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นงานที่ทำทนาย ผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงาน ย่อมเล็งเห็นถึงความจำเป็นในการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพขององค์การ ผลที่ได้รับจากการดำเนินการจะขึ้นอยู่กับการบริหารงานเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ การบริหารวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จึงเป็นภารกิจและเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาทุกคน และ (บุญเสริม วิสสุ, 2546; อ้างถึงใน ทินพันธุ์ นาคะตะ, 2546) ได้กล่าวถึงนโยบายส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรมีหลักการและแนวทางดังนี้ 1) ให้อาจารย์มีเงินเดือนและรายได้ที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพ และอยู่ได้โดยไร้ความกังวลทางการเงิน 2) ให้มีการแลกเปลี่ยน

ความรู้ ความคิดทางวิชาการ เช่น โดยการสัมมนา รวมทั้งมีหนังสือเอกสารทางวิชาการ อย่างเพียงพอ 3) มีการยอมรับและยกย่องผลงานทางวิชาการ มีรางวัลตอบแทนตามความเหมาะสม ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องไม่สนับสนุนผลงานทางวิชาการแบบจอมปลอม ตื้นเขิน และผิวเผิน 4) สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิชาการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งแห่งภาระหน้าที่ของอาจารย์ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของอาจารย์ต้องมาจากสิ่งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ การประเมินผลงานประจำปี การต่อสัญญาจ้าง ในลักษณะที่ถ้าไม่ตีพิมพ์ผลงานทางวิชาการก็ดับ 5) ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการ ให้แต่ละคนเลือกงานวิชาการที่สนใจและถนัด และ 6) ให้อาจารย์ทุ่มเทให้กับงานวิชาการอย่างเต็มที่ โดยให้มีการใช้สติปัญญา แบบเบียดหัวแตก น้อยที่สุด สอดคล้องกับ (อาณัติ อาภาภิรม, 2546; อ้างถึงใน ทินพันธุ์ นาคะตะ, 2546) ได้กล่าวถึงความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นเรื่องของ การเปรียบเทียบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ระหว่างสถาบันการศึกษา โดยมีดัชนีชี้วัด ดังนี้

- 1) คุณภาพของอาจารย์มี 4 ประเภท คือ ประเภทแรกสนใจการเมืองการบริหารในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีจำนวนไม่น้อย ประเภทที่ สอง สนใจงานสอนอย่างเดียว ซึ่งมีกว่าครึ่ง ประเภทที่สาม พวกพหูสูต แรก ๆ ก็เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูงนานเข้าก็ฉีกตัวไปทำงานอื่นหลายอย่าง จนยากที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการขึ้นมาได้ และประเภทที่ สี่ นักวิชาการที่แท้จริง อุทิศตัวให้กับวิชาการของคนอย่างเดียวยังวิจัยมากขึ้น ก็ยังรู้สึกขึ้น ๆ จนเป็นผู้เชี่ยวชาญ เราต้องการคนประเภทนี้มาก ๆ
- 2) งานวิจัย นอกจากงานสอนข้างต้นแล้ว ความเป็นเลิศทางวิชาการจะขึ้นอยู่กับงานวิจัยมากที่สุด ผู้ไม่ทำงานวิจัย ไม่เขียนตำรา ไม่เขียนบทความทางวิชาการ อย่างสม่ำเสมอ จะไม่สามารถติดตาม ความก้าวหน้าทางวิชาการใหม่ ๆ ในโลกได้ คงสอนในเรื่องที่เรียนมาตามตำราเก่า ๆ ผลงานวิจัยของอาจารย์และนิสิตนักศึกษา จึงถือว่ามีค่ามาก 3) เครื่องมือ อุปกรณ์การสอน นับเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ของความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งนี้รวมถึงการมีห้องสมุดดี ๆ ด้วย 4) นิสิตนักศึกษาที่ดี ทำให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างศิษย์กับอาจารย์ในการถกเถียงกัน จากที่ไปศึกษางานมาล่วงหน้า และจากการเป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่องนี้ รวมถึงคุณภาพของบัณฑิตที่จบการศึกษาไปด้วย

โดยสรุปการมุ่งสู่ความเป็นความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาในทุกภารกิจ และสามารถเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้ใช้ทั้งระดับชาติ และนานาชาติ โดยมุ่งสู่ความทันสมัยและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากลส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยส่งเสริมบุคลากรทางวิชาที่มีเงินเดือนและรายได้ที่เหมาะสม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดทางวิชาการ มีการยอมรับและยกย่องผลงานทางวิชาการ มีรางวัลตอบแทนตามความเหมาะสม สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิชาการ ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการ และให้การทุ่มเทให้กับงานวิชาการอย่างเต็มที่

2.4.1 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม

การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม เป็นกระบวนการที่บัณฑิตวิทยาลัย จะต้องดำเนินการอนุรักษ์ และเผยแพร่ ถ่ายทอดวัฒนธรรม ทั้งวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมท้องถิ่น ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) ได้กล่าวถึงนโยบายเร่งด่วนและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา ข้อ 2.4 นโยบายศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม กำหนดไว้ว่า 1) บทบาทสำคัญในการปลูกฝังให้ประชาชนเข้าใจและนำหลักธรรม ของศาสนา มาใช้ในการเสริมสร้าง และพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร 2) พัฒนาและสืบสานคุณค่าความหลากหลายของวัฒนธรรม และพัฒนาคุณภาพชีวิต ประเพณี ค่านิยมดั้งเดิม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการดูแลรักษาแหล่งอุทยานประวัติศาสตร์

โบราณสถาน พิพิธภัณฑสถานต่าง ๆ เพื่อการศึกษาเรียนรู้และใช้ประโยชน์ในการเพิ่มมูลค่าผลผลิตบนพื้นฐานความรู้ และความเป็นไทย รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาโบราณสถานให้เป็นมรดกทางวัฒนธรรมระดับโลก 3) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมและการนันทนาการ เพื่อส่งเสริมให้วัยรุ่นไทยเกิดการ เรียนรู้ที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มีคุณธรรมเอื้ออาทรต่อผู้อื่น และเกิดการเรียนรู้ศิลปะอย่างสร้างสรรค์ เข้าใจถึงคุณค่าซาบซึ้ง ในความสุนทรีย์ของศิลปะ

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ละชาติแต่ละสังคม มีกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับบริบทของตน ความเกี่ยวข้องระหว่างศิลปวัฒนธรรมกับ มหาวิทยาลัยมิใช่เป็นเพียงเรื่องการอนุรักษ์หรือทะนุบำรุงเท่านั้น หากกินความกว้าง ไปถึงศิลปวัฒนธรรมเพื่อ คุณภาพชีวิตด้วย เพื่อป้องกันความสับสนอันเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ ขาดการรู้จักกลั่นกรองสิ่งที่คัดออกจากสิ่งที่เกิดขึ้นตามกระแส ซึ่งเป็นผลกระทบต่อวิถีชีวิต ทำให้โครงสร้างทาง ศาสนาและวัฒนธรรมถูกกระทบจนไม่อาจรักษาสมดุลไว้ได้ (สุชาติา ชินะจิตร, 2540)

สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการอนุรักษ์และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่นิสิต/นักศึกษา และมีทัศนคติที่ดีต่อศิลปวัฒนธรรมไทย ตลอดจนทำหน้าที่ กลั่นกรอง สร้างความเป็นไทยและรักษาสมดุลระหว่างเอกลักษณ์ไทยกับสากล เพื่อให้สังคมไทยอยู่ได้อย่างมี ระบบ รวมทั้งการที่จะอนุรักษ์และเผยแพร่ ถ่ายทอดวัฒนธรรมทั้งวัฒนธรรมสากลและวัฒนธรรมท้องถิ่น ให้แก่ เยาวชนและประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบให้บริการของมหาวิทยาลัย บทบาททางวิชาการของมหาวิทยาลัยในด้าน ศิลปวัฒนธรรมคือ การสร้างความรู้ ความสนใจที่จะก่อให้เกิดสติปัญญาในการนำวัฒนธรรมมาใช้

โดยสรุปการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเป็นภารกิจที่มหาวิทยาลัยจะต้อง ดำเนินการโดยตลอดและต่อเนื่อง ทั้งในการอนุรักษ์และเผยแพร่ การถ่ายทอดวัฒนธรรมทั้งที่เป็นวัฒนธรรมสากล และวัฒนธรรมท้องถิ่น แก่นิสิต/นักศึกษาเยาวชนและประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบให้บริการของมหาวิทยาลัย อย่างเป็นรูปธรรม

2.4.8 ด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม

เป็นกระบวนการที่บัณฑิตวิทยาลัย ในการถ่ายทอดแนวคิด ความรู้ ทักษะ และ ประสพการณ์ในทางวิชาการแก่ประชาชนทั่วไป ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน เพื่อสร้างความร่วมมือกับ ชุมชนทุกระดับ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีผู้กล่าวถึงการบริการวิชาการ และ บริการสังคม ไว้คือ

จรัส สุวรรณเวลา (2551) ได้กล่าวถึงการบริการวิชาการและการบริการสังคม เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาสังคมท้องถิ่น หากสถาบันอุดมศึกษาใดจะอ้าง ตนว่าเป็นสถาบันเพื่อท้องถิ่น โดยเป็นแหล่งวิชาการ สถาบันนั้นจะดูขาดไม่ได้เมื่อท้องถิ่นมีความจำเป็นต้องใช้ วิชาการ ในกรณี สถาบันก็ต้องมีความรู้ทางวิชาการที่จำเป็นนั้นหรือไม่ก็ต้องแสวงหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับ ท้องถิ่นนั้น ๆ ความเข้าใจในเรื่องความจำเป็นของท้องถิ่น และการมีเจตนารมณ์ที่ตอบสนองเป็นปัจจัยที่จำเป็น เพื่อจัดบริการทางวิชาการให้เป็นประโยชน์เพื่อสังคม ท้องถิ่น การวางแผนการดำเนินการให้บริการทางวิชาการ ของสถาบันจึงมีความสำคัญ ต้องดำเนินการทั้งในเชิงรับเพื่อสนองการร้องขอ และในเชิงรุกเพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่สังคม ท้องถิ่นอย่างแท้จริง การให้บริการทางวิชาการอาจดำเนินการ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบ หรือสถาบัน

ที่เกิดรายได้ แต่สถาบันต้องไม่ลืมหรือละเลยผู้ด้อยโอกาส สังคม ท้องถิ่น ที่หน่วยงานสถาบันน่าจะมีส่วนช่วยเหลือได้ และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2551ข) ได้กล่าวถึงการบริการวิชาการแก่ชุมชนบุคลากร จะต้องมีความกระตือรือร้นในการบริการวิชาการแก่ชุมชน คณะกรรมการพัฒนาวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยรองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์เป็นประธาน และอาจารย์ผู้แทนจากทุกภาควิชา/ศูนย์ ร่วมเป็นกรรมการรับผิดชอบดูแลโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน ซึ่งได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน และจากงบประมาณเงินกองทุนพัฒนาวิชาการ มีการจัดโครงการ/กิจกรรมบริการวิชาการแก่ชุมชน มีการมอบหมายงานของบุคลากรสนับสนุนการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีการมอบหมายงานของบุคลากรตามรายละเอียดของโครงการที่คณะ หรือภาควิชาจัดทำขึ้น โดยดำเนินการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนตามแผนและโครงการที่ได้กำหนดไว้ โดยจัดในรูปแบบการประชุม/สัมมนา/ฝึกอบรมและการบรรยายทางวิชาการ และการให้บริการข้อมูลทางวิชาการต่าง ๆ ของคณะฯ การประเมินผลการดำเนินการอาจารย์และบุคลากรสนับสนุนการบริการวิชาการแก่ชุมชน มีการประเมินผลฯ ในระดับภาควิชา เนื่องจากมีการกระจายการบริหารโครงการบริการวิชาการแก่ชุมชน ไปสู่ภาควิชา และชุมชนท้องถิ่น

ส่วน สุชาติา ชินะจิตร (2540) ได้กล่าวถึงการบริการวิชาการจัดเป็นภารกิจที่สามของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับภารกิจด้านการสอน และภารกิจด้านการวิจัยการให้บริการทางวิชาการเป็นการถ่ายทอดแนวคิด ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในทางวิชาการของมหาวิทยาลัยแก่ประชาชนที่อาศัยอยู่เขตพื้นที่ให้บริการของมหาวิทยาลัยและอื่น ๆ มีวัตถุประสงค์สำคัญสรุปได้ 3 ประการดังนี้คือ 1) เป็นการนำวิชาการของสถาบันออกไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) เป็นการสร้างประสบการณ์ให้แก่บุคลากรของสถาบัน และ 3) เป็นแหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัย บทบาทของมหาวิทยาลัยในการให้บริการทางวิชาการอาจจำแนกได้ 4 ประการดังนี้คือ (3.1) การให้บริการทางวิชาการเพื่อให้ความรู้ด้วยการฝึกอบรม เช่น การศึกษาต่อเนื่องอันเป็นการเพิ่มเติมความรู้หลังจากจบการศึกษาแล้ว แต่ต้องการความทันสมัยในวิทยาการ การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อให้คนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสรรพความรู้ การศึกษาใหม่เพิ่มเติมในสาขาอื่นที่ยังไม่เคยศึกษาเพื่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และการให้การศึกษาคือเป็นประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไปที่ต้องการใช้ (3.2) การให้บริการทางวิชาชีพ เช่น การจัดทำให้บริการทางการแพทย์ของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนทางการแพทย์ ทันตแพทย์ เกษตรชุมชน สัตวแพทย์ หรือการให้บริการวิเคราะห์แบบทดสอบทางการศึกษาแก่ครู ในโรงเรียน การบริการทดสอบตัวอย่างของห้องปฏิบัติการทางเคมี เป็นต้น (3.3) การให้บริการเพื่อรับรองคุณภาพ เช่นการทดสอบมาตรฐานทางอุตสาหกรรมของสินค้า การทดสอบความรู้ด้านภาษาและอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการนำไปเป็นหลักฐานด้านความรู้แก่ผู้สมัครงานหรือศึกษาต่อในระดับสูง เป็นต้น (3.4) การให้บริการห้องปฏิบัติการเฉพาะทาง เช่น ห้องทดลองทางเคมี หรือห้องประชุม (3.5) การให้บริการให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ เช่น ในทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรม ธุรกิจ ฯลฯ (3.6) การให้บริการศึกษาวิจัยวางระบบ (3.7) การให้บริการพัฒนาทั้งระบบเบ็ดเสร็จส่วนกลุ่มเป้าหมายในการให้บริการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยนั้น ได้แก่ กลุ่มผู้ใช้วิชาการสาขานั้น กลุ่มธุรกิจ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มศิษย์เก่า กลุ่มผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง กลุ่มบุคคลทั่วไป โดยรูปแบบในการให้บริการทางวิชาการนั้น อาจจัดได้หลายรูปแบบต่าง ๆ กันตามความเหมาะสม เช่น การฝึกอบรม สื่อและสิ่งพิมพ์ นิทรรศการและการแสดง การให้คำปรึกษา การหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต และ residential program เป็นต้น

โดยสรุปบทบาทของมหาวิทยาลัย /สถาบันอุดมศึกษาในการทำหน้าที่เพื่อการให้บริการทางวิชาการเพื่อสังคมท้องถิ่นตามที่ผู้กล่าวถึงหลายท่าน และหลากหลาย แต่ละสถาบันอาจพิจารณาเลือกจุดเน้นของตน และอาจกำหนดความจำเป็นก่อนหลัง ได้ด้วยการวางนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงาน ตลอดจนการสร้างศักยภาพ และสมรรถนะเพื่อการนี้เป็นขั้นตอนที่จำเป็นในการทำภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

2.4.9 ด้านการผลิตบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมการผลิตบัณฑิตและพัฒนาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีเพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยการควบคุม คุณลักษณะมาตรฐานการศึกษา และกระทรวงศึกษาธิการ (2548 ข) ได้กล่าวถึงผลกระทบประการหนึ่งต่อการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา การผลิตบัณฑิต จะต้องดำเนินไปให้ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งได้กำหนดไว้ตามเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2548 โดยสรุปดังนี้ 1) หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต และประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูงมุ่งให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ ปรัชญาของการอุดมศึกษาปรัชญาของสถาบันอุดมศึกษา และมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ เน้นการพัฒนานักวิชาการ และนักวิชาชีพให้มีความชำนาญในสาขาวิชาเฉพาะ เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญสามารถปฏิบัติงานได้ดี ยั่งยืน และควรเป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีลักษณะเบ็ดเสร็จในตัวเอง และ 2) หลักสูตรปริญญาโท และปริญญาเอก มุ่งให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาของชาติ ปรัชญาของการอุดมศึกษา ปรัชญาของสถาบันอุดมศึกษา และมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพที่เป็นสากล เน้นการพัฒนานักวิชาชีพที่มีความรู้ความสามารถระดับสูงในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยกระบวนการวิจัยเพื่อให้สามารถบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างอิสระ รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างสรรค์จร โลกความก้าวหน้าทางวิชาการ เชื่อมโยงบูรณาการศาสตร์ที่ตนเชี่ยวชาญกับศาสตร์อื่นได้อย่างต่อเนื่อง มีคุณธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาการวิชาชีพ และพินิจ (2547) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสาขาวิชาในระดับบัณฑิตศึกษาของสถานบันราชภัฏ ได้กำหนดตัวแปรป้อนเข้าในส่วนนักศึกษาไว้ 4 ประการ คือ 1) อายุของนักศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่วน ทินพันธ์ นาคะตะ (2546) ได้กล่าวถึงการทำหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ตามภารกิจหลักในด้านแสวงหาความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ความรู้ หรือการกล่าวอีกนัยหนึ่ง ได้แก่การค้นคว้า วิจัย การสอน และการบริการสังคมนั้น สำหรับประเทศไทยกำหนดภารกิจไว้ 4 อย่าง คือการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มหาวิทยาลัยจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ถือว่าภารกิจที่สำคัญของการบริหารจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

โดยสรุปมหาวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษา ต้องปฏิบัติตามบทบาทพันธกิจหลักในด้านแสวงหาความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ความรู้ หรือการกล่าวอีกนัยหนึ่ง ได้แก่การค้นคว้า วิจัย การสอน และการบริการสังคมนั้น สำหรับบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีภารกิจหลักอีกประการหนึ่ง คือการผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ขอสังคม ประเทศชาติ ที่พึงประสงค์

3. บริบทบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้วิจัยได้นำเสนอ ประวัติของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในเบื้องต้น และจะได้นำเสนอในประเด็นความเป็นมา สภาพปัจจุบันการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อให้เกิด

