



การศึกษาสภาพปัจจุบันและอนาคตที่คาดหวัง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏกำแพงเพชร

A Study Actuality and Expectations and Changing trends of Kamphaeng Phet
Rajabhat University

นพคุณ ชูตัน*

Nopakhun Chutan

เอกสิทธิ์ เทียนมาศ*

Aekkasit Thianmas

นิวัติ คลังสีดา*

Nivadee Klungsida

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและอนาคตที่คาดหวัง และวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในปี 2561-2565 วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่ง โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบายแต่มีปัญหาในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตามการบริหารพันธกิจในภาพรวมมีประสิทธิภาพดี และมีการทำงานเป็นเครือข่ายวิชาการแบบบูรณาการ พบข้อคิดเห็นที่แสดงถึงความไม่เชื่อมั่นต่อระบบและกลไกการสรรหาผู้บริหาร และความคาดหวังที่สำคัญ ได้แก่ การกระจายอำนาจ การนำองค์กรสู่สากล การมีแผนที่การเดินของยุทธศาสตร์ การวัดคุณภาพของบัณฑิตจากผู้ประกอบการ การสร้างงานวิจัยที่สนับสนุนนโยบายของจังหวัด การนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนาชุมชนและบริหารองค์กร การเป็นแหล่งข้อมูลเมืองมรดกโลก การผลิตครูแบบข้ามคณะ และการสร้างเครือข่ายวิชาการข้ามมหาวิทยาลัย ส่วนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ มีการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยเพิ่มการกระจายอำนาจและแก้ไขข้อบังคับหรือกระบวนการสรรหาผู้บริหารให้ยุติธรรม ส่วนนโยบายและยุทธศาสตร์ก็จะคำนึงถึงที่ตั้งและชุมชนมากขึ้นโดยใช้คณะเป็นกลไกการทำงานร่วมกับการทำงานแบบข้ามคณะ ในขณะที่การสอนจะเป็นแบบบูรณาการกับการทำงานพร้อมสร้างคุณลักษณะไทยให้แก่นักศึกษา มีการสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มจากการเป็นเมืองมรดกโลกเพื่อพัฒนาชุมชนมุ่งพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมกับเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสร้างชื่อเสียงเพื่อการยอมรับมากขึ้น

คำสำคัญ : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร / นโยบาย / ยุทธศาสตร์

ABSTRACT

The purpose of this research is to study the current conditions and future prospects analyzed to the changing trend of Kamphaeng Phet Rajabhat University which expected to occur in 2018-2022. The research method is divided into 2 steps according to purpose. The data were collected through questionnaires and in-depth interviews, by analyzing the data to see an average, standard deviation, and content analysis. The research found that the current state of the organization structure is vertical. The university council is the policy maker, but there is a problem in conveying the practice. However, the overall mission management was effective and it worked as an integrated academic network. There were comments expressing disbelief in the system and the mechanism for recruiting executives, and important expectations include decentralization. For this case, it drove the organizations to the world strategic quality measurement of graduates from entrepreneurs by creating research supporting the provincial policy, applying sufficiency economy philosophy to community development and corporate governance, including associating with world heritage sites across-faculty production and building academic networks across campus. The changing trend was to restructure the organization in line with the Thai 4.0 policy by increasing decentralization and amending the regulations or the process of recruiting executives for fairness. Policy and strategy were more about location and community, using faculty as a mechanism to work with cross-faculty work while the teaching was integrated with the work to create Thai features for students. Innovation and value were added as a world heritage city for community development. The oriented development viewed as an electronic university with emphasis on interactions between personnel and built a reputation for acceptance.

Keywords : Kamphaeng Phet Rajabhat University / Policy / Strategy

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่มีผลอย่างมากต่อการพัฒนาประเทศ และมีอิทธิพลต่อการเตรียมการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งนักวิชาการเชื่อว่า มหาวิทยาลัยเปรียบเหมือนแหล่งเพาะเมล็ดพันธุ์ของการสร้างชาติ โดยสิ่งที่ทำในปัจจุบันจะปรากฏเป็นอนาคตของสังคม (Chareonwongsak, K., 2012, p.106) และยังเป็นส่วนสำคัญในการปฏิรูปประเทศ (Wasi, P., 2014, p.2) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกก็มีผลทำให้มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน โดยคาดว่าในอนาคตจะมีมหาวิทยาลัยต่างประเทศเข้ามาจัดตั้งในประเทศไทย ซึ่งถ้าบางมหาวิทยาลัยคุณภาพไม่ดีพอก็อาจทำให้ถูกควมรวมกิจการหรือต้องถูกระงับการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงจะต้องทราบบริการค้นหากลยุทธ์ที่ถูกต้องและทราบบริการที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย (Chaiworakul, S., 2558)

อย่างไรก็ดีกลับพบว่า มหาวิทยาลัยของประเทศไทยมีทักษะในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงน้อยลง โดยข้อมูลรายงานการแข่งขันระดับโลก 2014-2015 พบว่า คุณภาพของระบบการศึกษาของประเทศไทยมีความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดแรงงานลดลงจากปีที่ผ่านมา 9 อันดับ เป็นอันดับที่ 87 ของโลก

(Schwab, K., 2015, p.29) นอกจากนี้ธนาคารโลกยังพบว่า ประเทศไทยมีคนศึกษาต่อมหาวิทยาลัยจำนวนมาก จนมีบัณฑิตเข้าสู่ตลาดแรงงานจำนวนมาก แต่บัณฑิตที่ผลิตมีทักษะที่นายจ้างต้องการและมีความสามารถลดลง (Lathapipat, D., 2016, July 12) ซึ่งสอดคล้องกับ ประยุทธ์ จันทร์โอชา ที่กล่าวว่า หลักสูตรของมหาวิทยาลัย มีความไม่สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนของพื้นที่มีปัญหาด้านคุณภาพ ขาดการพัฒนางานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษาที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ การผลิตบัณฑิตที่ไม่ค่อยมีคุณภาพ มีการผลิตบัณฑิตเหมือนกันหมดและผลิตเป็นจำนวนมาก (Office of the Education Council, 2016a, pp.53-54) อีกทั้งยังมีข้อมูลว่า ในปี 2558 พบว่า กระทรวงศึกษาธิการมีประเด็นการร้องเรียนความไม่ชอบธรรมและการประพฤติผิดใน มหาวิทยาลัยมากกว่าร้อยละ 80 (Office of the Minister, 2015) ซึ่งสอดคล้องกับ (Panich, V., 2010, p.21) ที่วิเคราะห์ว่า มหาวิทยาลัยกำลังถูกรอบงำด้วยความโลภและมีการสร้างระบบที่เลวร้าย คือระบบเพื่อผลประโยชน์ของสถาบันหรือเพื่อผลประโยชน์ของคนเพียงบางกลุ่มที่ยึดอำนาจภายในมหาวิทยาลัยนั้นได้

