



การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

วรรณวดี ชัยชาญกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

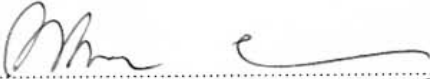
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

พุทธศักราช 2552

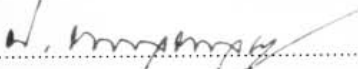
ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคด

ชื่อนักศึกษา นางสาววรรณวดี ชัยชาญกุล

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เบนจกกาญจน์)


.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล)

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอนุมัติให้คุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาคุษุภินิจิต สาขาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร)


.....ประธานโครงการปรัชญาคุษุภินิจิต

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพล วุฒิสาน)

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

.....กรรมการ


(รองศาสตราจารย์ ดร.ดิลก บุญเรืองรอด)

.....กรรมการ

(ดร.ชอบ ลีชอ)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย แหวนเพชร)

.....กรรมการ ผู้แทนจากคณะกรรมการบริหาร

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโพธิ์ วัฒนานิมิตกุล) โครงการปรัชญาคุษุภินิจิต

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
ผู้วิจัย	ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรรณวดี ชัยชาญกุล
ระดับการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
พุทธศักราช	2552
ประธานกรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เบญจกาญจน์

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการออกแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งสามารถนำผลการวิจัยที่ค้นพบไปใช้ในเป็นแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์หลักดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) ศึกษากระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ 2) ศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน 3) พัฒนาระบบการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต 4) นำเสนอกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มข้อมูลจากเอกสาร และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์จำนวน 42 คน กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการจำนวน 8 คน และกลุ่มผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสรุพบวิเคราะห์สภาวะ แบบสัมภาษณ์และเอกสารการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การลดทอนข้อมูล 2) การจัดระเบียบข้อมูล 3) การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงประเด็นของแผนการวิจัย

ผลการศึกษา

1. ผลการศึกษากระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่ามหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการตามยุทธศาสตร์อุดมศึกษาอย่างมีเอกภาพ และคุณภาพ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อในกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศในศตวรรษนี้จะต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นวิชาการและงานวิจัย มีอิสระ มีความคล่องตัว และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพและการจัดการที่แตกต่างกันมาก ได้แก่ ขาดการทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ คุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์อุดมศึกษา เป็นต้น

3. การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ ในอนาคตใน 5 ด้าน มีดังนี้ (1)ด้านการบริหารจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีอิสระในการบริหารงานและพึ่งตนเองได้ ปรับระบบการบริหารงานทุกชั้นตอนสู่กระบวนการประกันคุณภาพ และการประเมินคุณภาพจากภายนอก (2)การบริหารวิชาการ เน้นการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการบริสุทธิ์ และความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้ในขอบเขตของการเป็นผู้ให้บริการแก่สังคมในท้องถิ่น (3)ด้านการบริหารงานวิจัย ต้องกำหนดนโยบายการวิจัยที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญขององค์กร เชื่อมโยงองค์ความรู้ และ ระบุผลผลิตจากผลการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ชัดเจน (4) ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ต้องอบรมและสร้างนวัตกรรมหารายได้ที่สอดคล้องกับปรัชญาวัฒนธรรม วัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งสร้างรายได้ที่ยั่งยืนแก่องค์กร ชุมชน ท้องถิ่น และ (5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องแสวงหานักวิชาการที่มีคุณลักษณะของผู้สอน นักวิชาการ และนักวิจัย มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รู้จักการทำงานเป็นทีม ปรับปรุงคุณภาพงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่นอย่างมุ่งหวัง ผลสัมฤทธิ์

4. ผลการนำเสนอกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จและประเด็นของความสำเร็จนั้นอยู่ที่กลไกการบริหารจัดการของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความสำเร็จใดใดของการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งในอนาคต ขึ้นอยู่กับการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งต้องสร้างเส้นโยงมาตรฐานไปในทิศทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญ และเอกลักษณ์บนความหลากหลายตามปรัชญา เป้าหมาย ทิศทางการพัฒนา และแนวทางการบริหารจัดการ ซึ่งมีผลต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ครอบคลุมพื้นที่บริการทั่วประเทศ โดยมีหลักการที่แน่วแน่ของความเป็นอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

Abstract

Thesis Title	The Educational Administration for Rajabhat Universities in the Future	
The Researcher	Wanwadee Chaichankul	
Level of Study	Doctor of Philosophy (The Education for locality Development)	
Year	2009	
Chairman of Thesis Advisor	Asst.Prof.Punsak	Polsarum
Thesis Advisor	Assoc.Prof.Pornpipat Permpol	
Thesis Advisor	Asst.Prof.Pramote	Benjakarn

The major purpose of this study is to design an educational administration system that will be implemented in the Rajabhat University in the future. To fulfil the above purpose this study purposes to 1)study the process of administration for Higher Education Management in Thailand and other countries; 2)study the circumstances and problems of Rajabhat University administration; 3)develop the process of administration for Rajabhat Universities in the future; 4)present the process of administration for Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The samplings were documentary data and information sample consisted of 42 people from Rajabhat Universities, Ratanakosin Group, 8 experts in administration, and 10 representatives from Bansomdejchaopraya Rajabhat University. The data collection were forms of content analysis, in-depth interview and focus -group documents which were analyzed by 3 steps regarding data – reduction, data – display and conclusion interpretation and verification.

The findings were as follows:

1. The process of administration for Higher Education Management in Thailand and other countries revealed that these institutions had to manage flexibly and independently under higher education strategies with unity, efficiency and quality. Furthermore, the important factors that affected the process of administration were academic and research environment and high standards of administration.

2. Rajabhat Universities had definitely different circumstances in administration in many cases and problems such as the quality of research and human resources, and could not reach the university standard criteria.

3. The process of administration for Rajabhat Universities, Ratanakosin Group in 5 aspects, as presented (1) In terms of general management, Rajabhat universities needs to be restructured toward becoming more independent and self – sufficiency as well as implement QA system throughout management systems. (2) In terms of Academic Administration, Rajabhat universities have to emphasize building new knowledge and its application for serving community (3) In terms of Research Management, research policies of Rajabhat universities have to be set in accordance to the expense of the organization connections among body of knowledge and usefulness of the research product need to be clearly identified. (4) In terms of finance and budgeting, training and innovations in Rajabhat universities' budget implementation have to be consistent with institutional philosophy and culture, including providing sustainable sources of income for the organizations and local community. (5) In terms of Human resources, Rajabhat universities need to recruit qualified instructions, academics and researchers who have knowledge and skill in utilizing technology information, need to move good teamwork skills and committee to improve work quality in collaboration with the local community.

4. The process of administration for Bansomdejchaopraya Rajabhat University were successful through effective leadership and vision. Consequently, leaders and co-administrators in every Rajabhat University had to foster an organization committed to the same patterns of visionary.

This research recommended that the Rajabhat universities need to implement and develop their organization among various identification according to the philosophy, the target and the administrative trends of the universities for locality.

Key words

Integrated learning and teaching, Happy learning, English literature,
Higher education

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความสามารถอย่างสูงยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ อาจารย์ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งสม่ำเสมอตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ช่วยกรุณาให้คำแนะนำ ชี้แนะการทำงาน และการเขียนงานวิทยานิพนธ์ และเป็นกำลังใจอย่างดียิ่งตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุกพล วุฒิสเสน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้าน สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่ดูแลช่วยเหลือเอาใจใส่ เป็นกำลังใจ ให้โอกาสทางการศึกษาอย่างสูงสุด และให้โลกทัศน์นานาชาติอันล้ำค่าแห่งชีวิต

ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. วลัยภมา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ประธานการสอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์ ที่ให้ความเมตตาชี้แนะรายละเอียดทุกขั้นตอน รองศาสตราจารย์ ดร. ดิลก บุญเรืองรอด รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย แหวนเพชร ดร.ชอบ ลีซอ รองศาสตราจารย์ ดร.พลสิทธิ์ หนูชูชัย รองศาสตราจารย์ ดร. วิโพภรณ์ วัฒนานิมิตกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เปรมสุริย์ เชื่อมทอง ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจในการสอบ และทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ทั้ง 6 แห่ง ที่สนับสนุนในการทดลองการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน กลุ่มผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ในการประชุมประเมินร่างกระบวนการบริหารจัดการและเจ้าหน้าที่บุคลากรที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ ร่วมประชุมกลุ่มสนทนา และให้ข้อมูลในการดำเนินการวิจัย

กำลังใจที่ส่งไปถึงได้จาก อาจารย์ เพื่อน พี่ น้อง และบุคลากรทุกฝ่าย ทุกโปรแกรมวิชา บัณฑิตวิทยาลัย ที่ช่วยเหลือดำเนินการทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จสมบูรณ์ตามจุดหมาย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว คุณค่าและสารประโยชน์ ที่เกิดจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พระคุณบิดามารดา นายวิชัย-นางมณีรัตน์ ชัยชาญกุล ผู้ให้ความห่วงใย เป็นกำลังใจอย่างดียิ่งมาโดยตลอด ตลอดจนคุณครู อาจารย์ ที่เป็นผู้ให้ความรู้ในขั้นพื้นฐาน จนทำให้สำเร็จการศึกษาในขั้นนี้

วรรณวดี ชัยชาญกุล

27 สิงหาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(3)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(10)
สารบัญแผนภูมิ.....	(11)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ตอนที่ 1 การบริหารจัดการอุดมศึกษา.....	10
ทฤษฎีการบริหารจัดการกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา.....	10
TRENDS – Model กับการพัฒนาการศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.....	15
แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ประเทศไทย และต่างประเทศ.....	18
ทิศทางอุดมศึกษาโลกและคุณลักษณะของอุดมศึกษา ในศตวรรษที่ 21.....	22
ตอนที่ 2 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	27
พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	27
บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	31
แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนารอง มหาวิทยาลัยราชภัฏและปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	35

ตอนที่ 3	ตัวบ่งชี้หลักเพื่อประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการอุดมศึกษา.....	39
ตอนที่ 4	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
	แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
	วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	57
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
	ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	62
	ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี กระบวนการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	63
	ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน.....	64
	ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากระบวนการการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต.....	65
	ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูล กระบวนการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต.....	65
	ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกระบวนการการจัดการของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จพระยา.....	66
	ขั้นตอนที่ 6 บุรณาการผลการวิจัย และเขียนเป็นรายงาน ผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์.....	67

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ชั้นตอนที่ 1	
ผลการศึกษา กระบวนการบริหารจัดการสถาบัน	
อุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	68
วิธีการเก็บข้อมูล.....	68
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
การสังเคราะห์ข้อมูล.....	73
สรุปกระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา	
ในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	74
ชั้นตอนที่ 2	
ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน.....	76
วิธีการเก็บข้อมูล.....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
การสังเคราะห์ข้อมูล.....	79
สรุปสภาพปัญหาของการบริหารจัดการ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน.....	89
ชั้นตอนที่ 3	
ผลการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต.....	90
แนวความคิดจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	90
สรุปสาระสำคัญของเนื้อหาการบริหารจัดการ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดในอนาคต.....	93
ชั้นตอนที่ 4	
ผลการรวบรวมข้อมูล กระบวนการบริหารจัดการ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต.....	94
แนวความคิดจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	94
สรุปสาระสำคัญจากประเด็นการสัมภาษณ์	
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ.....	96
ชั้นตอนที่ 5	
ผลการนำเสนอกระบวนการบริหารจัดการ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา.....	101

การประเมินร่างกระบวนการบริหารจัดการ		
มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....		101
ด้านการบริหารจัดการทั่วไป.....		101
ด้านการบริหารงานวิชาการ.....		102
ด้านการบริหารงานวิจัย.....		103
ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ.....		104
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....		105
ร่างกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....		106
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและเสนอแนะ.....		111
สรุปผลการวิจัย.....		111
ตอนที่ 1	ผลการศึกษาระบบการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	111
ตอนที่ 2	ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน.....	112
ตอนที่ 3	ผลการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต.....	113
ตอนที่ 4	ผลการนำเสนอกระบวนการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.....	116
อภิปรายผล.....		117
การอภิปรายผลกระบวนการบริหารจัดการ		
สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ.....		117
การอภิปรายผลสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการ		
มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน.....		123
การอภิปรายผลทิศทางและเป้าหมายในการบริหารจัดการ		
มหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต.....		125

ด้านการบริหารจัดการทั่วไป.....	125
ด้านการบริหารงานวิชาการ.....	126
ด้านการบริหารงานวิจัย.....	127
ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ.....	128
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	129
การอภิปรายผลปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการ	
มหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต.....	131
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	133
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้.....	134
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	134
บรรณานุกรม.....	136
ภาคผนวก.....	151
ภาคผนวก ก.....	151
ภาคผนวก ข.....	188
ประวัติผู้วิจัย	

สารบัญดาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญ.....	56
2	ประเด็นแสดงความคิดเห็นการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	58
3	ตารางนัดหมายเวลาการสัมภาษณ์.....	60
4	แนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามนโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ กับบริบทข้อจำกัดสภาพ ปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน.....	85
5	สรุปสภาพปัญหาของการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน.....	89
6	การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวัง กระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏและปัจจัยเงื่อนไข ความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในอนาคต.....	99
7	สรุปความคิดเห็นในการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสม มหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา จะใช้แนวทาง ตามกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอนาคต.....	101

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	54
2	กระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทยและต่างประเทศ.....	74
3	นโยบาย หลักการ และแนวคิดของรัฐธรรมนุญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ที่มีผลกระทบต่อสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา.....	77

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถาบันราชภัฏ อยู่ในข่ายที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองจากรูปแบบการบริหารจัดการรูปแบบ "สถาบัน" เป็น "รูปแบบของมหาวิทยาลัย" แต่เนื่องจากสถาบันราชภัฏทำหน้าที่ของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว แต่ยังคงบริหารงานในรูปแบบของ "สถาบัน" จึงยากที่จะบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพสูงสุดได้ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนสถาบันราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ในที่สุด สถาบันราชภัฏได้รับพระมหากรุณาธิคุณ โปรดเกล้าฯพระราชทานพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 กำหนดบทบาทหน้าที่ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัยให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนา เทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 40 แห่ง ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร 6 แห่งและตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค 34 แห่ง มีบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีและอนุปริญญาทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ(กศ.บป.) ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 8 (2540-2544) ปีละไม่ต่ำกว่าห้าหมื่นคน และแนวโน้มบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีปริมาณสูงขึ้นทุกปีด้วยการรับนักศึกษาสายตรง เปิดโอกาสให้นักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายทั้งสายสามัญและสายอาชีพได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา

การเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยนั้นได้ช่วยยกระดับแนวคิดให้เกิดการบริหารจัดการที่มีคุณภาพได้ระดับหนึ่ง แต่ยังไม่มิติศทางอุดมการณ์ และแนวปฏิบัติที่แน่นอน ถูกต้อง ผลที่ได้ต่อส่วนรวมของประเทศชาติก็จะลดความคั่งค้าง นำความสูญเสีย สูญเปล่าและเสียโอกาส ดังนั้นการก้าวสู่ความเป็นมหาวิทยาลัย เป้าหมายการจัดการศึกษานั้นควรจะมีคุณสมบัติเชิงมนุษย์ที่จะช่วยให้ประเทศมีความพร้อมที่จะแข่งขันและอยู่ร่วมกับชาวโลกอย่างมีศักดิ์ศรี

ในภาวะที่สังคมโลกมีความก้าวหน้าด้วยการพัฒนาองค์ความรู้โดยกลไกของระบบทุนนิยมทำให้ประเทศที่ด้อยกว่าประเทศอื่นในเรื่ององค์ความรู้และทุนเช่นประเทศไทยตกอยู่ในภาวะเสียเปรียบและเผชิญกับปัญหาทั้งภายนอกและภายใน ทางเลือกสำคัญของประเทศที่ต้องดำเนินการ คือการเร่งพัฒนาองค์ความรู้เพื่อสร้างคน สร้างงานและใช้ทุนที่อยู่ในทุกทางให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นหน่วยนำเรื่ององค์ความรู้ จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง

จากรายงานทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21 จัดพิมพ์เผยแพร่โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ได้สรุปสาเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในวงการ

อุดมศึกษาในประเทศต่างๆ ทั่วโลกโดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประกอบด้วย การขยายตัวด้าน นักศึกษา ทั้งความต้องการที่จะเข้าเรียนเพิ่มขึ้นและพลเมืองเพิ่มขึ้นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และความต้องการทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงขึ้นและจำนวนมากขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งมาพร้อมกับสังคมสารสนเทศทำให้การสื่อสารด้านความรู้และสารสนเทศแพร่กระจายถึงกันทั่วโลกอย่าง กว้างขวางและรวดเร็ว ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถจัดการศึกษาได้หลาย รูปแบบ ข้อจำกัดเรื่องงบประมาณและประเทศต่างๆ มีนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาช่วยตนเองมากขึ้น การปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนหลักสูตรและการให้บริการ วิชาการแก่สังคมระดับต่างๆ ด้วย

ประวัติความเป็นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏมียุทธศาสตร์เดิมเป็น "วิทยาลัยครู" มีหน้าที่หลักในการผลิตบัณฑิตด้านครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ ต่อมาในปีพุทธศักราช 2538 ได้มีการประกาศใช้ พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ แทน พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู เพื่อแก้ไขให้สถาบันราชภัฏ สามารถผลิตบัณฑิตสาขาอื่น นอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตสาขาครุศาสตร์ ได้ทำให้สถาบันราช ภัฏต่างๆ ขยายการรับนักศึกษาในสาขาวิทยาศาสตร์ (วท.บ.) และศิลปศาสตร์ (ศส.บ.) พร้อมกันนั้น ได้ขยายการรับนักศึกษาในหลากหลายคณะ จนทำให้ในแต่ละปีบัณฑิตที่จบจากสถาบันราชภัฏมี จำนวนเพิ่มมากขึ้น

ในปีพุทธศักราช 2547 เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสถานะเป็นนิติบุคคล จากเดิมที่เป็นสถาบันระดับอุดมศึกษา ภายใต้สังกัด กระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการโดยอิสระ คล่องตัวมากขึ้น สามารถพัฒนาระบบบริหาร และ การจัดการที่เป็นของตนเอง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏมีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการเมื่อ วันที่ 14 มิ.ย. 2547 ทำให้สถาบันราชภัฏทั้ง 41 แห่ง ยกกระดับขึ้นเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" โดยมี วัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ ในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการบน พื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นของชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสาน ความร่วมมือ ระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พร้อมทั้งศึกษาและ แสวงหาแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้เหมาะสมกับการ ดำรงชีวิต และประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่นรวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจาก แนวพระราชดำริ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและสังคม สอดคล้องกับ นโยบายการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547) นี่คือนิยาม หรือ วัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" นับตั้งแต่พุทธศักราช 2547 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏหลายแห่งได้ขยายวิทยาเขต เปิดรับนักศึกษาในคณะและสาขาวิชาที่กว้างขวาง มากขึ้น นิสิตนักศึกษาที่เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีทั้งผู้ที่พลาดหวังจากการเข้าศึกษาต่อใน

มหาวิทยาลัยอื่น และผู้ที่มีข้อจำกัดไม่ว่าจะเป็นฐานะการเงิน ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมีค่าหน่วยกิตไม่สูง เมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยเอกชน หรือมีข้อจำกัดในด้านการเดินทางที่ครอบครัวอาจไม่อยากจะเดินทางไปเรียนไกลบ้าน จึงเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตั้งกระจายอยู่ทั่วประเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเป็นมหาวิทยาลัยที่รองรับนักศึกษาในวงกว้างขึ้นเรื่อยๆ และเป็นมหาวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตในแต่ละปีมากที่สุดเป็นอันดับ 1

หากมองข้อดีของการขยายวิทยาเขตครอบคลุมพื้นที่จังหวัดต่างๆ ก็ถือเป็นผลดีต่อผู้เรียนที่จะสามารถเข้าถึงการศึกษาในระดับอุดมศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สามารถพัฒนาตนเอง และดึงจุดเด่นของตัวเองออกมาได้อย่างโดดเด่น เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ที่มีความเชี่ยวชาญการเรียนการสอนด้านอาหาร หรือการโรงแรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ที่มีความถนัดในเรื่องการสอนด้านภาษา โดยเฉพาะการเรียนการสอนภาษาจีน หรือมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเกษตร (วาสนา แสงสุข, 2549) ในขณะเดียวกันก็ปฏิเสธไม่ได้ว่า "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" จำนวนไม่น้อยที่เน้นเปิดวิทยาเขต ขยายสาขาวิชา เปิดสอนหลักสูตรที่ไม่ตรงกับความต้องการของชุมชนหรือท้องถิ่น มุ่งหวังเพียงดึงดูดให้มีผู้สนใจเข้ามาศึกษาต่อจำนวนมากๆ เท่านั้นโดยไม่คำนึงถึงศักยภาพของมหาวิทยาลัย ความพร้อมในด้านงบประมาณ บุคลากร สื่อการเรียนการสอน หรือแม้แต่อาคารสถานที่ ทำให้บัณฑิตที่จบออกไปไม่สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือท้องถิ่นของตนเองได้ โดยเฉพาะการผลิตบัณฑิตซึ่งไม่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน เมื่อบัณฑิตที่จบออกมาไม่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน หรือต้องเข้าสู่ภาวะ "ตกงาน" ก็นำไปสู่ปัญหาสังคมที่ยากแก่การแก้ไข

ฉัตรนภา พรหมมา (2547) ได้แสดงความเห็นว่า การก้าวสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้บริบท "มหาวิทยาลัยใหม่" เป้าหมายการจัดการศึกษานั้น ควรจะมีคุณสมบัติเชิงมนุษย์ ที่จะช่วยให้ประเทศมีความพร้อมที่จะแข่งขัน และอยู่ร่วมกับชาวโลกอย่างมีศักดิ์ศรี และต้องให้สอดคล้องกับทิศทางทางปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

สาระสำคัญอีกประการหนึ่งที่ระบุในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 คือการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถานศึกษาร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการสนับสนุนทรัพยากรการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมาย เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่าง

ต่อเนื่อง

แม้ว่าในรอบทศวรรษที่ผ่านมา การเปลี่ยนสถานภาพของสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัย นั้น ได้ช่วยยกระดับแนวคิดให้เกิดการบริหารจัดการที่มีคุณภาพได้ระดับหนึ่ง แต่มหาวิทยาลัย ราชภัฏยังคงต้องทบทวนและตระหนักถึงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาดังกล่าว โดยเฉพาะด้าน คุณภาพของนักศึกษา ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพของอาจารย์ เทคโนโลยีการศึกษาที่ ทันสมัย การแสวงหาแหล่งทุนจากสังคมภายนอก การเข้าถึงแหล่งความรู้ และความต้องการ ทั้งนี้ ควรต้องมีทิศทางอุดมการณ์ และแนวปฏิบัติที่แน่วแน่ถูกต้อง (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549)

จากรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการประเมิน จาก สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ซึ่ง สังเคราะห์โดย ทวีป ศิริวิศรี (2548) สรุปนโยบายเร่งด่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การผลิต บัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและท้องถิ่น โดยจำกัดปริมาณนักศึกษาและมุ่ง เน้นการเพิ่มคุณภาพ พัฒนาคุณวุฒิของอาจารย์ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา (สกอ.) พัฒนางานวิจัย ปรับปรุงระบบบริหารและจัดการของมหาวิทยาลัย พัฒนา ระบบการติดตามและประเมินผล สร้างความเข้มแข็งให้กับสภามหาวิทยาลัย ปรับปรุงหลักสูตรให้ สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรอุดมศึกษา

ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นว่า ข้อมูลนี้เป็นข้อมูลสาธารณะ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ คือ การใช้ผลประเมินเพื่อการตัดสินใจ และการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้นจำเป็น ต้องใช้หลักการบริหารจัดการเช่นเดียวกับการบริหารหรือดำเนินกิจการต่างๆที่ต้องมีการดำเนินงาน ให้เป็นระบบครบวงจร โดยมีขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งคือ การประเมินผลเพื่อให้ได้ข้อมูล ย้อนกลับ อันจะสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด รวมทั้งมีจุดอ่อน หรือปัญหาในเรื่องใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงาน ระยะต่อไปบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการรับรองมาตรฐาน ไม่ใช่เครื่องประกันความสำเร็จของสถาบันการศึกษา ความสำเร็จของสถาบันการศึกษา คือ การ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการและสังคมได้ว่า สถาบันเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ และสร้าง "คน" ให้เป็นคนดีคนเก่ง เป็นผู้ที่ก้าวไปข้างหน้า และสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมและประเทศชาติได้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550)

ดังนั้น ภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์หลักของ มหาวิทยาลัย 4 ประการ ในด้านการสอนเพื่อผลิตบัณฑิตและกำลังคนระดับสูง การวิจัยและพัฒนา องค์ความรู้ การให้บริการและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแล้ว สังคมยังมุ่งหวังให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการเอื้อประโยชน์ต่อความเจริญในทุก

ภูมิภาคท้องถิ่น (สมบัติ อ่างรัญวงศ์, 2546) หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ การดำเนินการกิจการของมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดำเนินการให้สอดคล้องตรงกับโลกของงาน ปัญหาและความต้องการของสังคมและท้องถิ่นในระยะยาว ตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 กรอบแนวคิดอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2551 – 2565) ที่เน้นการพัฒนาบัณฑิตให้เป็นมนุษย์ความรู้ มนุษย์คุณธรรม และมนุษย์ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบ ให้มีภูมิคุ้มกัน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยอัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา”

แต่ภารกิจที่เป็นอัตลักษณ์และตัวชี้วัดดังกล่าวของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ยังไม่ปรากฏเป็นรูปธรรมตามกฎระเบียบและนโยบายที่วางไว้ได้ทั้งหมด ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาวิจัย เพื่อหาแนวทางวางแผนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เหมาะสมกับบริบทที่ควรจะเป็นและบริบทที่เปลี่ยนไปทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อรองรับยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย การปฏิรูปการเงินอุดมศึกษาและแนวคิดนโยบายการเงินอุดมศึกษาด้านรายรับระบบใหม่ (Income Contingent Loan หรืออไอแอล) เพื่อแสดงความเป็นองค์กรแห่งความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัดและต่อเนื่องรองรับการเป็นแหล่งวิทยาการและการแข่งขัน อีกทั้งผู้บริหารและบุคลากรที่สังคมคาดหวังว่าเป็นชุมพลังทางปัญญาของแผ่นดินจะต้องมีความรอบรู้และรู้สึก เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ

ผลกระทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมเชิงบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ และประเด็นของความสนใจที่กล่าวมาโดยลำดับ จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยศึกษาวิจัย เรื่องการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนตามวิธีการศึกษาที่จะกำหนดไว้ต่อไป อันเป็นประโยชน์ในการวางแผนการตัดสินใจที่ถูกต้อง และก่อให้เกิดผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

3. เพื่อพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต
4. เพื่อนำเสนอกระบวนการการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัย วิธีการเลือกองค์กรที่ศึกษา การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และระยะเวลาในการวิจัยดังนี้

1. วิธีการวิจัย เป็นการวิจัยในลักษณะการศึกษาเชิงพรรณนา(description) และการศึกษาแบบมุ่งการค้นหา (exploratory) ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป
2. วิธีการเลือกองค์กรที่ศึกษา ผู้วิจัยเลือกองค์กรที่ศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยการเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร กลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นกรณีศึกษาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในอนาคต โดยมีเกณฑ์ของการคัดเลือกมหาวิทยาลัย ดังกล่าวเพื่อการวางภาพอนาคต คือ การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเมืองที่มีความชำนาญด้านการบริการและการบริหารจัดการที่ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นและมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ระดับนานาชาติ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 6 กลุ่มคือ กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย มหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งในอดีตและปัจจุบัน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ กลุ่มคณาจารย์ได้แก่ คณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏของแต่ละคณะ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนได้แก่ข้าราชการสายสนับสนุนซึ่งเป็นบุคลากรประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏในสายงานด้านการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารงานการเงินงบประมาณ การบริหารงานวิจัย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งในอดีตและปัจจุบันและกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐกิจที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการในองค์กรภาคธุรกิจนั้นๆไม่ต่ำกว่า 10 ปี

3. การรวบรวมข้อมูล ในการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยใช้การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร(content analysis)การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participative observation) การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ(focus group discussion) ซึ่งเป็นข้อมูลในเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้จุดเน้นในสิ่งที่ศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะยึดกรอบแนวคิดเรื่อง กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามหลักเกณฑ์ที่ ไมล์ส์ และฮูเบอร์แมน (Miles & Huberman, 1994)

และชาย โพลีลีตา (2549) อธิบายไว้ โดยจัดแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดระเบียบข้อมูล (data organizing) เป็นกระบวนการจัดการข้อมูลด้วยวิธีการลดทอนข้อมูล (data reduction) และการรวบรวมข้อมูลเป็นกลุ่ม (clustering) ตามลักษณะความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากการศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาหรือสาระสำคัญ (content analysis) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบ พร้อมทั้งจะแสดงและนำเสนออย่างเป็นระบบได้

ขั้นตอนที่ 2 การแสดงข้อมูล (data display) เป็นกระบวนการนำเสนอข้อมูลซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกัน ตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อนำเสนอเรื่องราวและให้ได้มาซึ่งแนวคิดของสิ่งที่ศึกษา โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

ขั้นตอนที่ 3 การหาข้อสรุป การตีความ การตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (conclusion, interpretation and verification) โดยใช้การประชุมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (focus group discussion) ลักษณะการสนทนาเป็นการระดมสมอง (brain storming) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในประเด็นความเหมาะสม ความเป็นไปได้ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบหรือขั้นตอนรายละเอียด

5. ระยะเวลาในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็น 3 ระยะเวลาคือ

ระยะที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี การกำหนดปัญหา และการออกแบบการวิจัย

ระยะที่ 2 การรวบรวมข้อมูล การถอดเทปการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม

ระยะที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลการศึกษา

กรอบความคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้จำแนกกรอบความคิดในการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ออกเป็นแนวคิดจำนวน 3 กรอบระดับหลัก ดังนี้

1. กรอบแนวคิดระดับการวิเคราะห์สังเคราะห์แบบแผนนโยบาย

1.1 พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.2 ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก

1.3 คุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21

1.4 บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. กรอบแนวคิดสู่การบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่

2.1 แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนารวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 2.2 แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ของประเทศไทยและต่างประเทศ
- 2.3 ทฤษฎีการบริหารจัดการกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- 2.4 ตัวบ่งชี้หลักเพื่อประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการอุดมศึกษา
3. กรอบรูปแบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 ด้าน ได้แก่
 - 3.1 ด้านการบริหารจัดการทั่วไป
 - 3.2 ด้านการบริหารวิชาการ
 - 3.3 ด้านการบริหารงานวิจัย
 - 3.4 ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ
 - 3.5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นิยามศัพท์เฉพาะ

นิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

1. กระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง วิธีการและขั้นตอนการบริหารที่มุ่งให้เกิดคุณภาพและมาตรฐาน ตามแนวคิดและหลักการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2546) ใน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

- 1) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ โครงสร้างองค์กรมมหาวิทยาลัย ศูนย์คณะภาควิชา และสาขาวิชา
 - 2) ด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการอุดมศึกษาแนวใหม่ ตามมาตรฐานอุดมศึกษาโลก
 - 3) ด้านการบริหารงานวิจัย ได้แก่ การรวบรวม การเผยแพร่ การพัฒนาและการศึกษางานวิจัยระดับนานาชาติ เพื่อการพัฒนางานวิจัยให้เหมาะสมกับท้องถิ่น
 - 4) ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ ได้แก่ การบริหารจัดการระบบการเงินและงบประมาณแนวใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนเงินอุดหนุนของรัฐบาล โดยใช้นโยบายการเงินอุดมศึกษา ด้านรายรับระบบใหม่ (Income Contingent Loan หรือ ICL) และ บัญชีสามมิติโดยพิจารณาจากงบประมาณการจัดศึกษาและเงินเดือนของบุคลากร
 - 5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ คุณลักษณะ ทรัพยากรบุคลากร ครู อาจารย์ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ความร่วมมือในการจัดประสาน ดำเนินการร่วมกันในองค์กร
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร กลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นกรณีศึกษาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในอนาคต โดยมีเกณฑ์ของการคัดเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังกล่าวเพื่อการวางภาพอนาคต คือ การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเมืองที่มีความชำนาญด้านการบริการและการบริหารจัดการที่ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นและมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ระดับนานาชาติ

3. อนาคต หมายถึง เรื่องราวหรือภาพเหตุการณ์ที่เป็นแนวโน้มของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตเกี่ยวกับการบริหารจัดการใน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงทศวรรษที่จะถึง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถนำผลการวิจัยที่ค้นพบไปใช้ในเป็นแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของการอุดมศึกษาที่เกิดขึ้นในอนาคต

2. มหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบการบริหารจัดการในลักษณะคล้ายคลึงกันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นต้น สามารถนำผลการวิจัยที่ค้นพบไปใช้ในเป็นแนวทางการบริหารจัดการการศึกษา และมีความพร้อมในการบริหารจัดการองค์กรในทศวรรษต่อไป

บทที่ 2

วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การบริหารจัดการอุดมศึกษา

- 1.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา
- 1.2 TRENDS – Model กับการพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 1.3 แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ของประเทศไทย และต่างประเทศ
- 1.4 ทิศทางอุดมศึกษาโลกและคุณลักษณะของอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- 2.1 พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2.3 แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ตอนที่ 3 ตัวบ่งชี้หลักเพื่อประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการอุดมศึกษา

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การบริหารจัดการอุดมศึกษา

1.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

ทฤษฎีการบริหารจัดการที่เป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษา ตามยุทธศาสตร์ของการพัฒนาระบบราชการอันเป็นสาระสำคัญในการนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษา มีดังต่อไปนี้

1) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร หรือ Total Quality Management (TQM) (ดิลก บุญเรืองรอด, 2551) หมายถึง การที่องค์กรสามารถจัดกระบวนการจัดการที่สามารถเชื่อมโยง ประสานการสนับสนุนจากหุ้นส่วน (partners) และผู้ประกอบการ (enterprises) ภายนอก ในการสร้าง ผลผลิตคุณภาพที่เป็นที่พึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ภายใต้พันธะผูกพันแน่นแฟ้นกับคุณภาพ การสื่อสารที่ดี และ ความสำนึกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการสร้างคุณภาพองค์กรรวม การ จัดการคุณภาพทั้งองค์กร มีลักษณะสำคัญ (Deming, 1986 ; Bank, 1992) คือ 1) เน้นการตอบ

สนองความต้องการของลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ 2) เน้นการปรับปรุงระบบงานเพื่อขจัดความผิดพลาดและความสูญเสีย 3) เน้นการเพิ่มอำนาจด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจ 4) เน้นการปรับปรุงต่อเนื่อง 5) เน้นการตัดสินใจโดยอาศัยตัวเลขข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง 6) เน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากร 7) เน้นการทำงานเป็นคณะบุคคล หรือ เป็นทีม 8) เน้นการจัดการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความร่วมมือระยะยาว

ในปัจจุบัน การประยุกต์ใช้ความคิดการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ดำเนินไปอย่างกว้างขวาง ทั้งองค์กรเล็กและองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรภาครัฐและเอกชน ช่วยให้เกิดความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ มีความก้าวหน้า และมีความยั่งยืนท่ามกลางสังคมแห่งการแข่งขันได้อย่างชัดเจน การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นเรื่องหนึ่งซึ่งช่วยให้การบริหารจัดการในองค์กรต่างๆ ประสบผลสำเร็จเป็นจำนวนมาก ดังได้กล่าวมาแล้ว และเป็นทางเลือกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องมีการบริหารจัดการให้ครบทุกด้านเพื่อผลผลิตของบัณฑิตที่มีคุณภาพ

2) ทฤษฎีระบบ หรือ System Theory (ตฤณ สุชนวล, 2551) เป็นทฤษฎีการศึกษาองค์กรและการบริหารที่นำปัจจัยต่างประกอบเข้าด้วยกันเป็นระบบขององค์การหนึ่งๆ นั้นต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสามารถส่งผลกระทบถึงกันได้ ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีระบบเข้ามาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา กล่าวโดยสรุประบบคือการรวบรวมส่วนประกอบต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันภายในและมีปฏิสัมพันธ์กันโดยส่วนประกอบทั้งหลายนั้นจะร่วมกันทำงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีระบบ (System Theory) มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร (Environment)

การบริหารจัดการในสถาบันอุดมศึกษาอย่างเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏโดยมุมมองของทฤษฎีระบบนั้น ในการบริหารจะต้องมีการประสานแหล่งทรัพยากรเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่กำหนดนโยบายและกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการในการจัดการบริหารโครงสร้างใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับศักยภาพ ความชำนาญ และความต้องการของบุคลากร เป็นการให้หลักการมีส่วนร่วม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพอย่างดี และผลผลิตที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลสำเร็จของการดำเนินงานและโครงการรวมทั้งผลผลิตที่เกิดกับตัวผู้เรียน ซึ่งสามารถวัดได้จากการทำงานของบุคลากรที่ทำงานเป็นระบบและกระตือรือร้นมากขึ้น ผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาช่วยเหลือกิจกรรม

ต่างๆมากขึ้นด้วยเช่นกัน กระบวนการบริหารโดยใช้กรอบทฤษฎีระบบนี้ทุกส่วนมีส่วนสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบทั้งหมด ทำให้การบริหารจัดการมีความชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นซึ่งสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ดียิ่งขึ้น

3. การบริหารจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548) การบริหารและจัดการความรู้ คือ กระบวนการใดๆ ที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อรวบรวมและจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำมาใช้หรือถ่ายทอดกันได้ภายในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหรือเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไป

ความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้

1. ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการเรียนรู้งานใหม่
2. บุคลากรได้รับความพึงพอใจในกาปฏิบัติงาน
3. มีผลกำไรมากขึ้น และ ลดต้นทุน
4. ลดการสูญเสียเวลา
5. มีความคงที่ในผลของการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์
6. การคงรักษาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ

การบริหารความรู้สำหรับระดับอุดมศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งและขาดเสียมิได้ สำคัญที่เป็นแกนกลางของพันธกิจของสถาบันการศึกษาทุกๆ ระดับ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งระดับอุดมศึกษา(พรชูลี อาชวอำรุง, 2544) คือ การสร้างการถ่ายทอดและการเผยแพร่ความรู้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงควรพัฒนาและยังคงมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยใช้ความรู้และทักษะของประชาคมให้ดียิ่งขึ้นไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด หน้าที่ใด สถานที่ใด เพื่อบรรลุพันธกิจดังกล่าวและเพื่อจะรักษาและกระตุ้นให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ ตลอดจนมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาอยู่ตลอดเวลา จึงต้องพัฒนาและถ่ายทอดความรู้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน บุคลากรของสถาบันและสังคมในภาพรวม.

4. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ Results Based Management (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีตัวชี้วัดผลที่เป็นรูปธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้ตรงไปสู่วิสัยทัศน์ ใช้รายงานผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ได้รับทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่า

เป้าหมาย ผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลงานบรรลุวิสัยทัศน์

เทคนิคการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 8 ประการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเทคนิคในการบริหาร ซึ่งสรุปโดยสังเขป ดังนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) โดยใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการพัฒนาองค์กรทางลัดโดยศึกษาองค์กรในสาขาเดียวกันที่ดีที่สุด แล้ววางแผนปฏิบัติงานให้ได้เหมือนองค์กรต้นแบบ แสวงหากระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
3. คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) พัฒนาการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการ สามารถเข้าถึงการบริการ มีความสะดวกในการรับบริการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัย
4. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)
5. การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)
6. การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy)
7. การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic planning)
8. การทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ คือ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนด้วยการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการ มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาตัวชี้วัด พัฒนาระบบข้อมูล มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การบริหารอย่างสมดุล หรือ เทคนิค Balanced Scorecard (สถาบันพัฒนาผู้บริหาร การศึกษา, 2548) เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานโดยอาศัยการวัดและการประเมินผลเป็นหลัก เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่า ได้พิจารณาองค์กรด้านต่างๆ อย่างครบถ้วน

ลักษณะของการบริหารอย่างสมดุล จะช่วยผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบหลากหลาย สามารถรับทราบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กรได้อย่างสะดวกรวดเร็ว เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องเสียเวลาไปกับข้อมูลจำนวนมาก

การกำหนดมุมมองและวัตถุประสงค์ของการบริหารอย่างสมดุลของสถาบันอุดมศึกษาได้แก่

- 1) งบประมาณ และทรัพยากร 2) การเรียนรู้และพัฒนา 3) กระบวนการ 4) ผู้เรียน

โดยกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละมุมมอง ดังนี้

1. พิจารณามหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์การดำเนินงานแต่ละมุมมองอย่างไร

2. จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ว่าวัตถุประสงค์ใดเป็นเหตุ และวัตถุประสงค์ใดเป็นผล
3. เขียนแผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมองนั้น
4. อาจใช้ข้อคำถามนำ และคำตอบ ในการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละมุมมอง

6. การบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานสมรรถนะ หรือ Competencies Based Development (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548) การบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานสมรรถนะ คือ การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการ ปรัชญาของสมรรถนะที่สำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อว่าคนและความสามารถของคนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์กรได้ ความหมาย ก็คือ

1. องค์กรจะอยู่รอดหรือเจริญเติบโตได้นั้น จะต้องสร้างหรือเพิ่มคุณค่าของงานหรือผลผลิตอยู่ตลอดเวลา และต้องเป็นการสร้างหรือเพิ่มคุณค่าที่ดีกว่าองค์กรอื่นในสายตาของผู้รับบริการ
2. องค์กรที่มีคุณค่าเป็นเลิศ ต้องเป็นองค์กรที่ยั่งยืน ประเภทที่ผู้รับบริการไม่อาจขาดเราได้
3. ไม่ควรสร้างมาตรฐานของสมรรถนะให้กับงานที่ไม่เกิดประโยชน์

ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานสมรรถนะ เป็นทิศทางสำคัญของการเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงาน ด้วยการบูรณาการศักยภาพของสมรรถนะทั้งปวง ก่อให้เกิดเป็นความสามารถ หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน

7. รูปแบบการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ หรือ PDCA (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548) ถ้าพิจารณาจากระบบการบริหารจัดการศึกษาภายในสถาบันอุดมศึกษาจะเห็นว่าการบริหารจัดการจะอยู่กระบวนการที่ 1 การควบคุมคุณภาพการศึกษา และกระบวนการที่ 2 การตรวจสอบทบทวนและปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan – Do – Check – Action) ของ ดร.เดมมิง (Dr. Deming) นั่นเอง

กระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของหลักการบริหารที่เป็นกระบวนการครบวงจร (P D C A) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (จาร์ส นองมาก, 2545)

1. การวางแผน (P – Plan) เป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ
 2. การปฏิบัติตามแผน (D – Do) เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการวางแผน
 3. การตรวจสอบประเมินผล (C – Check) เป็นการประมาณค่าการดำเนินงานว่าเด่น ด้อย ดี ไม่ดี มากน้อยแค่ไหน เพียงใด โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังไว้กับสิ่งที่ทำได้จริง
 4. การปรับปรุงงาน (A – Action) เป็นการนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงเพื่อพัฒนางาน
- การดำเนินงานตามวงจร PDCA จะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเช่นเดียวกัน เมื่อปฏิบัติกิจกรรมในขั้นที่ 1 เสร็จ ก็ต่อไปขั้นที่ 2 ขั้นที่ 3 และขั้นที่ 4 ตามลำดับ เมื่อครบรอบหนึ่งในขั้นที่ 4 แล้ว ก็จะขึ้นขั้นที่ 1 ในรอบต่อไปอีก วนเวียนอยู่เช่นนี้

จากทฤษฎีการบริหารจัดการกับการบริหารสถาบันอุดมศึกษาทั้ง 7 รูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ เพื่อนำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว มาใช้เป็นหลักการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทางปฏิบัติ ได้ดังนี้ จุดมุ่งหมาย (Purpose-P) หลักการ (Principle-P) การมีส่วนร่วม (Participation-P) ส่งผลต่อการสร้างระบบงานและองค์กร (Organization-O) รองรับ "สถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น" เป็นจุดมุ่งหมายของการดำเนินการมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากนั้น ขบวนการเหนี่ยวนำให้ความเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นมีความชัดเจนมีระบบสู่การปฏิบัติโดยนำเอาทรัพยากรในชุมชนมาประสานกับทรัพยากรในมหาวิทยาลัย ด้วยการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร และ ทฤษฎีระบบ เป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติในทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ทั้งนี้ "คุณภาพ" เป็นสิ่งที่เน้นผลจากการปฏิบัติตามการบริหารอย่างสมดุล โดยสร้างความพร้อมสู่แนวทางตามพระราชบัญญัติและการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม โดยกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานสมรรถนะ เพื่อรองรับเป้าหมาย หลักการ และการมีส่วนร่วม

จากจุดมุ่งหมายและหลักการ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรมีลักษณะองค์กรในเชิงการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การใช้ข้อมูลท้องถิ่นแปลนโยบายส่วนกลาง ไปสู่ปฏิบัติการท้องถิ่นโดยลำดับกลุ่มจาก ประเทศ ภาค ส่วนของภาค จังหวัด กลุ่มอำเภอ ตำบลหมู่บ้าน ชุมชน
2. การกระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ
3. การร่วมปฏิบัติงานด้วยการบริหารอย่างสมดุลบนพื้นฐานสมรรถนะ

การบริหารจัดการดังกล่าวจะทำให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตมีประสิทธิภาพตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ทั้งในเชิงความแข็งแกร่งทางวิชาการและความมีศักดิ์ศรีของสถาบันแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อท้องถิ่นสังคม

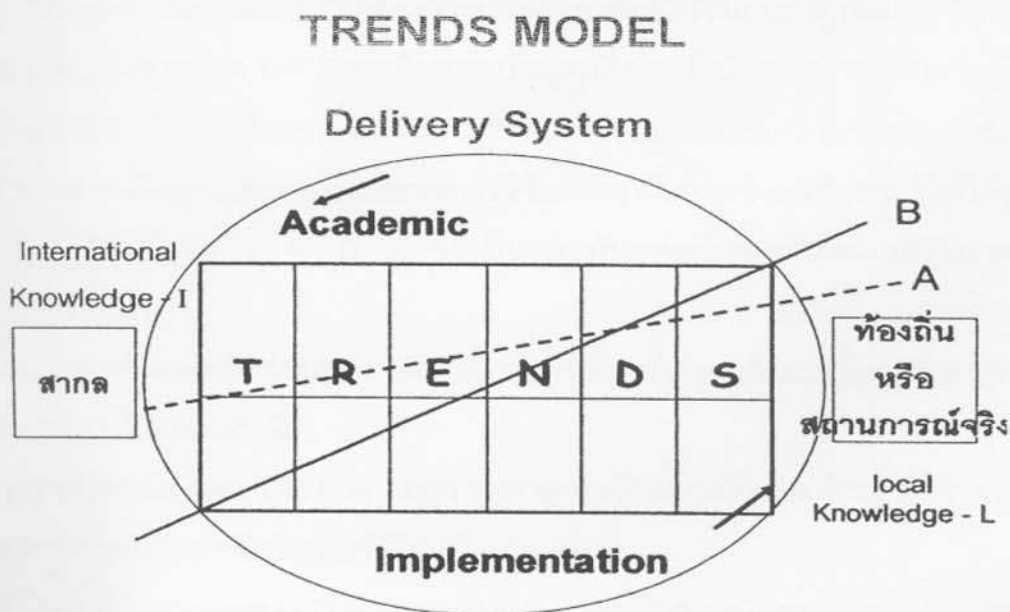
1.2 TRENDS – Model กับการพัฒนาการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา

จากนโยบาย "ปฏิบัติการสร้างความพร้อม" ของ รศ.ดร.สุพล วุฒิเสน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ซึ่งใช้หลัก PPPO – Purpose Principle Participation and Organization นั้น ความมุ่งหมาย (P – Purposes) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา คือ ต้องการเป็น "มหาวิทยาลัยระดับประเทศ หรือ National University" ซึ่งทำหน้าที่รวมศูนย์ความรู้จากระดับสากลสู่การพัฒนาท้องถิ่นระดับประเทศ โดยมีท้องถิ่นระดับภาคและระดับเฉพาะชุมชนเป็นองค์ประกอบ นอกจากนั้นตามหลักการ (Principle – P) ของมหาวิทยาลัย ซึ่งตามความในมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ได้ระบุ สถานภาพและบทบาทของมหาวิทยาลัย โดยยึดเป็นหลักการดังนี้ (อาภา วรณฉวี, 2549)

“มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนา เทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู”

ดังนั้น ในทางปฏิบัติมหาวิทยาลัยจะต้องเก่งทั้งวิชาการในระดับสากล (International) และเก่งในวิชาการท้องถิ่น (Local) ซึ่งจะบังเกิดผลได้โดยมีขบวนการ “ระบบปฏิบัติ หรือ Delivery System” 6 ขั้นตอนและทุกขั้นตอนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของส่งต่อกันเป็นระบบ เรียกว่า “TRENDS Model” ดังแผนภูมิประกอบต่อไปนี้



ขั้นที่ 1 การถ่ายทอดความรู้สากลแก่นักศึกษาทุกประเภท อันถือเป็นภารกิจพื้นฐานที่อาจารย์สถานศึกษากระทำอยู่แล้ว (Transmitting of International Knowledge – T)

ขั้นที่ 2 การพยายามเข้าใจท้องถิ่นบนฐานของวิชาการสากล โดยการศึกษาข้อมูลการวิจัย (Research/ Recovery of Data – R)

ขั้นที่ 3 เมื่อได้ข้อมูลจากการสรุปและการวิจัย ต้องมีการตรวจสอบในท้องถิ่นหรือในสถานการณ์จริง เพื่อให้เกิดความมั่นใจก่อนเผยแพร่ (Experiment in Local Situation – E)

ขั้นที่ 4 สรุปจาก 3 ขั้นตอนแรกให้เหมาะสมสำหรับเผยแพร่ในท้องถิ่น สิ่งที่ได้รับจะเป็น สิ่งใหม่ที่เหมาะสมกับท้องถิ่น (Newly appropriate Knowledge – N)

ขั้นที่ 5 ขั้นการหรือการเผยแพร่ให้นักศึกษา (Distribution of Knowledge to Development – D)

ขั้นที่ 6 ขั้นการนำสิ่งค้นพบสู่การพัฒนาท้องถิ่น (Service to Locality – S)

จากแผนภูมิจะมีเส้นแบ่งครึ่งของสี่เหลี่ยมเป็นสองส่วน ส่วนบนจะเน้นการปฏิบัติการด้านวิชาการ (Academic) ส่วนล่างจะเน้นการปฏิบัติการด้านนำองค์ความรู้ไปใช้และปฏิบัติ (Implementation) ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายต้องการ TRENDS ในสัดส่วนที่แตกต่างกัน คือ

1) หากสถาบันอุดมศึกษาใดเน้นการทำวิจัยมากกว่าการนำองค์ความรู้ไปใช้และปฏิบัติ คือ มีสัดส่วนของ T R E มากกว่า N D S จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัย อาจเรียกว่า "สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัย" (Research Oriented Institute)

2) หากสถาบันอุดมศึกษาใดเน้นการนำองค์ความรู้ไปใช้และปฏิบัติมากกว่าการทำวิจัย คือ มีสัดส่วนของ N D S มากกว่า T R E จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการนำองค์ความรู้ไปใช้และปฏิบัติ อาจเรียกว่า "สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการปฏิบัติการ" (Operation Oriented Institute)

3) หากสถาบันอุดมศึกษาใดเน้นการทำวิจัยเท่าๆ กับการนำองค์ความรู้ไปใช้และปฏิบัติ คือ มีสัดส่วนของ T R E เท่ากับ N D S จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัย อาจเรียกว่า "สถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น"

เส้น A จะกำหนดสัดส่วนของ TRENDS ของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ว่าเน้นปฏิบัติการในด้านใดมากกว่ากัน อธิบายได้ดังนี้

1) หากมีสัดส่วนของ T R E มากกว่า N D S จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัย อาจเรียกว่า "สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการวิจัย"

2) หากมีสัดส่วนของ N D S มากกว่า T R E จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการนำองค์ความรู้ไปใช้และปฏิบัติ อาจเรียกว่า "สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการปฏิบัติการ"

ดังนั้น หากสถาบันอุดมศึกษาใดมีสัดส่วนของ TRENDS แบบเส้น A แสดงว่าสถาบันอุดมศึกษานั้นเน้นปฏิบัติการโดยการนำองค์ความรู้ไปใช้และปฏิบัติมากกว่าการทำวิจัย เพราะสัดส่วนของ N D S มากกว่า T R E

สำหรับเส้น B จะแสดงถึง "สถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น" ซึ่งจะมี TRENDS อยู่ในสัดส่วนและระดับเดียวกัน เหตุผลที่เข้าใจอย่างง่าย คือ สถาบันอุดมศึกษาจะบริหารสังคมที่ตนเอง "ตั้งอยู่" ในท้องถิ่นของตนได้ จะต้องมีความรู้สากล (International Knowledge – T) สูงและต้องปฏิบัติการ

TRENDS ตามลำดับ ดังนั้น หากสถาบันอุดมศึกษาใดมีส่วนหนึ่งของ TRENDS แบบเส้น B แสดงว่า สถาบันอุดมศึกษานั้นเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นทั้งการวิจัยและการปฏิบัติการโดยการนำองค์ความรู้ไปใช้และปฏิบัติ เพราะสัดส่วนของ T R E เท่ากับ N D S

