



## อนาคตภาพมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในทศวรรษหน้า (2559-2569)

Scenario of Mahachulalongkorn Rajavidyalaya University  
in The Next (2016-2026)

สำราญ ทองแพง

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยพะเยา

Samran Tongpaeng

Vice President for Planning and Development, University of Phayao

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (2559-2569) โดยจะมีการศึกษา 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาจากเอกสารและบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวมทั้งการพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นอกจากนั้นยังใช้วิธีการถอดบทเรียนจากวิทยาเขตที่เป็น Best Practice จำนวน 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วังน้อย เชียงใหม่ และพะเยา ที่มีความสามารถจัดการศึกษาที่เกิดประสิทธิผลสู่ความเป็นเลิศ ส่วนระยะที่ 2 เป็นการศึกษาอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทิศทางที่เป็นไปได้ โดยใช้การศึกษาด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) สอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ 20 คน สำหรับระยะที่ 3 เป็นการสร้างอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้วยการสร้างแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ ผลกระทบของแผนยุทธศาสตร์ การเขียนภาพร่างอนาคตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และการประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility Study) จากการทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน



ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีบริบทสำคัญคือ เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่สอนเนื้อหาเกี่ยวกับศาสนาพุทธแก่พระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มีวิทยาเขต 10 แห่ง วิทยาลัยสงฆ์ 8 แห่ง และสถาบันสมทบ 7 แห่ง สถานะภาพการจัดตั้งเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านจุดแข็ง พบว่า ได้ชื่อว่าเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่มีเครือข่ายวิทยาเขตขยายไปหลายจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีหลักฐาน ที่เน้นในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งมีงานวิจัยและบริการชุมชนทางด้านพระพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อคณะสงฆ์และชุมชนสังคม ด้านจุดอ่อน พบว่า เนื่องจากขาดระบบการคัดเลือก ทำให้ได้บัณฑิตที่มีวิวุฒิ และคุณวุฒิ ของปีนั้น ๆ มีความรู้พื้นฐานแตกต่างกัน ปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างสถาบันชุมชน ยังไม่เป็นระบบ ทำให้งานวิจัยเชิงบูรณาการมีน้อย ด้านโอกาส พบว่า มีต้นทุนทางสังคมสูง จึงได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล คณะสงฆ์ และนานาชาติด้านงบประมาณ ด้านอุปสรรค พบว่า การขาดแคลนครุณาจารย์ที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่ตรงตามสาขาวิชาที่สำนักงาน คณะกรรมการอุดมศึกษากำหนด

เมื่อวิเคราะห์การจัดการศึกษาที่เกิดประสิทธิผลและนำไปสู่ความเป็นเลิศของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเกิดจากการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้เกิดความตระหนักในการเห็นคุณค่าขององค์กร การศึกษา อนาคตภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในมิติของแนวโน้ม พบว่า มหาวิทยาลัยมุ่งผลิตสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม ทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาต่าง ๆ นอกจากนั้นยังมีหลักสูตรระยะสั้นอีกหลากหลายสาขา

**คำสำคัญ :** อนาคตภาพ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทศวรรษหน้า

### Abstract

This study was aimed to determine its future figure of Mahachulalongkornrajavidyalaya University (MCU) in the next decade (B.E. 2559-2569). The study was divided into three phases as follows. 1) To study documents and context of MCU as well as the strengths, weaknesses, opportunities and threats. It was also used lessons learned from



the three campuses which were the best practice included Wang Noi, Chiang Mai, and Phayao. Those three campuses were talented in educational management for excellence. 2) To simulate Scenario of MCU in possible direction by using the techniques of Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) with 20 experts. 3) To formulate the future figure of MCU by creating a strategic plan, analyzing the impact of the strategic plan, drawing a draft of future figure, and conducting a feasibility study through the focus group discussion of 10 experts.

The results found that the MCU context was a Buddhist University teaching about the Buddhist to monks and laypeople in the Bachelor, Master and Doctoral Degree. The MCU consisted of 10 campuses, eight priest institutes, and seven joined colleges; and the MCU was an autonomous entity. SWOT Analysis revealed that Strength: the MCU was known as the Buddhist University with campuses in several provinces focusing on particples of Buddhism, as well as research and community service in the Buddhist clergy that benefited the community and society. Weakness: because of no selection systems, learners of each year were different in fundamental knowledge; interaction between institution and communities was not systematic, so that the research was less integration. Opportunity: the MCU was high social capitals, therefore, the MCU could access to financial support of governmental agencies, monkhood, and international budgetary clergy. Threat: the MCU was shortage of lecturers whose academic qualifications met the majors' requirement of the Higher Educational Commission.