ปัจจุบันได้มีความพยายามในการเสนอแนวทางแก้ปัญหาของมหาวิทยาลัย โดยกระทรวงศึกษาธิการได้มี นโยบายที่มีประเด็นหลักประเด็นหนึ่งคือ อุดมศึกษาเป็นเลิศ (Re-profiling) โดยมหาวิทยาลัยทุกแห่งควรกำหนด จุดเน้นในการผลิตบัณฑิตและงานวิจัย เพื่อสร้างความเป็นเลิศและความเชี่ยวชาญ (Ratanasuwan, D., 2015, p.3) และกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษา 15 ปี (ปี 2560-2574) ก็กำหนดมีจุดเน้นที่สำคัญ เช่น การนิยาม อุดมศึกษาใหม่ การเปลี่ยนแปลงระบบอุดมศึกษาทั้งการปรับโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ระบบการจัดสรรทรัพยากร รวมทั้งทบทวนการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา และการทบทวนสภาพแวดล้อมวิเคราะห์ข้อจำกัดในด้านต่างๆ เป็นต้น (Ministry of Education, 2015) อย่างไรก็ตาม (Wasi, P., 2014, pp.4-5, 12-13) ได้เสนอแนวทางในการ ปฏิรูปมหาวิทยาลัยว่า ควรมีการขับเคลื่อนเกี่ยวกับ การบริหารองค์การของมหาวิทยาลัยการบริหารนโยบาย การบริหารพันธกิจ และกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ที่มีพันธกิจร่วมกันคือ มุ่ง เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาร่วมกันคือ ต้องมีการกำหนดทิศทางของ สถาบันอุดมศึกษาโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจโดยคำนึงถึงศักยภาพ และอัตลักษณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย และมีการสรรหาผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อบริหาร มหาวิทยาลัยตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ (Ruchuphan, M., et al., 2011, p.2) โดยมหาวิทยาลัยราช ภัฏกำแพงเพชรดำเนินงานตามปรัชญาคือ มุ่งเน้นให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชนสร้างศักยภาพให้เป็นชุม พลังแห่งปัญญา พัฒนาท้องถิ่น ผลิตกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม โดยเน้นที่จิตสำนึกในการ รับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติควบคู่กับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามก็พบว่า มหาวิทยาลัยมีภัย คุกคามที่เกิดจากมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ที่เข้ามาแย่งชิงนักศึกษา การลดลงของประชากร และความเข้าใจของ ท้องถิ่นต่อบทบาทมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งบั่นทอนการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย (Kamphaeng Phet Rajabhat University, 2016, p.14) ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากพันธกิจและแนวทางการพัฒนาร่วมกันของกลุ่ม มหาวิทยาลัย และปรัชญาและภัยคุกคามของมหาวิทยาลัย จึงควรที่จะมีการทบทวนเพื่อสร้างนิยามใหม่ (Re-profiling) ที่เหมาะสมต่อการเป็นแหล่งเพาะเมล็ดพันธุ์ของการสร้างชาติและเป็นอนาคตของสังคม

ด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงจะทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน อนาคต ที่คาดหวัง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยผู้วิจัยจะประยุกต์กรอบการ ปฏิรูปมหาวิทยาลัยของ (Wasi, P., 2014) ที่ประกอบด้วย การบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของ มหาวิทยาลัย การบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัย และ การบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ มาเป็นตัวแปรหลักในการศึกษา และใช้กระบวนการวิจัยทั้งเชิง

ปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งคาดว่ากระบวนการวิจัยจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรได้ทบทวนตนเองและค้นหาการเปลี่ยนแปลง ส่วนผลการวิจัยที่ได้ก็สามารถนำไปใช้เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ให้กับมหาวิทยาลัย* ยราชภัฏกำแพงเพชรได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน (ในช่วง ปี 2558-2559) และอนาคตที่คาดหวังของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่ต้องการใน ปี 2561-2565
2. เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2561-2565

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและอนาคตที่คาดหวังของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในขั้นนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าของ Likert แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมหาวิทยาลัย 3 กลุ่ม จำนวน 400 คน คือ กลุ่มสายวิชาการ จำนวน 174 คน กลุ่มสายสนับสนุน จำนวน 74 คน และกลุ่มสโมสรนักศึกษา จำนวน 152 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของแหล่งข้อมูลใช้หลักเกณฑ์ตามตาราง (Krejcie & Morgan) และดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ต่อจากนั้นจะทำการสุ่มตัวอย่างแหล่งข้อมูลแต่ละกลุ่มด้วยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Stratified Random Sampling) และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในปี 2561-2565 ในขั้นนี้ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก แหล่งข้อมูล ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารจำนวน 2 กลุ่ม จำนวน 20 คน คือ กลุ่มสภามหาวิทยาลัย จำนวน 5 คน และกลุ่มคณะผู้บริหาร จำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยจะทำการเลือกตัวอย่างจากแหล่งข้อมูลแต่ละกลุ่มด้วยวิธีแบบเจาะจง และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ครบ 2 ประการ ตามลำดับดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน (ในช่วง ปี 2558-2559) และอนาคตที่คาดหวังของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่ต้องการใน ปี 2561-2565 ผลการวิเคราะห์พบผลการประเมินที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

1.1 การบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย พบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์กรในลักษณะแนวตั้งคือ จากอธิการบดีลงสู่คณบดี ศูนย์ สำนัก และลงสู่ประธานโปรแกรมวิชาหรือหัวหน้างาน รวมถึงสู่นักศึกษา โดยมีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่นำองค์กรอย่างเป็นระบบจนทำให้เชื่อมั่นว่าการบริหารมหาวิทยาลัยจะเข้าสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ประกาศไว้ โดยอนาคตที่คาดหวังคือมีการกระจายอำนาจการบริหารงานลงสู่คณบดีและประธานหลักสูตร อีกทั้งสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสามารถในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่คุณภาพหรือมาตรฐานสากลและความสามารถในการแข่งขัน

