

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง



นายสุเมธ แสงนาทร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2547

ISBN : 947-53-2145-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A STRATEGIC DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATING  
GRADUATE SCHOOL OF RAJABHAT UNIVERSITY  
IN LOWER NORTHERN REGION**

**Mr. Sumeth Sangnatorn**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Higher Education  
Department of Policy Management and Educational Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2004  
ISBN: 947-53-2145-1**



สุเมธ แสงนาทร: การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคเหนือตอนล่าง (A STRATEGIC DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATING  
GRADUATE SCHOOL OF RAJABHAT UNIVERSITY IN LOWER NORTHERN  
REGION), อาจารย์ที่ปรึกษา: ผศ.ดร.สุชาติ ต้นธนะเดชา, อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม:  
ผศ.ดร.สรศักดิ์ วรรณทร์, 452 หน้า, ISBN : 974-53-2145-1

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย  
ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย เพื่อเสนอกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารจัดการ  
บัณฑิตวิทยาลัยตามแนวภารกิจอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เพื่อเก็บ  
รวบรวมข้อมูลศึกษาวิเคราะห์คือกลุ่มผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย  
อธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายวิชาการ และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

การศึกษานี้ได้ศึกษาจากเอกสารสภาพการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันอุดมศึกษา และ  
ศึกษาวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยจากผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของ  
รัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏใน 10 ด้าน คือ ทิศทางของบัณฑิตวิทยาลัย การบริหารจัดการ หลักสูตร การ  
พัฒนาบุคลากร การวิจัยของบัณฑิตศึกษา การบริการทางวิชาการ หลักสูตรนานาชาติ งานศิลปวัฒนธรรม การ  
ประกันคุณภาพ ความเป็นเลิศทางวิชาการ แล้วนำข้อมูลเหล่านี้มากำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบจำลอง  
จากนั้นมีการตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยตรงในกลุ่มมหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง  
และมีการประเมินโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อปรับปรุงให้เป็นฉบับสมบูรณ์ก่อนนำไปใช้

ผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีดังต่อไปนี้ 1) ด้านนโยบายบัณฑิตวิทยาลัยต้องร่วมมือกันเพื่อ  
ความแข็งแกร่งทางวิชาการของ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2) ด้านบริหารจัดการต้องใช้ทรัพยากร  
ร่วมกันทั้งบุคลากร แหล่งข้อมูลทางวิชาการ และแหล่งฝึกประสบการณ์ 3) ด้านหลักสูตรต้องพัฒนาหลักสูตร  
สหสาขาวิชาร่วมกัน 4) ด้านพัฒนาบุคลากรต้องสนับสนุนให้อาจารย์ศึกษาปริญญาเอกเพื่อเพิ่มศักยภาพคณาจารย์  
ในกลุ่มร่วมกัน 5) ด้านการวิจัยของบัณฑิตศึกษาให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาทำวิทยานิพนธ์เพื่อสร้างนักวิชาการให้  
ท้องถิ่น 6) ด้านบริการทางวิชาการให้การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและบริการงานวิจัย 7) ด้านหลักสูตร  
นานาชาติร่วมกันเปิดสอนหลักสูตรสังคมศาสตร์ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เน้นกลุ่มประเทศสี่แยกอินโดจีน  
8) ด้านงานศิลปวัฒนธรรม เน้นการส่งเสริมทุนวิจัยเพื่ออนุรักษ์งานศิลปวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนล่าง 9) ด้าน  
การประกันคุณภาพ เน้นเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรอาจารย์และการประเมินผลอย่างจริงจัง 10) ด้านความเป็นเลิศ  
ทางวิชาการ เน้นการสร้างผลงานวิจัยของนิสิตปัจจุบันและสำเร็จไปแล้วให้เกิดผลนำไปสู่การพัฒนาสังคมได้  
อย่างแท้จริง

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
สาขาวิชา อุดมศึกษา  
ปีการศึกษา 2547