ความเชื่อมโยง และมองเห็นภาพการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550 ง) ตามลำดับ ดังนี้

3.1 ความเป็นมา สภาพปัจจุบัน บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา โดยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่เป็นหน่วยงานระดับคณะ และขอก่อตั้งประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งถือกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษา ซึ่งตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2511 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะขยายการศึกษาชั้นสูงไปสู่ต่างจังหวัด เริ่มแรกตั้งอยู่ที่ 269 ถนนนครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม บนพื้นที่ 197 ไร่ ต่อมาได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม เมื่อปีพุทธศักราช 2517 และได้แยกตัวเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศชื่อ “มหาวิทยาลัยมหาสารคาม” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2537 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 111 ตอนที่ 54 ก นับเป็นมหาวิทยาลัยแห่งที่ 22 ของประเทศไทย และเริ่มย้ายการเรียนการสอนบางหน่วยงานไปตั้งแห่งใหม่ที่ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม บนเนื้อที่ประมาณ 1,300 ไร่ ปัจจุบันศูนย์กลางการบริหารการศึกษา ทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก อยู่ที่ตำบลขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย นอกจากนี้ยังมีสถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช สถานีวิจัยปฏิบัติการอำเภอนาคู เนื้อที่ประมาณ 543 ไร่ และโครงการฟาร์มมหาวิทยาลัย ตำบลนาสีนวล อำเภอกันทรวิชัย เนื้อที่ประมาณ 1,000 ไร่ ในสมัยที่เป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม ได้ดำเนินงานตั้งแต่ปีการศึกษา 2511 ถึงปีการศึกษา 2516 โดยรับนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีจากวิทยาลัยครูทั่วประเทศเข้าศึกษาต่อในชั้นปีที่ 3 หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกที่เปิดสอนในช่วงเวลาดังกล่าว ได้แก่ วิชาเอกชีววิทยา ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย สังคมศึกษา ภูมิศาสตร์ คณิตศาสตร์ เคมี และฟิสิกส์

หลังจากการได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม ในปีการศึกษา 2517 มหาวิทยาลัยได้เปลี่ยนหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นระบบทวิภาค และใช้วิธีสอบคัดเลือกนิสิตเข้าเรียนใน 2 ระดับ คือ ชั้นปีที่ 1 และชั้นปีที่ 3 จึงนับได้ว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเปิดสอน หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิตเต็มรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐานในการเปิดสอนหลักสูตร 4 ปี สาขาวิชาที่เปิดสอน ได้แก่ สาขาวิชาชีววิทยา ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย สังคมศึกษา ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ คณิตศาสตร์ เคมี ฟิสิกส์ วิทยาศาสตร์ การประถมศึกษา ศิลปศึกษา พลศึกษา เทคโนโลยีทางการศึกษาและคหกรรมศาสตร์ ในปีการศึกษา 2523 มหาวิทยาลัยได้เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาเป็นครั้งแรก โดยได้เปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการมัธยมศึกษา เน้นการสอนวิทยาศาสตร์ การสอนสังคมศึกษา และการสอนภาษาไทย

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เปิดสอนหลักสูตรสาขาวิชาต่าง ๆ โดยศึกษารายละเอียดได้จากหลักสูตรการศึกษาระดับปริญญาตรี และหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2548

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้มีนโยบายที่จะกระจายโอกาสทางการศึกษาในทุกระดับทุกประเภทการศึกษา และเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในภูมิภาคอินโดจีน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษาไปยังจังหวัดต่าง ๆ ได้แก่

1) วิทยาเขตนครพนม ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่โรงเรียนปิยะมหาราชาลัย ตำบลโนนเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม ปัจจุบันเปิดสอนหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ส.บ.) สาขาวิชาสาธารณสุข

ศาสตร์ และหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (ส.ม.) สาขาวิชาการจัดการระบบสุขภาพ และสาขาวิชา
พฤกษศาสตร์และการส่งเสริมสุขภาพ

2) ศูนย์พัฒนาการศึกษาอุดรธานี ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขต
อุดรธานี ปัจจุบันเปิดสอนทั้งสิ้น 12 สาขาวิชา ได้แก่

2.1) หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชา
เทคโนโลยีการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาการให้
คำปรึกษา สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ศึกษา และสาขาวิชา
ภาษาอังกฤษ

2.2) หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

2.3) หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาวิชาการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
และสาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา

3) โครงการบริการการศึกษา ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่ ชั้น 3 อาคารบรมราชกุมารี ตำบล
ขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม เป็นโครงการที่ให้บริการทางการศึกษา ในพื้นที่ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ในปีการศึกษา 2548 ได้ดำเนินการเปิดรับนิสิตในสาขาวิชาต่าง ๆ ใน 6 จังหวัด ได้แก่
ขอนแก่น นครราชสีมา อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ และชัยภูมิ และที่ทำการของโครงการที่เปิดสอนอยู่ที่
1) จังหวัดขอนแก่น ที่ทำการชั่วคราว ตั้งอยู่ที่สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลขอนแก่นอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
เปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
และสาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา 2) จังหวัดนครราชสีมา ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่โรงแรมสีมาธานี ตำบลในเมือง
อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
3) จังหวัดยโสธร ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่วิทยาลัยเทคนิคยโสธร อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร เปิดสอนหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน 4) จังหวัดศรีสะเกษ
ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่วิทยาลัยการอาชีพศรีสะเกษ อำเภอเมืองจังหวัดศรีสะเกษ เปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหา
บัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน สาขาวิชาการวัดผล
การศึกษา สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา และสาขาวิชาภาษาอังกฤษ 5) จังหวัดชัยภูมิ ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่
สถาบันชัยภูมิบริหารธุรกิจ (C BAC) ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ เปิดสอนหลักสูตรบริหารธุรกิจ
บัณฑิต (บช.บ.) สาขาวิชาการบัญชีการตลาด การจัดการ และคอมพิวเตอร์ธุรกิจ ระบบพิเศษ (ต่อเนื่อง 2 ปี) และ
ระดับปริญญาโทหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน

4) โครงการบริการวิชาการภายนอก ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่อาคารบรมราชกุมารี ตำบล
ขามเรียง อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม เป็นโครงการที่ให้การบริการทางการศึกษา ในพื้นที่ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา อุบลราชธานี และจังหวัดสุรินทร์ และที่ทำการตั้งอยู่ที่
1) จังหวัดอุบลราชธานี ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่โรงแรมปทุมรัตน์ อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี เปิดสอน
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน หลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชานโยบายสาธารณะ และหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
(บช.ม.) สาขาวิชาบริหารธุรกิจ 2) จังหวัดนครราชสีมา ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่โรงแรมสีมาธานี ตำบลในเมือง

อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สาขาวิชานโยบายสาธารณะ และหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาบริหารธุรกิจ 3) จังหวัดสุรินทร์ ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่โรงแรมทองธารินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ เปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน และหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

5) โครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่ ชั้น 3 ตึกคณะศึกษาศาสตร์ (ม.เก่า) ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม เปิดทำการสอนที่ 1) จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่วิทยาลัยสารพัดช่าง อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ เปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา สาขาวิชาจิตวิทยาการให้คำปรึกษา และสาขาวิชาการวิจัยการศึกษา 2) จังหวัดบุรีรัมย์ ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่โรงแรมเทพนคร อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์เปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา และสาขาวิชาการวิจัยการศึกษา

6) โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดร้อยเอ็ด ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่โรงเรียนธีรภาคเทคโนโลยี อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด เปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา และสาขาวิชาการวัดผลการศึกษา

7) โครงการความร่วมมือจัดการศึกษาแบบบูรณาการสาธารณสุขศาสตร์ ระหว่างมหาวิทยาลัยมหาสารคาม กับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา ที่ทำการชั่วคราวตั้งอยู่ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา อำเภอเมือง เปิดสอนหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต(ส.บ.) สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์ และหลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (ส.ม.) สาขาวิชาการจัดการระบบสุขภาพ และสาขาวิชาพฤติกรรมศาสตร์และการส่งเสริมสุขภาพ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้จัดตั้งหน่วยงานที่สนับสนุนการศึกษาวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคมเป็นจำนวนมากได้แก่

1) สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นอีสานทุกสาขา เป็นศูนย์กลางการศึกษาค้นคว้า ส่งเสริมเผยแพร่ อนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมภูมิปัญญาชาวบ้าน และแลกเปลี่ยนศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) สถาบันวิจัยลัทธิคุณเวช ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพันธุ์ไม้และสัตว์ที่สัมพันธ์กับชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนภาคอีสานและผลกระทบที่มีต่อระบบนิเวศ เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัยของนักวิจัยของนิสิต นักศึกษาและอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

3) สำนักวิทยบริการ เป็นแหล่งจัดหา จัดเก็บ สร้างสม อนุรักษ์ และให้บริการสารสนเทศทุกรูปแบบ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและทันสมัย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัยของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ตามอัธยาศัยและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน ภายใต้ปรัชญาของสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยมหาสารคามที่ว่า “แหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตเสริมความรู้ความภาคภูมิใจปัญญา”

ที่ตั้ง: สำนักวิทยบริการ อาคารสำนักวิทยบริการ A (ตำบลชามเรียง) โทรศัพท์ 043-754321-40 ต่อ 2491 โทรสาร 043-754358

4) สำนักคอมพิวเตอร์ ให้บริการห้องปฏิบัติการและเครื่องคอมพิวเตอร์ นำระบบคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ด้านการบริการของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บริการสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการลงทะเบียนเรียน ระบบงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบบุคลากร ฯลฯ บริการจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ให้กับข้าราชการ นิสิต นักศึกษา และประชาชนทั่วไป และบริการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ จัดให้มีประชุมทางไกลระหว่างห้องประชุมสภามหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร กับห้องประชุมกลางมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยผ่านระบบเครือข่าย Internet เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย

5) สำนักบริการวิชาการ เป็นหน่วยงานประสานการให้คำปรึกษาทางวิชาการ เทคนิคและวิชาชีพ จัดบริการเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการที่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมไปถึงประสานการจัดฝึกอบรมสัมมนา อภิปรายหรือบรรยาย ซึ่งเป็นการกระจายให้บริการความรู้และวิชาการสู่สังคมทุกระดับ ทั้งในรูปแบบการหารายได้ บริการสาธารณะ และประสานงานกับคณะ หน่วยงาน ส่งเสริมการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และพัฒนาภูมิปัญญาไทยให้มีความสามารถเชิงการแข่งขัน

6) สำนักจัดการทรัพย์สิน เป็นหน่วยงานสนับสนุนและประสานงานการดำเนินงานของวิสาหกิจ และโครงการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย โดยรับผิดชอบดูแลการใช้ประโยชน์พื้นที่ต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

7) ร้านยามมหาวิทยาลัย เป็นแหล่งบริการด้านยา เครื่องมือแพทย์ และผลิตภัณฑ์สุขภาพที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน อีกทั้งเป็นแหล่งบริการให้ความรู้ในเรื่องยาและสุขภาพแก่ประชาชน

8) ฟาร์มมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 6 รอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการเรียนการสอนภาคปฏิบัติของนิสิตในสาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตพืช และเทคโนโลยีการผลิตสัตว์ เป็นหน่วยงานที่รองรับการวิจัยของคณาจารย์และนิสิตรวมทั้งเป็นสถานที่ที่พัฒนาและปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้เหมาะสมก่อนที่จะเผยแพร่แก่ชุมชน

9) สถานีวิทยุกระจายเสียง ให้บริการความรู้ ความบันเทิง เผยแพร่ข่าวสารทางราชการ ส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรมให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ส่งกระจายเสียงในระบบ เอฟ.เอ็ม. (F.M.) ความถี่ 102.25 MHz พื้นที่ที่สามารถรับฟังได้มี 7 จังหวัด ได้แก่ มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ยโสธร มุกดาหาร และสกลนคร พร้อมทั้งสามารถรับฟังในระบบ Internet ที่เว็บไซต์ www.msuradio.net ได้

10) โรงเรียนสาธิต เป็นสถานศึกษาเพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนรับนักศึกษาท้องถิ่นในระดับอนุบาล ประถมศึกษา และมีมัธยมศึกษา

11) ศูนย์พัฒนาทรัพยากรการศึกษา (ARCD) ทำหน้าที่ประสานงานกำกับดูแลพัฒนาระบบสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะ สำนักคอมพิวเตอร์ สำนักวิทยบริการ และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างฐานความรู้ (Knowledge Base) สำหรับการศึกษาและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ

12) ศูนย์บรรพชีวิน ศึกษาวิจัยซากดึกดำบรรพ์ไดโนเสาร์ที่ค้นพบเป็นจำนวนมากในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสร้างบุคลากรด้านบรรพชีวินวิทยา

13) ศูนย์นวัตกรรมใหม่ เป็นหน่วยงานที่ศึกษาวิจัยเพาะเลี้ยงใหม่ให้มีคุณภาพ และพัฒนาการเลี้ยงใหม่ ซึ่งเป็นอาชีพดั้งเดิมของประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้แพร่หลาย

14) ศูนย์ข้อมูลการเมืองท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2538 เพื่อเป็นแหล่งสารสนเทศทางการเมืองท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับนักวิชาการ นิสิต และประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ ศูนย์ข้อมูลการเมืองท้องถิ่นยังมุ่งให้บริการด้านการเมืองท้องถิ่นในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การจัดอบรม สัมมนา นิทรรศการ และการจัดเวทีเสวนาในชุมชน เป็นต้น

15) ศูนย์หนังสือ เป็นศูนย์จำหน่ายตำรา หนังสือเรียน หนังสือทั่วไป อุปกรณ์การศึกษา ชุดกีฬา ของที่ระลึกมหาวิทยาลัย และสินค้าอุปโภคบริโภค

16) โครงการหน่วยโภชนาบริการ เป็นหน่วยงานให้บริการด้านอาหารและเครื่องดื่มแก่นิสิตและบุคลากรของมหาวิทยาลัยตามหลักสูตรบริหารจัดการร้านอาหารและภัตตาคารที่ได้มาตรฐาน

17) สำนักกิจการหอพัก เป็นหน่วยงานที่ให้บริการและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับที่พักอาศัยของข้าราชการ พนักงาน และนิสิต

18) ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปณิธาน ของมหาวิทยาลัย

ปรัชญา “ผู้มีปัญญาพึงเป็นอยู่เพื่อมหาชน” (พหูน์ ปณฺชิโตชีเว)

วิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นสถาบันการศึกษาแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้ของชุมชน มีระบบการศึกษาหลากหลาย โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เป็นผู้นำด้านการวิจัย และสร้างสรรค์ภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่สากล”

พันธกิจ “ผลิตและพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนดีและคนเก่ง สอดคล้องกับความต้องการของประเทศชาติ พัฒนาระบบการศึกษาและการบริการวิชาการที่หลากหลายและมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สังคมแสวงหาองค์ความรู้จากปัญหาและภูมิปัญญาท้องถิ่น เชื่อมประสานภูมิปัญญาสากลแบบบูรณาการ พัฒนางานวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ และเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง”

ปณิธาน “มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นสถาบันที่มุ่งมั่นในการสังสรรค์หาความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมกับวิทยาการที่เป็นสากลให้เกิดความงอกงามทางสติปัญญา สามารถพัฒนาตนเองให้เปรียบพร้อมด้วยวิชาการ จริยธรรม และคุณธรรม”

19) ตราสัญลักษณ์

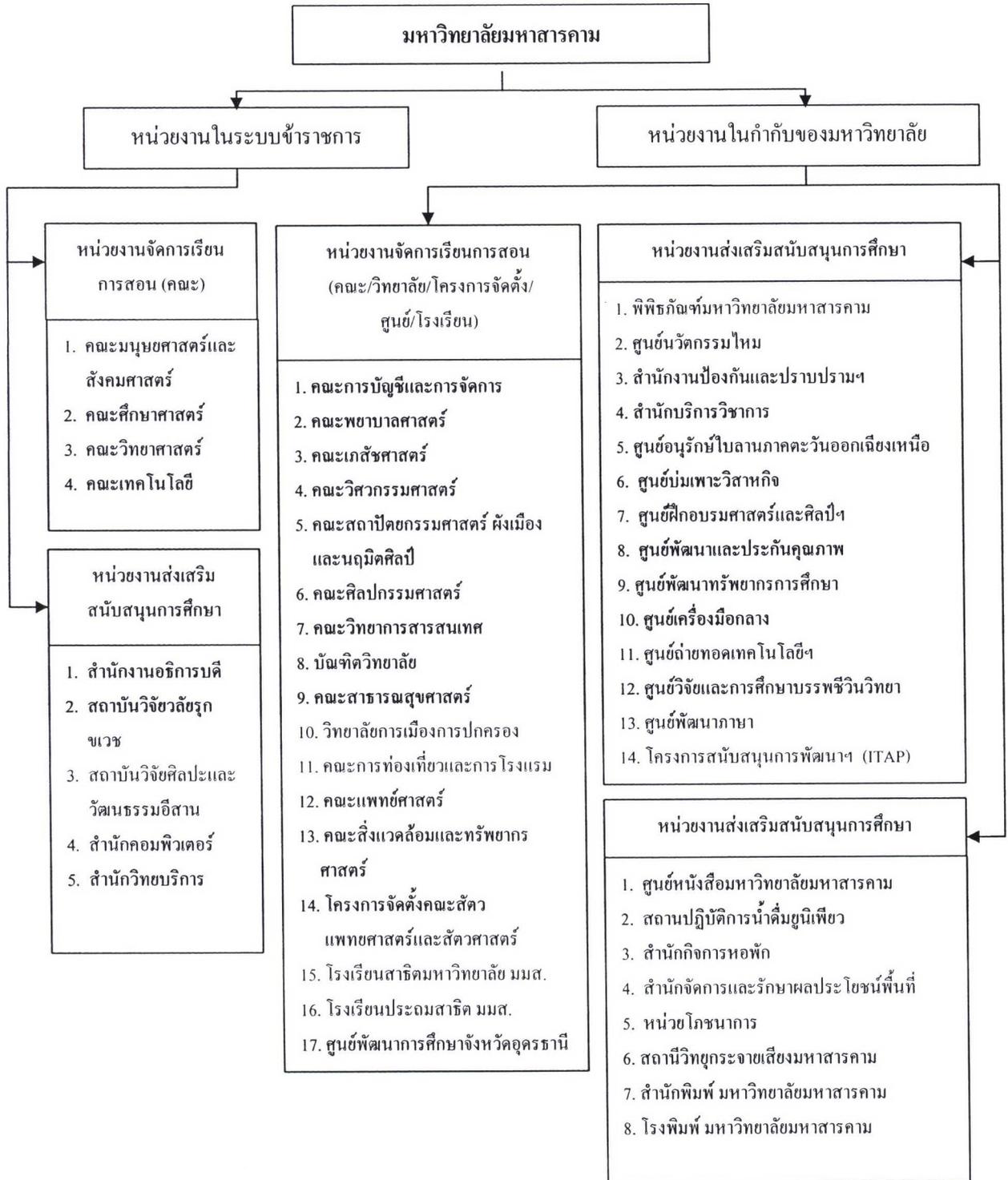
ตราสัญลักษณ์ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม คือ ตราโรจนกร ซึ่งมีความหมายว่าดวงตราแห่งความเจริญรุ่งเรือง มีองค์ประกอบเป็นรูปใบเสมา ภายในมีสัญลักษณ์ขององค์พระรัตนาคูณ ด้านล่างมีสุริยะรังสีที่แผ่ขึ้นจากลายซิด ซึ่งอยู่เหนือคำขวัญ ภาษาบาลีว่า พหูน์ ปณฺชิโต ชีเว มีความหมายว่า “ผู้มีปัญญาพึงเป็นอยู่เพื่อมหาชน”