The analysis of educational management for effectiveness and excellence showed that the success was based on the systematization, involvement of beneficiaries, and awareness of its value. In addition, the results emphasized that the MCU trended to respond to needs of the leaners and society in undergraduate and graduate study, and also the short courses of many programs.



**Keywords :** Scenario, Mahachulalongkornrajavidyalaya University,  
The Next Decade

## บทนำ

สังคมมีความเป็นพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอด้วยเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่สังคมแห่งยุคโลกาภิวัตน์ (สนธิ สมัครการ. 2534 :4) การศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งที่ขับเคลื่อนให้มนุษย์มีการปรับตัวด้วยวิธีการขัดเกลาทางสังคม (ไพบูลย์ สุนทรวิภาต. 2558 :30) สำหรับสังคมไทยยุคบุกเบิกให้คุณค่าของระบบศักดินาสวามิภักดิ์เป็นการดำรงไว้ซึ่งอำนาจบารมีของชนชั้นทางสังคมเหตุนี้คนในยุคเก่าจึงแสวงหาความรู้จากการรับการศึกษาทั้งภายในวัดและวัง เพื่อให้มีโอกาสขยับสถานะภาพเป็นขุนนางหรืออำมาตย์ ดังจะปรากฏว่าสมัยเจ้าฟ้าชายมงกุฎ (พระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว) ขณะผนวชได้สถาปนาธรรมยุติกนิกายขึ้นมาจึงเปิดโอกาสให้ลูกชาวบ้านได้ศึกษาเล่าเรียนหนังสือ ต่อมาในรัชสมัยพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงจัดตั้ง โรงเรียนวัดมหรธรรพาราม ให้การศึกษาแก่ลูกประชาชนพร้อมกับการศึกษาของราชโอรส ราชธิดา ในวัง ทั้งนี้เพื่อเตรียมประชาชนให้ปรับตัวเข้ากับอิทธิพลตะวันตก และเตรียมพร้อมคนเข้าสู่ระบบราชการของโรงเรียนมหาดเล็กหลวง จวบจนกระทั่งในปี.ศ. 2461 สมัยพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงมีการตราพระราชบัญญัติประถมศึกษาขึ้นในประเทศไทย โรงเรียนจึงเข้ามามีบทบาทแทนวัด (วุฒิชัย มูลศิลป์. 2554 :8)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในปัจจุบันบทบาทของการพัฒนาการศึกษาของวัดจะลดลงในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา แต่ความต้องการในระดับอุดมศึกษากลับมีมากขึ้นสำหรับผู้มีเงินทุนน้อยและขาดโอกาสทางการศึกษา

ดังนั้นเพื่อความเท่าเทียมทางการศึกษา จึงเกิดสถาบันสงฆ์ในนาม "มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย" เข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา แก่พระภิกษุ สามเณรและฆราวาสทั้งด้านพระปริยัติธรรม แผนกธรรมและแผนกสามัญ เพื่อให้โอกาสทางการศึกษาและมีโลกทัศน์กว้างไกลทันต่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ภายใต้นามมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งมีหลักสูตรปริญญาตรีในคณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ วิทยาลัยพุทธศาสนา และในระดับบัณฑิตศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาพระพุทธศาสนา สาขาวิชาปรัชญา สาขาวิชาธรรมนิเทศ สาขาวิชาศาสนาเปรียบเทียบ สาขาวิชาวิปัสสนาภาวนา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาสันติศึกษา รวมทั้งระดับปริญญาเอก สาขาวิชาพระพุทธศาสนา



สาขาวิชาปรัชญา สาขาวิชาบาลีพุทธศาสตร์ และสาขาวิชาพระพุทธศาสนาหลักสูตรนานาชาติ โดยมีการส่งเสริมการศึกษาให้ขยายไปยังวิทยาเขตอื่นๆกว่า 10 วิทยาเขตทั้งภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคกลางและภาคใต้ จึงเกิดเป็นคำถามการวิจัยว่าอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยระหว่างปีพ.ศ. 2559 ถึง 2569 จะมีวิถึทางเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อการศึกษาอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยระหว่างปี 2559-2569

