

ยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรปี 2561-2565
Academic Leadership Strategies of Kamphaeng Phet Rajabhat University
for 2018-2022 year

นพคุณ ชูตัน*

Nopakhun Chutan

ดำรง เฉยปัญญา**

Damrong Chocipanyo

Received : June 11, 2018

Revised : August 30, 2018

Accepted : September 27, 2018

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในช่วง 2561-2565 วิจัยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่ายุทธศาสตร์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลงาน และแนวทางในการขับเคลื่อน โดยมีกลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล 2) การสร้างและพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำแห่งอนาคตให้กับบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งบริหาร 3) พัฒนาระบบและกลไกในการกำหนดและการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ 4) เร่งรัดการทบทวนและปรับทิศทางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องการแข่งขันและบริบทของท้องถิ่น 5) ยกระดับมาตรฐานการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม 6) เร่งรัดการทำหลักสูตรเชิงรุกในรูปแบบที่หลากหลาย 7) เพิ่มขีดความสามารถพัฒนาท้องถิ่นด้วยพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคมท้องถิ่น 8) ยกระดับมาตรฐานการผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 9) อารังและพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่สากล 10) การพัฒนาการตลาดการให้บริการทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย 11) เร่งรัดการปรับปรุงระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 12) พัฒนาระบบและกลไกในการสร้างความร่วมมือของกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และ 13) ยกระดับความร่วมมือกับองค์กรขนาดใหญ่เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยอัจฉริยะ

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร / การพัฒนายุทธศาสตร์

*อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Lecturer, Faculty of Industrial Technology Kamphaeng Phet Rajabhat University

ABSTRACT

This research aims to develop academic leadership strategies in the region of Kamphaeng Phet Rajabhat University from 2018 to 2022. This study was divided into 3 stages according to the research purposes : data collection , documents analysis, in-depth interviews and workshops. The data was analyzed by content analysis. The research findings showed that strategic plan consisted of a vision, mission, strategic issues, goals, objectives, strategies, indicators and how to drive. The strategies were as follows: 1) the system development and the mechanism management of the university through the principles of good governance, 2) establishing and developing leaders and leadership of the future to personnel in management position, 3) the system development and the mechanism for defining and driving policies and strategies, 4) intensive reviewing and redirecting strategic plans to match the competition and local context 5) raising the quality standards of graduates production to meet the social demand, 6) intensive establishing the varieties of proactive courses, 7) increasing local development ability by doing MOU between a university and a local society, 8) raising the production and development standard of teachers and education personnel, 9) keeping and developing local art and culture internationally , 10) the development of university educational services marketing, 11) intensive system improving and managing human resources and physical resources efficiently and effectively, 12) the system and mechanism development of efficient collaborating between an action group and a network group inside and outside the university, and 13) raising the collaboration with a large organization to develop a university to become a smart university

Keywords : Strategies of Kamphaengphet Rajabhat University / Strategic Development

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางสังคมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้นคุณภาพของมหาวิทยาลัยจึงเป็นปัจจัยสำคัญ อย่างไรก็ตามก็ตักกลับพบว่า มหาวิทยาลัยของประเทศไทยกำลังอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่อสังคมหลายประการ เช่น หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการกำลังคนของพื้นที่ บุคลากรและการสอนขาดคุณภาพ มุ่งผลิตบัณฑิตเชิงพาณิชย์และเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพโดยขาดทักษะที่นายจ้างต้องการ การผลิตครูเกินความต้องการในบางสาขา ขาดการพัฒนางานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ และปัญหาด้านธรรมาภิบาล รวมทั้งผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับภูมิภาคเอเชียและระดับโลกของ QS University Rankings : Asia พบว่า จำนวน 300 อันดับแรก ในปี 2559 มีจำนวนมหาวิทยาลัยของไทยติดอันดับลดลง (Dilaka Lathapipat, 2016, July 12, Office of the Education Council, 2016, pp.53-5, Office of the Education Council, 2017, pp.44, 47-48, 51, 65) ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงถึงภาวะด้อยคุณภาพทางการบริหารจนก่อให้เกิดปัญหาทางด้านคุณภาพการผลิตบัณฑิตที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน

เครื่องมือที่สำคัญทางการบริหารมหาวิทยาลัยก็คือ แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีการจัดทำทุกมหาวิทยาลัย แต่ที่พบคำถามจากนักวิชาการว่า ยุทธศาสตร์และมาตรการการบริหารระบบ และการกำกับ ดูแลระบบอย่างไรที่ใช้อยู่ในมหาวิทยาลัย เป็นยุทธศาสตร์และมาตรการที่ถูกต้องหรือไม่ (Panich, V., 2010, p.24) นอกจากนี้เมื่อมีการ

วิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยประเทศไทย ก็พบว่า ตกอยู่ในตำแหน่งที่ต้องใช้ยุทธศาสตร์ฟื้นฟูหรือยุทธศาสตร์ปรับฐานหรือยุทธศาสตร์ป้องกันตัว โดยต้องใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และสร้างระบบพื้นฐานให้มีความเข้มแข็งพร้อมเป็นผู้นำด้านอุดมศึกษาในระดับอาเซียน และระดับโลก (The Higher Education Commission, 2013, p.26) ซึ่งจะต้องปรับโครงสร้างให้สามารถทำงานกันเป็นเครือข่าย นำความต้องการของสังคมเป็นตัวตั้ง และใช้การบริหาร (Administration) มากกว่าการจัดการ (Management) โดยจะต้องทำให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีการขับเคลื่อนเกี่ยวกับ การบริหารองค์การของมหาวิทยาลัย การบริหารนโยบาย การบริหารพันธกิจ และกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ (Wasi, P., 2014, pp.4-5, 12-15) จึงกล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยของประเทศไทยจะต้องมีการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพที่ครอบคลุมการบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย การบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัย และการบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในเขตภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งมีการทำแผนยุทธศาสตร์มาอย่างต่อเนื่อง โดยผลการดำเนินงานในปีการศึกษา 2557 พบว่า มีผลการประเมินคุณภาพภายในเท่ากับ 3.81 (ระดับดี) ซึ่งจัดอยู่ในลำดับที่ 5 ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง และมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม เท่ากับ 4.49 (ระดับดี) ซึ่งจัดอยู่ในลำดับที่ 4 ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง (Office of Quality Assurance in Education Kamphaeng Phet Rajabhat University, 2015, pp. 8-10) อีกทั้งจากผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของโลกด้านความสามารถในการเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (E-university) พบว่า ในเดือนมกราคม ปี 2018 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรอยู่ในอันดับที่ 65 ของประเทศไทยและอันดับที่ 6814 ของโลก โดยมีมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง อยู่ในอันดับที่สูงกว่า 2 แห่ง จากจำนวน 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์อยู่อันดับที่ 62 ของประเทศไทยและอันดับที่ 6550 ของโลก และมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามอยู่อันดับที่ 40 ของประเทศไทยและอันดับที่ 5051 ของโลก (Ranking Web of Universities, 2018) อย่างไรก็ตามจากการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพปัจจุบันและอนาคตที่คาดหวัง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ก็พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยก็มีคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเพิ่มความสามารถในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่คุณภาพหรือมาตรฐานสากลและความสามารถในการแข่งขัน (Chutan, N., 2017) จึงแสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเป็นมหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพในการยกระดับสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคได้ แต่จำเป็นต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายการเป็นผู้นำในระยะไม่น้อยกว่า 5 ปี

จากสภาพข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงเห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่มาปรับปรุงและพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้มุ่งสู่ความเป็นองค์กรวิชาการชั้นนำหรือกำหนดตำแหน่งที่เน้นความเป็นผู้นำทางวิชาการในระดับภูมิภาค ที่กำหนดกรอบเวลาไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้วิจัยจะประยุกต์กรอบแนวคิดของ ประเวศ วะสี มาใช้ในการศึกษาและพัฒนายุทธศาสตร์ โดยกำหนดองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย การบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัย และการบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ โดยผู้วิจัยเชื่อว่า ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นจะเป็นกลไกในการยกระดับให้มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นอันดับ 1 ในพื้นที่ภาคเหนือตอนล่างต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในช่วงปี 2561-2565
2. เพื่อศึกษาปัญหาและโอกาสที่เป็นไปได้ในอนาคตที่มีผลต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในช่วงปี 2561-2565
3. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในช่วงปี 2561-2565

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษายุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประจำปี พ.ศ. 2561-2565 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พ.ศ. 2560-2564 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (พ.ศ. 2559-2564) และแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ พ.ศ. 2560-2564 และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อเปรียบเทียบการให้ระดับความสำคัญและแนวทางการพัฒนาหรือดำเนินงานจากข้อมูลที่ปรากฏในเอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาปัญหาและโอกาสที่เป็นไปได้ในอนาคตที่มีผลต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในช่วงปี 2561-2565 โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 4 กลุ่ม รวม 21 คน ที่เลือกแบบเจาะจง ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในช่วง 2561-2565 โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้จบการศึกษาปริญญาเอกด้านยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนา จำนวน 10 คน ที่เลือกแบบเจาะจง โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปได้ว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ครบ 3 ประการ ตามลำดับดังนี้

1. ผลการศึกษายุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตภาคเหนือตอนล่าง ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในช่วงปี 2561-2565 พบว่า แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยของ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม แสดงการเป็นผู้นำในการบริหารด้านการบริหารการผลิตบัณฑิต ด้านการสร้างองค์ความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่วน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จะแสดงการเป็นผู้นำในการบริหารด้านผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในด้านผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามีแสดงการเป็นผู้นำมากกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และมหาวิทยาลัย

ราชภัฏพิบูลสงคราม และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมีการเป็นผู้นำมากกว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

2. ผลการวิจัยปัญหาและโอกาสที่เป็นไปได้ในอนาคตที่มีผลต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในช่วงปี 2561-2565 พบว่า

2.1 การบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย พบว่าปัญหาที่สำคัญคือ โครงสร้างค่อนข้างมีหน่วยงานเกินความจำเป็นหรือซ้ำซ้อนและขาดหน่วยงานเชิงรุกที่สำคัญ การคิดสรรบุคคล เข้าสู่ตำแหน่งบริหารยังไม่เหมาะสมเพียงพอ และการกำกับดูแลงานในภาคส่วนต่างๆ ยังกระจายอำนาจน้อย โดยโอกาสที่สำคัญคือ ทรัพยากรบุคคลที่จำนวนมากที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะสมัยใหม่ ที่สามารถ คัดเลือกเข้ามาบริหารงานตามโครงสร้างเพื่อปรับปรุงและยกระดับองค์กรได้

2.2 การบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย พบว่าปัญหาที่สำคัญคือ ระบบและกลไก ในการกำหนดและการควบคุมติดตามนโยบายเชิงรุกและกลไกการสื่อสารนโยบายสู่บุคลากรและสาธารณชนมี ประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ส่วนการพัฒนายุทธศาสตร์มีการวิเคราะห์ให้ลุ่มลึกไม่เพียงพอ ตลอดจนมีทิศทาง การถ่ายทอด การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และวิธีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ จริง อีกทั้งยังขาดยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรโดยโอกาสที่สำคัญคือ นโยบายไทยแลนด์ 4.0 เป็นนโยบายที่สามารถ นำมาสู่การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนามิติดังกล่าวได้