ไบเสมา	หมายถึง	ความรู้หรือภูมิปัญญา
องค์พระรัตนาคูน	หมายถึง	คุณธรรมและความดีงาม
สุริยรังสี	หมายถึง	ความเจริญรุ่งเรือง
ลายซิด	หมายถึง	ภูมิปัญญาและมรดกทางวัฒนธรรม

20) สีและต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

สีประจำมหาวิทยาลัย	คือ	สีเหลืองเทา
สีเหลือง	หมายถึง	ความเจริญรุ่งเรือง และความดีงาม
สีเทา	หมายถึง	ปัญญา
สีเหลือง-เทา	หมายถึง	ความเจริญรุ่งเรืองอันเกิดจากปัญญาและความดีงาม
ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย	คือ	ต้นคูณ หรือราชพฤกษ์



ภาพที่ 9 แผนภูมิโครงสร้างหน่วยงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

สำหรับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคามเดิมบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยในปี 2532 ได้เริ่มเปิดสอนหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการมัธยมศึกษา ใน 3 วิชาเอก คือ การสอนคณิตศาสตร์ การสอนสังคมศึกษา และการสอนภาษาไทย หลังจากนั้นได้ขยายการเปิดสอนทั้งในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต และหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิตในหลายสาขาวิชาตามลำดับ

ปัจจุบันบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานระดับคณะ ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยให้จัดตั้งเป็นหน่วยงานจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่ไม่เป็นส่วนราชการ เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2546 ซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่ เดิมหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาเป็นครั้งแรก คือ “บัณฑิตวิทยาลัย” ในปี พ.ศ. 2522 เมื่อครั้งที่ยังเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม ภายหลังได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2537 ได้ปรับเปลี่ยนหน่วยงานจากบัณฑิตวิทยาลัย เป็น “งานบริหารบัณฑิตศึกษา” สังกัดกองบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ และต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนอีกครั้ง เป็น “สำนักงานบัณฑิตศึกษา” ในปี พ.ศ. 2540 โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงาน

1) วิสัยทัศน์ ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์

ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีนโยบายการจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาที่มีคุณภาพ มาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและระดับนานาชาติ ตลอดจนสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ บัณฑิตวิทยาลัยจึงได้ตอบสนองต่อนโยบายดังกล่าวโดยร่วมมือกับคณะต่าง ๆ ในการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพ ของสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา (สมศ.)

1.1) วิสัยทัศน์ การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ และความเป็นสากล ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และพึงตนเองให้มากที่สุด

1.1.1) ความเป็นเลิศทางวิชาการ การมีหลักสูตรที่ทันสมัย และมีมาตรฐานทางวิชาการ มีคณาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก และหรือตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป ในอัตราส่วนที่เหมาะสม มีผลงานวิจัยที่ดีเด่นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และมีบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน พร้อมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประเทศชาติ

1.1.2) ความเป็นสากล การมีมาตรฐานทางวิชาการ และการบริหารที่เป็นสากล เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และนักศึกษาชาวต่างประเทศเข้ามาศึกษา ตลอดจนมีความร่วมมือทางวิชาการ และความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

1.1.3) ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพการมีระบบบริหารที่คล่องตัวเป็นระบบรวดเร็ว ประหยัด และมีคุณภาพ

1.1.4) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร การมีระบบสารสนเทศที่เอื้ออำนวยต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล การวางแผนการ ตัดสินใจ

1.2) ปรณิธาน บัณฑิตวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะประสาน ควบคุม ส่งเสริม และให้บริการการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและเป็นสากล

1.3) พันธกิจ และภารกิจหลัก

1.3.1) พันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย คือการสนับสนุนการผลิตบัณฑิตระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชาเฉพาะ และสาขาวิชาร่วม หรือสหวิทยาการที่มีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการ และการวิจัย ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และนานาชาติ

1.3.2) ภารกิจหลักของบัณฑิตวิทยาลัย ในการดำเนินงานบริหารและการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาทั้งในหลักสูตรของคณะ และหลักสูตรสาขาวิชาร่วม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จึงได้กำหนดภารกิจหลักของบัณฑิตวิทยาลัย ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1.3.2.1) ภารกิจด้านการบริหาร รับผิดชอบงานสนับสนุนการบริหารทุกด้านของบัณฑิตวิทยาลัย และเป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยมีภารกิจหลักได้แก่ งานผลิตและจัดระบบเอกสาร งานคลังและพัสดุ งานบริหารบุคคลงานประชาสัมพันธ์ งานแผนและนโยบาย งานวิเทศสัมพันธ์ และงานบริการทั่วไปอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

1.3.2.2) ภารกิจด้านบริการการศึกษา รับผิดชอบงานด้านบริการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา งานสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และงานกำกับและควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีภารกิจหลักได้แก่ งานคัดเลือกเข้าศึกษาต่อระดับบัณฑิตศึกษา งานหลักสูตร งานการจัดการเรียนการสอน งานสอบภาษาต่างประเทศ และสอบประมวลความรู้ สอบวัดคุณสมบัติ งานกิจการนิสิตและทุนการศึกษา งานจัดอบรมสัมมนา งานพัฒนาคุณภาพบัณฑิต งานสาขาวิชาร่วม หรือสหวิทยาการ งานบริการจัดการศึกษาภายนอก นอกจากนี้ยังมีภารกิจในการดำเนินงานโครงการอื่น ๆ ที่เป็นภาพรวมของบัณฑิตวิทยาลัย

1.3.2.3) ภารกิจด้านการประกันคุณภาพ รับผิดชอบงานวิจัยสถาบัน งานประกันคุณภาพการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา งานบริการบัณฑิตนิพนธ์ งานมาตรฐานบัณฑิตนิพนธ์ งานสารสนเทศ งานติดตามบัณฑิต และงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

1.4) เป้าหมาย เพื่อให้การบริหารจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ บัณฑิตวิทยาลัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินงานบัณฑิตวิทยาลัยไว้ดังนี้

1.4.1) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการประสานและกำกับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย

1.4.2) เพื่อควบคุมมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ

1.4.3) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา

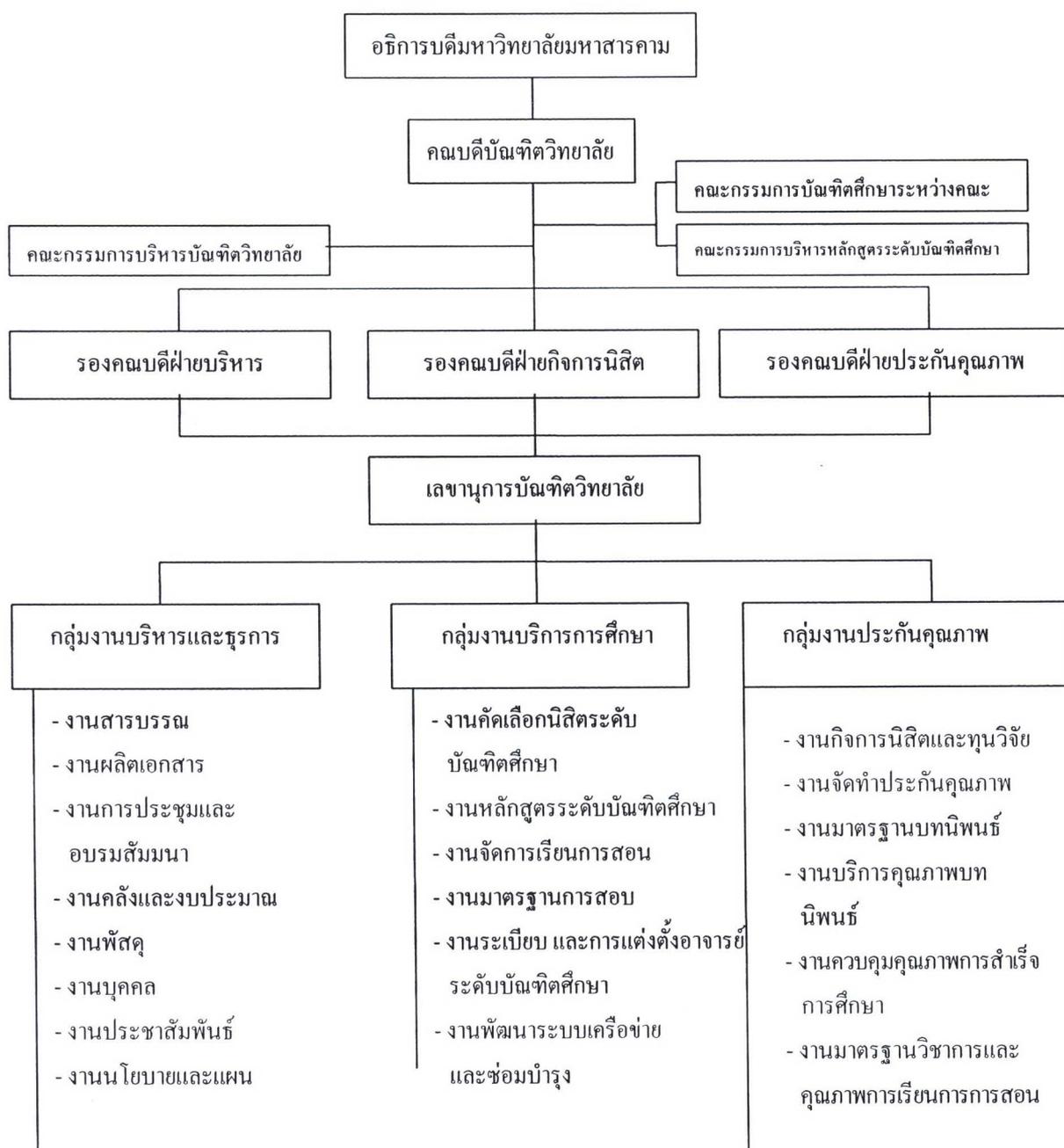
1.4.4) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และคุณวุฒิให้แก่บุคลากรในคณะต่าง ๆ ที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา

1.5) โครงสร้างการบริหารงาน บัณฑิตวิทยาลัย

เนื่องจากบัณฑิตวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงของประเทศ จึงต้องมีการวางนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และจัดการการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้เป็นหน่วยงานประสาน และสนับสนุน ได้แก่ สนับสนุนการปรับปรุงและเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่หลากหลายและทันสมัย และมีความ เป็นสหวิทยาการให้มากยิ่งขึ้น มีการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการทำงานที่สะดวก รวดเร็ว เป็นต้น

ดังนั้นบัณฑิตวิทยาลัย จึงได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน โครงสร้างการทำงาน แนวคิดในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงสื่ออุปกรณ์เครื่องใช้ให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนปรับปรุงความสามารถของบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะดัง ภาพที่ 10

แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



1.6) กลยุทธ์การพัฒนามัธยมศึกษาลัย

ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมัธยมศึกษาลัยจึงได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การดำเนินการต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1.6.1) กลยุทธ์ในการควบคุมมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการและเป็นสากล

1.6.1.1) ปรับปรุงหลักสูตรระดับมัธยมศึกษาทุกหลักสูตรที่เปิดสอนให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และประเทศชาติ ทุก ๆ 5 ปี

1.6.1.2) พัฒนาหลักสูตรระดับมัธยมศึกษาใหม่ ทั้งระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอกของทุกคณะที่มีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ โดยเน้นการพัฒนาหลักสูตรแบบสหวิทยาการ

1.6.1.3) พัฒนาหลักสูตรระดับมัศึกษยานานาชาติ ที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ และนโยบายของมหาวิทยาลัย

1.6.1.4) ควบคุมกำกับการสอนในระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ โดยกำหนดให้อาจารย์ทุกคนต้องมีเอกสารการสอนแจกให้นิสิตก่อนการสอนทุกรายวิชา และมีการตรวจสอบการเข้าสอน และการเข้าเรียนของนิสิตทุกครั้ง

1.6.1.5) ควบคุมชั่วโมงการสอนของอาจารย์ให้สอดคล้องกับประกาศของมหาวิทยาลัย

1.6.1.6) กำหนดให้มีการประเมินผลการสอนของอาจารย์ในแต่ละภาคเรียน

1.6.1.7) เปิด web Site ให้นิสิตและอาจารย์สอบถามข้อสงสัยหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นสาระประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน

1.6.1.8) ส่งเสริมให้อาจารย์ผลิตเอกสาร หรือตำราประกอบการสอนที่มีคุณภาพ

1.6.1.9) ส่งเสริมให้อาจารย์ มี E-mail address ของตนเองเพื่อใช้ติดต่อกับนิสิตที่สอน นิสิตที่อยู่ในควบคุมความดูแลการทำวิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ หรือการศึกษาปัญหาพิเศษ

1.6.1.10) ควบคุมจำนวนนิสิตต่ออาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ หรือการศึกษาปัญหาพิเศษให้สอดคล้องกับข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยสร้างฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ และทันสมัย

1.6.1.11) ควบคุมคุณภาพการทำวิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ หรือการศึกษาปัญหาพิเศษ โดยสร้างโปรแกรมสำเร็จรูปการพิมพ์บทนิพนธ์ มีเจ้าหน้าที่คอยตรวจสอบรูปแบบของการพิมพ์ ตลอดจนมีบุคลากรตรวจสอบความถูกต้องของการวิจัยและการใช้สถิติ

1.6.1.12) กำหนดให้อาจารย์ที่ปรึกษาและนิสิตใช้สมุดบันทึกการทำวิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ หรือการศึกษาปัญหาพิเศษ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษา

1.6.1.13) พัฒนาระบบการรับนิสิตใหม่ให้ประหยัด รวดเร็ว และเป็นระบบมากขึ้น

1.7) กลยุทธ์ในการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและการวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา

1.7.1) จัดฝึกอบรมคณาจารย์ อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ควบคุมบทนิพนธ์ใหม่ ทุกปีเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระ หรือการศึกษา ปัญหาพิเศษ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.2) จัดหาทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต โดยใช้เงินรายได้ของ มหาวิทยาลัย เงินงบประมาณแผ่นดิน และแหล่งทุนภายในมหาวิทยาลัย

1.7.3) จัดโครงการคัดเลือกวิทยานิพนธ์ดีเด่นประจำปีของมหาวิทยาลัยเพื่อส่งเสริม การเสนอผลงานในที่ประชุมวิชาการต่าง ๆ

1.7.4) ส่งเสริมการทำวิจัยด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอนระดับ บัณฑิตศึกษาทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

1.7.5) ส่งเสริมการทำวิจัยของนิสิตที่สามารถตีพิมพ์ในวารสารระดับประเทศ และนานาชาติ

1.7.6) จัดอบรมการเขียนบทนิพนธ์ให้นิสิตทุกภาคเรียน

1.7.7) จัดอบรมวิธีการใช้สถิติ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติให้นิสิตทุก ศูนย์บริการการศึกษาเป็นประจำทุกภาคเรียน

1.8) บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2550 ตามตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 ประเภทบุคลากร หน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ประเภทบุคลากร	จำนวนบุคลากร				
	อนุปริญญา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
1. ผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย	-	-	-	-	-
1.1 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	-	-	-	1	1
1.2 รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	-	-	1	1	2
1.3 เลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย	-	-	1	-	1
2. อาจารย์	-	-	1	-	1
3. ผู้เชี่ยวชาญ	-	-	2	-	2
4. ชำนาญการ	-	-	2	-	2
5. พนักงานมหาวิทยาลัย	-	3	5	-	8
6. พนักงานจ้างตามภารกิจ	1	3	-	-	4
รวม	1	6	12	2	21

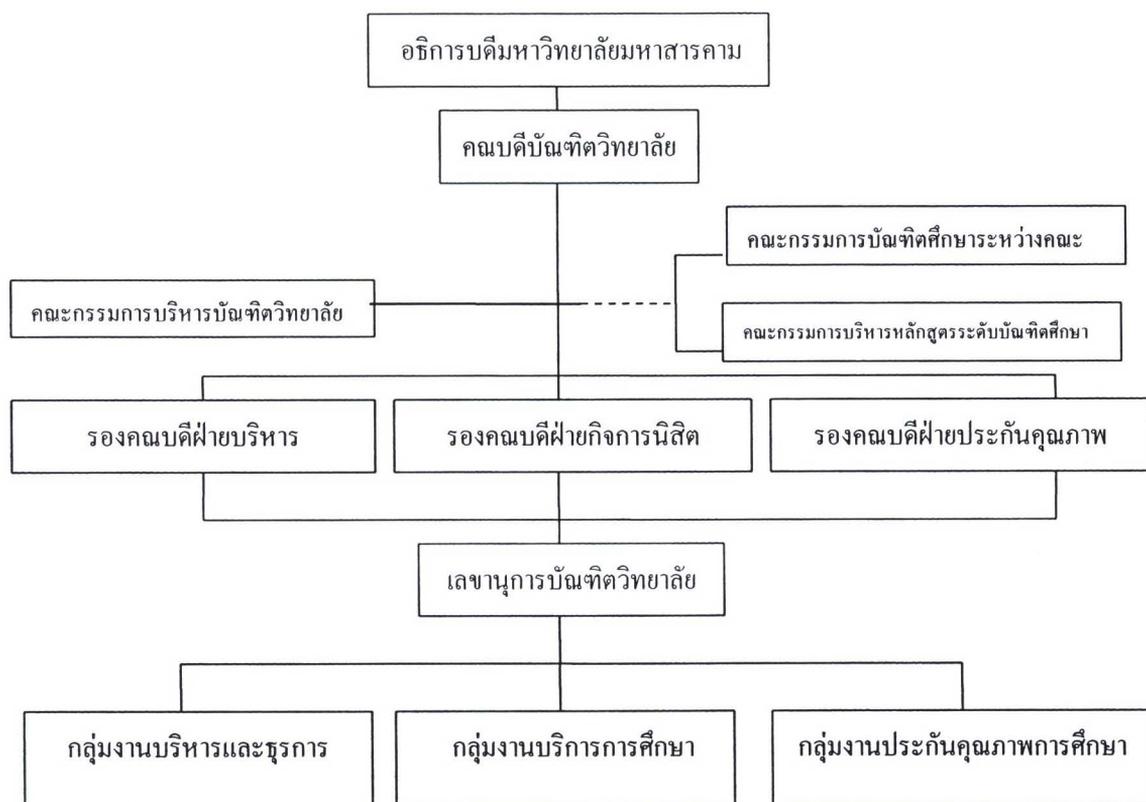
3.2 การจัดการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้ดำเนินการตามบทบาทพันธกิจที่ได้ศึกษาดำเนินการ เอกสารงานวิจัย แนวคิดนักวิชาการ จากการสังเคราะห์ เอกสาร ตำรา บทบาทตามพันธกิจ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยของรัฐ 24 แห่ง และบัณฑิตวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา แล้วนำมาสรุปองค์ประกอบการบริหารจัดการ ใน 9 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างการบริหาร 2) ด้านกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา 3) ด้านการวิจัย 4) ด้านหลักสูตร 5) ด้านการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล 6) ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ 7) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม 8) ด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม และ 9) ด้านการผลิตบัณฑิต แล้วนำมาศึกษาถึงสภาพ ปัจจุบันการจัดการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีผลการดำเนินงานตามบทบาทพันธกิจ ตามองค์ประกอบทางการบริหารจัดการกระบวนวิจัยดังนี้