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบ่งระยะการศึกษาเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาจากเอกสารและบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวมทั้งการพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคพร้อมๆกับการถอดบทเรียนจากวิทยาเขตที่มีลักษณะเป็น Best Practice 3 แห่ง จากวิทยาเขตเชียงใหม่ พะเยา และวังน้อย โดยอาศัยเกณฑ์การพิจารณาประสิทธิภาพขององค์กรตามแนวคิดของ (Heffron 1989 :134 ) ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพขององค์กรจะประกอบด้วย 1. Goal Attainment Approach (การบรรลุเป้าหมาย) 2. System Approach (การคิดเชิงระบบ) 3. Stakeholder Approach (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) 4. The competing - Values Approach (การแข่งขันของค่านิยมที่แตกต่างในองค์กร) ทั้ง 4 ประการจะนำไปสู่การจัดการศึกษาที่เกิดประสิทธิผลและนำความเป็นเลิศสู่สถาบัน ระยะที่ 2 เป็นการศึกษาอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทิศทางที่เป็นไปได้โดยการศึกษาด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) จากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ 20 คน สำหรับระยะที่ 3 เป็นการสร้างแผนยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ผลกระทบของแผน และการเขียนร่างอนาคตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พร้อมๆ การประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility study) จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน การหาคุณภาพเครื่องมือใช้วิธี triangulation (การตรวจสอบสามเส้า บุคคล, เวลา, สถานที่) และการวิเคราะห์ภายในเกี่ยวกับจุดประสงค์และเนื้อหา



## สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2559-2569) ได้พบว่ามีการบริหารของมหาวิทยาลัยมีความเป็นมาตั้งแต่ พ.ศ.2430 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ก่อตั้งที่วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ และเติบโตเป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่ให้ความรู้ทางพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุ สามเณร และคฤหัสถ์ จนได้ปริญญาตรีถึงปริญญาเอก ซึ่งมีการขยายวิทยาเขตวิทยาลัยสงฆ์ 8 แห่งและสถาบันสมทบ 7 แห่ง ด้วยการจัดตั้งเป็นนิติบุคคลในกำกับของรัฐ และมีที่ตั้งของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อยู่ตำบลลำไทร อำเภอลำปาง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เมื่อทำการวิเคราะห์ด้วย SWOT Analysis พบว่าจุดแข็งมีนิตินัยจำนวนเพิ่มมากขึ้นในสาขาพระพุทธศาสนา จนขยายไปได้หลายวิทยาเขตและศูนย์บริการไปยังหลายภูมิภาคของประเทศ จนได้ชื่อว่า มหาวิทยาลัยสงฆ์ ส่วนจุดอ่อน คือการมีนิตินัยที่มีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิตลอดจนพื้นฐานความรู้ที่แตกต่างกัน เนื่องจากขาดระบบการคัดเลือกมีผลต่อการจบของนิตินัยที่มีจำนวนน้อยลง ประการสำคัญยิ่ง คือมหาวิทยาลัยมีหลักสูตรไม่เพียงพอต่อความต้องการของชุมชน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังขาดปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างนิตินัยและอาจารย์ที่ต่างสถาบันกัน

โอกาส มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีต้นทุนทางสังคมสูง จึงได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลคณะสงฆ์ และนานาชาติด้านงบประมาณ เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนาในระดับนานาชาติ

อุปสรรค ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยประการสำคัญ คือหน่วยงานภายนอกยังขาดการรับรู้ข่าวสาร กิจกรรม และบทบาทของมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์การจัดการศึกษาที่เกิดประสิทธิผลสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ภายใต้แนวคิดของ (Heffron 1989 :134) ถึงการเกิดประสิทธิผลจะต้องบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment Approach) มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (System Approach) และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์ (Stakeholder Approach) ขณะเดียวกันผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อการมีคุณค่า (The competing - Values Approach) ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าว ได้ถูกนำไปถอดบทเรียนจากวิทยาเขตเชียงใหม่ พะเยา และลำปาง ด้วยวิธีการ Bench marking ใน 5 ระยะได้แก่ การวางแผน การวิเคราะห์ การบูรณาการ การปฏิบัติ และการเติบโตเต็มที่ ทำให้ได้ภาพลักษณ์ของการมีประสิทธิผลและมีความเป็นเลิศขององค์กร



ต่อมาเมื่อพิจารณาผลการศึกษานาครภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในมิติแนวโน้มพบว่า