1.2 การบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย พบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีสภา มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านนโยบาย และมีบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน และนักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วม ส่วนการบริหารยุทธศาสตร์ก็จะมีรองอธิการบดีฝ่ายต่างๆ มีบทบาทเป็นนักบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถแสดงบทบาทหรือสื่อสารงานยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบให้ทุกภาคส่วนรับรู้ได้ดี โดยอนาคตที่คาดหวังคือ จะมีระบบกำกับหรือขับเคลื่อนนโยบายโดย ทุกภาคส่วนสามารถติดตามความก้าวหน้าหรือความสำเร็จได้ง่าย อีกทั้งมีแผนที่การเดินทาง (Roadmap) ของยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย พัฒนาอาจารย์และบุคลากร พัฒนาหลักสูตร และนักศึกษา

1.3 การบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.3.1 ด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มาตรฐาน พบว่า สภาพปัจจุบันมี กระบวนการผลิตบัณฑิตสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ในศตวรรษ 21 อย่างไรก็ตามที่คาดหวังคือ การวัดคุณภาพของบัณฑิตจากการมีงานทำและความพึงพอใจของผู้ประกอบการ

1.3.2 ด้านสร้างองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น พบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการกำหนดทิศทางสร้างองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรมของบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน และนักศึกษามีจุดเน้นที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงและภาวะความเสี่ยงในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น โดยอนาคตที่คาดหวังคือ การส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน และนักศึกษาสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคมและผลักดันสู่การสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในจังหวัดกำแพงเพชร

1.3.3 ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน พบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารการศึกษาีการทำงานร่วมกับภาคผลิตและบริการในชุมชน เช่น SME และธุรกิจครอบครัว เป็นต้น ท้องถิ่น โดยอนาคตที่คาดหวังคือ การมีบทบาทในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.3.4 ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยเข้าไปมีบทบาทในการอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิต ประเพณี วัฒนธรรม และอัตลักษณ์ท้องถิ่น โดยอนาคตที่คาดหวังคือ การเป็นแหล่งบริการและเผยแพร่ข้อมูลทางวัฒนธรรมท้องถิ่นโดยเฉพาะข้อมูลของเมืองมรดกโลก

1.3.5 ด้านผลิต และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการศึกษาวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จนมีศักยภาพเป็นศูนย์กลางการให้คำปรึกษาและบริการวิชาการด้านการเรียนการสอนสำหรับสถานศึกษา โดยอนาคตที่คาดหวังคือ มีการขยายฐานการผลิตและการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในคณะวิชาต่างๆ โดยเน้นการทำงานแบบข้ามคณะ

1.3.6 ด้านบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่น่าเชื่อถือมุ่งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยอนาคตที่คาดหวังคือ มีการกระจายอำนาจการใช้งบประมาณแก่คณะบดีและหัวหน้าหน่วยงานโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.4 การบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ พบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการภายในอย่างเหมาะสม ส่วนภายนอกมหาวิทยาลัยก็มีการตกลงความร่วมมือเพื่อจัดการศึกษาร่วมกับประชาคมอาเซียนหรือนานาชาติ โดยอนาคตที่คาดหวังคือ มหาวิทยาลัยจะมีการบริหารที่ส่งเสริมให้คณาจารย์ ปรธานโปรแกรมวิชา คณาจารย์ และนักศึกษา ทำงานเป็นเครือข่ายทางวิชาการเพื่อทำกิจกรรมทางวิชาการร่วมกันแบบข้ามโปรแกรมวิชาและข้ามคณะ ส่วนการบริหารกลุ่มปฏิบัติการ

และเครือข่ายวิชาการภายนอกมหาวิทยาลัยก็มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยเพื่อการทำงานแบบเครือข่ายข้ามมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังพบข้อคิดเห็นจากคำถามปลายเปิด ดังนี้

1) การบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย พบว่า สภาพปัจจุบันมีโครงสร้างองค์กรยั้งลักษณะแบบศูนย์รวมอำนาจและอาจมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ โดยมีการจัดสรรงานไม่ชัดเจน และผู้นำหรือผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นคนกลุ่มเดิม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ขาดคล่องตัว ขาดบรรยากาศทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ และไม่เอื้อต่อการทำงานแบบบูรณาการแบบข้ามหน่วยงาน โดยอนาคตที่คาดหวังคือ การกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารเป็นได้เพียงตำแหน่งเดียว และมีการจัดสรรตำแหน่งต่างๆ ให้มีความเหมาะสมบนวิถีตามหลักประชาธิปไตย โดยไม่ควรมีเรื่องการเมืองระดับคณะมากเกินไป อีกทั้งรองคณบดีก็ควรใช้วิธีเลือกโดยตรง อย่างไรก็ตามผู้บริหารทุกระดับควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารองค์กร มีความสามารถในการใช้เครื่องมือการบริหารองค์กร มีระบบการบริหารงานหรือการมอบหมายงานที่ชัดเจน และใช้หลักกระจายอำนาจ

2) การบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย พบว่า สภาพปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จากล่างขึ้นบน โดยอนาคตที่คาดหวังคือ มหาวิทยาลัยมีการสร้างความมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องอย่างหลากหลายและทุกระดับ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบอย่างทันสมัย มีการสร้างชื่อเสียงในทางที่ดี มีการพัฒนาเป็นตัวของตัวเองที่ของชุมชนอย่างแท้จริง มีการพัฒนาองค์ความรู้จากงานวิจัยในการแก้ปัญหาชุมชนท้องถิ่น มีการแก้ปัญหาให้กับผู้ประกอบการในการต่อยอดสินค้าของชุมชน รวมทั้งแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์วัฒนธรรมให้คงอยู่สืบไป เป็นต้น ส่วนการประเมินโครงการของคณะและหลักสูตรควรมุ่งประเมินเพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยไม่วัดความพึงพอใจอย่างเดียว

3) การบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัย พบว่า สภาพปัจจุบันการผลิตบัณฑิตยังมีคุณลักษณะไม่ได้ตามที่หลักสูตรคาดหวังและมีปัญหาในด้านระเบียบวินัย ซึ่งอาจเนื่องจากวิธีการสอนบางส่วนยังไม่มีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินคุณภาพบัณฑิตยังไม่ครอบคลุม และกิจกรรมนักศึกษาไม่มากนัก ส่วนในด้านการศึกษาวิจัยก็มีปัญหาในเรื่องศักยภาพและประสบการณ์ของบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอต่อการเป็นที่พึงของท้องถิ่นอย่างแท้จริง มีภาระงานที่มากเกินไป และมีระเบียบของมหาวิทยาลัยที่ค่อนข้างไม่มีความยืดหยุ่น อีกทั้งการบริหารจัดการอาจยังมีธรรมาภิบาลไม่ดีพอ โดยอนาคตที่คาดหวังคือ อยากให้การผลิตบัณฑิตมีคุณภาพมาตรฐาน และมีอัตลักษณ์มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้สูงขึ้น พัฒนาการเรียนการสอนและการวัดผลการศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นระบบ พัฒนาให้นักศึกษามีความสามัคคี เปิดโอกาสให้นักศึกษาเลือกวิชาเลือกเรียนอย่างอิสระ มีการจัดกิจกรรมที่คำนึงถึงความเหมาะสมและปลอดภัย และควรให้สิทธิพิเศษสำหรับทีมสโมสรนักศึกษามากขึ้น นอกจากนี้ควรช่วยให้ชุมชนรอบมหาวิทยาลัยมีความแข็งแรงพึ่งพาตนเองได้ โดยทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการชุมชนช่วยเหลือชุมชนและทำงานร่วมกับชุมชน พร้อมทั้งปรับปรุงระบบบริหารมหาวิทยาลัยให้มีระบบที่เป็นมาตรฐานและมีความสามัคคี โดยให้ความสำคัญกับศาสตร์พระราชาและการเข้าสู่สังคมดิจิทัล รวมทั้งมีการพัฒนาการจัดสรรและการใช้งบประมาณให้รวดเร็ว คุ่มค่า และซื่อสัตย์ มีมาตรการแก้ไขปัญหาเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา และทำให้มหาวิทยาลัยน่าอยู่มากขึ้น

4) การบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ ไม่พบว่ามีข้อคิดเห็น

2. ผลการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในปี 2561-2565 สามารถสรุปแนวโน้มได้ดังนี้

2.1 การบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีแนวโน้มที่จะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรด้วยการยุบหน่วยงานที่มีการดำเนินงานอยู่ในส่วนของคณะ และเพิ่มหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ปัญหาท้องถิ่นและความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย อีกทั้งต้องปรับเปลี่ยนจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจหรือจำนวนนักศึกษา ยกฐานะมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร-แม่สอด ให้เป็นวิทยาเขต ปรับปรุงข้อบังคับและกระบวนการสรรหา รวมทั้งให้อิสระกับการเลือกผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ได้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งด้วยกระบวนการที่บริสุทธิ์ และมีการผลักดันให้มีการนำองค์กรหรือการกำกับดูแลโดยใช้หลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการกระจายอำนาจ การทำงานแบบทีมงาน การมีส่วนร่วม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

2.2 การบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีแนวโน้มที่สภามหาวิทยาลัยจะต้องแสดงบทบาทของผู้อำหนดนโยบาย กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ และติดตามความก้าวหน้าของการขับเคลื่อนนโยบายมากขึ้น โดยนโยบายจะต้องสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ตั้ง นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย และมุ่งไปที่การพัฒนาชุมชนตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด แต่จะต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ และมีการถ่ายทอดสู่คณาจารย์ผ่านตัวแทนคณาจารย์และคณะ ส่วนยุทธศาสตร์ก็ต้องได้มาจากการแปลงวิสัยทัศน์ของอธิการบดีมาสู่แนวทางดำเนินงานภายใต้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เน้นการบูรณาการการทำงานของบุคลากร หน่วยงานและศิษย์เก่า และมุ่งยกระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าการประกันคุณภาพ ซึ่งจะต้องสร้างความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ ด้วยการนำจุดแข็ง ศักยภาพเชิงพื้นที่ ศักยภาพชุมชน และเป้าหมายความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยมาต่อยอด พร้อมทั้งยกระดับการศึกษาวิจัยด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยและชุมชน โดยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จะใช้คณะเป็นกลไกหลักในการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติ มีการกำหนดคุณค่าเป็นเป้าหมายในการส่งมอบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมกับการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกัลยาณมิตร และใช้ระบบบริหารความเสี่ยงมาควบคุมให้เกิดความโปร่งใส

2.3 การบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบว่า มีแนวโน้มเป็นรายด้านดังนี้

2.3.1 ด้านการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มาตรฐาน มีแนวโน้มต้องเตรียมผู้เรียนให้มีทักษะการใช้และการสืบค้นหาความรู้ด้วยตนเองผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทักษะภาษาอังกฤษ และพัฒนาคุณลักษณะที่เหมาะสม พร้อมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมให้ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกอาจารย์และพัฒนาอาจารย์ที่มีอยู่ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสม ส่งเสริมให้อาจารย์มีการทำผลงานทางวิชาการที่สนใจ มีการทบทวนและเปรียบเทียบหลักสูตรของแต่ละคณะกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ มีการปิดหลักสูตรเก่าและเปิดหลักสูตรใหม่ด้วยการบูรณาการข้ามคณะเพื่อพัฒนาหลักสูตรแบบ 1 หลักสูตร 2 ปริญญา ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นหรือเพื่อการสร้างผู้เรียนให้เป็นผู้ประกอบการภายในท้องถิ่น อีกทั้งรายวิชาในหลักสูตรควรประกอบด้วยรายวิชาที่เน้นเอกลักษณ์ของพื้นที่กำแพงเพชร รายวิชาที่พัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีและการสร้างนวัตกรรม และรายวิชาที่พัฒนาทักษะชีวิตสำหรับโลกอนาคตซึ่งรวมถึงทักษะภาษาและการเป็นพลเมืองที่ดี นอกจากนี้จะมีการนำระบบเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลมาใช้ในการระบบการเรียนการสอนในรายวิชาทั่วไปหรือบรรยาย ส่วนวิชาที่เน้นทักษะจะเน้นการสอนทฤษฎีควบคู่กับการปฏิบัติที่มีการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการกับการทำงาน (Work-integrated Learning : WIL) อีกทั้งอาจเปิดโอกาสให้มีการนำชั่วโมงการอบรมมาแปลงเป็นผลการเรียน มีการใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอนมากขึ้น เน้นการลงพื้นที่ชุมชน และมีประเมิน