3.2.1 ด้านโครงสร้างการบริหาร

บัณฑิตวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่เพื่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ระดับสูงของประเทศ พัฒนานักวิชาการชั้นสูง นักวิชาชีพ จึงต้องมีการวางนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาให้เป็นหน่วยงานประสาน และสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ สนับสนุนการปรับปรุงและเปิดหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาที่หลากหลายและทันสมัย และมีความเป็นสหวิทยาการให้มากยิ่งขึ้น มีการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการทำงานที่สะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง

ดังนั้นบัณฑิตวิทยาลัย จึงได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงาน โครงสร้างการทำงาน แนวคิดในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงสื่ออุปกรณ์เครื่องใช้ให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจนปรับปรุงพัฒนา ศักยภาพความสามารถของบุคลากร ให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงาน ตามภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แผนภูมิโครงสร้างการบริหาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บัณฑิตวิทยาลัย มีโครงสร้างการบริหารงานรูปแบบของคณะกรรมการบริหารบัณฑิตวิทยาลัย มีอธิการบดีเป็นประธาน คณะกรรมการบริหารเป็นคณบดีคณะที่จัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกอีก 3 คน การแบ่งสายงานการบริหารโดยคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยเป็นผู้บริหารสูงสุด รองคณบดีผู้รับผิดชอบงานตามโครงสร้างการบริหารอีก 3 คน และเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลการบริหารจัดการภายในองค์กรตามนโยบายของผู้บริหาร โดยแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานบริหารและธุรการ กลุ่มงานบริการการศึกษา และกลุ่มงานประกันคุณภาพการศึกษา

3.2.2 ด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2548) มีบทบาทตามพันธกิจ คือ การกำกับควบคุม ตรวจสอบ คุณภาพมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคามว่าด้วยการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2548 โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่าด้วยการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีแนวทางการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน มีมาตรฐานและคุณภาพสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14 (2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2537 และโดยมติสภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 8/2548 เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2548 สภามหาวิทยาลัย จึงออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อการควบคุมคุณภาพ

มาตรฐานด้านการศึกษา และจากเอกสารการรายงานการประเมินตนเอง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2549) ระบบกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในบัณฑิตวิทยาลัย ยึดตามแนวทางวงจรคุณภาพ PDCA ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย มหาสารคาม โดยมีปณิธานมุ่งมั่นสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ ในการกำกับ ประสานงาน สนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ ที่เป็นสากล ด้วยการบุกเบิก เสาะแสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานของสังคม เพื่อนำสู่วิสัยทัศน์ ที่มุ่งสู่ความเป็นสากล โดยใช้วิธีการประมวลผลรวมระหว่างมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และพันธกิจของมหาวิทยาลัย และจากการตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายใน (IQA) โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 3 ท่าน และจากผลการสรุปภาพรวมการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (TOR) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ระดับในการประเมิน ปรากฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุประดับคะแนนของผลการประเมินในแต่ละระดับ

ผลการประเมิน	ระดับคะแนนที่ได้รับ
1. มีพัฒนาการดีเลิศ ทำได้เกินเป้าหมาย ต้องใช้ความพยายามสูงมาก สุดเอี่ยม	5
2. มีการพัฒนาดีเยี่ยม ทำได้เกินเป้าหมาย ต้องใช้ความพยายามอย่างมาก	4
3. พัฒนาการดี ทำได้ตามเป้าหมาย	3
4. พัฒนาการพอใช้ (ควรปรับปรุง)	2
5. ไม่มีพัฒนาการ (ต้องปรับปรุง)	1

ผลการประเมินพบว่า มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีการพัฒนาการดี ทำได้ตามเป้าหมาย ค่าคะแนนที่ได้ อยู่ที่ ระดับ 3 ซึ่งยังไม่รวมคะแนนการประเมินผลของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งมีค่าน้ำหนัก (ร้อยละ 10) แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงาน มีพัฒนาการดี ทำได้ตามเป้าหมายการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง โดยมีผลคะแนน ในระดับมีพัฒนาการดี (3.4842) และจากผลการประเมินในภาพรวมของมหาวิทยาลัยปรากฏตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลการประเมินแยกตามมิติ	น้ำหนัก	ค่าคะแนนที่ได้	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
มิติที่ 1.* มิติด้านประสิทธิผล	55	3.7257	2.0491
มิติที่ 2. มิติด้านคุณภาพ	15	2.4208	0.3631
มิติที่ 3. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	10	2.6000	0.2600
มิติที่ 4. มิติด้านการพัฒนาสถาบัน	20	4.0599	0.8120
รวมทุกมิติ	100		3.4842

เมื่อพิจารณารายมติพบว่ามหาวิทยาลัยมีผลการปฏิบัติราชการ ตามเป้าหมาย 2 มติ ได้แก่ด้านประสิทธิผล มีผลการประเมินในระดับมีพัฒนาการดี และด้านการพัฒนาสถาบัน มีผลการประเมินในระดับมีพัฒนาดีเยี่ยม ส่วนอีก 2 มติ ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายมีผลการประเมินในระดับพัฒนาการพอใช้ (ควรปรับปรุง) คือด้านมิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และสรุปผลการประเมินวงรอบที่ 2 ของของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (รายงานประจำปี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550ก) ผลการประเมินคุณภาพจากภายนอก มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จัดเป็นสถาบันอุดมศึกษากลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย ผลการประเมินคุณภาพภายนอก ผลการประเมินตามมาตรฐานระดับสถาบัน พบว่ามาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี มาตรฐานด้านการวิจัย งานสร้างสรรค์ค่าน้ำหนักอยู่ในระดับพอใช้ มาตรฐานด้านการบริการวิชาการอยู่ในระดับดีมาก มาตรฐานการทํานุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม อยู่ในระดับดีมาก และมาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบัน และบุคลากรอยู่ในระดับดีมาก โดยสรุปผลการประเมินระดับสถาบันอยู่ในระดับมาก ผลการตัดสินระดับสถาบันคือ ได้รับการรับรองมาตรฐาน

3.2.3 ด้านการวิจัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีแผนกลยุทธ์ที่เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนากลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ที่มีการกำหนดงบประมาณ สำหรับ นิสิต อาจารย์ บุคลากร มหาวิทยาลัย ในการสนับสนุนทุนวิจัย เพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยบัณฑิตวิทยาลัย เป็นผู้กำกับ ดูแล คุณภาพตามกระบวนการวิจัย และส่งเสริมสนับสนุนด้านการให้ทุนวิจัย จัดหาแหล่งทุนสำหรับนิสิตในการดำเนินการวิจัย จากสรุปรายงานประจำปี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2550ข) พบว่ามีการดำเนินการสนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา ปีงบประมาณ 2549 - 2550 และโครงการพัฒนาอาจารย์ผู้สอน และนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อพัฒนาการทำงานวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2549-2550 ตามตารางที่ 7 -11 ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงประเภทงบประมาณ และทุนวิจัยสำหรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาที่ได้รับจัดสรร ประจำปีงบประมาณ 2549-2550

ประเภทงบประมาณ	ปีงบประมาณ 2549		ปีงบประมาณ 2550	
	จำนวน (ทุน)	จำนวน (เงิน)	จำนวน (ทุน)	จำนวน (เงิน)
1. เงินงบประมาณแผ่นดิน	15x20,00	300,000	15x25,000	375,000
2. เงินงบประมาณเงินรายได้	20x5,000	100,000	25x7,000	175,000

ตารางที่ 8 โครงการพัฒนาอาจารย์ผู้สอน และนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อพัฒนาการทำงานวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2549-2550

โครงการ	ปีงบประมาณ 2549		ปีงบประมาณ 2550	
	จำนวน	จำนวน (เงิน)	จำนวน (ทุน)	จำนวน (เงิน)
1. ทิศทางการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา	1	100,000	1	100,000
2. การเขียนบทนิพนธ์ ระดับบัณฑิตศึกษา	1	50,000	1	70,000
รวม	2	150,000	2	170,000

จากผลการรายงานการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ 2550 พบว่า มาตรฐานด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์ ได้แก่ ร้อยละของงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ตีพิมพ์เผยแพร่หรือนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในระดับชาติ หรือระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ จำนวนเงินสนับสนุนงานวิจัย และงานสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกสถาบันต่ออาจารย์ประจำ ร้อยละของบทความวิจัยที่ได้รับการอ้างอิง (citation) ใน refereed journal หรือในฐานข้อมูลระดับชาติ หรือนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับ 5.00 และจากผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบที่ 2 ผลการประเมินตามมาตรฐานระดับสถาบัน พบว่ามาตรฐานด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์นำหน้าอยู่ในระดับพอใช้

3.2.4 ด้านหลักสูตร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีหลักสูตรที่เปิดสอนหลายหลักสูตร เพื่อการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสังคมปัจจุบัน โดยบัณฑิตวิทยาลัย เป็นผู้ควบคุม ตรวจสอบ มาตรฐานด้านหลักสูตร ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา จากสรุปรายงานประจำปี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2550ก) พบว่ามีหลักสูตรที่เปิดสอนปีการศึกษา 2550 ตามตารางที่ 9-11 ดังนี้

ตารางที่ 9 หลักสูตรที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีบัณฑิต ประจำปีการศึกษา 2550 จำแนกตามคณะ/หน่วยงาน

ลำดับที่	คณะ	หลักสูตร	สาขาวิชา
1.	คณะศึกษาศาสตร์	การศึกษาศุขุภีบัณฑิต (กศ.ค.)	1.การบริหารและพัฒนาการศึกษา
		ปรัชญาศุขุภีบัณฑิต (ปร.ค.)	2.เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา 3.วิจัยและประเมินผลการศึกษา
2.	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	ปรัชญาศุขุภีบัณฑิต (ปร.ค.)	4.โทศึกษา 5.ภาษาไทย 6.ลาวศึกษา 7.เวียดนามศึกษา 9.ภาษาอังกฤษและศิลปะทางภาษา (หลักสูตรนานาชาติ)
3.	คณะวิทยาศาสตร์	ปรัชญาศุขุภีบัณฑิต (ปร.ค.)	10.เคมี 11.ชีววิทยา 12.บรรพชีวิน (หลักสูตรนานาชาติ)
4.	คณะเทคโนโลยี	ปรัชญาศุขุภีบัณฑิต (ปร.ค.)	13.เทคโนโลยีการอาหาร (หลักสูตรนานาชาติ)
5.	คณะวิศวกรรมศาสตร์	ปรัชญาศุขุภีบัณฑิต (ปร.ค.)	14.เทคโนโลยีพลังงาน 15.วิศวกรรมเครื่องกล



ตารางที่ 9 หลักสูตรที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีบัณฑิต ประจำปีการศึกษา 2550 จำแนกตามคณะ/หน่วยงาน (ต่อ)

ลำดับที่	คณะ	หลักสูตร	สาขาวิชา
6.	คณะสาธารณสุขศาสตร์	สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ส.ค.)	16.สาธารณสุขศาสตร์ (หลักสูตรนานาชาติ)
7.	คณะการบัญชีและการจัดการ	ปริญญาตรีบัณฑิต (ปร.ค.)	17.การบัญชี 18.การจัดการ
8.	คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	ปริญญาตรีบัณฑิต (ปร.ค.)	19.สิ่งแวดล้อมศึกษา
9.	คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม	ปริญญาตรีบัณฑิต (ปร.ค.)	20.การท่องเที่ยวและการโรงแรม
10.	คณะแพทยศาสตร์	ปริญญาตรีบัณฑิต (ปร.ค.)	21.วิทยาศาสตร์สุขภาพ
11.	สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช	ปริญญาตรีบัณฑิต (ปร.ค.)	22.ความหลากหลายทางชีวภาพ
12.	สถาบันวิจัยศิลปและวัฒนธรรมอีสาน	ปริญญาตรีบัณฑิต (ปร.ค.)	23.วัฒนธรรมศาสตร์

ตารางที่ 10 หลักสูตรที่เปิดสอนระดับปริญญาโทบัณฑิต ประจำปีการศึกษา 2550 จำแนกตามคณะ/หน่วยงาน

ลำดับที่	คณะ	หลักสูตร	สาขาวิชา
1.	คณะศึกษาศาสตร์	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)	1.การบริหารการศึกษา 2.หลักสูตรและการสอน 3.การวัดผลการศึกษา 4.การวิจัยการศึกษา 5.การศึกษานอกระบบ 6.จิตวิทยาการศึกษา 7.จิตวิทยาการให้คำปรึกษา 8.เทคโนโลยีการศึกษา 9.วิทยาศาสตร์ศึกษา
		ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.)	10.การจัดการกีฬาและสุขภาพ

ตารางที่ 10 หลักสูตรที่เปิดสอนระดับปริญญาโทมหบัณฑิต ประจำปีการศึกษา 2550 จำแนกตามคณะ/หน่วยงาน (ต่อ)

ลำดับ ที่	คณะ	หลักสูตร	สาขาวิชา
2.	คณะมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.)	11.ไทยคดีศึกษา 12.ภาษาลาว 13.ภาษาเวียดนาม 14.ภาษาเขมร 15.ประวัติศาสตร์
		การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)	16.ภาษาไทย 17.ภาษาอังกฤษ
3.	คณะวิทยาศาสตร์	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วท.ม.)	18.เคมี 19.เคมีศึกษา 20.ชีววิทยา 21.ชีววิทยาศึกษา 22.บรรพชีวิน (หลักสูตรนานาชาติ) 23.คณิตศาสตร์ศึกษา
4.	คณะเทคโนโลยี	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วท.ม.)	24.เทคโนโลยีชีวภาพ 25.เทคโนโลยีการอาหาร 26.เทคโนโลยีการผลิตพืช
5.	คณะวิศวกรรมศาสตร์	วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (วศ.ม.)	27.เทคโนโลยีพลังงาน 28.วิศวกรรมเครื่องกล 29.วิศวกรรมโยธา
6.	คณะสาธารณสุขศาสตร์	สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต (ส.ม.)	30.สาธารณสุขศาสตร์
7.	คณะพยาบาลศาสตร์	พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (พย.ม.)	31.การพยาบาลผู้ใหญ่ 32.การพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช
8.	คณะวิทยาการสารสนเทศ	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (วท.ม.)	33.สื่ออนุมัติ 34.เทคโนโลยีสารสนเทศ
9.	คณะการบัญชีและการจัดการ	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.)	35.การจัดการแหล่งการเรียนรู้
		บัญชีมหาบัณฑิต (บช.ม.)	41.การบัญชี
		เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (ศ.ม.)	42.เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ
		การจัดการมหาบัณฑิต (กจ.ม.)	43.การจัดการ

ตารางที่ 10 หลักสูตรที่เปิดสอนระดับปริญญาโทบัณฑิต ประจำปีการศึกษา 2550 จำแนกตามคณะ/หน่วยงาน (ต่อ)

ลำดับ ที่	คณะ	หลักสูตร	สาขาวิชา
10.	วิทยาลัยการเมืองการปกครอง	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)	44.นโยบายสาธารณะ
		รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.)	45.การเมืองการปกครอง
11.	คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ศาสตร์	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.)	46.สิ่งแวดล้อมศึกษา 47.การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม
12.	คณะศิลปกรรมศาสตร์	ศิลปกรรมศาสตรมหาบัณฑิต (สป.ม.)	48.ทัศนศิลป์ 49.ดุริยางคศิลป์
13.	คณะเกษตรศาสตร์	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.)	50.สมุนไพรและผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ
14.	คณะการท่องเที่ยวและการ โรงแรม	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.)	51.การจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม
15.	โครงการจัดตั้งคณะสัตว แพทยศาสตร์และสัตวศาสตร์	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.)	52.สัตวศาสตร์
16.	สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรม อีสาน	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.)	53.วัฒนธรรมศาสตร์

ตารางที่ 11 หลักสูตรที่เปิดสอนระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอน ประจำปีการศึกษา 2550

ลำดับ ที่	คณะ	หลักสูตร	สาขาวิชา
1.	คณะศึกษาศาสตร์	ป.บัณฑิตทางการสอน	1.สาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ 2.สาขาวิชาทางศิลปศาสตร์

จากการที่มีหลักสูตรอย่างหลากหลายบัณฑิตวิทยาลัย ในฐานะหน่วยงาน ที่กำกับดูแล คุณภาพมาตรฐานการศึกษา การเปิดสอนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา และได้ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา

ผลกระทบประการหนึ่งคือการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา จะต้องดำเนินไปให้ตรงตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งได้กำหนดไว้ตามเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2548 ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548 ค)

การบริหารเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา

เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรทุกระดับกำหนดให้ใช้ระบบทวิภาคเป็นระบบมาตรฐานในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา แต่มีได้จำกัดให้สถาบันอุดมศึกษาต้องใช้ระบบทวิภาคในการจัดการศึกษาเพียงระบบเดียว สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาระบบอื่นได้เช่นกัน อาทิ ระบบไตรภาค หรือระบบจตุภาค