หากปฏิบัติตาม TRENDS Model ความรู้ใหม่จากท้องถิ่น (Local Knowledge) จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้สากล (International Knowledge) และความรู้สากลจะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ท้องถิ่นหมุนเวียนเป็นวัฏจักร ซึ่งเป็น "ยุทธศาสตร์สถานการณ์" ที่ทำให้ทั้งนักศึกษาและอาจารย์เข้าใจลึกซึ้งในวิชาการจากสถานการณ์จริง โดยมีการศึกษาวิจัยจากแหล่งของความรู้จริง ๆ (Local-based-Research) และเน้นหนักให้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

การเรียนการสอนของอาจารย์สามารถดำเนินไปตาม TRENDS Model ได้ตามลำดับ ซึ่งความรู้สากลและความรู้ท้องถิ่นจะหมุนเวียนพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น "ยุทธศาสตร์สถานการณ์" ที่ทำให้นักศึกษา และอาจารย์เข้าใจลึกซึ้งในวิชาการของสถานการณ์จริง เป็นการทําวิจัยโดยอิงพื้นฐานข้อมูลของท้องถิ่นเป็นหลัก (Local – based – Research)

การเรียนการสอนด้วยวิธีนี้ จัดว่าเป็น Delivery System ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติในทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นหมายถึงการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

การกระทำให้สู่การปฏิบัติ หรือ Delivery System ตาม TRENDS Model นี้ เป็นประเด็นสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติในทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นักศึกษาได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ตามหลักวิชาที่ตนเองมุ่งสู่การดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพ นอกจากนี้ ยังเป็นการสนองปรัชญา ความมุ่งหมาย และหลักการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในอันที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่สมบูรณ์ที่สนองความต้องการของท้องถิ่นได้

1.3 แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่แห่งประเทศไทย และต่างประเทศ

จากการวิเคราะห์รูปแบบมหาวิทยาลัยของประเทศไทยและต่างประเทศในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา (2541-2550) ได้รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทย สรุปได้ 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ที่เป็นนิติบุคคล มีความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงานยึดหลักการปกครองตนเอง การดำเนินการต่างๆ ล้วนสุดที่มหาวิทยาลัย
2. รูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีระบบการบริหารงานที่เป็นอิสระ แยกออกจากระบบราชการพลเรือน
3. รูปแบบการปฏิรูประบบราชการภายในสถาบัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของ

ระบบราชการใหม่ เป็นการปรับโครงสร้างและการบริหารงานภายในส่วนราชการนั้นๆให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. รูปแบบระบบคู่ขนานระหว่างระบบราชการ และระบบนอกระบบราชการภายในสถาบันโดยหน่วยงานใดที่มีความเข้มแข็ง สามารถหาเงินรายได้ได้มาก ก็สามารถแยกเป็นหน่วยงานอิสระที่มีการบริหารจัดการที่ไม่ใช่ระบบราชการได้ เพื่อความคล่องตัวมีประสิทธิภาพและจัดการรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัยได้ดียิ่งขึ้น

ส่วนรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ของแต่ละประเทศมีสาระสำคัญในเรื่องโครงสร้างการบริหารการศึกษา ลักษณะการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมของประชาชนสรุปได้ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยที่มีอิสระในการปกครองตนเองมาตั้งแต่ต้น
2. รูปแบบมหาวิทยาลัยในสังกัดรัฐบาล

สรุปได้ว่ารูปแบบของมหาวิทยาลัยทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศที่ผ่านมาเป็นรูปแบบของมหาวิทยาลัยที่มีการผสมผสานระหว่างรูปแบบต่างๆ โดยขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ของผู้บริหารนั้นๆ รูปแบบการบริหารจัดการมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาดแต่องค์ประกอบที่เป็นลักษณะร่วมของทุกรูปแบบ คือ จะต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นวิชาการ มีอิสระ มีความคล่องตัว และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ในช่วงทศวรรษใหม่ ผู้วิจัยสรุปสังเคราะห์ได้ว่าแนวคิดการอุดมศึกษาแนวใหม่ของประเทศไทยและต่างประเทศ จะเป็นไปเพื่อการพัฒนาการอุดมศึกษาในระดับชุมชนท้องถิ่น (community-based university) เป็นการกระจายศูนย์การการศึกษาอุดมศึกษาสู่ภูมิภาคเป็นมหาวิทยาลัยไซเบอร์ในอนาคต (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

สำหรับมหาวิทยาลัยไซเบอร์ของประเทศไทยเป็นแนวคิดการอุดมศึกษาแนวใหม่ซึ่งสนองตอบนโยบายการพัฒนาอุดมศึกษาในลักษณะเครือข่ายภูมิภาคของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักคือมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งให้สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษาในโลกปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งสถาบันการศึกษาไทยกำลังก้าวเข้าสู่ยุคการปรับตัวอย่างมากมาด้วยสภาวะกดดันทั้งจากในประเทศและต่างประเทศที่เน้นคุณภาพที่ดีในการให้บริการการศึกษา เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมท่ามกลางการแข่งขันสูงในโลก การนำเสนอรูปแบบการดำเนินงานของโครงการมหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทยแบบการกระจายศูนย์สู่ภูมิภาคได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและนำมาเชื่อมโยงสู่การปรับปรุงการดำเนินงานในอนาคต โดยมีประเด็นหลัก 7 ประเด็น (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) คือ

1. นโยบาย รัฐบาลไทยมีนโยบายให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยดิจิทัลโดยมีการตั้งหน่วยงานเชื่อมโยงและดูแลด้านโครงข่ายการสื่อสารความเร็วสูงระหว่างมหาวิทยาลัย โดยจัดตั้งโครงการมหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทยเพื่อดำเนินการสนับสนุนสถาบันอุดมศึกษาให้เริ่มจัดการเรียนการสอนบนทางไกลแบบอีเลิร์นนิ่ง (e-Learning) สอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) ได้เน้นให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเข้าถึงและการลดช่องว่างเพื่อให้อุดมศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง โดยการนำสื่อการเรียนรู้ออกสู่อุตสาหกรรม ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดการปรับคุณภาพของสื่อการสอนโดยธรรมชาติแล้วยังก่อให้เกิดนวัตกรรมการเรียนแบบระบบเปิดของสื่อการเรียนการสอนจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งโดยเฉพาะสถาบันการศึกษาที่ขาดแคลนสื่อความรู้ จะนำไปสู่คุณภาพของระบบการศึกษาทั้งระบบโดยเชื่อมโยงการดำเนินการตามภารกิจหลักของการอุดมศึกษาของประเทศที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรและองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ผู้ประกอบการ และชุมชนท้องถิ่น

2. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดการศึกษาในต่างประเทศ นโยบายการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดการศึกษาในประเทศญี่ปุ่นมีความพร้อมด้านการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อจัดการศึกษาจากภาครัฐ มีราคาถูกและยังก้าวหน้าไปสู่เทคโนโลยีใหม่ในลักษณะการจัดการศึกษาแบบเคลื่อนที่ (mobile learning) ที่จะเป็นแนวโน้มในอนาคต

3. การศึกษาข้อมูลด้านคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ระบบคุณภาพในการจัดการศึกษาแบบอีเลิร์นนิ่ง มีความเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ผ่านอินเทอร์เน็ตนี้จะมีคุณภาพที่ทัดเทียมหรือดีกว่าการเรียนรู้แบบ ปัจจุบันได้ภายใน 3 ปีข้างหน้า(2552- 2555) ต้องคำนึงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องใน 5 ประเด็นหลัก คือ ผู้รับบริการ คณาจารย์ การเข้าถึงบทเรียน การเงินและงบประมาณ ที่คุ้มค่า และประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

4. แนวโน้มรูปแบบการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการศึกษาทางไกลระดับอุดมศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยมีแนวโน้มการจัดการศึกษาในระบบเปิด โดยการสอนต้องเปลี่ยนจากครูเป็นผู้ป้อนความรู้ให้นักศึกษาเป็นระบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางกำหนดการเรียนรู้เองและเรียนรู้แบบโครงงานมากขึ้น ลักษณะการเรียนรู้เปลี่ยนเป็นเน้นแสงและเสียง การรับความคิดเห็น การทำงานเป็นกลุ่มและการใช้ตรรกะของเกมมาปรับใช้ในการเรียนการสอน

5. การใช้งานอีเลิร์นนิ่งของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย สถาบันอุดมศึกษาต้องมีความพร้อมในการใช้อีเลิร์นนิ่ง โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเพื่อชุมชนท้องถิ่น ทั้งในรูปแบบของการจัดตั้งศูนย์ให้บริการ และ ทรัพยากรบุคคลเช่น นักออกแบบระบบการสอน รวมไปถึงบุคลากร

ที่ดูแลระบบของหน่วยงาน ต้องมีการใช้ระบบบริหารจัดการ อำนาจผู้สอน ซึ่งผู้สอนอาจยังให้ความสนใจไม่เท่าที่ควรในการผลิตเนื้อหาหรือการนำสื่อการสอนไว้ในระบบ ต้องแก้ปัญหาในเรื่องการขาดแคลนบุคลากรผู้ผลิตบทเรียนและผู้เขียนโปรแกรม

6. โครงการมหาวิทยาลัยไทยในอนาคตมีเป้าหมายสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยหลักของประเทศและสร้างแนวร่วมกับต่างประเทศที่มีความเข้มแข็ง โดยสนับสนุนการแบ่งปันทรัพยากรในระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและระดับอื่นๆ เพื่อช่วยผลักดันการยกระดับคุณภาพการอุดมศึกษาไทยด้วยการเปิดใช้เนื้อหาที่มีโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย โดยเน้นการจัดทำสื่อบทเรียนออนไลน์ในวิชาที่ทุกมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้งานร่วมกันได้

7. การนำเสนอรูปแบบ โครงการมหาวิทยาลัยไทยในอนาคตเป็นรูปแบบการกระจายศูนย์สู่ภูมิภาค โดยการใช้ไอซีทีในการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ในการดำเนินงานในระยะที่ 1 (ปีพ.ศ.2448-2551) และระยะที่ 2 (ปีพ.ศ.2552-2555) คือการสนับสนุน พัฒนา ช่วยเหลือ และร่วมมือ ในระยะที่ 2 (ปีพ.ศ.2552-2555) และในระยะที่ 3 (ปีพ.ศ.2556-2559) เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของโครงการไปเป็นหน่วยงานจัดสรรทรัพยากรควบคุมและติดตามให้เป็นไปตามเป้าหมายการจัดสรร โดยโครงการมหาวิทยาลัยไซเบอร์ไทยจะจัดตั้งศูนย์อีเลิร์นนิ่งในภูมิภาคจำนวน 9 แห่ง เพื่อให้การช่วยเหลือแก่สถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น กลยุทธ์นี้จะทำให้เกิดความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนและความรับผิดชอบที่มากขึ้นระหว่างมหาวิทยาลัยในเครือข่ายและชุมชนในท้องถิ่น ตลอดจนภาคเอกชนในพื้นที่ ให้ความสำคัญกับความร่วมมือของชุมชนและองค์กรเอกชนเพื่อสร้างหลักสูตรอีเลิร์นนิ่งที่มีคุณภาพสำหรับการศึกษาทุกระดับซึ่งรวมไปถึงการศึกษาดูแลชีวิต เพื่อขยายโอกาสการศึกษาสู่ทุกกลุ่มประชากรซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง และด้วยรูปแบบการบริหารจัดการดังกล่าวจะมีความโปร่งใส เป็นธรรมและเป็นไปตามต้องการของชุมชน มีการกำกับประเมินและ ติดตามจากส่วนกลางคือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและจากเครือข่ายภูมิภาค จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงประสิทธิภาพและคุณภาพ (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550)

จากการศึกษาวิเคราะห์ ผู้วิจัยค้นพบว่า วาระของการอุดมศึกษาได้ก้าวออกจากประเด็นเดิมในเรื่องของความเป็นมหาวิทยาลัยในระบบหรือนอกระบบราชการไปอีกหลายก้าวแล้ว กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาจะมุ่งตอบโจทย์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชนอย่างเต็มรูปแบบที่จะไม่จำกัดกลุ่มผู้รับบริการ ไม่จำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ เน้นการเข้าถึงผู้เรียนและองค์ความรู้ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมการเรียนแบบระบบเปิดอันจะนำไปสู่คุณภาพของระบบการศึกษาทั้งระบบโดยเชื่อมโยงการดำเนินการตามภารกิจหลักของการอุดมศึกษาของประเทศที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรและองค์ความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ผู้ประกอบการ และชุมชนท้องถิ่น ดังที่กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะจะเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในท้องถิ่น 40 แห่งทั่วประเทศ ในด้านการพัฒนาบุคลากรและพิจารณาลงทุนงบประมาณเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างองค์

ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในแต่ละเขตพื้นที่และสร้างเครือข่ายวัฒนธรรม เพื่อจะได้รูปแบบการเรียนการสอนที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนและสังคม โดยรอบของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ทดแทนการเปิดศูนย์นอกที่ตั้งที่มีเพียงห้องเรียนและผู้สอน ทำให้การบริหารจัดการด้านวิชาการและด้านอื่นๆเกิดความคุ้มค่าในประสิทธิภาพการเรียนรู้ ตามแนวคิดการอุดมศึกษาแนวใหม่ของไทยและต่างประเทศอย่างแท้จริง

1.4 ทิศทางอุดมศึกษาโลกและคุณลักษณะของอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21

เนื่องมาจากกระแสความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ

วิทยาการ เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของโลกที่ไร้พรมแดน ตลอดจนความสำเร็จของการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และความสำเร็จของการจัดการศึกษาเพื่อทุกคน (Education for all) มีผลต่อความต้องการการศึกษาอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น และเพราะการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษามีความสำคัญต่อการผลิตกำลังคนในระดับสูงที่จะเป็นกำลังสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทำให้ทุกประเทศในโลกเห็นความจำเป็นที่ไม่อาจละเลยในอันที่จะต้องปฏิรูปการศึกษาในระดับนี้ ทั้งนี้เพื่อให้ก้าวทันและก้าวนำต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประเด็นสำคัญที่ทุกประเทศประสบและจำเป็นจะต้องร่วมกันพัฒนาการศึกษาระดับนี้ ในลักษณะก้าวนำและก้าวทันกระแสโลกาภิวัตน์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) มีดังนี้

1. แนวโน้มของการศึกษาอุดมศึกษา การศึกษาอุดมศึกษาในปัจจุบันและในอนาคต ได้กลายเป็นการศึกษาที่จำเป็นและมีความต้องการสูง เนื่องมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการโดยเฉพาะอย่างยิ่งวิทยาการด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร การจัดการศึกษาในระดับนี้จึงจำเป็นต้องขยายและกระจายโอกาสของการศึกษาให้เป็นไปอย่างกว้างขวาง โดยต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการขยายโอกาสทางการศึกษา ต้องมีความหลากหลาย ทั้งในรูปแบบการจัดการศึกษาลักษณะรูปแบบระบบการเรียนการสอน ต้องมีระบบบริหารและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดทางการเงินมีผลให้จะต้องมีการจัดวางระบบการนำทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นผู้สอน อุปกรณ์การเรียนการสอน อาคารสถานที่ที่มีอยู่มาใช้อย่างคุ้มค่า และจะต้องมีการจัดวางระบบการระดมความร่วมมือจากแหล่งต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนการศึกษาอย่างเป็นทางการ ซึ่งการจะได้รับความร่วมมือจากแหล่งต่างๆ เช่นจากภาครัฐ ภาคเอกชน หรือชุมชน ที่สถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่ หรือแม้แต่ว่าความร่วมมือจากต่างประเทศก็ตาม ย่อมหมายถึงการจัดการศึกษาอุดมศึกษาจะต้องส่งผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและวิทยาการได้อย่างมีนัยสำคัญ ทำให้สังคมคำนึงถึงความชอบธรรมที่จะต้องเข้ามาช่วยรับภาระเพื่อการลงทุนระยะยาว ในการพัฒนาประเทศและการแข่งขันกับนานาประเทศ

2. การศึกษาอุดมศึกษาในโลกทัศน์ใหม่ การจัดการศึกษาอุดมศึกษาที่จะต้องตอบสนองต่อโลกทัศน์ใหม่หมายถึงการที่ประเทศต่างๆ จะใช้กลไกของการศึกษาอุดมศึกษาพัฒนาประเทศให้ก้าวทันกระแสความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว และไร้ขอบเขต เป็นไปได้อย่างทัดเทียม คือสามารถลดความแตกต่างระหว่างประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่กำลังพัฒนาได้อย่างมาก

ดังนั้นการจัดการศึกษาระดับการศึกษาอุดมศึกษาในโลกทัศน์ใหม่ จะต้องหมายถึงการจัดการศึกษาที่เกิดประสิทธิผลสูงใน 3 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ดังนี้

1.1 ความสอดคล้อง หมายถึง การจัดการเรียนการสอนจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ของสังคมภายในประเทศ สังคมโลก จะต้องมีความสอดคล้องกับโลกของการงาน (links with the world of work in a board sense) คือผู้ผ่านการศึกษาในระดับนี้ นอกจากจะต้องมีความสามารถในการทำงานแล้ว ยังจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างงาน และพัฒนาตนเองให้ก้าวทันวิทยาการอยู่เสมอและที่สำคัญการจัดการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษาจะต้องสอดคล้องกับความก้าวหน้าของวิทยาการและการให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมงานวิจัยอย่างจริงจัง และอย่างเป็นทางการ

1.2 คุณภาพ หมายถึง ระบบการศึกษาอุดมศึกษาในทุกขั้นตอน จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลแก่ผลผลิต กล่าวคือจะต้องมีกระบวนการบริหารและจัดการ ที่มีความเป็นอิสระทางด้านวิชาการและการบริหารจัดการภายใน ซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพมีประสิทธิภาพ และมีความสอดคล้องตรงตามความต้องการของชุมชนในประเทศ และของประเทศในระดับสากล มีกระบวนการผลิตที่สมบูรณ์ คือมีอาคารสถานที่ ห้องเรียน สิ่งแวดล้อมทางวิชาการ อุปกรณ์ และสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนเทคโนโลยีทางการสื่อสาร และต้องมีความทันสมัย มีคุณภาพ มีความพอเพียง ที่สามารถส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนตลอดจนการวิจัยสัมฤทธิ์ผลเป็นไปอย่างกว้างขวางและหลากหลาย สำหรับผู้สอนและนักวิจัยที่เป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตบัณฑิต ก็จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการพัฒนาและส่งเสริมเพื่อให้ได้คุณภาพ มีความเสียสละ และมีขวัญและกำลังใจที่ดีเพื่ออยู่ในระบบอย่างมีคุณค่า โดยนับตั้งแต่การมีระบบการคัดเลือกบุคคลที่สามารถได้บุคคลที่เหมาะสมและได้บุคคลที่มีความสามารถ มีคุณธรรม และมีความรับผิดชอบเข้าสู่ระบบ การมีระบบพัฒนาบุคลากรระหว่างประจำการ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพเพื่อให้โอกาสต่อการก้าวสู่การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และประการสุดท้ายต้องมีกระบวนการคัดเลือกตัวป้อน คือหมายถึงความสามารถคัดเลือกบุคคลได้เข้าเรียนตรงตามความสามารถและความสนใจจะช่วยให้ผู้เรียนได้มีทักษะและพัฒนาการในการใช้ชีวิตและทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างประสบความสำเร็จ

1.3 ความเป็นสากล อันเนื่องมาจากความเจริญและความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีของโลกที่ไร้พรมแดน ซึ่งทุกประเทศต่างก็ตระหนักถึงกระแสดังกล่าว และได้ตื่นตัวต่อการปรับตัวในทุกด้าน ให้มีความเป็นสากล เพื่อให้สามารถกลมกลืนก้าวทันและสามารถต่อกรกับทุกประเทศในโลกได้อย่างชาญฉลาดในขณะเดียวกันทุกประเทศก็ได้พัฒนาการเรียนการสอนในระดับการศึกษาอุดมศึกษาให้มีความเป็นสากลเพิ่มขึ้น

จากแนวคิดและนวัตกรรมการปฏิรูปอุดมศึกษา รวมทั้งปัจจัยภายนอกและภายในประเทศ และทิศทางอุดมศึกษาโลกดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดคุณลักษณะของอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 และเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาอุดมศึกษา (กองแผนงาน, 2548 และคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549) ดังต่อไปนี้

1. อุดมศึกษาเพื่อปวงชน

แนวทางการจัดการอุดมศึกษาในอนาคต จะต้องปรับเปลี่ยนจากการศึกษาสำหรับคนกลุ่มน้อย เป็นอุดมศึกษาเพื่อปวงชน ตามทิศทางของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเปิดโอกาสและกระจายโอกาสอุดมศึกษาอย่างหลากหลายและเป็นธรรม ไม่เฉพาะกลุ่มประชากรวัยอุดมศึกษา แต่เป็นอุดมศึกษาสำหรับประชาชนทั้งวัยเรียนและวัยทำงาน ทุกสถาบันจะต้องถือเอาภารกิจเรื่องการฝึกอบรมสำหรับแรงงานและผู้ประกอบการเป็นภารกิจสำคัญ รวมทั้งจะต้องมีการจัดระบบการเรียนรู้ทางไกลผ่านสื่อสารสนเทศต่างๆ เพื่อให้กระบวนการศึกษาต่อเนื่อง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างความหลากหลายในระบบอุดมศึกษา

ในอนาคตอุดมศึกษาไทยจะต้องแสวงหารูปแบบใหม่ในการจัดการศึกษาที่มีความหลากหลาย และยืดหยุ่น เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสนองความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น ความหลากหลายของอุดมศึกษา ประกอบด้วย ภารกิจที่แตกต่างขององค์กรอุดมศึกษา รูปแบบการถ่ายทอดความรู้ไปจนถึงความหลากหลายของรูปแบบการบริหารจัดการ และการระดมทรัพยากรด้วยความหลากหลายเช่นนี้เท่านั้น ที่อุดมศึกษาจะสามารถสนองตอบความต้องการ และแก้ปัญหาที่หลากหลายในสังคมไทยแห่งอนาคตได้ ระบบอุดมศึกษาไทยจะประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาที่หลากหลายทั้งสถานะและภารกิจ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐที่จะทยอยออกจากระบบตามความพร้อมในอนาคต สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542).

นอกจากนี้ ระบบอุดมศึกษายังประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจหลากหลายกระจายกันอยู่ในท้องถิ่นต่างๆ ตั้งแต่ สถาบันอุดมศึกษาของชุมชนท้องถิ่นดังเช่นมหาวิทยาลัย

ราชภัฏ ไปจนถึงมหาวิทยาลัยที่เน้นเฉพาะการวิจัย ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะต้องสรรค์สร้าง ความรู้และความเป็นเลิศในการดำเนินภารกิจ ด้วยโครงสร้างและระบบบริหารที่เหมาะสมกับเอกลักษณ์ และความเชี่ยวชาญของตนเอง

3. การปฏิรูปการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ

อุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้ก้าวทัน และนำการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูปการเรียนการสอน หลักสูตร เพื่อสร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ มีความใฝ่รู้ สามารถคิดวิเคราะห์ วิจัย ริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความรู้ในสาขา และมีมาตรฐานจริยธรรม รวมทั้ง ส่งเสริมการทำวิจัย การพัฒนาคณาจารย์ การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การปรับปรุงระบบการ รับเข้า การเทียบโอนหน่วยการเรียน เพื่อความเสมอภาคควบคู่กับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทาง วิชาการของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ จะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ การกำหนด มาตรฐานและประเมินคุณภาพ รวมทั้งมีระบบประกันคุณภาพตลอดจนมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน กลางในการรับรองหลักสูตรทุกระดับประเภทและเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณภาพการจัดการที่เป็น มาตรฐานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชนหรือสถาบันต่างประเทศที่มาดำเนินการ ในประเทศ

4. การพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศไทยสู่ความเป็นสากล

อุดมศึกษาของประเทศไทยจะทันสมัยและทันโลกได้เมื่อพัฒนาเข้าสู่ระบบสากล หรือนานาชาติได้ คือ การอุดมศึกษาไทยจะต้องมีความสัมพันธ์กับนานาชาติ สามารถดูดซับองค์ความรู้ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติเข้าสู่คลังแห่งความรู้ ถ่ายเทความรู้อันทันสมัยสู่ชน ชาวไทย เพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์ความกลมกลืนหรือดุลยภาพระหว่างสังคม กับชนชาติอื่น (สิปปนนท์ เกตุทัต, 2546) สถาบันอุดมศึกษาไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาก้าวเข้าสู่ระบบสากลได้โดยจะ ต้องมีแผนพัฒนาและดำเนินการที่ชัดเจนและอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสถาบันอุดมศึกษา ในส่วนภูมิภาคจะต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมใน ภูมิภาค สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศเพื่อนบ้านและประเทศพัฒนา และดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติในความร่วมมือนั้นอย่างจริงจัง ในขณะเดียวกัน การอุดมศึกษาไทย จะต้องร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวกับการให้นักศึกษาต่างชาติ มารับบริการศึกษาในประเทศไทย ในการร่วมกำหนดแนวทางผ่อนผันหรืออำนวยความสะดวกให้กับ นักศึกษาต่างชาติที่ต้องการมาศึกษาในประเทศไทยรวมทั้งแนวทางในการประชาสัมพันธ์และสร้าง ความมั่นใจให้กับนักศึกษาต่างชาติถึงหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรที่อุดมศึกษาไทยมีความพร้อมใน ลำดับสูงและมีคุณภาพ

5. การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

อุดมศึกษาของประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

เพื่อช่วยเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน และศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย การให้คุณค่าแก่คนหรือบุคลากรในฐานะทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดขององค์กร การส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับอย่างจริงจัง ทั้งในรูปแบบการศึกษาต่อ การฝึกอบรมไปจนถึงการเรียนรู้ร่วมกัน การมีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและเข้าถึงบุคลากรอย่างทั่วถึง การให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานในการทำงานและการมีกิจกรรมวิจัยรูปแบบต่างๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ แก้ปัญหาและพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเป็นการเชื่อมโยงองค์ความรู้ของอุดมศึกษากับสถานการณ์จริง ให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการหรือการเปลี่ยนแปลงของภาคต่างๆ ได้อย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตต่อไป

6. การพัฒนาบุคลากรและการสนับสนุนการวิจัย

สถาบันอุดมศึกษา (จรัส สุวรรณเวลา, 2545) พึงให้ความสำคัญในการลงทุนหรือได้รับการสนับสนุนในการลงทุนในเชิงโครงสร้าง และปัจจัยพื้นฐานอย่างพอเพียง โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่ศูนย์สารสนเทศและหน่วยงานวิจัยสถาบัน ตลอดจนฝ่ายวิชาการของแต่ละสถาบัน เพื่อเป็นฐานรองรับงานประกันคุณภาพควบคู่กับการลงทุนพัฒนาคนไทย สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งควรได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนากำลังคนอย่างเต็มที่ รวมถึงการพัฒนาอาจารย์รุ่นใหม่ทดแทนการเกษียณอายุและการเพิ่มพูนความรู้ให้อาจารย์อย่างต่อเนื่อง ประการสำคัญสถาบันอุดมศึกษาต้องได้รับการสนับสนุนด้านการวิจัยอย่างจริงจัง และสะท้อนความมุ่งมั่นที่จริงจังของรัฐในการส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศโดยส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีโครงสร้างและหน่วยงานวิจัยภายในเพิ่มขึ้นตามขีดความพร้อมและการเปิดให้มีตำแหน่งนักวิจัยอาชีพในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความก้าวหน้าและควรผลักดันอย่างต่อเนื่อง

7. การพัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเอง

อุดมศึกษาของประเทศไทยจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการพึ่งตนเองให้มากขึ้น ในอนาคต ซึ่งแนวโน้มการแข่งขันจะสูงมาก โดยสถาบันอุดมศึกษาจะต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและระดมทรัพยากรจากภาคเอกชน องค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งจากผู้เรียน โดยมีมาตรการด้านทุนการศึกษา และกองทุนเงินกู้ยืมควบคู่กัน การพยายามแสวงหาแหล่งรายได้และวิธีการเพื่อการพึ่งพาตนเองให้มากขึ้นจากทรัพยากรที่สถาบันอุดมศึกษาครอบครองและบริหารจัดการขณะเดียวกันภาครัฐจะต้องกำหนดนโยบายในการสนับสนุนด้านงบประมาณแก่สถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจน โดยจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป ตามค่าใช้จ่ายต่อหัว โดยมีระบบตรวจสอบผลงานของสถาบันในลักษณะที่มุ่งเน้นผลงาน

8. การปฏิรูประบบบริหารจัดการอุดมศึกษา

การอุดมศึกษา (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549). จะต้องได้รับการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างเอกภาพในการกำหนดนโยบายวางแผน และมาตรฐานอุดมศึกษา การบริหารการเงิน บริหารวิชาการ และบุคลากรที่สามารถตรวจสอบได้โดยสาธารณะควบคู่กับการให้อิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการแก่สถาบันอุดมศึกษา โดยรัฐจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจนที่จะให้สถาบันที่มีความพร้อมออกจากระบบราชการ ส่วนสถาบันกลุ่มที่ยังไม่พร้อมให้มีการศึกษา เตรียมการ และพัฒนาความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่ากระแสทิศทางอุดมศึกษาโลกได้แผ่ขยายครอบคลุมกว้างขวางมากยิ่งขึ้น โดยประเทศไทยเป็นประเทศที่ได้ก้าวเข้าสู่กระแสดังกล่าวแล้วอย่างสมบูรณ์ไม่ว่าจะเป็นการจัดระบบอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่คนที่ด้อยโอกาส ซึ่งเกือบทุกประเทศได้หยิบยกประเด็นการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นประเด็นสำคัญ การปรับระบบบริหารจัดการให้มีความเป็นอิสระคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการ การปรับระบบบริหารการเงิน บริหารบุคลากร และบริหารวิชาการ ซึ่งประเทศต่างๆ ได้เน้นการบริหารที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ การให้มีระบบประกันคุณภาพ และรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นที่เกือบทุกประเทศกล่าวถึงไม่น้อยไปกว่าประเด็นการส่งเสริมภาคเอกชนให้เข้ามามีบทบาททางการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งในศตวรรษใหม่ ทิศทางอุดมศึกษาโลกและคุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 สะท้อนให้เห็นเป้าหมายหลักของการจัดการอุดมศึกษา โดยต้องเร่งดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างเร่งด่วนเพื่อพัฒนาปรับปรุงการศึกษาไทยให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้

ตอนที่ 2 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดในเรื่องแบบแผนนโยบายของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2547 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยได้ข้อมูลเป็นประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. บทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ 2550

จากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 81 ที่ระบุให้รัฐต้องจัดการศึกษา อบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรม ให้เกิดความรู้คู่คุณธรรมจัดให้มี

กฎหมายการศึกษาแห่งชาติและปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม และสาระในหมวดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและอุดมศึกษา และมาตรา 289 ที่ระบุให้องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษา อบรม และฝึกอาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการในท้องถิ่น

2. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดสาระสำคัญว่า บุคคลมีสิทธิและความเสมอภาคในการรับการศึกษา การจัดการศึกษาจะต้องเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับปวงชน ในการจัดให้ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยการจัดการศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวางและหลากหลาย ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรัฐส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบในชุมชน ผลสำคัญที่เกิดขึ้น ได้แก่ การจัดตั้งกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อกำกับดูแลกิจการด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมเพียงกระทรวงเดียวและให้มีคณะกรรมการการอุดมศึกษาทำหน้าที่กำกับดูแลด้านอุดมศึกษา เพื่อให้เกิดเอกภาพ

สาระสำคัญในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) สรุปได้ดังนี้

การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ คือ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 8) การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการศึกษา ให้ยึดหลักเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานและจัดระบบประกันคุณภาพ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา การระดมทรัพยากร และการมีส่วนร่วมขององค์กรต่าง ๆ และประชาชน (มาตรา 9)

ระบบการศึกษา การจัดการศึกษา มี 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้มีการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบ ต่างสถานศึกษา หรือจากประสบการณ์การทำงาน การฝึกอาชีพ และการเรียนรู้ตามอัธยาศัย (มาตรา 15)

แนวการจัดการศึกษาให้ถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ (มาตรา 22) การจัดการศึกษาต้องเน้นความสำคัญ ทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ (มาตรา 23)

การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จาก ประสบการณ์จริงผลานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมและ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ จัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (มาตรา 24)

หลักสูตรระดับอุดมศึกษานอกจากต้องมีลักษณะหลากหลาย มีทั้งสาระที่เป็นวิชาการ และวิชาชีพ มุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และ ความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว ต้องมีจุดมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง และการ ค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และสังคม (มาตรา 28)

คณะกรรมการการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา และ มาตรฐานอุดมศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการจัดการ ศึกษา ระดับอุดมศึกษาโดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษา ระดับปริญญาตามกฎหมาย (มาตรา 34)

ให้สถานศึกษาของรัฐ ที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วน ราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ยกเว้นสถานศึกษาเฉพาะทาง (ตามมาตรา 21) ให้ สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินกิจการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและจัดการที่เป็นของ ตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา (มาตรา 36)

มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วยระบบการประกันคุณภาพ ภายในและภายนอก (มาตรา 47) ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกัน คุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานประจำปีเปิดเผยต่อสาธารณชน (มาตรา 48) ให้มี สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรมหาชน ทำหน้าที่ พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการ ตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาและให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่ง อย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 5 ปี และเสนอผลการประเมินต่อสาธารณชน (มาตรา 49)

จากสาระที่บัญญัติในกฎหมายทั้ง 2 ฉบับดังกล่าว ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หลายประการต่อการศึกษาและอุดมศึกษาของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องรูปแบบและประเภทสถาบัน การบริหารจัดการ การรับรองมาตรฐาน และระบบประกันคุณภาพ การจัดการเรียนการสอน อันเป็น การพัฒนากำลังคนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นับเป็นภารกิจที่ท้าทายบทบาทสถาบันอุดมศึกษาใน อนาคต และเป็นความคาดหวังของสังคมต่อความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาในอันที่จะพัฒนา

ศักยภาพมนุษย์ให้สามารถเป็นกลไกที่จะนำประเทศให้เจริญก้าวหน้า และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ในอนาคต

3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554)

ทบวงมหาวิทยาลัยมีภารกิจหลักในการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาอุดมศึกษา ประกอบด้วย แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะ 5 ปี โดยมุ่งหวังให้การวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นการวางแผนเชิงรุกที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรม

การวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 เป็นการวางแผนในบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปจากการวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับก่อนๆ อันเนื่องมาจากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ในการกำหนดนโยบาย และการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ ดังนั้น การวางแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงเป็นการวางแผนในระบบเปิดที่จัดให้มีการระดมความคิดและรับฟังความเห็นของประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งไม่เคยมีมาก่อนในอดีต อันมีหลักการสำคัญ (คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) ดังต่อไปนี้

(1) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

(2) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 เป็นแผนปฏิรูปอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยนำหลักการและแนวปฏิบัติในการพัฒนาอุดมศึกษาที่กำหนดไว้มาเป็นกรอบนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนา

(3) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 เป็นแผนที่ให้สถาบันอุดมศึกษายึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และมีเป้าหมายการพัฒนาอุดมศึกษาร่วมกันและต้องพัฒนาระบบการวางแผน การบริหารแผน และการติดตามประเมินผลแผนที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

(4) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 เป็นแผนที่สอดคล้องกับหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มุ่งให้มหาวิทยาลัยและสถาบันทุกแห่งมีระบบการบริหารที่คล่องตัว มีอิสระสมบูรณ์

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาอุดมศึกษาเน้นที่การบริหารจัดการแนวรุกอย่างมีขั้นตอนเป็นระบบ มีอิสระคล่องตัว ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ และการตรวจสอบที่มีแบบแผนชัดเจน ตอบสนองและสอดคล้องกับบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และ นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศ

2.2 บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีเครือข่ายกระจายอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 40 แห่ง ครอบคลุมการปฏิบัติการกิจในพื้นที่ 76 จังหวัดทั่วประเทศไทย ปฏิบัติงานภายใต้ปรัชญาการศึกษาร่วมกันคือ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีบทบาทสำคัญในการผลิตบัณฑิต การวิจัย การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการ รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก ด้วยการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกระจายอยู่ในพื้นที่ทั่วประเทศจึงก่อให้เกิดความแตกต่างกันบ้างในบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ตลอดจนบทบาทที่มีต่อสังคมและชุมชน เป็นต้น ดังนั้นการดำเนินการใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนและสังคมโดยรอบของมหาวิทยาลัยเพราะ มหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นเป็นของชุมชนเพื่อชุมชน โดยชุมชน ดังนั้นแนวคิดในบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงเป็นแนวคิดหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง (ฉัตรนภา พรหมมา, 2547).

ผู้วิจัยได้รวบรวมบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นๆ อันได้แก่ ปรัชญา เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนา แนวทางการบริหารจัดการ ซึ่งมีผลต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547) ดังนี้

เป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ : มหาวิทยาลัยไทยเพื่อความเป็นไทย

1. มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อก้าวไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ สังคมคุณภาพ สังคมเอื้ออาทร และสมานฉันท์
2. มุ่งพัฒนาประชากรไทยให้เป็นประชากรโลกเพื่อให้คนไทยโดยเฉพาะในชุมชนท้องถิ่นได้มีโอกาสปรับเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาตนเองให้อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างปกติสุข เข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น สังคมอื่น

3. มุ่งเสริมสร้างวัฒนธรรมไทย ให้มีเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี เพื่อเป็นจุดรวมใจของคนไทย
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. มุ่งพัฒนาคคน โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วิธีการทำงาน การจัดการและสร้างความตระหนักให้สังคม ชุมชน เข้ามารวมพลังสนับสนุน
2. ใช้ความรู้ สังคม และเงื่อนไขทางการเมืองขับเคลื่อนการปฏิรูปสู่เป้าหมาย
3. เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างเครือข่ายและการบูรณาการ
4. ใช้วัฒนธรรม หลักศาสนธรรม และแนวพระราชดำริ เป็นแนวทางพัฒนาสู่เป้าหมาย
5. ระดมสรรพกำลังใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นในการพัฒนาทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย สรุปได้ 6 ประเด็น (พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง, 2547)คือ

1. พัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีเจตนารมณ์มุ่งพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น อันหมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งพัฒนาคนในท้องถิ่นและสร้างองค์ความรู้ที่นำไปสู่การเสริมสร้างท้องถิ่นให้เข้มแข็ง เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ชุมชนคุณภาพ และชุมชนสมานฉันท์ และส่งเสริมการพัฒนาประเทศให้มั่นคง ยั่งยืน

2. พัฒนาสถาบันสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อปวงชน

นอกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นแล้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมุ่งพัฒนาสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาของปวงชนโดยจัดการศึกษาดำเนินภารกิจเพื่อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ในสังคมท้องถิ่น มุ่งให้ประชาชนกลุ่มต่างๆ มีโอกาสเข้าถึงการอุดมศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ด้วยการจัดการศึกษาในระบบรูปแบบทางเลือกที่หลากหลายอย่างมีคุณภาพมาตรฐานและเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

3. มุ่งพัฒนาคุณภาพ สร้างความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาท้องถิ่นบนพื้นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น และภูมิปัญญาไทย

มหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน และความเข้มแข็งทางวิชาการและมุ่งพัฒนาความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นเลิศ เป็นผู้นำทางวิชาการ ในเรื่องที่เป็นความจำเป็นต่อการแก้ปัญหาพัฒนาท้องถิ่นโดยนำรากฐานภูมิปัญญาไทยและศักยภาพภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นฐานการพัฒนาต่อยอดและผสมผสานกับองค์ความรู้สากล เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับการแก้ปัญหา พัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ

4. เร่งปรับเปลี่ยนสถานภาพเป็นนิติบุคคลและเตรียมความพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างเต็มรูปแบบต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งมีเป้าหมายปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย เป็นนิติบุคคลที่เป็นราชการในสายการบังคับบัญชาของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และจะพัฒนาไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความพร้อมในระยะเวลาที่เหมาะสมต่อไป

5. มุ่งสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี ผูกพันกับท้องถิ่นและมีสำนึกไทย

มหาวิทยาลัยราชภัฏได้กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตของสถาบันไว้คล้ายคลึงกัน โดยส่วนใหญ่มุ่งสร้างบัณฑิต มีทักษะกระบวนการเรียนรู้ มีความสามารถทางวิชาการ และวิชาชีพ มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความผูกพันกับท้องถิ่น และมีความสำนึกในความเป็นไทย นอกจากคุณลักษณะข้างต้นยังมีคุณลักษณะอื่นๆ ที่สถาบันบางส่วนมุ่งหวังปลูกฝังในตัวบัณฑิต เช่น คุณสมบัตินักปฏิบัติ การพึ่งตนเองได้ มีความรับผิดชอบ สามารถปรับตัวได้ มีความมานะ พยายาม และมีบุคลิกภาพตรงตามสาขาวิชา เป็นต้น

6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เครือข่ายความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและการบูรณาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ แสวงหาพันธมิตรทางวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างความเข้มแข็ง คุณภาพ มาตรฐานการศึกษา และการดำเนินการทุกด้าน ตลอดจนเพื่อพัฒนา และขยายขอบข่ายการให้บริการ ให้สนองตอบความต้องการของประชาชนท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยี สร้างเครือข่ายความร่วมมือและการมีส่วนร่วมเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือพัฒนามหาวิทยาลัยสู่วิสัยทัศน์ร่วมกันต่อไป

จากการศึกษาพระราชบัญญัติต่างๆ และบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏยังไม่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (สงบ ลักษณะ, 2544 สมบัติ อารังธัญวงศ์, 2546 และ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550) ด้วยข้อจำกัดที่ผู้วิจัยสรุปสังเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. การขาดแคลนบุคลากรในสายการสอนสายสนับสนุนการสอนและการบริหารเป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจใหม่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ
2. ระดับคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา ประกอบกับการขาดอัตรากำลังในสายสนับสนุนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายให้คณาจารย์มาปฏิบัติหน้าที่แทนส่งผลกระทบต่อภาวะการขาดแคลนผู้สอนเพิ่มมากขึ้น
3. การจัดการศึกษาในสาขาวิชาและโปรแกรมวิชาตามหลักสูตรที่มีอยู่เดิม ส่งผลกับคุณภาพทางการศึกษา และไม่สามารถตอบสนองความต้องการในสาขาอาชีพที่เป็นความต้องการกำลังคนในแต่ละท้องถิ่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่ และการบริหารหลักสูตรในรูปแบบใหม่ เป็นสาระเร่งด่วนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องตระหนัก และถามหาแนวทางเพื่อแก้ปัญหา
4. กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏยังจำกัดอยู่ในห้องเรียนโดยยึดผู้สอนเป็นศูนย์กลาง จะต้องปรับให้เกิดความร่วมมือกับแหล่งเรียนรู้และสถานประกอบการให้เป็นรูปธรรมซึ่งจะเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญในปรัชญาที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้
5. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบและกลไกที่กำหนดไว้ ยังขาดความต่อเนื่อง เนื้อหาสาระและคุณค่าของการประกันคุณภาพ จึงปรากฏให้เห็นเพียงจากหน่วยงาน แทนที่จะเห็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของทั้งองค์การ
6. ภาระงานของคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีภาระงานสอนและงานด้านอื่นๆสูงมาก จึงมีเวลาจำกัดในการวิจัยซึ่งเป็นงานวิจัยในโครงการเล็กๆ ที่แก้ปัญหาการวิจัยได้ในขอบเขตจำกัดตามที่ผู้วิจัยสนใจ จึงไม่มีเวลาในโครงการวิจัยขนาดใหญ่ที่เป็นปัญหาของส่วนรวม ผลงานวิจัยที่ค้นพบจึงขาดการเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์ค่อนข้างน้อย

นอกจากประเด็นดังกล่าวผู้วิจัยพบข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในประเด็นอื่นๆ ได้แก่ การรายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนมากจะให้ความสำคัญด้านการเงินงบประมาณขาดความมุ่งมั่นในการติดตามประเมินผลในมิติด้านวิชาการและด้านสังคม จะเห็นได้จากการเปิดหลักสูตร หรือการขยายวิทยาเขตและศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ (ภาวิช ทองโรจน์, 2549) สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏมีงบประมาณจำกัด เพราะเป็นมหาวิทยาลัยที่เกิดใหม่พร้อมกัน 40 แห่ง มีความต้องการในเรื่องงบประมาณ แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องจัดทิศทางให้ถูกต้องโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง ไม่เร่งขยายหรือเปิดหลักสูตรมากเกินไป ต้องทำให้คุณภาพของมหาวิทยาลัยมีความมั่นคงก่อน จากนั้นจึงขยายห่วงโซ่คุณภาพในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกันให้เข้มแข็งต่อไป นอกจากนี้ยังมีปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาทำให้เกิดผลกระทบกระเทือนไปทั่วโลก (ชาติชาย เกียรติพิริยะ, 2552) ส่งผลกระทบต่อประเทศต่างๆ และมีผลกระทบอย่างมหาศาลต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศไทย อันส่งผลกระทบต่อระบบคุณภาพการศึกษา ซึ่งนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่น้อยกว่า 25% มีผู้ปกครองอยู่ในภาคแรงงาน ภาคการเกษตร และภาคอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่นักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะรับจ้างทำงานล่วงเวลาด้วยการเป็นพนักงานขายของในห้างสรรพสินค้าหรือร้านขายอาหารตั้งแต่เวลา 15.00-22.00 น. ไม่มีเวลาเพียงพอในการทบทวนตำรา ศึกษาค้นคว้าเพื่อให้เกิดความรู้ได้อย่างคงทน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่บัณฑิตไม่มีงานทำโดยเฉพาะเกิดเป็นประเด็นปัญหาและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่าทำอย่างไรจึงจะยกระดับให้คุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่ยอมรับของบัณฑิตที่จบแล้วเป็นที่ต้องการและได้รับคัดเลือกให้อยู่ในอันดับต้นๆ ของแหล่งงาน ในกรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ต้องสำรวจทบทวนคุณภาพและมาตรฐานการเรียนการสอนว่าทำอย่างไรให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่ยอมรับสู่ตลาดแรงงานทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยเก่าแก่ชื่อดังอื่นๆ ของประเทศ ต้องแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ โดยจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพเป็นหลัก เพราะถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏผลิตบัณฑิตที่ไม่มีคุณภาพจำนวนมากก็จะมีทรัพยากรมนุษย์ของอนาคตที่ขาดคุณภาพ เป็นภัยต่อประเทศและสังคมต่อไป

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การที่จะดำเนินการตามเป้าหมาย ปรัชญา พันธกิจ และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละประเด็นดังกล่าวได้ ต้องระดมสรรพกำลังด้านต่างๆ ในท้องถิ่นมาร่วมในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านบุคลากร มหาวิทยาลัยต้องสร้างระบบเครือข่ายปราชญ์ชาวบ้านที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์จากที่ต่างๆ มาสอนนักศึกษา ต้องมีโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เท่าทันและสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและงานวิจัย โดยเร่งด่วนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ต้องติดตามและพัฒนาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เกิดภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยมีฐานะเป็นนิติบุคคลที่มุ่งหวังอย่างเป็นรูปธรรมได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2.3 แนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันการศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงควรคำนึงถึงกรอบแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) ดังต่อไปนี้ 1) ปฏิรูปการเรียนการสอน 2) ส่งเสริมและพัฒนา บุคลากร 3) ประกันคุณภาพการศึกษา 4) จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม 6) เปิดโอกาสให้มหาชน เข้าถึงการอุดมศึกษา 7) ผลิตและพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น 8) ผลิตและพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา 9) เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยมี สาระสำคัญดังนี้

1. ปฏิรูปการเรียนการสอน

พัฒนาบัณฑิตให้มีคุณภาพสูงขึ้น และเป็นที่ยอมรับยิ่งๆ ขึ้น โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้บัณฑิตมีความเป็นผู้นำผูกพันกับท้องถิ่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดวิจารณ์ญาณ ใฝ่ เรียนรู้ มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีความสามารถในการสื่อสาร การใช้ภาษา มีความรับผิดชอบ มี คุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการจัดการและประกอบการ สามารถเผชิญและนำการพัฒนา ได้ทุกระดับ

ประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกต พฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคุมไปในกระบวนการเรียนการสอน

ส่งเสริมผู้สอน บูรณาการวิจัยการบริหารวิชาการเข้ากับการเรียนรู้และพัฒนา กระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ทั้งระดับปริญญา และบัณฑิตศึกษา

2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

ประเมิน ในทุกขั้นตอนของการบริหารบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา คัดเลือก ใช้ รักษา พัฒนา โดยมุ่งให้มีคนที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ อุทิศ ทูมเทการทำงาน รับผิดชอบ มีคุณธรรม ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีแผนพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่อง จัดตั้งกองทุนส่งเสริมอุดหนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ เพื่อผลิตผลงานทุก ด้านได้อย่างมีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งจะรับการจัดกลุ่มกับองค์การใน กลุ่มเดียวกันอย่างกล้าหาญ ส่งงาม น้อมรับผลการประเมินมาพัฒนา ปรับปรุงอย่างจริงจัง เข้มแข็ง

3. ประกันคุณภาพการศึกษา

จัดหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพอย่างจริงจัง มีการเสริมคุณภาพภายใน โดย ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เสนอรายงานประจำปีต่อต้านสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกทำหน้าที่

ให้คำปรึกษาแนะนำสถานศึกษาขององค์กรในพื้นที่ใกล้เคียง รวมทั้งพัฒนาตนเองให้มีขีดความสามารถเป็นองค์กรประกันคุณภาพภายนอก

4. จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดมทรัพยากรจากบุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นๆ และต่างประเทศ ตลอดจนวิธีการเพื่อพึ่งพาตนเองให้มากขึ้น รวมถึงศึกษาหาวิธีที่เป็นธรรมให้ผู้รับผลประโยชน์ เช่น ผู้เรียน สถานประกอบการ ผู้รับบริการ มีส่วนร่วมภาระค่าใช้จ่ายเหมาะสมกับการศึกษาระดับอุดมศึกษาและเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ สังคม โดยมีมาตรการจัดให้มีและบริหารกองทุนกั๊ยมจัดงานให้ผู้ขาดแคลนได้มีโอกาสเรียนรู้ได้อย่างมีความสุขตามควร และมีโอกาสพบความสำเร็จในการศึกษาที่จะส่งผลให้ได้พัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างความสำนึกในเรื่องประโยชน์ ประหยัด ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน และจัดทำแผนอย่างชัดเจน

5. พัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม

วิจัย ผลิต พัฒนาแบบเรียน ตำรา สื่อ วัสดุอุปกรณ์ พัฒนาคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพในการผลิตที่หลากหลายโดยการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และเทคโนโลยีในศาสตร์สาขาอื่นเพื่อจัดการศึกษาในรูปแบบของมหาชนได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า จัดตั้งกองทุนส่งเสริมการผลิตและการพัฒนาเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่สร้างรายได้ และให้บริการแก่ผู้ต้องการได้หรืออย่างน้อยที่สุดสามารถคิดสร้างต้นแบบเป็นตัวอย่างได้ เป็นการช่วยตนเองและลดการพึ่งพิงต่างชาติ

จัดสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ในประเทศและประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียงและนานาชาติ เพื่อให้บุคลากรของสถาบันมีโอกาสได้ใช้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่ทันโลกทันเหตุการณ์สามารถนำมาประยุกต์ใช้เตือนภัยและชี้นำชุมชนและสังคม นอกจากนั้นมีการศึกษาดำเนินผลการวิจัยและนำองค์ความรู้ระดับสูงและสากลแปรผลเสนอสู่ประชาชน เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนมากกว่าการวิจัยเพื่อแข่งขันกับอุดมศึกษาระดับเยี่ยมยอดของโลก รวมทั้งศึกษาพัฒนาเทคโนโลยี เทคนิควิธีชาวบ้านท้องถิ่น เพื่อเผยแพร่ขยายผลสู่ชุมชนและสังคมอื่นๆ

6. เปิดโอกาสให้มหาชนเข้าถึงการอุดมศึกษา

สร้างความเสมอภาคด้วยการกระจายโอกาสในการได้รับการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างกว้างขวาง และเป็นธรรมแก่ปวงชนทั่วทุกภูมิภาค ไม่จำกัด วัย เพศ ฐานะ อาชีพ ภาษา และการบกพร่องทางกาย โดยจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสม มีการสร้างเครือข่าย หรือจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ระดับรัฐ ชุมชน วิชาการ องค์กรวิชาชีพ สังคม ชุมชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเน้นประเทศไทยใกล้เคียง

เช่น อาเซียน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งพหุศาสตร์ซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพ

7. ผลิตและพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ ตามความต้องการของชุมชน ชาติและนานาชาติ เพื่อโอกาสในการทำงานของนักพัฒนาการศึกษา โดยเน้นการผลิตกำลังคนให้ทำงานกับชุมชนและท้องถิ่นเป็นอันดับแรก ด้วยกลไกการศึกษาที่สอดคล้องกับทรัพยากรแนวโน้มทางอาชีพของท้องถิ่น เพื่อใช้ประโยชน์ และอนุรักษ์ทรัพยากรควบคู่กันไป เพื่อพัฒนาอาชีพของท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง เป็นรากฐานการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

8. การผลิตและพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา

สรรหานักศึกษาคูหาให้ได้คนดีคนเก่งที่มีใจรักวิชาชีพครูเข้ามาเรียนครู พัฒนาลักษณะและกระบวนการเรียนการสอนให้ผู้เรียนและผู้สอนมีความสุขกับการเรียนการสอน และศรัทธาในกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต ผู้ที่สำเร็จการศึกษาออกไปจะเป็นทั้งครูเก่งและครูดีของสังคม พัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้เป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งศาสตร์และศิลป์และการวิจัย ตลอดจนเป็นกัลยาณมิตรที่เป็นตัวอย่างของนักศึกษาและครูในท้องถิ่น เข้าร่วมกับครูอาจารย์ในท้องถิ่นเพื่อศึกษาค้นคว้า ทำความเข้าใจ และเพื่อร่วมแก้ปัญหา พัฒนาการศึกษาระดับท้องถิ่น จนสั่งสมความรู้ ความเชี่ยวชาญ และนำความรู้ ความเชี่ยวชาญนี้กลับไปพัฒนาระบบการผลิตครูของตน รวมทั้งให้บริการเป็นที่พึ่งของสถาบันการศึกษาในท้องถิ่นต่อไป

9. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

สนับสนุนให้เกิดประชาคมในชุมชน ประสานกับองค์กรชุมชน และใช้การเลี้ยงชีพเป็นแกนกลางเพื่อสร้างและพัฒนาพลังการเรียนรู้อันเป็นพลังของชุมชน เรียนรู้จากชุมชนทั้งจากการร่วมกับประชาคมในการวิเคราะห์สถานการณ์ชุมชนและโดยการศึกษาวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับชุมชนนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การปฏิรูปการเรียนการสอนและภารกิจทุกด้านให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการพัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างสมบูรณ์แบบทั้งในเชิงรูปแบบและพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏดังกล่าว จำเป็นต้องศึกษาปัจจัยสำคัญอันเป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2543) ดังต่อไปนี้

1. การยกมาตรฐานคุณภาพมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องคำนึงถึงคุณภาพมากขึ้นเพื่อสร้างคนที่มีคุณภาพออกไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงเพื่อสร้างคุณภาพของสถาบัน ได้แก่ อาจารย์ นักศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
2. การสร้างเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง แนวทางที่สามารถทำได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏโดดเด่น มีชื่อเสียงขึ้นมาได้ คือ การสร้างเอกลักษณ์ที่เฉพาะของแต่ละสถาบัน โดยที่จุดเด่นนี้สร้างบนฐานของความได้เปรียบ หรือจุดเด่นที่สถาบันนั้นตั้งอยู่ ด้วยการทุ่มสรรพกำลัง ไปในทิศทางที่เป็นจุดเด่นนั้นให้มากที่สุด

3. การสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมี ศักยภาพสูง ที่จะสามารถสร้างประโยชน์ให้กับท้องถิ่นได้ เนื่องจากสถาบันกระจายตัวตามภูมิภาค ต่างๆ ทั่วประเทศ มีความใกล้ชิดกับท้องถิ่นมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ

4. การมีอิสระจากระบบราชการ การนำสถาบันให้มีความเป็นอิสระจากระบบราชการ เป็น นโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้สถาบันการศึกษาสามารถจัดการบริหารได้อย่างอิสระ ลดขั้นตอน การทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน วิธีการดังกล่าวจะสำเร็จลุกลงไปได้ เมื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีผู้บริหารมืออาชีพ

5. การสร้างเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ การสร้างเครือข่ายเป็นช่องทางหนึ่งที่สถาบัน สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ต่างๆ อันเป็นการช่วยในการสร้างจุด แข็งและความเชี่ยวชาญพิเศษของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้นสถาบันควรจะมีการรวมตัวกันจัดตั้ง เครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกันเองหรือกับหน่วยงานองค์กรอื่นๆ สถาบันการศึกษาทั้ง ในและต่างประเทศ หน่วยงานราชการ องค์กรเอกชน องค์กรธุรกิจ องค์กรท้องถิ่น และคนในชุมชน

นอกจากนั้น สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ (2546) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ พัฒนามหาวิทยาลัย โดยใช้หลักบูรณาการดังนี้

1. บูรณาการศาสตร์สากลเข้ากับภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทย พัฒนาสู่องค์ความรู้ ที่เหมาะสมเพื่อการแก้ปัญหา พัฒนาสถาบันและท้องถิ่น

2. บูรณาการการดำเนินพันธกิจทุกด้านให้เอื้อต่อกัน และมุ่งสู่วิสัยทัศน์การพัฒนาของ มหาวิทยาลัยร่วมกัน

3. บูรณาการระบบการจัดการ ให้บูรณาการใช้ทรัพยากรของสถาบัน ทั้ง บุคลากร อาคารสถานที่เครื่องมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายภายใต้ สถานการณ์และข้อจำกัด

จากมุมมองปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ ว่าสิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อความสามารถในการ แข่งขันกับนานาชาติ การดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดำเนินการให้สอดคล้องตรงกับ โลกของงาน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปัญหาและความต้องการของสังคมและ ท้องถิ่นในระยะยาว เพื่อให้ผู้เรียนได้รับรู้ เข้าใจปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่สังคมท้องถิ่นเผชิญ อยู่ ได้เข้าไปเรียนรู้จากสถานการณ์จริงของท้องถิ่นทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

ตอนที่ 3 ตัวบ่งชี้หลักเพื่อประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการอุดมศึกษา

ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ เช่นเดียวกับการบริหารหรือดำเนินกิจการต่างๆ ที่ต้องมีการดำเนินงานให้เป็นระบบครบวงจรโดยมีขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งคือ การประเมินผลเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ อันจะสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใดรวมทั้งมีจุดอ่อนหรือปัญหาในเรื่องใดบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การวางแผนและการดำเนินงานระยะต่อไปบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผล โดยเฉพาะการประเมินคุณภาพภายนอกจากหน่วยงานที่เป็นกลาง เพราะจะทำให้เกิดกลไกในการตรวจสอบอย่างจริงจังรวมทั้งกระตุ้นให้หน่วยงานที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชาติถึงหน่วยงานที่เล็กที่สุด คือ สถานศึกษาและภายในห้องเรียนต้องมีการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 34 กำหนดให้คณะกรรมการอุดมศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ คณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้จัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาขึ้น และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องมาตรฐานการอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 ซึ่งถือได้ว่าเป็นมาตรฐานการอุดมศึกษาฉบับแรกของประเทศไทย มาตรฐานฉบับนี้ประกอบด้วยมาตรฐานย่อย 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นในการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษา จึงได้กำหนดตัวบ่งชี้หลักภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษาย่อยแต่ละด้าน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแล ตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายในของสถาบันแต่ละแห่ง (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550) ดังนี้

1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

1.1 บัณฑิตมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้ สร้างและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานและสร้างงานเพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

1.2 บัณฑิตมีจิตสำนึก ดำรงชีวิต และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม

1.3 บัณฑิตมีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีการดูแลเอาใจใส่รักษาสุขภาพของตนเองอย่างถูกต้องเหมาะสม

2. มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

2.1 มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทางวิชาการ

2.2 มีการบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้มีการจัดการศึกษาผ่านระบบและ วิธีการต่างๆอย่างเหมาะสมและคุ้มค่าคุ้มทุน

2.3 มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการ อุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

3.1 มีหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ทันสมัย ยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่ หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.2 มีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นการขยายพรมแดนความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ตาม ศักยภาพของประเภทสถาบันมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและ ต่างประเทศ

3.3 มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้ง ในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคม และประเทศชาติ

3.4 มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อ เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปวัฒนธรรม ต่างประเทศอย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

4. มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานนี้มีตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่

4.1 มีการแสวงหา การสร้าง และการใช้ประโยชน์ความรู้ ทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญา ท้องถิ่นและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างสังคมฐานความรู้

4.2 มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการ หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่ายและหลักการประสานความร่วมมือรวมพลังอัน นำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่าการประกันคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการอุดมศึกษา เป็นการบริหารจัดการด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเงินและด้านบุคลากร และนวัตกรรมการเรียนรู้ อันเป็นเครื่องมือสะท้อนถึงการจัดการการอุดมศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาและชี้ให้เห็นถึงกระบวนการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง

จากรายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับการประเมินจาก สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ซึ่งสังเคราะห์โดย ทวีป ศิริวิศมี (2548) สรุปนโยบายเร่งด่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและท้องถิ่น โดยจำกัดปริมาณนักศึกษาและมุ่งเน้นการเพิ่มคุณภาพ พัฒนาคุณวุฒิของอาจารย์ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) พัฒนางานวิจัย ปรับปรุงระบบบริหารและจัดการของมหาวิทยาลัย พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล สร้างความเข้มแข็งให้กับสภามหาวิทยาลัย ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของหลักสูตรอุดมศึกษา

ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ ได้แก่ มีการกำหนดพฤติกรรมตัวชี้วัดมาตรฐานขั้นต่ำ มีการตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอในคุณภาพของบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย คุณภาพของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน คุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านพฤติกรรมระหว่างเรียนและคุณลักษณะเมื่อสำเร็จการศึกษา คุณภาพของผลงาน และการจัดบริการทั้งงานวิชาการและวิจัย คุณภาพของการบริหารจัดการ และคุณภาพของระบบการประกันคุณภาพ ทั้งนี้มาตรฐานคุณภาพของผลผลิตที่กำหนด ไม่ได้เน้นการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติแต่เพียงด้านเดียว หากแต่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการให้บริการมหาชนที่มุ่งไปสู่การแก้ปัญหา การพัฒนา และการชี้นำอนาคตที่ดีกว่าแก่บุคคลท้องถิ่น และสังคม เหมาะสมกับปรัชญาของการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มานิต บุญประเสริฐ และ คณะ (2546) ได้วิจัย เรื่อง โครงการวิจัยและพัฒนาระบบบริหารจัดการอุดมศึกษาเพื่อที่จะศึกษานวัตกรรมบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศและประเทศไทยรวมทั้งวิเคราะห์และเสนอผลการศึกษาการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาใหม่เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยเพื่อเพิ่มคุณภาพประสิทธิภาพและโอกาสทางการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษากำลังเผชิญกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบไม่ใช่เฉพาะ

การบริหารจัดการเท่านั้น แต่รวมถึงพันธกิจของสถาบันที่เคยมีมาก่อนในอดีต

ผลการศึกษาพบว่า นิยามการอุดมศึกษาเปิดกว้างมากขึ้นจากเดิมเป็นการศึกษาทางวิชาการชั้นสูง เน้นการดำเนินงานภายในสถาบันเป็นหลัก เน้นความเป็นนักวิชาการ ระบบมุ่งถ่ายทอดและสร้างองค์ความรู้ โดยมุ่งเน้นสำหรับกลุ่มผู้ที่มีความสามารถทางสติปัญญา การศึกษาพบว่า การอุดมศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ก่อให้เกิดนิยามใหม่ของการอุดมศึกษา คือ เป็นการศึกษาต่อจากระดับพื้นฐาน ประกอบด้วยการศึกษาทั้งในระดับวิชาการ วิชาชีพเพื่อการมีงานทำ และเป็นโอกาสสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาทั่วไป มุ่งเน้นสนองต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ได้มุ่งสู่ทิศทางอุดมศึกษาใหม่ นี้แล้ว

สมบัติ นพรัก (2546) ได้ศึกษา อุดมศึกษา : ปัญหาของประเทศไทย โดยกล่าวว่า การศึกษาระดับอุดมศึกษา หมายถึง การศึกษาระดับปริญญา ทุกระดับปริญญาดูเหมือนมีคุณค่าลดลง ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผลผลิตปรัชญาและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรโดยรวม ที่มุ่งเน้นให้บัณฑิตวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ หมั่นแสวงหาความรู้ ตัดสิน มีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณค่าบัณฑิตระดับปริญญา และต่อคุณภาพประเทศไทยโดยรวม

มาลี พุฒพงษ์ (2546) ได้วิจัย เรื่อง รูปแบบของการจัดการศึกษาที่จัดโดยองค์กรพัฒนาเอกชน โดยต้องมีการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน โดยเฉพาะการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ภาครัฐควรเป็นผู้สนับสนุนอย่างเต็มที่ ไม่ใช่ผู้ควบคุม เช่น ในต่างประเทศ อย่างประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศญี่ปุ่น อาศัยพลังเอกชนในการพัฒนาสังคม โดยรัฐให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาของประเทศอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ทั้งสองประเทศยังใช้กลไกทางกฎหมาย ออกนโยบายให้ฝ่ายบริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์และความกล้าหาญ เข้าร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา เรียนรู้ โดยรัฐทำหน้าที่ประสานระบบ ประสานความคิด ประเมินแผนปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผล และสร้างกลไกความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม

อมรวิรัช นาคกรรพ (2544) วิจัย เรื่อง ความคิดอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจรวบรวมและสังเคราะห์สาระสำคัญเพื่อสะท้อนให้เห็นแนวคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทย โดยดำเนินการวิจัยร่วมกับเวทีอุดมศึกษานานาชาติ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย โดยมีกรอบประเด็นหลักของการพัฒนาอุดมศึกษา ที่สำคัญใน 10 ประการ คือ วิสัยทัศน์ อุดมศึกษา การผลิตบัณฑิต กิจกรรมนักศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ ความร่วมมือกับภาคเอกชน เทคโนโลยีสารสนเทศของอุดมศึกษา ความเป็นสากลของการอุดมศึกษา ระบบบริหารอุดมศึกษา และทรัพยากรและการเงินอุดมศึกษา

บุญเสริม วิสกุล และ คณะ (2546) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดการระบบงบประมาณและการลงทุน เพื่ออุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเสนอแนวทางและทางเลือกที่จะนำไปสู่การจัดรูปแบบงบประมาณ และการเงินของอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยมีผลการศึกษาวิจัย สรุป

ได้ว่า การพัฒนาอุดมศึกษาไทย ยังมีข้อด้อยในเรื่องการบริหารจัดการทั่วไป การจัดและใช้งบประมาณโดยขาดระบบการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรม มีการเลือกปฏิบัติในระหว่างสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเอง จึงควรจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม เร่งพัฒนาคุณภาพบัณฑิต วางแผนกลยุทธ์ให้เกิดดุลยภาพทางการเงิน จัดสรรเงินในรูปทุนอุดหนุนทั่วไป พิจารณางบประมาณแบบมุ่งผลงาน ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ให้สถาบันอุดมศึกษาพึ่งตนเองให้มากขึ้น โดยการเพิ่มค่าเล่าเรียน มีการศึกษาพบว่า ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่รับจำนวนจำกัด ผู้เรียนส่วนใหญ่จะมีฐานะดี แต่เสียค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาของตนเองน้อย เมื่อเพิ่มค่าเล่าเรียน รัฐอาจนำเงินที่ได้มาจัดสรรส่วนหนึ่งสำหรับเป็นทุนการศึกษา สนับสนุนกองทุนเพื่อการศึกษา อันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบการจัดสรรงบประมาณ

พิภพ อุดร (2546) ศึกษาวิจัยโครงการความร่วมมือทางวิชาการของสภาอาจารย์ 4 ภูมิภาค เรื่อง อุดมศึกษาไทย เพื่อศึกษามุมมองการขยายตัวของอุดมศึกษาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา พบว่า มีการขยายตัวในรูปแบบต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งไม่ได้มีผลกระทบต่อแต่ละสถาบันการศึกษาเท่านั้น แต่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเติบโต และทิศทางของระบบอุดมศึกษาของชาติอีกด้วย การขยายตัวของอุดมศึกษาในไทย ปัจจุบันดำเนินไป 3 มิติ กล่าวคือ การขยายตัวในมิติของพื้นที่ได้แก่ การเพิ่มวิทยาเขต หรือหน่วยให้บริการในเขตพื้นที่ พบปัญหาที่ส่งผลให้คุณภาพการบริการด้านการศึกษาในพื้นที่เดิมอ่อนแอลงในขณะที่พื้นที่ใหม่ก็ไม่เข้มแข็ง การขยายตัวในมิติของกลุ่มเป้าหมายได้แก่ การปรับเปลี่ยนชื่อโครงการ แต่ไม่มีองค์ความรู้ใหม่ๆ ทำให้มหาวิทยาลัยใช้ทรัพยากรส่วนใหญ่ไปในเรื่องของการจัดการและธุรการมากกว่าการพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการอย่างแท้จริง การขยายตัวในมิติของประเภทบริการ ได้แก่ การเพิ่มขอบเขตเนื้อหา และผลงานวิชาการ ทั้งในรูปแบบของสื่อที่เป็นตำรา บทความ งานวิจัย และกิจกรรมการให้ความรู้ในรูปแบบของการสอน การสัมมนา เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งการขยายตัวในมิตินี้ต้องใช้ความพยายาม และการลงทุนทางวิชาการในระดับที่สูงกว่าสองรูปแบบแรก และหากการขยายตัวเป็นไปโดยมีการพัฒนาองค์ความรู้ซึ่งเป็นแกนใหม่ๆที่แท้จริง ก็จะเป็นการผลักดันความก้าวหน้าของภูมิปัญญาสังคมในด้านต่างๆ และเป็นประโยชน์ต่อประเทศในระยะยาว ปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่างๆ มีแนวโน้มที่จะขยายตัวในมิตินี้ โดยมุ่งที่กิจกรรมการสอนซึ่งแม้ทำได้โดยง่าย แต่ส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาในระยะสั้น เมื่อเปรียบเทียบกับการผลิตสื่อวิชาการซึ่งต้องใช้เวลาและทรัพยากรมากกว่า แต่ก็เอื้อต่อการพัฒนาคลังปัญญาของชาติในระยะยาว

ดังนั้น การออกแบบกลไกในการจูงใจ การตอบแทน และการประเมินผลของสถาบันอุดมศึกษา จึงควรมุ่งไปที่การขยายตัวของการผลิต สื่อวิชาการที่มีคุณภาพ มีเนื้อหาที่เหมาะสม และมีองค์ความรู้สอดคล้องกับสภาพชุมชนและสังคมของไทยอย่างแท้จริง

จรัส สุวรรณเวลา (2545) ได้นำเสนองานวิจัย เรื่อง ระบบการศึกษาและทิศทางของ

อุดมศึกษาไทย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัย เป็น "ประชาคมวิจัย" โดยนำเสนอ ข้อมูลที่น่าสนใจว่า มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก 500 แห่ง ซึ่งไม่มีมหาวิทยาลัยของประเทศไทยแห่ง ใดติดอันดับโลก เพราะตัวชี้วัดส่วนหนึ่ง คือ การวิจัย และความเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ หัวใจ ของความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก คือ ต้องมีอาจารย์ที่เป็นเลิศ อาจารย์ที่อุทิศตน อาจารย์ที่ เกิดความสุขจากการที่ได้ทำงานวิชาการ อุดมศึกษาต้องเป็นสถาบันที่สร้างปัญญา และจรัส สุวรรณ เวลา (2545) สรุปว่า วิจัย คือ วิถีชีวิต ไม่ใช่เป็นเพียงแค่โครงการ เป็นเครื่องมือในการศึกษา และหาข้อ แก่สงสัยของมนุษย์ ซึ่งปัญหาเรื่องการลงทุน ไม่ใช่เรื่องหลักแต่อย่างใด

ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์ (2539) ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพการทำงาน และความพึง พอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแห่งแรกของประเทศไทย แต่มีรูปแบบเป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล การจัดโครงสร้างและระบบบริหารยึดหลักการกระจายอำนาจที่มี ลักษณะปกครองตนเอง การตัดสินใจสั่งการส่วนใหญ่สิ้นสุดภายในมหาวิทยาลัย มีสภามหาวิทยาลัย และสภาวิชาการเป็นองค์กรที่มีอำนาจสูงสุด การจัดส่วนงานจัดตามลักษณะงาน ได้แก่ สำนักงาน อธิการบดี สำนักวิชา สถาบัน และ ศูนย์ สำหรับการจักระบบบริหารภายในมหาวิทยาลัยจัดแบ่ง ออกเป็น 4 ระบบ คือ 1) ระบบการเงินและทรัพย์สิน ได้จักระบบงบประมาณแบบเงินอุดหนุนทั่วไป รายงานการเงินและการตรวจสอบภายหลัง 2) ระบบการบริหารบุคคล ใช้ระบบคุณธรรมยึดหลักเข้า ยากออกง่าย และได้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติการมาใช้ 3) ระบบบริหารวิชาการได้จัควาง ระเบียบการศึกษาและระบบบริหารวิชาการที่เอื้อต่อการผสมผสานวิชาการในลักษณะพหุวิทยาและ บูรณาการ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทางทฤษฎี และการปฏิบัติในลักษณะของสหกิจ ศึกษา 4) และระบบการจัดการทั่วไป ได้จักระบบการจัดการด้านบริหารและบริการโดยยึดหลักรวม ประสานภารกิจและการถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนร่วมดำเนินการ จากการจักระบบบริหารงาน ภายในดังกล่าวช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวช่วยประหยัดทรัพยากรและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในส่วนความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารี พบว่า ในภาพรวม บุคลากรสายวิชาการมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่เมื่อนำมาจัดลำดับ ความพึงพอใจในแต่ละด้านแล้ว บุคลากรมีความพึงพอใจมากที่สุดโดยเรียงตามลำดับจากมากที่สุด ดังนี้ 1) ลักษณะงานที่ทำ 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้น ต่ำ 4) ค่าจ้างและสวัสดิการ 5) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงานสำหรับบุคลากรสาย ปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ในภาพรวม พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก แต่ เมื่อนำมาจัดลำดับพบว่ามีความพึงพอใจมากที่สุดโดยเรียงลำดับจากมากที่สุดดังนี้ 1) สภาพแวดล้อม ในการทำงาน 2) ลักษณะงานที่ทำ 3) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น 4) ค่าจ้าง และ สวัสดิการ 5) ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

ทรงพล ไสภณ (2546) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ เพื่อศึกษาสภาพและความต้องการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ เพื่อวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภาพอนาคตที่เกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ในสถาบันราชภัฏ และเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบสภาพปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลรวมทั้งบุคลากรเสริมในสายงานจึงนำไปสู่การพัฒนาแผนกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรบุคคล ทั้ง 5 ด้าน คือ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างานและกลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน แม้งานวิจัยนี้จะดำเนินการก่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ผู้วิจัยสามารถนำมาปรับประยุกต์นำร่องเป็นภาพรวมของการจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ

สุพล วุฒิเสน (2537) นำเสนอบทความวิจัย เรื่อง พันธกิจของการอุดมศึกษาระดับสูงกว่ามัธยม ต่อการพัฒนาประเทศ ช่วงของแผนพัฒนา ระยะที่ 8 - 9 - 10 โดยมีผลสรุปสำหรับการจัดการระดับอุดมศึกษาไทยว่า ในทางปฏิบัติ มหาวิทยาลัยจะต้องเก่งทั้งวิชาการในระดับสากล และเก่งในวิชาการท้องถิ่น ซึ่งจะบังเกิดผลได้ โดยมีขบวนการ "ระบบปฏิบัติ หรือ Delivery System" 6 ขั้นตอน และทุกขั้นตอนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องส่งต่อกันเป็นระบบ เรียกว่า "TRENDS Model" โดยอาจารย์และนักศึกษา เปรียบเสมือนคนกลางที่ประยุกต์ความรู้สากลให้ไปสู่ท้องถิ่น และเป็นผู้ผลิตองค์ความรู้ใหม่ให้กับสากลผ่านการวิจัยในท้องถิ่น โดยหากปฏิบัติตาม TRENDS Model ความรู้ใหม่จากท้องถิ่น (Local Knowledge) จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้สากล (International Knowledge) และความรู้สากลจะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ท้องถิ่นหมุนเวียนเป็นวัฏจักรซึ่งเป็น "ยุทธศาสตร์สถานการณ์" ที่ทำให้ทั้งนักศึกษาและอาจารย์เข้าใจลึกซึ้งในวิชาการจากสถานการณ์จริงโดยทำการศึกษาวิจัยข้อมูลของท้องถิ่น (Local-based-Research) และเน้นให้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และพัฒนาความรู้สากล

รายงานวิจัยที่กล่าวมานี้ ยังคงความทันสมัยในรูปแบบของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อันเป็นมหาวิทยาลัยระดับประเทศซึ่งทำหน้าที่รวมศูนย์ความรู้จากระดับสากลสู่การพัฒนาท้องถิ่นระดับประเทศ โดยมีท้องถิ่นระดับภาค และระดับเฉพาะชุมชนเป็นองค์ประกอบ โดยสุพล วุฒิเสน กล่าวไว้ในบทความว่า "แนวทางที่ถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาใดๆจะต้องประเมินผลในอดีตและปัจจุบัน มองเชิงทัศนภาพหรือญาณทัศน์ (VISION) ไปให้ไกลที่สุดในอนาคต เพื่อสร้างความชัดเจน และกำหนดแนวทางในปัจจุบันต่อเนื่องสู่อนาคต การมองกว้างมองไกล จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการวางแผนพัฒนาทุกประเภทของแผน"

จตุรงค์ ฉายแสง (2548) ศึกษาและรายงานผลการวิจัย เรื่อง แนวโน้มของคุณภาพ และ

มาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับย่อมไม่เพียงพอ ต้องมีการยกประเด็นท้าทายอุดมศึกษาว่ามหาวิทยาลัยมีแผนพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาบุคลากรอย่างไร สิ่งที่สำคัญและต้องศึกษาค้นคว้าเพื่อปฏิบัติการให้สำเร็จคือมาตรฐานคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏมีปัญหามากกว่าอุดมศึกษาอื่นๆ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์การศึกษา กระบวนการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับผู้ใช้นวัตกรรม และกระบวนการพัฒนาครู

ผู้วิจัยพบว่า รายงานการค้นคว้าศึกษาวิจัยในเรื่อง การอุดมศึกษาในประเทศไทยเป็นกระแสหลักสำคัญที่ต้องติดตามให้ความสนใจในระดับสูงสุด เพราะการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่ผูกขาดเฉพาะแต่ในสถานศึกษาเท่านั้น ทุกสังคม องค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน และเป็นตัวแปรอย่างเท่าเทียมกันในการผลิตบัณฑิตของประเทศซึ่งการสร้างคนซึ่งเป็นอนาคตของชาติ ต้องไม่มีการหยุดชะงัก อย่่างไรก็ตาม การเรียนการสอนต้องมีขั้นตอนและต่อเนื่องในทุกระดับชั้นเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้ผลิตคนที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

จิตรา เตมีย์ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และแนวทางการแก้ปัญหาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เปรียบเทียบรูปแบบงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในต่างประเทศกับประเทศไทย และนำเสนอรูปแบบงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่างบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทยกับอังกฤษและออสเตรเลีย มีความแตกต่างของลักษณะหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณให้กับสถาบันอุดมศึกษาในอังกฤษ คณะบุคคลที่เป็นองค์กรอิสระ เรียกว่า HEFCE ในออสเตรเลีย เป็นคณะบุคคลในสังกัดกระทรวงศึกษา เรียกว่า DEETYA สำหรับในประเทศไทย คือ สำนักงบประมาณ ส่วนวิธีการจัดสรรงบประมาณนั้น ทั้งอังกฤษและออสเตรเลียจัดสรรในรูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป มีสูตรในการคำนวณเงินอุดหนุนการสอน ส่วนประเทศไทยใช้การจัดสรรในรูปแบบงบประมาณที่เน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากรแบบรายการตามโครงการที่สถาบันอุดมศึกษาเสนอในการใช้งบประมาณนั้น สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมีอิสระที่จะนำงบประมาณไปใช้ได้โดยไม่เคร่งครัดเรื่องรายการค่าใช้จ่าย แต่ควบคุมโดยระบบตรวจสอบด้วยบัญชีอิเล็กทรอนิกส์เน้นการตรวจสอบที่ผลการดำเนินงานซึ่งต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้กับรัฐ ในขณะที่การใช้งบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยต้องใช้จ่ายตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนดโดยเคร่งครัด รวมทั้งการประเมินผลการใช้งบประมาณด้วย

นอกจากนั้นยังนำเสนอรูปแบบงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย

1. หลักการอุดมศึกษา 4 ประการ คือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ ตอบสนองความต้องการของสังคม ความรับผิดชอบและให้สังคมตรวจสอบได้และความมีอิสระในการดำเนินงาน
2. ส่วนประกอบของรูปแบบงบประมาณ แยกเป็นรายรับจากรัฐบาลเป็นเงินอุดหนุน ที่ดิน

สินทรัพย์อื่น ๆ และรายจ่ายแยกเป็นแหล่งกองทุน โครงการ และกิจกรรม

3. กระบวนการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งแบ่งเป็น

3.1 กำหนดสูตรในการคำนวณเงินสนับสนุนให้ชัดเจน และมีองค์กรที่รับผิดชอบ

3.2 การบริหารงบประมาณ สถาบันอุดมศึกษาจัดระบบสารสนเทศทางการเงิน และการบัญชี ระบบการติดตามผลการปฏิบัติงาน

4. การนำรูปแบบงบประมาณที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ จะต้องมีการกำหนดนโยบายส่งเสริม การศึกษา ปรับแก้กฎหมายทั้งที่เกี่ยวกับการใช้งบประมาณ การจัดตั้งองค์กรอิสระเพื่อรองรับงาน การจัดสรรงบประมาณและการประกันคุณภาพ มีการปรับบทบาทหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนัก งบประมาณ ทบวงมหาวิทยาลัยรวมทั้งโครงสร้างการบริหารการเงิน และด้านวิชาการภายใน สถาบันอุดมศึกษาด้วย

งานวิจัยต่างประเทศ

แม็กเบิร์นีย์ (McBurnie, 2002) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการอุดมศึกษาของ ประเทศ ออสเตรเลีย : กรณีศึกษาการประสบความสำเร็จ โดยมีรายงานการวิจัยดังนี้ การเปลี่ยนแปลงของ ระบบการศึกษาออสเตรเลียในช่วงสองสามทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทาง การตลาดของมหาวิทยาลัยออสเตรเลียทำให้การศึกษาในออสเตรเลียโดยเฉพาะในระดับ มหาวิทยาลัยกลายเป็นศูนย์กลางการศึกษาแห่งใหม่ของโลก จำนวนนักเรียนจากต่างประเทศที่เข้า มาเรียนที่ออสเตรเลียมีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งรวมถึงนักเรียนไทยด้วยเช่นกัน โดยที่เหตุผลหลักอาจจะ มาจากค่าเล่าเรียนและค่าครองชีพที่ต่ำกว่าประเทศศูนย์กลางการศึกษาอื่นๆไม่ว่าจะเป็นประเทศ สหรัฐอเมริกา และประเทศอังกฤษ

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ของออสเตรเลียเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐบาล โดยมีมหาวิทยาลัยของ เอกชนไม่มากนัก นอกจากนี้ยังมีสถาบันการศึกษาที่เน้นทางด้านวิชาชีพ ที่เรียกว่า TAFE ซึ่งเป็นของ รัฐบาลเช่นกันให้บริการการศึกษา มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จึงต้องพึ่งพางบประมาณหลักจากภาค รัฐบาล ทำให้มีแนวทางที่จะให้มหาวิทยาลัยออกจากระบบ มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างรายได้และเช่นเดียวกับที่รัฐบาลเห็นความสำคัญของ มหาวิทยาลัยว่าจะเป็นตัวกระตุ้นเศรษฐกิจอีกทางหนึ่งด้วย ทำให้มีการปรับตัว แก้กฎหมาย และปรับ บทบาทของมหาวิทยาลัยในหลายรูปแบบในช่วงที่ผ่านมา แนวทางหนึ่ง คือ เพิ่มการรับนักศึกษา จากต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งเป้าหมายหลักคือ การเพิ่มรายได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยในปัจจุบันจึงต้อง เพิ่มบทบาทในการให้บริการ ขายสินค้า และบริหารชื่อเสียงของตนเอง

คาสโตร และ เลวี (Castro and Levy, 2001) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง บทบาทหลัก 4 ประการ ของสถาบันอุดมศึกษา โดยกล่าวกันว่า ความหมายของคำว่า มหาวิทยาลัยของแต่ละประเทศแตกต่างกัน

ต่างกันไปตามบริบทของประเทศนั้นๆ บทความวิจัยได้สรุปบทบาทหน้าที่ของการอุดมศึกษา 4 ประการ และปัจจัยที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษา อันได้แก่ ประการที่ 1 เป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นบทบาทของครูผู้สอน บุคลากรในมหาวิทยาลัยต้องเป็นนักวิชาการ คือเตรียมการตลอดปีในเรื่องการส่งเสริมและการจัดพิมพ์งานวิจัยเพื่อเผยแพร่ ส่งเสริมและติดตามแนวโน้มความก้าวหน้าทางวิชาการต่างประเทศ พิจารณาและส่งเสริมการจัดหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิตศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนและบริบทของมหาวิทยาลัย ประการที่ 2 ผู้สอนต้องเป็นมืออาชีพ เพราะอุดมศึกษาต้องเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับตลาดอาชีพ อาชีพชั้นสูง เช่น นักกฎหมาย ในประเทศสหรัฐอเมริกา นักศึกษามีโอกาสเข้าศึกษาหลักสูตรวิชาชีพแต่ละสาขาอย่างเข้มข้น เป็นการแก้ปัญหาบัณฑิตตกงานและคิดแก้ปัญหาสังคม ประการที่ 3 การพัฒนาและการฝึกอบรมสื่อเทคโนโลยี เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของการอุดมศึกษาทุกระดับที่ต้องมีสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อปรับให้เท่าทันตลาดอาชีพ ทั้งนี้ภาครัฐต้องสนับสนุน การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประการที่ 4 ผู้เรียนต้องได้รับการฝึกปฏิบัติ มีความรู้พร้อมที่จะประกอบอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงตามความถนัดและสาขาวิชาที่ศึกษาอย่างเต็มศักยภาพอันเป็นเป้าหมายหลักของอุดมศึกษาที่ผลิตคนเพื่อพัฒนาสังคม

สมาคมมหาวิทยาลัยนานาชาติ (The Association of Universities and Colleges, 2005) สมาคมอุดมศึกษาแห่งประเทศไทยคานาดาและคณะกรรมการการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกาได้สรุปผลการวิจัยจากการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง คุณภาพร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาและแนวทางอุดมศึกษานานาชาติ ระหว่างเดือนพฤษภาคม ถึง กันยายน 2004 มีใจความสำคัญดังนี้ ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การอุดมศึกษามีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และประเด็นของความเป็นอุดมศึกษามีแนวโน้มที่เด่นชัดสองประการ คือ 1) อุดมศึกษาของแต่ละประเทศต้องก้าวสู่ความเป็นนานาชาติ 2) อุดมศึกษาต้องเป็นแหล่งบูรณาการภูมิปัญญาของแต่ละประเทศสู่ภูมิปัญญาโลก ในมิติของการเรียนการสอน การวิจัยและการบริการสังคมเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและเสริมสร้างความมั่นคงในสังคมประเทศนั้น ๆ

นอกจากนั้น ยังกำหนดขอบเขตของกิจกรรมอุดมศึกษานานาชาติ ซึ่งต้องมีการประสานร่วมมือกัน ดังนี้ 1) ส่งเสริมความคิด การท้าทาย การค้นคว้าวิจัย ทั้งทางวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจเพื่อสร้างสังคมโลกแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน 2) สนับสนุนความสนใจของผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ 3) สร้างการอุดมศึกษาทุกประเทศให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยช่วยเหลือประเทศที่ขาดแคลนทรัพยากร และกำลังพัฒนา และ 4) แลกเปลี่ยนภาษาและวัฒนธรรมระหว่างมหาวิทยาลัย

ผลสรุปกล่าวย่ำว่าเศรษฐกิจและทุนนิยมโลกเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยนำของการปรับและการนำการอุดมศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญอื่นๆ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งต้องมีเป้าหมายมีจุดยืนของตนเองและยอมรับหลักการของมาตรฐานอุดมศึกษาโลกในการ

ส่งเสริมความเสมอภาค การเข้าถึงองค์ความรู้ คุณภาพของอุดมศึกษา และสร้างคนเพื่อเสริมสร้างสังคมที่ดียิ่งขึ้น

เวสต์ (Vest, 2005) นำเสนอบทความ เรื่อง มหาวิทยาลัยระดับโลก : บทเรียนจากประเทศสหรัฐอเมริกา (World Class Universities : American Lessons) โดยกล่าวถึงมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ ของประเทศสหรัฐอเมริกา ติดอันดับมหาวิทยาลัยดีเด่น 3 อันดับแรกในจำนวน 200 อันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก โดยมีองค์ประกอบรูปแบบของสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) จัดการศึกษาหลากหลาย ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนตามความสนใจและความถนัดได้อย่างแท้จริง 2) ผู้สอนมีอิสระในการเลือกวิชาที่สอนที่สอดคล้องกับงานวิจัย 3) มหาวิทยาลัยทุกแห่งสานงานวิจัยร่วมกันก่อให้เกิดงานวิจัยใหม่ ความรู้ใหม่ 4) ทุกมหาวิทยาลัยเปิดรับนักศึกษาต่างชาติ ซึ่งภูมิปัญญา ความรู้ และวัฒนธรรมของนักศึกษาเหล่านี้สร้างความหลากหลายให้มหาวิทยาลัย 5) งานวิจัยของแต่ละมหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล 6) รัฐบาลสนับสนุนให้จัดตั้งสมาคมศิษย์เก่าสถาบันการศึกษาทุกแห่ง เพื่อจัดทุนการศึกษาให้แก่นักศึกษาอัจฉริยะให้เข้าเรียนแม้ในสถาบันที่มีค่าใช้จ่ายสูงที่สุด และ 7) เปิดการแข่งขันความเป็นเลิศทุกระดับ ตั้งแต่ระดับย่อย ถึงระดับสถาบันสูงสุด

เวสต์สรุปว่า แต่ละชาติสามารถนำวิธีการดังกล่าวไปประยุกต์ปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทการเมือง และวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ อย่างไรก็ตาม ความร่วมมือในการแบ่งปันการจัดการองค์ความรู้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นหัวใจสำคัญก่อให้เกิดความรู้หลากหลายและสิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้เรียนจะต้องเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แต่สะดวกที่สุดในการค้นคว้าหาข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์

เวดแมน และ เยเจอร์ (Weidman and Yeager, 1999) เสนอบทวิจัย เรื่อง การอุดมศึกษาของประเทศมองโกเลียในยุคใหม่ระบบการศึกษาของประเทศมองโกเลียได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายองค์ประกอบในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา หลักสูตรอุดมศึกษาของมองโกเลียเป็นความร่วมมือผสมผสานระหว่างสหภาพโซเวียตรัสเซีย (เพื่อให้คงเอกลักษณ์กฎหมาย ความเป็นมา และประวัติศาสตร์เดิม) กับประเทศทางซีกโลกตะวันออก (ได้แก่ ญี่ปุ่น เกาหลี และธนาคารแห่งการพัฒนาภาคพื้นทวีปเอเชีย) และประเทศทางซีกโลกตะวันตก (ได้แก่ กลุ่มสหภาพยุโรป และ ประเทศสหรัฐอเมริกา) การดำเนินการที่สำคัญประการแรก คือ การประกันคุณภาพ โดยได้ยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนให้ทัดเทียมกับประเทศดังกล่าว มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ออกนอกระบบ ไม่อยู่ภายใต้การจัดการของรัฐ ประเทศมองโกเลียได้รับความร่วมมือจากองค์กรการศึกษาภาคพื้นยุโรปในด้านทุนพัฒนาโปรแกรมเศรษฐศาสตร์ และธุรกิจ

บทวิจัยนี้ได้ชักชวนให้เฝ้ามองคุณภาพการอุดมศึกษาของประเทศมองโกเลียที่ก้าวไปอย่างรวดเร็วทัดเทียมมาตรฐานนานาชาติ โดยพิจารณาจากจำนวนผู้จบการศึกษา การขยายตลาดอาชีพ

รองรับบัณฑิตด้วยมาตรฐานการทำงานที่พัฒนาสังคม พัฒนาประเทศมองไกลเสียให้เจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็วเกินคาด ในช่วงระยะเวลาเพียง 10 ปี จากยุคสังคมนิยมสู่ยุคประชาธิปไตยของมองไกลเสีย

ไนท์ (Knight, 2005) ได้นำเสนองานวิจัย เรื่อง ลักษณะการจัดการอุดมศึกษาข้ามชาติ ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งสถาบันอุดมศึกษา บริษัทและเครือข่ายอุดมศึกษานานาชาติ โดยไม่คำนึงว่าองค์กรแห่งความร่วมมือนั้นจะเป็นรัฐบาล เอกชน กลุ่มมีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือกลุ่มที่ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ โดยจำแนกรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เป็นอยู่ 6 ลักษณะ คือ 1) สถาบันอุดมศึกษา เป็นมหาวิทยาลัยในระบบ ดำเนินการภายในประเทศ มีแบบแผนการดำเนินงานเป็นของตนเอง 2) สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นเพียงให้ผู้เรียนได้รับปริญญาบัตรหวังผลกำไรเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของการเรียนการสอน 3) สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพาณิชย์ โดยมากเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนซึ่งมีบริษัทค้าจุนอยู่เบื้องหลัง ให้บริการการศึกษาในรูปแบบของโปรแกรมสำเร็จรูป 4) สถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความร่วมมือเป็นลักษณะการศึกษานอกระบบ จัดการศึกษาและฝึกอบรม โดยเน้นให้ผู้เรียนมีความชำนาญการในการประกอบอาชีพ 5) มหาวิทยาลัยเครือข่าย โดยเน้นความร่วมมือทั้งภาครัฐ เอกชน บริษัท จัดการแบบเบ็ดเสร็จทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ กฎหมาย และการออกปริญญาบัตรร่วมกัน โดยไม่มุ่งเน้นผลกำไร เป็นนวัตกรรมการศึกษาที่เน้นให้ทุกฝ่ายเป็นผู้จัดการร่วมกัน 6) มหาวิทยาลัยเสมือน เป็นระบบสื่อสารทางไกล การเรียนการสอนในรูปแบบนี้ ต้องได้รับความร่วมมือจากสถาบันเครือข่ายเพื่อเอื้อประโยชน์ และความรู้ให้แก่ผู้เรียนได้ทั่วทุกมุมโลก

จากการแบ่งประเภทมหาวิทยาลัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่า 3 ประเภทหลัง จัดอยู่ในลักษณะนวัตกรรมอุดมศึกษาข้ามชาติซึ่งหลักการที่สมบูรณ์ของการจัดการอุดมศึกษาในโลกยุคปัจจุบันจะต้องเน้นผู้เรียน และการศึกษาที่ไร้พรมแดน อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ยังไม่มีมหาวิทยาลัยใดที่จะเป็นมหาวิทยาลัยแกนกลาง หรือ "Provider" ที่จะอำนวยความสะดวกเพื่อความร่วมมือระดับภาคพื้นทวีปและระดับโลกเพื่อการอุดมศึกษาข้ามชาติได้อย่างแท้จริงนี่จึงเป็นประเด็นการจัดการอุดมศึกษาที่น่าสนใจ และท้าทายต่อไปในอนาคต

คลาร์ก (Clark, 2005) นำเสนอหัวข้อวิจัย เรื่อง ลักษณะของมหาวิทยาลัยวิสาหกิจ ผลการศึกษาวิจัยจากกลุ่มตัวอย่างมหาวิทยาลัยทุกภูมิภาคของโลก ได้แก่ มหาวิทยาลัยวอริวิค ในประเทศอังกฤษ มหาวิทยาลัยทเวนตี ในประเทศเนเธอร์แลนด์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีซาลเมอร์ ในประเทศสวีเดน มหาวิทยาลัยคาทอลิก ในประเทศชิลี มหาวิทยาลัยแมคเคซี ในประเทศอุกันดา มหาวิทยาลัยโมนาช ในประเทศออสเตรเลีย มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย และมหาวิทยาลัยนอร์ธแคโรไลนา ในประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยที่กล่าวมาแล้วจัดได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยวิสาหกิจที่ไม่ได้บริหารโดยอธิการบดีหรือ นักบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งโดยสิ้นเชิงก่อนอื่นจะต้องพิจารณาลักษณะเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย บางแห่งมีขนาดเล็ก บางแห่งยึดถือระเบียบปฏิบัติ บางแห่งจัดเป็นมหาวิทยาลัยเปิด บางแห่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่มีรายได้เลี้ยง

ความต้องการหลากหลายของผู้เรียนในภาคพื้นทวีปแอฟริกาได้ กรณีศึกษาในประเทศเคนยา พบว่า การทุ่มเทสร้างมหาวิทยาลัยเสมือนในทวีปแอฟริกาของธนาคารโลกโดยขาดการวางแผนระยะยาว เป็นการสร้างความกดดันให้คณะกรรมการอุดมศึกษาของประเทศ จากการสำรวจพบว่า นักศึกษาเคนยาที่สนใจทางสายวิทยาศาสตร์ มีทุนการศึกษาหรือสามารถไปศึกษาต่อ ณ ประเทศออสเตรเลีย หรือประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในประเทศดังกล่าวมีนักศึกษาชาวแอฟริกันจำนวนมาก ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงเป็นประเด็นตัวอย่างของธนาคารโลก ในการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า นอกจากนี้ยังเป็นมุมมองของการพัฒนาอุดมศึกษาที่ขาดการวิเคราะห์สังเคราะห์ ในการวางแผนระยะยาว ทำให้เกิดความสูญเสียทั้งเวลางบประมาณและทำให้ลดคุณภาพและความโดดเด่นของมหาวิทยาลัยเสมือนที่เป็นมหาวิทยาลัยในอุดมคติของการจัดการอุดมศึกษาทั่วโลก

บรูส มาแชล แทกการ์ท (Bruce Marshall Taggart, 2004) ได้ศึกษาตัวแปรต้น 7 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์การตัดสินใจทางด้านงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษา คือ ขนาดของสถาบัน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของสถาบันต่อนักศึกษา 1 คน ประเภทของสถาบัน (ของรัฐหรือเอกชน) สถานที่ตั้งของสถาบัน อายุตัวของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ อายุงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ และระยะเวลาที่หน่วยงานวิเคราะห์งบประมาณของสถาบันนั้นจัดตั้ง ผลการวิจัยพบว่า เมื่อพิจารณาด้านบทบาทการวางกฎเกณฑ์ การให้เงินทุนแบบสมทบ (Matching Fund) อิทธิพลทางการเมืองภายนอกสถาบันจะพิจารณาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากกว่าสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ขณะเดียวกันอิทธิพลทางการเมืองจากภายนอกจะมีผลกระทบมากในการจัดสรรงบประมาณสำหรับสถาบันอุดมศึกษาขนาดกลาง การต่อรองด้านการจัดสรรงบประมาณจะมีมากในสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในทางตะวันออกเฉียงเหนือและทางตอนกลางของประเทศสหรัฐอเมริกา

จากการนำเสนองานวิจัยต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า การจัดการอุดมศึกษาในปัจจุบันมีองค์ประกอบและปัจจัยจากสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และตัวแปรอื่นๆ อันมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัยและคุณภาพบัณฑิต รายงานวิจัยต่างประเทศนี้ จึงได้ข้อสรุปในภาพรวมของอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ และอุดมศึกษาที่ประสบกับความล้มเหลว 1 ด้าน ดังเช่น การจัดการอุดมศึกษาทั้งในประเทศและข้ามชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ และประเทศออสเตรเลีย ที่ก้าวรุดหน้าทันตามความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจโลก ในขณะเดียวกัน แม้เป็นที่ทราบกันดีว่า การเรียนการสอนทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาและเชื่อมโยงองค์ความรู้ แต่เทคโนโลยีดังกล่าวก็ไม่สามารถเป็นกลไกสำคัญของการจัดการอุดมศึกษาในบางประเทศให้ประสบความสำเร็จได้ดังเช่นกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเสมือนในทวีปแอฟริกา ดังกล่าวมาแล้ว

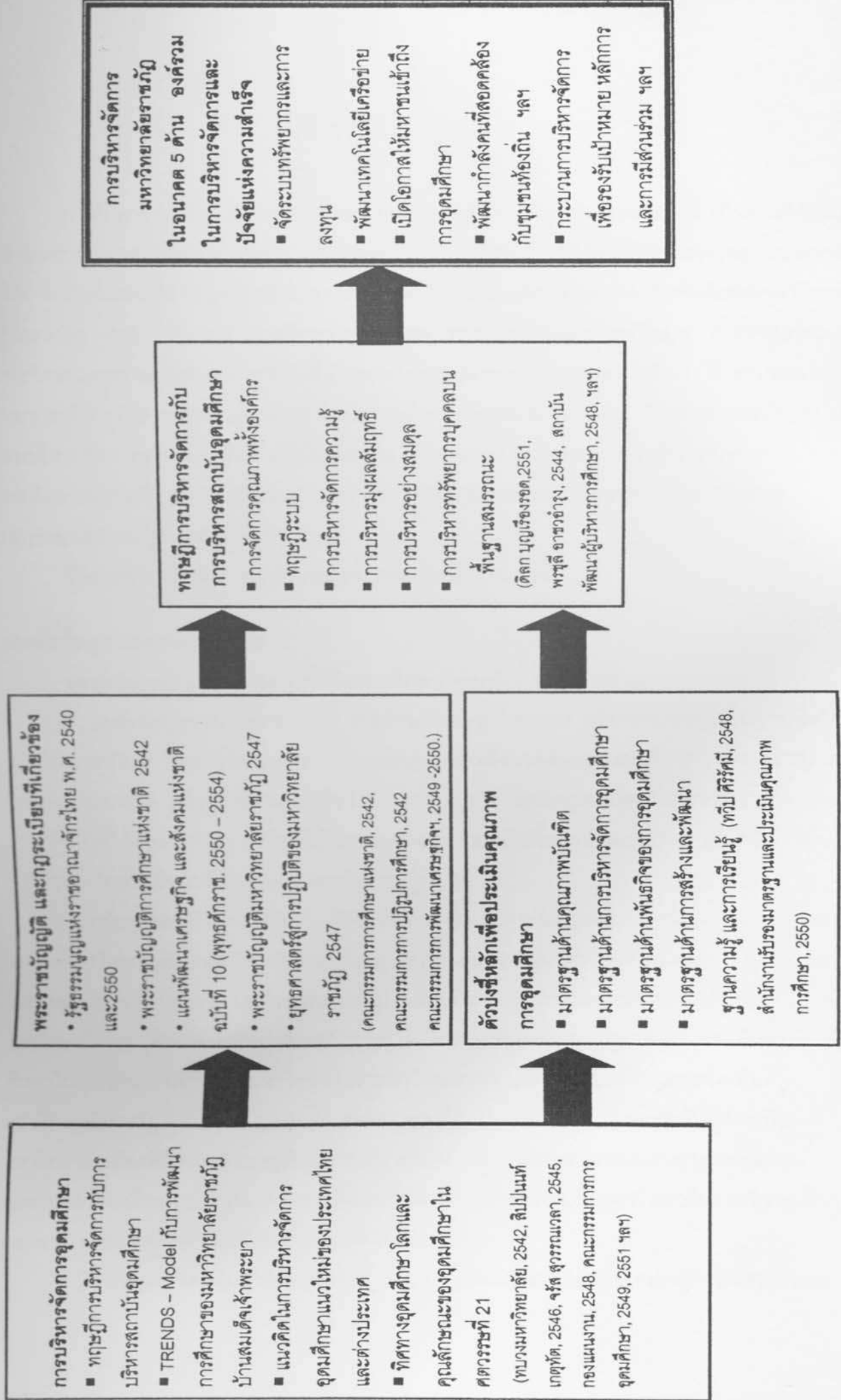
จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญต่อประเทศชาติสูงยิ่ง ในภาวะที่ทั่วโลกกำลังตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลง

ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง มหาวิทยาลัยในฐานะองค์การหนึ่งของสังคม ก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ที่ทำให้ต้องมีการปรับตัว และเตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเหตุที่การปรับตัวของมหาวิทยาลัยมีลักษณะพิเศษที่เป็นการปรับตัวเพื่อความเป็นผู้นำ เพื่อเป็นสถาบันที่แนะแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสังคม ให้สังคมเปลี่ยนแปลงและปรับไปในทิศทางที่มีคุณค่า มีความหมายต่อบุคคลในสังคมนั้นอย่างแท้จริง ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของทุกสิ่งทุกอย่างที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ทำให้เกิดผลประการหนึ่ง คือ การกระทำใด ๆ ที่พื้นฐานมาจากประสบการณ์ที่ผ่านมาจะใช้ไม่ได้อีกต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เรากำลังอยู่ในยุคของการประยุกต์ความรู้ใหม่กับสถานการณ์ใหม่ตลอดเวลา ดังนั้น ปัญหาการปรับตัวและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่ท้าทายวงการอุดมศึกษาของโลกในขณะนี้ ดังที่ สุชาติ ประเสริฐรัฐ (2537) สรุปว่า สำหรับอนาคตซึ่งเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยไม่เพียงแต่จะต้องปรับตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากเท่านั้น... แต่ต้องสร้าง พัฒนาความรู้วิชาการ และเทคโนโลยี ที่ไม่เพียงแต่ให้เหมาะสมกับสังคมของตนเท่านั้น แต่จะต้องถึงขั้นที่สามารถหาผลประโยชน์เชิงพาณิชย์จากการค้ากับนานาประเทศที่มีการแข่งขันสูงได้ด้วย

จะเห็นได้ว่างานวิจัยในเรื่องสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศในศตวรรษใหม่นี้ นอกจากจะเน้นการบริหารจัดการที่มีคุณภาพแล้ว คุณภาพทางวิชาการ นับเป็นจุดเน้นที่สำคัญของอุดมศึกษาที่พึงปรารถนา ดังนั้นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษา นอกจากแต่ละสถาบันต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในและต้องได้รับการประเมินคุณภาพจากภายนอกตามที่กฎหมายกำหนดโดยมีเกณฑ์และวิธีการที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้ว ยังมีการกำหนดมาตรฐานกลางเพื่อการรับรองหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับสถาบันทุกประเภท นอกจากนี้ ต้องส่งเสริมให้องค์กร สมาคมวิชาการและวิชาชีพ ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามามีบทบาทในการกำกับดูแลคุณภาพและมาตรฐานอุดมศึกษา มีการพัฒนาระบบข้อมูล พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพ (indicators) ตลอดจนสนับสนุนให้มีการจัดระดับ หรือจัดอันดับ เพื่อเป็นกลไกกระตุ้นในการพัฒนาคุณภาพ และเป็นข้อมูลในการเลือกใช้บริการของผู้ประสงค์จะเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา ตลอดจนผู้ใช้ผลผลิตของสถาบัน เป็นต้น