ผู้เรียนก่อนจบการศึกษาทั้งทางด้านความรู้ลึกในวิชาเอก ทักษะภาษาอังกฤษ ทักษะชีวิต และคุณลักษณะของการเป็นพลเมืองที่ดี

2.3.2 ด้านการสร้างองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีแนวโน้มที่มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ โดยพัฒนาให้เชี่ยวชาญจนสามารถนำไปสู่เชิงพาณิชย์ได้จริงก่อนที่จะไปสร้างองค์ความรู้หรือเผยแพร่แนวคิดสู่ชุมชน โดยเฉพาะในเรื่องการพัฒนาชุมชนตามแผนนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และการส่งเสริมพืชเศรษฐกิจสำคัญของจังหวัดผ่านกระบวนการศึกษาวิจัย และการบูรณาการของศาสตร์ต่างๆอย่างครบวงจร โดยเฉพาะกล้วยไข่ อีกทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาโจทย์วิจัยจากบริบทของพื้นที่ที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมหรือการนำไปใช้ประโยชน์ในท้องถิ่นหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของชุมชนได้จริง และใช้โปรแกรมวิชาและการกระตุ้นเป็นรายบุคคลด้วยระบบประเมินผลงานเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

2.3.3 ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน มีแนวโน้มที่มหาวิทยาลัยจะต้องบริหารงานโดยมุ่งสร้างอุดมการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน โดยส่งเสริมให้บุคลากร เข้าสู่ชุมชนและมหาวิทยาลัยมีบทบาทเป็นนักจัดการหรือผู้ประสานงาน การสร้างนวัตกรรมจะเน้นนวัตกรรมต้นทุนต่ำที่ประชาชนเข้าถึงได้จริง ส่วนกระบวนการเรียนการสอนจะคำนึงถึงพื้นที่และศักยภาพของบุคลากร โดยอาจจัดทำในรูปแบบของหลักสูตรระยะสั้นและใช้โปรแกรมวิชาเป็นกลไกขับเคลื่อน ส่วนการบริหารวิชาการที่มีการทำงานร่วมกับภาคผลิตและบริการในชุมชนก็จะเน้นแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจของชุมชนภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการศึกษาวิจัยมาอย่างดีก่อนทำการเผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่ชุมชน

2.3.4 ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีแนวโน้มที่มหาวิทยาลัยจะพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในมรดกทางวัฒนธรรมไทยและเพื่อนบ้านมากขึ้น และมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการปลูกฝังค่านิยมและการประพฤติปฏิบัติตามจารีตประเพณีของลักษณะความเป็นคนไทย ในขณะที่เดียวกันก็จะมีบทบาทในการพัฒนานวัตกรรมจากมรดกวัฒนธรรมที่มีอยู่ในท้องถิ่นเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือรายได้ให้แก่ชุมชน ทั้งในด้านการผลิตผลิตภัณฑ์และการส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชน เป็นต้น

2.3.5 ด้านผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวโน้มที่มหาวิทยาลัยจะควบคุมปริมาณและคุณภาพให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และบูรณาการการผลิตครูระหว่างคณะโดยเน้นสาขาที่เป็นเลิศและขาดแคลนในลักษณะ 2 ปริญญา

2.3.6 ด้านบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่มหาวิทยาลัยจะสร้างภาพลักษณ์ของระบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีธรรมาภิบาลในเชิงประจักษ์ต่อบุคลากรมากขึ้น และการพัฒนาระบบการบริหารให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การเรียนรู้จากมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร การพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ E-University การกระจายอำนาจการบริหาร และการพัฒนาบุคลากรทั้งทางด้านความรู้ จรรยาบรรณ จิตสำนึก และขวัญกำลังใจ

2.4 การบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ มีแนวโน้มที่มหาวิทยาลัยจะมีการสร้างปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งในคณะและต่างคณะผ่านการประชุมและกิจกรรมต่างๆ ให้มากขึ้น ตลอดจนมีการสร้างกลุ่มจิตอาสาในมหาวิทยาลัย ในขณะที่ภายนอกก็จะมุ่งสร้างชื่อเสียงเพื่อการยอมรับและสร้างรายได้ โดยอาศัยพื้นฐานศักยภาพเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัย งานศิษย์เก่า งานกิจการนักศึกษา และแผนงานโครงการหรือกิจกรรมที่ทำร่วมกับสังคมหรือจังหวัด

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคตที่คาดหวัง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรการศึกษา พบประเด็นที่นำมาสู่การอภิปรายตามตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. จากผลการวิจัยด้านการบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย พบประเด็นที่นำมาสู่การอภิปราย ดังนี้

1.1 จากการที่ผลการศึกษาด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์กรในลักษณะแนวดิ่ง โดยผู้ให้ความคิดเห็นว่าอาจมีลักษณะเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจและการอุปถัมภ์ โดยอนาคตคาดหวังให้มีการกระจายอำนาจการบริหารงานลงสู่คณบดีและประธานหลักสูตร มีการดำรงตำแหน่งได้เพียงตำแหน่งเดียว และมีการจัดสรรตำแหน่งต่างๆ ให้มีความเหมาะสมบนวิถีของแนวคิดประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับ (Wasi, P. 2014, pp.1-6, 10-11) ที่ว่า มหาวิทยาลัยใช้การบริหารอำนาจมากกว่าบริหารวิชาการ โดยเน้นบริหารกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ มุ่งเรื่องอำนาจและผลประโยชน์ โดยเฉพาะส่วนใหญ่มีโครงสร้างแบบแนวดิ่งเพียงแบบเดียวที่นำไปสู่ความขัดแย้งจนไม่สามารถทำงานกันเป็นเครือข่าย จะเห็นได้ว่า ผลการศึกษานี้โดยรวมมีทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับลักษณะภาพรวมของประเทศ ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าเกิดจากบุคลากรส่วนใหญ่ตระหนักว่า โครงสร้างองค์กรแบบแนวดิ่งและการมุ่งสร้างอำนาจบริหารจะไม่เหมาะสมต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคต และการปิดโอกาสคนที่มีความรู้ความสามารถและผู้มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมเข้ามารับผิดชอบงานตามโครงสร้างองค์กร จะส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรโดยรวม

1.2 จากการที่ผลการศึกษาด้านการนำองค์กรพบข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า มหาวิทยาลัยไม่ควรมีเรื่องการเมืองระดับคณะมากเกินไป โดยผู้บริหารทุกระดับควรรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารองค์กร มีทักษะในการใช้เครื่องมือการบริหารองค์กร และมีการมอบหมายงานที่ชัดเจนและกระจายอำนาจมากขึ้น อีกทั้งมีแนวโน้มว่า ต้องปรับปรุงข้อบังคับและกระบวนการสรรหาให้มีอิสระและบริสุทธิ์ และผลักดันให้ผู้นำใช้อำนาจอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมและใช้หลักธรรมาภิบาลในการนำองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ (Cooparat, P., 2015) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารและกรรมการมหาวิทยาลัยมักมาจากภายในทำให้มีการคิดอย่างเป็นคนภายใน มีปัญหาภาวะเลือดชิดในอุดมศึกษาไทยทำให้เสื่อมถอยและการไม่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังมีระบบการเมืองภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการเลือกตั้งในมหาวิทยาลัย การแก้ไขคือต้องมีการสรรหา การคัดเลือก และการพัฒนาเพื่อสร้างคนที่มีทักษะในทางบริหารและมีความเป็นผู้นำ และยังสอดคล้องกับ (Panich, V., 2010. pp.21-22, 27) ที่ว่า มหาวิทยาลัยกำลังถูกรอบงำด้วยความโลภ มีการสร้างระบบการจัดการและการกำกับดูแลที่เน้นผลประโยชน์ของสถาบันหรือเพื่อผลประโยชน์ของคนที่ยึดอำนาจภายในสถาบัน อีกทั้งอาจารย์มหาวิทยาลัยมีความเป็นนักวิชาการลดลง กลายเป็นเข้ามาเป็นอาจารย์เพื่อเป็นบันไดสู่อำนาจการเมืองหรืออำนาจอื่นที่ไม่ใช่วิชาการ และสอดคล้องกับ (Thirawanutpong, P. & Bunpro, P., 2018, p.33) ที่เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารอุดมศึกษาควรได้รับการพัฒนาให้สามารถนำภาวะผู้นำและบุคลิกภาพประชาธิปไตยมาเอื้อต่อการทำงานของอาจารย์ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยคาดว่า อาจเนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยเป็นสังคมวิชาการที่ทรงเกียรติ ดังนั้นผู้มีปัญญาจึงมักต้องการการนำเชิงยุทธศาสตร์ที่เข้าร่วมกับหลักธรรมาภิบาล เพราะเชื่อว่าเป็นการนำที่เหมาะสมต่อสังคมวิชาการ และตระหนักว่าการจัดสรรคนเข้าสู่ตำแหน่งบนฐานคิดแบบการเมือง จะก่อให้เกิดความระแวงต่อภาวะผู้นำจนบั่นทอนความสัมพันธ์ภายในองค์กร

2. จากผลการวิจัยด้านการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบประเด็นที่นำมาสู่การอภิปราย ดังนี้

2.1 จากการศึกษาที่ผลการศึกษาด้านนโยบายพบนโยบายที่คาดหวังว่า ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีระบบ กำกับการขับเคลื่อนนโยบายที่ดี โดยควรสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องอย่างหลากหลายและทุกระดับ มุ่งสู่ ความทันสมัยและเป็นตัวอย่างที่ดีของชุมชน ในขณะที่มีแนวโน้มคือ การที่สภามหาวิทยาลัยต้องแสดงบทบาท ของผู้กำหนดนโยบาย กำหนดผู้รับผิดชอบและติดตามความก้าวหน้ามากขึ้น รวมทั้งต้องทำให้มหาวิทยาลัย ทันสมัยและเป็นต้นแบบที่ดีของสังคม ก็สอดคล้องกับ (Ousawat, C., 2011) ที่เสนอบทบาทและความ รับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยว่า ต้องทำหน้าที่ดูแลและกำกับสถาบันให้เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสังคม และ สอดคล้องกับ (Wasi, P., 2014, pp.14, 17-18) ที่กล่าวว่า สภามหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่บริหารทิศทาง นโยบายและเป้าหมาย โดยต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์โลกและประเทศไทย ด้วย การตั้งคณะกรรมการเข้ามาบริหารและตรวจสอบติดตามการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของฝ่ายบริหาร อย่างไรก็ตาม ผล การศึกษานี้ ผู้วิจัยคาดว่าเกิดจากการที่บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการเห็นทิศทางการขับเคลื่อนเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และต้องการให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นช่วยสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรจน เป็นที่ยอมรับของสังคม