2.3 การบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัย พบว่าปัญหาที่สำคัญคือ ระบบและกลไกในการพัฒนา หลักสูตรใหม่และปรับปรุงคุณภาพหลักสูตรยังไม่ดีพอ การสร้างแรงจูงใจเพื่อพัฒนานักวิจัยให้มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านหรือสร้างนักนวัตกรรมสู่ชุมชนยังน้อยการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนยังขาดความมุ่งมั่นและ การบูรณาการ ขาดผู้นำและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านศิลปวัฒนธรรมสู่การพัฒนาท้องถิ่น การสอบ บรรจุของบัณฑิตครุมีจำนวนที่สอบติดลดลง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารโดยรวมยังมี ภาพลักษณ์ที่ต้องพัฒนาให้เป็นที่เชื่อถือมากขึ้น โดยโอกาสที่สำคัญคือ จำนวนอาจารย์และคุณภาพสามารถนำมา ปรับเปลี่ยนและพัฒนาศักยภาพให้ทันกับความต้องการของสังคมได้ ระบบการสนับสนุนงบประมาณวิจัยมีความ เสมอภาค ท้องถิ่นมีความต้องการให้สนับสนุน องค์ความรู้และนวัตกรรมและร่วมวิจัยได้ จังหวัดกำแพงเพชรเป็น เมืองมรดกโลกที่มีภูมิปัญญาและวัฒนธรรมที่หลากหลาย มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมที่ได้รับการ ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สังคมยอมรับความเชี่ยวชาญในการผลิตครูของมหาวิทยาลัยและยังมีผู้สนใจเรียน อย่างต่อเนื่อง นโยบายไทยแลนด์ 4.0 และการเจริญทางเทคโนโลยี ผันวนกับความพร้อมทั้งทางด้านทรัพยากร มนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพที่สามารถนำไปใช้ในการยกระดับการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยขนาดเดียวกัน นอกจากนี้ธรรมาภิบาลเป็นประเด็นสำคัญที่สามารถนำมา ดำเนินการอย่างจริงจัง

2.4 ด้านการบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ พบว่าปัญหาที่สำคัญคือ บรรยากาศ ภายใน ทักษะในการทำงานเป็นทีม และแผนงาน โครงการ และงบประมาณ ยังเอื้อให้เกิดการร่วมกลุ่มเครือข่าย ภายในมหาวิทยาลัย ส่วนการบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการภายนอกยังขาดความลุ่มลึกเชิงพื้นที่ เชิงประเด็น และผลผลิต รวมถึงความต่อเนื่อง โดยโอกาสที่สำคัญคือ อาจารย์มีการร่วมตัวกันในระดับหน่วยงาน ย่อยๆ จึงสามารถพัฒนาเป็นเครือข่ายภายในและเครือข่ายภายนอกที่เข้มแข็งได้ ด้วยการจัดให้มีศูนย์ ประสานงานและงบประมาณสนับสนุน

3. ผลการพัฒนายุทธศาสตร์การเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในช่วง 2561-2565 สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์คือ “มุ่งสร้างความเข้มแข็งเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นผู้นำทาง

วิชาการในภูมิภาคภาคเหนือตอนล่าง” และพันธกิจคือ “บริหารและพัฒนางานด้านระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กร นโยบายและยุทธศาสตร์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคภาคเหนือตอนล่าง” โดยมี 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 เป้าประสงค์ 4 วัตถุประสงค์ 13 กลยุทธ์ 51 ตัวชี้วัดผลงาน และแนวทางในการขับเคลื่อน ซึ่งตัวชี้วัดและแนวทางในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มุ่งเน้นตอบสนองปัญหาและโอกาส ยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราโชบาย ระยะ 20 ปี และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 การบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีการบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่ดีและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและการนำองค์กรให้มีการบริหารและจัดการที่ดีและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัดผลงาน มี 4 ตัวชี้วัด : 1) ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาล 2) ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงกฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับฯ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล 3) ระดับการพัฒนาการดำเนินการกำกับดูแลองค์กรให้มีธรรมาภิบาล และ 4) ระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบแนวราบและมีจำนวนหน่วยงานที่เหมาะสมกับขนาดและภาระกิจของมหาวิทยาลัย มีการปรับปรุงกฎเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับฯ เกี่ยวกับตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับ และมีการกำกับดูแลองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 1.2 การสร้างและพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำแห่งอนาคตให้กับบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งบริหาร

ตัวชี้วัดผลงาน มี 4 ตัวชี้วัด : 1) จำนวนผู้บริหารใหม่ที่ได้พัฒนาให้มีความรู้และทักษะการบริหารแนวใหม่ 2) จำนวนงานวิจัยหรือนวัตกรรมในการบริหารสถาบันของผู้บริหารที่มีการรายงานต่อประชาคม 3) จำนวนของแผนงาน/โครงการพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่นที่มีผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นแกนนำ และ 4) ผลการประเมินประสิทธิภาพผู้บริหารมหาวิทยาลัยตามบริบทของมหาวิทยาลัยและเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้และทักษะการบริหารแนวใหม่ มีผลการวิจัยสถาบันในงานตามตำแหน่งของตนเอง มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน ที่ดี และมีการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ของการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 การบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงระบบและกลไกการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขันและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบและกลไกในการกำหนดและการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดผลงาน มี 3 ตัวชี้วัด : 1) จำนวนครั้งที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย 2) จำนวนครั้งที่ผู้บริหารเสนอทบทวนผลยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน

ของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย และ 3) จำนวนคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานหาข้อมูล ติดตามควบคุม และประเมินนโยบายและยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยจะต้องจัดตั้งคณะทำงานศึกษาเพื่อศึกษาข้อมูลเพื่อ พัฒนานโยบาย และมีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสังเคราะห์นโยบายแปลงสู่ยุทธศาสตร์ รวมทั้งต้องจัดให้มีพื้นที่ใน การแสดงความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนอย่างเปิดเผย และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนด และขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ได้หลายช่องทาง

กลยุทธ์ที่ 2.2 เร่งรัดการทบทวนและปรับทิศทางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องการแข่งขันและบริบท ของท้องถิ่น

ตัวชี้วัดผลงาน มี 3 ตัวชี้วัด : 1) จำนวนกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวน และปรับทิศทางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องการแข่งขันและบริบทของท้องถิ่น 2) ระดับความสอดคล้อง ความ เหมาะสม ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า และความเป็นประโยชน์ของแผนงาน โครงการ กิจกรรม และ 3) ระดับ ความเพียงพอและเหมาะสมของการจัดสรรงบประมาณเมื่อพิจารณาจากภารกิจและผลงานที่จะเกิดขึ้นจริงหลัง ดำเนินการ

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน และผู้ปฏิบัติการ มามีส่วนร่วมในการทบทวนและวิเคราะห์ SWOT วิพากษ์นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ จัดทำ และประเมินแผนงาน โครงการ และกิจกรรมของหน่วยงานย่อย และประเมินการใช้งบประมาณเทียบกับผลงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 การบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีการบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้อย่างครอบคลุมและ สามารถพัฒนาพันธกิจที่โดดเด่นให้เป็นที่น่าในภูมิภาคได้

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กลยุทธ์ที่ 3.1 ยกระดับมาตรฐานการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของ

สังคม

ตัวชี้วัดผลงาน มี 5 ตัวชี้วัด : 1) อัตราการได้งานทำหรือประกอบอาชีพอิสระของผู้สำเร็จการศึกษา ระดับอุดมศึกษาภายในระยะเวลา 1 ปีเพิ่มขึ้น 2) ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษามีสมรรถนะเป็น ที่พอใจของสถานประกอบการเพิ่มขึ้น 3) ร้อยละของจำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะ ช่วยเหลือสังคมเพิ่มขึ้น 4) ระดับความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษเฉลี่ยของผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญา ตีที่สี่ขึ้น และ 5) ร้อยละของคณาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะทางการสอนให้เป็นที่มืออาชีพและ การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยเร่งรัดให้มีระบบการปิดและยุบรวมหลักสูตร มีการ พัฒนาสมรรถนะทางการสอนให้แก่อาจารย์ทุกหลักสูตร และมีการบริการข้อมูลและเปิดช่องทางการรับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการผลิตบัณฑิต

กลยุทธ์ที่ 3.2 เร่งรัดการทำหลักสูตรเชิงรุกในรูปแบบที่หลากหลาย

ตัวชี้วัดผลงาน มี 4 ตัวชี้วัด : 1) จำนวนหลักสูตรที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ตอบสนองต่อการพัฒนา ท้องถิ่น 2) จำนวนหลักสูตรสหวิทยาการและหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่นหรือความ ต้องการเฉพาะของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม รวมถึงการ บ่มเพาะผู้ประกอบการรุ่นใหม่ (Startup) 3) จำนวนหลักสูตร ที่จัดการศึกษาแบบสหกิจศึกษาหรือหลักสูตรเชิงบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน (WIL) และ 4) จำนวน

หลักสูตรครูที่ทำความร่วมมือข้ามคณะกับทุกคณะเพื่อจัดทำหลักสูตรครูผลิตครูแบบ 4.0 เฉพาะทางและ STEM Education

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยต้องสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรและกำหนดและจัดหาปัจจัยสนับสนุนในการจัดทำหลักสูตรเชิงรุก หลักสูตรที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ และหลักสูตรสหวิทยาการ เช่น หลักสูตรเชิงนวัตกรรม หลักสูตรออนไลน์ หลักสูตรเชิงบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน (WiL) หลักสูตรการบ่มเพาะผู้ประกอบการ รุ่นใหม่ (Startup) และหลักสูตรครูผลิตครูแบบ 4.0 เฉพาะทาง โดยจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3.3 เพิ่มขีดความสามารถการพัฒนาท้องถิ่นด้วยพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคมท้องถิ่น

ตัวชี้วัดผลงาน มี 5 ตัวชี้วัด : 1) จำนวนโครงการบูรณาการพันธกิจสัมพันธ์ที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น 2) จำนวนองค์กรภาครัฐ เอกชน ชุมชนในพื้นที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน 3) จำนวนวิสาหกิจชุมชนหรือผู้ประกอบการใหม่ที่เพิ่มขึ้นในท้องถิ่น 4) รายได้ที่เพิ่มขึ้นของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาท้องถิ่นด้วยพันธกิจสัมพันธ์ และ 5) จำนวนโครงการที่น้อมนำแนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 และพระบรมราโชบาย รัชกาลที่ 10 มาบูรณาการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยการมีส่วนร่วมในรูปแบบประชารัฐ โดยจัดตั้งคณะกรรมการติดตามการดำเนินงานและประเมินติดตามผล พร้อมทั้งสร้างสร้างองค์ความรู้ร่วมกับภาคเอกชนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมและฝึกอบรมและเพิ่มผลิตภาพให้กับแรงงานทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาคเกษตรกรรม รวมทั้งศึกษาและสร้างองค์ความรู้ใหม่บนบริบทของท้องถิ่น และแนวพระราชดำริของรัชกาลที่ 9 และพระบรมราโชบาย รัชกาลที่ 10 เพื่อนำมาสร้างภูมิคุ้มกันให้ชุมชนท้องถิ่นเพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 3.4 ยกกระดับมาตรฐานการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัดผลงาน : มี 5 ตัวชี้วัด : 1) ร้อยละของบัณฑิตครูที่สอบผ่านมาตรฐานใบประกอบวิชาชีพครู 2) ร้อยละของบัณฑิตครูที่จบจากมหาวิทยาลัยที่สอบบรรจุครูได้ในครั้งแรก 3) สัดส่วนบัณฑิตครูที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในท้องถิ่น 4) ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นต้นแบบความเชี่ยวชาญในวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับ และ 5) จำนวนผลงานการวิจัยเฉพาะสาขาวิชาชีพครูได้รับตีพิมพ์เผยแพร่ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการผลิตและพัฒนาครูเพิ่มขึ้น