ด้านการผลิตบัณฑิต จะมุ่งสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคมทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ในสาขาทางพุทธศาสนา สาขาบริหารการศึกษา สาขารัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ และสาขาพุทธศิลปกรรม นอกจากนั้นยังมีการเปิดหลักสูตรระยะสั้น อบรมให้แก่พระสงฆ์ในอีกหลายหลักสูตร

ด้านการพัฒนาอาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังได้สนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ให้มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้นระดับปริญญาเอก และมีการทำวิจัยเพื่อเตรียมการเข้าสู่ตำแหน่งวิชาการ

ด้านการจัดงบประมาณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณ พร้อมกับการจัดตั้งกองทุนทางการศึกษาขึ้น

ด้านการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังได้ดำเนินการบริหารองค์การภายใต้การยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

ต่อมาเมื่อพิจารณาแนวทางการสร้างอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะมีทิศทางในเรื่องต่อไปนี้

ด้านแนวนโยบาย การจัดการศึกษาในอนาคตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะดำเนินการโดยผ่านระบบเครือข่ายการศึกษาทางไกล เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการจัดการศึกษา

ด้านจุดมุ่งหมาย จะเป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาให้มีความเท่าเทียมกันของสามเณร พระ และคฤหัสถ์

ด้านเป้าหมาย ต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ทางพระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ

ด้านวิทยาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะดำเนินการภายใต้หลักการบูรณาการ ความรู้ ความสามารถและการปรับตัวดำเนินชีวิตร่วมประชาชน

ด้านเกณฑ์การประเมิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะประเมินองค์กรในด้านประสิทธิภาพขององค์กรโดยพิจารณาความสอดคล้องของตัวบ่งชี้ด้านความสำเร็จ คือ กระบวนการบรรจุเป้าหมายประเมินการดำเนินงานที่เป็นระบบ และประเมินการประสานงานภายในและภายนอกของกิจกรรมที่เกิดขึ้น รวมทั้งการกำหนดเกณฑ์ผู้จบการศึกษาต้องออกปฏิบัติงานจริงเป็นระยะเวลา 1 ปีก่อนเป็นบัณฑิต



### การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

| ยุทธศาสตร์                                                                          | เป้าประสงค์                                                           | ยุทธวิธี                                                                                                                                                                                     | โครงการ                                                                                                                                                                                      | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เพิ่มศักยภาพด้านการจัดการศึกษาทางพุทธศาสนา และบูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่          | 1. การพัฒนาจิตใจและเสียสละเพื่อสังคม                                  | 1.1 ปรับหลักสูตร<br>1.2 พัฒนาศักยภาพอาจารย์<br>1.3 พัฒนานวัตกรรมและขยายโอกาสการศึกษา<br>1.4 พัฒนาศาสตร์สมัยใหม่<br>1.5 พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการศึกษา<br>พระพุทธศาสนาระดับนานาชาติ | 1.1 จัดทำแผนการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร<br>1.2 ส่งเสริมอาจารย์เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ<br>1.3 ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนานวัตกรรม<br>1.4 พัฒนาเครือข่ายวิทยาเขต<br>1.5 ผลิตรายงานวิจัยด้านพระพุทธศาสนา | 1. ระดับความก้าวหน้าตามร้อยละของหลักสูตร<br>2. ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่อจำนวนอาจารย์ประจำ<br>3. ร้อยละของบัณฑิตระดับปริญญาตรีที่ได้ปฏิบัติงานกิจ<br>4. จำนวนเครือข่ายการวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ<br>5. ผลงานวิจัยเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปีของผลงานวิจัยทั้งหมดในปีงบประมาณ |
| 2. ส่งเสริมการใช้งานวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอนและใช้ในการพัฒนาลังคมและกิจการคณะสงฆ์ | มหาวิทยาลัยมีผลงานทางพุทธศาสนาและประยุกต์ใช้ในการสอน<br>การพัฒนาลังคม | ผลิตผลงานวิจัยที่ใช้ในวงสอนและงานพัฒนาลังคม                                                                                                                                                  | ผลิตผลงานวิจัยด้านพระพุทธศาสนาที่ครอบคลุมทุกด้าน                                                                                                                                             | ผลงานวิจัยเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปีของผลงานวิจัยทั้งหมดของงบประมาณ                                                                                                                                                                                                                            |