2.2 จากการศึกษาที่ผลการศึกษาด้านยุทธศาสตร์ พบว่า มีความคาดหวังให้มหาวิทยาลัยมีแผนที่การเดินทาง (Roadmap) ของยุทธศาสตร์ และมีข้อคิดเห็นว่า ปัญหาของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์คือ การมีลักษณะจากล่าง ขึ้นบน และอนาคตก็คาดหวังให้เน้นงานวิจัยในการแก้ปัญหาชุมชนท้องถิ่น ต่อยอดสินค้าของชุมชน แก้ปัญหา สิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์วัฒนธรรม อีกทั้งการประเมินโครงการต่างๆ ก็ควรมุ่งประเมินเพื่อนำผลไปใช้ในการ พัฒนามหาวิทยาลัยมากกว่าการประเมินความพึงพอใจ รวมทั้งมหาวิทยาลัยต้องมุ่งยกระดับมหาวิทยาลัย มากกว่าการประกันคุณภาพ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ (Office of the Education Council, 2016a, pp.53-54) ที่ว่า มหาวิทยาลัยจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์และแนวปฏิบัติ (Roadmap) ที่นำไปสู่คุณภาพของคนให้ชัดเจน และสอดคล้องกับ (Wasi, P., 2014, pp.8, 22) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรเอาพื้นที่เป็นตัวตั้งและทำงาน สนับสนุนการพัฒนาอย่างบูรณาการกับจังหวัด และจะต้องมีนักบริหารเชิงยุทธศาสตร์ที่ทำงานเต็มเวลา รวมถึง สอดคล้องกับ (Panich, V., 2012) ที่ว่า ปัญหาของมหาวิทยาลัยประเทศไทยคือการนำระบบประกันคุณภาพมา เป็นเป้าหมาย ซึ่งถ้าเข้มแข็งมาก มีอำนาจมาก ใช้อำนาจบังคับมาก และลงในรายละเอียดมาก ก็จะทำให้ระบบ ประกันคุณภาพเข้มแข็งมากแต่ทำให้คุณภาพจริงๆ อ่อนแอ ทั้งนี้เป้าหมายของมหาวิทยาลัยคือคุณภาพของ อุดมศึกษา อย่างไรก็ตามผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการ ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และต้องการพลังและความเชี่ยวชาญจากผู้นำระดับสูงที่จะมาช่วยผลักดันยุทธศาสตร์ อีกทั้งเห็นว่าควรระดมสรรพกำลังเพื่อยกระดับคุณภาพผ่านยุทธศาสตร์มากกว่าการสร้างความเข้มแข็งจากการ ประกันคุณภาพ โดยควรทำให้การประกันคุณภาพเป็นกลไกหนึ่งของยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องไม่สร้างความทุกข์ให้แก่ บุคลากร

3. จากผลการวิจัยด้านการบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบประเด็นที่นำมาสู่การอภิปราย ดังนี้

3.1 จากการศึกษาที่ผลการศึกษาด้านการผลิตบัณฑิตพบความคาดหวังให้วัดคุณภาพบัณฑิตจากการมี งานทำและความพึงพอใจของผู้ประกอบการ และพบแนวโน้มว่า ต้องมีการเปรียบเทียบหลักสูตรของแต่ละคณะ กับมหาวิทยาลัยอื่นๆ โดยหลักสูตรใหม่จะต้องคำนึงถึงความต้องการของท้องถิ่นหรือการสร้างผู้ประกอบการ ท้องถิ่น ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกอาจารย์และพัฒนาอาจารย์ที่มีอยู่ให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสม และมหาวิทยาลัยต้องนำระบบเทคโนโลยีหรือระบบดิจิทัลมาใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งผลการวิจัยนี้พบปัญหา ที่สอดคล้องกับปัญหาของนักวิชาการต่างๆ เช่น ธนาคารโลกที่กล่าวว่า บัณฑิตไทยขาดทักษะที่นายจ้างต้องการ

และมีความสามารถลดลง (Lathapipat, D., 2016) และ (Panich, V., 2010, p.22) ที่กล่าวว่า หลักสูตรของมหาวิทยาลัยไม่มีคุณภาพที่แท้จริง โดยเป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ในลักษณะที่คุณภาพอยู่ในแผนกระดาษ ในขณะที่แนวทางการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับ (Somboon, T., n.d.) ที่ว่า อาจารย์อุดมศึกษาในยุคปฏิรูปจะต้องเป็นผู้รู้จริง ไม่ประพฤติตนเป็นทราชาลัยทางการศึกษา ต้องสอนเป็น มีจิตสำนึก และมีฐานคิดว่าตนเองเป็นรากแก้วในการสร้างอัตลักษณ์ของชาติ และ (Poovarawa, Y., 2014, pp.6-13) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การศึกษาระบบ 4.0 จะมีลักษณะที่การเข้าถึงเนื้อหาความรู้มีลักษณะเปิด และเยาวชนยุคใหม่มีลักษณะเป็นชนพื้นเมืองดิจิทัล (Digital Native) โดยการจัดการศึกษาระบบ 4.0 ควรให้ผู้เรียนทำงานร่วมกันบนไซเบอร์ และใช้เครื่องมือทางดิจิทัลและเทคโนโลยีเกิดใหม่มาสร้างกิจกรรมใหม่ๆ บนไซเบอร์ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ผลการวิจัยนี้เป็นแนวโน้มที่ดีที่บุคลากรตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของหลักสูตร คุณภาพอาจารย์ ที่ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิต และการตระหนักในการเตรียมคนสำหรับไทยแลนด์ 4.0 ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยมีการปฏิรูประบบการเรียนการสอนสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัลก็จะทำให้การผลิตบัณฑิตมีคุณภาพเป็นสากลมากขึ้น

3.2 จากการที่ผลการศึกษาด้านบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ พบข้อคิดเห็นว่า ธรรมาภิบาลหรือความโปร่งใสในการบริหารยังไม่ดีพอ และพบแนวโน้มว่าต้องสร้างภาพลักษณ์ของระบบการบริหารมหาวิทยาลัยให้มีธรรมาภิบาลในเชิงประจักษ์ต่อบุคลากรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ (Office of the Education Council, 2016b, p.69) ที่พบว่า สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งมีปัญหาด้าน ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับ (Buosonte, R., 2008) ที่พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐมีความคาดหวังให้มีการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลอย่างจริงจังเพื่อแก้ไขและป้องกันการขาดธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในทุกๆ ด้าน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ผลการศึกษานี้เป็นมิติที่ดีที่บุคลากรให้ความสำคัญการบริหารอย่างมีธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการมีธรรมาภิบาลที่สัมผัสได้ด้วยสามัญสำนึก เพราะปัญหาธรรมาภิบาลเป็นปัญหาสำคัญของชาติ