ลายมือชื่อนิติศ.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

## 4384670727: MAJOR HIGHER EDUCATION

KEY WORDS: STRATEGIC DEVELOPMENT/ADMINISTRATION/GRADUATE SCHOOL

SUMETH SANGNATORN: A STRATEGIC DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATING  
GRADUATE SCHOOL OF RAJABHAT UNIVERSITY IN LOWER NORTHERN REGION:

THESIS ADVISOR: ASST.PROF.SUCHART TANTHANADECHA, PH.D., THESIS

CO-ADVISOR: ASST.PROF.SAN WORA-IN, PH.D., 452 PP., ISBN : 974-53-2145-1

The purposes of this research were as follows : 1) to study and analyze graduate school administrative conditions of the universities in Thailand, 2) to develop strategies and 3) to develop action plans under graduate school missions for Rajabhat Universities in the lower northern region. The sampling groups for answering questionnaires about graduate school administration were the administrators from state universities and Rajabhat Universities. They were the presidents, the academic vice-presidents and the deans of graduate schools.

The studies were general administration condition analyzing from graduate school annual reports of the universities in Thailand and questionnaire analyzing from the administrators. The studies were about 10 administrative factors : graduate schools' directions, management, curriculum, personnel re-enforcement, graduate research, academic services, foreign programmes, art and cultural affairs, quality assurance and academic excellence. Then these factors were used to develop as a primary strategic and action plans. The primary strategies and action plans were examined and improved in the seminar by stake-holders from Rajabhat Universities in the lower northern region. Then they were assessed and commented by the experienced administrators for improving to be complete strategic plans.

The study found that 10 strategies should be as follows : 1) administration policy should be co-operative, 2) management should be co-use of personnels, training sources and IT datas, 3) curriculum should be co-operative, 4) personnels should be upgraded to doctor degree, 5) research work should be compulsory for all graduate students, 6) academic service should provide short courses for public, 7) foreign programmes should open Asian Studies, 8) art and culture should provide scholarships for cultural conservation, 9) quality assurance should follow auditors' advices strictly, and 10) academic excellence should support students produce research works for solving social problems.

Department Policy, management  
and educational leadership

Field of study Higher Education

Academic year 2004

Student's signature..... *Asare* .....

Advisor's signature..... *Suchart Tanthana* .....

Co-advisor's signature... *Sm. Worainthana* .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาให้การกำกับดูแลและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่องของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันชนะเดชา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรศักดิ์ วรรณทร์ ทั้งสองท่าน ได้ให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างดีเสมอมาจนทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ ประธานกรรมการ กรรมการท่านอื่น ๆ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.วารกรณ์ บวรศิริ ดร.สว่าง ภูพัฒน์วิบูลย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ ตันชนะเดชา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรศักดิ์ วรรณทร์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการแก้ไขให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 12 ท่าน (รายนามอยู่ในภาคผนวก) ที่ได้ช่วยประเมินค่ากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการบริหารจัดการ ซึ่งจัดทำโดย คณะผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา และได้นำข้อเสนอแนะจากคณะผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ท่านผู้บริหารประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี ที่รับผิดชอบบัณฑิตศึกษา คณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ทั้งกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ และกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ให้ความกรุณาให้ ข้อมูลเอกสารและข้อมูลจากแบบสอบถาม จนทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณท่านเหล่านี้เป็นอย่างสูง

พร้อมกันนี้ คณะผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ประกอบด้วย คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย รองคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย ประธานสาขาวิชา และผู้แทนอาจารย์ของแต่ละสาขาวิชาที่เปิดสอน ของ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 42 ท่าน (รายชื่ออยู่ในภาคผนวก) ท่านเหล่านี้ช่วยกัน กำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏได้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณในการให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่านที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ ท่านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่ได้ให้การสนับสนุนได้ส่งเสริม และได้ให้กำลังใจจนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้สมควรปรารถนา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่	
1	
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
คำถามเพื่อการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	8
ข้อจำกัดของการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	10
คำอธิบายกรอบแนวคิด.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
2	
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีกลยุทธ์การบริหารจัดการ.....	15
ตอนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย.....	49
ตอนที่ 3 นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	52
ตอนที่ 4 องค์ประกอบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย.....	72
ตอนที่ 5 สถาบันวิจัย.....	96
ตอนที่ 6 กลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา.....	100
ตอนที่ 7 โปรแกรมนานาชาติ.....	105
ตอนที่ 8 ความเป็นเลิศทางวิชาการ.....	131
ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	133