จากการกำหนดกรอบแนวคิดแบบแผนนโยบาย แนวคิดการปฏิรูปอุดมศึกษา ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาของประเทศไทยและต่างประเทศ บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน แนวคิดการบริหารจัดการ และแนวคิดจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อนำสู่ขั้นตอน การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ครั้งนี้ เป็นการศึกษาในลักษณะการศึกษาเชิงพรรณนาและการศึกษาแบบมุ่งการค้นห ผู้วิจัยได้ดำเนินการออกแบบการวิจัย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนการวิจัยโดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการวิจัยแนวคิด ทฤษฎี ตัวแปร การศึกษาวรรณกรรม การวางแผนวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานผล การศึกษาและความสัมพันธ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ 2) ศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน 3) พัฒนาระบบของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต 4) นำเสนอกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

วิธีการศึกษาวิจัยมีรายละเอียดและขั้นตอนดำเนินงาน ดังนี้

แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่าง

แหล่งข้อมูลและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แหล่งข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์เอกสาร เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานทั่วไป ประวัติความเป็นมา และวิวัฒนาการ สภาพปัจจุบันและสิ่งแวดล้อมขององค์การ เป้าหมายและทิศทางจากเอกสาร คู่มือ รายงานประจำปี พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พิจารณาสาระสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้เป็นกรอบอ้างอิง และเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์มิติด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. กลุ่มบุคคลที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยเลือกองค์กรที่ศึกษาแบบเจาะเจาะจง (purposive sampling) โดยการเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร กลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 6 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนะบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เป็นกรณีศึกษาในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในอนาคต โดยมีเกณฑ์ของการคัดเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังกล่าว เพื่อการวางแผนอนาคต คือ การพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเมืองที่มีความชำนาญด้านการบริหารจัดการที่ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นและมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ระดับนานาชาติ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มอื่นๆ สามารถนำภาพอนาคตดังกล่าวไปปรับใช้ตามบริบทที่เหมาะสม

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 6 กลุ่มคือ กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งในอดีตและปัจจุบัน ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ กลุ่มคณาจารย์ ได้แก่ คณาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏของแต่ละคณะ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ ข้าราชการสายสนับสนุนซึ่งเป็นบุคลากรประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในสายงานด้านการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารงานการเงินงบประมาณ การบริหารงานวิจัย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งในอดีตและปัจจุบัน และกลุ่มผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐกิจที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการในองค์กรภาคธุรกิจนั้นๆ ไม่ต่ำกว่า 10 ปี ซึ่งสามารถให้ข้อมูลได้ครบถ้วนในการศึกษาเชิงลึกถึงปัญหาปัจจุบันและการวิจัยถึงอนาคตกาล(สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และกรรมนิการ์ สุขเกษม, 2547) ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญ	มรภ. จันทรเกษม	มรภ. ธนบุรี	มรภ. บ้านสมเด็จเจ้า	มรภ. พระนคร	มรภ. สอนดุสิต	มรภ. สุรนันทา	รวม
นายกสภา มหาวิทยาลัยราชภัฏ	1	1	1	1	1	1	6
ผู้บริหาร มรภ.	2	2	2	2	2	2	12
อาจารย์ประจำ	2	2	2	2	2	2	12
บุคลากรสนับสนุน	2	2	2	2	2	2	12
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในอดีตและปัจจุบัน							4
ผู้บริหารหน่วยงานธุรกิจ							4
รวม							50

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสรุปวิเคราะห์สาระ (content analysis) การศึกษาข้อมูลโดยผู้วิจัยได้กำหนดบทบาทแสดงในการศึกษาข้อมูล โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติ และบันทึกข้อมูล ที่ได้ทำการศึกษาลงเฝ้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปรายงานผลการศึกษาที่ถูกต้อง

2. แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สาระ

3. แนวคำถามและแบบสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ

จากการศึกษาขั้นตอนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ตามแนวคิดที่ ชาย โพธิ์สิตา (2549)

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม (2547) นำเสนอไว้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) กำหนดขอบเขตและประเด็นคำถามโดยยึดตามวัตถุประสงค์ ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ชักซ้อมความแน่นกับผู้ช่วยผู้วิจัย พร้อมทั้งยืนยันวันเวลา สถานที่ก่อนการสัมภาษณ์ 2) เข้าสู่สถานที่นัดหมาย แนะนำตนเอง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีก่อนเริ่มต้นสัมภาษณ์ 3) ชี้แจงจุดมุ่งหมาย การเก็บรักษาความลับ พร้อมทั้งขออนุญาตบันทึกการสัมภาษณ์ในแถบบันทึกเสียงก่อนเริ่มประเด็นที่จะสัมภาษณ์ 4) เริ่มต้นการสัมภาษณ์และเจาะลึกในช่วงเดิมที่ต้องการทราบข้อมูลในรายละเอียด จากคำถามแรกไปถึงคำถามสุดท้าย โดยจะให้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย ให้เป็นไปตามธรรมชาติของการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น ในประเด็นที่สัมภาษณ์ 5) ปิดการสนทนา โดยสรุปความเห็นและทราบประเด็นที่อยากจะทราบเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเป็นคำถามด้วยการสัมภาษณ์ 6) การสิ้นสุดการสัมภาษณ์ โดยกล่าวขอบคุณในคุณค่าของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และการเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อผลการศึกษาที่จะเกิดความสำเร็จมากที่สุด

4. เอกสารการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

จากการศึกษา การสนทนากลุ่ม (focus groups) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ โดยอภิปรายในประเด็นเฉพาะเจาะจงที่ผู้วิจัยเลือกกลุ่มบุคคล เพื่อแสดงความคิดเห็นในเนื้อหาที่ต้องการ โดยใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลร่วมกัน (ชาย โพรสิฐิตา, 2549) ดังนี้ 1) เลือกกลุ่มบุคคลโดยการสุ่มแบบเจาะจง เพื่อให้ได้กลุ่มคนที่มีประสบการณ์เพียงพอ 2) กำหนดผู้ทำหน้าที่ดำเนินการสนทนา (moderator) ที่มีความค้ำในหัวข้อเรื่องและประเด็นที่จะสนทนา 3) ดำเนินการสนทนาในสถานที่ วันเวลา ที่นัดหมายไว้ล่วงหน้า 4) บันทึกข้อมูลในทันที พร้อมกับบันทึกเสียง การสนทนาในแถบบันทึกเสียง 5) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งอาจจะสรุปเฉพาะสาระสำคัญในประเด็นเกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

วิธีการสร้างเครื่องมือ

1. แบบสรุปวิเคราะห์สาระ (content analysis) ใช้แบบวิเคราะห์ตามแนวการวิเคราะห์สาระของอุทุมพร จามรมาน (2533) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร คู่มือ รายงานประจำปี พระราชบัญญัติ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. แบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล พัฒนาการวิเคราะห์สาระ ในประเด็นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานวิจัย และด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากกลุ่มตัวอย่างในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกลุ่มรัตนโกสินทร์ 6 แห่ง จำนวน 42 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 12 คน คณาจารย์ 12 คน

บุคลากรสายสนับสนุน 12 คน เพื่อนำผลการศึกษามาจัดลำดับความสำคัญในประเด็นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกิดขึ้นภายหลังจากใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547 โดยกำหนดหัวข้อในการแสดงความคิดเห็นดังนี้

ตารางที่ 2 ประเด็นแสดงความคิดเห็นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ภายหลังจากใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ครบ 5 ปี

ประเด็น ที่	หัวข้อ
1	กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2	ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏและสภาพปัญหา
3	การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารจัดการทั่วไป
4	การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวิชาการ
5	การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารงบประมาณ
6	การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารงานวิจัย
7	การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
8	บริบทอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศ
9	ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

3. แนวคำถามและแบบสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ สร้างขึ้นจากประเด็นแสดงความคิดเห็นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏจากการสรุปข้อสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (ในข้อ 2) การสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตรงประเด็นระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูล เนื้อหาของการสัมภาษณ์เป็นไปเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะสำคัญขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การภายหลังจากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏในการบังคับใช้ ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีการบันทึกข้อมูลโดยย่อ พร้อมกับบันทึกคำสัมภาษณ์ในแถบบันทึกเสียง

ในการสัมภาษณ์ใช้รูปแบบที่เป็นทางการผสมผสานกับรูปแบบที่ไม่เป็นทางการกล่าวคือ การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการจะมีการนัดหมายล่วงหน้าเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์ โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลอย่างน้อย 1 ชั่วโมง และนำผลการบันทึกข้อมูลเสนอต่อผู้ให้ข้อมูล เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องในทุกประเด็นที่สัมภาษณ์ ส่วนการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ เป็นไปในลักษณะการพูดคุยสนทนาในประเด็นที่ต้องการความชัดเจนเพิ่มเติม โดยใช้เวลานั้นๆ ตามโอกาสที่เอื้ออำนวยให้

4. เอกสารการสนทนากลุ่ม สร้างขึ้นจาก

4.1 การสรุปสาระสำคัญของเนื้อหาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ (ในข้อ 3)

4.2 การนำเค้าโครงการวิจัย สรุปจัดทำอธิบายความเป็นมาของการวิจัยโดยสังเขป วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัยพร้อมคำอธิบาย โดยสังเขป นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1, 2 และ 3 คือ ศึกษากระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน และ ร่างพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลจากเอกสาร ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารด้วยตนเองซึ่งมีวิธีการดังนี้

1.1 ศึกษารวบรวมเอกสารขั้นต้นและเอกสารชั้นรองที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดระดับการวิเคราะห์สังเคราะห์แบบแผนนโยบาย แนวคิดสู่การบริหารจัดการศึกษาอุดมศึกษาแนวใหม่ แนวคิดการบริหารจัดการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ เอกสารส่วนบุคคล บทความ งานวิจัย พระราชบัญญัติ ระเบียบข้อบังคับ รายงาน เอกสารการประชุม รายงานประจำปี วิทยานิพนธ์ และเอกสารอื่นที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น วารสารหนังสือพิมพ์ ซึ่งทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับสถาบัน และการดำเนินภารกิจหลัก รวมทั้ง เอกสารสำคัญ คือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งประเทศไทย

1.2 คัดเลือกเอกสารดังกล่าวโดยนำมาประเมินความน่าเชื่อถือและความถูกต้อง ด้วยเกณฑ์ตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาจากลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ อายุเอกสาร สภาพแวดล้อมของการเขียนเอกสาร ผู้เขียน จุดมุ่งหมาย และรูปแบบของเอกสาร (นิธิ เอียวศรีวงศ์ และอาคม ทัศนียะ, 2525) และประเมินความน่าเชื่อถือ ความถูกต้อง และคุณค่าของข้อมูลภายในเอกสาร โดยพิจารณาความหมายและความเป็นไปได้ของข้อมูลที่ได้ โดยพิจารณาจากลักษณะของผู้เขียน คือ ประสบการณ์ในการเขียน อุปนิสัยที่อาจมีผลต่อความถูกต้องในการบันทึก (ความเป็นกลาง อคติ หรือเห็นด้วยและสนับสนุนจนเกินจริง) ความทรงจำ ระยะเวลา และความสอดคล้องกับผู้เขียนอื่น (Cohen, 2000)

2. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูล ในการรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยพร้อมด้วยผู้ช่วยผู้วิจัย ได้เดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกรณีศึกษา โดยมีหนังสือนำจากประธานหลักสูตรดุริยางค์บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ไปถึงอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ พร้อมทั้งได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (intra interview) การสนทนากลุ่ม (focus group) และการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม (cooperative observation) โดยการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร เพื่อรวบรวมแนวคิด ประสบการณ์ ทั้งนี้ เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ และการสัมภาษณ์แบบมีจุดความสนใจร่วมด้วย โดยได้แนวทางจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (สุภางค์ จันทวานิช, 2543) ตามการนัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ตารางเวลานัดหมายการสัมภาษณ์

วัน-เวลา	มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกรณีศึกษา	จำนวนผู้ให้ข้อมูล(คน)
15 ธันวาคม 2551	มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม	7
17 ธันวาคม 2551	มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	7
24 ธันวาคม 2551	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	7
5 มกราคม 2552	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	7
14 มกราคม 2552	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	7
23 มกราคม 2552	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	7

ในการเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้พบข้อจำกัดและปัญหาหลายประเด็น จึงได้นำเสนอข้อจำกัดและปัญหาดังกล่าว และวิธีการแก้ไขดังนี้

1) เนื่องจากการสัมภาษณ์บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง (ยกเว้นมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา) ทางมหาวิทยาลัยได้ให้ติดต่อผ่านทางสำนักงานสถาบันวิจัย ผู้วิจัยจึงได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ประสานงานการสัมภาษณ์นั้นๆ (ภาคผนวก ข หน้า 203) ปรากฏว่าในวันกำหนดนัดหมายตามตารางที่ 3 บุคลากรที่ผู้ประสานงานได้ติดต่อนัดหมายในการสัมภาษณ์มาไม่ครบ จึงได้ให้ความอนุเคราะห์เขียนข้อมูลส่งทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเวลาดำเนินการดังกล่าวเพิ่มขึ้นอีก 2 สัปดาห์

2) บุคลากรหลายท่านมีความกังวลว่า คำให้การสัมภาษณ์จะเป็นการท้วงติงสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยที่สังกัดอยู่โดยตรง จึงขอให้ปกปิดนามผู้ให้สัมภาษณ์

3) หลังจากครบกำหนดเวลา ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ประสานงานติดต่อบุคลากรเพิ่มเติม ให้ครบจำนวนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยให้เขียนตอบแบบสัมภาษณ์ส่งถึงผู้วิจัย

ในภายหลัง ผู้วิจัยจึงได้ข้อมูลครบตามจำนวน

อย่างไรก็ตาม การศึกษาสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าสังเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ไว้ขั้นตอนหนึ่งแล้ว จึงทำให้ขั้นตอนการสัมภาษณ์ที่ค่อนข้างมีอุปสรรคมาก ไม่ได้บันทึกและลดความสำคัญในการดำเนินการวิจัยและสรุปผลเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ลงแต่ประการใด

3. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ รวบรวมจากการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในอดีตและปัจจุบัน และผู้บริหารหน่วยงานธุรกิจ จำนวน 8 ท่าน (โดยมีหนังสือเรียนนัดหมายล่วงหน้าจากประธานหลักสูตรดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา) เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

4. ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รวบรวมเป็นเอกสารการสนทนากลุ่มเพื่อสรุปข้อเสนอแนะ แกไขปรับปรุงและเพิ่มเติมในการพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต

การวิเคราะห์ข้อมูล

กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูลจากการศึกษาจากเอกสาร ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1.1 อ่านและสรุปสาระสำคัญโดยใช้วิธีการอ่านพิเคราะห์ (Scanning) ตามกระบวนการอนาคตปริทัศน์ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และกรรมธิการ สุขเกษม, 2547) และเทคนิควิธีการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content analysis) ประมวลสรุปสาระสำคัญของเรื่อง แล้วเขียนสรุปสาระสำคัญให้ได้ประเด็นย่อย ๆ ลงในแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระ โดยแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระ 1 แผ่นต่อ 1 รายการอ้างอิง ทำเช่นนี้จนครบเอกสาร ที่ค้นพบตามต้องการ ผลที่ได้คือ จำนวนแผ่นแบบสรุปมากมาย สาระในแผ่นแบบสรุปนี้มีเนื้อหาสาระของเรื่องที่บ่งบอกถึงประเด็นหลักและประเด็นรองในหัวข้อที่ผู้วิจัยกำหนด

1.2 นำแผ่นแบบสรุปการวิเคราะห์สาระมาแยกแยะและจัดกลุ่มเรื่องเดียวกันเข้าด้วยกันในแต่ละกลุ่มเรื่องนั้นทำการอ่านพิเคราะห์อีกครั้ง เพื่อให้ได้ประเด็นหลักและประเด็นรองย่อย ๆ ออกมาแล้วนำคำเหล่านั้นมาเขียนภาพเดนไดรแกรม

1.3 นำภาพเดนไดรแกรมแต่ละเรื่อง แต่ละแผ่นนั้นมาเปรียบเทียบเพื่อค้นหาความถี่ที่ผู้เขียนเอกสารต่างๆ ได้กล่าวถึงเรื่องนั้นๆ เรื่องใดที่มีความถี่ในการกล่าวถึงมาก แสดงว่าเรื่องนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้วิจัยลงความเป็นประเด็นหลักไว้ ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ทำให้ทราบว่าเนื้อหาแต่ละเรื่องนั้น ในการจัดเป็นประเด็นเนื้อหาหลัก และเป็นประเด็นสำคัญรองลงมา

1.4 รวบรวมเรื่องที่เป็นเรื่องเดียวกัน ทำการลดทอนข้อมูลและสรุปให้ได้ประเด็นหลักที่เป็นแก่นแท้ของแต่ละเรื่องการศึกษา

2. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก การสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยแยกออกตามมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่างคือ นายกสภามหาวิทยาลัย คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ประจำ บุคลากรสายสนับสนุน การจัดลำดับประเด็นคำถาม คำตอบ เพื่อเรียงลำดับตามความสำคัญก่อนและหลังของคำตอบที่ได้รับจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล การสรุปประเด็นคำตอบของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นไปตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และการประชุมโดยวิธีการประเมินอิงผู้ทรงคุณวุฒิ(connoisseurship) ใช้วิธีการวิเคราะห์สาระที่ได้จากการบันทึกการสนทนา และการประชุม ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง 3 ชุดข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยจะยึดหลักการตามแนวคิดของไมล์ส์ และฮูเบอร์แมน (Miles & Huberman, 1984) ที่แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1.1 การลดทอนข้อมูล หมายถึง การจัดการข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบ มีความชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลให้อยู่ในลักษณะการเขียนบันทึกที่ชัดเจน พร้อมทั้งจะแสดงและนำเสนออย่างเป็นระบบได้

1.2 การจัดระเบียบข้อมูล หมายถึง การนำเสนอข้อมูลในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการลดทอนข้อมูล และเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้ว ในรูปของการเปรียบเทียบข้อมูล การจัดทำตาราง แผนผัง แผนภูมิ เป็นต้น

1.3 การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้อง ตรงประเด็นของแผนการวิจัย หมายถึง การหาข้อสรุปและการตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการจัดระเบียบข้อมูล รวมถึงการตรวจสอบข้อสรุปและความหมายในความถูกต้อง ตรงประเด็น และน่าเชื่อถือ ข้อสรุปหรือการตีความนั้นอาจจะอยู่ในรูปของคำอธิบาย กรอบแนวความคิด ตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่วิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย เรื่อง กสภบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคใต้ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต

ขั้นตอนที่ 5 การนำเสนอกระบวนการการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ สรุป นำเสนอข้อมูล และการรายงานผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในประเทศไทยและในต่างประเทศ แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ แนวคิดในเรื่องนวัตกรรมและการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย คุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก และแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ นำมาวิเคราะห์สาระ โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกข้อมูลดังนี้

1.1.1 เป็นเอกสารที่ปรากฏในรูปของบทความ ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานการประชุมสัมมนา หนังสือ สิ่งพิมพ์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งในสื่ออินเทอร์เน็ตทั้งของไทยและต่างประเทศ

1.1.2 คัดสรรเอกสารโดยพิจารณาจากชื่อเรื่อง สารบรรณ คำหรือข้อความที่ปรากฏในเอกสารข้อ 1.1

1.2 ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ตามแนวการวิเคราะห์สาระ (content analysis) ของคิริปเพินดอร์ฟ (Krippendorff, 1980) อุตุมพร จามรมาน (2533) โดยใช้ลักษณะการวิเคราะห์สาระเชิงระบบ ดังนี้

1.2.1 ทำการวิเคราะห์คำหรือข้อความในข้อ 1.1.2 ลงในแบบวิเคราะห์เอกสาร

1.2.2 สรุปวิเคราะห์สาระบันทึกโดยการสรุปความ (conclusion drawing)

และแผนภูมิแสดงสภาพการณ์กระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน
 การศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน ผู้วิจัย
 จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

2.1 ศึกษารวบรวมเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย หลักการ แนวคิด ได้แก่
 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
 พุทธศักราช 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554)
 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัย
 ราชภัฏพุทธศักราช 2547 บริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำการปรับและ
 คัดเลือกข้อมูลให้ถูกต้องชัดเจน (อุทัย ดุลยเกษม, 2536) ดังนี้ คือ

2.2.1 การลดทอนข้อมูล (data reduction) เป็นการเลือก ปรับให้เข้าใจง่าย จับ
 สำคัญและบันทึกข้อมูลในลักษณะที่ชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจ

2.2.2 การจัดระเบียบข้อมูล (data display) จัดกระทำข้อมูลที่วิเคราะห์และ
 ลดทอนแล้วให้เป็นลำดับต่อเนื่อง

2.2.3 การเขียนสรุปความ (conclusion drawing) โดยให้เหตุผลและข้อเท็จจริง

2.3 จัดแยกข้อมูลเป็นประเด็นสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ในปัจจุบัน

2.4 นำผลจาก 2.3 มาจัดทำแบบสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างใน
 มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ 6 แห่ง เพื่อนำผลการศึกษามาจัดลำดับความสำคัญใน
 ประเด็นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เกิดขึ้นภายหลังจากใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย
 ราชภัฏพุทธศักราช. 2547 และเพื่อประเมินสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏใน
 ปัจจุบัน

2.5 ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.5.1 ส่งจดหมายเชิญกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พร้อมส่งเอกสารให้ศึกษาล่วงหน้า 3
 สัปดาห์ก่อนทำการสนทนาสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลของแต่ละมหาวิทยาลัย

2.5.2 ดำเนินการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลของแต่ละมหาวิทยาลัย

2.6 สรุปผลการสัมภาษณ์ และส่งให้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่ม
 รัตนโกสินทร์ ได้ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องอีกครั้ง

2.7 นำผลการตรวจสอบมาสรุปข้อมูล สภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
 ราชภัฏในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์
ในอนาคต

การพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์
ในอนาคต ผู้วิจัยจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ซึ่งได้ดำเนินการต่อจาก
ขั้นตอนที่ 2 ดังนี้

3.1 นำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำ แนวคำถามและแบบสัมภาษณ์เจาะลึก
ผู้เชี่ยวชาญ (in-depth interview)

เกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยการสุ่มแบบเจาะจง เพื่อให้ได้กลุ่มคนที่มีประสบการณ์ ดังนี้

- (1) ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งในอดีตและปัจจุบัน จำนวน 4 คน
- (2) ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐจากหน่วยงานภาครัฐที่มีประสบการณ์ในการ
บริหารจัดการในองค์กรภาครุทกิจนั้นๆ ไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน

3.2 ดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้เชี่ยวชาญการบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐและ
เอกชนในอดีตและปัจจุบัน และผู้บริหารหน่วยงานธุรกิจ จำนวน 8 ท่าน โดยมีหนังสือเรียนนัดหมาย
ล่วงหน้า 3 สัปดาห์ จากประธานหลักสูตรดุซภักดิ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
โดยผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ตรงประเด็น เนื้อหาของ
การสัมภาษณ์เป็นไปเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีต่อลักษณะสำคัญขององค์การการเปลี่ยนแปลง
องค์การภายหลังจากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏในการบังคับใช้ ในระหว่างการสัมภาษณ์
ผู้วิจัยใช้วิธีการบันทึกข้อมูลโดยย่อ พร้อมกับบันทึกคำสัมภาษณ์ในแถบบันทึกเสียง เพื่อนำไปสู่การ
บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นใน

3.3 สรุปผลการสัมภาษณ์เจาะลึก และส่งให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 ท่าน ได้
ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องอีกครั้ง

3.4 นำผลการตรวจสอบมาสรุปสาระสำคัญของเนื้อหาการบริหารจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต

การรวบรวมข้อมูลกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์
ในอนาคต ผู้วิจัยจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ซึ่งได้ดำเนินการต่อจากขั้นตอน
ที่ 3 ดังนี้

5.2 จัดประชุมโดยใช้เทคนิควิจัยกลุ่มสนทนา(focus group research) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกัน จำนวน 10 คน คือ ผู้แทนฝ่ายบริหารและอาจารย์คณะครุศาสตร์ ผู้แทนฝ่ายบริหารและอาจารย์คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ผู้แทนฝ่ายบริหารและอาจารย์คณะวิทยาการจัดการ ผู้แทนฝ่ายบริหารและอาจารย์คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้แทนฝ่ายบริหารและอาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย ผู้แทนสำนัก/ศูนย์/สถาบัน และกรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการ ตามวัน เวลา สถานที่ที่กำหนด

5.3 ผู้วิจัยกล่าวรายงานวัตถุประสงค์ในการประชุม นำเสนอเอกสารสรุปกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ดำเนินการจัดประชุมกลุ่มสนทนา มีการบันทึกเทป และบันทึกเนื้อหาการประชุมลงในแบบบันทึกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีประเด็นในการสนทนาคือ

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาจะชี้แนวทางตามกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอนาคตที่นำเสนอได้หรือไม่ อย่างไร

2) ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาตามกระบวนการที่นำเสนอ

5.4 รวบรวมเป็นเอกสารการสนทนากลุ่ม เพื่อสรุปข้อเสนอแนะ แก้ไขปรับปรุง และเพิ่มเติมเป็นเอกสารในกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

ขั้นตอนที่ 6 บูรณาการผลการวิจัย และเขียนเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์

ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ สรุป นำเสนอข้อมูล หาความหมายของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลมาสร้างระบบ ความคิด การอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต รวมทั้งเสนอข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในอนาคต

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ผู้วิจัยได้จัดทำการวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสนทนาบุคคลากร ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งผลจากการประชุมผู้เชี่ยวชาญได้ผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 4 ตอนตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระบบการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนาระบบการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ ในอนาคต

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระบบการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทยและต่างประเทศ

ผลการศึกษากระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 วิธีการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ การวิเคราะห์สาระ ทำการบันทึกผลการวิเคราะห์สาระ ลงในแบบวิเคราะห์สาระที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น (ภาคผนวก ก หน้า 152) เอกสารที่ผู้วิจัยใช้ในการวิเคราะห์สาระจำนวน 5 หมวด จำนวน 83 เล่ม (ภาคผนวก ก หน้า 153) ได้แก่

- 1.1.1 หมวดที่ 1 แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่
- 1.1.2 หมวดที่ 2 แนวคิดในเรื่องนวัตกรรมและการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย
- 1.1.3 หมวดที่ 3 คุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21
- 1.1.4 หมวดที่ 4 ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก
- 1.1.5 หมวดที่ 5 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

1.2.1 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ แนวคิดในเรื่องนวัตกรรมและการปฏิรูปอุดมศึกษา คุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก

1.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ

1.2.1 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ แนวคิดในเรื่องนวัตกรรมและการปฏิรูปอุดมศึกษา คุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่

แนวคิดในเรื่องนวัตกรรมและการปฏิรูปอุดมศึกษา คุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก ซึ่งมีสาระดังนี้

1) แนวทางการจัดการอุดมศึกษาในอนาคต จะต้องปรับเปลี่ยนจากการศึกษาสำหรับคนกลุ่มน้อย เป็นอุดมศึกษาเพื่อปวงชน ตามทิศทางของการปฏิรูปการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเปิดโอกาสและกระจายโอกาสอุดมศึกษาอย่างหลากหลายและเป็นธรรม ไม่เฉพาะกลุ่มประชากรวัยอุดมศึกษา แต่เป็นอุดมศึกษาสำหรับประชาชนทั้งวัยเรียนและวัยทำงาน ทุกสถาบันจะต้องมีศูนย์การศึกษาต่อเนื่องเป็นหน่วยงานสำคัญ จะต้องถือเอาภารกิจเรื่องการฝึกอบรมสำหรับแรงงานและผู้ประกอบการเป็นภารกิจสำคัญ โดยต้องมีกลไกสนองความต้องการจากภาคการผลิตควบคู่กับการจัดหลักสูตรที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรระยะสั้น ไปจนถึงหลักสูตรการเรียนจากฐานโรงงานหรือที่ทำงาน สถาบันอุดมศึกษาต้องมีนโยบายการรับนักศึกษา การเทียบโอนนักศึกษาที่ยืดหยุ่นหลากหลายระหว่างการเรียนในระบบกับการเรียนนอกระบบ และการเรียนด้วยตนเองของคนในอนาคต รวมทั้งจะต้องมีการจัดระบบการเรียนรู้ทางไกลผ่านสื่อสารสนเทศต่างๆ เพื่อให้กระบวนการศึกษาต่อเนื่อง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) แนวทางการจัดการอุดมศึกษาในอนาคต จะต้องแสวงหารูปแบบใหม่ในการจัดการศึกษาที่มีความหลากหลาย และยืดหยุ่น เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสนองความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น ความหลากหลายของอุดมศึกษา ประกอบด้วย ภารกิจที่แตกต่างขององค์กรอุดมศึกษา รูปแบบการถ่ายทอดความรู้ ไปจนถึงความหลากหลายของรูปแบบการบริหารจัดการ และการระดมทรัพยากร ด้วยความหลากหลายเช่นนี้เท่านั้น ที่อุดมศึกษาจะสามารถสนองตอบความต้องการ และแก้ปัญหาที่หลากหลายในสังคมไทยแห่งอนาคตได้

ในอนาคตนั้นระบบอุดมศึกษาไทยจะประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาที่หลากหลายทั้งสถานะและภารกิจ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับรัฐ ที่จะทยอยออกจากระบบตามความพร้อมในอนาคต สถาบันอุดมศึกษาในสังกัดรัฐ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง

นอกจากนี้ระบบอุดมศึกษายังประกอบด้วยสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจหลากหลายกระจายกันอยู่ในท้องถิ่นต่างๆ ตั้งแต่สถาบันอุดมศึกษาของชุมชนท้องถิ่น ไปจนถึงมหาวิทยาลัยที่เน้นเฉพาะการวิจัย ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะต้องสรรค์สร้างความรู้และความเป็นเลิศในการดำเนินภารกิจด้วยโครงสร้างและระบบบริหารที่เหมาะสมกับเอกลักษณ์และความเชี่ยวชาญของตนเอง

3) อุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ

ก้าวทัน และนำการเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูปการเรียนการสอน หลักสูตร เพื่อสร้างบัณฑิตที่พึงประสงค์ มีความใฝ่รู้ สามารถคิด วิเคราะห์ วิจัย ริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความรู้ในสาขา และมีมาตรฐานจริยธรรม รวมทั้งส่งเสริมการทำวิจัย การพัฒนาคณาจารย์ การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การปรับปรุงระบบการรับเข้า การเทียบโอนหน่วยการเรียน เพื่อความเสมอภาคควบคู่กับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้จะต้องให้ความสำคัญในการกำหนดมาตรฐาน และประเมินคุณภาพ รวมทั้งมีระบบประกันคุณภาพ การส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน ได้แก่ การจัดอันดับและการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเป็นกลไกการพัฒนาคุณภาพ ตลอดจนควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานกลางในการรับรองหลักสูตรทุกระดับ ทุกประเภท และเกณฑ์มาตรฐานด้านคุณภาพการจัดการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็สถานศึกษาของรัฐ หรือเอกชน หรือสถาบันต่างประเทศที่มาดำเนินการในประเทศ

4) อุดมศึกษาไทยจะทันสมัยและทันโลกได้ ก็ต่อเมื่ออุดมศึกษาไทยสามารถพัฒนา

เข้าสู่ระบบสากล หรือนานาชาติได้ กล่าวคือ อุดมศึกษาไทยจะต้องมีความสัมพันธ์กับนานาชาติ สามารถดูดซับองค์ความรู้และทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติเข้าสู่คลังแห่งความรู้ ถ่ายทอดความรู้อันทันสมัยสู่ชนชาวไทย เพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์ความกลมกลืน หรือดุลยภาพระหว่างสังคม วัฒนธรรมไทย ความเป็นไทย ความเป็นสากลสัมพันธ์กับชนชาติอื่น โดยต้องมีแผนพัฒนาและดำเนินการที่ชัดเจน และอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้จะปรับรื้อระบบ และพัฒนาสถาบันให้ได้คุณภาพและมาตรฐานแล้ว จะต้องพัฒนาความเข้มแข็งเฉพาะทางให้ปรากฏในแต่ละสถาบัน เพื่อดึงดูดสายตาสาวโลกเข้ามา สถาบันอุดมศึกษาในส่วนภูมิภาคจะต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในภูมิภาค สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศเพื่อนบ้าน และประเทศพัฒนา และดำเนินการให้เกิดการปฏิบัติในความร่วมมือนั้นอย่างจริงจัง จะต้องพัฒนาหลักสูตรและสร้างบรรยากาศภายในสถาบันอุดมศึกษาให้มีบรรยากาศนานาชาติมากขึ้น รวมทั้ง แนวทางในการประชาสัมพันธ์และสร้างความมั่นใจให้กับนักศึกษาต่างชาติถึงหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรที่อุดมศึกษาไทยมีความพร้อมในลำดับสูง

5) อุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 ต้องสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อช่วยเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน และศักยภาพในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมความ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ประกอบด้วย การให้คุณค่าแก่คนหรือบุคลากร ในฐานะทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร การส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับอย่างจริงจัง ทั้งในรูปแบบการศึกษาต่อ การฝึกอบรมไปจนถึงการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการทำงานเป็นทีม การให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนได้ทำงานที่ท้าทายขึ้นอยู่กับตนเอง การมีข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย และเข้าถึงบุคลากรอย่างทั่วถึง เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้เรื่องราวต่างๆ รอบตัว การให้อำนาจ ผู้ปฏิบัติงานในการทำงานและการมีกิจกรรมวิจัยรูปแบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ แก้ปัญหาและพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นการเชื่อมโยงองค์ความรู้ของอุดมศึกษากับสถานการณ์จริง ให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการหรือการเปลี่ยนแปลงของภาคต่างๆ ได้อย่างกลมกลืนและมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตต่อไป

6) สถาบันอุดมศึกษาพึงให้ความสำคัญในการลงทุน หรือได้รับการสนับสนุนในการลงทุนในเชิงโครงสร้าง และปัจจัยพื้นฐานอย่างพอเพียง โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้แก่ศูนย์สารสนเทศ และหน่วยงานวิจัยสถาบัน ตลอดจนฝ่ายวิชาการของแต่ละสถาบัน เพื่อเป็นฐานรองรับงานประกันคุณภาพ ควบคู่กับการลงทุนพัฒนาคนไทย สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งควรได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนากำลังคนอย่างเต็มที่ รวมถึงการพัฒนาอาจารย์รุ่นใหม่ทดแทนการเกษียณอายุและการเพิ่มพูนความรู้ให้อาจารย์อย่างต่อเนื่อง ในการส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาประเทศ ต้องเพิ่มสัดส่วนงบประมาณเพื่อการวิจัย ส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษามีโครงสร้างและหน่วยงานวิจัยภายในเพิ่มขึ้นตามขีดความพร้อม และการเปิดให้มีตำแหน่งนักวิจัยอาชีพในสถาบันอุดมศึกษาที่มีความก้าวหน้าทัดเทียมอาจารย์ ล้วนเป็นมาตรการที่มีความสำคัญและควรผลักดันอย่างต่อเนื่อง

7) อุดมศึกษาในประเทศไทยจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการพึ่งตนเองให้มากขึ้น ในอนาคต ซึ่งแนวโน้มการแข่งขันจะสูงมาก โดยสถาบันอุดมศึกษาจะต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและระดมทรัพยากรจากภาคเอกชน องค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีวิธีการเพื่อการพึ่งพาตนเองให้มากขึ้นจากทรัพยากรที่สถาบันอุดมศึกษาครอบครองและบริหารจัดการ ขณะเดียวกันภาครัฐจะต้องกำหนดนโยบายในการสนับสนุนด้านงบประมาณแก่สถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจน

8) กระบวนการอุดมศึกษาในอนาคต จะต้องได้รับการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างเอกภาพในการกำหนดนโยบาย วางแผน และมาตรฐานอุดมศึกษา การบริหารการเงิน บริหารวิชาการ และบุคลากรที่สามารถตรวจสอบได้ โดยสาธารณะควบคู่กับการให้อิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการแก่สถาบันอุดมศึกษา โดยรัฐจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน

ที่จะให้สถาบันที่มีความพร้อมออกจากระบบราชการ ส่วนสถาบันกลุ่มที่ยังไม่พร้อม ให้มีการศึกษาเตรียมการ และพัฒนาความพร้อมสู่การเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน รัฐต้องให้อิสระในการบริหารจัดการ โดยมีระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

1.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยได้สรุปวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ ซึ่งมีสาระดังต่อไปนี้

ทฤษฎีการบริหารจัดการทางธุรกิจที่นำมาพัฒนาการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่นิยมแพร่หลาย และเป็นที่ยอมรับในสถาบันอุดมศึกษามากที่สุด ได้แก่ การบริหารด้วยทฤษฎีระบบ การบริหารอย่างสมดุล การดำเนินงานตามวงจร PDCA การบริหารทรัพยากรบุคคลบนพื้นฐานสมรรถนะ กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แนวคิดทฤษฎีดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการเตรียมการในการสร้างความตระหนักแก่บุคลากรในการมีคณะกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย มีการแสดงความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาที่สามารถตรวจสอบได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยจะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ แนวทาง มาตรการที่ชัดเจน เป็นบรรทัดฐานในการบริหารจัดการ ในการพัฒนาระบบต่าง ๆ ดังนี้

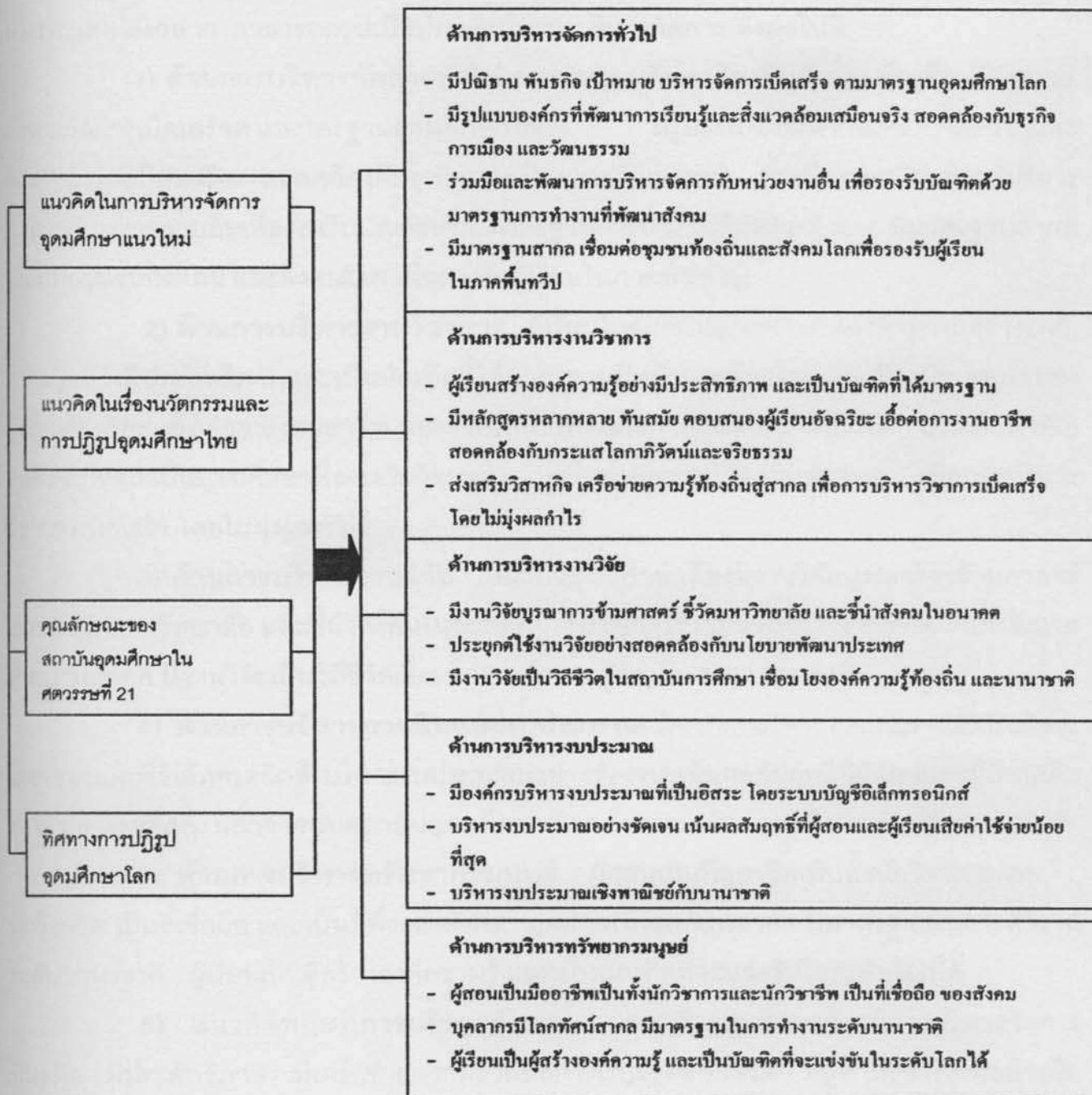
1. การพัฒนากลยุทธ์ กล่าวคือ การควบคุมทางการจัดการ จะต้องเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ที่อธิบายไว้อย่างชัดเจน ทั้งในเชิงของเป้าหมาย และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ที่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้

2. ระบบควบคุมทางการจัดการ กล่าวคือ องค์กรมีความชัดเจนในการวัดผล ถ่ายทอดลงมายังทุกระดับ โดยบุคลากรมีส่วนร่วม และมีความเข้าใจในงานของตนที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จ สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

3. ระบบกับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือ การนำทฤษฎีการบริหารจัดการใดๆ เข้าใช้ในหน่วยงานในองค์กรนั้น วิธีการดำเนินการทั้งปวงจะต้องง่าย และไม่ซับซ้อน รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ จะต้องเก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ และพร้อมที่จะนำเสนอสารสนเทศที่มีคุณภาพต่อผู้ใช้

นอกจากการเตรียมการดังกล่าวแล้ว กระบวนการบริหารจัดการ จะต้องดำเนินการตามหลักการอย่างครบวงจร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบประเมินผล และ การปรับปรุงงาน เพื่อรองรับกระบวนการหรือแนวปฏิบัติในการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดต่อไป

1.3 การสังเคราะห์ข้อมูล จากผลการวิเคราะห์สาระทั้ง 2 ประเด็นหลักข้างต้น ผู้วิจัยสังเคราะห์สรุปกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยสรุปบรรยายจากแนวคิดนวัตกรรมและการปฏิรูปอุดมศึกษา คุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก การบริหารจัดการ 5 ด้าน และแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ และผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 2 แสดงกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ

จากแผนภูมิแสดงกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังกล่าว สามารถสรุปเป็นประเด็นในการบริหารจัดการ ดังต่อไปนี้

1) **ด้านการบริหารจัดการทั่วไป** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีปณิธาน พันธกิจ เป้าหมาย บริหารจัดการเบ็ดเสร็จตามมาตรฐานอุดมศึกษาโลก มีรูปแบบองค์กรที่พัฒนาการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเสมือนจริง สอดคล้องกับธุรกิจการเมืองและวัฒนธรรม ร่วมมือและพัฒนาการบริหารจัดการกับหน่วยงานอื่นเพื่อรองรับบัณฑิตด้วยมาตรฐานการทำงานที่พัฒนาสังคม มีมาตรฐานสากล เชื่อมต่อชุมชนท้องถิ่น และสังคมโลก เพื่อรองรับผู้เรียนในภาคพื้นทวีป

2) **ด้านการบริหารงานวิชาการ** ผู้เรียนในสถาบันอุดมศึกษาต้องสามารถสร้างองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและเป็นบัณฑิตที่ได้มาตรฐานมีหลักสูตรหลากหลาย ทันสมัย ตอบสนอง ผู้เรียนอัจฉริยะ เชื้อต่อกรงานอาชีพ สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์และจริยธรรม ประเด็นสำคัญ คือต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมวิสาหกิจ เครือข่ายความรู้ท้องถิ่นสู่สากล เพื่อการบริหาร วิชาการเบ็ดเสร็จ โดยไม่มุ่งผลกำไร

3) **ด้านการบริหารงานวิจัย** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีงานวิจัยบูรณาการข้ามศาสตร์ ในการชี้วัดมหาวิทยาลัย และชี้เป้าสังคมในอนาคต ประยุกต์ใช้งานวิจัยอย่างสอดคล้องกับนโยบาย พัฒนาประเทศ มีงานวิจัยเป็นวิถีชีวิตเชื่อมโยงองค์ความรู้ท้องถิ่น และนานาชาติ

4) **ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ** มีองค์กรบริหารงบประมาณที่เป็นอิสระ โดยระบบบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ บริหารงบประมาณอย่างชัดเจน เน้นผลสัมฤทธิ์ที่ผู้สอนและผู้เรียนเสีย ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาต้องบริหารงบประมาณเชิงพาณิชย์กับนานาชาติ

5) **ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** ผู้สอนเป็นมืออาชีพเป็นทั้งนักวิชาการและ นักวิชาชีพ เป็นที่เชื่อถือ และเป็นที่ยิ่งของสังคม บุคลากรมีโลกทัศน์สากล มีมาตรฐานในการทำงาน ระดับนานาชาติ ผู้เรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ และเป็นบัณฑิตที่จะแข่งขันในระดับโลกได้

6) **แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการบริหารจัดการ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายความร่วมมือการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีผู้นำบริหารงานอย่างมืออาชีพในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรมหาวิทยาลัย โดยไม่ต้องพึ่งรัฐบาล มีอิสระในการวางแผน มุ่งสู่องค์กรขับเคลื่อนปัญญาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถนำแนวคิดกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถาบัน เพื่อให้ สอดคล้องกับคุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 และทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก โดยยังคงรักษาขนบเดิมของความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นของประเทศไทย

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในปัจจุบัน

ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน
มีรายละเอียดดังนี้

2.1 วิธีการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ การวิเคราะห์สาระ ทำการ
บันทึกผลการวิเคราะห์สาระ ลงในแบบวิเคราะห์สาระที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น (ภาคผนวก ก หน้า 151)

เอกสารที่ผู้วิจัยใช้ในการวิเคราะห์สาระจำนวน 22 เล่ม รวมทั้งสิ้น 19 รายการ ได้แก่

2.1.1 หมวดที่ 1 นโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร
ไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พุทธศักราช. 2550 – 2554)

2.1.2 หมวดที่ 2 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พุทธศักราช 2551-
2565) นโยบาย หลักการ และแนวคิดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547
ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547

2.1.3 หมวดที่ 3 บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 14 รายการ

2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการสรุปผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็น
หลัก คือ

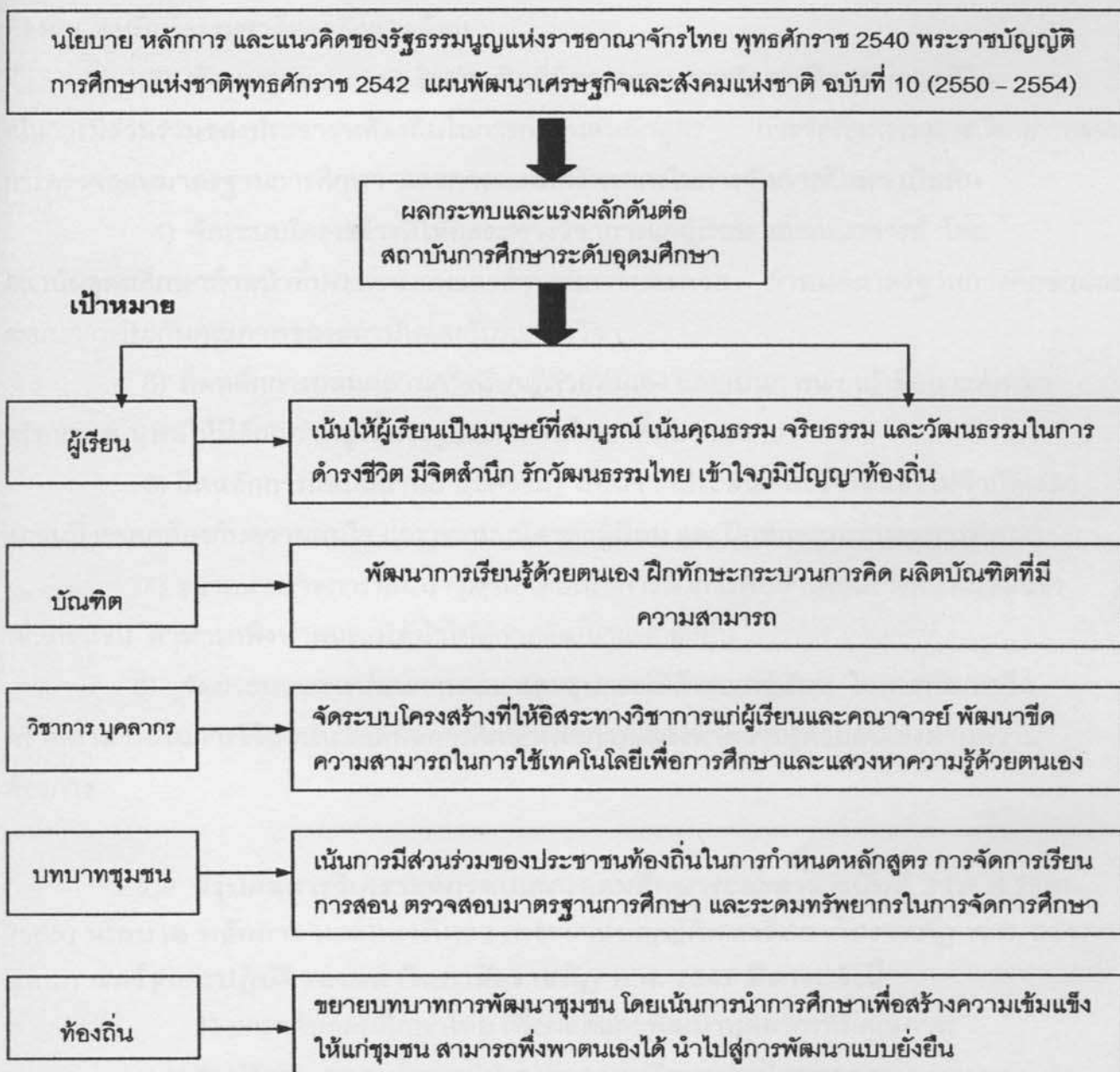
2.2.1 สรุปประเด็นการวิเคราะห์ นโยบาย หลักการ และแนวคิดของรัฐธรรมนูญ
แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พุทธศักราช 2550 – 2554) ที่มีผลกระทบต่อ
สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พุทธศักราช
2551-2565) นโยบาย หลักการ และแนวคิดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช
2547 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547

2.2.3 สรุปผลการวิเคราะห์ บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2.1 สรุปประเด็นการวิเคราะห์ นโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พุทธศักราช 2550 - 2554)

ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นการวิเคราะห์ นโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พุทธศักราช 2550 - 2554) ที่มีผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงนโยบาย หลักการ และแนวคิดของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 และ 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พุทธศักราช 2550 - 2554) ที่มีผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา

จากแผนภูมิดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ว่านโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10(พุทธศักราช 2550 – 2554) มีผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนี้

- 1) ต้องเน้นให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เน้นคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและสามารถถ่ายทอดคุณลักษณะดังกล่าวแก่ผู้อื่น
- 2) ปลุกฝังและถ่ายทอดกระบวนการปลูกฝังจิตสำนึก การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข เคารพกฎหมาย รักวัฒนธรรมไทย เข้าใจภูมิปัญญาท้องถิ่น อนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3) พัฒนารูปแบบการผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถจัดการศึกษาตลอดชีวิต เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนท้องถิ่นในการกำหนดหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา และการระดมทรัพยากรในการจัดการศึกษา เป็นต้น
- 4) จัดระบบโครงสร้างที่ให้อิสระทางวิชาการแก่ผู้เรียน และคณาจารย์ โดยสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่ประสานงานและอำนวยความสะดวก กำหนดมาตรฐานการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพของสถาบันและโปรแกรมวิชา
- 5) ยึดหลักการผสมผสานการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูงขึ้นในรูปแบบการศึกษาที่หลากหลาย
- 6) ยึดหลักการผสมผสานสาระความรู้ เรียนจากประสบการณ์จริง และไม่จำกัดเวลา สถานที่ สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน และฝึกทักษะกระบวนการคิด
- 7) ขยายบทบาทการพัฒนาชุมชน โดยเน้นการนำการศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน สามารถพึ่งพาตนเองได้นำไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน
- 8) จัดกระบวนการเรียนการสอน และอุปกรณ์ที่ตีพอแก่ผู้เรียน ในการพัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเพื่อการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองตามความต้องการ

2.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) นโยบาย หลักการ และแนวคิดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มีสาระดังนี้

- 1) ยกกระดับอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ
- 2) ปรับระบบอุดมศึกษา ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 3) แก้ปัญหาอุดมศึกษาปัจจุบัน

- 4) ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ และธรรมาภิบาล
- 5) จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา(จัดระบบอุดมศึกษา)
- 6) สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย
- 7) เครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ
- 8) เชื่อมรอยต่อกับการศึกษาระดับอื่น
- 9) ปฏิรูประบบการเงินอุดมศึกษา

2.2.3 สรุปผลการวิเคราะห์บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น ความหมายของท้องถิ่นมีความแตกต่างกันตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง

2) การรวมกลุ่มกันเป็นไปได้ยาก เพราะแต่ละแห่งต้องการเติบโตไปในทิศทางของตนเอง แนวโน้มว่าจะแยกออกจากกัน

3) มหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง มีคุณภาพการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันมาก

4) การขาดแคลนบุคลากรในสายการสอน สายสนับสนุน และการบริหาร เป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจใหม่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ

5) ระดับคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา

6) ภาระงานของอาจารย์สูงมาก จึงมีเวลาจำกัดในการวิจัยที่เป็นปัญหาของส่วนรวม ผลงานวิจัยที่ค้นพบจึงขาดการเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์ค่อนข้างน้อย

7) การจัดการศึกษาในสาขาวิชาและโปรแกรมวิชาตามหลักสูตร ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในสาขาอาชีพที่เป็นความต้องการกำลังคนในแต่ละท้องถิ่น

8) การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบและกลไกที่กำหนดไว้ ยังขาดความต่อเนื่อง และขาดภาพรวมของการประกันคุณภาพทั้งองค์การ

9) มหาวิทยาลัยราชภัฏมีปัญหามากกว่าอุดมศึกษาอื่น ๆ ในประเด็นมาตรฐานคุณภาพ ยุทธศาสตร์การศึกษา และกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษากับผู้บัณฑิต

2.3 การสังเคราะห์ข้อมูล จากผลการวิเคราะห์สาระทั้ง 3 ประเด็นข้างต้น ผู้วิจัยสังเคราะห์สรุปผลการศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามนโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ กับบริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันและปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ดังต่อไปนี้

2.3.1 นโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2

- 1) ยกกระดับอุดมศึกษา ปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อผลิตผลที่มีคุณภาพ
- 2) จัดระบบอุดมศึกษาเพื่อให้รองรับ และเชื่อมโยงกับการศึกษาทุกระดับ

เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

- 3) ขยายเครือข่ายอุดมศึกษา รองรับความหลากหลาย และการ

เปลี่ยนแปลงในอนาคต

2.3.2 นโยบาย หลักการ และแนวคิด ของ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ.