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : คณะครุศาสตร์ควรวิเคราะห์สาเหตุการสอบบรรจุเข้ารับราชการครูไม่ได้ และพัฒนากิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะความเป็นครูมืออาชีพ พร้อมทั้งทำความร่วมมือข้ามคณะเพื่อพัฒนาหลักสูตรครูแบบ 4.0 เฉพาะทาง และตรงกับสาขาที่ขาดแคลน โดยมหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยงานจัดทำมาตรฐานการผลิตครูเพื่อจัดทำฐานข้อมูล และศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3.5 อารงและพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่สากล

ตัวชี้วัดผลงาน : มี 2 ตัวชี้วัด : 1) จำนวนโครงการที่มหาวิทยาลัยดำเนินการเพื่อส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นให้เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาค ระดับชาติ หรือนานาชาติ และ 2) จำนวนผลงานการวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นได้รับตีพิมพ์เผยแพร่ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ หรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยต้องสร้างความร่วมมือและจัดกิจกรรมกับหน่วยงานภายในและภายนอกในการนำภูมิปัญญา ศิลปวัฒนธรรม ในท้องถิ่นไปสู่การแสดง รวมทั้งการผลิตและการต่อยอดผลิตภัณฑ์สู่สังคมหรือสากล โดยการบูรณาการเข้ากับการวิจัยและ/หรือการบริการวิชาการและ/หรือการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 3.6 การพัฒนาการตลาดการให้บริการทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดผลงาน : มี 4 ตัวชี้วัด : 1) ร้อยละของนักเรียนในท้องถิ่นที่เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 2) จำนวนแรงงานขอเทียบโอนความรู้ ประสบการณ์ เพื่อยกระดับคุณวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น และ 3) จำนวนสถานประกอบการที่ร่วมจัดการศึกษาแบบสหกิจศึกษาหรือหลักสูตรเชิงบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงาน (WiL) และร่วมเป็นแหล่งบ่มเพาะสตาร์ทอัพ และ 4) ผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยของโลกด้านความสามารถในการเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีคณะทำงานพัฒนาการตลาดการให้บริการทางการศึกษา และจัดให้มีกิจกรรมการตลาดเชิงรุก พร้อมทั้งร่วมทำงานกับภาคเอกชนเพื่อยกระดับคุณวุฒิการศึกษาของแรงงาน ส่งเสริมการผลิตบัณฑิตให้ตรงตามความต้องการ จัดการศึกษาแบบสหกิจศึกษาหรือหลักสูตรเชิงบูรณาการการเรียนรู้กับการทำงานและการบ่มเพาะสตาร์ทอัพ และการเผยแพร่ข้อมูลวิชาการทางอินเทอร์เน็ต รวมทั้งสนับสนุนการนำผลงานตีพิมพ์ลงในวารสารหรืออื่นๆ เพื่อแสดงความสามารถในการเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (E-university)

กลยุทธ์ที่ 3.7 เร่งรัดการปรับปรุงระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตัวชี้วัดผลงาน : มี 4 ตัวชี้วัด : 1) ระดับความสำเร็จของระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์มาตรฐานและแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พัฒนาขึ้นแบบมีส่วนร่วม 2) ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิตของบุคลากรและนักศึกษา 3) ระดับผลการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยของบุคลากรและนักศึกษา และ 4) ระดับความสำเร็จของการสร้างรายได้จากทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพ

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความยั่งยืน มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพครอบคลุมทั้งด้านสุขภาพ ด้านสุนทรีย์ ด้านความปลอดภัย และด้านสวัสดิภาพ เป็นต้น และสนับสนุนให้คณะ ศูนย์ และสำนักจัดทำรายได้จากทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพภายใต้การร่วมมือกับองค์กรธุรกิจได้อย่างเหมาะสมตามข้อบังคับ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการทั้งภายในและภายนอก

เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการทั้งภายในและภายนอกที่สามารถช่วยยกระดับขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ : เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการทั้งภายในและภายนอก

กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาระบบและกลไกในการสร้างความร่วมมือของกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดผลงาน : มี 6 ตัวชี้วัด : 1) จำนวนกลุ่มบุคลากรที่ได้รับการผลักดันให้มีการร่วมตัวและมีความพร้อมจนจัดตั้งเป็นกลุ่มปฏิบัติการและกลุ่มวิจัยเฉพาะทางอย่างเป็นรูปธรรม 2) จำนวนระบบงาน/ฐานข้อมูลร่วม