กรณีที่ตั้งสถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาระบบอื่น จะต้องแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับระบบการศึกษานั้นไว้ในหลักสูตรให้ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับการแบ่งภาคการศึกษา ระยะเวลาการศึกษาในแต่ละภาคการศึกษา การคิดหน่วยกิต รายวิชาภาคทฤษฎี และรายวิชาภาคปฏิบัติการฝึกงานหรือการฝึกภาคสนาม การทำโครงการหรือกิจกรรมอื่นใด ตามที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งรายละเอียดการเทียบเคียงหน่วยกิตระบบดังกล่าวกับหน่วยกิตระบบทวิภาค อนึ่งระบบการจัดการศึกษาอื่นใดที่สถาบันอุดมศึกษานำมาใช้ในการจัดการศึกษาควรเป็นระบบมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548 ค) โดยมีหลักสูตรที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550 จำแนกตามสาขาวิชา ตามตารางที่ 12 ดังนี้

ตารางที่ 12 หลักสูตรนานาชาติที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550 จำแนกตามสาขาวิชา

เปิดสอนระดับ	ปีการศึกษา 2549		ปีการศึกษา 2550	
	หลักสูตร	สาขาวิชา	หลักสูตร	สาขาวิชา
1. ปริญญาโท	1. วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต (วท. ม.)	1. วิชาบรรพชีวิน	1. วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต (วท.ม.)	วิชาบรรพชีวิน
2. ปริญญาเอก	1. ปรัชญาคุษฎี บัณฑิต (ปร.ค.) 2. สาธารณสุขศา สตรคุษฎีบัณฑิต (ส.ค.)	1. บรรพชีวิน 2. เทคโนโลยีการ อาหาร 3. ภาษาอังกฤษ และ ศิลปะทางภาษา 1. สาธารณสุขศาสตร์	1. ปรัชญาคุษฎี บัณฑิต (ปร.ค.) 2. สาธารณสุขศา สตรคุษฎีบัณฑิต (ส.ค.)	1. บรรพชีวิน 2. เทคโนโลยีการอาหาร 3. ภาษาอังกฤษ และ ศิลปะทางภาษา 1. สาธารณสุขศาสตร์
รวม	2 หลักสูตร	5 สาขาวิชา	2 หลักสูตร	5 สาขาวิชา

การเปิดสอนหลักสูตรระดับนานาชาติ เพิ่มมากขึ้น และจากผลการประเมินคุณภาพจากภายนอก มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถูกจัดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษากลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549-ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยได้เข้ากลุ่มสถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิต และการวิจัย โดยแบ่งน้ำหนักตามพันธกิจ ดังนี้ ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม คือ 35 30 25 10 ตามลำดับ ซึ่งกลุ่มที่ 1 กลุ่มสถาบันที่เน้นการผลิตบัณฑิตและการวิจัยจะต้องเป็นสถาบันที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการในทุกภารกิจ และเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้ใช้ระดับชาติ และนานาชาติ โดยมุ่งสู่ความทันสมัยและความสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

3.2.6 ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพอาจารย์ผู้สอน โดยการฝึกอบรม ให้ความรู้ และส่งเสริมการลาศึกษาต่อในระดับที่สูง และอาจารย์ผู้สอนจะต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนระดับ

บัณฑิตศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามรายงานประจำปี บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2549-2550 ตามตารางที่ 13-14 ดังนี้

ตารางที่ 13 อาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

อาจารย์ระดับบัณฑิต	ปีการศึกษา 2549		ปีการศึกษา 2550	
	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
1. อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาผู้ช่วย	165	-	173	-
2. อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา ประจำ	70	176	62	192
3. อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาพิเศษ	90	120	115	84
รวม	325	296	350	276

ตารางที่ 14 อาจารย์ผู้สอนระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550 จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ

อาจารย์ระดับบัณฑิต	ปีการศึกษา 2549				ปีการศึกษา 2550			
	อาจารย์	ผศ.	รศ.	ศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	ศ.
1. อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาผู้ช่วย	120	45	-	-	147	34	-	-
2. อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษา ประจำ	160	36	45	5	156	34	42	5
3. อาจารย์ระดับบัณฑิตศึกษาพิเศษ	152	30	22	6	134	23	38	9
รวม	432	111	67	11	437	91	80	14

จากผลการประเมินคุณภาพจากภายนอก (สมศ.) วงรอบที่ ผลการประเมิน ตามมาตรฐานระดับสถาบันพบว่า มาตรฐานการพัฒนาสถาบัน และบุคลากร อยู่ในระดับดีมาก คือมหาวิทยาลัย มีโครงการสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับทุนส่งเสริมเพื่อลาศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก โดยเฉพาะบุคลากร สายวิชาการเพิ่มมากขึ้น และจากการที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถูกจัดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษากลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย ที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการในทุกภารกิจ และเผยแพร่ความรู้ไปสู่ผู้ใช้ระดับชาติ และนานาชาติ โดยมุ่งสู่ความทันสมัย และความสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดเป้าหมาย เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ เร่งรัดการดำเนินงานประกันคุณภาพ หลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ให้ทุกหลักสูตรและส่งเสริมกระบวนการจัดการเรียนการสอน ให้ได้มาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย

3.2.7 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีการดำเนินงานตามแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการอนุรักษ์ ทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น สู่ชุมชน และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามรายงานประจำปี บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2549-2550 ตามตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 โครงการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ของหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2549-2550

โครงการ	ปีการศึกษา 2549		ปีการศึกษา 2550	
	จำนวน	งบประมาณ	จำนวน	งบประมาณ
1. สานสัมพันธ์นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา	1	100,000	1	100,000
2. ประเพณีส่งกรานต์ และวันผู้สูงอายุ	1	5,000	1	5,000
3. กิจกรรมวันสถาปนาบัณฑิตวิทยาลัย	1	6,000	1	6,000
4. กฐินพระราชทาน และกฐินสามัคคี	1	10,000	1	10,000
5. กิจกรรมถวายเทียนพรรษาประจำปี	1	6,000	2	8,000
6. กิจกรรมทำบุญ ถวายผ้าป่าสามัคคีประจำปี	1	10,000	1	10,000
7. กิจกรรมวันลอยกระทง	1	5,000	1	5,000
8. กิจกรรมวันส่งท้ายปีเก่าต้อนรับปีใหม่	1	5,000	1	5,000
รวม	8	147,000	9	149,000

จากตารางที่ 15 พบว่ากิจกรรมโครงการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม ของหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยที่สอดคล้องกับผลการพิจารณารายตัวบ่งชี้ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีผลการปฏิบัติราชการตามเป้าหมาย 26 ตัวชี้วัด จากทั้งหมด 43 ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดย่อย คิดเป็นร้อยละ 60.47 โดยมีตัวชี้วัดที่มีผลปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายในระดับมีพัฒนาการดีเลิศ (5.0000) และผลสำเร็จตามมาตรฐานของ สมศ. มาตรฐานด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ได้แก่ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมในการอนุรักษ์พัฒนาและส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมจำนวนโครงการหรือกิจกรรมในการอนุรักษ์ และเสริมสร้างเอกลักษณ์ศิลปะและวัฒนธรรมต่อจำนวน นิสิต นักศึกษาทั้งหมด ร้อยละค่าใช้จ่ายและมูลค่าที่ใช้ในการอนุรักษ์พัฒนา และสร้างเสริมเอกลักษณ์ศิลปะ และวัฒนธรรมต่อการดำเนินการ และจากผลการประเมินตามมาตรฐานระดับสถาบัน พบว่ามาตรฐานการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาผลการประเมินมาตรฐานและตัวชี้วัดระดับกลุ่มสาขาวิชาพบว่า 1) ผลการประเมินกลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีผลการประเมินระดับดีมาก 3 มาตรฐาน คือ การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม และการประกันคุณภาพ 2) กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์กายภาพ/ชีวภาพ มีผลการประเมินระดับดีมาก 4 มาตรฐาน คือการบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การพัฒนาสถาบันและบุคลากร และการประกันคุณภาพ 3) กลุ่มสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ มีผลการประเมินระดับดีมาก 1 มาตรฐาน คือ การทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม 4) กลุ่มสาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ มีผลการประเมินระดับดีมาก 4 มาตรฐาน คือ คุณภาพบัณฑิต การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการประกันคุณภาพ 5) กลุ่มสาขาวิชาบริหารธุรกิจ มีผลการประเมินระดับดีมาก 2 มาตรฐานคือการพัฒนาสถาบันและบุคลากรการประกันคุณภาพ ผลการพิจารณาระดับดี 4 มาตรฐานคือ คุณภาพบัณฑิต การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม หลักสูตรการเรียนการสอน โดยมีผลการประเมินระดับพอใช้ ในมาตรฐานด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 6) กลุ่มสาขาวิชาครุศาสตร์ มีผลการประเมินระดับดีมาก 5 มาตรฐานคือการบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การพัฒนาสถาบันและบุคลากร หลักสูตรการเรียนการสอน และการประกัน

คุณภาพ 7) กลุ่มสาขาศิลปกรรมศาสตร์ มีผลการประเมินอยู่ในระดับดีมาก 4 มาตรฐานคือ การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การพัฒนาสถาบันและบุคลากร และการประกันคุณภาพ ยกเว้นหลักสูตรการเรียนการสอน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี และ 8) กลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ มีผลการประเมินระดับดีมาก 5 มาตรฐานคือ คุณภาพบัณฑิต การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การพัฒนาสถาบันและบุคลากร และการประกันคุณภาพ ยกเว้นหลักสูตรการเรียนการสอน ผลการประเมินอยู่ในระดับดี

3.2.8 ด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีแผนดำเนินการเกี่ยวกับการบริการวิชาการ และบริการสังคม ในการถ่ายทอดแนวคิด ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในทางวิชาการแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย คอบสนองต่อความต้องการของชุมชน เพื่อสร้างความร่วมมือกับชุมชนทุกระดับ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สรุปรายงานประจำปี บัณฑิตวิทยาลัย ปีการศึกษา 2549-2550 ตามตารางที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 16 จำนวน และผู้เข้าร่วมโครงการบริการวิชาการ และบริการสังคม ปีการศึกษา 2549-2550

รายการ	ปีการศึกษา 2549			ปีการศึกษา 2550		
	จำนวน (ครั้ง)	ผู้เข้าร่วม (คน)	งบประมาณ	จำนวน (ครั้ง)	ผู้เข้าร่วม (คน)	งบประมาณ
1. การอบรม	7	521	201,332	12	521	251,332
2. การจัดสัมมนา	9	423	212,112	12	423	252,002
3. การรับเชิญเป็นวิทยากร	7	221	102,221	10	221	112,221
รวม	23	1,165	515,665	34	1,165	515,555

จากตารางที่ 16 พบว่ากิจกรรมโครงการบริการวิชาการและบริการสังคม ของหน่วยงานบัณฑิตวิทยาลัยที่สอดคล้องกับผลการพิจารณารายตัวบ่งชี้ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีผลการปฏิบัติราชการตามเป้าหมาย 26 ตัวชี้วัด จากทั้งหมด 43 ตัวชี้วัดและตัวชี้วัดย่อย คิดเป็นร้อยละ 60.47 โดยมีตัวชี้วัดที่มีผลปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายในระดับมีพัฒนาการดีเลิศ (5.0000) และผลสำเร็จตามมาตรฐานของ สมศ. มาตรฐานด้านการบริการวิชาการ ได้แก่ ร้อยละของกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการและวิชาชีพ ที่ตอบสนองความต้องการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมชุมชนประเทศชาติ และนานาชาติ ต่ออาจารย์ประจำ ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นที่ปรึกษาเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ภายนอกสถาบันเป็นกรรมการวิชาการ และกรรมการวิชาชีพ ในระดับชาติและระดับนานาชาติต่ออาจารย์ประจำ และผลการประเมินตามมาตรฐานระดับสถาบัน พบว่ามาตรฐานการบริการวิชาการอยู่ในระดับดีมาก

3.2.9 ด้านการผลิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มีกระบวนการผลิตบัณฑิตและพัฒนากิจการ

การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่สูงกว่าระดับปริญญาตรีเพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยการควบคุม ดูแลคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

โดยสรุปการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นหน่วยงานที่ควบคุมดูแล ประสานงานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ให้มีคุณภาพมาตรฐาน ที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา การให้บริการทางวิชาการ ที่ต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ตามตารางที่ 17-20 ดังนี้

ตารางที่ 17 จำนวนนิสิตระดับปริญญาคุณวุฒิปบัณฑิต ที่รับเข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550

คณะ/หน่วยงาน	สาขาวิชา	ปีการศึกษา 2549		ปีการศึกษา 2550	
		ปกติ	พิเศษ	ปกติ	พิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์	1. การบริหารและพัฒนากการศึกษา	15	-	10.	-
	2. เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	12	-	10	-
	3. วิจัยและประเมินผลการศึกษา	12	-	10	-
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	4. ไทศึกษา	10	-	1	-
	5. ภาษาไทย	4	-	-	-
	6. ลาวศึกษา	-	-	-	-
	7. เวียดนามศึกษา	-	-	-	-
คณะวิทยาศาสตร์	8. ภาษาอังกฤษและศิลปะทางภาษา (หลักสูตรนานาชาติ)	2	-	1	-
	9. เคมี	1	-	4	-
	10. ชีววิทยา	-	-	1	-
	11. บรรพชีวิน (หลักสูตรนานาชาติ)	1	-	1	-
คณะเทคโนโลยี	12. เทคโนโลยีการอาหาร (หลักสูตรนานาชาติ)	2	-	2	-
คณะวิศวกรรมศาสตร์	13. เทคโนโลยีพลังงาน	4	-	4	-
	14. วิศวกรรมเครื่องกล	2	-	5	-
คณะสาธารณสุขศาสตร์	15. สาธารณสุขศาสตร์ (หลักสูตรนานาชาติ)	5	-	4	-
คณะการบัญชีและการจัดการ	16. การบัญชี	8	-	7	-
	17. การจัดการ	6	-	8	-
คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	18. สิ่งแวดล้อมศึกษา	12	-	6	-
คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม	19. การท่องเที่ยวและการโรงแรม	6	-	9	-
คณะแพทยศาสตร์	20. วิทยาศาสตร์สุขภาพ	4	-	6	-

ตารางที่ 17 จำนวนนิสิตระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต ที่รับเข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550 (ต่อ)

คณะ/หน่วยงาน	สาขาวิชา	ปีการศึกษา 2549		ปีการศึกษา 2550	
		ปกติ	พิเศษ	ปกติ	พิเศษ
สถาบันวิจัยวลัยรุกขเวช	21. ความหลากหลายทางชีวภาพ	2	-		-
สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน	22. วัฒนธรรมศาสตร์	24	-	22	-
รวม				111	

ตารางที่ 18 จำนวนนิสิตระดับปริญญามหาบัณฑิต ที่รับเข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550

คณะ/หน่วยงาน	สาขาวิชา	ปีการศึกษา 2549		ปีการศึกษา 2550	
		ปกติ	พิเศษ	ปกติ	พิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์	1. การบริหารการศึกษา	2	40	4	31
	2. หลักสูตรและการสอน	-	20	4	24
	3. การวัดผลการศึกษา	-	15	1	10
	4. การวิจัยการศึกษา	-	13	2	26
	5. การศึกษานอกระบบ	-	-	-	-
	6. จิตวิทยาการศึกษา	-	4	2	3
	7. จิตวิทยาการให้คำปรึกษา	-	8	-	6
	8. เทคโนโลยีการศึกษา	-	28	9	24
	9. วิทยาศาสตร์การศึกษา	3	4	-	-
	10. การจัดการกีฬาและสุขภาพ	-	3	-	-
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	11. ภาษาลาว	-	-	-	-
	12. ภาษาเวียดนาม	-	-	-	1
	13. ภาษาเขมร	-	-	-	-
	14. ประวัติศาสตร์	-	-	-	-
	15. ภาษาไทย	-	-	-	-
	16. ภาษาอังกฤษ	-	24	-	23
คณะวิทยาศาสตร์	17. เคมี	-	3	14	1
	18. เคมีศึกษา	-	2	-	-
	19. ชีววิทยา	-	-	4	-
	20. ชีววิทยาศึกษา	-	-	1	7
	21. บรรพชีวิน (หลักสูตรนานาชาติ)	-	2	-	-
	22. คณิตศาสตร์ศึกษา	-	4	-	6

ตารางที่ 18 จำนวนนิสิตระดับปริญญาโทที่รับเข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550 (ต่อ)

คณะ/หน่วยงาน	สาขาวิชา	ปีการศึกษา 2549		ปีการศึกษา 2550	
		ปกติ	พิเศษ	ปกติ	พิเศษ
คณะเทคโนโลยี	23. เทคโนโลยีชีวภาพ	3	4	6	-
	24. เทคโนโลยีการอาหาร	4	5	7	-
	25. เทคโนโลยีการผลิตพืช	5	6	2	-
คณะวิศวกรรมศาสตร์	26. เทคโนโลยีพลังงาน	3	5	3	-
	27. วิศวกรรมเครื่องกล	8	7	11	-
	28. วิศวกรรมโยธา	4	6	7	-
คณะสาธารณสุขศาสตร์	29. สาธารณสุขศาสตร์	-	25	-	23
คณะพยาบาลศาสตร์	30. การพยาบาลผู้ใหญ่	-	-	-	-
	31. การพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช	-	-	-	-
คณะวิทยาการสารสนเทศ	32. สื่อมฤมิต	-	23	-	17
	33. เทคโนโลยีสารสนเทศ	2	26	1	33
	34. การจัดการแหล่งการเรียนรู้	1	8	-	8
คณะการบัญชีและการจัดการ	35. การบัญชี	1	32	-	33
	36. เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ	-	6	-	8
	37. การจัดการ	-	6	-	7
วิทยาลัยการเมืองการปกครอง	38. นโยบายสาธารณะ	-	34	-	47
	39. การเมืองการปกครอง	-	23	-	14
คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์	40. สิ่งแวดล้อมศึกษา	-	-	-	-
	41. การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	5	8	6	10
คณะศิลปกรรมศาสตร์	42. ทัศนศิลป์	-	4	2	2
	43. ดุริยางศิลป์	-	4	8	5
คณะเกษตรศาสตร์	44. สมุนไพรและผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ	-	-	-	6
คณะการท่องเที่ยวและการโรงแรม	45. การจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม	-	12	4	13
โครงการจัดตั้งคณะสัตวแพทยฯ	46. สัตวศาสตร์	-	-	3	-
สถาบันวิจัยศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน	47. วัฒนธรรมศาสตร์	-	23	2	/6
รวม					
				103	394
				497	

ตารางที่ 19 จำนวนนิสิตระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอน ที่รับเข้าศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550

คณะ/หน่วยงาน	สาขาวิชา	ปีการศึกษา 2549		ปีการศึกษา 2550	
		ปกติ	พิเศษ	ปกติ	พิเศษ
คณะศึกษาศาสตร์	ป. บัณฑิตทางการสอน	54	-	32	-
รวม		54		32	