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	138
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	138
	ขั้นตอนการวิจัย.....	138
	1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	140
	2. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.....	141
	3. ขั้นตอนการตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.....	142
	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	143
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	143
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	145
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	145
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	148
	ตอนที่ 1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ	
	การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย.....	149
	1.1 ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย	
	สถาบันอุดมศึกษาจากเอกสาร.....	152
	1.2 ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	
	มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง.....	175
	1.3 ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ	
	ภาคเหนือตอนล่าง.....	188
	1.4 ผลการศึกษาวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร	
	บัณฑิตวิทยาลัยของกลุ่มผู้บริหาร.....	211
	1.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	
	บัณฑิตวิทยาลัยของกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ และ	
	มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	242



สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ตอนที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง.....	243
	2.1 การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการฉบับร่าง.....	243
	2.2 การตรวจสอบกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาเป็นฉบับจริง...	245
	2.3 การประเมินผลกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาเป็นฉบับสมบูรณ์.....	245
	การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง.....	247
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	270
	วัตถุประสงค์การวิจัย.....	270
	วิธีดำเนินการวิจัย.....	270
	สรุปผลการวิจัย.....	272
	ตอนที่ 1 ภาพรวมผลการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและความคิดเห็นของผู้บริหาร	273
	1.1 สรุปภาพรวมการศึกษาวិเคราะห์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	273
	1.2 สรุปภาพรวมการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง.....	276
	1.3 สรุปภาพรวมการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง.....	277
	1.4 สรุปภาพรวมผลการศึกษาวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	279
	1.5 สรุปภาพรวมผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	280
	ตอนที่ 2 สรุปผลการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง.....	282
	การอภิปรายผล.....	287
	ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	303
	รายการอ้างอิง.....	304

## สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก.....	315
ภาคผนวก ก หนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	315
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย.....	319
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	341
ภาคผนวก ง การเปรียบเทียบ (t-test) ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร.....	353
ภาคผนวก จ การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการฉบับร่าง.....	379
ภาคผนวก ฉ การประชุมสัมมนาเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์.....	407
ภาคผนวก ช การตรวจสอบกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.....	416
ภาคผนวก ซ ผลการประเมินผลกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.....	444
ประวัติผู้วิจัย.....	452

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	คำถามเพื่อการวิเคราะห์ SWOT.....	30
2	การวิเคราะห์ SWOT ในการประเมินคุณภาพทางการศึกษา.....	31
3	กลไกโครงสร้างบริหารสถาบัน.....	39
4	เปรียบเทียบสถาบันที่มีคุณภาพกับสถาบันธรรมดาสามัญในการบริหารจัดการ..	48
5	จำนวนนักศึกษาตามแผนการรับ และที่รับจริง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2540-2544 แยกตามสาขาวิชา.....	65
6	สรุปจำนวนสถาบันที่เปิดสอนสาขาวิชาต่าง ๆ ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต/ ระดับปริญญาโท ปีการศึกษา 2540-2544.....	67
7	ประมาณการรายรับงบประมาณจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ประจำปี การศึกษา 2545.....	79
8	กลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.....	101
9	แสดงกลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษากุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	102
10	กลุ่มวิชาที่เปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.....	103
11	สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่จัดโปรแกรมนานาชาติระดับ บัณฑิตศึกษา.....	119
12	จำนวนเป้าหมายเปรียบเทียบกับจำนวนได้รับข้อมูลเอกสาร.....	149
13	แสดงชื่อหน่วยงานที่จัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	150
14	สภาพการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปีการศึกษา 2545.....	155
15	แสดงโครงการร่วมมือระดับปริญญาโท และสูงกว่าระดับปริญญาโทสู่ปริญญา เอก กับมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ.....	157
16	สภาพการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ ปีการศึกษา 2545....	166
17	กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา.....	168
18	แผนการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา (ระดับปริญญาโท) มหาวิทยาลัย ของรัฐ.....	170
19	แผนการเรียนการสอนระดับปริญญาเอก บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐ.....	171