4. จากผลการวิจัยด้านการบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ พบแนวโน้มว่า ต้องมีการสร้างปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคลากรทั้งในคณะและต่างคณะผ่านการประชุมและกิจกรรมต่างๆ ให้มากขึ้น ต้องสร้างกลุ่มจิตอาสาในมหาวิทยาลัย และต้องมุ่งสร้างชื่อเสียงเพื่อการยอมรับจากภายนอกมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอการพัฒนากิจการบริการเครือข่ายอุดมศึกษาที่ว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องสนับสนุนหรือจัดสรรเวลาให้บุคลากร โดยเฉพาะอาจารย์และนักวิจัยสร้างร่วมมือปฏิสัมพันธ์กับภาคส่วนอื่นๆ ที่อยู่นอกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะภาคธุรกิจและภาคสังคม เพื่อเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยรับรู้ความต้องการ และสามารถตอบสนองได้อย่างตรงจุด อีกทั้งจะต้องให้ความสำคัญกับการสนทนาแลกเปลี่ยน หรือการพูดคุยนอกรอบแบบความรู้ข้ามศาสตร์ ข้ามหน่วยงาน ข้ามองค์กรให้มากขึ้น (Committee on Assessment and Conclusions of the President of the University Council of Thailand 2009, 2009, pp.7-8) และสอดคล้องกับ (Wasi, P., 2014, p.15) ที่ได้เสนอแนวคิดว่า มหาวิทยาลัยควรมีโครงสร้างการบริหารแนวราบเพิ่มขึ้นจากโครงสร้างการบริหารแนวตั้ง โดยการจัดให้มีกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณและมีการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง โดยให้สามารถทำงานข้ามภาควิชา ข้ามคณะ และข้ามมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยคาดว่า ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรต้องบรรยายภาคทวิชาการ โดยเฉพาะการได้มีโอกาสประชุมในลักษณะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงวิชาการ และต้องการหลีกเลี่ยงการบรรยายภาคทวิชาการแบบการเมืองในมหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สภามหาวิทยาลัยควรมีการทบทวนบทบาทและปรับปรุงระบบงานของสภามหาวิทยาลัยให้มีระบบการกำกับติดตามนโยบาย พร้อมไปกับสร้างระบบธรรมาภิบาลผ่านการปรับปรุงข้อบังคับในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง โดยใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับควรนำข้อมูลจากผลการวิจัยไปจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ รวมทั้งออกแบบระบบบริหารแบบกระจายอำนาจ การบริหารหลักสูตร และการสร้างระบบควบคุมที่เน้นธรรมาภิบาลที่แท้จริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในระยะ 5 ปี
2. ควรมีการวิจัยประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

References

Buosonte, R. (2008). **State University Governance: Current Status and Expectations.**

[Online]. Available : www.rattanaabb.com/html/reder0252.pdf. [2016, July 17].

Chaiworakul, S. (2015). **University Train.** [Online]. Available : template.rmutto.ac.th/senate/wp-content/uploads/.../UniversityTrain.pdf. [2016, December 2].

Chareonwongsak, K. (2012). **Compare Harvard class : Dare Thai higher education, think far, go to.** Bangkok : Success.

Committee on Assessment and Conclusions of the President of the University Council of Thailand 2009. (2009). **Quality of Thai higher education?.** [Online]. Available : <http://www.senate.mahidol.ac.th/Newsletter/PDF-News/2552/5210.pdf>. [2016, July 20].

Cooparat, P. (2015). **Reform in Higher Education in Documents for lecture on May 20, 2015 (unpaged).** Bangkok : Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University, Salaya.

Kamphaeng Phet Rajabhat University. (2016). **Strategic Plan 2013-2060 (updated 2015). To convey to the government plan for fiscal year 2016-2560.** Kamphaeng Phet : Kamphaeng Phet Rajabhat University.

Lathapipat, D. (2016, July 12). The World Bank provides information that Thai graduates have more but lower quality in **Dailynews.** [Online]. Available : <http://www.dailynews.co.th/education/508639>. [2016, July 14].

Ministry of Education. (2015, August 31). **15 Year development plan : Overhaul.** [Online]. Available : <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=42718&Key=honews>. [2016, July 6].

- Office of the Education Council. (2016a). **Education reform for the future of Thailand (Stable-Sustainable-Wealth) Education Policy of the Prime Minister (GeneralPrayut Chan-o-cha)**. (2 nd ed.). Bangkok : Office of the Education Council.
- _____. (2016b). **(draft) The National Education Plan 2000-2025 (Updated) April 1, 2016)**. Bangkok : Office of the Education Council.
- Office of the Minister. (2015). **Brainstorming on the problem of good governance in higher education institutions**. [Online]. Available : <http://www.moe.go.th/websm/2015/nov/385.html>. [2016, July 11].
- Ousawat, C. (2011). **Social expectations of roles and Responsibility of the Council of Higher Education**. [Online]. Available : http://www.mua.go.th/users/bhes/front_home/Ohec_bhes2554/Doc_54/p8_13.00-14.45/8_02.pdf. [2016, July 10].
- Panich, V. (2010). **Change the paradigm of Thai Higher Education**. Bangkok : Plan Printing.
- _____. (2012). **The article's Vicharn Panich : the quality of Higher Education**. [Online]. Available : http://www.thaiihdc.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=181:2555-10-13-13-43-11&catid=14:2557-06-25-06-53-40&Itemid=23. [2016, July 6].
- Poovarawa, Y. (2014). Challenges of New Frontier in Learning : Education 4.0 in **Challenges of New Frontier in Learning : Education 4.0 November 12, 2014** (pp. 6-13). Bangkok : Center for Innovative Learning Chulalongkorn University.
- Ratanasuwan, D. (2015, December). The cooperation of Thai higher education in solving the problems of the country. **OHEC Newsletter** [Online Serial], 7(303). Available : http://www.mua.go.th/pr_web/ohecnewsletter/data/303.pdf. [2016, July 15].
- Ruchuphan, M., et al. (2011). **Discussion on the New Approach to Higher Education Institutions at the National Conference on December 14, 2010**. [Online]. Available: www.rajabhatnetwork.com/upload/images/.../New-higher-education.doc. [2016, July 6].
- Schwab, K. (2015). **The Global Competitiveness Report 2014–2015**. Geneva Switzerland : World Economic Forum.
- Somboon, T. (n.d.). **Thai Higher Education : Nobility or Intellectuality Building**. [Online]. Available : http://www.edu.ru.ac.th/images/edu_files/Thai_Higher_Education.pdf. [2016, July 4].
- Thirawanutpong, P. & Bunpro, P. (2018, January-June). The Development of Lecturer's Potential in higher education institutions. **Skru academic journal**, 8(1), 33-40.
- Wasi, P. (2014). **University Reform**. Bangkok : Folk Doctor Foundation.