ตารางที่ 20 จำนวนนิสิตที่สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ปีการศึกษา 2549-2550 จำแนกตามงานวิจัย

ระดับการศึกษา	งานวิจัย	ปีการศึกษา	
		2549	2550
1. ปริญญาโท	การศึกษาค้นคว้าอิสระ	621	560
	วิทยานิพนธ์	1,479	332
2. ปริญญาเอก	วิทยานิพนธ์	12	15
3. ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการสอน	รายงานวิจัย	58	25
รวมทั้งหมด		2,170	932

จากตารางจำนวนนิสิตที่รับเข้าและนิสิตที่สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ที่สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพภายนอก จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จัดเป็นสถาบันอุดมศึกษากลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการผลิตบัณฑิตและวิจัย ผลการประเมินคุณภาพภายนอกโดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (สมศ.) รอบที่ 2 ผลการประเมินอยู่ในระดับดี ซึ่งสอดคล้องกับกลุ่มสถาบันการศึกษาดำเนินการของสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานรับรองมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (2548) ตามที่กำหนดไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิต คือรัฐบาลกำหนดทิศทางการผลิตบัณฑิตในลักษณะต่าง ๆ ได้ตรงตามความต้องการของประเทศ โดยการกำหนดทุนการศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มต่าง ๆ ตามความต้องการกำลังคนของประเทศ และการสนับสนุนงบประมาณช่วยเหลือสถานศึกษาในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้มีความเป็นเลิศ ในแต่ละกลุ่มสถาบัน โดยจุดเน้นตามพันธกิจของสถาบัน ในการกำหนดเป้าหมายการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสร้างศูนย์เครือข่ายในการเผยแพร่ผลงาน การให้บริการวิชาการและบริการสังคม และเป็นแหล่งข้อมูลการเรียนรู้ ของอาจารย์ นิสิต ชุมชน และมีฐานข้อมูลวิชาการ สำหรับให้บริการวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และประเทศชาติ

3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผู้วิจัย ได้ศึกษาดำเนินการ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แล้วนำมาสรุปวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ (แผนการดำเนินงานของบัณฑิตวิทยาลัย ระหว่างปี 2551-2554, รายงานการประเมินคุณภาพภายใน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปีการศึกษา 2549-2550) สรุปประเด็น ดังนี้

3.3.1 ปัจจัยภายใน

3.3.1.1 ด้านการบริหารจัดการ

จุดแข็ง

- 1) หน่วยงานอยู่ใกล้สำนักงานอธิการบดี ทำให้สามารถติดต่อการบริหารงานกับส่วนกลางได้สะดวก
- 2) บัณฑิตวิทยาลัย มีนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
- 3) มีระบบการบริหารจัดการที่ให้คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ของหน่วยงานนั้น ๆ
- 4) ผู้บริหาร โดยเฉพาะคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มีศักยภาพสามารถดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถ คาดการณ์ผลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยได้
- 5) บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร อยู่ในระดับมาก
- 6) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดการที่ทันสมัย ทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

จุดอ่อน

- 1) โครงสร้างการบริหารงาน ภายในหน่วยงาน มีระบบ โครงสร้างไม่ชัดเจน ขาดการบูรณาการบริหารจัดการทรัพยากรภายในให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
 - 2) ไม่มีห้องสำนักงาน อาคารสำนักงานเป็นของบัณฑิตวิทยาลัย ทำให้การปรับปรุงภูมิทัศน์ และสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
 - 3) ศักยภาพการแสวงหางบประมาณของหน่วยงาน ไม่มีรายได้จากแหล่งอื่น ต้องพึ่งการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง ทำให้การบริหารจัดการไม่เต็มศักยภาพ
 - 4) ขาดงบประมาณ และทุนสนับสนุน ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร
 - 5) ขาดประสิทธิภาพในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ และฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน
 - 6) สักส่วนอาจารย์ต่อนิสิตไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของ สมศ. และ สกอ. ตามเอกสารที่ได้ทำการประเมินไว้
 - 7) การรับนิสิตไม่เป็นไปตามแผนการรับ ส่งผลกระทบต่อประมาณการรายรับงบประมาณเงินรายได้ ของมหาวิทยาลัย
 - 8) การควบคุมคุณภาพ ตามมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ยังมีคะแนนการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ ควรต้องปรับปรุง
- แนวทางการพัฒนาและปรับปรุง
- 1) บัณฑิตวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณสำหรับอาคารสำนักงานของหน่วยงาน เพื่อเร่งปรับปรุงภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมให้เหมาะสม สำหรับรองรับการขยายตัวด้านการศึกษา

- 2) ควรพัฒนาวิทยาเขตพื้นที่ในเมืองให้เป็นศูนย์กลางการวิจัย และบัณฑิตวิทยาลัย ควรมีหน่วยงานย่อย สำหรับให้บริการนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา ที่เขตพื้นที่ในเมืองด้วย
- 3) พัฒนา/ ปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และตรงตามภารกิจ และลดความซ้ำซ้อนของงาน
- 4) ควรทำความเข้าใจลักษณะเฉพาะของภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือประสานงานกับคณะ / หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- 6) ควรพัฒนาระบบการจักรสรรหาบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มศักยภาพ
- 7) ควรอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการทำงานของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับภาระหน้าที่
- 8) ควรพัฒนาความเป็นนักบริหารแบบมืออาชีพ และความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารทุกระดับ
- 9) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบอย่างเป็นธรรม
- 10) จัดการประชุมเผยแพร่นโยบาย เพื่อให้เข้าใจแนวทางในอนาคตร่วมกัน โดยเฉพาะในเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงาน
- 11) พัฒนาระบบการจัดการข้อมูล ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการบูรณาการให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้
- 12) ควรเร่งดำเนินการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ของมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสม และทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่าง ๆ

3.3.1.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน

จุดแข็ง

- 1) หลักสูตรที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ส่วนมากตรงตามความต้องการของผู้เรียน
- 2) มีการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง และกำหนดวันครบรอบปรับปรุงหลักสูตรอย่างชัดเจน
- 3) มีระเบียบ เกณฑ์มาตรฐานเพื่อให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษามีคุณภาพ
- 4) บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้รับการยอมรับจากผู้ใช้บัณฑิต

จุดอ่อน

- 1) กระบวนการคัดเลือก และการรับนิสิตเข้าศึกษายังขาดประสิทธิภาพ
ในทางปฏิบัติ
- 2) การโฆษณาประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ข่าวสาร ของบัณฑิตวิทยาลัย ยัง
ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนเลือกเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยได้มากนัก
- 3) ขาดความโดดเด่นของอาจารย์ผู้สอน สัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการ
เมื่อเทียบกับจำนวนนิสิตยังมีอัตราส่วนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 4) อัตราค่าเล่าเรียนของบางคณะ/หลักสูตรแพงเกินไป ไม่ได้สร้าง
แรงจูงใจสำหรับผู้สนใจเข้ามศึกษาต่อ

แนวทางในการเสริมสร้าง หรือปรับปรุง

- 1) ควรปรับปรุงอุปกรณ์-สื่อการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมการ
เรียนการสอนให้มีความทันสมัย และเพียงพอต่อความต้องการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน
ทั้งหน่วยการเรียนภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย
- 2) ปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และ
มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- 3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกนิสิตขั้นต้นที่มีคุณภาพ เพื่อสร้าง
คุณค่าและความภูมิใจเมื่อได้รับการคัดเลือก
- 4) จัดหาสวัสดิการ ทุนสนับสนุนการศึกษา ให้นิสิตใหม่เพิ่มมากขึ้น เพื่อ
สร้างแรงจูงใจให้เข้าศึกษาต่อ

3.3.1.3 ด้านการวิจัย

จุดแข็ง

- 1) บัณฑิตวิทยาลัย ร่วมกับฝ่ายวิชาการและวิจัย ของมหาวิทยาลัยมี
นโยบายที่ให้ความสำคัญ ในการส่งเสริม และสนับสนุนการทำงานวิจัย และงานสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มขีด
ความสามารถในการแข่งขันในระดับชาติ และนานาชาติ
- 2) มีคณาจารย์รุ่นใหม่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกในหลาย
สาขาวิชา
- 3) มีหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษารองรับการพัฒนางานวิจัยระดับสูง
และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน
- 4) มีระบบและกลไกสร้างแรงจูงใจในการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาตนเอง และ
องค์กร

จุดอ่อน

- 1) นิสิตระดับปริญญาโท ปริญญาเอก และอาจารย์ที่พึ่งสำเร็จการศึกษา
ระดับปริญญาเอกยังขาดประสบการณ์ในการทำงานวิจัย

2) ขาดการบูรณาการงานวิจัยกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาต่อยอดและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ถ่ายทอดสู่ชุมชน สังคม และท้องถิ่น

3) งบประมาณที่ใช้ในการส่งเสริม สนับสนุนงานวิจัยยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ ของนิสิต

4) ขาดการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ในการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงสำหรับการอบรมนิสิตในการทำงานวิจัย

5) ขาดประสบการณ์ในการเขียนบทความวิชาการ และการนำเสนอผลงานวิจัย

6) คณาจารย์ยังขาดเจตคติต่อการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้กับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

แนวทางในการเสริมสร้าง หรือปรับปรุง

1) ควรมีกระบวนการพัฒนาศักยภาพการทำงานของอาจารย์ –นักวิจัย ตลอดจนนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานวิจัยสูงขึ้น

2) ควรเพิ่มงบประมาณสนับสนุน ทุนวิจัยสำหรับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา

3) ควรกำหนดกรอบการวิจัยที่อาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัย

4) พัฒนาศักยภาพการแสวงหาทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก

5) พัฒนาขีดความสามารถของอาจารย์ และนิสิตในการเผยแพร่ผลงานวิจัย ในระดับชาติ และนานาชาติ

6) พัฒนานักวิจัยที่มีประสบการณ์สูงให้เป็นนักวิจัยที่เลี้ยง และเป็นวิทยากรในการให้ความรู้ นิสิต

3.3.1.4 ด้านการบริการวิชาการ

จุดแข็ง

1) มีองค์ความรู้ทางวิชาการที่หลากหลายและทันสมัยเพื่อให้บริการวิชาการ

2) มีการให้บริการวิชาการทางสื่อเทคโนโลยีที่หลากหลาย เช่น สื่ออินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อวิทยุ มมส.

จุดอ่อน

1) งบประมาณสำหรับการสนับสนุนการบริการวิชาการยังมีน้อย และไม่เพียงพอ

2) ขาดการบูรณาการ การเรียนการสอน การวิจัย เข้ากับการให้บริการวิชาการ

- 3) ขาดความเชื่อมโยงในการให้บริการวิชาการระหว่างหน่วยงานภายใน
กับมหาวิทยาลัยและชุมชน
- แนวทางในการเสริมสร้าง หรือปรับปรุง
- 1) ควรมีหน่วยที่รับผิดชอบงานบริการวิชาการ ให้ชัดเจน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของสังคมทุกระดับ
 - 2) มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการพัฒนาทักษะ / เทคนิคการให้บริการวิชาการสู่ชุมชน
 - 3) เพิ่มสัดส่วนงบประมาณด้านการให้บริการแก่สังคม
 - 4) พัฒนาแนวทางการหารายได้จากบริการวิชาการ
 - 5) ควรศึกษาความต้องการของชุมชน โดยให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการวิชาการ
 - 6) พัฒนาการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการให้บริการวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
 - 7) ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มศักยภาพการบริการวิชาการทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
 - 8) บูรณาการการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและการให้บริการวิชาการ

3.3.1.5 ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม / คุณธรรมจริยธรรม

จุดแข็ง

- 1) มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้านศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน
- 2) มีผลงานของนิสิตระดับปริญญาโท และปริญญาเอกที่ได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอกทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- 3) การเข้าร่วมจัดกิจกรรมสืบสาน อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย ที่หน่วยงานจัดขึ้น และเข้าร่วมกิจกรรมกับมหาวิทยาลัย

จุดอ่อน

- 1) ขาดการบูรณาการองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน การวิจัยและการให้บริการวิชาการ
- 2) ขาดการประสานงานความร่วมมือของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างสรรคงานด้านทํานุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม
- 3) ขาดแคลนนักวิจัยที่มีศักยภาพในการทำงานวิจัยด้านการทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน
- 4) ขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน กิจกรรมส่งเสริม อนุรักษ์วัฒนธรรม

5) เป้าหมายการอนุรักษ์ พัฒนา และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมยังไม่ชัดเจน
เท่าที่ควร

แนวทางในการเสริมสร้าง หรือปรับปรุง

1) ปลูกจิตสำนึกของบุคลากรและนิสิตให้เห็นคุณค่าของการทำนุบำรุง
ศิลปและวัฒนธรรม

อย่างต่อเนื่อง

2) จัดกิจกรรมเพื่อบ่มเพาะคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ นิสิต และบุคลากร

3) สนับสนุนงบประมาณ การอนุรักษ์ สืบสาน วัฒนธรรมไทยเพิ่มขึ้น

4) ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในเพื่อสร้างความ
ร่วมมือให้ทีมงานวิจัย เพื่อการอนุรักษ์และพัฒนาองค์ความรู้ในด้าน ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) สนับสนุนและส่งเสริมการบูรณาการองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม
กับการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการวิชาการ

3.3.2 ปัจจัยภายนอก

3.3.2.1 ด้านเทคโนโลยี

โอกาส

1) บัณฑิตวิทยาลัย มีศักยภาพในการรองรับการเปลี่ยนแปลง และ
ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ

2) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ร่วมกับส่วนกลางทำให้เกิด
ประโยชน์ ในการบริหารจัดการ

อุปสรรค

1) ความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีเกิดขึ้น
อย่างรวดเร็ว ทำให้การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรที่รับผิดชอบไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) งบประมาณ เพื่อการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่
เพียงพอ

3) การถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้าและ
การเปลี่ยนแปลงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่ทั่วถึง

4) บุคลากรที่รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขาดการพัฒนา
ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

แนวทางในการเสริมสร้าง หรือปรับปรุง

1) ปรับปรุง พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับการใช้
งาน ได้อย่างคุ้มค่า

2) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับ
เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) พัฒนา web site และ link ของบัณฑิตวิทยาลัย คณะ/ หน่วยงาน ให้มี
ความทันสมัยและน่าสนใจ เพื่อใช้เป็นสื่อในการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณะ

- ได้อย่างคุ้มค่า
- 4) ควรมีระบบการบริหารจัดการ อุปกรณ์ เครื่องมือให้สามารถใช้งาน
- 5) ควรมีแผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร
- 6) จัดโครงการความร่วมมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศกับองค์กร
- ภายนอก เพื่อความหลากหลาย

3.3.2.2 ด้านการเมือง

โอกาส

นโยบายการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารของประเทศ ที่ส่งเสริมให้การ

จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีการบริหารหลักสูตรที่มีอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น

อุปสรรค

1) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองของประเทศส่งผลให้การดำเนินงาน

ตามแผนของมหาวิทยาลัยมีความคลาดเคลื่อน เช่น นโยบายการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ นโยบายการปฏิรูป

การเงินอุดมศึกษา เป็นต้น

2) การเปิดเสรีทางการศึกษา เช่น การแข่งขันศักยภาพการจัดการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3) ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง การแข่งขันอำนาจ การแตกแยกทาง

ความคิดของประชาชน

แนวทางในการเสริมสร้าง หรือปรับปรุง

1) ควรตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบ และติดตามการเปลี่ยนแปลงที่อาจ

ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

2) ควรตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบการดำเนินการเตรียมการเป็น

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และกำหนดบทบาทของคณะหน่วยงานอย่างชัดเจน

3) รับฟังความคิดเห็น ของประชากรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อหา

แนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

3.3.2.3 ด้านเศรษฐกิจ

โอกาส

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความมั่นคงของงบประมาณ

เงินรายได้ อยู่ในเกณฑ์ระดับพอใช้ เพราะได้รับการสนับสนุน และจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง

อุปสรรค

ประสิทธิภาพ และผลที่ได้รับยังไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

แนวทางในการเสริมสร้าง หรือปรับปรุง

1) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรมีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา และแสวงหารายได้เพิ่มเติมด้วยตัวของหน่วยงานเอง และเพิ่มศักยภาพทุกด้าน ผู้บริหารของผู้บริหารบัณฑิตวิทยาลัย

2) ควรมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน องค์การภายในเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ และทรัพยากรร่วมกันให้คุ้มค่า และกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

3) ต้องติดตามสถานการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและปรับแผนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของชาติ

4) ควรจัดให้มีเวทีการนำเสนอผลงานวิจัยสำหรับนิสิต และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สถานการณ์ภายนอกอย่างต่อเนื่อง

5) ควรปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การให้มีความเป็นอยู่อย่างพอเพียงและการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

3.3.2.4 ด้านการแข่งขัน

โอกาส

1) การจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา มีความโดดเด่นในหลายสาขาวิชา และเป็นสถาบันการศึกษาที่มีความหลากหลายทางวิชาการ

2) มีการพัฒนาองค์การ การให้บริการสื่อการเรียนการสอน และคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

3) มีการเปิดสอนตามศูนย์บริการทางการศึกษาให้บริการในจังหวัดต่างๆ ที่มีความต้องการของผู้เรียน

อุปสรรค

1) คุณภาพ และมาตรฐานการปฏิบัติราชการตามศูนย์บริการการศึกษาของแต่ละคณะยังมีการให้บริการที่ไม่เท่าเทียมกัน

2) ศักยภาพในการแสวงหานิสิตของแต่ละคณะ / หลักสูตรมีความแตกต่างกัน

3) ศักยภาพในการแสวงหางบประมาณของแต่ละหน่วยงานแตกต่างกัน

4) มีสถาบันการศึกษา / คู่แข่งอยู่ใกล้มหาวิทยาลัย และเปิดสอนนอกพื้นที่มหาวิทยาลัยจำนวนมาก

แนวทางในการเสริมสร้าง หรือปรับปรุง

1) เร่งพัฒนาชื่อเสียง และควบคุม คุณภาพ มาตรฐานการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยให้โดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคมภายในประเทศ และต่างประเทศ

2) พัฒนาคุณภาพการให้บริการ ให้ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้บริการทุกระดับ

3) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกและรับนิสิตให้สอดคล้องกับคณะ / หน่วยงานที่เปิดสอน

4) ปรับปรุงคุณภาพหลักสูตรให้ทันสมัย มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของตลาดแรงงาน

5) พัฒนาระบบบริหารจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมนอกหลักสูตร เพื่อพัฒนานิสิตให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน และได้รับการยอมรับของสังคมทุกระดับ