พ.ศ. 2547

- 1) พัฒนาท้องถิ่น ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ สืบสานโครงการพระราชดำรินบนพื้นฐานภูมิปัญญาไทยและสากล
- 2) บัณฑิตมีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพสำนึกรักว้ฒนธรรมท้องถิ่น

วัฒนธรรมชาติ

- 3) ร่วมมือกับชุมชนโดยใช้กลไกทางเทคโนโลยีที่เหมาะสม

2.3.3 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

- 1) ปฏิรูปและส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ผลิตและพัฒนาบุคลากรโดยร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นด้วยการใช้กลไก

เทคโนโลยีที่เหมาะสม

2.3.4 บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏมึคุณภาพและการจัดการที่แตกต่างกันมาก ไม่สามารถปฏิบัติตามแก่นแท้ของมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547
- 2) อาจารย์มุ่งภาระงานสอน ขาดการทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ อีกทั้งคุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์อุดมศึกษา
- 3) การจัดหลักสูตรการจ้ดกระบวนการเรียนการสอนขาดคุณภาพ ไม่มีระบบ และกลไกประกันคุณภาพที่เป็นมาตรฐานเพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง
- 4) การจัดการศึกษาเป็นเชิงพาณิชย์ นิสิตไม่มีองค์ความรู้ และศักยภาพที่จะเป็นบัณฑิต เพื่อตอบสนององการพัฒนาประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน

ผู้วิจัยได้นำสรุปผลการศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามนโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์กับ บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน จากกระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาดังกล่าวนี้ เป็นข้อมูลในประเด็นการสัมภาษณ์บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

2.4 ผลการสัมภาษณ์บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 สรุปได้ดังต่อไปนี้

2.4.1 กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏดำเนินภารกิจตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ซึ่งการเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ทำให้ต้องกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยขึ้นใช้เอง ในหลายๆ เรื่องที่ไม่เคยดำเนินการมาก่อน บางเรื่องสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย แต่บางเรื่องต้องใช้เวลาศึกษาหาแนวทางปฏิบัติค่อนข้างนาน อาจทำให้เสียประโยชน์ที่พึงได้ไปบางส่วน

2) แม้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย แต่พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความแตกต่างจาก พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยอื่นๆ ทำให้มีการบริหารจัดการแตกต่างกัน ซึ่งต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องถึงข้อแตกต่างดังกล่าวด้วย

3) บุคลากรยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยในเกือบทุกส่วน โดยเฉพาะในส่วนของนักศึกษา มีการทำผิดกฎระเบียบอยู่มาก ทั้งการแต่งกาย การแสดงกิริยา ก้าวร้าว ไม่สุภาพ การดื่มสุรา ฯลฯ ในส่วนน้อยอยู่ในการดูแลของกองกิจการนักศึกษา ซึ่งมีกฎระเบียบเกี่ยวกับการตัดคะแนนความประพฤติ แต่ก็ไม่สามารถนำไปปฏิบัติอย่างเป็นจริงเป็นจัง

2.4.2 สภาพปัญหาและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีข้อจำกัดมาเป็นเวลานานเกี่ยวกับบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการที่มีจำนวนน้อย ในขณะที่คณะมีภารกิจที่ได้รับการถ่ายโอนมาเพิ่มมากขึ้น แต่มีบุคลากรสายสนับสนุนไม่เพียงพอที่จะรองรับภารกิจของคณะที่เพิ่มขึ้นนี้ ทำให้คณะต้องจัดอาจารย์บางส่วนมาช่วยงาน และทำให้อาจารย์ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาการได้เต็มที่

2.4.3 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

1) หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบบริหาร โครงสร้างองค์กรและกติกาต่างๆ ได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนานจะมีเงื่อนไขต้น (initial conditions) และขีดจำกัด (boundary conditions) มาก

2) การประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความไม่ชัดเจน เช่น กฎระเบียบของราชการมีความจำกัดตายตัว ไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ทศนคติและความเข้าใจของบุคลากร ข้าราชการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกมหาวิทยาลัยยังยึดติด อ้างอิงกฎ ระเบียบเก่า ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ๆ ต้องไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมใหม่ เช่น การเบิกค่าใช้จ่ายสำหรับบุคคลหรือหน่วยงาน แต่ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติต่อรูปแบบการบริหารใหม่อาจไม่ชัดเจน ไม่แน่ใจ เพราะยึดติดอ้างอิงกับ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ประมวลรัษฎากร กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เป็นต้น เหล่านี้ทำให้การบริหารงานทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ ชะงัก ล่าช้า

3) การบริหารจัดการยังมีได้มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษา เป็นสำคัญ นโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยยังไม่เป็นรูปแบบเอกเทศหรือมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน

4) ฝ่ายบริหารยังไม่สามารถดำเนินการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเป็นทางการอย่างเป็นรูปธรรม ขาดสภาพการบริหารงานแบบมืออาชีพ

5) ด้านการจัดการองค์กร มีลักษณะการบริหารแบบกระจายอำนาจ โดยที่เรื่องที่มีความสำคัญไม่มากนัก ควรสิ้นสุดขั้นตอนที่คณะ หรือ รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายไม่ต้องรอการตัดสินใจจากอธิการบดี ขั้นตอนการบริหารก็จะกระชับ รวดเร็วขึ้น แต่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันผู้บริหารระดับคณะ หรือ รองอธิการบดียังขาดความเป็นมืออาชีพในการตัดสินใจดำเนินการ

2.4.4 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริหารงานวิชาการ

1) มหาวิทยาลัยจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการรับนักศึกษาจำนวนมาก ซึ่งเป็นเรื่องที่ดีและไม่ดี คือ เป็นไปตามแนวคิดที่ว่า เป็นการเปิดโอกาสทางการศึกษาเพื่อพัฒนาให้นักศึกษามีความรู้ นำไปพัฒนาท้องถิ่นได้ แต่ยังไม่มียระบบการจัดการ ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการลงทะเบียน การจัดการตารางเรียน สถานที่ และผู้สอน ฯลฯ

2) นิสิต นักศึกษา ยังไม่มีคุณภาพถึงเกณฑ์ที่จะสามารถพัฒนางานด้านวิชาการให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศทางวิชาการในระยะเวลาที่คาดหวังได้เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่มีการคัดกรองนิสิต นักศึกษา ก่อนเข้าเรียน การพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะผู้เรียนไม่พร้อม

3) การจัดตั้งศูนย์ให้การศึกษาออกที่ตั้ง ยังมีความสับสน และมีปัญหาในด้านการประชาสัมพันธ์ มีบุคคลที่สนใจ โทรศัพท์สอบถามข้อมูลมายังส่วนกลาง แต่เจ้าหน้าที่ไม่มีข้อมูล ไม่สามารถให้คำตอบแก่ผู้สอบถามได้

4) อาจารย์ผู้สอนมีคุณวุฒิไม่ตรงตามวิชาที่สอน ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ทำให้การบริหารงานวิชาการในมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่บรรลุผลในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ

5) การสื่อสารของนักวิชาการระหว่างสถาบันหรือนักวิชาการกับชุมชน มีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสาร วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน แต่ละสถาบันต้องปรับตัวและมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการทำงานในระบบเครือข่าย

2.4.5 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริหารงบประมาณ

- 1) แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน
- 2) มีข้อจำกัดในด้านการบริหารการเงิน เพราะต้องพึ่งรายได้หลักจากค่าหน่วยกิต ทำให้เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่เป็นการสนับสนุนการวิจัย การบริการสังคม หรือสาธารณชน

2.4.6 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริหารงานวิจัย

- 1) จำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรืออาจไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งด้านอาจารย์และผู้สนับสนุน และแต่ละกลุ่มอาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน
- 2) ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่ามองถึงการนำ ผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ

2.4.7 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 1) กฎ ระเบียบเกี่ยวกับพนักงานยังไม่ชัดเจน แนวคิดใหม่ๆ ยังมีข้อจำกัด เพราะตำแหน่งงาน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป และการบริหารการเงินและงบประมาณ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง หรือส่วนที่มีโชเงินเดือน อาจไม่สะท้อนค่าครองชีพ หรือสร้างแรงจูงใจที่พอเพียงต่อการรักษาหรือได้คนดีมาไว้ในมหาวิทยาลัย
- 2) ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่
- 3) นวัตกรรมด้านการบริหารบุคลากรนั้น ยังขาดความคล่องตัวในการดำเนินการ เพราะไม่ได้นำการบริหารธุรกิจมาประยุกต์ใช้แต่ต้น ทำให้มีปัญหาเรื่องความมีอิสระในการบริหารจัดการ
- 4) นิสิตนักศึกษายังด้อยในความรัก ความภูมิใจในสถาบัน ขาดความสามัคคี ไม่มีจิตสาธารณะ ในการช่วยรักษาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ขาดจิตสำนึกในการรับใช้สังคม

นอกจากประเด็นที่กล่าวมาแล้ว จากผลการสัมภาษณ์ยังมีประเด็นอื่นๆ ที่สรุปได้ถึงที่มาและสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันดังนี้ คือการก่อตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นผลมาจากการเมือง มากกว่าการเตรียมการจัดตั้งด้วยวัตถุประสงค์ทางการศึกษาอย่างแท้จริง จึงทำให้ขาดสภาพความพร้อม ในขณะที่มหาวิทยาลัยราชภัฏถูกประเมินด้วยมาตรฐานเดียวกันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่ได้มาตรฐานของทบวงมหาวิทยาลัย หรือสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

ปัญหาสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน คือมหาวิทยาลัยราชภัฏเริ่มดำเนินการพัฒนาเป็น "มหาวิทยาลัยใหม่" ในขณะที่รัฐบาลกำลังลดอัตรากำลังข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏไม่มีโอกาสรับอัตราอาจารย์ที่ได้คุณภาพและสัดส่วนตามกำหนด ต้องใช้งบประมาณรายได้ในการจัดจ้าง การมีงบประมาณน้อย ทำให้มีอัตรากำลังน้อย มีปัญหาในการจัดจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีศักยภาพสูงๆ เข้ามาเป็นครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ บริบทข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ สภาพปัญหาในปัจจุบัน

นโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ (สิ่งที่ยึดถือ กรอบแนวคิด)	นโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ (สิ่งที่ยึดถือ กรอบแนวคิด)	บริบทและข้อจำกัดของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน	ปัญหาและสภาพของการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน
<p>นโยบาย แผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565)</p> <ol style="list-style-type: none"> ยกระดับอุดมศึกษา ปรับระบบการบริหาร จัดการ เพื่อผลิตผลที่มีคุณภาพ จัดระบบอุดมศึกษาเพื่อให้ออกไป และเชื่อมโยง กับการศึกษาทุกระดับ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ขยายเครือข่ายอุดมศึกษา รองรับความ หลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 	<p>นโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 254 แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554)</p> <ol style="list-style-type: none"> เน้นให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เน้นคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต มี จิตสำนึก รักวัฒนธรรมไทย เข้าใจภูมิปัญญา ห่วงถิ่น พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีทักษะ กระบวนทัศน์ที่ผลิตบัณฑิตที่มีความสามารถ จัดระบบโครงสร้างที่ให้อิสระทางวิชาการแก่ ผู้เรียนและคณาจารย์ พัฒนาศักยภาพสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและแสวงหา ความรู้ด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนท้องถิ่นในการ กำหนดหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา และระดม ทรัพยากรในการจัดการศึกษา ขยายบทบาทการพัฒนาชุมชน โดยเน้นการนำ การศึกษาเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่การพัฒนาแบบ ยั่งยืน 	<p>1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพ และ การจัดการ ที่แตกต่างกันมาก ไม่สามารถปฏิบัติตามแก่นแท้ของ มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547</p> <p>2. อาจารย์มุ่งภาระงานสอน ขาด การทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ ซ้ำกัน คุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์อุดมศึกษา</p> <p>3. การจัดทำหลักสูตรการจัด กระบวนการเรียนการสอน ขาดคุณภาพ ไม่มีระบบ และกลไก ประกันคุณภาพที่เป็น มาตรฐาน เพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง</p> <p>4. การจัดการศึกษาเป็นเชิงพาณิชย์ นิสิต ไม่มีองค์ความรู้ และศักยภาพ ที่จะเป็นบัณฑิต เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศไทย</p>	<p>1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> -กฎระเบียบของราชการมีความจำกั้ตายตัว มีเงื่อนไข และ ขีดจำกัดมาก มีปัญหาเรื่องความมีอิสระในการบริหารจัดการ -ผู้บริหารระดับคณะ หรือ รองอธิการบดียังขาดความเป็นมืออาชีพ ในการตัดสินใจดำเนินการ <p>2. ด้านการบริหารงานวิชาการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - นักศึกษา ไม่มีคุณภาพถึงเกณฑ์ที่จะพัฒนางานด้านวิชาการ ให้มี ประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศในระยะเวลาที่คาดหวัง -นักวิชาการระหว่างสถาบันหรือนักวิชาการกับชุมชนมีข้อจำกัดใน วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการทำงานในระบบ เครือข่าย <p>3. ด้านการบริหารงบประมาณ</p> <ul style="list-style-type: none"> -เงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมี แนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน <p>4. ด้านการบริหารงานวิจัย</p> <ul style="list-style-type: none"> -ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่ามุ่งถึงการนำ ผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสห วิทยาการ <p>5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <ul style="list-style-type: none"> -มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น "มหาวิทยาลัยใหม่" ในขณะที่ยังมีบุคลากร กำลังลดอัตรากำลังไม่มีโอกาสรับอัตราอาจารย์ที่ได้คุณภาพและ สักตามตามกำหนด - นิสิตนักศึกษาที่ยังอยู่ในความรัก ความภูมิใจในสถาบัน ขาด ความสามัคคี ไม่มีจิตสาธารณะ ขาดจิตสำนึกในการรับใช้สังคม
<p>นโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ (สิ่งที่ยึดถือ กรอบแนวคิด)</p>	<p>นโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ (สิ่งที่ยึดถือ กรอบแนวคิด)</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพ และ การจัดการ ที่แตกต่างกันมาก ไม่สามารถปฏิบัติตามแก่นแท้ของ มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547</p> <p>2. อาจารย์มุ่งภาระงานสอน ขาด การทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ ซ้ำกัน คุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์อุดมศึกษา</p> <p>3. การจัดทำหลักสูตรการจัด กระบวนการเรียนการสอน ขาดคุณภาพ ไม่มีระบบ และกลไก ประกันคุณภาพที่เป็น มาตรฐาน เพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง</p> <p>4. การจัดการศึกษาเป็นเชิงพาณิชย์ นิสิต ไม่มีองค์ความรู้ และศักยภาพ ที่จะเป็นบัณฑิต เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศไทย</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพ และ การจัดการ ที่แตกต่างกันมาก ไม่สามารถปฏิบัติตามแก่นแท้ของ มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547</p> <p>2. อาจารย์มุ่งภาระงานสอน ขาด การทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ ซ้ำกัน คุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์อุดมศึกษา</p> <p>3. การจัดทำหลักสูตรการจัด กระบวนการเรียนการสอน ขาดคุณภาพ ไม่มีระบบ และกลไก ประกันคุณภาพที่เป็น มาตรฐาน เพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง</p> <p>4. การจัดการศึกษาเป็นเชิงพาณิชย์ นิสิต ไม่มีองค์ความรู้ และศักยภาพ ที่จะเป็นบัณฑิต เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศไทย</p>
<p>นโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ (สิ่งที่ยึดถือ กรอบแนวคิด)</p>	<p>นโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ (สิ่งที่ยึดถือ กรอบแนวคิด)</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพ และ การจัดการ ที่แตกต่างกันมาก ไม่สามารถปฏิบัติตามแก่นแท้ของ มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547</p> <p>2. อาจารย์มุ่งภาระงานสอน ขาด การทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ ซ้ำกัน คุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์อุดมศึกษา</p> <p>3. การจัดทำหลักสูตรการจัด กระบวนการเรียนการสอน ขาดคุณภาพ ไม่มีระบบ และกลไก ประกันคุณภาพที่เป็น มาตรฐาน เพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง</p> <p>4. การจัดการศึกษาเป็นเชิงพาณิชย์ นิสิต ไม่มีองค์ความรู้ และศักยภาพ ที่จะเป็นบัณฑิต เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศไทย</p>	<p>1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพ และ การจัดการ ที่แตกต่างกันมาก ไม่สามารถปฏิบัติตามแก่นแท้ของ มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547</p> <p>2. อาจารย์มุ่งภาระงานสอน ขาด การทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ ซ้ำกัน คุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับ เกณฑ์อุดมศึกษา</p> <p>3. การจัดทำหลักสูตรการจัด กระบวนการเรียนการสอน ขาดคุณภาพ ไม่มีระบบ และกลไก ประกันคุณภาพที่เป็น มาตรฐาน เพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง</p> <p>4. การจัดการศึกษาเป็นเชิงพาณิชย์ นิสิต ไม่มีองค์ความรู้ และศักยภาพ ที่จะเป็นบัณฑิต เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศไทย</p>

จากการศึกษากระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในประเทศไทยและต่างประเทศตาม
วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และการศึกษาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบ นโยบาย
หลักการ ยุทธศาสตร์ กับ บริบทข้อจำกัด ผู้วิจัยได้สรุปสภาพปัญหาการบริหารจัดการของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการทั่วไป

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเกิดหน่วยงานใหม่ๆ และ การปรับระบบการ
บริหารงานภายในสู่กระบวนการประกันคุณภาพ และการประเมินคุณภาพจากภายนอก ผลจากการ
มีนวัตกรรมดังกล่าว ทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องสำรวจ
ตรวจสอบตนเองทั้งระบบ นับตั้งแต่ปรัชญาของสถาบัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการแบ่งส่วน
การบริหาร การประเมินการสอนและการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำคู่มือการบริหารงานใน
ส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การสื่อสารในองค์กร ผลจากการทบทวนตนเอง ทำให้สถาบันมีข้อมูล
เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ได้เห็นสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง พบโอกาส หรือ อุปสรรค
โดยเฉพาะปัญหาที่สถาบันอุดมศึกษาต้องเผชิญ คือ การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานที่จะต้องมี
ขั้นตอนการได้รับการประเมินภายนอกและ การทำงานที่เน้นผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นปัญหาด้านการบริหารจัดการทั่วไป

- 1) โครงสร้างการบริหารงาน หากเป็นสถาบันที่เริ่มเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สามารถปรับเปลี่ยน หรือจัดวางระบบบริหาร โครงสร้างองค์กร และกติกาดังกล่าว ได้ง่าย แต่สำหรับ
สถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนาน จะมีเงื่อนไข และขีดจำกัดมาก
- 2) การบริหารงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความไม่
แน่นอนชัดเจน มีความจำกัดตายตัวใน กฎ ระเบียบ ไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 3) การบริหารจัดการยังมีได้มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิต นักศึกษา เป็นสำคัญ
- 4) ความพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี โดยเฉพาะในนโยบายของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏ มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่ เพราะขาดกลยุทธ์สร้าง
ความพร้อมแก่ผู้เรียน

2. การบริหารวิชาการ

มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีภารกิจหลักด้านเน้นการสอน แต่ทั้งนี้ยังพบว่า นวัตกรรมด้าน
งานวิชาการนั้น หลายสถาบันได้นำแนวคิดด้านหลายสถาบันได้นำแนวคิดด้านธุรกิจมาใช้อย่าง
แพร่หลาย การจัดหลักสูตรการสอนเน้นสนองความต้องการของตลาดแรงงาน แต่ทั้งนี้ยังมีแง่คิดว่า การ
ใช้แนวคิดทางด้านบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารงานวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา เช่นเดียวกับ

การบริหารงานในต่างประเทศทันทีทันใดนั้น อาจสร้างผลกระทบต่อภาพลักษณ์ทางวิชาการของสถาบัน เพราะแนวคิดในการก่อตั้งมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นบริการที่ได้รับ การสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสร้างคนคุณภาพให้กับสังคมไทยดั่งนั้น การสร้างนวัตกรรมทางวิชาการใด ก็ตาม สถาบันควรเน้นการสร้างองค์ความรู้ ทั้งความรู้วิชาการบริสุทธิ์ และความรู้ที่นำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มได้ในขอบเขตของการเป็นผู้ให้บริการแก่สังคม

3. การบริหารงานวิจัย

การบริหารงานวิจัยนี้ มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบการบริหารมหาวิทยาลัยหลายส่วน เช่น นโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ ความพร้อมของบุคลากร วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ความชัดเจนของการพิจารณาภาระงาน และลิขสิทธิ์ทางปัญญา ที่จะช่วยส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจต่อการสร้างงานวิจัยคุณภาพ

ประเด็นปัญหาด้านการบริหารวิชาการ และ ด้านงานวิจัย

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏมีงบประมาณจำกัด และไม่ต่อเนื่อง เช่น โครงการเฉพาะกิจ หรือปีงบประมาณ
- 2) ขาดความพร้อมและการสนับสนุน ทั้งฝ่ายบริหาร อาจารย์ ขาดผู้ช่วยนักวิจัย และแต่ละกลุ่ม มีความสนใจแตกต่างกัน
- 3) ผลการวิจัยไม่ได้นำไปใช้พัฒนาท้องถิ่นอย่างที่ควรจะเป็น
- 4) ขาดวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการทำงานในระบบเครือข่าย และความสามารถในการแข่งขันหาทุนวิจัยจากภายนอก
- 5) ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ ยังอยู่ในวงจำกัด

4. การบริหารการเงินและงบประมาณ

ที่มาของรายได้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะมาจากสองทาง คือ จากทางรัฐบาล และ จากแหล่งรายได้อื่นที่มหาวิทยาลัยแสวงหาเอง ดั่งนั้น นวัตกรรมด้านการหารายได้นี้ เป็นกลยุทธ์ที่อาจสร้างทั้งโอกาสและวิกฤตให้สถาบัน สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องระมัดระวังในด้านรูปแบบ และวิธีการหารายได้ที่สอดคล้องกับปณิธาน ปรัชญา วัฒนธรรมองค์กรของสถาบัน และมองถึงชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของสถาบันในระยะยาว ทั้งนี้นวัตกรรมด้านการหารายได้และการบริหารงบประมาณ ควรอยู่บนพื้นฐานของคุณภาพการศึกษา รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับธุรกิจ ชุมชน เช่น การจดสิทธิบัตร หรือการขายสิทธิบัตร การเปิดอบรมการเรียนรู้ที่มีใช้หลักสูตรปริญญา การจัดสรรทรัพยากรสินด้านที่ดินให้เกิดการใช้งานให้เต็มประสิทธิภาพ เป็นทางเลือกที่อาจสร้างรายได้ที่ยั่งยืน

ประเด็นปัญหาด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ

- 1) แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง ต้องพึ่งรายได้หลักจากค่าหน่วยกิตของผู้เรียน ทำให้การใช้เงินในด้านต่างๆ คำนึงถึงความคุ้มทุนเป็นกรอบแนวคิด เป็นข้อจำกัดสำหรับการพัฒนาสร้างสรรค์ส่วนที่เป็นบริการสังคม หรือสาธารณชน รวมทั้งการสนับสนุนการวิจัยในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2) บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญในการปรับแนวคิดและวิธีการทำงานสู่การบริหารงบประมาณ และการจัดทำระบบการเงินโดยบัญชีอิเล็กทรอนิกส์อย่างมีแบบแผนชัดเจน

5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับ ทุกหน้าที่ในมหาวิทยาลัย นับตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงานสนับสนุนวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น แต่ละสถาบันจะก้าวหน้าเท่าใด หรือแข่งขันกับสถาบันอื่นได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร ดังนั้น การรับเข้า การรักษา หรือแสวงหาบุคลากรที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ อยู่เสมอ จึงเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จต่อการดำเนินงานของสถาบัน และสร้างการประเมินให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ประเด็นปัญหาด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

- 1) อัตราค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจที่พอเพียงต่อการรักษา หรือได้คนดีมาสอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2) กฎ ระเบียบ ขั้นตอน จากหน่วยงานภาครัฐในการควบคุมที่เข้มงวด ใช้ระยะเวลานาน และไม่ชัดเจน แนวคิดใหม่ ๆ มีข้อจำกัดเพราะตำแหน่งงาน ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไป การพัฒนาหลักสูตรการบริหารการเงินและงบประมาณ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง
- 3) การเพิ่มจำนวนผู้สอน และการสูญเสียข้าราชการที่มีคุณภาพ ทำให้ระบบในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้อยคุณภาพ และทำให้เกิดปัญหาด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ

สรุปผลประกอบประเด็นสภาพปัญหาของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อนำสู่การพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต

ตารางที่ 5 สรุปสภาพปัญหาของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

การบริหารจัดการ 5 ด้าน	ประเด็นปัญหา
1. การบริหารจัดการทั่วไป	1.1 มีเงื่อนไข ซีดจำกัดในโครงสร้างการบริหารงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเก่าที่มีอายุยาวนาน 1.2 มีข้อจำกัดไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง 1.3 มีได้มุ้งที่ผู้รับบริการ คือ นิสิต นักศึกษา เป็นสำคัญ ขาดกลยุทธ์สร้างความพร้อมแก่ผู้เรียน
2. การบริหารวิชาการ	ภารกิจหลักเน้นการสอน
3. การบริหารงานวิจัย	3.1 จำนวนงบประมาณมีจำกัดและไม่ต่อเนื่อง 3.2 ขาดความพร้อมและการสนับสนุน ทั้งฝ่ายบริหาร อาจารย์ ผู้ช่วยนักวิจัย และแต่ละกลุ่มมีความสนใจแตกต่างกัน 3.3 ผลการวิจัยไม่ได้นำไปใช้พัฒนาอย่างที่ควรจะเป็น
4. การบริหารการเงินและงบประมาณ	4.1 แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง 4.2 บุคลากรขาดความรู้การจัดทำระบบอิเล็กทรอนิกส์
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ไม่ได้คนดีมีคุณภาพมาสอนในมหาวิทยาลัย เพราะแรงจูงใจค่าตอบแทนต่ำ และระเบียบขั้นตอนไม่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องมองความสำเร็จในอดีตที่เคยเป็นวิทยาลัยครู ปรับเปลี่ยนเป็นสถาบันราชภัฏ จนถึงสถานะการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุแห่งสภาพปัญหา พร้อมกับพัฒนาความเชี่ยวชาญ และเอกลักษณ์ บนความหลากหลายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ครอบคลุมพื้นที่บริการทั่วประเทศ ตามปรัชญา เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนา แนวทางการบริหารจัดการ ซึ่งมีผลต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง โดยมีหลักการที่แนวแน่ของความเป็นอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต

การพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์

ในอนาคต ผู้วิจัยดำเนินการโดยการนำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำแนวคำถามและแบบสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ (in-depth interview) เพื่อให้ทราบประเด็นสภาพปัญหาของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อนำสู่การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต

เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้สรุปผลการสัมภาษณ์

เจาะลึกดังกล่าวและส่งให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 ท่าน ได้ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง แนวความคิดจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 ท่านในหัวข้อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต มีดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่การศึกษาเสรีที่เปิดโอกาสกว้างให้กับสถาบัน

อุดมศึกษาหลากหลาย คาดว่าสถาบันอุดมศึกษาจำนวนหนึ่งจะหลงทางแข่งขันกันเป็นมหาวิทยาลัยที่ถอดแบบมาจากมหาวิทยาลัยสากลในนานาชาติทั่วไป แต่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถสร้างความโดดเด่นเฉพาะตัวได้เหนือกว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ ด้วยการดำรงรักษาความเป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น ของภาค หรือของจังหวัดคล้ายกับมหาวิทยาลัยแห่งรัฐในสหรัฐอเมริกา ใช้ความร่ำรวยในต้นทุนภูมิปัญญาไทย ต้นทุนศิลปวัฒนธรรม และต้นทุนทรัพยากรธรรมชาติ มาเป็นต้นทุนของการกลั่นกรองกำหนดสาระสำคัญของหลักสูตรการเรียนการสอน มุ่งตอบสนองต่อแนวโน้มความจำเป็นและความต้องการในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งในวัยเรียนและคนที่กำลังทำงาน ในสาขาวิชาที่เป็นจุดแข็งของท้องถิ่น เช่น ศิลปอาชีพท้องถิ่น อุตสาหกรรมอาหาร เทคโนโลยีเกษตรกรรม ที่ไร่ที่สวน เทคโนโลยีอุตสาหกรรมพลังงานปิโตรเลียม ศูนย์การศึกษาและธุรกิจการค้ากับประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น เหนือสิ่งอื่นใด มหาวิทยาลัยจะเป็นแกนนำสร้างพลังขับเคลื่อนในประชาสังคม เป็นพี่เลี้ยงในการพัฒนาองค์กรส่วนท้องถิ่น ช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทางที่ควรจะเป็นของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ส่งสัญญาณเตือนภัยแก่ท้องถิ่นในสิ่งที่จะเกิดขึ้น พร้อมทั้งจะเรียนรู้ร่วมกันในท้องถิ่นเพื่อสร้างสรรค์คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ปรารถนา

ดังนั้น การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต ไม่ใช่อยู่ที่ผลการประเมินจัดอันดับคุณภาพ (Rating) ทัดเทียมมหาวิทยาลัยแบบสากล แต่อยู่ที่การครองใจชาวบ้านว่าเราเป็นมหาวิทยาลัยที่รู้เรื่องท้องถิ่นดีที่สุด เป็นที่พึ่งของท้องถิ่นได้ดีที่สุด และสร้างคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นได้มากที่สุด

2. ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีเปิดโอกาสให้มวลชนได้รับการศึกษาอบรมอย่างกว้างขวาง คุณภาพของผลผลิตและการบริการจำเป็นจะต้องธำรงรักษาไว้อย่างเข้มงวด จนมีคำกล่าวที่นำ

ภูมิใจว่า "มหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าเรียนได้ง่าย เรียนสนุก แต่จบการศึกษาได้ยากถ้าไม่มีความรู้ความสามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐาน" ในด้านมาตรฐานของผลผลิตมีผู้กล่าวถึง คุณภาพของบัณฑิตที่พึงปรารถนาไว้ 7 ประการ คือต้องมีองค์ความรู้ในวิชาชีพของตน ที่มีความลุ่มลึกเพียงพอที่เริ่มปฏิบัติงานระดับมืออาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองและความเป็นเลิศในวิชาชีพ ต้องเป็นนักแก้ปัญหา ที่สามารถประยุกต์ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงเหตุผล และการคิดเชิงสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน ต้องมีทักษะในการจัดการสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองโดยอิสระและปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องสามารถติดต่อสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานวิชาชีพและการสื่อสารกับประชาคมโลก ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งความรู้ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาความรู้ด้วยตนเอง ต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ยึดมั่นในจริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม เช่น ซื่อสัตย์ โปร่งใส กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องไม่เลือกปฏิบัติ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นต้น

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีผู้จบการศึกษาที่เป็นมนุษย์ปัญญา มนุษย์คุณธรรม และมนุษย์ที่สามารถสร้างการปรับเปลี่ยนทั้งตนเองและสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา

3. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต นั่นคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องคัดกรอง ผู้ที่เป็นครูอาจารย์ เพราะสังคมต้องการอาจารย์ที่เป็น "ครูอาชีพ" มากกว่าผู้มี "อาชีพครู" เพราะผู้มีอาชีพครูจะถือว่าตนเองควรทำหน้าที่สอนให้ครบตามหลักสูตรครบชั่วโมงเท่านั้น ในขณะที่ครูอาชีพจะมีจิตวิญญาณความเป็นครูเต็มใจทุ่มเทเพียรพยายามจนสุดกำลังในการทำให้ศิษย์เรียนรู้ได้ครบถ้วนทุกคน จะไม่เหน็ดเหนื่อยในการคิดค้นแสวงหาวิธีการที่จะส่งเสริมการเรียนของศิษย์ บทบาทของการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยคงต้องมุ่งรักษาคณาจารย์ที่รักษาคุณภาพในทิศทางข้างต้น โดยเพิ่มความพึงพิถันในการรับคณาจารย์ใหม่ จัดระบบที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจคณาจารย์ที่เป็นครูอาชีพ ทั้งในสวัสดิการ ปัจจัยอำนวยความสะดวก ทุนการวิจัย การยกย่อง เชิดชูเกียรติ เป็นต้น

4. การบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีวิสัยทัศน์จะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีศักยภาพยอมทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการกระทำใดๆ ก็ตามล้วนเป็นฝีมือของมนุษย์ทั้งสิ้น ทั้งนี้จึงต้องมีการเลือกเฟ้นและพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไปซึ่งเป็นองค์ประกอบภายใต้การทำงานในองค์กรนั้นๆ ให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดความเจริญรุ่งเรือง ผู้บริหารต้องรู้จักจริงรู้ลึกเรื่องการบริหารคน รู้เรื่องธุรกิจกับการศึกษาในโลกปัจจุบัน และรู้ว่าจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนด

ทิศทางมหาวิทยาลัยอย่างไร โดยคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากก็คือ การมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รู้ว่าจะสื่อสารเมื่อใด ต้องใช้วิธีการสื่อสารแบบไหนอันเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำมหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จในอนาคต

5. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตต้องมีการกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับหลักสูตร การปรับกิจกรรมการเรียนการสอน และการบริหารจัดการให้ทัน เหตุการณ์ ทันเวลา มีความฉับไวในการปรับตัวเองให้สนองต่อปัญหา ความจำเป็นและความต้องการของสังคมได้อย่างทันท่วงที ไม่ติดอยู่กับระเบียบ ข้อบังคับหรือประเพณีการปฏิบัติใดๆ ที่อุดร้งความว่องไวในการปรับเปลี่ยน เนื่องจากสังคมเปลี่ยนแปลงเร็วจนตามไม่ทัน แต่กลไกการปรับเปลี่ยนจะมีลักษณะ "สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเรียนรู้วิธีการเปลี่ยนแปลง" ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกได้อย่างรวดเร็ว ความคิดใหม่คือการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นตัวนำ แล้วคิดค้นวิธีการที่แหลมคมที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์เหล่านั้นได้ตรง ครบ เร็ว และประหยัดมากที่สุด อาจต้องปรับปรุงระเบียบที่เป็นอุปสรรค สร้างระเบียบขึ้นใหม่ให้เอื้อต่อการปฏิบัติ แนวคิดนี้ถือว่ากฎระเบียบเป็นเพียงเครื่องมือในการทำงาน กฎระเบียบสร้างโดยคน ชอบที่คนจะเปลี่ยนกฎระเบียบได้ ความคิดใหม่ถือว่าความเก่งในวิทยาการยังไม่เพียงพอ แต่ต้องเก่งในการปรับเปลี่ยนและเก่งในการประยุกต์สู่การปฏิบัติจริง

6. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของ ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน ในการคิดค้นแสวงหาแหล่งทรัพยากรเพื่อการลงทุนและการดำเนินงาน มีความจำเป็นต้องคิดเพิ่มค่าของงานบริการวิทยาการ ผลการประดิษฐ์คิดค้น ผลการวิจัยพัฒนาต้นแบบต่างๆ ของการผลิต ให้ตอบสนองความต้องการขององค์กรที่มีเงินทุนตอบแทน ถ้ามหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถมีความเชี่ยวชาญระดับสูงของคณาจารย์ในสาขาวิชาต่างๆ ก็จะเป็นที่มาของการดึงดูดความสนใจของแหล่งเงินทุนทำให้สามารถจัดทำโครงการวิจัยพัฒนาให้เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นต้องสร้างระบบเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศและต่างประเทศจะช่วยเพิ่มทรัพยากรด้านวิทยาการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ เรียนรู้ร่วมกัน ใช้ทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีร่วมกัน เป็นที่มาของการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาคณาจารย์ การแลกเปลี่ยนคณาจารย์ และการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ผู้ได้รับผลประโยชน์คือประชาชนในท้องถิ่น

7. การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมการนำผลงานของมหาวิทยาลัยมาเชื่อมต่อกับโลกธุรกิจ เนื่องจากมีงานวิจัย ผลงานวิชาการจำนวนมาก ที่ไม่ได้นำมาเผยแพร่ ประยุกต์ใช้ในเชิงพาณิชย์ ให้ความสำคัญของการบ่มเพาะนักศึกษา นักวิชาการ คณาจารย์ ตลอดจนผู้ประกอบการธุรกิจส่วนตัวให้นำความรู้และความคิด

สร้างสรรค์มาแปลงเป็นทรัพยากร การผลิตในการสร้างนวัตกรรม ในขณะที่พัฒนาศักยภาพในการบริหารงาน และประกอบการจากภูมิปัญญาของตนเองในเวลาเดียวกัน

8. สภาพการแข่งขันระดับอุดมศึกษามีความเข้มข้นมากขึ้นทุกขณะทั้งที่เป็นการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนในประเทศและการแข่งขันจากมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคตจำเป็นต้องมีผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการนำทิศทางพัฒนาและปรับบทบาทให้สอดคล้องและบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ คือผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวก หรือสนับสนุนงานในส่วนงานต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการได้ราบรื่น ต้องนำเอาจุดดีหรือจุดแกร่งของบุคคลหรือหน่วยต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ให้มาร่วมดำเนินการเพื่อเกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาและผู้เรียนได้ รวมถึงการเจรจาเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยใช้ความสามารถเชิงเหตุผลและศิลปะจึงเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในยุคใหม่ นอกจากนี้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรเป็นนักธุรกิจมีความสามารถในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างเม็ดเงินรายได้เพิ่มเติมจากงบภาครัฐด้วย แต่ยังคงต้องดำเนินการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ อีกทั้งควรมีความสามารถในการบริหารงานที่เน้นความประหยัดและมีประสิทธิภาพทั้งด้านเวลาและค่าใช้จ่ายแต่มีเป้าหมายความเป็นผู้ยึดกำไรเป็นหลักเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตและผลกำไรให้แก่มหาวิทยาลัย

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นปัจจัยสำคัญในการนำทิศทางและความสำเร็จมาสู่มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัย ทั้งสภาพที่จะต้องเปิดเสรีทางการศึกษา การต้องนำมหาวิทยาลัยออกนอกระบบราชการ การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในประเทศไทยที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัย จึงควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีบทบาทหลากหลายมากขึ้นเพื่อต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในยุคแห่งการแข่งขัน

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญของเนื้อหาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 ท่าน ดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่รู้เรื่องท้องถิ่น เป็นที่พึ่งของท้องถิ่นได้ดีที่สุด และสร้างคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นได้มากที่สุด

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในทุกระดับ ต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทหลากหลายเพื่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในยุคแห่งการแข่งขัน

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องจัดการสรรหาและพัฒนาขีดความสามารถให้คณาจารย์ในสาขาวิชาต่างๆ มีความเชี่ยวชาญระดับสูง อันจะเป็นที่มาของความเป็นเลิศทางวิชาการ และดึงดูดความสนใจของแหล่งเงินทุน ทำให้สามารถจัดทำโครงการวิจัยพัฒนา ทำโครงการบริการต่างๆ ให้เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย

4. ผู้จบการศึกษาเป็นมนุษย์ปัญญา มนุษย์คุณธรรม และมนุษย์ที่ปรับตัวเก่ง

สามารถสร้างการปรับเปลี่ยนทั้งตนเองและสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา

5. เพิ่มความพึงพอใจในการรับคณาจารย์ใหม่ จัดระบบส่งเสริมคณาจารย์ที่มีคุณภาพ

6. ส่งเสริมการนำผลงานของมหาวิทยาลัยมาเชื่อมต่อกับโลกธุรกิจ

7. ความสามัคคีภายในมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในเครือมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 4 ผลการรวบรวมข้อมูลกระบวนการ การบริหารจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต

การรวบรวมข้อมูลกระบวนการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

ในอนาคต ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 โดยนำผลที่ได้จากการ

สัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 3 มาจัดทำเอกสารการสนทนากลุ่ม โดยมีประเด็นในการ

สนทนา คือ 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีกระบวนการจัดการใน 5 ด้านอย่างไรในอนาคต

2) ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านในการสนทนากลุ่มตามประเด็น

ดังกล่าวดังต่อไปนี้

1. การบริหารการจัดการในทุกๆด้านภายในองค์กรจะต้องมีความโปร่งใสในงานทุกสาย

งานทั้งนี้เพื่อการดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและก่อให้เกิดประสิทธิภาพอันสูงสุดแก่องค์กรนั้นๆ ดังนั้น

จึงต้องมีการปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรในทุกๆระดับ อย่างไรก็ตามการปลูกจิตสำนึกให้กับคนนั้น

เป็นเรื่องยาก เนื่องจากจิตใจของแต่ละบุคคลมีความคิดเป็นของตนเอง สิ่งหนึ่งที่ยังคงมีอยู่ในแต่ละ

บุคคลก็คือ สามัญสำนึก (common sense) ซึ่งจะแตกต่างกันออกไป ดังนั้นวิธีการและขั้นตอนการ

ดำเนินการย่อมต้องมีกฎระเบียบวินัยเพื่อมาบังคับบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กรให้อยู่ภายใต้

กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติหน้าที่จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด หากบุคคลไม่สามารถมีจิตสำนึกเองได้

จึงต้องพึ่งกฎเกณฑ์มาบังคับพฤติกรรม นอกจากนี้การสร้างสามัคคีปรองดองในหมู่คณะเป็น

อีกเรื่องหนึ่งซึ่งมีความสำคัญมาก ควรมีการทำงานเป็นทีมเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ระหว่างบุคคล

และประสานงานกันในระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในการบริหารการจัดการและเกิด

ความร่วมมือกันในกลุ่มคณะ

2. กระบวนการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตต้อง “มองมุมกว้างทัน

โลก ทันสถานการณ์” โดยต้องเน้นนโยบายในการพัฒนาภายในองค์กร ดังนี้ 1) บุคลากรภายใน

มหาวิทยาลัย 2) คุณภาพของมหาวิทยาลัย 3) เทคโนโลยีและความสะดวกสบาย ในการบริหาร

การจัดการภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต้องรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ภายนอก โดย

หยิบยกการบริหารจัดการในรูปแบบทางการเมืองที่มีระเบียบและแบบแผนมาเป็นแบบอย่างใน

การพัฒนา เนื่องจากการเคลื่อนไหวทางการเมืองเปรียบได้กับการเคลื่อนไหวในการพัฒนาของ มหาวิทยาลัยต้องเกิดขึ้นได้ทันตามยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลงของโลกและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง จึงจะสามารถ ขับเคลื่อนการพัฒนาให้ทันกระแสได้ นอกเหนือจากการจัดการบริหารภายในกลุ่ม มหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยตนเอง สรุปคือต้องฟัง และเปิดรับวัฒนธรรมแห่งความเจริญจากผู้ที่ประสบความสำเร็จมาก่อน

3. ครูบาอาจารย์ต้องเก่งจริงและมีความมุ่งมั่นในอาชีพการสอน เพื่อที่จะสามารถทำให้นักศึกษามีประสิทธิภาพได้เพราะครูบาอาจารย์นั้นเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับนักศึกษามากที่สุดและมีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาโดยตรง ทั้งนี้เป็นเรื่องที่ยากมากเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่สามารถคัดเลือกนักศึกษาเองได้ ดังนั้นความรู้ความสามารถของนักศึกษาย่อมไม่เท่ากับมหาวิทยาลัยที่เปิดรับนักศึกษาโดยผ่านการคัดกรองมาอย่างเข้มงวดทั้งนี้ต้องเริ่มจากความมีระเบียบวินัยและการเรียนรู้ ควบคุมพฤติกรรมของนักศึกษาที่ทางมหาวิทยาลัยรับมาจากทั่วสารทิศ ในอยู่ในกฎเกณฑ์ในทิศทางเดียวกัน และเพิ่มเติมด้วยการเรียนการสอนที่มีมาตรฐานให้แก่ศึกษา อันจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและภาพลักษณ์ที่ดูสวยงามของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น

4. เมื่อมองย้อนอดีต จะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพื้นฐานที่ดี มีคุณภาพมาตรฐาน และมีชื่อเสียงซึ่งการบริหารจัดการภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตนั้นมีความแตกต่างกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งจะเน้นในเรื่องของการตลาดตามกระแสยุค กระแสเศรษฐกิจ ในปัจจุบันทุกคนเห็นแหล่งเงินทุนเป็นเรื่องใหญ่ อันเป็นสาเหตุในการขาดการให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารจัดการในด้านอื่นๆ เช่น การบริหารการจัดการทั่วไป งานวิชาการ งานวิจัย และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งกว่า อย่างไรก็ตามความเป็นมหาวิทยาลัยนั้น ด้านคุณภาพต้องมาก่อนด้านปริมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์

5. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้นักกลางและผู้บริหารรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ โดยต้องมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือวัตถุประสงค์ของสามารถเข้าใจได้ง่าย ควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อนักกลางผู้เรียนและชุมชนท้องถิ่นที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งตั้งอยู่และยกระดับผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

6. ความสำเร็จในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏขึ้นอยู่กับบุคคลหรือนักกลางของมหาวิทยาลัยซึ่งมีความสำคัญที่สุด จึงอยากให้มหาวิทยาลัยได้กระตุ้นศักยภาพของนักกลาง

เพื่อการแข่งขัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีแรงจูงใจ มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุนทุกแผนกหรือสาขาอย่างสมดุลที่สามารถบ่งบอกคุณภาพได้ การบริหารจัดการด้านวิชาการต้องมีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศจนถึงระดับโลก

7. หากมองทางด้านแวดวงธุรกิจการเงิน สมมุติว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์กรเพื่อหวังผลประโยชน์การค้าและเปรียบให้นักศึกษาเป็นลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันในทั้งสองฝ่าย คือมหาวิทยาลัยได้มาตรฐานมีคุณภาพและนักศึกษามีศักยภาพ ทำอย่างไรให้นักศึกษาเลือกเรียนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพราะฉะนั้นจุดประสงค์หลักคือต้องสร้างความเชื่อถือหรือชื่อเสียงที่ดีให้ได้ก่อน จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรภายในองค์กรที่ต้องร่วมมือกันโดยมีปัจจัยดังนี้ 1) มีเป้าหมายหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) กำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม 3) มีหลักสูตรการเรียนการสอนและการอบรมที่ถึงเกณฑ์มาตรฐาน 4) มีสิ่งแวดล้อมภายในรั้วมหาวิทยาลัยที่ดี 5) มีเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย นักศึกษาได้รับความสะดวกสบายในการใช้บริการ นอกจากนี้ต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ และเข้าใจในเรื่องของหน้าที่ของความเป็นผู้นำและการจัดการ (Leader & Management) ในทุกตำแหน่ง ตามความเหมาะสม

8. การบริหารจัดการที่สำคัญและจำเป็นที่สุดคือ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพที่แท้จริง ในที่นี้จึงต้องมีการเลือกเฟ้นบุคคลากรเพื่อร่วมงานการจัดการบริหารภายในองค์กร โดยการตั้งกฎเหล็กที่ผู้ร่วมงานต้องมีคุณสมบัติและความสามารถเพียงพอกับความต้องการภายในองค์กรได้ ดังนี้ 1) มหาวิทยาลัยต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดการบริหารภายใน 2) กำหนดนโยบายให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย ในปัจจุบันนี้สิ่งสำคัญในความต้องการในตัวบุคลากรนั้นคือความสามารถที่หลากหลายในบุคคลเดียว ทั้งนี้เพื่อสามารถพลิกแพลงกับสถานการณ์ในทุกสายงานได้จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงานและคุ้มค่ากับเงินทุนที่ต้องจ่ายค่าแรง

ผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญของประเด็นในการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

- 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะมีกระบวนการการบริหารจัดการใน 5 ด้านอย่างไรในอนาคต
- 2) ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีกระบวนการการบริหารจัดการใน 5 ด้านในอนาคต ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

1.1 มีอิสระในการบริหารงานตามคุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง

1.2 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ให้แต่ละส่วนมีอิสระในการบริหารงาน วางแผน และ

การจัดการที่มุ่งอนาคต

- 1.3 มีรูปแบบการทำงานเป็นผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นแบบแผนชัดเจน
- 1.4 มีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กร ชุมชน ในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาร่วมกัน
- 1.5 คณะผู้บริหารมีความสามารถสูง มีจิตสำนึกของผู้ประกอบการ พัฒนาบุคลากรอย่าง

สัมพันธ์กับงาน

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ

- 2.1 บริหารงานวิชาการแบบกระจายอำนาจ โดยมีคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ร่วมกับคณะกรรมการชุมชนในการจัดตารางสอน พัฒนาโครงการพิเศษในปัญหาจำเพาะ
- 2.2 ออกแบบ หรือปรับหลักสูตร จัดสรรงบประมาณสร้างองค์ความรู้ระดับสากล และท้องถิ่น มีหลักสูตรร่วมระหว่างสาขาวิชาชีพกับภาษา หลักสูตรสาขาวิชาที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่งประเทศภูมิภาค เป็นต้น
- 2.3 สร้างผู้เรียนให้มีความสามารถทางวิชาการในระดับมาตรฐานที่ทำนาย พร้อมศึกษาต่อระดับสูง เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4 เน้นการนำความรู้ไปใช้ในขอบเขตของการเป็นผู้ให้บริการสังคม
- 2.5 มีกลไกควบคุมดูแลคุณภาพของการเรียนการสอน และการบริหารอย่างมีคุณภาพสูงสุด

3. ด้านการบริหารงานวิจัย

- 3.1 ปรับปรุงระบบบริหารงานวิจัยที่มีอยู่เดิมให้เข้มแข็ง โดยกำหนดนโยบายการวิจัยที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญขององค์กร
- 3.2 สร้างวัฒนธรรมการบริหารงบประมาณในเชิงรุก เพิ่มแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศการทำวิจัย อำนวยความสะดวกแก่นักวิจัยในรูปแบบต่างๆ
- 3.3 จัดตั้งหน่วยงานเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่สังคม และสามารถระบุผลผลิตจากผลการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ชัดเจน

4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ

- 4.1 สร้างนวัตกรรมหารายได้ที่สอดคล้องกับปณิธานปรัชญาขององค์กร มีทางเลือกที่สร้างรายได้ที่ยั่งยืน
- 4.2 จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในระดับที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะรักษามาตรฐานทางวิชาการ และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4.3 มีระบบการเงินและงบประมาณที่สอดคล้องกับสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจโลกใหม่ อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 5.1 มีอิสระในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้เอง ภายใต้กรอบตำแหน่ง และ

งบประมาณที่กำหนด

5.2 มีระบบการบริหารกำลังบุคลากร โดยยึดหลักสมรรถนะ และยึดหลักผลการปฏิบัติงาน โดยการถ่ายเทคนที่มีผลงานต่ำ และไม่อาจพัฒนาได้ออกจากระบบ

5.3 มีคณะกรรมการสรรหาผู้ที่มีคุณวุฒิ และมีความพร้อมที่จะเป็นอาจารย์ทั้งในและต่างประเทศ

5.4 พัฒนาอาจารย์ให้เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมืออาชีพ มีความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของท้องถิ่น และโลกาภิวัตน์

ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในอนาคต

1. ปฏิบัติตามกรอบนโยบายมาตรฐานการศึกษาของชาติ ภายใต้ความร่วมมืออย่าง

จริงจัง และเป็นระบบ

2. ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงโดยบูรณาการทฤษฎีการพัฒนารูปแบบบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

3. สร้างเครือข่ายความรู้แบบยั่งยืน คิดอย่างสากลสู่การปฏิบัติเพื่อความเจริญของท้องถิ่นอย่างมุ่งมั่นจริงจัง

จากผลการพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ ในอนาคต โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 3 และผลการรวบรวมข้อมูลกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต โดยการประชุมกลุ่มสนทนาผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยได้สรุปสังเคราะห์เป็นตารางแสดงการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวัง กระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏใน 5 ด้าน และปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ดังนี้