| ยุทธศาสตร์                                                                     | เป้าประสงค์                                                                                   | ยุทธวิธี                                                                                                                               | โครงการ                                       | ตัวชี้วัด                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 3. สนับสนุนการบริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนา ชุมชนและสังคมระดับชาติ และนานาชาติ | มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการด้านพระพุทธศาสนา แก่พระสงฆ์ ชุมชน และสังคม ระดับชาติ และนานาชาติ   | การพัฒนาศักยภาพเพื่อการบริการวิชาการทางพระพุทธศาสนา                                                                                    | การจัดการความรู้เพื่อการเผยแพร่พระพุทธศาสนา   | ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการในกระบวนการให้บริการวิชาการ |
| 4. การทำนุบำรุง พระพุทธศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม                                  | มหาวิทยาลัยเป็น แหล่งเรียนรู้ด้าน พระพุทธศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น อย่างยั่งยืน | บูรณาการส่งเสริมทำนุบำรุง พระพุทธศาสนาและ ศิลปวัฒนธรรมเข้ากับภารกิจ การบริการวิชาการของแต่ละ วิทยาลัย วิทยาเขต และ ศูนย์บริการการศึกษา | ส่งเสริมทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา และศิลปวัฒนธรรม | ส่งเสริมทำนุบำรุง พระพุทธศาสนาและ ศิลปวัฒนธรรม              |



## ส่วนการวิเคราะห์ผลกระทบของแผนยุทธศาสตร์

การพัฒนาผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์กับพิจารณาผลกระทบของแผนภายใต้กระบวนการบริหารนำแผนสู่การปฏิบัติ คือ

**ขั้นตอนการวางแผน** เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนตั้งแต่การกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย วิธีการและเกณฑ์การประเมิน

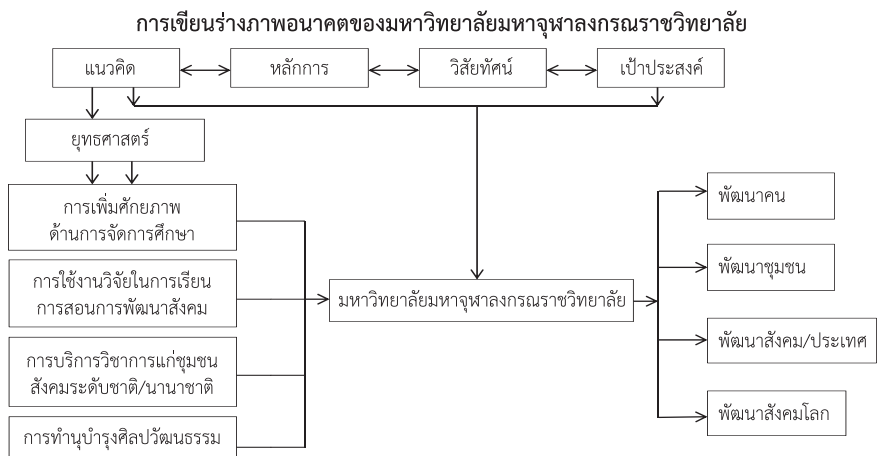
**ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ** ในการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งแผนที่ถูกกำหนดขึ้นนี้จะระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่างๆ ที่มีเป้าหมาย สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ดังกล่าว จะต้องแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของผลงานด้านผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome)

**ขั้นตอนการติดตามประเมินผล** เป็นการติดตามประเมินผลที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จซึ่งจะบ่งบอกถึงกลไกแห่งความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผน

**ขั้นตอนการปรับมาตรฐาน** เป็นการนำผลจากการทำแผน การปฏิบัติและการประเมินไปสู่การจัดการความรู้ในองค์การหรือการพัฒนาองค์การเพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำร่างภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมาเป็นกรอบการคิดเพื่ออภิปรายและเสนอแนะด้านยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้





**ต้องการเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษา** มหาวิทยาลัยจะทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสู่การเกิดประสิทธิผลและมีความเป็นเลิศ จะต้องขับเคลื่อนด้านการจัดทำเครือข่ายการเผยแพร่ความรู้ทางพระพุทธศาสนาให้กระจายไปยังวิทยาเขต วิทยาลัย และศูนย์บริการทางการศึกษา ทั้งในด้านการเรียนรู้การสอน การพัฒนาหลักสูตร จุดมุ่งหมายการศึกษาเนื้อหาที่ศึกษา วิธีการถ่ายทอด และเกณฑ์การประเมินผลจะต้องมีการออกฝึกปฏิบัติก่อนจะได้รับปริญญาชั้นแสดงว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำลังขยายการศึกษาไปยังบุคคลผู้ขาดโอกาสเพื่อเพิ่มความเสมอภาคทางการศึกษาแก่คนทุกระดับชั้นทางสังคม