ที่ร่วมมือพัฒนาจนสำเร็จตามแผนงานความร่วมมือ 3) จำนวนโครงการและกิจกรรมที่เกิดจากวางแผนพัฒนา ภายใต้บริบทของพื้นที่ และยุทธศาสตร์จังหวัดโดยความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 4) ผลการประเมินความสำเร็จจากความสำเร็จของความร่วมมือกับกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายภายในและภายนอก มหาวิทยาลัย 5) จำนวนกลุ่มปฏิบัติการและกลุ่มวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในระดับชาติและนานาชาติ และ 6) จำนวนของมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศที่ร่วมเป็นเครือข่ายและจัดทำกิจกรรมทางวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยควรจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ และจัดหาสิ่งสนับสนุนในการจัดตั้งกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการ โดยเฉพาะศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะต่างๆ จัดให้มีศูนย์ประสานงานเครือข่าย จัดทำยุทธศาสตร์ความร่วมมือในการจัดทำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) วางแผนพัฒนากลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายวิชาการทั้งภายในและภายนอกภายใต้บริบทของพื้นที่ ยุทธศาสตร์จังหวัด และยุทธศาสตร์ใหม่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราโชบาย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการสอน การผลิตเอกสารตำรา และการทำงานวิจัยร่วมกับต่างประเทศในด้านการผลิตนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 4.2 ยกระดับความร่วมมือกับองค์กรขนาดใหญ่เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ Smart University

ตัวชี้วัดผลงาน : มี 2 ตัวชี้วัด : 1) ระดับความฉลาดของฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นร่วมกับองค์กรขนาดใหญ่ภายนอก และ 2) ระดับความสามารถในการลดการสูญเสียทรัพยากรของมหาวิทยาลัยที่นำระบบอัจฉริยะมาใช้แทนระบบเดิม

แนวทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ : มหาวิทยาลัยต้องสร้างองค์ความรู้และพัฒนาระบบอัจฉริยะร่วมกับภาคเอกชน เพื่อรองรับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันที่สูงในเวทีโลก ตลอดจนทำการฝึกอบรมและเพิ่มผลิตภาพให้กับบุคลากรเพื่อการเข้าถึงระบบอัจฉริยะที่นำมาใช้แทนระบบเดิมและรองรับนโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียวของมหาวิทยาลัย การรองรับสังคมผู้สูงอายุ และการเปลี่ยนแปลงสู่ไทยแลนด์ 4.0 ภายใต้ข้อมูลเชิงลึก การตัดสินใจที่ยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการคำนึงถึงผลลัพธ์ระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ปี 2561-2565 พบประเด็นที่นำมาสู่การอภิปรายตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษา ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรค่อนข้างมีความโดดเด่นในด้านผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แสดงว่า มหาวิทยาลัยสามารถใช้พันธกิจด้านการผลิตครูและพันธกิจด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมมาเป็นทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยได้ เนื่องจากในอดีตบัณฑิตครูของมหาวิทยาลัยสอบบรรจุได้มาก และที่ตั้งของมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในแหล่งเมืองมรดกโลกและแหล่งวัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์สำคัญ และสอดคล้องกับรายงานวิจัยที่พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีความหวังว่า มหาวิทยาลัยจะมีการขยายฐานการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในคณะวิชาต่างๆ โดยเน้นการทำงานแบบข้ามคณะ ส่วนด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมก็คาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งบริการและเผยแพร่ข้อมูลทางวัฒนธรรมท้องถิ่นโดยเฉพาะข้อมูลของเมืองมรดกโลก (Chutan, N., 2017, pp.110-111) และรายงานวิจัยที่พบว่า อัตลักษณ์ของเมืองกำแพงเพชรมี 2 ลักษณะคือ อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ของการเป็นเมืองโบราณ (Chutan, N., 2012, p.20)

2. จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาสำคัญของการบริหารระบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยคือ โครงสร้างค่อนข้างมีหน่วยงานเกินความจำเป็นหรือซ้ำซ้อนและขาดหน่วยงานเชิงรุกที่สำคัญกระจายอำนาจน้อย โดยโอกาสที่สำคัญคือ ทรัพยากรบุคคลที่มีความพร้อม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ให้ข้อมูลเชื่อว่า โครงสร้างองค์กรที่กระชับ การนำองค์กรที่ดีมีการกระจายอำนาจอย่างมากพอ และนำบุคลากรมาใช้ประโยชน์ได้เต็มสมรรถนะ จะทำให้เกิดความคล่องในการแข่งขัน และยังสามารถนำบุคลากรที่มีความรู้ทางวิชาการและทักษะทางเทคโนโลยีหรือพร้อมสร้างนวัตกรรมมาทำหน้าที่ต่างๆ ก็จะยกระดับองค์กรผู้นำทางวิชาการได้อย่างรวดเร็วและรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยในยุค 4.0 ซึ่งสอดคล้องกับ Srisaan, W. (2016) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรทางวิชาการระดับสูง ดังนั้นบุคลากรที่มีความรู้ทางวิชาการจึงเป็นปัจจัยสร้างความสำเร็จขององค์กร และสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่มีหลักการว่าการนำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับความสามารถและความต้องการของบุคลากร มีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรม ลดสายการบังคับบัญชาลง และมีกลไกการประเมินตนเอง (The Higher Education Commission, n.d., p.141)

3. จากผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ คือ “มุ่งสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยสู่การเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคภาคเหนือตอนล่าง” สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Funkhiaw, A. (2015) ที่ได้เสนอประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ ว่า ควรมีประเด็นการปรับภาพลักษณ์องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และการสร้างความร่วมมือทางวิชาการและขับเคลื่อนองค์กรสู่ระดับสากล ซึ่งสื่อถึงความจำเป็นสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยในหลายมิติ อย่างไรก็ตามการกำหนดวิสัยทัศน์เช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้เชี่ยวชาญตระหนักว่า การที่มหาวิทยาลัยจะเป็นผู้นำทางวิชาการได้นั้น จะต้องสร้างความเข้มแข็งภายในให้เกิดขึ้นก่อน โดยความเข้มแข็งนั้นจะครอบคลุมถึง การนำผู้ของบริหาร คุณภาพของอาจารย์ การสร้างความร่วมมือภายใน และแนวทางการรับรององค์กรสู่องค์กร 4.0 ซึ่งสอดคล้องกับ Vesarach, P. (2014) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพองค์กรคือ ผู้นำ ยุทธศาสตร์ ผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความรู้และระบบสารสนเทศ บุคลากร แนวทางดำเนินการ และผลการดำเนินการ โดยผู้นำจะต้องใช้โอกาสที่มีอยู่มายกระดับคุณภาพ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในสภาพจำกัดที่เป็นอยู่ให้ได้