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวังว่าจะให้เกิดขึ้นในอนาคต	กระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน 5 ด้าน	ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ
<p>1. มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่รุ่งเรืองยิ่งขึ้น เป็นที่พึงของท้องถิ่นได้ดีที่สุด และสร้างคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นได้มากที่สุด</p> <p>2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในทุกกระดับ ต้องเป็นผู้ที่นำที่มีบทบาทหลากหลายเชิงต่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในยุคแห่งการแข่งขัน</p> <p>3. มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องจัดการสรรหาและพัฒนาขีดความสามารถให้คณาจารย์ในสาขาวิชาต่างๆ มีความเชี่ยวชาญระดับสูง อันจะทำให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาการ และดึงดูดความสนใจของแหล่งเงินทุน ทำให้สามารถจัดทำโครงการวิจัยพัฒนา ทำโครงการบริการต่างๆ ให้เป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย</p> <p>4. ผู้บริหารศึกษาเป็นมนุษย์ปัญญา มนุษย์คุณธรรม และมนุษย์ที่ปรับตัวเก่ง สามารถสร้างการปรับเปลี่ยนทั้งตนเองและสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา</p> <p>5. เพิ่มความพิถีพิถันในการรับคณาจารย์ใหม่ จัดระบบส่งเสริมคณาจารย์ที่มีคุณภาพ</p> <p>6. ส่งเสริมการนำผลงานของมหาวิทยาลัยมาเชื่อมต่อกับโลกธุรกิจ</p> <p>7. ความสามัคคีภายในมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในเครือมหาวิทยาลัยราชภัฏ</p>	<p>กระบวนการบริหารจัดการทั่วไป</p> <p>1. มีอิสระในการบริหารงานตามคุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง</p> <p>1.1 คณะผู้บริหารมีความสามารถ มีจิตสำนึกของผู้ประกอบการ พัฒนาบุคลากรอย่างสัมพัทธ์กับงาน</p> <p>1.2 มีรูปแบบการทำงานเป็นผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นแบบแผนชัดเจน มีการวางแผน และการจัดการที่มุ่งอนาคต</p> <p>1.3 มีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กร ชุมชน ในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาร่วมกัน</p> <p>1.4 มีคณาจารย์มีความร่วมมือกับองค์กร ชุมชน ในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาร่วมกัน</p> <p>2. ด้านการบริหารงานวิชาการ</p> <p>2.1 บริหารงานแบบกระจายอำนาจ มีคณะกรรมการชุมชนในการจัดตารางสอน พัฒนาโครงการพิเศษ</p> <p>2.2 สร้างองค์ความรู้ระดับสากล และท้องถิ่น มีหลักสูตรสาขาวิชาที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่งประเทศภูมิภาค เป็นต้น</p> <p>2.3 สร้างผู้เรียนให้ได้ระดับมาตรฐาน พร้อมศึกษาระดับสูง มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพ</p> <p>2.4 เน้นการนำความรู้ไปใช้ในขอบเขตของการเป็นผู้ให้บริการสังคม</p> <p>2.5 มีกลไกควบคุมดูแลคุณภาพของการเรียนการสอน และการบริหารอย่างมีคุณภาพสูงสุด</p> <p>3. ด้านการบริหารงานวิจัย</p> <p>3.1 กำหนดนโยบายการวิจัยที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญขององค์กร</p> <p>3.2 บริหารงานวิจัยเชิงรุก เพิ่มแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศการที่วิจัย จำนวนความสะดุดตแก่นักวิจัยในรูปแบบต่างๆ</p> <p>3.3 จัดตั้งหน่วยงานเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่สังคม และสามารถระบุผลผลิตจากผลการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ชัดเจน</p> <p>4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ</p> <p>4.1 สร้างนวัตกรรมหารายได้ที่สอดคล้องกับเป้าหมายปรัชญาขององค์กร มีทางเลือกที่สร้างรายได้ที่ยั่งยืน</p> <p>4.2 จัดสรรงบประมาณในระดับที่จะรักษามาตรฐานทางวิชาการ และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4.3 มีระบบประมาณที่สอดคล้องกับสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจโลกใหม่ อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง</p> <p>5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</p> <p>5.1 มีอิสระในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้เอง ภายใต้กรอบตำแหน่ง และงบประมาณที่กำหนด</p> <p>5.2 บริหารกำลังบุคลากร โดยยึดหลักสมรรถนะ และยึดหลักผลการปฏิบัติงาน โดยการถ่ายเทคนที่มีผลงานต่ำ และไม่อาจพัฒนาได้ออกจากระบบ</p> <p>5.3 พัฒนาอาจารย์ให้เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมืออาชีพ มีความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของท้องถิ่น และโลกาภิวัตน์</p>	<p>1. ปฏิบัติตามกรอบนโยบายมาตรฐาน การศึกษา ของชาติ ภายใต้ความร่วมมืออย่างจริงจัง และเป็นระบบ</p> <p>2. ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงโดยบูรณาการทฤษฎีการพัฒนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว</p> <p>3. สร้างเครือข่ายความรู้แบบยั่งยืน คิดอย่างสากลสู่การปฏิบัติเพื่อความเจริญของท้องถิ่น อย่างมุ่งมั่นจริงจัง</p>

จากตารางแสดงแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามความคาดหวัง และปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต พบว่า ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเข้าใจลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยการปฏิบัติตามกรอบนโยบาย มาตรฐานการศึกษาของชาติ ภายใต้อาณัติอย่างจริงจังเป็นระบบ และสร้างเครือข่ายความรู้ แบบยั่งยืน คิดอย่างสากลสู่การปฏิบัติเพื่อความเจริญของท้องถิ่นอย่างมุ่งมั่นจริงจังตามปรัชญาของ มหาวิทยาลัย

ปัจจัยความสำเร็จ	แนวทางปฏิบัติ	ความท้าทาย
วิสัยทัศน์	ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์	การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
การบริหาร	บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
มาตรฐานการศึกษา	ปฏิบัติตามนโยบาย	การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
เครือข่ายความรู้	สร้างเครือข่ายความรู้	การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
ความมุ่งมั่น	มุ่งมั่นจริงจัง	การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
ปรัชญาของมหาวิทยาลัย	ปฏิบัติตามปรัชญา	การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์

ตอนที่ 5 ผลการนำเสนอกระบวนการ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ผู้วิจัยได้นำผลจากการประชุมกลุ่มสนทนาผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำเป็นร่าง กระบวนการ
การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อนำเสนอในการประชุมสนทนา
กลุ่มผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จำนวน 10 ท่าน มีประเด็นในการสนทนา คือ

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาจะใช้แนวทางตามกระบวนการ
การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอนาคตที่นำเสนอได้หรือไม่ อย่างไร

2) ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
เจ้าพระยาตามกระบวนการที่นำเสนอ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ประชุมสนทนากลุ่มผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
เพื่อการประเมินร่าง กระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏแล้ว ผู้วิจัยได้สรุปความ
คิดเห็นในการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในประเด็นต่างๆดังนี้

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาจะใช้แนวทางตามกระบวนการ
การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอนาคตที่นำเสนอได้หรือไม่อย่างไร

ตารางที่ 7 สรุปความคิดเห็นในการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมมหาวิทยาลัยราชภัฏ
บ้านสมเด็จเจ้าพระยาจะใช้แนวทางตามกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยใน
อนาคต

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

ข้อความเดิมในร่าง	เป็น ไปได้	ไม่ได้	เหตุผลและประเด็นที่เสนอให้ปรับแก้/ ข้อความที่เพิ่ม/ปรับแก้
1.1 มีอิสระในการบริหารงานตาม คุณลักษณะเฉพาะของ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง	/		
1.2 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ให้แต่ละส่วนมีอิสระในการ บริหารงานวางแผนและการ จัดการที่มุ่งอนาคต	/		แต่ต้องไม่ขัดกับพระราชบัญญัติการบริหาร ส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550
1.3 มีรูปแบบการทำงานเป็นผล การปฏิบัติงานอย่างเป็นแบบ แผนชัดเจน	/		ควรเป็นคำจากรูปแบบการทำงานเป็นรูปแบบ การบริหารงานและควรระบุรูปแบบการ บริหารงาน เช่น รูปแบบการบริหารงาน แบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือสร้างระบบบริหารจัดการที่

ข้อความเดิมในร่าง	เป็น ไปได้	ไม่ได้	เหตุผลและประเด็นที่เสนอให้ปรับแก้/ ข้อความที่เพิ่ม/ปรับแก้
	/		ดี และมีจิตสำนึกของผู้นำในการบริหาร อุดมศึกษา
1.4 มีเครือข่ายความร่วมมือกับ องค์กร ชุมชน ในการใช้ ทรัพยากรและพัฒนาร่วมกัน	/		เพิ่มต่อบรรทัดสุดท้าย ทั้งในและต่างประเทศ
1.5 คณะผู้บริหารมีความ สามารถสูงมีจิตสำนึกของ ผู้ประกอบการพัฒนาบุคลากร อย่างสัมพันธ์กับงาน			คณะผู้บริหารเป็นมืออาชีพ มีจิตอันเป็นกุศล พัฒนาคนให้เหมาะกับงาน

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ

ข้อความเดิมในร่าง	เป็น ไปได้	ไม่ได้	เหตุผลและประเด็นที่เสนอ ข้อความที่เพิ่ม/ปรับแก้
2.1 บริหารงานวิชาการแบบ กระจายอำนาจโดยมีคณะกรรมการ บริหารงานวิชาการร่วมกับ คณะกรรมการชุมชนในการจัด ตารางสอน พัฒนาโครงการพิเศษ ในปัญหาจำเพาะ	/		-ควรเปลี่ยนเป็นร่วมกับตัวแทนนักศึกษาในการ จัดตารางสอน
2.2 ออกแบบ หรือปรับหลักสูตร จัดสรรงบประมาณสร้างองค์ความรู้ ระดับสากล และท้องถิ่น มีหลักสูตร ร่วมระหว่างสาขาวิชาชีพกับภาษา หลักสูตรสาขาวิชาที่ครอบคลุม มากกว่าหนึ่งประเทศภูมิภาค เป็นต้น	/		- มหาวิทยาลัยราชภัฏควรผลิตบัณฑิตตามสาย อาชีพเดิม -จัดการหลักสูตรที่สร้างให้นักศึกษามีปัญญา และคุณธรรมในการดำรงชีวิต
2.3 สร้างผู้เรียนให้มีความ สามารถทางวิชาการในระดับ	/		ควรปรับ -ผลิตบัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มี

ข้อความเดิมในร่าง	เป็น ไปได้	ไม่ได้	เหตุผลและประเด็นที่เสนอ/ ข้อความที่เพิ่ม/ปรับแก้
มาตรฐานที่ท้าทาย พร้อมศึกษาต่อระดับสูงเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ			คุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความรับผิดชอบต่อในฐานะพลเมืองและพลโลก
2.4 เน้นการนำความรู้ไปใช้ในขอบเขตของการเป็นผู้ให้บริการสังคม	/		ควรปรับ - มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของสังคมตามระดับความเชี่ยวชาญของสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ
2.5 มีกลไกควบคุมดูแลคุณภาพของการเรียนการสอนและการบริหารอย่างมีคุณภาพสูงสุด	/		ควรปรับ - มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการบริหารงานวิจัย

ข้อความเดิมในร่าง	เป็น ไปได้	ไม่ได้	เหตุผลและประเด็นที่เสนอ/ ข้อความที่เพิ่ม/ปรับแก้
3.1 ปรับปรุงระบบบริหารงานวิจัยที่มีอยู่เดิมให้เข้มแข็งโดยกำหนดนโยบายการวิจัยที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญขององค์กร	/		เปลี่ยนปรับปรุง - เป็นจัดระบบการบริหารงานวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นการขยายพรมแดนความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของสถาบัน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

ข้อความเดิมในร่าง	เป็น ไปได้	ไม่ได้	เหตุผลและประเด็นที่เสนอ/ ข้อความที่เพิ่ม/ปรับแก้
			เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ
3.2 สร้างวัฒนธรรมการบริหารงบประมาณในเชิงรุก เพิ่มแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศการทำวิจัยอำนวยความสะดวกแก่นักวิจัยในรูปแบบต่างๆ	/		
3.3 จัดตั้งหน่วยงานเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่สังคมและสามารถระบุผลผลิตจากผลการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ชัดเจน	/		-มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีกระบวนการการบริหารจัดการทางวิชาการ TRENDS-Model ในการวิจัยเชื่อมโยงความรู้ระหว่างสากลกับท้องถิ่น

4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ

ข้อความเดิมในร่าง	เป็น ไปได้	เหตุผลและประเด็นที่เสนอ/ ข้อความที่เพิ่ม/ปรับแก้
4.1 สร้างนวัตกรรมหารายได้ที่สอดคล้องกับปณิธานปรัชญาขององค์กร มีทางเลือกที่สร้างรายได้ที่ยั่งยืน	/	-ทุกหน่วยงานสามารถจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้โดยมหาวิทยาลัยส่งเสริมและมีระเบียบรองรับในการรับ-จ่ายตรวจสอบ รายได้ที่เกิดจากการปฏิบัติของหน่วยงานใดจะกลับไปจ่ายตามวัตถุประสงค์แห่งที่มาของรายได้ของหน่วยงานนั้นๆ
4.2 จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในระดับที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะรักษามาตรฐานทางวิชาการและบริหารงานได้อย่างมีอิสระ	/	
4.3 มีระบบการเงินและงบประมาณที่สอดคล้องกับสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจโลกใหม่อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง		เพิ่มเติม 4.4 ตรวจสอบและประเมินผลการใช้เงินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ข้อความเดิมในร่าง	เป็น ไปได้	ไม่ได้	เหตุผลและประเด็นที่เสนอ ข้อความที่เพิ่ม/ปรับแก้
5.1 มีอิสระในการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคลได้เองภายใต้กรอบ ตำแหน่ง และงบประมาณที่กำหนด	/		สามารถบริหารเงินจากรัฐให้แก่บุคคลากรได้ โดยให้เป็นการขึ้นเงิน1.5 ของเดือน นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลจากการทำงานและให้เงิน รางวัลโบนัสเพิ่มอีกด้วย
5.2 มีระบบการบริหารกำลัง บุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ และ ยึดหลักผลการปฏิบัติงาน โดยการ ถ่ายเทคนที่มีผลงานต่ำ และไม่อาจ พัฒนาได้ออกจากระบบ	/		ควรตัดค่าโดยการถ่ายเทคนที่มีผลงานต่ำ และ ไม่อาจพัฒนาได้ออกจากระบบและเปลี่ยนเป็น มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับ ความต้องการที่หลากหลายของสถาบันและ สังคมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่าง มีอิสระทางวิชาการ
5.3 มีคณะกรรมการสรรหาผู้ที่มี คุณวุฒิและมีความพร้อมที่จะเป็น อาจารย์ทั้งในแลต่างประเทศ	/		
5.4 พัฒนาอาจารย์ให้เป็น อาจารย์มหาวิทยาลัยมืออาชีพ มีความรู้และทักษะการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้อง กับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิต ของท้องถิ่นและโลกาภิวัตน์			เพิ่มเติม 5.5 คำนึงถึงมาตรฐานและจรรยาบรรณ วิชาชีพ

2) ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จ ของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
เจ้าพระยาตามกระบวนการที่นำเสนอ

1. ปฏิบัติตามกรอบนโยบายมาตรฐานการศึกษาของชาติ ภายใต้ความร่วมมืออย่าง
จริงจัง และเป็นระบบ

2. ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์
บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงโดยบูรณาการทฤษฎีการ
พัฒนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

3. สร้างเครือข่ายความรู้แบบยั่งยืน คิดอย่างสากลสู่การปฏิบัติเพื่อความเจริญของ
ท้องถิ่นอย่างมุ่งมั่นจริงจัง

กลุ่มผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เสนอเพิ่มเติมปัจจัยเงื่อนไข
ความสำเร็จ ดังนี้ คือ

1. สร้างเครือข่ายความรู้แบบยั่งยืน คิดอย่างสากลสู่การปฏิบัติเพื่อความเจริญของท้องถิ่น
อย่างมุ่งมั่นจริงจัง โดยส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถ (capacity building) อย่างต่อเนื่อง
2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการใช้รูปแบบขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ระบบบริหารจัดการ การ
กระตุ้น การส่งเสริม การประเมินผล และการสร้างความเข้าใจในกระบวนการการบริหารจัดการ
มหาวิทยาลัยสู่ความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะพร้อมทั้งได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการแก้ไข
ปรับปรุงและเพิ่มเติมเป็นเอกสารในกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
ดังนี้

ร่าง

กระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากวาระการประชุมกลุ่มสนทนามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาเพื่อ
สรุปการนำเสนอกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ศึกษาสภาพ
และปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน และร่างพัฒนากระบวนการการ
บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต โดยนำผลจากการประชุมกลุ่ม
สนทนาผู้เชี่ยวชาญมาจัดทำเป็น ร่างกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
เจ้าพระยา เสนอกลุ่มตัวอย่างของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ที่มีลักษณะเฉพาะ
ร่วมกัน คือ ผู้แทนฝ่ายบริหารและอาจารย์คณะต่างๆ ผู้แทนสำนักหรือศูนย์หรือสถาบัน และ
กรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการ จากการประชุมกลุ่มสนทนามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ
เจ้าพระยาดังกล่าว ได้มีการอภิปรายในประเด็นต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการนำเสนอ
กระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

หลักการ

กระจายอำนาจอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพในทุกระดับ ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
ให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

วิธีการหรือกระบวนการ

1.1 มีอิสระในการบริหารงานตามคุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง

1.2 แต่ละคณะมีการดำเนินบริหารจัดการและประเมินผลเองทุกชั้นตอน

1.3 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ให้แต่ละส่วนมีอิสระในการบริหารงาน วางแผน และการจัดการที่มุ่งอนาคตโดยมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของ สถาบันอุดมศึกษา พุทธศักราช 2550

1.4 มีรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างระบบบริหารจัดการที่ดี และมีจิตสำนึกเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นแบบแผนชัดเจน

1.5 มีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กร ชุมชน ในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ

1.6 คณะผู้บริหารมีความสามารถสูง เป็นมืออาชีพ มีจิตอันเป็นกุศล พัฒนาบุคลากรอย่างสัมพันธ์และเหมาะสมกับงาน

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ

หลักการ

จัดการศึกษาให้มีความหลากหลาย สนองความต้องการของผู้เรียนแต่ยังคงความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

วิธีการหรือกระบวนการ

2.1 บริหารงานวิชาการแบบกระจายอำนาจ โดยมีคณะกรรมการบริหารงานวิชาการร่วมกับคณะกรรมการชุมชน และตัวแทนนักศึกษาในการจัดตารางสอน พัฒนาโครงการพิเศษในปัญหาจำเพาะ

2.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรผลิตบัณฑิตตามสายอาชีพเดิม

2.3 จัดการหลักสูตรที่สร้างให้นักศึกษามีปัญญา และคุณธรรมในการดำรงชีวิต

2.4 ออกแบบ หรือปรับหลักสูตร จัดสรรงบประมาณสร้างองค์ความรู้ระดับสากล และท้องถิ่น มีหลักสูตรร่วมระหว่างสาขาวิชาชีพกับภาษา หลักสูตรสาขาวิชาที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่งประเทศภูมิภาค เป็นต้น

2.5 ผลิตบัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลโลก

2.6 มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญของสถาบัน ประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ

2.7 มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการ

อุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการบริหารงานวิจัย

หลักการ

เร่งรัดงานวิจัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของท้องถิ่น และชี้นำสังคมเหมาะสมกับสภาพสังคม และมีงานวิจัยท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยเป็นคนท้องถิ่นร่วมกับบุคลากรและนักศึกษาในมหาวิทยาลัย

วิธีการหรือกระบวนการ

3.1 ปรับปรุงระบบบริหารงานวิจัยที่มีอยู่เดิมให้เข้มแข็ง โดยกำหนดนโยบายการวิจัยที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ดังเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีกระบวนการการบริหารจัดการทางวิชาการ เทรนโมเดล(TRENDS-Model)ในการวิจัยเชื่อมโยงความรู้ระหว่างสากลกับท้องถิ่น

3.2 สร้างวัฒนธรรมการบริหารงบประมาณในเชิงรุก เพิ่มแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศการทำวิจัย อำนวยความสะดวกแก่นักวิจัยในรูปแบบต่างๆ

3.3 จัดตั้งหน่วยงานเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่สังคม และสามารถระบุผลผลิตจากผลการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ชัดเจน

3.4 จัดระบบการบริหารงานวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นการขยายพรมแดนความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของสถาบัน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ

หลักการ

1. วางแผน que เริ่มจากคิดเป้าหมายรวมในระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผน แล้วจึงพิจารณาถึงกิจกรรมต่างๆ หรือกิจกรรมย่อยที่จะรวมกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ วิธีการนี้ ใช้มากในการวางแผนระยะยาว ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องพิจารณาถึงรายได้ที่จะได้รับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น แล้วนำเป้าหมายรายได้นั้นมากำหนดเป็นทุนและค่าใช้จ่ายอื่นที่ต้องใช้ทั้งหมด ผลของวิธีการนี้ก็คืองบประมาณหรือแผนงานทั้งหมดจะสอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้น

2. วางแผน que เริ่มต้นจากแต่ละคณะหรือส่วนงานพยากรณ์แยกกันในการคาดคะเนประมาณส่วนประกอบของกิจกรรมต่างๆ โดยคิดเป็นงบประมาณของแต่ละภาคส่วน จากนั้นจึงจะนำมารวมเข้าด้วยกันเป็นแผนการทางการเงินรวมของมหาวิทยาลัยจะใช้วิธีการทั้ง 2 ลักษณะเข้าด้วยกันคือฝ่ายบริหารกำหนดแผนงานหลักตามเป้าหมายขึ้น ส่วนหน่วยงานต่างๆ ก็ทำงานประมาณของแต่ละส่วนขึ้น แล้วจึงนำมารวมกันเข้าและเปรียบเทียบกับแผนงานหลักที่ได้กำหนดขึ้น

3. บริหารเงินทุนหมุนเวียน เป็นการจัดสรรว่าเงินสดที่มีหรือเงินทุนที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายในรอบระยะเวลาของการปฏิบัติงานซึ่งอาจเป็นระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรือตาม

ปีงบประมาณ ทั้งนี้แล้วแต่ชนิดและลักษณะของกิจกรรม ซึ่งการเคลื่อนไหวของเงินทุนหมุนเวียน โดยทั่วไปมี 2 ลักษณะคือการเคลื่อนไหวในรอบระยะเวลาของการปฏิบัติงานระยะสั้น และการเคลื่อนไหวในรอบระยะเวลาของการปฏิบัติงานระยะยาวหรือการกำหนดเวลาที่ผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องจะพิจารณาให้ใกล้เคียงกับสภาพการณ์ที่ควรเป็น โดยพิจารณาว่าควรนำไปใช้ในด้านใดบ้างและในปริมาณเท่าใด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วิธีการหรือกระบวนการ

4.1 สร้างนวัตกรรมการหารายได้ที่สอดคล้องกับปรัชญาขององค์กร มีทางเลือกที่สร้างรายได้ที่ยั่งยืน

4.2 ทุกหน่วยงานสามารถจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ โดยมหาวิทยาลัยส่งเสริมและมีระเบียบรองรับในการรับ-จ่ายตรวจสอบ โดยรายได้ที่เกิดจากการปฏิบัติของหน่วยงานใดสามารถกลับไปจ่ายตามวัตถุประสงค์แห่งที่มาของรายได้ของหน่วยงานนั้นๆ

4.3 จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในระดับที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะรักษามาตรฐานทางวิชาการ และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 มีระบบการเงินและงบประมาณที่สอดคล้องกับสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจโลกใหม่ อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง

4.5 มีการตรวจสอบและประเมินผลการใช้เงินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.6 ดำเนินการอย่างเคร่งครัดตามการบริหารจัดการทางการคลังที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) และตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ในหมวด 8 การเงิน การคลัง และงบประมาณ มาตรา 167 วรรคสาม บัญญัติไว้ว่าให้มีกฎหมายการเงินการคลังของรัฐเพื่อกำหนดกรอบวินัยการเงินการคลัง ซึ่งรวมถึงหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการวางแผนการเงินระยะปานกลาง การจัดหารายได้ การกำหนดแนวทางในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายของแผ่นดิน การบริหารการเงินและทรัพย์สิน การบัญชี กองทุนสาธารณะ การก่อหนี้ หรือการดำเนินการที่ผูกพันทรัพย์สินหรือภาระทางการเงินของรัฐ หลักเกณฑ์การกำหนดจัดหารายได้ กำกับการใช้จ่ายเงินตามหลักเกณฑ์การรักษาเสถียรภาพ พัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และความเป็นธรรมในสังคม"

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักการ

บริหารบุคคล โดยมีสิ่งจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของคน 4 ประการ คือ

ค่าตอบแทนดี สภาพแวดล้อมดี เกียรติยศและความมั่นคง ขณะเดียวกันก็เห็นว่าเมื่อได้ค่าตอบแทนมากขึ้น บุคลากร ต้องทำงานมากขึ้นด้วย มีผลงานเพิ่ม มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พัฒนาและดึงเอา

ความสามารถหลักของบุคลากรรุ่นใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วิธีการหรือกระบวนการ

5.1 มีอิสระในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้เอง ภายใต้กรอบตำแหน่ง และงบประมาณที่กำหนด อาทิเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาสามารถบริหารเงินจากภาครัฐให้แก่บุคลากรได้โดยขึ้นเงินเดือน 1.5 ของเดือน นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลจากการทำงาน และให้เงินรางวัลโบนัสเพิ่มอีกด้วย

5.2 มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของสถาบันและสังคมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีอิสระทางวิชาการ

5.3 มีคณะกรรมการสรรหาผู้ที่มีคุณวุฒิ และมีความพร้อมที่จะเป็นอาจารย์ทั้งในและต่างประเทศ

5.4 พัฒนาอาจารย์ให้เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมืออาชีพ มีความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของท้องถิ่น และโลกาภิวัตน์

5.5 ดำเนินถึงมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

นอกจากประเด็นดังกล่าวแล้วกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏควร ดำเนินถึงสิ่งต่อไปนี้

1. บทบาทและจุดยืนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ รวมทั้งโครงการตามพระราชดำริต่างๆ และอาจรวมถึงระดับประเทศในบางสาขาวิชา การพัฒนาสู่ความเป็นสากลนั้นให้พิจารณาจากความพร้อมของแต่ละสถาบัน เนื่องจากแต่ละสถาบันมีศักยภาพในการพัฒนาแตกต่างกัน

2. ให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนาครู ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาเป็นเวลานาน

3. มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามแผนที่กำหนด

จากผลการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 4 และ การดำเนินการประชุมกลุ่มสนทนามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้ร่างกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในขั้นตอนการวิจัยที่ 5 นี้แล้วนั้น ผู้วิจัยจะดำเนินการบูรณาการผลการวิจัยโดยการสรุป นำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษาและอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต รวมทั้งเสนอข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในอนาคต และเขียนเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่สู่เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ครั้งนี้ เป็นการวิจัยในลักษณะการศึกษาเชิงพรรณนา(description) และการศึกษาแบบมุ่งการค้นหา (exploratory) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ 2) ศึกษาสภาพปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต 4) นำเสนอกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ผู้วิจัยได้สรุป อภิปรายผล และ เสนอข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการศึกษากระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา ในประเทศไทยและต่างประเทศ

จากผลการวิเคราะห์สาระใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การวิเคราะห์แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ แนวคิดในเรื่องนวัตกรรมและการปฏิรูปอุดมศึกษา คุณสมบัติของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก 2) การวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และได้ผลสรุปการศึกษากระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ ดังนี้

1) **ด้านการบริหารจัดการทั่วไป** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีปณิธาน พันธกิจ เป้าหมาย บริหารจัดการเบ็ดเสร็จตามมาตรฐานอุดมศึกษาโลก มีรูปแบบองค์กรที่พัฒนาการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเสมือนจริง สอดคล้องกับธุรกิจการเมืองและวัฒนธรรม ร่วมมือและพัฒนาการบริหารจัดการกับหน่วยงานอื่นเพื่อรองรับบัณฑิตด้วยมาตรฐานการทำงานที่พัฒนาสังคม มีมาตรฐานสากล เชื่อมต่อชุมชนท้องถิ่น และสังคมโลก เพื่อรองรับผู้เรียนในภาคพื้นทวีป

2) **ด้านการบริหารงานวิชาการ** ผู้เรียนในสถาบันอุดมศึกษาต้องสามารถสร้างองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นบัณฑิตที่ได้มาตรฐานมีหลักสูตรหลากหลาย ทันสมัย ตอบสนองผู้เรียนอัจฉริยะ เชื้อต่อการทำงานอาชีพ สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์และจริยธรรม ประเด็นสำคัญคือต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ส่งเสริมวิสาหกิจ เครือข่ายความรู้ท้องถิ่นสู่สากล เพื่อการบริหารวิชาการเบ็ดเสร็จ โดยไม่มุ่งผลกำไร

3) **ด้านการบริหารงานวิจัย** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีงานวิจัยบูรณาการข้ามศาสตร์

ในการที่วัดมหาวิทยาลัย และที่นำสังคมในอนาคต ประยุกต์ใช้งานวิจัยอย่างสอดคล้องกับนโยบายพัฒนาประเทศมีงานวิจัยเป็นวิถีชีวิตในสถาบันการศึกษา เชื่อมโยงองค์ความรู้ท้องถิ่น และนานาชาติ

4) **ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ** มีองค์การบริหารงบประมาณที่เป็นอิสระ โดยระบบบัญชีอิเล็กทรอนิกส์ บริหารงบประมาณอย่างชัดเจน เน้นผลสัมฤทธิ์ที่ผู้สอนและผู้เรียนเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นอกจากนั้นสถาบันอุดมศึกษาต้องบริหารงบประมาณเชิงพาณิชย์กับนานาชาติ

5) **ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** ผู้สอนเป็นมืออาชีพเป็นทั้งนักวิชาการและนักวิชาชีพ เป็นที่เชื่อถือ และเป็นที่ยิ่งของสังคม บุคลากรมีโลกทัศน์สากล มีมาตรฐานในการทำงานระดับนานาชาติ ผู้เรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ และเป็นบัณฑิตที่จะแข่งขันในระดับโลกได้

6) **แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ** สถาบันอุดมศึกษาต้องมีการบริหารจัดการทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายความร่วมมือการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีผู้นำบริหารงานอย่างมืออาชีพในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรมหาวิทยาลัย โดยไม่ต้องพึ่งรัฐบาล มีอิสระในการวางแผน มุ่งสู่องค์กรขับเคลื่อนปัญญาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ประเด็นสำคัญในกระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และต่างประเทศในศตวรรษนี้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความเป็นมา วิสัยทัศน์ของผู้บริหารนั้นๆ รูปแบบการบริหารจัดการมิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด แต่องค์ประกอบที่เป็น "แนวใหม่" ของทุกรูปแบบ คือ จะต้องเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นวิชาการ และงานวิจัย มีอิสระ มีความคล่องตัว และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ราชภัฏในปัจจุบัน

จากผลการวิเคราะห์เอกสารของผู้วิจัยใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การวิเคราะห์นโยบาย หลักการ และแนวคิดของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พุทธศักราช 2550 - 2554) ที่มีผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2) การวิเคราะห์ กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 (พุทธศักราช 2551-2565) นโยบาย หลักการ และแนวคิด ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 และยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 3) การวิเคราะห์ บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ และจากการสัมภาษณ์บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ สามารถสรุป ปัญหาและสภาพการบริหารจัดการการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพและการจัดการที่แตกต่างกันมาก ยังไม่สามารถปฏิบัติ ตามแก่นแท้ของนโยบายหลักการ แนวคิดของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547

2. อาจารย์มุ่งภาระงานสอน ขาดการทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ อีกทั้งคุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์อุดมศึกษา

3. การจัดหลักสูตรการวัดกระบวนการเรียนการสอนขาดคุณภาพ ไม่มีระบบ และกลไกประกันคุณภาพที่เป็น มาตรฐานเพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง

4. การจัดการศึกษาเป็นเชิงพาณิชย์ นิสิต ไม่มีองค์ความรู้ และศักยภาพที่จะเป็นบัณฑิตเพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน

5. มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ แต่ต้องได้รับการประเมินโดยมาตรฐานเดียวกันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่เข้าสู่ระบบและมีมาตรฐานรองรับแล้ว

6. ผู้บริหารระดับคณะหรือหน่วยงานย่อยยังขาดความเป็นนักบริหารมืออาชีพ ไม่สามารถบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นกำลังอยู่ระหว่างการประเมิน ติดตามผลเพื่อการพัฒนาตามยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ของคณะผู้บริหารแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อการบริหารจัดการที่ดีกว่าในอนาคตในการประกาศจุดยืนเพื่อท้องถิ่น ได้แก่ การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและท้องถิ่น พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และความเข้มแข็งทางด้านการเงินจากการบริการวิชาการและการวิจัย อันเป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแตกต่างออกไปจากมหาวิทยาลัยทั่วไป

ตอนที่ 3 ผลการพัฒนากระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ ในอนาคต

จากผลการสัมภาษณ์และผลการประชุมกลุ่มสนทนาผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต ได้ผลสรุปจากการสังเคราะห์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏที่คาดหวัง กระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏใน 5 ด้าน และ ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

1.1 มีอิสระในการบริหารงานตามคุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง

1.2 แต่ละคณะมีการดำเนินบริหารจัดการและประเมินผลเองทุกชั้นตอน

1.3 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ให้แต่ละส่วนมีอิสระในการบริหารงาน วางแผน และ

การจัดการที่มุ่งอนาคตโดยมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พุทธศักราช 2550

1.4 มีรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างระบบบริหารจัดการที่ดี และมีจิตสำนึกเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นแบบแผนชัดเจน

1.5 มีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กร ชุมชน ในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาร่วมกันทั้งในและต่างประเทศ

1.6 คณะผู้บริหารมีความสามารถสูง เป็นมืออาชีพ มีจิตอันเป็นกุศล พัฒนาคณาจารย์อย่างสัมพันธ์และเหมาะสมกับงาน

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ

2.1 บริหารงานวิชาการแบบกระจายอำนาจ โดยมีคณะกรรมการบริหารงานวิชาการร่วมกับคณะกรรมการชุมชนและตัวแทนนักศึกษาในการจัดตารางสอนพัฒนาโครงการพิเศษในปัญหาจำเพาะ

2.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏควรผลิตบัณฑิตตามสายอาชีพเดิม

2.3 จัดการหลักสูตรที่สร้างให้นักศึกษามีปัญญา และคุณธรรมในการดำรงชีวิต

2.4 ออกแบบ หรือปรับหลักสูตร จัดสรรงบประมาณสร้างองค์ความรู้ระดับสากล และท้องถิ่น มีหลักสูตรร่วมระหว่างสาขาวิชาชีพกับภาษา หลักสูตรสาขาวิชาที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่งประเทศภูมิภาค เป็นต้น

2.5 ผลิตบัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความรับผิดชอบในฐานะพลเมืองและพลโลก

2.6 มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญของสถาบัน ประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคมและประเทศชาติ

2.7 มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการบริหารงานวิจัย

3.1 ปรับปรุงระบบบริหารงานวิจัยที่มีอยู่เดิมให้เข้มแข็ง โดยกำหนดนโยบายการวิจัยที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ดังเช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีกระบวนการการบริหารจัดการทางวิชาการเทรนโมเดล (TRENDS-Model) ในการวิจัยเชื่อมโยงความรู้ระหว่างสากลกับท้องถิ่น

3.2 สร้างวัฒนธรรมการบริหารงบประมาณในเชิงรุก เพิ่มแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศการทำวิจัย อำนวยความสะดวกแก่นักวิจัยในรูปแบบต่างๆ

3.3 จัดตั้งหน่วยงานเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่สังคม และสามารถระบุผลผลิตจากผลการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ชัดเจน

3.4 จัดระบบการบริหารงานวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นการขยายพรมแดนความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของสถาบัน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ

4.1 สร้างนวัตกรรมหารายได้ที่สอดคล้องกับปณิธานปรัชญาขององค์กร มีทางเลือกที่สร้างรายได้ที่ยั่งยืน

4.2 ทุกหน่วยงานสามารถจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ โดยมหาวิทยาลัยส่งเสริมและมีระเบียบรองรับในการรับ-จ่ายตรวจสอบ โดยรายได้ที่เกิดจากการปฏิบัติของหน่วยงานใดสามารถกลับไปจ่ายตามวัตถุประสงค์แห่งที่มาของรายได้ของหน่วยงานนั้นๆ

4.3 จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในระดับที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะรักษามาตรฐานทางวิชาการ และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 มีระบบการเงินและงบประมาณที่สอดคล้องกับสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจโลกใหม่ อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง

4.5 มีการตรวจสอบและประเมินผลการใช้เงินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.1 มีอิสระในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้เอง ภายใต้กรอบตำแหน่ง และงบประมาณที่กำหนด เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาสามารถบริหารเงินจากภาครัฐให้แก่บุคลากรได้โดยขึ้นเงินเดือน 1.5 ของเดือน นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลจากการทำงาน และให้เงินรางวัลโบนัสเพิ่มอีกด้วย

5.2 มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของสถาบันและสังคมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 มีคณะกรรมการสรรหาผู้ที่มีคุณวุฒิ และมีความพร้อมที่จะเป็นอาจารย์ทั้งในและต่างประเทศ

5.4 พัฒนาอาจารย์ให้เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมืออาชีพ มีความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของท้องถิ่น และโลกาภิวัตน์

5.5 คำนึงถึงมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ

โดยมีปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในอนาคต ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกรอบนโยบายมาตรฐานการศึกษาของชาติ ภายใต้ความร่วมมืออย่างจริงจัง และเป็นระบบ
2. ผู้บริหารทุกระดับเข้าใจลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงโดยบูรณาการทฤษฎีการพัฒนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
3. สร้างเครือข่ายความรู้แบบยั่งยืน คิดอย่างสากลสู่การปฏิบัติเพื่อความเจริญของท้องถิ่นอย่างมุ่งมั่นจริงจัง

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอกระบวนการ การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ประชุมสนทนากลุ่มผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา เพื่อการประเมินร่างกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการอภิปรายในประเด็นต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการนำเสนอกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ สู่กระบวนการการปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

กระจายอำนาจ ด้วยระบบที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนการสอนและการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปณิธานและเจตนารมณ์ของมหาวิทยาลัย มีเอกลักษณ์ สร้างความเป็นเลิศในเฉพาะด้าน มีรูปแบบการบริหารงานบุคคล งานการเงิน และงานวิชาการที่เหมาะสมกับลักษณะจำเพาะของตน มีโครงสร้างและระบบงานที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ

มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ปฏิบัติตามพันธกิจของแต่ละมหาวิทยาลัยและตอบสนองความต้องการของสังคม มีระบบประเมินและการตรวจที่ยุติธรรม อบรมนักศึกษาให้เป็นบัณฑิตอย่างแท้จริง จัดภาระงานของอาจารย์ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงระหว่างงานสอน งานวิจัย และการบริการวิชาการ มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาชุมชนอย่างจริงจัง

3. ด้านการบริหารงานวิจัย

จัดการระบบวิจัยที่เผยแพร่หรือถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้ใช้ จัดสรรเงินวิจัยเป็นรายปีแก่อาจารย์ทุกคน โดยเน้นสนับสนุนงานวิจัยเชิงวิชาการที่มีผลสัมฤทธิ์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในระดับสูง เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บัณฑิตศึกษาและการวิจัยเข้ามาเสริมพลังซึ่งกันและกัน มีงานวิจัยท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยร่วมมือกับคนและชุมชนท้องถิ่น ดังเช่น Dr.Supol Wuthisen 's TRENDS Model

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ในการวิจัยเชื่อมโยงความรู้ระหว่างสากลกับท้องถิ่น

4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ

บริหารงบประมาณโดยวิธี Top-down management, Bottom-up management, Working Capital Management และ ดำเนินการอย่างเคร่งครัดตามการบริหารจัดการการคลังของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีสิ่งจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของคนคือค่าตอบแทนดี สภาพแวดล้อมดี เกียรติยศและความมั่นคง และต้องมีผลงานเพิ่มเพิ่มขึ้น โดยพัฒนาความสามารถหลักของบุคลากรรุ่นใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากประเด็นดังกล่าวแล้วกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ควรคำนึงถึง บทบาทและจุดยืนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยให้ความสำคัญกับการผลิตและพัฒนา ครู ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยราชภัฏมาเป็นเวลานาน

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ผู้วิจัย มีประเด็นอภิปรายตามลำดับ ดังนี้

1. การอภิปรายผลกระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ

จากการศึกษาวิจัย การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การประชุมกลุ่มสนทนา และจากประสบการณ์ตรง ได้ข้อค้นพบสอดคล้องกันว่า การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเป็นวาระสำคัญของการศึกษาโลกในทศวรรษนี้ ผู้วิจัยจึงนำเสนอการอภิปรายผลกระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ เป็นประเด็นดังนี้

1.1 กรอบแนวคิดในการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ มาจากสาเหตุสำคัญ 3 ประเด็นคือ

1) สถานภาพและสภาพแวดล้อมอุดมศึกษา กระแสโลกาภิวัตน์ และกระแสสังคม มีผลสำคัญต่อการกำหนดบทบาทของอุดมศึกษา 3 ด้าน คือ (1) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษา (2) การเปิดเสรีทางการศึกษา และ (3) การพัฒนาสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดดังกล่าวภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยและต่างประเทศ จะต้องปรับและเปลี่ยนแปลงในยุคศหัสวรรษ ประกอบด้วยแนวทาง 5 ประการ ดังนี้ (1) มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างการบริหารและการจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม (2) ขยายขีดความสามารถในการเพิ่มผลิตภาพ ภายใต้งบประมาณที่ จำกัด คำนึงถึงความ

คุณค่า และประโยชน์สูงสุด (3) เป็นแหล่งสร้างองค์ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อให้ทันโลก มีคุณภาพ และมาตรฐานสามารถขึ้นนำสังคมได้ (4) เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในด้านการบริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ (5) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งทางด้านบริหาร และวิชาการ สอดคล้องกับ สมณทศา พรหมบุญ(2544) ที่กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ จำเป็นต้องปรับบทบาทสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ต้องประยุกต์ใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ต้องสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อใช้ในสังคมฐานความรู้ (Knowledge – Based Society) มีข้อสังเกตที่ผู้วิจัยพบคือ ในการปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศนำอย่างประเทศสหรัฐอเมริกา มีแนวโน้มของอุดมศึกษาที่เน้นการรวมความรู้ระดับอุดมศึกษาเข้าด้วยกัน คือ การจัดการศึกษาปริญญาตรีอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและต่อยอดบัณฑิตศึกษา การศึกษาระดับอุดมศึกษาจึงจะสมบูรณ์สอดคล้องกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมความรู้อย่างต่อเนื่องกันไป คำว่า ปริญญาแต่ละระดับแยกส่วนไม่ได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่ ต้องจับทิศทาง การปฏิรูปการศึกษาอย่างมีคุณภาพทั้งทางกว้างและทางยาวขับเคลื่อนไปพร้อมกับเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมการเรียนรู้อันไม่มีที่สิ้นสุด โดยเฉพาะนวัตกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

อย่างไรก็ตามประเทศต่างๆ มีหลักการที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันแต่อาจแตกต่างกันในรายละเอียด บางประเทศยังเป็นเพียงแนวคิดหรือนโยบาย ยังไม่เห็นผลในเชิงปฏิบัติ บางประเทศดำเนินการเป็นรูปธรรมชัดเจน สำหรับนวัตกรรมที่ประเทศต่างๆ มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมแล้วได้แก่ สิงคโปร์ เกาหลี อินเดีย สหราชอาณาจักร เดนมาร์ก สวิตเซอร์แลนด์ แคนาดา ออสเตรเลียไทย โดยเฉพาะ สิงคโปร์ และเกาหลี มีการดำเนินงานกำหนดเป็นเป้าหมายระดับชาติที่ชัดเจนกว่าประเทศอื่นๆ (สุรศักดิ์ หลาบมาลาและรสสุคนธ์ มกรมณี, 2550).

2) ความต้องการการศึกษาระดับอุดมศึกษา เห็นได้ชัดเจนจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จากการศึกษาค้นคว้าสามารถอภิปรายผลได้ว่าขณะนี้มหาวิทยาลัยเป็น “ธุรกิจโลก” ที่แต่ละประเทศต้องปรับและพัฒนาให้ทันต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและความก้าวหน้าของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดเจนในประเด็นสำคัญ คือ (1) การขยายตัวของอุดมศึกษามีหลายรูปแบบ เพิ่มขึ้นจากระบบปิดที่มีการจำกัดจำนวนรับ เป็นระบบเปิดที่ไม่จำกัดการรับ และศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีการสื่อสารสารสนเทศ (2) สถานที่สำหรับอุดมศึกษาอาจยังเป็นสถานศึกษาที่มีการเรียนเต็มเวลา หรือเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนอื่น เช่น สถานประกอบการ หรือโรงงาน หรือกลายเป็นเครือข่าย (3) ผู้เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาขยายออกกว้างขวาง ผู้เรียนไม่จำกัดเฉพาะเยาวชนที่เพิ่งจบชั้นมัธยมศึกษาแต่เป็นอายุใดก็ได้ตลอดชีวิต การศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา โดยระบบเอ็นทรานซ์ที่ผ่านมาเกือบศตวรรษของไทยได้รับการวิจารณ์สอดคล้องกับการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า ระบบเอ็นทรานซ์เป็นการทำลายการศึกษา พื้นฐานมาโดยตลอด และการกวดวิชาที่เป็นผลมาจากการสอบเอ็นทรานซ์เช่นกัน

3) ความชัดเจนในนโยบายและรัฐที่มุ่งให้สถาบันอุดมศึกษาพึ่งตนเอง เป็นนิติบุคคล ยึดหลักการปกครองตนเอง และบริหารงบประมาณโดยการคิดต้นทุนดำเนินการจากแต่ละกิจกรรม ในทุกหน่วยงานย่อย (Cost Center) ความชัดเจนในการปรับจำนวน และสร้างคุณภาพของบุคลากร ในสถานศึกษา ดังที่ พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2547) ได้ให้ข้อสังเกตรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง รัฐบาลกับสถานอุดมศึกษา ที่ไม่เน้นการพึ่งพิงเหมือนในทศวรรษที่ผ่านมา เป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่อยู่ในกำกับของรัฐบาลเพื่อก่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกล่าวคือ (1) มหาวิทยาลัย เป็นองค์กรนิติบุคคลสามารถจัดการอย่างเบ็ดเสร็จในตนเองแต่ไม่มุ่งเน้นผลกำไร (2) มีการตรวจสอบ ทั้งจากภายในและภายนอก (3) มีการให้ข้อมูล และการจูงใจในเชิงบวก(win-win) (4) มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (5) มีการเตรียมตัวผู้บริหารในการบริหารจัดการ ตัดสินใจ แก้ปัญหา และความสมดุลแห่งชีวิต

ประเด็นสำคัญของกระบวนการการบริหารจัดการอุดมศึกษาในประเทศไทยและ ต่างประเทศ ต้องมีการจัดวางเป็นวาระสำคัญทั้งระดับนานาชาติ ระดับชาติ และระดับสถาบันเพื่อให้ สอดคล้องกับเป้าหมายนานาชาติและสอดคล้องกับทิศทางของสังคมไทยตามรัฐธรรมนูญและ พระราชบัญญัติการศึกษา

1.2 ทิศทางและรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และต่างประเทศ ผู้วิจัยได้สรุปแนวโน้มสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศ อัน จะเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นพื้นฐาน แนวโน้มอนาคตของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และต่างประเทศ ออกเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

1) สถาบันอุดมศึกษาแสวงหาเอกลักษณ์ด้านคุณภาพและความแตกต่างด้วย สภาพการแข่งขันด้านการศึกษาที่รุนแรงขึ้น ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษามีทรัพยากรที่จำกัด อีกทั้ง ผู้เรียนมีความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และ ผู้เรียนมีโอกาสเลือกสถาบันอุดมศึกษาได้มากขึ้น ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างพยายามพัฒนา ตนเองให้แข่งขันได้ ด้วยเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องค้นหาเอกลักษณ์เฉพาะที่ถนัด ทำได้ดี มีความเชี่ยวชาญ และมีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อทุ่มทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียน การสอนการวิจัย การพัฒนาบุคลากรที่เป็นจุดเด่นนั้นได้อย่างมีคุณภาพและแตกต่างจากสถาบัน อุดมศึกษาอื่น เช่น มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านภาษาอังกฤษและหลักสูตรนานาชาติ มหาวิทยาลัยที่ โดดเด่นในด้านเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยที่โดดเด่นด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น

2) สถาบันอุดมศึกษาจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เพราะสภาพของความจำกัด ทางทรัพยากรและการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรง ประกอบกับความต้องการขยายตลาดทาง การศึกษาไปยังกลุ่มคนต่างๆให้มากขึ้นส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต่างมุ่งสร้างเครือข่ายความร่วมมือ กับหน่วยงานภายในหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆมากขึ้น เพื่อเสริมจุดอ่อนจุดแข็งกันและกัน แบ่งปันหรือ

ระดมทรัพยากร ทำวิจัย หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เรียน ฯลฯ เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยมีแนวโน้มการสร้างชื่อเสียงของสถาบันให้เป็นมาตรฐานร่วมกัน

3) สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทาง มีแนวโน้มว่าจะมีบางมหาวิทยาลัยมุ่งจัดการศึกษาเฉพาะที่เป็นการลงลึกระดับเชี่ยวชาญ อันเป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพระดับสูง และเป็นการเพิ่มความสามารถแข่งขันให้มหาวิทยาลัย เพื่อดึงดูดกลุ่มผู้เรียนที่สนใจเจาะจงจากทั่วโลก ดึงดูดคณาจารย์ที่เก่ง และมีความเชี่ยวชาญให้เข้ามาร่วมสอนและร่วมทำงานวิจัย ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยของบริษัทต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัยผลิตรถยนต์ยี่ห้อต่างๆ ประเทศสหรัฐ มีมหาวิทยาลัยแฮมเบอร์เกอร์ (Hamburger University) ก่อตั้งโดยบริษัทแมคโดนัลด์ ประเทศจีนมีมหาวิทยาลัยการแพทย์ (China Medical University) ในญี่ปุ่นมีมหาวิทยาลัยโตเกียวด้านศาสตร์และเทคโนโลยีทางการทะเล (Tokyo University of Marine Science and Technology) โดยมีผู้คนจำนวนมากจากทั่วโลกหลั่งไหลเข้าเรียน ซึ่งในอนาคตมีแนวโน้มที่ประเทศไทย จะมีการพัฒนาและเปิดมหาวิทยาลัยเฉพาะทางในลักษณะดังกล่าวมากขึ้น

4) สถาบันอุดมศึกษามุ่งผลิตผลงานวิจัย จากสภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาที่รุนแรงขึ้นส่งผลให้มหาวิทยาลัยบางแห่งอาจปรับยุทธศาสตร์ไปสู่ทิศการมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพโดยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ รวมถึงการบุกเบิกการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่จนเป็นที่รู้จักและยอมรับจากนักศึกษาทั่วโลก ทั้งยังเป็นช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้เข้าสู่มหาวิทยาลัยด้วย อย่างไรก็ตามการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยยังมีลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาที่มีการจัดการเรียนการสอนควบคู่ไปกับการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ

5) สถาบันอุดมศึกษาบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การเรียนแบบการศึกษาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นที่นิยมมากขึ้น ในอนาคตจะมีการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เนื้อหาหลักสูตรบนฐานอิเล็กทรอนิกส์ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และการผลิตผู้เรียนให้เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ในระดับมหาวิทยาลัยจะมีการใช้อินเทอร์เน็ตที่มีเครือข่ายครอบคลุมกว้างขวางหรือที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยเสมือน (Virtual University) ซึ่งจะมีประโยชน์ในการเพิ่มโอกาสเข้าสู่การอุดมศึกษาสำหรับผู้อยู่ในพื้นที่ห่างไกล แต่ข้อพึงระวังในการจัดการศึกษารูปแบบนี้ คือ คุณภาพการจัดการศึกษา

6) สถาบันอุดมศึกษาที่ใช้หลักสูตรต้นแบบจากต่างประเทศ การขยายตัวด้านการลงทุนทางการศึกษาที่แข่งขันมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลกพยายามทำตลาดการศึกษาไปยังประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทย ในขณะที่คนในสังคมไทยต่างต้องการหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพที่มีความน่าเชื่อถือระดับสากล ส่งผลให้มีแนวโน้มการนำเข้าหลักสูตรการเรียนการสอนสำเร็จรูปที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลหรือที่เรียกว่าแฟรนไชส์เข้ามาใน

มหาวิทยาลัยไทยหรืออาจเป็นการเปิดหลักสูตรร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยในประเทศไทยกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เป็นต้น

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยพบสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยซึ่งสามารถขยายตลาดการศึกษาไปต่างแดนได้ คือ มหาวิทยาลัยนครพนม ซึ่งได้ทำข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว มหาวิทยาลัยเว้ มหาวิทยาลัยดานัง มหาวิทยาลัยกวางบิงห์ และวิทยาลัยกวางตรี ในประเทศเวียดนาม รวมทั้งยังได้เข้าไปร่วมอยู่ในเครือข่ายลุ่มน้ำโขง (Greater Mekong Subregion Academic Research Network หรือ GMSARN) เพื่อสร้างสายสัมพันธ์ทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภูมิภาคนี้โดยตรง เครือข่ายดังกล่าวประกอบด้วยมหาวิทยาลัยของ 6 ประเทศที่อยู่ในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง ประกอบด้วยจีนตอนใต้ พม่า ลาว ไทย เวียดนาม และกัมพูชา โดยมีมหาวิทยาลัยเข้าร่วมเครือข่ายนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ในปี 2552 มหาวิทยาลัยนครพนมได้เตรียมเปิดสถาบันวิจัย (ใช้ชื่อว่า GMS Study Center) ขึ้น โดยความตั้งใจของ ดร.สุวิทย์ เลาหศิริวงศ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยนครพนม ต้องการให้มหาวิทยาลัยนครพนมเป็นสถาบันวิจัย แหล่งรวบรวมข้อมูล และมีบทบาทในงานวิชาการของอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงในอนาคต (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์-ศักดิ์, 2550)