**ด้านการใช้งานวิจัยในการเรียนการสอนการพัฒนาสังคม** มหาวิทยาลัยจะต้องนำองค์ความรู้จากการวิจัยของคณาจารย์หรือของสถาบันมาใช้เป็นองค์ความรู้ที่ประยุกต์เพื่อการเรียนการสอนความรู้ที่ได้ดังกล่าวเป็นการอธิบายปรากฏการณ์ เพื่อที่สอดแนวนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษามาโดยเฉพาะองค์ความรู้ด้านกระบวนการเรียนการสอนจะต้องมาประยุกต์ใช้ให้ได้เป็นองค์ความรู้ใหม่ ขณะเดียวกันก็จะมีผลต่อสภาพสังคมรอบข้างด้วย

นั่นแสดงว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะมีสภาพเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยภายใต้ความเป็นเอกลักษณ์ที่ให้ความสำคัญแก่พระพุทธศาสนา

**ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนสังคม** มหาวิทยาลัยจะต้องนำองค์ความรู้ที่ผ่านการวิจัยและประยุกต์กับแนวคิดทฤษฎีแปรสภาพไปสู่การปฏิบัติ การสาธิต ทดลองดังกล่าวจะต้องลงสู่ประชาชนผู้เป็นพุทธศาสนิกชนจะเกิดอานิสงส์แห่งการฝึกหัดปฏิบัติ ขณะเดียวกันนิสิตก็จะได้รับประสบการณ์ตรงในการลงปฏิบัติยังพื้นที่มีใฝ่เรียนรู้อยู่แล้วในห้องเรียน โดยปราศจากประสบการณ์และการแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง

นั่นหมายความว่าบริการวิชาการแก่ชุมชน-สังคมจะเป็นการนำกระบวนการถ่ายทอดวิธีคิด วิธีปฏิบัติลงสู่พื้นที่ ทั้งสังคมระดับชุมชน ระดับประเทศและระดับนานาชาติ

**ด้านการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาและศิลปวัฒนธรรม** มหาวิทยาลัยจะต้องนำผลของความรู้ไปถ่ายทอด ทั้งความคิดความเชื่อ อุดมการณ์และพิธีกรรมไปยังนิสิตและชุมชนสังคม นอกกรอบสถานะแห่งสังคมนั้น ๆ แนวคิดดังกล่าวจะสร้างความคิดเชิงตระหนักให้พิทักษ์รักษาและดำรงคงอยู่แห่งวัฒนธรรมทางพุทธศาสนา ที่สมาชิกล้วนมีปฏิสัมพันธ์อยู่ร่วมกัน ภายใต้การมีสัญลักษณ์อันเดียวกันรวมถึงความพยายามผูกพันดำรง คงอยู่ให้สืบสานยังยืนตลอดไป ด้วยการถ่ายทอดภูมิปัญญาแห่งท้องถิ่นนั้นๆ เป็นเครื่องมือปลูกฝังยึดเหนี่ยวกันอย่างยั่งยืน



นั้นแสดงว่า การสร้างแนวคิด อุดมการณ์ ความเชื่อ พิธีกรรม พิธีการ การอยู่ร่วมกัน ตลอดจนการสร้างสัญลักษณ์ทางพระพุทธศาสนาจะเป็นวิธีการจรรโลงความเป็นศาสนิกชนชาวพุทธที่มั่นคงนั่นเอง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไปการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2. ควรมีการพัฒนาารูปแบบการบูรณาการงานวิจัยร่วมระหว่างวิทยาเขตต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
3. ควรมีการวิจัยประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่ามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพียงใด

### เอกสารอ้างอิง

- ไธพัตย์ สุนทรวิภาต. (2558). ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการการจัดการศึกษาของโรงเรียนชายขอบ จังหวัดเชียงราย. เชียงราย : วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาและการพัฒนาสังคม. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- วุฒิชัย มูลศิลป์. (2554). การปฏิรูปการศึกษาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จนถึงเริ่มต้นการศึกษาใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สนิท สมัครการ. (2534). วิวัฒนาการทางวัฒนธรรมของสังคมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Heffron Florence. (1989). Organization Theory and Public Organization the Political Connection. New Jersey: Prentice-Hall.