6) มหาวิทยาลัยควรมีการปรับปรุงเรื่องอัตราค่าหน่วยกิต / ค่าธรรมเนียมให้อยู่ในอัตราเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน หรืออาจจะแยกเป็นกลุ่มสาขาวิชา

7) มหาวิทยาลัยควรเพิ่มศักยภาพความเข้มแข็งทางวิชาการของบุคลากร เพื่อเป็นฐานการพัฒนาวิชาการที่มั่นคงและยั่งยืน

8) พัฒนารูข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย

9) พัฒนาและปรับปรุงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการของ กพร. และตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาของ สมศ. เข้าด้วยกัน เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานและบริหารวิชาการที่มีคุณภาพ และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

โดยสรุป จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จะต้องดำเนินการ พัฒนา ปรับปรุง ด้านการบริหารจัดการ การเขียนแผนปฏิบัติราชการ แผนกลยุทธ์ของบัณฑิตวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ และจุดเน้นของมหาวิทยาลัย การสร้างจุดเด่นในเรื่องคุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ท้องถิ่น และประเทศชาติ ส่งเสริมและสนับสนุนผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ตามจุดเน้นการผลิตบัณฑิต และการวิจัย และสุดท้ายควรเน้นการกำกับ ดูแล คุณภาพของหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรครบรอบการปรับปรุง และหลักสูตรที่ไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน ของกระทรวงศึกษาธิการ และปรับปรุงหลักสูตรให้เข้ากับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร

4. ผลการศึกษาเอกสาร ตามองค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย

การศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อความคาดหวังในเชิงนโยบาย และเชิงวิชาการเกี่ยวกับการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามนโยบาย กฎหมาย หรือแผนระดับชาติ ตามหลักการเชิงวิชาการหรือทฤษฎี สรุปผลการศึกษาเอกสารได้ดังนี้

ปัจจุบันบัณฑิตวิทยาลัยเป็นหน่วยงานระดับคณะ ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยให้จัดตั้งเป็นหน่วยงานจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาที่ไม่เป็นส่วนราชการ เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2546 ซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่ เดิมหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาเป็น ครั้งแรกคือ “บัณฑิตวิทยาลัย” ในปี พ.ศ. 2522 เมื่อครั้งที่ยังเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตมหาสารคาม ภายหลังได้รับยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2537 ได้ปรับเปลี่ยนหน่วยงานจากบัณฑิตวิทยาลัยเป็น “งานบริหารบัณฑิตศึกษา” สังกัดกองบริการการศึกษา ฝ่ายวิชาการ และต่อมาได้มีการปรับเปลี่ยนอีกครั้งเป็น “สำนักงานบัณฑิตศึกษา” ในปี พ.ศ. 2540 โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงาน

ในการกำหนดข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายส่วนกลาง ตลอดจนเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย

มหาสารคามนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) มีแนวทางในการพัฒนาบนพื้นฐานของ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยยึดหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ขณะเดียวกันได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อปรับตัวและแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สำหรับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ที่ได้กำหนดแนวนโยบาย แผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นแผนยุทธศาสตร์ซึ่งนำสำหรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในแต่ละแผน/โครงการ เพื่อการปฏิรูปการศึกษา การบริหาร และการจัดการด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ที่สอดคล้องกันทั้งประเทศในระยะ 15 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2545 จนถึง พ.ศ. 2549 ด้วยการนำสาระตามกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและนโยบายรัฐบาล ที่มุ่งพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งความรู้ นำพาไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้ ฝึกอบรมได้ตลอดชีวิต สำหรับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คำนึงถึงการบูรณาการ และองค์รวมของการพัฒนา อุดมศึกษา เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction) สาระหลักมีสองส่วน ส่วนแรกการวิเคราะห์ภาพฉาย และนัยยะสำคัญที่เป็นปัจจัยแวดล้อมรุมเร้าส่งผลกระทบต่อมนุษย์โลก ประเทศไทย จนถึงอุดมศึกษา ส่วนที่สอง เป็นปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษาภาพฉายปัจจุบันและอนาคต (scenario) เพื่อการประเมินความสามารถวิจัย และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัยสำหรับอุดมศึกษาไทย ที่มหาวิทยาลัยควรมีการพัฒนา สำหรับแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และแผนกลยุทธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และเอกสารอื่น ๆ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคาม เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา สถาบันสู่ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีแหล่งข้อมูลและที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสรุปประเด็นสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำร่างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างการบริหาร การกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การวิจัย หลักสูตร การจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล ความเป็นเลิศทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม บริการวิชาการและบริการสังคม และการผลิตบัณฑิต ดังปรากฏในตารางที่ 21-29

ตารางที่ 21 องค์ประกอบด้านโครงสร้างการบริหาร

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
1.	ปรับบริบทภารกิจให้เหมาะสมกะทัดรัด และคุ้มค่า	✓					
2.	เน้นพัฒนาประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจการด้วยการปรับโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพทันสมัยลดการบังคับควบคุม	✓	✓				
3.	เน้นกระบวนการบริหารตามโครงสร้าง องค์การแทนการควบคุม	✓					
4.	ปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของ มหาวิทยาลัย พัฒนาระบบการสรรหา บุคลากร ตามโครงสร้างการบริหาร ให้ ยุติธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้			✓	✓		
5.	การปรับโครงสร้างการบริหารด้าน เศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน	✓		✓			
6.	เสริมระบบโครงสร้าง กลไก และ กระบวนการบริหารประเทศให้อยู่บนหลัก ธรรมาภิบาลและประชาธิปไตย	✓					
7.	ปรับโครงสร้างการผลิตสู่การเพิ่มคุณค่า (value creation) ของสินค้าและการให้บริการ	✓					
8.	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม เพื่อ สนับสนุนการปรับโครงสร้างการผลิต และสังคม	✓	✓				
9.	การบริหารจัดการด้าน โครงสร้างที่โปร่งใส มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓		✓	✓		

ตารางที่ 21 องค์ประกอบด้านโครงสร้างการบริหาร (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
10.	โครงสร้างการบริหารอุดมศึกษานั้นให้ความสำคัญกับการทำงานในลักษณะภาคีความร่วมมือ และเครือข่ายการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต			✓			
11.	เร่งปรับโครงสร้างการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ ให้ทุกคนเข้าถึงระบบการเรียนรู้ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย		✓				
12.	โครงสร้างการบริหารตามสายการบังคับบัญชา					✓	
13.	โครงสร้างการบริหารมีการแบ่งส่วนราชการเป็นคณะ สำนัก สถาบัน และสำนักงานอธิการบดี				✓		
14.	โครงสร้างการบริหาร โครงสร้างหน่วยงานเป็นระบบที่ชัดเจน				✓		
15.	ปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสร้างความหลากหลายในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ		✓				

ตารางที่ 21 จากผลการศึกษาเอกสารเชิงหลักการข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559) แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และอื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนสถานสู่ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นด้านโครงสร้างการบริหาร พบว่ามีประเด็นสำคัญที่มีความสอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลจากมากไปหาน้อยได้แก่การบริหารจัดการด้านโครงสร้างที่โปร่งใส มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากร ตามโครงสร้างการบริหาร ให้ยุติธรรมโปร่งใสตรวจสอบได้ การปรับโครงสร้างการบริหารด้านเศรษฐกิจให้สมดุลและยั่งยืน เน้นพัฒนาประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจด้วยการปรับโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพทันสมัยลดการบังคับ

ควบคุม และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการปรับโครงสร้างการผลิตและสังคม

ตารางที่ 22 องค์ประกอบด้านการกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
1.	การบริหารจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ				✓	✓	
2.	พัฒนาระบบการให้บริการ และกำกับ ดูแล ติดตาม การดำเนินงานสู่มาตรฐานสากล				✓	✓	✓
3.	การพัฒนาขีดความสามารถในจัดอันดับ ความสามารถในการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ	✓					
4.	กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มุ่งสนับสนุน ให้นักวิจัยสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่	✓					
5.	ดำเนินการกิจทางด้านมาตรฐานการศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และ ประเมินคุณภาพ			✓			
6.	อุดมศึกษาต้องเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) แก่ผู้สูงวัย เพื่อการ เปลี่ยนแปลงงานและการประกอบกรใหม่ ๆ			✓			
7.	การกำกับมาตรฐานและเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความ หลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ			✓			
8.	มีกลไกการประเมินคุณภาพมาตรฐาน การศึกษา และการประเมินคุณภาพควร นำไปสู่ระบบประกันคุณภาพ (accreditation)			✓	✓	✓	
9.	การเป็นศูนย์กลางการประสานงาน และ กำกับคุณภาพ มาตรฐาน การจัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา					✓	
10.	การพัฒนามาตรฐาน คุณสมบัติของผู้สำเร็จ การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา					✓	
11.	ส่งเสริมมาตรฐานและการประกันคุณภาพ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย	✓	✓				

ตารางที่ 22 องค์ประกอบด้านการกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
12.	กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการคัดเลือกนิสิต ชั้นต้นที่มีคุณภาพ เพื่อการสร้างคุณค่าและความภูมิใจเมื่อได้รับการคัดเลือกเข้ามาศึกษา				✓		
13.	การกำหนดสัดส่วนมาตรฐานอาจารย์ ต่อ จำนวนนิสิตให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ของ สมศ.และ สกอ.				✓		
14.	ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน สถาบันอุดมศึกษาสู่ระดับสากล และการเป็น ศูนย์กลางการศึกษาระดับอุดมศึกษาใน ภูมิภาค		✓		✓		
15.	พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และกิจกรรมที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน ศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ และกำกับ ติดตามประเมินผล				✓	✓	

ตารางที่ 22 จากผลการศึกษาเอกสารเชิงหลักการข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การพัฒนา การศึกษาของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559) แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และอื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนสถานสู่ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผน ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นด้านการกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พบว่ามีประเด็นสำคัญที่มีความ สอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลจากมากไปหาน้อยได้แก่การบริหารจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน มีกลไกการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษา และการประเมินคุณภาพควรนำไปสู่ระบบประกันคุณภาพ (accreditation) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาสู่ระดับสากล และการเป็นศูนย์กลาง การศึกษาระดับอุดมศึกษาในภูมิภาค ส่งเสริมมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาในระบบ การศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการ

สอน และกิจกรรมที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน ศึกษาวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ และกำกับติดตามประเมินผล และการบริหารจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

ตารางที่ 23 องค์ประกอบด้านการวิจัย

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
1.	พัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศทางการวิจัย	✓			✓		✓
2.	ส่งเสริมการวิจัย และการทำงานร่วมกัน ระหว่างอุดมศึกษากับภาคเอกชน			✓			
3.	สร้างงานวิจัยสู่การพัฒนาประเทศ และเพิ่ม ศักยภาพด้านทรัพยากรและเงินทุนการวิจัย	✓			✓		
4.	การจัดการศึกษาเพื่อการสร้างงานวิจัย และ พัฒนาขีดความสามารถในการเผยแพร่ งานวิจัย งานสร้างสรรค์ในระดับชาติและ นานาชาติ	✓			✓		
5.	ดำเนินงานวิจัยและพัฒนาเชิงสร้างสรรค์	✓					
6.	สร้างผลงานวิจัยเพื่อการสร้างองค์ความรู้ ใหม่ และพัฒนานิติระดับบัณฑิตศึกษาสู่ การเป็นนักวิจัย	✓			✓		✓
7.	การพัฒนาคุณภาพของงานวิจัยของอาจารย์ และนิติระดับบัณฑิตศึกษา	✓			✓		
8.	มุ่งผลิตนักวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ และ สังคมศาสตร์	✓			✓		
9.	ทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ในการทำวิจัย	✓			✓		
10.	สนับสนุนการทำวิจัย พัฒนาและสร้าง นวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับความหลากหลาย ทางชีวภาพ	✓		✓	✓		
11.	การทำวิจัยพื้นฐานที่นักวิจัยในชุมชน ร่วมกับสถาบันการศึกษา	✓					

ตารางที่ 23 องค์ประกอบด้านการวิจัย (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน ก.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
12.	พัฒนาคุณภาพงานวิจัย ของนักวิจัย บุคลากรทางการศึกษา และจัดระบบการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เชิงลึก	✓	✓	✓	✓	✓	
13.	ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน ให้พัฒนาขีดความสามารถในการวิจัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓					
14.	ทำวิจัยตามความต้องการของประเทศ และจัดทำฐานข้อมูลวิจัยในระดับชาติ และอยู่ในฐานข้อมูลสากลเพิ่มขึ้น	✓			✓		
15.	การผลิตกำลังคนด้านการวิจัยเพื่อการบ่มเพาะ และผู้มีความสามารถพิเศษ	✓		✓			
16.	เสริมสร้างศักยภาพ อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรูู้	✓			✓		✓
17.	ส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการพัฒนานักวิจัย และพัฒนางานวิจัยที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ		✓				
18.	กำหนดให้การวิจัย และพัฒนาเป็นสาระในหลักสูตรการเรียนรู้อย่างเหมาะสม กับวัยของผู้เรียน		✓				

ตารางที่ 23 จากผลการศึกษาเอกสารเชิงหลักการข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559) แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และอื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนสถานสู่ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นด้านการวิจัย พบว่ามีประเด็นสำคัญที่มีความสอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลจากมากไปหาน้อยได้แก่ พัฒนาคูณภาพงานวิจัย ของนักวิจัย บุคลากรทางการศึกษา และจัดระบบการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่เชิงลึก สร้างผลงานวิจัยเพื่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และพัฒนานิสิตระดับบัณฑิตศึกษาสู่การเป็น

นักวิจัย พัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศทางการวิจัย สนับสนุนการทำวิจัย พัฒนาและสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับความหลากหลายทางชีวภาพ เสริมสร้างศักยภาพ อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการทำวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างงานวิจัยสู่การพัฒนาประเทศ และเพิ่มศักยภาพด้านทรัพยากรและเงินทุนสนับสนุนการวิจัย การจัดการศึกษาเพื่อการสร้างงานวิจัย และพัฒนาขีดความสามารถในการเผยแพร่ งานวิจัย งานสร้างสรรค์ในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนาคุณภาพของงานวิจัยของอาจารย์ และนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา มุ่งผลิตนักวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศในการทำวิจัย ทำวิจัยตามความต้องการของประเทศ และจัดทำฐานข้อมูลวิจัยในระดับชาติ และอยู่ในฐานข้อมูลสากลเพิ่มขึ้น และการผลิตกำลังคนด้านการวิจัยเพื่อการบ่มเพาะและผู้มีความสามารถพิเศษ

ตารางที่ 24 องค์ประกอบด้านหลักสูตร

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
1.	ส่งเสริมการสร้างหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรสองปริญญา หลักสูตรทางไกล			✓	✓	✓	
2.	พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และประเทศ	✓		✓	✓	✓	
3.	ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในทุกหลักสูตร สาขาวิชา	✓					
4.	พัฒนารูปแบบ และหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพของเมือง และชุมชน	✓					
5.	ขยายโอกาสทางการศึกษาเปิดสอนหลักสูตรสำหรับบุคคลทั่วไปในมหาวิทยาลัย	✓	✓		✓		
6.	พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	✓			✓		
7.	ปรับปรุงหลักสูตรและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	✓			✓		
8.	อุดมศึกษาส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตร เพิ่มการเรียนรู้ของเยาวชน และนักศึกษาในรูปแบบของทักษะเพื่อชีวิต			✓			

ตารางที่ 24 องค์ประกอบด้านหลักสูตร (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
9.	การปรับปรุงหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ทุกหลักสูตรให้มีความทันสมัย สอดคล้อง กับความต้องการของตลาดแรงงาน และ มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา				✓	✓	
10.	การพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา นานาชาติโดยความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาต่างประเทศ					✓	
11.	การบูรณาการกิจกรรมนอกหลักสูตรและ ชีวิตจริงเข้ากับหลักสูตร			✓			
12.	สร้างหลักสูตรนานาชาติเมื่อเทียบกับ หลักสูตรภาษาไทยให้ได้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15 ขึ้นไป						✓
13.	การกำหนดมาตรฐานการศึกษา และ การประกันคุณภาพการศึกษา		✓				✓
14.	ปฏิรูปโครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรใน ทุกระดับการศึกษาให้มีสาระของความรู้ เกี่ยวกับความจริงของชีวิต และธรรมชาติ หลักธรรมของศาสนา คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันดีงามของระบบวิถีชีวิต ทั้งด้านจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออก		✓				

ตารางที่ 24 จากผลการศึกษาเอกสารเชิงหลักการข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559) แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และอื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นด้านหลักสูตร พบว่ามีประเด็นสำคัญที่มีความสอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลจากมากไปหาน้อยได้แก่พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และประเทศ

ส่งเสริมการสร้างหลักสูตรนานาชาติ หลักสูตรสองปริญญา หลักสูตรทางไกล ขยายโอกาสทางการศึกษาเปิดสอนหลักสูตรสำหรับบุคคลทั่วไปในมหาวิทยาลัย และวิทยาลัย พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ปรับปรุงหลักสูตรและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการปรับปรุงหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาทุกหลักสูตรให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ตารางที่ 25 องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสารอื่น ๆ
1.	การพัฒนากิจกรรมด้านการให้บริการวิชาการกับมหาวิทยาลัยและองค์กรในต่างประเทศ				✓		
2.	จัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย กลุ่มมหาวิทยาลัย ศูนย์ความเป็นเลิศ ภาคอุตสาหกรรมใน และต่างประเทศ ภาคสังคมและชุมชน และแหล่งทุนแหล่งวิชาการต่างประเทศ			✓	✓		✓
3.	การแสวงหาและเพิ่มจำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ และการสร้างเครือข่ายการรับนิสิตชาวต่างชาติให้มากขึ้น				✓	✓	✓
4.	การปรับระบบการศึกษาให้เอื้อต่อนิสิตนานาชาติ				✓		
5.	การจัดทำวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติ และส่งเสริมการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติ				✓	✓	✓
6.	จำนวนผลงานวิจัยในระดับนานาชาติ และอยู่ในฐานข้อมูลสากลเพิ่มขึ้น				✓		✓
7.	การพัฒนาระดับอุดมศึกษาสากลสู่กระบวนการให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศทางการวิจัย			✓			
8.	ความเป็นเลิศในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่	✓		✓			