ดังนั้น สรุปได้ว่าทิศทางการแข่งขันด้านการศึกษาไม่ถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งอีกต่อไป แต่จะขยายสู่การแข่งขันระดับภูมิภาคและระดับโลกมากขึ้น ส่งผลให้การแข่งขันการศึกษาจะทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยจึงต้องเร่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร พัฒนาคุณภาพการศึกษา และสร้างจุดเด่นอย่างเป็นทางการและเป็นรูปธรรมและอย่างยั่งยืน

1.3 การอภิปรายผลกระบวนการจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ จากการศึกษาคุณภาพทางการศึกษาของผู้วิจัยอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิชาโพ้นทะเล หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

นอกจากผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาวิจัยแล้วผู้วิจัยยังมีประเด็นในการอภิปรายผล กระบวนการจัดการสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศจากการเข้ารับการอบรมศึกษาดูงานทางการศึกษาอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิชาโพ้นทะเล ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรจะนำมากล่าวอ้างในการอภิปรายผล เพราะการได้มีโอกาสเดินทางไปศึกษาดังกล่าวมีคุณค่าอย่างยิ่งดังที่ดิลก บุญเรืองรอด (2549) กล่าวไว้สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีอธิการบดีเป็นประธานกรรมการโครงการปริญญาเอกเองและดำเนินการด้วยความมุ่งมั่น ถือว่าเป็นภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญและถูกต้องที่สุด เพราะโครงการปริญญาเอกเป็นงานสูงส่งสำคัญ

เพื่อเป็นองค์นำสู่การเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพ และโดยเฉพาะในสาขาการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น นั้นตรงกับแนวคิดปรัชญาของความเป็นราชภัฏโดยแท้ และที่สำคัญ ส่วนใหญ่นักศึกษาคือคณาจารย์ ของมหาวิทยาลัยเองจึงต้องเน้นคุณภาพเป็นพิเศษ คุณภาพที่สำคัญ คือ คุณภาพด้านการวิจัย และ คุณภาพด้านจิตใจ ซึ่งต้องได้จากกระบวนการเรียนการสอนและวิจัยนั่นเอง ซึ่งแม้จะมีการศึกษาค้นคว้ากันกว้างขวางเพียงไรก็ตาม แต่การพัฒนาด้านจิตใจจำเป็นต้องมีการเดินทางเรียนรู้ทั้งในและ ต่างประเทศ เพื่อการเปิดใจให้กว้างขวางด้วยการเห็นและเรียนรู้โลกกว้างจึงเน้นให้มีการแสดงโลกให้นักศึกษารู้จักให้มาก

“โลกกว้าง” ดังกล่าวประกอบด้วยการศึกษาอบรมที่ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยเวียดนามทั้งตอนเหนือและตอนใต้ ประเทศฟิลิปปินส์ ประเทศ กัมพูชา และประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวในช่วงปีการศึกษา 2547 – 2549 ของ การศึกษาในหลักสูตร

ผู้วิจัยได้สรุปภาพรวมการอภิปรายผลกระบวนการบริหารจัดการสถาบันอุดม ศึกษาในประเทศไทยและต่างประเทศ จากการศึกษาดูงานทางการศึกษาของผู้วิจัยอันเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาวិชาพื้นทะเล หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาและ การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ
2. ผู้บริหารประเทศต่างเร่งพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพระดับสูงโดยพยายามส่งเสริม ให้ประชากรได้เรียนในระดับอุดมศึกษาให้มากขึ้น
3. บุคลากรกลุ่มประเทศอินโดจีน มีรายได้น้อย ไม่เพียงพอต่อการยังชีพ
4. ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และความต้องการเดินทางไปต่างประเทศ ความ ต้องการเรียนต่อความต้องการที่จะมีโอกาสทำงานกับชาวต่างประเทศเพื่อได้รับการยอมรับเป็นฐาน ความความก้าวหน้าในอาชีพและการงาน
5. มีข้อจำกัดระดับความรู้ ความสามารถ จากโอกาสในการเรียนรู้และระบบ การศึกษาในแต่ละประเทศ
6. มีการเมืองและการบริหารนำ แล้วจึงตามด้วยงานวิชาการ

เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศไทย จะเห็นได้ว่า บริบทและการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของ ประเทศไทยถึงพร้อมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้อย่างเท่าทัน ได้แก่ การปรับสภาพรับ การเปลี่ยนแปลงภายนอก คือ กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ สังคมเสรีประชาธิปไตย และเศรษฐกิจใหม่ โดยเน้นความรู้ ปรับเปลี่ยนเร็วและเน้นคุณภาพคน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วยกฎหมาย ได้แก่ มาตรา 81 ในรัฐธรรมนูญราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พุทธศักราช 2542 และ 2545 พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน และกฎหมายที่ออกตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และ 2545 เป็นผลให้เกิดปฏิรูปการศึกษาของประเทศอีกครั้งหนึ่งซึ่งเน้นการจัดการศึกษาที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเน้นให้สถาบันการศึกษาเป็นนิติบุคคลมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เน้นจัดการศึกษาให้ทั่วถึงโดยต้องมีคุณภาพและแข่งขันได้ กำหนดให้ครูและผู้บริหารเป็นมืออาชีพ และทิศทางการพัฒนาการศึกษาของประเทศที่ยึดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นเศรษฐกิจพอเพียง เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ สร้างสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และสร้างสังคมให้เข้มแข็งมีคุณภาพ มีความสมานฉันท์และเอื้ออาทร

ผู้วิจัยต้องทบทวนถึงโลกทัศน์ที่ได้เรียนรู้มาทั้งในแง่มุมมองความสูญเสียอันใหญ่หลวงที่เกิดจากการมุ่งร้ายทำลายกัน และมุมมองแห่งความสำเร็จจากความกลมเกลียวสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับการพัฒนาและการจัดการศึกษา ต้องถึงพร้อมด้วยบริบททาง เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยเฉพาะต้องเข้าใจความหมายของการศึกษา เข้าใจชุมชนท้องถิ่นที่จะพัฒนาอย่างถ่องแท้และมีกระบวนการที่เป็นระบบจึงจะบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำความรู้มาพัฒนา ผู้พัฒนาต้องถึงพร้อมและตกผลึกทางกระบวนการความรู้และความเข้าใจดังกล่าว ต่อจากนั้นจึงต่อยอดและลงมือทำดังที่ สุพล วุฒิเสน (1997) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของมหาวิทยาลัยและประเด็นการนำความรู้สู่การพัฒนาไว้ว่า ความรู้ที่ดีที่สุดที่ได้รับมา จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อเมื่อได้นำมาพัฒนาในบริบทที่ถูกต้องเหมาะสม

2. การอภิปรายผลสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในปัจจุบัน

ประเด็นสำคัญของสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในปัจจุบันดังที่ได้กล่าวไว้ในผลการวิจัย ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ว่าสภาพปัญหาที่เด่นชัดคือมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ แต่ต้องได้รับการประเมินโดยมาตรฐานเดียวกันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่เข้าสู่ระบบและมีมาตรฐานรองรับแล้ว ความจริงสถาบันอุดมศึกษาควรมีความสามารถในกระบวนการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์(Contingency Adaptive Capability) ซึ่งหมายถึง การมีกลไกปรับปรุงการกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับหลักสูตร การปรับกิจกรรมการเรียนการสอน และการบริหารจัดการให้ทัน เหตุการณ์ทันเวลา มีความจับใจในการปรับตัวเองให้สนองต่อปัญหาความจำเป็น และความต้องการของสังคมได้อย่างทันท่วงที ไม่ไปผูกติดอยู่กับระเบียบ ข้อบังคับหรือประเพณีการปฏิบัติใดๆ ที่จุดรั้งความว่องไวในการปรับเปลี่ยน แต่นับตั้งแต่ปีพุทธศักราช.2547 เป็นต้นมา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังอยู่ในสภาพของการศึกษาเรียนรู้เพื่อเข้าสู่ระบบและมาตรฐานของความ เป็นสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าว ดังที่วราภรณ์ ชื่อประดิษฐ์กุล (2550) ได้เสนอว่า ผลจากการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่ 1 ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2544-2549 ที่ผ่านมา ของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีปัญหาหลายด้าน

โดยเฉพาะด้านคุณภาพอาจารย์ผู้สอนที่ขาดการทำผลงานทางวิชาการซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) ได้ประเมินคุณภาพภายในกับหน่วยงานในสังกัด โดยให้ปรับปรุงหลักสูตรหรือยกเลิกการสอนในหลักสูตรที่ไม่ได้มาตรฐาน นอกจากนี้ยังขาดอาจารย์ผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมรวมทั้งให้มหาวิทยาลัยทำการวิจัยความต้องการของตลาด และผู้เรียนก่อนเปิดหลักสูตร

จากทิศทางที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.)เสนอนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏเลือกใช้แนวทางการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เหมาะสม ทันสมัย มีคุณภาพ และสอดคล้องกับความต้องการ เป็นวิธีแก้ปัญหาด้านคุณภาพอย่างเร่งด่วนคู่ขนานไปพร้อมกับสนับสนุนให้อาจารย์ผู้สอนนำเสนองานทางวิชาการควบคู่กันไป ในช่วงปี 2549-2550 ถือเป็นช่วงการตื่นตัวของอาจารย์ผู้สอนในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการเสนองานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ อันได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ และตำแหน่งรองศาสตราจารย์อย่างชนิดก้าวกระโดด จากช่วงเวลาดังกล่าวในมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งหนึ่งอาจารย์ผู้สอนที่เสนองานเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ประมาณ 30-40 คน ซึ่งเป็นตัวเลขที่สูงมากเมื่อเทียบกับตัวเลขในอดีต

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าขณะนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏพร้อมปรับตนเองสู่มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)แล้วในระดับหนึ่ง เพื่อเข้าสู่มาตรฐานการบริหารจัดการด้านวิชาการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แต่เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับงบประมาณจำกัดเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยรัฐเดิมหากสามารถเสนอแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้คณะรัฐมนตรีเพื่อให้มีผลผูกพันงบประมาณจะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามแผนที่กำหนดเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏขนาดเล็กจะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพเข้าสู่มาตรฐานได้ในทศวรรษต่อไปเพราะรัฐบาลยังคงต้องพึ่งพามหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มีประเด็นที่แตกต่างในการอภิปรายผลสภาพและปัญหาของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร. พรชัย มาตังคสมบัติ นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ซึ่งได้ให้แนวคิดไว้ว่า เรื่องอื่นไม่น่าจะเป็นปัญหาในการพัฒนา ไม่เฉพาะแต่มหาวิทยาลัยราชภัฏ สิ่งที่จะต้องพัฒนาทุกสถาบันการศึกษาคือเรื่องของจิตใจ โดยตั้งประเด็นคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาความสามารถ ศักยภาพของผู้เรียนพร้อมกันได้ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านทักษะพิสัย และด้านจิตพิสัย เพื่อให้ถึงพร้อมด้วยคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ สอดคล้องกับ ดิถุบัญญัติเรื่องรอด (2549) ที่กล่าวว่าเรื่องจิตใจนี้สำคัญจน สำคัญที่ความกว้างของใจจะเปิดรับรู้อะไรทั้งหลายได้ตามความเป็นจริงตลอดคติ การมีจิตใจที่คับแคบไม่เปิดรับสิ่งใหม่ จะสร้างความขัดแย้งทั้งในตัวเอง และระหว่างบุคคล ถูกชักจูงปั่นหัวให้ทะเลาะกันง่าย อย่างที่เห็นกันได้ทั่วไปในสังคมไทย

3. การอภิปรายผลทิศทางและเป้าหมายในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ราชภัฏในอนาคต

3.1 ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

นโยบายและทิศทางที่ต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม คือ การปฏิรูปมิติการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (e-University) เพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองต่อกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยแนวใหม่ในประเทศไทยและนานาชาติ ได้แก่ มิติของวิชาการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Academic) ประกอบด้วยห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) แบบเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Courseware) และห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Classroom) มิติของ การสืบค้นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (e-MIS) ประกอบด้วย ระบบการบริหารงานบนพื้นฐานข้อมูลแบบออนไลน์ มิติของงานวิจัยอิเล็กทรอนิกส์ (e-Research) อันเป็นนโยบาย แนวทาง สู่เป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) มิติของการบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) โดยการจัดโครงการระบบคอมพิวเตอร์ไร้สาย (Wireless Campus) เพื่อเข้าถึงการบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) และมิติเชื่อมโยงระบบการบริหารงานร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน (e-Government)

จากการศึกษาค้นคว้า อภิปรายผลการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตได้ว่า ทุกมหาวิทยาลัยที่ต้องการเป็นสถาบันอุดมศึกษาคุณภาพ จำเป็นต้องเปลี่ยนทั้งระบบด้วยองค์กร "มหาวิทยาลัย" ในปัจจุบัน จำเป็นต้องเป็น "ตลาดการศึกษา" เพื่อรองรับ "ลูกค้าผู้เรียน" เน้นการศึกษาไร้พรมแดน และมุ่งสู่มาตรฐานสากล ประกอบ คุณารักษ์ (2547) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรอุดมศึกษา ตามหลักแนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ ดังนี้ (1) ยึดคุณภาพ คือ ความพอใจของผู้รับบริการเป็นเป้าหมายหลัก (2) มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดเป้าหมายและนโยบายเพื่อไปสู่จุดประสงค์ได้ (3) มีการกำหนดนโยบายการบริหาร ความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งสามารถแปลนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การปฏิบัติได้ทุกระดับ ตัวอย่างแนวปฏิบัติของกระบวนการบริหารจัดการอุดมศึกษาของต่างประเทศที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเสมือนฟีนิกซ์ (Phoenix Virtual University) เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งด้านขนาดและการบริหารจัดการ เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา และยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยสรุปอภิปรายผลได้ว่า มหาวิทยาลัยฟีนิกซ์ให้ความสำคัญกับวิธีการบริหารจัดการแบบธุรกิจ การควบคุมคุณภาพ และปรับปรุงการดำเนินงาน การผลักดันในการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศ ทั้งนี้ด้วยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก และการร่วมมือเป็นเครือข่าย แม้ในประเทศมาเลเซีย อุดมศึกษาแนวใหม่ก็ปรากฏเป็นแรงขับเคลื่อนที่เกิดประสิทธิผลอย่างเด่นชัดที่ มหาวิทยาลัยคิงซันมาเลเซีย

(University Kebangsaan Malaysia หรือ UKM) กล่าวคือ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานใหม่ภายใน ค.ศ.2020 มีความร่วมมือในการจัดหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจใหม่ มีการกำหนดนโยบายอุดมศึกษาที่ชัดเจน มีการใช้ภาษาประจำชาติภาษาอังกฤษ เป็นภาษาหลักของการเรียนการสอน มีกำหนดมาตรฐานของหลักสูตรไว้ใช้ร่วมกัน มีการจัดการศึกษาที่หลากหลายรูปแบบ ตามความต้องการของประเทศ สำหรับ พระราชบัญญัติปรับปรุงมหาวิทยาลัย ค.ศ.1996 มีผลให้มหาวิทยาลัยของรัฐทั้งหมดเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ โดยมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และให้บุคลากรทุกคนยังคงอยู่ในมหาวิทยาลัย ทำให้ทุกคนมั่นใจว่าจะไม่ถูกไล่ออก ให้ออก นับเป็นข้อดีของมาเลเซีย การบริหารจัดการ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยคิงซามมาเลเซีย เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เวลานี้มหาวิทยาลัยในประเทศมาเลเซีย มีการแก้พระราชบัญญัติเพื่อให้ทำธุรกิจได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้เน้นความร่วมมือกับต่างประเทศอย่างใกล้ชิดและคล่องตัว อย่างไรก็ตามผู้วิจัยสรุปอภิปรายผลได้ว่า ตัวแปรที่ทั่วโลกให้ความสำคัญในด้านการบริหารจัดการทั่วไป คือ บทบาทของผู้บริหารในด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นเรื่องของผู้มีวิสัยทัศน์ซึ่งมีทั้งความเป็นผู้นำชักจูงให้ร่วมมือ (leadership) และเป็นนักจัดการทำให้งานสำเร็จ(Management) ผู้บริหารในทิศทางอุดมศึกษาโลกต้องมีทั้ง 2 คุณลักษณะ ดังที่คอตเตอร์ (Kotter, 1996) นักปฏิรูป นักคิด นักเขียน ของสถาบันธุรกิจฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) กล่าวถึงการปฏิรูปอุดมศึกษาอย่างสอดคล้องและต่อเนื่องกับบริบทของความ เป็นผู้นำของการบริหารจัดการ (Management Leadership) ว่า จะต้องจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ ทุกสิ่งขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งเป็นเรื่องของผู้นำอุดมศึกษายุคโลกาภิวัตน์ในโลกนวัตกรรมใหม่ ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะของการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้ คือ 1) ต้องหาทิศทาง การเปลี่ยนแปลงให้พบ และ 2) ต้องคัดสรรผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำและจัดการได้ในทุกระดับ โดยสรุปกล่าวได้ว่าผู้นำคือหัวหน้า ที่ทำงานผ่านคนอื่น ๆ โดยวิธีการ "กำหนดเป้า บอกเล่าโครงการ แบ่งงานให้ดี มากมีอุปกรณ์ ขั้นตอน แจ่มชัด ตามวัดผลผลิตผล แล้วนิพนธ์ให้เป็นสูตร" เพื่อผู้นำสมัยต่อไปจะได้ถือเป็นแบบอย่าง (ประกอบ คุณารักษ์, ออนไลน์)

3.2 ด้านการบริหารงานวิชาการ

สาระสำคัญของแนวทางการจัดการศึกษากำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษา

2542 เน้นผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติปะทะสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นจริงต่อการดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขทั้งกับตนเองและคงไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมที่มีคุณค่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องกำหนดนโยบาย ทิศทาง สู่เป้าหมายการสร้างสิ่งแวดล้อมในการสอนและสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ ดังนี้คือ 1) บัณฑิตมีความรู้ตามมาตรฐานวิชาการ สามารถประกอบวิชาชีพ และสร้างงานให้กับตนเองได้ 2) มหาวิทยาลัยเปิดหลักสูตรที่เป็นความต้องการของสังคมท้องถิ่นและ

สอดคล้องกับหลักสูตรนานาชาติ โดยคำนึงถึงความพร้อมในการบริหารจัดการได้โดยคุ้มทุน และนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และ 3) ปฏิรูปสื่อการสอนเป็นมิตติวิชาการอิเล็กทรอนิกส์ ดังได้กล่าวไว้ในด้านการบริหารจัดการ เชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างชั้นเรียน (Classroom to Classroom) และการเรียนรู้แบบสหวิทยาการในเวลาเดียวกัน (classroom to Multi – Classroom) ขานรับวงการศึกษาก่อนที่ทันสมัย สมจิต อุดม (2548) ได้กล่าวถึงบริบทที่ต้องเร่งพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือ บริบทด้านวิสัยทัศน์ของผู้สอน ผู้เรียน และหลักสูตรอุดมศึกษา นอกจากนี้ผู้สอนจะต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง คือ การสอนให้กล้าแสดงออกในด้านต่างๆ ดังนี้คือ กล้าคิด (Risk Thinking) คิดกว้าง (Flexibility) คิดสลับซับซ้อน (Complexity) คิดวางแผน(Planning) คิดตัดสินใจ(Decision Making) คิดให้รู้ทั่วถึงกัน (Communication) คิดอย่างสร้างสรรค์(Creative Thinking) ตามรายงานการวิจัยกระบวนการบริหารงานวิชาการระดับอุดมศึกษาของต่างประเทศ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีพันธกิจที่นำสู่ความเป็นเลิศ 3 ด้าน คือ ด้านการวิจัย ด้านการมีนักปราชญ์ที่มีความเชี่ยวชาญ และด้านการสอนและการเรียนรู้

การบริหารงานวิชาการและการออกแบบหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้ความสำคัญไปที่การพัฒนาของผู้มีงานทำ (life long learning) เนื่องจากในอนาคต ผู้เรียนที่จะเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาในวัยเรียนจะลดลง รวมทั้งการขยายตัวของมหาวิทยาลัยเอกชนยังมีอย่างต่อเนื่องทำให้มีที่นั่งเรียนเกินกว่าจำนวนผู้เข้าเรียน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันสูง ขณะที่กลุ่มของผู้มีงานทำเป็นกลุ่มใหญ่และมีหลากหลายระดับที่จะนำมาพัฒนาและเพิ่มเติมองค์ความรู้รวมทั้งต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมเพื่อให้เหมาะสมและพัฒนาให้มีคุณภาพเพียงพอกับสภาวะการทำงานในอนาคต

3.3 ด้านการบริหารงานวิจัย

จากการศึกษากระบวนการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยที่ประสบความสำเร็จในประเทศออสเตรเลีย อภิปรายผลได้ว่า องค์ประกอบของเครือข่ายในการสร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัย คือ ผู้เรียนทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และ ปริญญาเอก คณาจารย์และบุคลากร ได้รับการจัดแบ่งงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างในลักษณะศูนย์วิจัยในมหาวิทยาลัยเป็น 3 ระดับ คือ ศูนย์วิจัยระดับภาควิชา ศูนย์วิจัยระดับสถาบัน และศูนย์วิจัยเครือข่ายนานาชาติ ดูเซน (Van Dusen, 1997) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของคณาจารย์ในการวิจัยจะเพิ่มคุณภาพของการเรียนการสอน นักศึกษามีโอกาสเรียนรู้โดยผ่านการวิจัย และงานวิจัย แสดงถึงความก้าวหน้า และทันสมัยของสาขาวิชา พันธกิจของสถาบันวิจัย เช่น มหาวิทยาลัยเคอเนล (Cornell University) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความตั้งใจในการริเริ่มสิ่งที่เป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษา คือ ต้องเป็นเลิศทางด้านความรู้ใหม่ สร้างนักวิชาการสำหรับอนาคต และถ่ายทอดสิ่งที่ค้นพบสู่สังคม

การจัดการงานวิชาการและการบริหารงานวิจัยต้องเกิดขึ้นพร้อมกันไปเป็นหลัก สูตรการจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาในคณะต่างๆ เช่น วิศวกรรมวิจัย การศึกษาปัญหาพิเศษ งาน

การค้นคว้าอิสระ งานวิทยานิพนธ์ หรือ โครงการของคณาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการที่มีลักษณะโครงการเดี่ยว โครงการร่วม หรือในลักษณะที่ปรึกษา ทั้งนี้ต้องมุ่งสนับสนุนงานวิจัยประยุกต์ที่มุ่งแก้ปัญหาเร่งด่วน และฟื้นฟูสังคมให้มีความเข้มแข็ง รวมทั้งการวิจัยพื้นฐานเพื่อการสร้างและส่งเสริมองค์ความรู้ ประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาอภิปรายผล คือมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องให้ความสำคัญกับงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ งบประมาณสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกที่สามารถบริหารจัดการเพื่อการจัดงานวิจัยอย่างมีระบบชัดเจนและคล่องตัวที่สุดโดย จรัส สุวรรณเวลา (2547) ได้นำเสนองานวิจัย เรื่อง ระบบการศึกษาและทิศทางของอุดมศึกษาไทย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัย เป็น "ประชาคมวิจัย" โดยนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจว่า มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก 500 แห่ง (World Class University of Five Hundred) ซึ่งไม่มีมหาวิทยาลัยของประเทศไทยแห่งใดติดอันดับโลก เพราะตัวชี้วัดส่วนหนึ่ง คือ การวิจัย และความเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ หัวใจของความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก คือ ต้องมีอาจารย์ที่เป็นเลิศ อาจารย์ที่อุทิศตน อาจารย์ที่เกิดความสุขจากการที่ได้ทำงานวิชาการ อุดมศึกษาต้องเป็นสถาบันที่สร้างปัญญา และการวิจัยคือ วิถีชีวิต ไม่ใช่เป็นเพียงแค่โครงการ เป็นเครื่องมือในการศึกษา และหาข้อแก้ข้อสงสัยของมนุษย์ ซึ่งปัญหาเรื่องทุน - ขอบทุนไม่ใช่เรื่องหลักแต่อย่างใด

3.4 ด้านการเงินและงบประมาณ

มหาวิทยาลัยในปัจจุบันมีอิสระในการหาและใช้เงิน โดยเฉพาะกับสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล เป็นประเด็นสำคัญที่ระบุในหมวด 8 ของ พระราชบัญญัติการศึกษา แม้ว่ารัฐจะจัดงบประมาณไว้ในลักษณะ "เงินก้อน" โดยสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งนำไปจัดสรรและบริหารการเงินเอง ดังนั้นจึงต้องมีทิศทางและเป้าหมายการบริหารเงินและงบประมาณ ดังนี้ คือ 1) มีแผนบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย 2) จัดระบบสารสนเทศทางการเงินเพื่อการใช้จ่ายและการตรวจสอบ 3) มีระบบบริหารงานโดยการจัดการ สามารถชี้ชัด กำไร ขาดทุนในการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย และเสริมแรงบุคลากร และหน่วยงานที่เป็นแหล่งรายได้ โดยอยู่ในรูปของโบนัส เงินเพิ่ม หรือระบบผลประโยชน์อื่นๆ โดยออกเป็นระเบียบของมหาวิทยาลัย บุญเสริม วิสกุล และคณะ (2546) เสนอแนวทางการจัดระบบงบประมาณ และการลงทุนเพื่ออุดมศึกษา ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการทางการเงินจากเดิมที่คิดแบบราชการ มาเพิ่มแนวความคิดแบบธุรกิจในการบริหาร การบริหารเงินและงบประมาณ จะเป็น 2 ระบบคู่กันไป ส่วนแรกเป็นแบบราชการใช้งบประมาณแผ่นดิน ส่วนหลังเป็นแบบธุรกิจโดยใช้งบรายได้ของมหาวิทยาลัย แสวงหาความเป็นอิสระทางการเงินจากงบแผ่นดิน โดยการมองตัวเองให้เป็นหน่วยผลิตและขายบริการ (การเรียนการสอน และบริการวิชาการ) รวมทั้งการผลิตและขายสินค้า ซึ่งไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยตรง เช่น มีโรงงานผลิตและขายขนมเค้กในมหาวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยเข้าไปร่วมทุนกับบริษัทต่างชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้เข้าไปร่วมงาน เพื่อจะได้มี

ประสบการณ์ และมีโอกาสทางเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ (การคิดแบบธุรกิจและการร่วมทุนทำธุรกิจ) รวมทั้งการจัดการเรียนการสอน และจัดบริการทางวิชาการแบบธุรกิจ น่าจะเป็นสิ่งที่ดีที่จะสนับสนุนให้เกิดขึ้นในวงการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ในกิจกรรมเหล่านี้ สิ่งที่จะต้องระมัดระวัง ก็คือขีดจำกัดของความคิดและขีดจำกัดในทางปฏิบัติ เพราะการเงิน 2 ระบบ ย่อมหมายถึงการบริหารอย่างน้อย 2 มาตรฐาน (Double หรือ Multiple Standards) ต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างเป้าหมายคุณภาพทางวิชาการและเป้าหมายธุรกิจ และอาจจะต้องรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายรวมของสถาบันการศึกษาและเป้าหมายเพื่อประโยชน์เฉพาะตัวของผู้คิดริเริ่มโครงการ เป้าหมายเฉพาะตัวของผู้บริหาร หรือเป้าหมายทางการเมืองด้วย และมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องไม่มุ่งธุรกิจจนทอดทิ้งหรือลืมพันธกิจที่แท้จริง คือเป้าหมายทางวิชาการ อย่างไรก็ตาม สามารถอภิปรายผลได้ว่า การจัดการทางการเงินและงบประมาณไปสู่กิจกรรมต่างๆ สามารถทำได้หลายวิธี แต่ยังไม่สามารถสรุปชัดเจนได้ว่า วิธีใดเป็นวิธีที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากผลประโยชน์สูงสุดไม่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรม ดังนั้นความสำเร็จที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการบริหารจัดการโดยธรรมาภิบาลของสถาบันการศึกษานั้นๆซึ่งจะต้องคาดหมายว่าเป็นการบริหารที่ซื่อตรงและโปร่งใส โดยให้แต่ละระดับบริหารงานในสปีดเดียวกัน และที่สำคัญก็คือ ต้องหาวิธีการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสถาบัน (Sense of Ownership) แทนที่ธรรมาภิบาลจะเป็นผู้กำหนดวาระงาน แต่จะเป็นระบบการจัดการทางการเงินและงบประมาณที่มีเหตุผลร่วมกัน เป็นการลงทุนที่จะได้มาซึ่งบัณฑิตที่มีคุณภาพและสร้างองค์ความรู้ที่เหมาะสมตรงกับศักดิ์ศรีของการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศไทย

3.5 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญของหมวด 7 ในพระราชบัญญัติการศึกษา โดยผู้จะทำหน้าที่ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้ จะต้องเป็นที่มั่นใจว่ามีคุณภาพและมีหลักฐานในการแสดงถึงคุณภาพที่เป็นปัจจุบัน ดังนั้นบุคลากรผู้สอนในกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะขั้นต่ำ ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก โดยผ่านการศึกษาอบรม ฝึกฝน ฝึกงาน ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับนานาชาติ มีตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น สามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ให้ทันกับรูปแบบมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ มีวุฒิภาวะ และความพร้อมในด้านจริยธรรม สามารถกล่อมเกล่าผู้เรียนให้เป็นบัณฑิตที่ประสงค์ในด้านความรู้ และมีคุณธรรม ดังที่ปรากฏในคุณลักษณะรูปแบบการพัฒนาศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่จะต้องพัฒนาให้สมดุลทั้งการให้คุณค่าทางวัตถุและจิตใจ เช่นเดียวกับ วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา (ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า อาจารย์ที่มีคุณภาพ คืออาจารย์ที่มีความเข้าใจ ชาบซึ่ง ศรัทธาต่ออาชีพครู และปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถในฐานะผู้สอน ผู้พัฒนา ผู้ให้ ผู้แนะแนวทางแก่ผู้เรียนให้เป็นคน เก่ง ดี มีสุข สิบนนท์ เกตุทัต และ วิจิตร ศรีสอ้าน

ได้อย่างถึงในสุชาติ เมืองแก้ว(2538) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการบริหารบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา
 ไทยว่า บุคลากรอุดมศึกษาพึงมีโลกทัศน์สากล และมีมาตรฐานในการทำงานในระดับนานาชาติ โดย
 การส่งเสริมความร่วมมือและเครือข่ายการเรียนรู้กับต่างประเทศ เพื่อให้อาจารย์ได้พัฒนาตนเองให้
 ทันพลวัตทางวิชาการ รวมทั้งการมีกลไกและแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อความเป็นสากล และคล่องตัวใน
 การทำงาน รวมถึงยูเนสโก (UNESCO, 2007) ได้เน้นและให้ความสำคัญกับระบบเครือข่ายอย่าง
 มาก ขณะที่ ฐาปนุสร ชมเสวี (2544) กล่าวว่า การปลูกฝังทัศนคติของบุคลากรในองค์การให้เป็นผู้ใฝ่
 รู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และชอบการเปลี่ยนแปลง รักการทำงานเป็นทีม โดยมีมุงที่วัตถุประสงค์ของ
 องค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ องค์การควรใช้วิธีการพัฒนาที่
 หลากหลาย ทั้งการฝึกอบรมในห้องเรียน การให้ทุนการศึกษาดูงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีที่เสีย
 ค่าใช้จ่ายต่ำ และได้ผลในทางปฏิบัติ เช่น การประชุม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การมอบหมาย
 งานที่ทำหาย การสอนงาน และการส่งเสริมให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งปัจจุบันสามารถเรียนรู้โดย
 หลักสูตรอิเล็กทรอนิกส์ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า สิ่งจูงใจมีความสำคัญ
 นอกจากนี้ การศึกษามีข้อค้นพบที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องส่งเสริมการบริหารและการจัดการให้
 โปร่งใส โดยมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับตามหลักการบริหารจัดการที่ดีและสนับสนุนการจัด
 โครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ เน้นการทำงานเป็นทีม และนำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหาร
 จัดการที่มุ่งผลลัพธ์ ซึ่งสอดคล้องกับวิษณุ เครืองาม (2546) ที่กล่าวว่า เป็นเรื่องสำคัญมากที่สุด คือ
 การปรับทัศนคติ และวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการให้มีจิตวิญญาณของการเสียสละ การ
 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งประกอบด้วย 6 หลักดังนี้ 1) ต้องทำงานตาม
 หลักนิติธรรม 2) ต้องทำงานตามหลักคุณธรรม 3) ต้องคำนึงถึงหลักความโปร่งใส ทุกอย่างต้อง
 อธิบายได้ ตรวจสอบได้ ขอคูหลักฐานได้ 4) ต้องมีความคุ้มค่า หรือการประหยัด คือ ประหยัด
 ทรัพยากรทุกอย่าง ทั้งคน เงิน เวลา และใช้ทุกอย่างที่มีอยู่ให้คุ้มค่า 5) ต้องเน้นการมีส่วนร่วม
 หัวหน้ากับลูกน้องต้องมีส่วนร่วม 6) ต้องมีความรับผิดชอบ คือ การมีจิตสำนึก ผูกพัน เป็นเจ้าของ
 ห่วงใย เอาใจใส่ เอื้ออาทร และไม่นิ่งเฉย สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับ
 ที่ 10 ที่เน้นถึงการปรับโครงสร้าง ลดขนาด มีรูปแบบองค์กร และการจ้างงานที่หลากหลาย เหมาะสม
 สอดคล้องกับบทบาทภารกิจใหม่ พัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพ มีระเบียบวินัย รับผิดชอบสูง สามารถ
 ทำงานได้เทียบเคียงกับภาคเอกชน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เช่นเดียวกับ
 สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระชาภิฏ (2546) ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์ด้านการบริหารจัดการ
 ธุรกิจ อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม การท่องเที่ยวและสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศ
 ด้านภาษาศาสตร์และเทคโนโลยีและทางด้านครุศาสตร์ และยังคงสอดคล้องกับยูเนสโก
 (UNESCO, 2007) ที่ระบุว่าสถาบันอุดมศึกษาจะต้องปรับหลักสูตรให้ตรงต่อความต้องการของ
 ตลาดแรงงาน และต้องแน่ใจว่าสาขาใหม่ๆ ความเชี่ยวชาญเฉพาะใหม่ๆ จะต้องอยู่ในสิ่งที่เรียนและ

สอนกัน และหลักสูตรจะต้องจัดขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดทักษะการจัดการในตัวผู้เรียน ยืดหยุ่น มีความแปลกใหม่ และเป็นสหวิทยาการ ดังนั้น การปรับเปลี่ยน “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นปัจจัยหลักในบริบทของมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนไป คือ อาจารย์ต้องเป็นทั้งนักวิชาการ และนักวิชาชีพ เป็นผู้มีทั้งความลึกและความกว้าง สามารถสัมพันธ์กันในหมู่นักวิชาการและวิชาชีพได้ เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นที่ยอมรับของสังคมได้

การพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอาจารย์ ซึ่งเป็นปัญหาเร่งด่วนและจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏในระยะยาว ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้รับทุนในการพัฒนาอาจารย์ไม่เพียงพอ ซึ่งการพัฒนาอาจารย์ส่วนใหญ่ จะใช้งบประมาณและเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทุนสำหรับการพัฒนาอาจารย์เพิ่มขึ้นในทุกวิถีทาง

4. การอภิปรายปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

ราชภัฏในอนาคต

ในการประชุมสัมมนาผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้ประเด็นที่สอดคล้องกันว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จในระดับ “ก้าวกระโดด” และประเด็นของความสำเร็จนั้นอยู่ที่กลไกการบริหารจัดการของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ นับเป็นโชคดีของผู้วิจัยและบุคลากรทุกคนของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาทุกคนที่ได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการเชื่อมโยงองค์ความรู้ไม่เฉพาะท้องถิ่นกับสากลเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาการศึกษา การวิจัย การบริการชุมชนระหว่าง กรุงเทพมหานคร ท้องถิ่นทั่วประเทศ และนานาชาติ

ความสำเร็จใดใดของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งในอนาคต

ขึ้นอยู่กับการณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง ต้องสร้างเส้นโยงมาตรฐานไปในทิศทางเดียวกัน แต่หน่วยย่อยต้องมีศักยภาพ อำนาจในการตัดสินใจเป็นเอกเทศ คณะกรรมการกลุ่มที่สำคัญที่สุดคือ ประชาชนจากภายนอกมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับนายจาตุรนต์ ฉายแสง (2548) ได้ยกประเด็นท้าทายอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่า มีปัญหามากกว่าอุดมศึกษาอื่นๆ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา กระบวนการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับประชาคมท้องถิ่น ผู้ใช้บัณฑิต และกระบวนการพัฒนาครู พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2547) กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารงานแบบกระจายอำนาจต้องมีคณะกรรมการดำเนินงานจากผู้แทนในระดับวงกว้างจากภาครัฐ เอกชน นักธุรกิจ โดยกำหนดสัดส่วนตามหน่วยงาน เช่น มีคณะกรรมการที่ปรึกษา โดยเชิญสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด นักธุรกิจในจังหวัด นายกเทศมนตรี ประธานอุตสาหกรรมจังหวัด

ข้าราชการบำนาญ ปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น ร่วมกันปรับวางนโยบาย โครงการ ด้วยความรวดเร็ว รวมทั้งอุทิศตนให้กับการศึกษาอย่างแท้จริง โดยเฉพาะในภาวะของการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรที่สำคัญที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกส่วนจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง คำนี้ถึงความก้าวหน้าและความกล้าหลังขององค์กรร่วมกัน ดังนั้นจึงต้องประสานการทำงานแบบมีเป้าหมาย เน้นการมีส่วนร่วม สุลล วุฒิเสน (2546) ได้เสนอแนะอย่างสอดคล้องว่า ขบวนการเหนี่ยวนำให้การกระทำสู่การปฏิบัติ หรือ Delivery System เป็นประเด็นสำคัญ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดโครงสร้างเอกลักษณ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อท้องถิ่นที่กระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศไทย

นอกจากนี้ สุลล วุฒิเสน (2537) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่า แนวทางที่ถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาใดๆ จะต้องประเมินผลในอดีตและปัจจุบัน มองเชิงทัศนภาพ หรือ ญาณทัศน์ (Vision) ไปให้ไกลที่สุดในอนาคต เพื่อสร้างความชัดเจน และกำหนดแนวทางในปัจจุบันต่อเนื่องสู่ออนาคต การมองกว้างมองไกล จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการวางแผนพัฒนาทุกประเภทของแผน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องมีกลยุทธ์ในการดึงความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่นด้วยระบบของการวิจัย การสร้างองค์ความรู้ ความรู้ใหม่จากท้องถิ่น (Local Knowledge) จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้สากล (International Knowledge) และความรู้สากลจะนำไปสู่การพัฒนาความรู้ท้องถิ่น หมุนเวียนเป็นวัฏจักรซึ่งเป็น "ยุทธศาสตร์สถานการณ" ที่ทำให้ทั้งนักศึกษาและอาจารย์เข้าใจลึกซึ้งในวิชาการจากสถานการณจริงโดยทำการศึกษาวิจัยข้อมูลของท้องถิ่น (Local-based-Research) เน้นให้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปใช้เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและพัฒนาความรู้สากล

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้อภิปรายผลเพื่อการปฏิบัติ ในเรื่องของกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ต้องดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าว คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต้องปรับปรุงแผนกลยุทธ์หน่วยงานพุทธศักราช 2550 - 2554 จัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี ตามมาตรา 16 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีพุทธศักราช 2546 กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินรวมทั้งจัดทำรายงานแสดงผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการประจำปี นอกจากนี้ ต้องเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกับยุทธศาสตร์ชาติ ตามมาตรา 7 และมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547 ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการบำรุงรักษาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนวิจัย

ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู โดยหากมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งคำนึงถึงปัจจัยแห่งความ
สำเร็จดังที่กล่าวมาแล้ว จะพบว่าจุดชนวนของมหาวิทยาลัยราชภัฏไม่ใช่อยู่ที่ผลการประเมินจัดอันดับ
คุณภาพ เพื่อให้ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยแบบสากล แต่มีจุดชนวนอยู่ที่การรู้เรื่องท้องถิ่นดีที่สุด เป็น
ที่ฟังของท้องถิ่นได้ดีที่สุด และสร้างคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นได้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีนโยบายในการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและพัฒนาองค์
ความรู้ด้านครุศาสตร์และศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
ด้าน วิชาการ งานวิจัยและงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมกับนานาชาติ
2. ควรพัฒนาหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการท้องถิ่นโดยคำนึงถึงความเป็น
มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้โดยให้ความสำคัญกับชั่วโมงการปฏิบัติการและการ
ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ
3. ควรผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและท้องถิ่น โดยเฉพาะการให้
ความสำคัญต่อการผลิตและพัฒนาครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษา
เพื่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาลและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542
ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2545
4. ควรปรับปรุงหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร รวมทั้งระบบประกันคุณภาพหลักสูตรให้
สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พุทธศักราช 2548
5. ควรสร้างความเข้มแข็งให้กับสภามหาวิทยาลัย และในอนาคตองค์ประกอบของสภา
มหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้บัณฑิตเป็นส่วนใหญ่
6. ควรค้นหาและสร้างศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อแสดงเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เช่นศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาอันเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนา
ท้องถิ่น
7. ควรเร่งรัดการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้การประกันคุณภาพมีเอกภาพทั้งการ
ประกันคุณภาพภายในและภายนอก รวมทั้งระบบการประกันคุณภาพที่ครบถ้วนได้แก่ ระบบการ
พัฒนาคุณภาพ ระบบการติดตามคุณภาพ และระบบการประเมินคุณภาพ อีกทั้งมีการดำเนินการ
ประกันคุณภาพด้วยการวิจัยสถาบัน การประเมินและการพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน
ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรพิจารณาเลือกใช้ประเด็นการบริหารจัดการในแต่ละด้าน เพื่อปรับใช้ให้เข้ากับสภาพปัจจุบัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพสูงสุด

2. ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยนี้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในอนาคต ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พุทธศักราช 2550 - 2554) กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พุทธศักราช.2551-2565) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พุทธศักราช 2547 ดังนั้น การนำผลการวิจัยไปใช้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับอื่นๆหรือการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติหรือกฎหมายอื่น ผู้นำไปใช้ดังกล่าว ต้องปรับกระบวนการและกลวิธีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามประเด็นนั้นๆ

3. การนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ นอกเหนือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้ที่นำไปใช้ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับภารกิจและวิสัยทัศน์แห่งสถาบันนั้น

4. จากข้อค้นพบของการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรดำเนินการตามแนวคิดของหลักการบริหารที่เป็นกระบวนการครบวงจรประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งทุกกระบวนการมีการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA) แต่การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่ในขั้นการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) และการดำเนินงานส่วนใหญ่ไม่มีขั้นการตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Action) ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรสร้างเสริมวัฒนธรรมคุณภาพให้มีการตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยให้วงจรการบริหารเป็นกระบวนการอย่างครบวงจรในการทำงานประจำ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารจัดการครอบคลุม 5 ด้าน ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาวิจัยเชิงลึกด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

2. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้ศึกษาวิจัยควรใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและเทคนิควิธีการมองอนาคตในลักษณะต่างๆ ได้แก่ การสำรวจเดลฟาย (delphi surveys) การขยายแนวโน้ม (extrapolation หรือ trend analysis) การสร้างภาพอนาคต (scenario planning) ผลสมผสานเทคนิค

วิธีวิทยาต่างๆ เช่น การใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการเก็บข้อมูลประกอบและตีความ หรือการใช้แผนที่ทางความคิด เป็นต้น ดังนั้น จึงควรศึกษาเทคนิควิธีหลายๆ แบบและเลือกใช้ประกอบกันให้เหมาะสมกับงานที่จะศึกษา ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ศึกษาและการพัฒนาวิธีวิจัยใหม่ๆ เพื่อให้ได้คำตอบที่ครอบคลุมชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาวิจัยกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในระยะยาวเป็นระยะๆ ทุก 15 ปีเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4. ควรศึกษาวิจัยกระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาอื่น นอกเหนือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. ควรศึกษาวิจัยแนวคิดและนโยบายของกลุ่มผู้บริหารหรือคณะกรรมการผู้ริเริ่มบัญญัติพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547 และยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547

6. ควรศึกษาวิจัยแนวโน้มและความสำเร็จของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547 และยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏพุทธศักราช 2547

7. ควรศึกษาบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีต่อประสิทธิผลในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศในฐานะมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น

8. ควรมีการศึกษาวิจัยในแนวทางเดียวกันกับการวิจัยครั้งนี้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิภาคอื่นซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อมูลเชิงคุณภาพมากและตรงกับสภาพการดำเนินงานจริงอาจพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในครั้งต่อไปใช้ในการวิจัยเพื่อประเมินผลการดำเนินงานได้ในขอบเขตกว้างขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. ควรมีการทำการศึกษาวิจัยซ้ำในประเด็นการบริหารจัดการด้านวิชาการ เพราะจากการอภิปรายผลพบว่า การบริหารงานวิชาการและการออกแบบหลักสูตรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญไปที่การพัฒนากลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (life long learning) ดังนั้นจึงควรศึกษารูปแบบการบริหารจัดการและเพิ่มเติมองค์ความรู้รวมทั้งต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม เพื่อให้มีคุณภาพเพียงพอกับสภาวะการทำงานในอนาคต

บรรณานุกรม

- กองแผนงาน. (2548). ข้อเสนอของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชนต่อรัฐบาลในการกำหนดนโยบายด้านอุดมศึกษา. เอกสารการประชุมผู้แทนอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน. ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพมหานคร
- _____ . (2004). ความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่าง Balanced Scorecard. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.mbachula.info/>
- _____ . รายงานผลการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี ปีงบประมาณ 2545.
- _____ . รายงานผลการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยมหิดล ประจำปีงบประมาณ 2545.
- กองบริหารงานวิจัย. (2545). การพัฒนาการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดล.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551- 2565). (เอกสารจัดสำเนา).
- กัลยา ดิงศภัทย์. (2548). จุฬาฯ แก่เด็กอ่อนวิทย์ขึ้นวาระแห่งชาติ. ข่าวสดออนไลน์. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.http://blog.eduzones.com>
- กิตติมา ปรีดีดิลก. (2529). ทฤษฎีบริหารองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ธารนิเวศพิมพ์.
- เกษม วัฒนชัย. (2544). ผลกระทบของการปฏิรูปการศึกษาต่อบัณฑิตศึกษา. ในเอกสารการสัมมนาประจำปี ที่ประชุมคณบดี บัณฑิตวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 19 เรื่อง บัณฑิตศึกษาไทยในทศวรรษหน้า. 15 - 16 พฤศจิกายน 2544 ณ มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). ทิศทางการอุดมศึกษาไทย. การศึกษาวันนี้. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.kriengsak.com/index.php?components=content&id>
- คณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษา. (2543). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,สำนักงาน. (2549). ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554). สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ 2547. กระทรวงศึกษาธิการ.

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ว่าด้วยการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ, สำนักเลขาธิการ. (2548). **สรุปผลการประชุมหาแนวทางพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา** วันที่ 6 – 8 เมษายน 2548 ณ กรุงปารีส ฝรั่งเศส. (เอกสารอัดสำเนา).
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2549). **การพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา**. การประชุมแผนกลยุทธ์ ปี 2548 – 2552. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.nrru.ac.th/web/admin/index.asp?idNews=27>
- _____ (2549). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551 - 2565)**.
- _____ (2550). **อุดมศึกษาเพื่อชุมชนท้องถิ่น**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
http://www.thaicyperu.go.th/tcuResearch/04_TCURes.
- _____ (2550). **กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)**. กระทรวงศึกษาธิการ.
- จตุรงค์ ฉายแสง. (2548). **รายงานผลการวิจัย เรื่อง แนวโน้มของคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับ**. กระทรวงศึกษาธิการ.
- จิตรา เตมียี. (2540). **การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**. ปริญญาพันธดุชฎีบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2545). **การศึกษาที่มีวิจัยเป็นพื้นฐาน**. ปาฐกถาพิเศษ วันสถาปนาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 10 กรกฎาคม 2545. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.senate.chula.ac.th/research-based.htm>
- _____ (2546). **วิกฤตยิ่งยวดของอุดมศึกษา**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.64.233.183.104/search?cache:XoxhzF50oHQJ:council.chula.ac.th>.
- _____ (2550). **การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสุขในการทำงาน**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- จรัส นองมาก. (2545). **การบริหารจัดการการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- ฉัตรนภา พรหมมา. (2547). **การพัฒนายุทธศาสตร์ท้องถิ่น : รายงานเครือข่ายวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.library.sru.ac.th/strog/readnews.asp?GID=86>
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2546). "สถาบันอุดมศึกษาของญี่ปุ่น". **วารสารเส้นทางปฏิรูปการศึกษา**. 1:7; มิถุนายน 2546.
- ชอบ ลีซอ. (2550). **นโยบายของรัฐกับการรู้สารสนเทศ**. การประชุมวิชาการเรื่อง "การรู้สารสนเทศของปวงชน : เรียนรู้เพื่อสังคมเศรษฐกิจพอเพียง". 18-21 ธันวาคม 2550 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ กรุงเทพมหานคร.

ชาติชาย เกียรติพิริยะ. (2552). เวทีนักศึกษาแก้ปัญหาเศรษฐกิจ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.oknation.net/blog/print.phpid>.

ชาย โพธิ์สิตา. (2549). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์
 พับลิชชิ่ง.

ชินภัทร ภูมิรัตน. (2546). คุณภาพการอุดมศึกษา. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
 กระทรวงศึกษาธิการ.

ธูปบุตร ชมเสวี. (2544). มุมมองในการเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของไทย.
 วารสารการบริหารคน. ปีที่ 22 (ตุลาคม-ธันวาคม).

ดิลก บุญเรืองรอด. (2546). รายงานการประชุมสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 : ทุนส่วนเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งอนาคต. (เอกสารอัดสำเนา).

_____. (2549). ฟิลิปปินส์ มิตรประเทศที่น่าเรียนรู้. รายงานการศึกษาอบรมขั้นสูง
 เกี่ยวกับการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของประเทศฟิลิปปินส์. กรุงเทพมหานคร :
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.

_____. (2551). การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร. บทความจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เข้าถึงได้จาก :
Wanwadee48@yahoo.com.

ศฤงษณ์ สุขนวล. (2551). การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้ทฤษฎีระบบ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้
 จาก : <http://www.gotoknow.org/blog/suksa/259634>

เต็มดวง ตรีธัญญพงศ์. (2548). เครือข่ายราชภัฏมีเงื่อนไข ปัจจัย พัฒนาระบบวิจัยการศึกษา
 เพื่อท้องถิ่น. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
http://www.64.233.179.104/search?q=cache:_CkShl3QibOJ:www.trf.or.th/News.

ไตรภพ โคตรวงษา. (2550). "จากโพธิ์ลัยมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏ". ราชนครินทร์สู่
 ศิลปกรรมเพื่อท้องถิ่น ฉบับที่ 2. ฉะเชิงเทรา : มหาวิทยาลัยราชภัฏฉะเชิงเทรา.

ทบวงมหาวิทยาลัย. (2541). รายงานการประชุมระดับโลก เรื่อง การอุดมศึกษาในศตวรรษที่
 21 : วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย.

ทบวงมหาวิทยาลัย. (2542). การศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดทิศทางของแผนอุดมศึกษาระยะยาว
 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2543 - 2557). กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษา
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ทรงพล โสภณ. (2546). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลใน
 สถาบันอุดมศึกษา. ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.

ทศไนย สุวรรณะชญ. (2546). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความได้เปรียบในการบริหารจัดการ
 มหาวิทยาลัยเอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). **ทฤษฎีองค์กรรมัยใหม่**. โครงการวารสาร คณะรัฐประศาสนศาสตร์. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.nida.ac.th/pa/textbook>.

ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง. (2544). **รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรมชัในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัย.

ทวีป ศิริรัศมี. (2548). **การสังเคราะห์รายงานผลการประเมินภายนอก มหาวิทยาลัยราชภัฏ**. ในเอกสารการประชุมวิชาการ "กึ่งทศวรรษการประเมินคุณภาพภายนอก" ณ ศูนย์การประชุมอิมแพค เมืองทองธานี. 4 – 5 พฤศจิกายน 2548.

ธีรฤทธิ บุญยโสภณ. (2545). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ธีรฤทธิ ประทุมพรรัตน์. (2531). **ทฤษฎีการบริหารและการจัดองค์การ**. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). **วิธีวิทยาการขั้นสูงด้านการวิจัยและสถิติ**. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย. ปีที่ 7(กรกฎาคม-ธันวาคม).

นพพร ไชยธีระโยธิน. (2547). "ข่าวปฏิรูปการศึกษา". ข่าวสด. 4947(1) 15 มิถุนายน 2547.

นภดล ร่มโพธิ์. (2545). "Balanced Scorecard กับ มหาวิทยาลัยในประเทศไทย" วารสาร **บริหารธุรกิจ**. 25(94) เมษายน – มิถุนายน 2545.

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. (2546). **เอกสารประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัย**.