4. จากผลการวิจัยพบว่า มีกลยุทธ์ จำนวน 13 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล 2) การสร้างและพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำแห่งอนาคตให้กับบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งบริหาร 3) พัฒนาระบบและกลไกในการกำหนดและการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ 4) เร่งรัดการทบทวนและปรับทิศทางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องการแข่งขันและบริบทของท้องถิ่น 5) ยกระดับมาตรฐานการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม 6) เร่งรัดการทำหลักสูตรเชิงรุกในรูปแบบที่หลากหลาย 7) เพิ่มขีดความสามารถการพัฒนาท้องถิ่นด้วยพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคมท้องถิ่น 8) ยกระดับมาตรฐานการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 9) สร้างและพัฒนางานด้านศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นสู่สากล 10) การพัฒนาการตลาดการให้บริการทางการศึกษาของมหาวิทยาลัย 11) เร่งรัดการปรับปรุงระบบและกลไกการบริหารทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรทางกายภาพให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 12) พัฒนาระบบและกลไกในการสร้างความร่วมมือของกลุ่มปฏิบัติการและเครือข่ายภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ และ 13) ยกระดับความร่วมมือกับองค์กรขนาดใหญ่เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยอัจฉริยะ จะสังเกตได้กลยุทธ์ที่ 1 และ 2 จะเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกมหาวิทยาลัยของรัฐบาลและถือได้ว่าเป็นวาระเร่งด่วน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บางแห่งที่มักมีความขัดแย้งภายในอันเป็นผลมาจากการเมืองภายในองค์กรและการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ไม่เพียงพอ ดังนั้นถ้ามหาวิทยาลัยกลับมาใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจังและสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหาร ก็จะทำให้เกิดความสามัคคีจนก่อให้เกิดพลังในการพัฒนามหาวิทยาลัยและลดข้อจำกัดทุกด้านลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Buosonte, R. (2008) ที่พบว่า บุคลากรในมหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้มีการดำเนินงานอย่างจริงจังเพื่อแก้ไขและป้องกันการขาดธรรมาภิบาลของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคาดหวังในธรรมาภิบาลสูงกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐสังกัดทบวงเดิม และสอดคล้องกับแนวพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศของ Srisaan, W. (2016) ที่กล่าวว่า มหาวิทยาลัยที่มุ่งความเป็นเลิศทั้งทางด้านวิชาการและการกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้รวดเร็วจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลมาเป็นรากฐานของการบริหาร ในขณะที่กลยุทธ์ที่ 3-13 ก็มีความโดดเด่นในการที่จะขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดแผนการทำงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างครอบคลุม จนคาดได้ว่าจะสามารถสร้างความเป็นเลิศ รวมทั้งคาดได้ว่าจะสามารถสร้างอนาคตใหม่ให้กับนักศึกษาและท้องถิ่น ซึ่งกลยุทธ์ยังจะมีความสอดคล้องหรือคาดได้ว่าจะสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราชโบายระยะ 20 ปี (The new strategies of Rajabhat University for local development according to royal policy within 20 years (2017-2036), 2017) ที่มีวิสัยทัศน์ว่า “มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศ โดยกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน” โดยเฉพาะประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น ที่มีกลยุทธ์คือ 1) บูรณาการพันธกิจสัมพันธ์เพื่อยกระดับเศรษฐกิจของท้องถิ่นที่เป็นไปตามบริบทและความต้องการในการพัฒนาท้องถิ่น 2) บูรณาการพันธกิจสัมพันธ์เพื่อพัฒนาสังคมท้องถิ่น ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และกีฬา การศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสุขภาพ และ 3) บูรณาการพันธกิจสัมพันธ์เพื่อพัฒนาสังคมท้องถิ่นด้านสิ่งแวดล้อม และประเด็นยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการ ในกลยุทธ์สร้างเครือข่ายประชารัฐในการทำงานตามพันธกิจ อีกทั้งยังมีสอดคล้องรายงานการวิจัยเรื่องภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี ว่าการศึกษาระดับอุดมศึกษา ต้องเป็นการศึกษาเพื่อการผลิตและพัฒนากำลังคนและมั่นคงของประเทศอย่างแท้จริง โดยต้องมุ่งเน้นความชำนาญเฉพาะของสถาบันเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ ส่งเสริมการจัดกลุ่มสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายสถานศึกษา อีกทั้งคณาจารย์ต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างเข้มข้นทั้งด้านคุณวุฒิ ความรู้ การวิจัย และประสบการณ์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดแผนพัฒนาคณาจารย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับสาขาวิชาและความต้องการของประเทศ ตลอดจนควรพัฒนามหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ควบคู่กับการสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อท้องถิ่นและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นมหาวิทยาลัยของปวงชนแบบไม่แปลกแยกจากสังคม มีการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ระหว่างประเทศ และภูมิภาค พร้อมทั้งจัดตั้งกองทุนสนับสนุนทั้งด้านสวัสดิการและวิชาชีพเป็นการเฉพาะ (Siridhrungsri, P., 2009, pp.155-156) และสอดคล้องกับ รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของ Boonprasert, M., et al. (2003, pp.4-6) ที่พบว่า มหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีแนวโน้มที่จะมีการใช้นวัตกรรมทางการบริหารที่คล้ายกัน 4 ด้านคือ การใช้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศทั้งการบริหารวิชาการและการดำเนินงาน การมีความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและการร่วมเป็นเครือข่าย การแสวงหารายได้และการควบคุมรายจ่าย และการมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ต้องมีการเตรียมพร้อมบุคลากรให้มีวัฒนธรรมการทำงานแบบสังคมวิชาการที่สามารถทำงานแบบข้ามคณะ ข้ามหน่วยงาน และข้ามประเทศ อีกทั้งปฏิเสศการใช้ระบบการเมืองในการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร และมีการพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ ในขณะที่สภามหาวิทยาลัยควรเร่งปฏิรูปการทำงานและนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการกำกับการบริหารมหาวิทยาลัยของผู้บริหารองค์กร