ตารางที่ 25 องค์ประกอบด้านการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
9.	การจัดการองค์ความรู้ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับชุมชนระดับประเทศ สู่ความเป็นสากล	✓					
10.	การจัดการความรู้ระดับประเทศ มุ่งสร้างศักยภาพการแข่งขันในเวทีโลกบนพื้นฐานของการพึ่งตนเองตามศักยภาพของคนไทย	✓					
11.	ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้มีความหลากหลาย และให้เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ		✓				
12.	เร่งสร้างกำลังคนที่มีความเป็นเลิศในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ที่นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ	✓					
13.	ภารกิจเพื่อประสิทธิภาพของอุดมศึกษา เพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศของอุดมศึกษา และความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย	✓		✓			
14.	การพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ บนฐานการพึ่งตนเองทางวิทยาการสมัยใหม่	✓					
15.	การสร้างสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถสู่ความเป็นสากลได้ตามพันธกิจขององค์กร			✓			

ตารางที่ 25 จากผลการศึกษาเอกสารเชิงหลักการข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การพัฒนา การศึกษาของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559) แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และอื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับสู่ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นด้านการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล พบว่ามีประเด็นสำคัญที่มีความสอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลจากมากไปหาน้อยได้แก่ จัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย กลุ่มมหาวิทยาลัย ศูนย์ความเป็นเลิศ ภาคอุตสาหกรรมใน และต่างประเทศ ภาคสังคมและชุมชน และแหล่งทุนแหล่งวิชาการต่างประเทศ การแสวงหาและเพิ่มจำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ และการสร้างเครือข่ายการรับนิสิต

ชาวต่างชาติให้มากขึ้น การจัดทำวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติ และส่งเสริมการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับนานาชาติ จำนวนผลงานวิจัยในระดับนานาชาติ และอยู่ในฐานข้อมูลสากลเพิ่มขึ้น ความเป็นเลิศในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ และภารกิจเพื่อประสิทธิภาพของอุดมศึกษา เพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศของอุดมศึกษา และความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย

ตารางที่ 26 ประเด็นด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กค.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
1.	ภาระงานด้านวิชาการเพื่อการสนับสนุน การพัฒนาวิชาการที่เข้มแข็งของอาจารย์ อุดมศึกษา			✓			
2.	พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ให้ครอบคลุม วิทยาการที่หลากหลายสำหรับการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ครอบคลุมความรู้ วิชาการ ความรู้ทั่วไป ความรู้ด้านอาชีพ		✓				
3.	ส่งเสริมสนับสนุนการจัดประชุมวิชาการ ระดับชาติ และนานาชาติ				✓	✓	✓
4.	ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ให้มีความหลากหลาย และให้เพิ่มศักยภาพ การแข่งขันของประเทศ และตอบสนอง ความต้องการของชุมชนท้องถิ่น		✓		✓	✓	
5.	การพัฒนาศักยภาพอาจารย์มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ร่วมกับสถาบันการศึกษา ต่างประเทศ				✓		
6.	การเสริมสร้างศักยภาพการวิจัยของอาจารย์ ให้มีคุณภาพมาตรฐานสูงขึ้นรวมทั้งบูรณา การการทำงานวิจัยเพื่อเพิ่มศักยภาพและ ชีตความสามารถในการแข่งขัน	✓		✓	✓	✓	
7.	พัฒนาทักษะและเทคนิคทางการสอนให้กับ อาจารย์ สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ จรรยาบรรณวิชาชีพของอาจารย์	✓			✓		

ตารางที่ 26 องค์ประกอบด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
8.	การพัฒนาอาจารย์ในมหาวิทยาลัยด้าน วิชาการ ความสามารถจัดการเรียนการ สอน สมรรถนะทางวิชาชีพที่เกี่ยวกับสาขา ที่ตนรับผิดชอบ			✓			
9.	การพัฒนากิจกรรมด้านการให้บริการ วิชาการกับมหาวิทยาลัยและองค์การใน ต่างประเทศ						✓
10.	สร้างและพัฒนากำลังคนที่มีความเป็นเลิศ ในการสร้างนวัตกรรมโดยกระบวนการ เรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ เน้นการปฏิบัติจริง	✓			✓		
11.	การพัฒนาบัณฑิตศึกษาและวิจัย ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มุ่งสร้าง ศูนย์แห่งความเป็นเลิศทางวิชาการ			✓			
12.	ภารกิจเพื่อคุณภาพและความเป็นเลิศ ของอุดมศึกษา			✓			
13.	ส่งเสริมศูนย์แห่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งระดับมหาวิทยาลัย ภาคสังคมชุมชน และแหล่งทุนแหล่งวิชาการต่างประเทศ			✓			
14.	ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ทางวิชาการ ที่ทันสมัย ในทุกสาขาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ผ่านการลงทุนจากต่างประเทศ	✓					
15.	มุ่งสร้างศักยภาพทางการแข่งขันทางวิชาการ ในเวทีโลก บนฐานของการพึ่งตนเอง ตามศักยภาพของคนไทย	✓					
16.	ให้ความรู้ทางวิชาการแก่สาธารณชน อย่างเป็นกลางและถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อที่สังคมจะได้รับความรู้และสามารถใช้ วิเคราะห์ประเด็นการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง	✓					

ตารางที่ 26 องค์ประกอบด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
17.	การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ					✓	

ตารางที่ 26 จากผลการศึกษาเอกสารเชิงหลักการข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559) แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และอื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ พบว่ามีประเด็นสำคัญที่มีความสอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลจากมากไปหาน้อย ได้แก่การเสริมสร้างศักยภาพการวิจัยของอาจารย์ให้มีคุณภาพมาตรฐานสูงขึ้น รวมทั้งบูรณาการการทำงานวิจัยเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมสนับสนุนการจัดประชุมวิชาการระดับชาติ และนานาชาติ ปรับปรุงคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มีความหลากหลาย และให้เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ และตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น พัฒนาทักษะและเทคนิคทางการสอนให้กับอาจารย์ สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพของอาจารย์ และสร้างและพัฒนากำลังคนที่มีความเป็นเลิศในการสร้างนวัตกรรมโดยกระบวนการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เน้นการปฏิบัติจริง

ตารางที่ 27 องค์ประกอบด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
1.	การสร้างเครือข่ายด้านวัฒนธรรม				✓	✓	
2.	ผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านศิลปะและวัฒนธรรม		✓				
3.	ส่งเสริมและสนับสนุนศิลปวัฒนธรรม ประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ด้วยกระบวนการทางการศึกษา และฝึกอบรม		✓	✓			

ตารางที่ 27 องค์ประกอบด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
4.	ส่งเสริมและสร้างความรู้การเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และทำความเข้าใจเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาสากล		✓		✓	✓	
5.	สืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น	✓			✓		
6.	เคารพความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรมและชนต่างพันธุ์	✓					
7.	การฟื้นฟูค่านิยมการทำงานร่วมกัน และคงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมอันดี ของวัฒนธรรมองค์กร	✓			✓	✓	
8.	เชื่อมโยงบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนสถาบันศาสนา และสถานศึกษาในการสืบสานวัฒนธรรมจารีตประเพณีที่ค้ำจุนของชุมชน	✓					
9.	การพัฒนากิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมกับมหาวิทยาลัย องค์กรในต่างประเทศ			✓	✓	✓	
10.	สร้างโอกาสการเรียนรู้คู่คุณธรรม จริยธรรมอย่างต่อเนื่องที่ขับเคลื่อนด้วยการเชื่อมโยงบทบาทครอบครัว สถาบันศาสนา และสถาบันการศึกษา	✓					
11.	นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนาต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สามารถนำไปใช้ในวิถีประจำวัน จัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่อย่างเป็นระบบ และนำไปผลิตสินค้าและบริการสร้างรายได้ให้กับชุมชน	✓					
12.	ส่งเสริม และสร้างความภาคภูมิใจการอนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมอีสาน				✓		

ตารางที่ 27 จากผลการศึกษาเอกสารเชิงหลักการข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559) แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และอื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาบ้านผู้ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม พบว่า มีประเด็นสำคัญที่มีความสอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลจากมากไปหาน้อยได้แก่ ส่งเสริมและสร้างความรู้การเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และทำความเข้าใจเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาสากล การฟื้นฟูค่านิยมการทำงานร่วมกัน และคงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมอันดี ของวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนากิจกรรมด้านศิลปะและวัฒนธรรมกับมหาวิทยาลัย องค์กรในต่างประเทศ การสร้างเครือข่ายด้านวัฒนธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนศิลปวัฒนธรรม ประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ด้วยกระบวนการทางการศึกษา และฝึกอบรม และสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น

ตารางที่ 28 องค์ประกอบด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กต.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
1.	สร้างศูนย์บริการเครือข่ายทางวิชาการ เพื่อให้บริการแก่สถานศึกษา และชุมชน	✓		✓		✓	✓
2.	เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ของชุมชน และที่ปรึกษาวิชาการของชุมชน	✓	✓				✓
3.	เปิดพื้นที่สถานศึกษาให้เป็นสถานที่เรียนรู้ของชุมชน	✓					
4.	สร้างระบบบ่มเพาะวิสาหกิจของชุมชน ควบคู่กับพัฒนาความรู้ด้านการตลาด และทักษะ ในการประกอบอาชีพ	✓					
5.	มีกระบวนการจัดการองค์ความรู้และระบบการเรียนรู้ของชุมชนอย่างเป็นขั้นตอน	✓					
6.	ส่งเสริมการรวมตัวการสร้างชุมชน ร่วมคิดร่วมทำในรูปแบบที่หลากหลาย	✓					
7.	เป็นแหล่งเรียนรู้ และแหล่งบริการทางวิชาการของชุมชนท้องถิ่น	✓	✓	✓	✓	✓	

ตารางที่ 28 องค์ประกอบด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
8.	การพัฒนากิจกรรมด้านการให้บริการวิชาการกับมหาวิทยาลัย และองค์กรในต่างประเทศ				✓		
9.	พัฒนาการให้บริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและประเทศ				✓	✓	
10.	พัฒนากระบวนการบริการวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชนและนำไปสู่การพึ่งตนเองได้				✓	✓	

ตารางที่ 28 จากผลการศึกษาเอกสารเชิงหลักการข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559) แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และอื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นสากล มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม พบว่า มีประเด็นสำคัญที่มีความสอดคล้องกันของแหล่งข้อมูลจากมากไปหาน้อยได้แก่ เป็นแหล่งเรียนรู้ และแหล่งบริการทางวิชาการของชุมชนท้องถิ่น สร้างศูนย์บริการเครือข่ายทางวิชาการเพื่อให้บริการแก่สถานศึกษา และชุมชน เป็นแหล่งข้อมูลสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ของชุมชน และที่ปรึกษาวิชาการของชุมชน พัฒนาการให้บริการวิชาการเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและประเทศ และพัฒนากระบวนการบริการวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชน และนำไปสู่การพึ่งตนเองได้

ตารางที่ 29 องค์ประกอบด้านการผลิตบัณฑิต

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศ.ชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
1.	ส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างและพัฒนาความรู้และการเรียนรู้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพของคนไทย และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต		✓				

ตารางที่ 29 องค์ประกอบด้านการผลิตบัณฑิต (ต่อ)

ข้อที่	ข้อค้นพบ	แหล่งข้อมูล					
		แผน 10	แผน กศชาติ	แผน อุดมฯ	แผน มมส	แผน บัณฑิต	เอกสาร อื่น ๆ
2.	มีชมรมศิษย์เก่า และการสร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ การผลิตบัณฑิต และพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์				✓	✓	✓
3.	ผลิตบัณฑิต และพัฒนานิสิตให้มีศักยภาพคุณภาพ ให้เป็นผู้รอบรู้ในวิชาการที่หลากหลายที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศ				✓	✓	✓
4.	พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนิสิตให้เป็นผู้รอบรู้ในวิชาการที่หลากหลายและทันสมัย				✓		
5.	การพัฒนาและสร้างเสริมสมรรถนะความแข็งแรงของร่างกาย และความเข้มแข็งของจิตใจ และเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม				✓		
6.	การผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน และพัฒนาศักยภาพการศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม			✓	✓		
7.	อุดมศึกษาเร่งทบทวนกระบวนการผลิตและพัฒนาครูป้อนโรงเรียน และวิทยาลัยอาชีวศึกษา			✓			
8.	สร้างและผลิตกำลังคนที่มีความเป็นเลิศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ที่นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ	✓			✓		

ตารางที่ 29 จากผลการศึกษาเอกสารเชิงหลักการข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการ การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2556) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (พ.ศ. 2550-2559) แผนกลยุทธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2552 และอื่น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2553

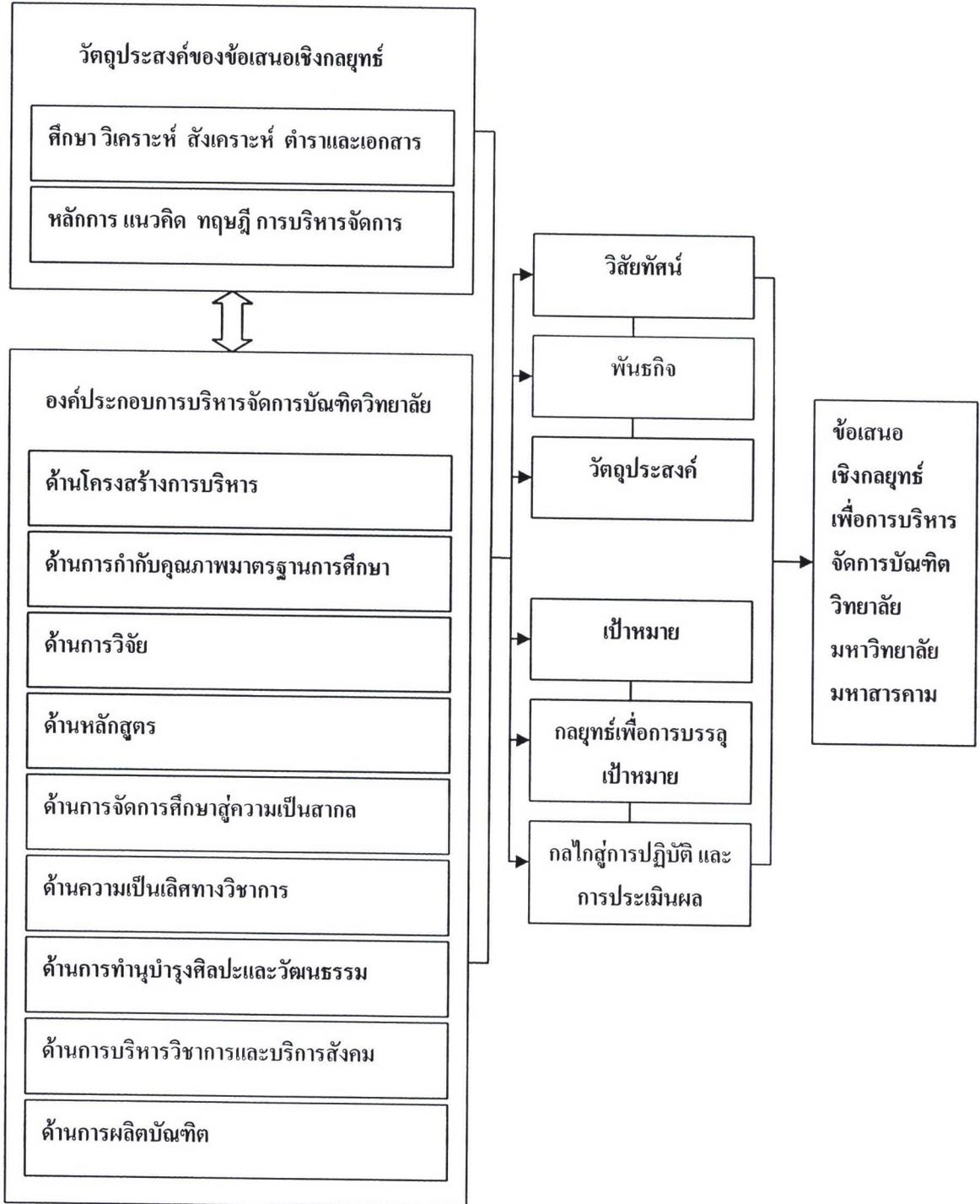
แผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2551-2554) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิเคราะห์เอกสารตามแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามประเด็นด้านการผลิตบัณฑิต พบว่ามีประเด็นสำคัญที่มีความสอดคล้องกันของ แหล่งข้อมูลจากมากไปหาน้อยได้แก่ ผลิตบัณฑิต และพัฒนานิสิตให้มีศักยภาพคุณภาพ ให้เป็นผู้รอบรู้ในวิชาการ ที่หลากหลายที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศ มีชมรมศิษย์เก่า และการสร้างเครือข่ายการ ประชาสัมพันธ์ การผลิตบัณฑิต และพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อให้ได้บัณฑิตที่พึงประสงค์ การผลิตและพัฒนา บุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน และพัฒนาศักยภาพการศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม สร้างและ ผลิตกำลังคนที่มีความเป็นเลิศในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ที่นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ประเทศ

สรุปผลการศึกษาเอกสารดังกล่าวในตารางที่ 21-29 พบประเด็นที่สอดคล้องกันจากมากไปหาน้อยนั้น ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมนำมาเป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาเป็นร่างข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคามในด้านต่าง ๆ ตามองค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยใน 9 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างการบริหาร การกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การวิจัย หลักสูตร การจัดการ ศึกษาสู่ความเป็นสากล ความเป็นเลิศทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การบริการวิชาการและ บริการสังคม และด้านการผลิตบัณฑิต

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษา ตำรา เอกสารงานวิจัย แนวคิดนักวิชาการ และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมา สังเคราะห์สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ดังนี้ 1) การศึกษาคำรา เอกสารงานวิจัย แนวคิดนักวิชาการ และการสังเคราะห์บทบาทตามพันธกิจ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ตามกลุ่มสถาบัน จำนวน 24 แห่ง และบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาแล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปตามองค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิต วิทยาลัย ใน 9 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านการกำกับคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ด้านการวิจัย ด้าน หลักสูตร ด้านการจัดการศึกษาสู่ความเป็นสากล ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปและ วัฒนธรรม ด้านการบริการวิชาการและบริการสังคม และด้านการผลิตบัณฑิต 2) สภาพทั่วไปของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ข้อมูลภารกิจของบัณฑิตวิทยาลัย ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ว่าด้วยการจัดการศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2548 ผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติการ ผลการประเมินของสำนักงาน รับรองมาตรฐานการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และรายงานประจำปีบัณฑิตวิทยาลัย และ 3) แนวคิดที่ เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ เพื่อเป็นข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด องค์ประกอบของข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ และ องค์ประกอบที่เป็นแนวทางของกลยุทธ์ ประกอบด้วยทิศทางของการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ ส่วนองค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยใน 9 ด้าน ที่เป็น แนวทางของกลยุทธ์ คือบทบาทตามพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และได้พัฒนากรอบ

แนวคิดมาจากนภดล พูลสวัสดิ์ (2551) แล้วนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ได้ ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กรอบแนวคิดในการวิจัย