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
20	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ.....	174
21	เปรียบเทียบทิศทางการของบัณฑิตวิทยาลัย.....	176
22	เปรียบเทียบองค์ประกอบการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา.....	177
23	เปรียบเทียบการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย.....	178
24	แสดงสภาพการเปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ปีการศึกษา 2541 – 2546.....	180
25	การเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรบัณฑิตศึกษา.....	181
26	เปรียบเทียบการวิจัยของบัณฑิตศึกษา.....	182
27	เปรียบเทียบการบริการทางวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัย.....	183
28	เปรียบเทียบหลักสูตรนานาชาติ.....	183
29	เปรียบเทียบการทำนุบำรุงด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม.....	184
30	เปรียบเทียบการประกันคุณภาพของบัณฑิตศึกษา.....	184
31	เปรียบเทียบจุดอ่อน จุดแข็ง.....	185
32	วิเคราะห์ภาพรวมจุดแข็งและจุดอ่อนการบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง.....	187
33	การเปรียบเทียบภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อม.....	190
34	แสดงข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับพื้นที่และประชากรของ 4 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง.....	191
35	การเปรียบเทียบการเมืองและการปกครอง.....	192
36	แสดงการแบ่งเขตการปกครองของแต่ละจังหวัดของ 4 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง.....	193
37	การเปรียบเทียบเศรษฐกิจของ 4 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง.....	193
38	เปรียบเทียบการขนส่งของ 4 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง.....	195
39	เปรียบเทียบสภาพสังคมของ 4 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง.....	197
40	เปรียบเทียบแหล่งท่องเที่ยวของ 4 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง.....	200
41	เปรียบเทียบการศึกษาใน 4 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง.....	202
42	เปรียบเทียบภูมิปัญญาชาวบ้านและเทคโนโลยี.....	203

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
43	เปรียบเทียบสภาพแวดล้อม 4 จังหวัดภาคเหนือตอนล่าง.....	205
44	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง.....	208
45	จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคเหนือตอนล่าง.....	210
46	แสดงสถานภาพทั่วไปของผู้บริหาร.....	211
47	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านทิศทางการบัณฑิต วิทยาลัย จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	213
48	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านองค์ประกอบการเปิดสอน บัณฑิตศึกษา เรื่อง อาคารสถานที่ จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด....	215
49	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านองค์ประกอบการเปิดสอน บัณฑิตศึกษา เรื่อง บุคลากร จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	217
50	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านองค์ประกอบการเปิดสอน บัณฑิตศึกษา เรื่อง หลักสูตร จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	219
51	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านองค์ประกอบการเปิดสอน บัณฑิตศึกษา เรื่อง กลุ่มวิชาที่เปิดสอน จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร ทั้งหมด.....	220
52	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านองค์ประกอบการเปิดสอน บัณฑิตศึกษา รวมทั้ง 4 เรื่อง .....	221
53	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการบริหารจัดการ เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการ จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	222
54	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การบริหารบุคคล จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	223
55	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การบริหารทรัพยากร จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	225
56	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การบริหารวิชาการ จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	226