2. ในระหว่างการดำเนินงานมหาวิทยาลัยจะต้องจัดให้มีคณะทำงานเชิงรุกเพื่อทำหน้าที่สอดส่องดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ โดยต้องจัดให้การประชุมติดตามการดำเนินงานในทุกๆ ไตรมาส เพื่อเชื่อมโยงการทำงานเข้ากับระบบการใช้จ่ายงบประมาณ และมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐ และการทำงานของมหาวิทยาลัยในภูมิภาค รวมทั้งมหาวิทยาลัยทั่วโลก เพื่อนำมาปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ปี 2561-2565 อย่างต่อเนื่อง

3. การประเมินติดตามผลการใช้ยุทธศาสตร์ควรใช้ระบบการประเมินทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพตามกรอบตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามจะต้องประเมินให้เห็นถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรและปฏิกิริยาสะท้อนกลับของบุคลากร นอกจากนี้จะต้องมีการเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับมหาวิทยาลัยในภูมิภาค และประเมินความสามารถในการตอบสนองนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรัฐบาล ตลอดจนประเมินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยรับผิดชอบ โดยงานที่ทำสำเร็จแล้วจะต้องมีการถอดบทเรียนความสำเร็จและผลการประเมินเพื่อสื่อสารให้บุคลากรทราบ พร้อมทั้งเสริมพลังการทำงานแก่บุคลากรทุกระดับอย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา

2. ควรมีการวิจัยประเมินติดตามผลการใช้แผนยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำทางวิชาการในภูมิภาคของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในช่วง 2561-2565

References

- Boonprasert, M., et al. (2003). *Management Innovation in Higher Education*. Bangkok : Office of the Education Council.
- Buosonte, R. (2008). *State university governance: Current status and expectations*. [Online]. Available : www.rattanabb.com/html/reder0252.pdf. [2016, July 17].
- Chutan, N. (2012, January-April). The strategy for developing a Healthy Urban Community based on World Heritage City Identity of Kamphaeng phet province. *Nakhon Sawan Rajabhat University Graduate Studies Journal*, 7(18), 16-25.
- _____. (2017). *A study of current status, future expectations and changing trends of Kamphaeng Phet Rajabhat University*. Kamphaeng Phet : Kamphaeng Phet Rajabhat University.

- Funkhiaw, A. (2015, January-April). Education strategy of Kampheng Phet Rajabhat University to develop the Thailand-Maynmar Border Areas : Past, Present and Future. **The Golden Leak : Humanity and Social Science**, 21(1). 79-91.
- Lathapipat, D. (2016). The World Bank provides information that Thai graduates have more but lower quality. **Dailynews**. [Online]. Available : <http://www.dailynews.co.th/education/508639>. [2016, July 14].
- Office of Quality Assurance in Education Kamphaeng Phet Rajabhat University. (2015). **Organization Profile (OP) academic year 2015**. [Online]. Available : <http://qa.kpru.ac.th/web/downloads/doc/a5bfc9e07964f8dddeb95fc584cd965d.pdf>. [2016, July 15].
- Office of the Education Council. (2016). **Education reform for the future of Thailand (Stable-Sustainable-Wealth) Education Policy of the Prime Minister (GeneralPrayut Chan-o-cha)**. (2nd ed.). Bangkok : Office of the Education Council.
- _____. (2017). **National education plan 2017-2036**. Bangkok: Priwarn Graphic.
- Panich, V. (2010). **Change the paradigm of Thai Higher Education**. Bangkok : Plan Printing.
- Ranking web of Universities**. (2018, January). [Online]. Available : <http://www.webometrics.info/en/Asia/Thailand>. [2018, July 8].
- Siridhrungsri, P. (2009). **Thai education in the future 10-20 years**. Bangkok : Office of the Education Council.
- Srisaan, W. (2016, March 30). **Prof. Dr. Vijri Srisaan keynote speech “Governance foundations of State-run Universities”**. [Online]. Available : <https://www.wu.ac.th/th/news/8676>. [2016, July 6].
- The Higher Education Commission. (n.d.). **Education criteria for Performance Excellence 2015-2018 Systematic approach to improve performance of the organization**. Bangkok : The Higher Education Commission.
- _____. (2013). **Higher Education Development Plan No.11 (2012-2016)**. Bangkok : Chulalongkorn University Press.
- The new strategies of Rajabhat University for local development according to royal policy within 20 years (2017 –2036)**. (2017). [Online]. Available : <http://www.wpm.ac.th/file/yudtasart.pdf>. [2017, January 15].
- Vesarach, P. (2014). **New Executive ; The management role in leading the organization to be excellence in the 21st century**. [Online]. Available : [file:///C:/Users/MSI%20GAMES/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/58-1-ผู้บริหารยุคใหม่%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/MSI%20GAMES/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/58-1-ผู้บริหารยุคใหม่%20(2).pdf). [2016, July 15].
- Wasi, P. (2014). **University reform**. Bangkok : Folk Doctor Foundation.