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
57	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการบริหารจัดการ เรื่อง งบประมาณ จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	227
58	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมทั้งหมดทางด้าน การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย.....	228
59	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการพัฒนาบุคลากร จาก ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	229
60	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการวิจัยของบัณฑิตศึกษา จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	230
61	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการให้บริการทางวิชาการ จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	232
62	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านหลักสูตรนานาชาติ จาก ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	233
63	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านงานศิลปวัฒนธรรม จาก ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	234
64	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านการประกันคุณภาพ จาก ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	235
65	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารทั้งหมด.....	236
66	แสดงข้อความเสนอแนะของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามต่อการบริหารจัดการ บัณฑิตศึกษา.....	237
67	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านทิศทางของบัณฑิตวิทยาลัย ระหว่างผู้บริหารกลุ่ม มหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	354
68	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านองค์ประกอบการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา เรื่อง อาคาร สถานที่ระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	356
69	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านองค์ประกอบการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา เรื่อง บุคลากร ระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	358

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
70	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านองค์ประกอบการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา เรื่อง หลักสูตรระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐกับกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	360
71	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านองค์ประกอบการเปิดสอนบัณฑิตศึกษา เรื่อง กลุ่มวิชาที่เปิดสอนระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	361
72	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านองค์ประกอบการเปิดสอนบัณฑิตศึกษาทุกเรื่องระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	362
73	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการ เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	363
74	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การบริหารบุคคลระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	364
75	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การบริหารทรัพยากรระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	366
76	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการ เรื่อง การบริหารวิชาการระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	367
77	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการ เรื่อง งบประมาณระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	368
78	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการบริหารจัดการทุกเรื่อง ระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	369
79	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการพัฒนาบุคลากร ระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	370
80	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการวิจัยของบัณฑิตศึกษา ระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	372
81	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการให้บริการทางวิชาการ ระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	374
82	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านหลักสูตรนานาชาติ ระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	375

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
83	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านงานศิลปวัฒนธรรม ระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัย ของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	376
84	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านการประกันคุณภาพ ระหว่างผู้บริหารกลุ่มมหาวิทยาลัย ของรัฐ และกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	377
85	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ ระหว่างผู้บริหารกลุ่ม มหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	378
86	ผลการวิเคราะห์การประเมินผลกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการบริหารจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง จากผู้ทรงคุณวุฒิ.....	445
87	ด้านการบริหารจัดการ.....	446
88	ด้านวิชาการ.....	447
89	ด้านหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย.....	448
90	ด้านประโยชน์ของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.....	449
91	ผลการประเมินภาพรวมทั้ง 5 ด้าน.....	450



## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	11
2	การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals).....	18
3	การเปรียบเทียบระดับกลยุทธ์การบริหารงานในองค์การเชิงธุรกิจกับภาครัฐและสถาบันการศึกษา.....	19
4	กระบวนการ 5 ขั้นตอน ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (A strategic management process model) .....	23
5	ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจ.....	27
6	การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ.....	28
7	กระบวนการพิจารณาจัดวางกลยุทธ์.....	34
8	กระบวนการจัดการกลยุทธ์ ตามแนวคิด สมยศ นาวิการ.....	39
9	กระบวนการจัดการกลยุทธ์ ตามแนวคิด เซอร์โตและปีเตอร์.....	40
10	แผนภาพกระบวนการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์.....	43
11	ขั้นตอนกระบวนการของการวางแผนงบประมาณตามแผนงานที่สมบูรณ์.....	44
12	เทคนิคการวิเคราะห์งบประมาณชนิดต่าง ๆ.....	45
13	การบริหารเชิงกลยุทธ์ การประสานระบบบริหาร โครงสร้างและวัฒนธรรม ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติ.....	47
14	โครงสร้างรูปแบบการรวมอำนาจบริหารจัดการ.....	82
15	โครงสร้างงานบัณฑิตศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก, 2541).....	84
16	โครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.....	86
17	โครงสร้างการบริหารงานบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	88
18	การออกแบบงานวิจัย “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง”.....	139