บุปผวรรณ ธีระวรรณวิไล. (2550). **การสอนในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงไปแค่ไหน**.

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.newfrontier-music.com/article/index>.

บุญสม ศิริบำรุงสุข. (2551). **บ่มเพาะคนดี ชี้นำสังคม สังคม ปัญญา พัฒนางานวิจัย**.

สำนักวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สงขลา

บุญเสริม วิสกุล และคณะ. (2546). **ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ**.

กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคมและเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

_____. (2546). **การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการจัดระบบงบประมาณและการลงทุนเพื่อ**

อุดมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคมและเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ปิยะสกล สกลสัตยาทร. (2550). **วิสัยทัศน์ร่วม**. มหาวิทยาลัยมหิดล.

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.thaipr.net/nc/printprnews.aspx?newsid>.

ประกอบ คูปรรัตน์. (2538). **ระบบอุดมศึกษาไทย**. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย :

การปรับรื้อระบบบริหารและจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำนักนายกรัฐมนตรี.

ประกอบ คุณารักษ์. (2547). **คุณธรรมสำหรับผู้นำ** เอกสารประกอบคำบรรยาย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.src.ac.th/web2/jurnal/issu1/leader>.

_____. (2547). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การบริหารจัดการ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร.

ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์. (2539). **การศึกษาสภาพการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. ปรินฤฎยานิพนธ์ดุขฎิบัณติต. ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**

ประเวศ วะสี. (2539). **รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.

ปรัชญา เวสารัชช. (2543). **หลักการจัดการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์. (2546 - กุมภาพันธ์). **"องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization),"** วารสารวิชาการ : สถาบันราชภัฏร้อยเอ็ด. 1(1) : 17-31.

ปิยะสกล สกลสัตยาทร. (2550). **วิสัยทัศน์ร่วม.** มหาวิทยาลัยมหิดล.

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.thaipr.net/nc/printprnews.aspx?newsid>.

ปัทมพร ตั้งศรีวงศ์. (2550). **ศูนย์กลางการศึกษาในกลุ่มอินโดจีน.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=76283>.

เปรม ติณสูลานนท์. (2550). "ทิศทางอุดมศึกษาไทย". **มติชน.** 7 กันยายน 2550.

เป็ร็อง กิจรัตน์ภร. (2549). "ยุทธศาสตร์ราชภัฏพระนคร". **พระนครนิวส์ฉบับประจำปี 2549.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ และ ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2542). **ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลกในศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร : ที.พี.พี.รินทร์.

_____. (2542). **ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาจากผลการประชุมระดับโลก. ในรายงานการสัมมนาทางวิชาการสู่เส้นทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย ครั้งที่ 4 เรื่อง ศตวรรษใหม่อุดมศึกษาไทย : บทเรียนจากการปฏิรูปอุดมศึกษานานาประเทศ. 4 สิงหาคม 2542 ณ ห้องปรี้นซ์บอลลุม 1 ชั้น 11 โรงแรมปรี้นซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร.**

พนม พงษ์ไพบูลย์. (2543). **การปฏิรูปสถาบันราชภัฏ เพื่อให้เป็นสถาบันเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ฉบับที่ 10.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.moe.go.th/web-panom/article-panom/book-panom10.htm>

พรชูลี อาชาวอำรุง. (2539). **รายงานกระแสการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลก.** กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการเผยแพร่และส่งเสริมงานพัฒนา.

_____. (2547). **ภาวะผู้นำและหลักการบริหารการศึกษายุคใหม่.** ภาควิชา นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พรชูลี อาชวอำรุง. (2544). บทความนำเสนอในการประชุมสัมมนาของ สอว. (ประเทศไทย) เรื่อง บทบาทของมหาวิทยาลัยในยุคเศรษฐกิจศาสตร์ขับเคลื่อนโดยความรู้ 20 กรกฎาคม 2544 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพิพัฒน์ เพิ่มผล. (2545). รูปแบบการพัฒนานิสิตนักศึกษาเพื่อส่งเสริมจริยธรรมวิชาชีพ ของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ. ปรินฤนิพนธ์ดุสิตบัณฑิต. ภาควิชา อุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระมหาน่วม สุจิตโต. (2546). แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในอนาคต. สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (2547). มหาวิทยาลัยราชภัฏ : ทุนส่วนเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งอนาคต. ในเอกสารการประชุมวิชาการ เรื่อง มหาวิทยาลัยราชภัฏ : ทุนส่วนเพื่อการพัฒนาสังคม แห่งอนาคต 27 – 28 พฤศจิกายน 2546 โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร.
- พสุ เตชะรินทร์. (2548). Enterprise Risk Management. ส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.cu-qa.chula.ac.th/Learning_Sharing/Risk/riskManage2.htm
- พิภพ อุดร. (2546). "อุดมศึกษาไทย มุมมองการขยายตัวของอุดมศึกษาในช่วงทศวรรษ". กรุงเทพมหานคร. 5242(13) 29 มกราคม 2546.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. (2544). การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา : รวมบทความทางวิชาการ. ภาควิชาการอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2547). ประสบการณ์จากการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นกระบวนการวิจัย. สำนักประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.64.233.183.104/search?q=cache:NzmFUXYAyU8J>
- _____. (2548). มุมมองเกี่ยวกับประเด็นและปัญหาของอุดมศึกษาไทยปัจจุบัน. เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การบริหารจัดการอุดมศึกษา. 26 มิถุนายน 2548. ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร.
- พินสุดา สิริธังศรี. (2540). รายงานการปฏิรูปการศึกษาของประเทศสวีเดน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2546). กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสาร. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2546). อุดมศึกษาโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสาร. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาณี ชนาธิปภรณ์. (2546). "การบริหารจัดการที่ดีภาครัฐ : เป้าหมายเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ". เศรษฐกิจและสังคม. 40(4) กันยายน 2546.

- ภาวิข ทองโรจน์. (2549). **คุณภาพมหาวิทยาลัยต้องมาก่อน**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.tnews.teenee.com/etc/4115>
- ภัทระ แสนไชยสุริยา. (2550). **หลักการดำเนินงาน ในประเทศกลุ่มประเทศอินโดจีน (ลาว, เวียดนาม, กัมพูชา) และ ฟิลิปปินส์**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.icoh.anamai.moph.go.th/thai/images/icoh/files/wuttichai/indochina_exp.doc
- มณฑล สงวนเสริมศรี. (2549). **มหาวิทยาลัยย่นเรศวรพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ**. สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยย่นเรศวร.
- มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. (2550). **มหาวิทยาลัยไทย**. เชียงราย : มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. (เอกสารอัดสำเนา).
- มานิต บุญประเสริฐ และคณะ. (2546). **รูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.66.102.7.104/search?q=cache:0XAqYEXbloJ:www.onec.go.th/public>.
- มาลี พฤษชาพงศา (2546). **การบริหารองค์การยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สุภาการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ. (2545). **สารสนเทศการบริหาร ปีการศึกษา 2545**.
- ยงยุทธ ยุทธวงศ์. (2550). **รายงานการประชุมสมัชชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนา. ครั้งที่ 6 เรื่อง "ประเด็นอุบัติใหม่ที่ต้องใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี" 16 กรกฎาคม 2550 ณ ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี**.
- รัฐพงศ์ บุญญานวัตร. (2547). "การจัดการศึกษา : บันไดสู่ธุรกิจ". **ข่าวสด**. 4921(34) 20 พฤษภาคม 2547
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). **มหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในเอเชีย**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.grrung.com/article/page_article7.html.
- วรวิทย์ จินดาพล. (2550). **การเปลี่ยนแปลงองค์กรวิชาชีพ: กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. ปริญญานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วราภรณ์ ชื่อประดิษฐ์กุล. (2550). "ก้าวแรก มหาวิทยาลัยราชภัฏ ถึงเวลา..แต่ยังไม่น่าพอใจ". **มติชนรายวัน**. 27 : 12239; 2 กันยายน 2550.
- วาสนา แสงสุข. (2549). "ม.ราชภัฏ" "ไร้เลื่อนลอย"หรือผลิต"คนดี" **หนังสือพิมพ์ข่าวสด** 9 สิงหาคม 2549.
- วิษณุ เครืองาม. (2546). **การปฏิรูประบบราชการ**. วารสารข้าราชการ. ปีที่ 88 (มกราคม-กุมภาพันธ์).
- วิจิตร จันทรากุล และคณะ. (2538). **แนวคิดและรูปแบบการจัดการอุดมศึกษาของประเทศไทยเพื่อเพิ่มโอกาสและความเสมอภาค**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี.

วิจิตร ศรีสอ้าน. (2550). "ทิศทางการอุดมศึกษาไทย". มติชน. 7 กันยายน 2550.

วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ. (2533). **หลักและระบบบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วิชัย แหวนเพชร. (2547). **สถาบันราชภัฏพระนคร อีกก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยด้วยการบริหารบุคลากรแบบกัลยาณมิตร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

วิวัฒน์ชัย อัดถากร. (2548). "อุดมศึกษาไทยบนทางแพร่ง" **มติชนรายวัน**. 25 : 9909; 27 เมษายน 2548.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2547). **แนวคิดความหมายและความสำคัญของการบริหารพัฒนา**.

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

<http://www.64.233.183.104/search?q=cache:vubkZodlEMqJ>

วิรัตน์ วงศ์รอด. (2547). **รายงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

<http://www.library.srru.ac.th/strog/readnews.asp>.

วัชระ ทองบุญชู. (2544). TQM (Total Quality Management). [online]. Available :

<http://www.tamsandan.com>.

วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. **เรียนรู้เมื่อเป็นครูอุดมศึกษา**. บทบาทและจริยธรรมของครูอุดมศึกษากับสังคมไทย . [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.qa.eau.ac.th/document_data/open%20souce/kittikhun.ppt.

วิจิตร ศรีสอ้าน. (2550). "ทิศทางการอุดมศึกษาไทย". **มติชนรายวัน**. 30(10429) 7 กันยายน 2550.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). **องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์.

ศิริรัตน์ สิวราวุฒิ. (2550). **รายงานการศึกษาการกู้เงินเรียนผ่านกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา**.

กระทรวงศึกษาธิการ : สำนักงานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา.

ศิโรจน์ ผลพันธิน. (2547). **รูปแบบการบริหารงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษา**. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพมหานคร : กราฟฟิคสเปซ.

เศาวนิต เสดานานนท์. (2547). "พบผู้บริหาร" **ข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์**. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

ศักดิ์ชัย เกียรตินาคินทร์. (2548). "อุดมศึกษาเพื่อแผ่นดินไทย ดุลยภาพระหว่างการแข่งขันกับความร่วมมือ" **มติชนรายวัน**. 28(9900) 18 เมษายน 2548.

สงบ ลักษณะ. (2544) **มหาวิทยาลัยราชภัฏกับการกิจที่ทำทนาย** (2544). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

<http://www.library.uru.ac.th/webdb/images/hard192.htm>.

- สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2543). รายงานผลการวิจัยเรื่องบทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). การบริหารจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ใหม่ของ การพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- สนอง ไชยพิเศษ. (2548). ภารกิจสถาบันอุดมศึกษากับแนวทางการศึกษาตลอดชีวิต. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.edu.swu.ac.th/ae/websnong/web01/coll_le.htm .
- สภาร่างรัฐธรรมนูญ. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ.2540 การจัดทำและแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2550 กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า. องค์การค้ำของคุรุสภา.
- สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. (2543). การเตรียมความพร้อมของสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
- สมจิตร อุดม. (2548). "การเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษา". วิทยากรย์. 104/7 มิถุนายน 2548.
- สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์. (2546). ผู้นำเหนือผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- สมบัติ นพวัถ. (2546). อุดมศึกษา : ปัญหาประเทศไทย. รายงานการวิจัยมหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2546). การบริหารยุคใหม่ในสถาบันอุดมศึกษา. ในเอกสารการประชุมวิชาการ เรื่อง มหาวิทยาลัยราชภัฏ : ทุนส่วนเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งอนาคต. 27 – 28 พฤศจิกายน 2546 ณ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร.
- สมบัติ อยู่เมือง. (2547). เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้ามศาสตร์กับมหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.prachatai.com/news/show>.
- สมพันธ์ เตชะอธิก. (2547). "มหาวิทยาลัยราชภัฏกับการแก้ไขปัญหายากจน". มติชนรายวัน. 10 ตุลาคม 2547. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.72.14.207.104/search?q=cache:EhmcszBDqeOJ>.
- สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์. (2547). มุขนิธินิสารณสุขศาสตร์. เครือข่ายวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.library.srru.ac.th/strog/readnews.asp>.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2544). การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : คุรุสภา.
- สภามหาวิทยาลัยราชภัฏ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547. กระทรวงศึกษาธิการ.

ลีปนันท เกตุทัต. (2546). จากอดีตและปัจจุบันสู่อนาคตของการปฏิรูปการศึกษาไทย : **สู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้**. ในเอกสารสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง 5 ทศวรรษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติกับการพัฒนาการศึกษาไทย. 10 กุมภาพันธ์ 2546. ณ มูลนิธิพัฒนาไทย กรุงเทพมหานคร.

_____. (2546). **มหาวิทยาลัยไทยจะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกได้อย่างไร**. ในเอกสารประกอบการบรรยาย การประชุมวิชาการที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย เรื่อง มหาวิทยาลัยกับการก้าวสู่ World Class University. 9 ธันวาคม 2547 ณ ศูนย์เทคโนโลยีชีวภาพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์และกรรณิการ์ สุขเกษม. (2547). **วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ : การวิจัยปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล**. กรุงเทพมหานคร : สามลดา.

สุชาติ ประเสริฐรัฐ. (2537). หลักการบริหาร. **สารสภาคณาจารย์**. ปีที่ 8 (มีนาคม).

สุชาติ เมืองแก้ว. (2538). **ระบบบริหารบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา**. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย : การปรับรื้อระบบบริหารและจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี.

_____. (2544). **การพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**. ปรินญาณิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2548). **ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเงินอุดมศึกษา และการเงินอุดมศึกษา รายรับระบบใหม่ (Income Contingent Loan : ICL)**. ในเอกสารการประชุมวิชาการ เรื่องอุดมศึกษาไทยจะไปทางไหนดี. 24 – 25 มีนาคม 2548 ณ โรงแรมอมรินทร์ลา구나 พิษณุโลก.

สุธรรม อารีกุล. (2543) **รายงานการวิจัยเชิงเอกสาร เรื่อง รูปแบบและการกิจอุดมศึกษา**. สำนักงานโครงการปฏิรูปอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สุพล วุฒิเสน. (2537). **พันธกิจของการศึกษาระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาต่อการพัฒนาประเทศ ช่วงของแผนพัฒนาระยะที่ 8 – 9 – 10**. บทความนำเสนอในการประชุมทางวิชาการ เรื่องการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทย. 22 – 23 กันยายน 2537 ณ โรงแรม ดิเอมเพรส เชียงใหม่

_____. (2546). **นโยบายการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาอย่างก้าวกระโดด**. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (เอกสารอัดสำเนา).

สุมนธา พรหมบุญ. (2544). **การพัฒนาและสร้างทัศนคติผู้บริหารบัณฑิตศึกษายุคใหม่**. ในเอกสารการสัมมนาประจำปีที่ประชุมคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 19 เรื่อง บัณฑิตศึกษาไทยในศตวรรษหน้า. 15 – 16 พฤศจิกายน 2544 ณ มหาวิทยาลัย

รังสิต ปทุมธานี

สุรศักดิ์ หลาบมาลา และ รสสุคนธ์ มกรมณี. (2550). การศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาการศึกษาไทยกับนานาชาติ:นวัตกรรมด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต.

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.researchers.in.th/blog/rose/421>.

สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2550). "ทิศทางการอุดมศึกษาไทย". มติชนรายวัน. 30(10429).

7 กันยายน 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). พระบรมราโชวาท. กรุงเทพมหานคร :

สำนักนิเทศและมาตรฐานการศึกษา.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). นักการศึกษาเอเชีย 9 ประเทศปฏิรูปอุดมศึกษา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก:

<http://www.news.mumuu.com/social/cat2/news7633/>

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2550). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.onec.go.th/onec_pub/rtec2550/.

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2548). **ตัวบ่งชี้การศึกษากับความสำเร็จของแผนการศึกษา แห่งชาติ : จากนโยบายสู่การปฏิบัติ.** (เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2546). **รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่.** (เอกสารอัดสำเนา).

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2546). เอกสารการประชุมประจำปี เรื่อง **มุมมองจากสถาบันอุดมศึกษา.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

<http://www.onec.go.th/publication/46077/full46077.pdf>.

สำนักงานเลขาธิการสถาบันราชภัฏ. **ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัย**

ราชภัฏ พ.ศ. 2547. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสถาบันราชภัฏ.

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. (2546). **โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปีงบประมาณ 2547.** กระทรวงศึกษาธิการ. (อัดสำเนา).

_____. (2546). **พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.**

สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน. (2547). **การดำเนินการตามยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ.** สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

สำนักพัฒนาระบบการศึกษาและวางแผน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2540.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :

http://www.onec.go.th/onec_pub/rtec2540/chapter1/page12_c.htm

อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์. (2543). **จากแผนงานสู่บูรณาการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน.**

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- อดุลย์ วิริยเวชกุล. (2548). "มองสะท้อนคุณภาพการอุดมศึกษา" รายงานผลการวิจัย เรื่อง **แนวโน้มของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับ.** กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2550). การพัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัย มหาสารคาม. **การอุดมศึกษาปริทัศน์.** 7(11).
- อมรวิทย์ นาคกรทรรพ. (2544). **ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบศตวรรษ.** สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กระทรวงศึกษาธิการ.
- อาทิตย์ อุไรรัตน์. (2541). การบริหารจัดการ. **ผู้จัดการรายเดือน.** 23(270). (มีนาคม 2549).
- อาภา วรรณฉวี. (2549). **แนวทางการนำ TRENDS Model ไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.** สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัย ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. เอกสารอัดสำเนา.
- อาวุธ วรรณวงศ์. (2543). "แนวโน้มการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน". **วารสารข้าราชการ.** 45(3) พฤษภาคม - มิถุนายน 2543.
- อินทิรา หิรัญสาย. (2546). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร.** ยะลา : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2.
- อัญชณา ณ ระนอง. (2547). **การจัดการปฏิบัติการ.** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.nida.ac.th/pa/textbook>.
- อุทัย ดุลยเกษม. (2536). **คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องาน.** กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อุทุมพร จามรมาน. (2533). **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ.** กรุงเทพฯ : ฟันนี่พับลิชชิง.
- _____. (2533). **การวิเคราะห์เนื้อเรื่อง.** **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย.** ฉบับพิเศษ. กรกฎาคม 2543.
- _____. (2545). **รายงานการสังเคราะห์เอกสาร เรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.** ใน เอกสารการประชุมทางวิชาการ "การปฏิรูปการศึกษา" 18 - 19 กันยายน 2546. (เอกสาร อัดสำเนา)
- Anderson, M.S. (2001). The Complex Relations Between the Academy and Industry: **The Higher Education,** 72(2), 226-246.
- Bank, J. (1992). **The Essence of Total Quality Management.** New York : Prentice Hall.
- Brown, H. (2008). **Academic Development.** Baltimore : The Johns Hopkins.

- Bruce, Marshall T. (2004). Understanding of Problem and Development of an Official. Approach to Budget Plan Strategy. **The Higher Education**, 115 (3), 46-70.
- Caldwell, M.S. (1868). **An Approach to the Assessment of Educational Planning**. Educational Technology, 8(19), 5-12.
- Castro, Claudio de Moura & Levy, Daniel C. (2001) **Four Functions in Higher Education**. State University of New York. [online]. Available : http://www.bc.edu/bc_org/avp/
- Certo Samuel C. (2000). **Strategic Management : Concepts and Applications**. New York : McGraw-Hill.
- Chaichankul W. (2006). **A Role of the University Leader in the 21st Century: A Case Study at Bansomdejchaopraya Rajabhat University, Thailand**. Conference Proceedings of EDU-COM2006 International Conference: New Opportunities for Growth in Higher Education. 91-102.
- Chaichankul, W. (2008). **The Educational Administration for Rajabhat Universities in Thailand**. Conference Proceedings of 3rd International Conference iPED2008 "Research Academic Visions & Realities" 8-9 September. Coventry University TechnoCenter, United Kingdom. 90-91.
- Clark, Burton R. (2005). **The Character of the Entrepreneurial University**. University of California. [online]. Available : http://www.bd.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News38/text001.htm
- Corner, P.E., and Lake, K.L., (1988). **Managing Organizational Change**. New York : Praeger.
- Cunningham, W.G., and Cordeiro, P.A., (2000). **Educational Administration : A Problem-Based Approach**. Boston : Allyn and Bacon.
- Deming, E. D. (1986). **Total Quality Management**. Retrieved May 25, 2008 from http://www.valuebasedmanagement.net/methods_deming_
- Drucker, B. (1969). **Strategy and Structure**. Cambridge : MIT press.
- Fullan, M., (1982). **The Meaning of Educational Change**. New York : Columbia University.
- Knight, J. (2005). **New Typologies for Crossborder Higher Education**. Ontario Institute for Studies in Education, University of Ontario. [online]. Available : http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News38/text002.htm

- Main, J. (2003). **Quality Wars**. New York : Longman.
- McBurnie, G. (2002). **The Business of International Branch Campuses : Four Australian Case Studies**. Monash University. [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News29/text002.htm
- Miles, M. and Huberman, A. (1994). **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods**. Newbury Park: Sage.
- Newton, R. & Rudestam, K. (2001). **Surviving Your Dissertation : A Comprehensive Guide to Content and Process**, 2nd ed. London: Sage Publication.
- Oketch, Moses O. (2004). **The African Virtual University Development and Critique**. Vanderbilt University. [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News34/text0102.htm
- Perrin, T. (1995). **A Worldwide Management**. New York : Longman.
- Randall, J. (2542). **มาตรฐานอุดมศึกษาจากประเทศอังกฤษ**. เอกสารการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง วิสัยทัศน์แห่งการประกันคุณภาพอุดมศึกษาในสหัสวรรษใหม่. 19 พฤศจิกายน 2542. ณ โรงแรมปรีณิ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร.
- Senge, Peter M. (1999). **Knowledge Management**. New Jersey : Prentice-Hall.
- The Association of Universities and Colleges. (2005). **Sharing Quality Higher Education Across Borders : A Statement on Behalf of Higher Education Institutions Worldwide**. [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News39/text002.htm
- UNESCO. (2007). **Policy Paper for Change and Development in Higher Education**. Paris : UNESCO.
- Van Dusen, Geraid C. (1997). **The Virtual Campus**. ASHE-ERIC Higher Education Report. 25(5).
- Vest, Charles M. (2005). **World Class Universities : American Lessons**. The Massachusetts Institute of Technology [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News38/text004.htm
- Weidman, John C. & Yeager, John L. (1999) **Mongolian Higher Education in Transition**. University of Pittsburgh. [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News15/text13.html

Wilson, P. (2008). **Management Training**. [online]. Available :

<http://www.articlesbase.com/management-articles/>.

Wuthisen, S. (1997). "Cooperation for Mutual Benefit Between Asian and Australia Higher Education Institutes: A Continuing Action Towards Local Independency Development in Asia." **Research Report**. Rajabhat Institute Chachengsao.

ภาคผนวก ก

แบบวิเคราะห์สาระจากเอกสาร
รายการเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระ
ตารางการวิเคราะห์สาระ

แบบวิเคราะห์สาระจากเอกสาร (Content analysis form)

1. ข้อมูลประกอบตัวแปรด้าน/เรื่อง _____
2. รายละเอียดของข้อมูล
 - 2.1 ระบุชื่อของข้อมูล _____
 - 2.2 แหล่งข้อมูล (ที่มา/หน่วยงาน/ชื่อเอกสาร) _____
 - 2.3 ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม(ถ้ามี) _____
 - 2.4 วัน เดือน ปีที่วิเคราะห์ข้อมูล _____
3. บันทึกรายละเอียดข้อมูลที่พบ

ที่	ประเด็น/รายละเอียดที่พบ	หมายเหตุ

4. ข้อสังเกตอื่นที่พบ

ผู้วิเคราะห์ข้อมูล

รายการเอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระ

1. เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระแนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ มี 21 รายการ ดังนี้
 - 1.1 จิตรา เตมียี. (2540). การนำเสนอรูปแบบงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ปรินซ์นิพนธ์ดุขปฏิบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
 - 1.2 ทงพล ไสภณ. (2546). การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา. ปรินซ์นิพนธ์ดุขปฏิบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
 - 1.3 ประกอบ कुमारักษ์. (2547). เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การบริหารจัดการ. ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กรุงเทพมหานคร.
 - 1.4 เปรม ดิณสุลานนท์. (2550). "ทิศทางอุดมศึกษาไทย". มติชน. 7 กันยายน 2550.
 - 1.5 พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์. (2547). ประสบการณ์จากการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นกระบวนการวิจัย. สำนักประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.64.233.183.104/search?q=cache:NzmFUXYAYU8J>
 - 1.6 มาลี พดุกษาพงศา (2546). การบริหารองค์การยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สุภาการพิมพ์.
 - 1.7 วิจิตร ศรีธำณ. (2550). "ทิศทางอุดมศึกษาไทย". มติชน. 7 กันยายน 2550.
 - 1.8 วิษณุ เครื่องาม. (2546). การปฏิรูประบบราชการ. วารสารข้าราชการ. ปีที่ 88 (มกราคม-กุมภาพันธ์).
 - 1.9 สุชาติ ประเสริฐรัฐ. (2537). หลักการบริหาร. สารสภาคณาจารย์. ปีที่ 8 (มีนาคม).
 - 1.10 สุพล วุฒิเสน. (2537). พันธกิจของการศึกษาระดับสูงกว่ามัธยมต่อการพัฒนาประเทศ ช่วงของแผนพัฒนาระยะที่ 8 – 9 – 10. บทความนำเสนอในการประชุมทางวิชาการ เรื่อง การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทย. 22 – 23 กันยายน 2537 ณ โรงแรมดิเอมเพรส เชียงใหม่
 - 1.11 สมณฑา พรหมบุญ. (2544). การพัฒนาและสร้างทัศนคติผู้บริหารบัณฑิตศึกษายุคใหม่. ในเอกสารการสัมมนาประจำปีที่ประชุมคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 19 เรื่อง บัณฑิตศึกษาไทยในศตวรรษหน้า. 15 – 16 พฤศจิกายน 2544 ณ มหาวิทยาลัย รังสิต ปทุมธานี
 - 1.12 สมาคมมหาวิทยาลัยนานาชาติ (2005). Sharing Quality Higher Education Across Borders : A Statement on Behalf of Higher Education Institutions Worldwide. [online]. Available : http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News39/text002.htm

- 1.13 **อนุรักษ์ ปัญญาวัฒน์ (2543). จากแผนงานสู่บูรณาการอุดมศึกษาเพื่อปวงชน.**
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- 1.14 Bruce, Marshall Taggart. (2004). Understanding of Problem and Development of an Official. Approach to Budget Plan Strategy. *The Higher Education*, 115 (3).
- 1.15 Castro, Claudio de Moura & Levy, Daniel C. (2001). *Four Functions in Higher Education*. State University of New York. [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/
- 1.16 Clark, Burton R. (2005). *The Character of the Entrepreneurial University*. University of California. [online]. Available :
http://www.bd.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News38/text001.htm
- 1.17 Knight, Jane. (2005). *New Typologies for Crossborder Higher Education*. Ontario Institute for Studies in Education, University of Ontario. [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News38/text002.htm
- 1.18 McBurnie, Grant. (2002). *The Business of International Branch Campuses : Four Australian Case Studies*. Monash University. [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News29/text002.htm
- 1.19 Oketch, Moses O. (2004). *The African Virtual University Development and Critique*. Vanderbilt University. [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News34/text0102.htm
- 1.20 Vest, Charles M. (2005). *World Class Universities : American Lessons*. The Massachusetts Institute of Technology [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News38/text004.htm
- 1.21 Weidman, John C. & Yeager, John L. (1999) *Mongolian Higher Education in Transition*. University of Pittsburgh. [online]. Available :
http://www.bc.edu/bc_org/avp/soe/cihe/newsletter/News15/text13.html
2. **เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระแนวคิดในเรื่องนวัตกรรม และการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย มี 23 รายการ ดังนี้**
- 2.1 **จาตุรนต์ ฉายแสง. (2548). รายงานผลการวิจัย เรื่อง แนวโน้มของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับ. กระทรวงศึกษาธิการ.**
- 2.2 **จรัส สุวรรณเวลา. (2545). การศึกษาที่มีวิจัยเป็นพื้นฐาน. ปาฐกถาพิเศษ วันสถาปนา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 10 กรกฎาคม 2545. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้**

จาก : <http://www.senate.chula.ac.th/research-based.htm>

- 2.2 _____ (2550). การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสุขในการทำงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- 2.4 ฐาปนุบุตร ชมเสวี. (2544). มุมมองในการเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของไทย. วารสารการบริหารคน. ปีที่ 22 (ตุลาคม-ธันวาคม).
- 2.5 ทักษิณ ชินวัตร. (2547). คุณลักษณะบุคลากรในระดับอุดมศึกษา เพื่อการก้าวสู่อุดมศึกษานานาชาติ. ในเอกสารการประชุมเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาไทย. ธันวาคม 2547 ณ หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพมหานคร.
- 2.6 ทศไนย สุวรรณะชฎ. (2546). กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- 2.7 ธีรวิมล บุญยโสภณ. (2545). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- 2.8 บุญสม ศิริบำรุงสุข. (2551). บ่มเพาะคนดี ชี้นำสังคม สังกสม ปัญญา พัฒนางานวิจัย. สำนักวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สงขลา
- 2.9 บุญเสริม วิสกุล และคณะ. (2546). บุญเสริม วิสกุล และคณะ. (2546). ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบทศวรรษ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคมและเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- 2.10 ประกอบ คุปรัตน์. (2538). ระบบอุดมศึกษาไทย. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย : การปรับระบบบริหารและจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- 2.11 พรชูลี อาชวอำรุง (2539). รายงานกระแสการปฏิรูปอุดมศึกษาของโลก. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการเผยแพร่และส่งเสริมงานพัฒนา.
- 2.12 พิภพ อุดร. (2546). "อุดมศึกษาไทย มุมมองการขยายตัวของอุดมศึกษาในช่วงทศวรรษ." กรุงเทพธุรกิจ. 5242(13) 29 มกราคม 2546.
- 2.13 พระมหาน่วม สุจิตโต. (2546). แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในอนาคต. สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- 2.14 มณฑล สงวนเสริมศรี. (2549). มหาวิทยาลัยนเรศวรพร้อมเป็นมหาวิทยาลัยเอกเทศ. สถาบันวิจัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- 2.15 วิจิตร จันทรากุล และคณะ. (2538). แนวคิดและรูปแบบการจัดการอุดมศึกษาของประเทศไทยเพื่อเพิ่มโอกาสและความเสมอภาค. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุดมศึกษา

ไทย : การปรับรื้อระบบบริหารและจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
สำนักนายกรัฐมนตรี.

- 2.16 วิจิตร ศรีธำณ. (2550). "ทิศทางการอุดมศึกษาไทย". มติชนรายวัน. 30(10429).
7 กันยายน 2550.
- 2.17 สมจิต อุดม. (2548). "การเปลี่ยนแปลงอุดมศึกษา". วิทยาจารย์. 104/7 มิถุนายน 2548.
- 2.18 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. (2546). **โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อการปฏิรูป
การศึกษาของสถาบันราชภัฏ ปีงบประมาณ 2547. กระทรวงศึกษาธิการ.**
(อัดสำเนา).
- 2.19 สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2550). "ทิศทางการอุดมศึกษาไทย". มติชนรายวัน. 30(10429).
7 กันยายน 2550.
- 2.20 สุชาติ เมืองแก้ว. (2538). **ระบบบริหารบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา. ยุทธศาสตร์การ
ปฏิรูปอุดมศึกษาไทย : การปรับรื้อระบบบริหารและจัดการ. สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี.**
- 2.21 อมรวิชัย นาครทรรพ. (2544). **ความคิดในการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในรอบศตวรรษ.**
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ
- 2.22 อุดลย์ วิริยะเวชกุล. (2550). การพัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. การอุดมศึกษาปริทัศน์. 7(11).
- 2.23 อาทิตย์ อุไรรัตน์. (2541). การบริหารจัดการ. ผู้จัดการรายเดือน. 23(270).
3. **เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระคุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21**
มี 14 รายการ ดังนี้
- 3.1 กัลยา ดิงศภิกย์. (2548). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **ข่าวสดออนไลน์.**
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.http://blog.eduzones.com>
- 3.2 เกษม วัฒนชัย. (2544). **ผลกระทบของการปฏิรูปการศึกษาต่อบัณฑิตศึกษา. ใน**
เอกสารการสัมมนาประจำปี ที่ประชุมคณบดี บัณฑิตวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ครั้งที่
19 เรื่องบัณฑิตศึกษาไทยในทศวรรษหน้า. 15 – 16 พฤศจิกายน 2544
ณ มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี
- 3.3 จรัส สุวรรณเวลา. (2550). **การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสุขในการทำงาน. กรุงเทพฯ :**
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- 3.4 ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง. (2544). **รูปแบบและกลยุทธ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท**
ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย.

- 3.5 ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. (2545). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ**.
กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- 3.4 บุญผดุง ธีระวรรณวิไล. (2550). **การสอนในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงไป
แค่ไหน**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.newfrontier-music.com/article>.
- 3.7 ปิยะสกล สกลสัตยาทร. (2550). **วิสัยทัศน์ร่วม**. มหาวิทยาลัยมหิดล.
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.thaipr.net/nc/printprnews.aspx?newsid>.
- 3.8 มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. (2550). **มหาวิทยาลัยไทย**. เชียงราย : มหาวิทยาลัยแม่ฟ้า
หลวง. (เอกสารอัดสำเนา).
- 3.9 ยงยุทธ ยุทธวงศ์. (2550). **รายงานการประชุมสมัชชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
เพื่อการพัฒนา ครั้งที่ 6 เรื่อง "ประเด็นอุบัติใหม่ที่ต้องใช้วิทยาศาสตร์และ
เทคโนโลยี" 16 กรกฎาคม 2550 ณ ห้องแกรนด์ไดมอนด์บอลรูม ศูนย์แสดงสินค้า
และการประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี**.
- 3.10 สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2543). **รายงานผลการวิจัยเรื่อง
บทบาทและศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21**.
กรุงเทพฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 3.11 สมบัติ อยู่เมือง. (2547). **เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบูรณาการข้ามศาสตร์กับ
มหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.prachatai.com/news/show>.
- 3.12 Perrin, T. (1995). **A Worldwide Management**. New York : Longman.
- 3.13 UNESCO. (2007). **Policy Paper for Change and Development in Higher
Education**. Paris : UNESCO.
- 3.14 Wilson, P. (2008). **Management Training**. [online]. Available :
<http://www.articlesbase.com/management-articles/>.
4. **เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก มี 9 รายการดังนี้**
- 4.1 ไพฑูริย์ สินลารัตน์. (2546). **กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย**.
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ตำราและเอกสาร. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 4.2 ธีรวุฒิ บุญยโสภณ. (2545). **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ**.
กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- 4.3 ฉันทนา จันทร์บรรจง. (2546). **"สถาบันอุดมศึกษาของญี่ปุ่น"**. วารสารเส้นทางปฏิรูป
การศึกษา. 1:7; มิถุนายน 2546.

- 4.4 กัลยา ดิงศภัทย์. (2548). จุฬาราช วาระแห่งชาติ. ข่าวสดออนไลน์.
[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.http://blog.eduzones.com>
- 4.5 สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2548). **ตัวบ่งชี้การศึกษากับความสำเร็จของแผนการศึกษา แห่งชาติ : จากนโยบายสู่การปฏิบัติ.**
(เอกสารอัดสำเนา).
- 4.6 จรัส สุวรรณเวลา. (2550). **การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสุขในการทำงาน.** กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- 4.7 วิรุณ ตั้งเจริญ. (2550). "บัณฑิตต้องคิดเพื่อสังคม". **มติชน** : 31 พฤษภาคม 2550.
- 4.8 Perrin, T. (1995). **A Worldwide Management.** New York : Longman.
- 4.9 UNESCO. (2007). **Policy Paper for Change and Development in Higher Education.** Paris : UNESCO.
5. **เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ มี 16 รายการดังนี้**
- 5.1 จรัส สุวรรณเวลา.(2551). **ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยไทย.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- 5.2 ปรัชญา เวสารัชช. (2543). **หลักการจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- 5.3 มาลี พงกษาพงศา. (2546). **การบริหารองค์การยุคใหม่.** กรุงเทพฯ : สุภาการพิมพ์.
- 5.4 วิษณุ เครืองาม. (2546). **การปฏิรูประบบราชการ. วารสารข้าราชการ. ปีที่ 88 (มกราคม-กุมภาพันธ์) : 1-22.**
- 5.5 วิจารย์ พานิช. (2550). **การบริหารงานวิจัย : แนวคิดจากประสบการณ์.**
กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- 5.6 สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์. (2546). **ผู้นำเหนือผู้นำ.** กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- 5.7 สรรค์ วรอินทร์. (2550). **การปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา
องค์การมหาชนเฉพาะกิจ
- 5.8 อุดุลย์ วิริยเวชกุล. (2550). **การพัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัย : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. การอุดมศึกษาปริทัศน์. 7(11).**
- 5.9 Brown, H. (2008). **Academic Development.** Baltimore : The Johns Hopkins.
- 5.10 Certo, Samuel C. (2000). **Strategic Management : Concepts and Applications.**
New York : McGraw-Hill.
- 5.11 Drucker, B. (1969). **Strategy and Structure.** Cambridge : MIT press.
- 5.12 Kootz, F. (2001). **Principle of Management.** New York : McGraw – Hill.
- 5.13 Main, J. (2002).). **Quality Wars.** New York : Longman.

- 5.14 Rudenstine, C. (2007). *Human Resource Management*. Boston : Allyn and Bacon.
- 5.15 Senge, Peter M. (1999). *Knowledge Management*. New Jersey : Prentice-Hall.
- 5.16 Welch, H. (2002). *Management Excellent*. New York : McGraw – Hill.
6. เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สารนโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) มี 5 รายการดังนี้
- 6.1 คณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,สำนักงาน. (2549). *ยุทธศาสตร์การ พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554)*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- 6.2 คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- 6.3 _____ . *ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ 2547*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- 6.4 คณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษา. *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- 6.5 สภาร่างรัฐธรรมนูญ. *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ.2540 การจัดทำและ แก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2550* กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า. องค์การค้ำของคุรุสภา.
7. เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) นโยบาย หลักการ และแนวคิดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มี 4 รายการดังนี้
- 7.1 คณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- 7.2 สภาสถาบันราชภัฏ, สำนักงาน. (2543). *การเตรียมความพร้อมของสำนักงานสภา สถาบันราชภัฏ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ
- 7.3 สำนักงานเลขาธิการสถาบันราชภัฏ. *ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ พ.ศ. 2547*. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการสถาบันราชภัฏ.
- 7.4 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, (2546). *พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547*.

8. เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์สาระบริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
มี 13 รายการดังนี้

- 8.1 คณะกรรมการอุดมศึกษา. (2549). **อุดมศึกษาเพื่อชุมชนท้องถิ่น**. [ออนไลน์].
เข้าถึงได้จาก : http://www.thaicyberu.go.th/tcuResearch/04_TCURes.
- 8.2 จตุรงค์ ฉายแสง. (2548). **รายงานผลการวิจัย เรื่อง แนวโน้มของคุณภาพและ
มาตรฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับ**. กระทรวงศึกษาธิการ.
- 8.3 ชีรวัดมน์ นิจนตร. (2547). "ข่าวการศึกษา". **ดิจิทัลนิวส์**. 5 (46). พฤศจิกายน 2547.
- 8.4 นพพร ไชยระโยธิน. (2547). "ข่าวปฏิรูปการศึกษา". **ข่าวสด**. 4947(1) 15 มิถุนายน
2547.
- 8.5 ไตรภพ โคตรวงษา. (2550). "จากโพธิyalัยมหาวิทยาลัยสู่มหาวิทยาลัยราชภัฏ".
ราชนครินทร์สู่ศิลปกรรมเพื่อท้องถิ่น ฉบับที่ 2. จะเข็งเทธา : มหาวิทยาลัย
ราชภัฏจะเข็งเทธา.
- 8.6 เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. (2549). "ยุทธศาสตร์ราชภัฏพระนคร". **พระนครนิวส์ฉบับประจำปี
2549**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- 8.7 รัฐพงศ์ บุญญานวัตร. (2547). "การจัดการศึกษา : บันไดสู่ธุรกิจ". **ข่าวสด**. 4921(34)
20 พฤษภาคม 2547
- 8.8 วรวิทย์ จินดาพล. (2550). **การเปลี่ยนแปลงองค์กรวิชาชีพ: กรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏ.
ปริญญานิพนธ์ดุชฎีบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์**. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- 8.9 วิรัตน์ วงษ์รอด. (2547). **รายงานเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้
จาก : <http://library.sru.ac.th/strog/readnews.asp>.
- 8.10 ศักดิ์ชัย เกียรตินาคินทร์. (2548). "อุดมศึกษาเพื่อแผ่นดินไทย ดุลยภาพระหว่างการแข่งขัน
กับความร่วมมือ" **มติชนรายวัน**. 28(9900) 18 เมษายน 2548.
- 8.11 ศิริรัตน์ สิวราวุฒิ. (2550). **รายงานการศึกษาการกู้เงินเรียนผ่านกองทุนกู้ยืมเพื่อ
การศึกษา**. กระทรวงศึกษาธิการ : สำนักงานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา.
- 8.12 เสาวนิต เสาวนานนท์. (2547). "พบผู้บริหาร" **ข่าวสารเพื่อการประชาสัมพันธ์.
นครราชสีมา** : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- 8.13 สุขุม เฉลยทรัพย์. (2546). "วิพากษ์มหาวิทยาลัยภายใต้ สกอ". **มติชนรายวัน** 9261(20).
18 กรกฎาคม 2546.

ตอนที่ 1

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษากระบวนการการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาใน
ประเทศไทยและต่างประเทศ
หมวดที่ 1 แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
1	สุพล วุฒิสเสน (2537)	อุดมศึกษาต้องเก่งทั้งวิชาการในระดับสากล และ เก่งในวิชาการท้องถิ่น	- วิชาการ - วิจัย
2	สุชาติ ประเสริฐรัฐ (2537)	สร้างพัฒนาความรู้วิชาการและเทคโนโลยี ไม่เพียง ให้เหมาะสมกับสังคมของตนเท่านั้น แต่จะต้องถึง ขั้นที่สามารถหาผลประโยชน์เชิงพาณิชย์ จาก การค้ากับนานาประเทศที่มีการแข่งขันสูง	- บริหารจัดการทั่วไป - วิชาการ - งบประมาณ
3	จิตรา เตมีย์ (2540)	1. อังกฤษและออสเตรเลีย จัดสรรงบประมาณใน รูปแบบเงินอุดหนุนทั่วไป มีอิสระไม่เคร่งครัดเรื่อง รายการค่าใช้จ่าย แต่ควบคุมโดยระบบตรวจสอบ บัญชีอิเล็กทรอนิกส์ 2. มีองค์กรอิสระ ทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณ อนุมัติวงเงินตามสูตรและโครงการในรูปแบบ เงินอุดหนุนทั่วไป	งบประมาณ
4	อนุรักษ์ ปัญญา นุวัฒน์ (2543)	มีมุมมอง 3 ระบบ คือ 1. ระบบส่ง นำแนวคิดองค์รวมถ่ายทอด เรียนรู้ ทำแผนปฏิบัติเชื่อมโยงกับบริบทด้านนโยบายของ รัฐ ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม ในระดับโลก ภูมิภาค ชาติ และชุมชน แล้วจัดการ “ส่ง” เนื้อหาไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ 2. ระบบบริการ เป็นปัจจัยป้อนกระบวนการ ถ่ายทอดการเรียนรู้สู่กลุ่มเป้าหมาย 3. ระบบสนับสนุน บริหารจัดการ สนับสนุนระบบ ส่ง และระบบบริการ ควบคุมทิศทางการดำเนินงาน	- วิชาการ - วิจัย - บริหารจัดการทั่วไป - งบประมาณ
5	สุมณฑา พรหมบุญ (2544)	1. ประยุกต์ใช้ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. ขับเคลื่อนการบริหารจัดการไปพร้อมกับ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสังคมการเรียนรู้	- วิชาการ - การวิจัย - บริหารจัดการทั่วไป

หมวดที่ 1 แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ (ต่อ)

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
6	วิชฌู เครื่องาม (2546)	ปรับโครงสร้าง ลดขนาด มีรูปแบบองค์กร และการ จ้างงานที่หลากหลาย สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจใหม่	บริหารจัดการทั่วไป
7	ทรงพล โสภณ (2546)	มีกลยุทธ์ในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนา บทบาทหัวหน้างาน และกลยุทธ์การพัฒนาการมี ส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	ทรัพยากรมนุษย์
8	มาลี พงษ์ชาพงศา (2546)	ประเทศสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น อาศัยพลังเอกชน ในการพัฒนาสังคม ใช้กลไกทางกฎหมายออก นโยบายให้ฝ่ายบริหารมีวิสัยทัศน์เข้าร่วมใน กระบวนการจัดการศึกษา โดยรัฐทำหน้าที่ ประสานระบบ และสร้างกลไกความร่วมมืออย่าง เป็นรูปธรรม	- วิชาการ - บริหารจัดการ ทั่วไป
9	ประกอบ คุณารักษ์ (2547)	เป็น "ตลาดการศึกษา" เพื่อรองรับ "ลูกค้าผู้เรียน" เน้นการศึกษาไร้พรมแดน และมุ่งสู่ มาตรฐานสากล	- วิชาการ - บริหารจัดการ ทั่วไป
10	พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย (2547)	เป็นองค์กรนิติบุคคล สามารถจัดการอย่าง เบ็ดเสร็จในตนเอง	บริหารจัดการทั่วไป
11	สมาคมมหาวิทยาลัย นานาชาติ (2549)	มีเป้าหมาย มีจุดยืนของตนเอง ยอมรับหลักการ มาตรฐานอุดมศึกษาโลก ในการเสริมสร้างความ เสมอภาค การเข้าถึงองค์ความรู้ คุณภาพ อุดมศึกษา และสร้างคนเพื่อเสริมสร้างสังคมที่ดี	- บริหารจัดการ ทั่วไป - ทรัพยากรมนุษย์
12	เปรม ตินสุลานนท์ (2550)	มีส่วนสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สังคมให้มีคุณค่ายิ่งต่อการสร้างความรู้คู่คุณธรรม	ทรัพยากรมนุษย์
13	วิจิตร ศรีธำณ (2550)	1. บริหารจัดการองค์ความรู้ พัฒนาแรงงาน ความรู้ที่มีคุณภาพและปริมาณที่เพียงพอ 2. บริการวิชาการและผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการของผู้ลงทุน 3. เชื่อมต่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคมโลก	- วิชาการ - บริหารจัดการ ทั่วไป
14	Weidman and Yeager (1999)	อุดมศึกษามองโกเลีย ยกกระตือรือร้นการศึกษา ไม่อยู่ ภายใต้การจัดการของรัฐ ขยายตลาดอาชีพรองรับ บัณฑิตด้วยการทำงานที่พัฒนาสังคม	- วิชาการ - บริหารจัดการ ทั่วไป

หมวดที่ 1 แนวคิดในการบริหารจัดการอุดมศึกษาแนวใหม่ (ต่อ)

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
15	Castro and Levy (2001)	1. ผู้สอนต้องเป็นมืออาชีพ 2. พัฒนาหลักสูตร เลือกสรรอาจารย์ผู้สอนและ ประเมินผลผลิต	บริหารจัดการทั่วไป
16	Mc Burnie (2002)	เพิ่มบทบาทในการให้บริการ ขายสินค้า และบริหาร “แบรนด์” ของตนเอง	บริหารจัดการทั่วไป
17	Bruce Marshall (2004)	ศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับงบประมาณ ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของสถาบันต่อนักศึกษา 1 คน (ใน สหรัฐอเมริกา) และให้เงินทุนแบบสมทบ (Matching Fund)	งบประมาณ
18	Oketch (2004)	วิเคราะห์ สังเคราะห์ การวางแผนอุดมศึกษาเพื่อ พัฒนาและบริหารจัดการในระยะยาว รongรับความ ต้องการหลากหลายของผู้เรียนในภาคพื้นทวีป	บริหารจัดการทั่วไป
19	Clark (2005)	เป็น “ตลาดวิชา” วิชาทุกจกทุกรูปแบบ ร่วมมือกับ หน่วยงานภายนอก ผลประโยชน์ทั้งหมดจะต้องเป็น ของมหาวิทยาลัยและผู้เรียนเท่านั้น มหาวิทยาลัย จึงจะเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกเทศ	- วิชาการ - บริหารจัดการทั่วไป
20	Knight (2005)	เป็นมหาวิทยาลัยเครือข่ายข้ามชาติ เน้นนวัตกรรม การอุดมศึกษา ทั้งภาครัฐ เอกชน บริษัท จัดการ แบบเบ็ดเสร็จทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ กฎหมาย และการออกปริญญาบัตรร่วมกัน โดยไม่ มุ่งผลกำไร	- วิชาการ - บริหารจัดการทั่วไป - งบประมาณ
21	UNESCO (2008)	จัดหลักสูตร สหวิทยาการ ให้ผู้เรียนเกิดทักษะ “การ จัดการ” ยืดหยุ่น มีความแปลกใหม่ และมีความรู้ อย่างยั่งยืน	- วิชาการ - บริหารจัดการทั่วไป
22	Vest (2008)	1. มีวิธีประยุกต์ให้อุดมศึกษาสอดคล้องกับบริบท การเมือง วัฒนธรรมของแต่ละประเทศ 2. ผู้สอนและผู้เรียนเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แต่ สะดวกที่สุดในการค้นคว้าหาข้อมูลทาง อิเล็กทรอนิกส์	- บริหารจัดการทั่วไป - งบประมาณ

หมวดที่ 2 แนวคิดในเรื่องนวัตกรรม และการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย

ลำดับที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการด้าน
1	ประกอบ คุปรัตน์ (2538)	เปลี่ยนระบบรวมศูนย์ ไปสู่การกระจายอำนาจ	บริหารจัดการทั่วไป
2	วิจิตร จันทรากุล และคณะ (2538)	มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีตัวแทนระดับบริหารจากหน่วยงานอื่นมาร่วมในการวางแผนนโยบาย	บริหารจัดการทั่วไป
3	สุชาติ เมืองแก้ว (2538)	บุคลากรอุดมศึกษาทั้งมีโลกทัศน์สากล มีมาตรฐานในการทำงานในระดับนานาชาติ	ทรัพยากรมนุษย์
4	พรชูลี อาชาวอำรุง (2539)	1. เน้นหลักสูตรสมัยใหม่ เช่น หลักสูตรปริญญาตรี หลักสูตรนานาชาติ ระบบการเรียน 2 ภาษา 2. เป็นสถาบันทรัพยากรเส้นทางปัญญา	วิชาการ
5	อาทิตย์ อุไรรัตน์ (2541)	ต่อต้านระบบรวมศูนย์ของไทย องค์กรใหม่ เป็นแบบของกลุ่มย่อย ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับโลกภายนอกได้ โดยตรง	บริหารจัดการทั่วไป
6	รูปบุตร ชมเสวี (2544)	1. บุคลากรเป็นผู้ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และชอบการเปลี่ยนแปลง 2. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	ทรัพยากรมนุษย์
7	อมรวิทย์ นาครทรรพ (2544)	ดำเนินการวิจัยร่วมกับเวทีอุดมศึกษานานาชาติ มีกรอบประเด็นหลักของการพัฒนา 10 ประการ คือ วิสัยทัศน์อุดมศึกษา การผลิตบัณฑิต กิจการรักศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ ความร่วมมือกับภาคเอกชน ความเป็นสากล ระบบบริหาร และทรัพยากรและการเงิน	- วิจัย - บริหารจัดการทั่วไป
8	ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2545)	มีนโยบายอย่างจริงจังในการสร้างจิตสำนึกของครูอุดมศึกษา ให้รับผิดชอบต่อหน้าที่การสอน วิจัย บริการวิชาการให้กับชุมชนและสังคม รวมทั้งสร้างวิญญานความเป็นครูอุดมศึกษาที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความซื่อสัตย์ต่ออาชีพ	ทรัพยากรมนุษย์
9	จรัส สุวรรณเวลา (2545)	ต้องมีอาจารย์ที่เป็นเลิศ อุทิศตน มีความสุขจากการที่ได้ทำงานวิชาการ วิจัย การวิจัย คือ วิถีชีวิต ไม่ใช่เป็นเพียงแค่วิชาการ แต่เป็นเครื่องมือในการศึกษา	- วิชาการ - วิจัย

หมวดที่ 2 แนวคิดในเรื่องนวัตกรรม และการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
10	จรัส สุวรรณเวลา (2545)	ต้องมีอาจารย์ที่เป็นเลิศ อุทิศตน มีความสุขจาก การที่ได้ทำงานวิชาการ วิจัย การวิจัย คือ วิถีชีวิต ไม่ใช่เป็นเพียงแคโครงการ แต่เป็นเครื่องมือใน การศึกษา	- วิชาการ - วิจัย
11	ทศไนย สุวรรณะขง (2546)	แนวโน้มของมหาวิทยาลัยเอกชนในอนาคต จะมี ความสมบูรณ์แบบมากขึ้น มีการผลิตงานวิจัยและ สร้างองค์ความรู้ใหม่เพิ่มมากขึ้น มีความ หลากหลายทั้งทางด้านคณะและสาขาวิชา ที่ สามารถรองรับความต้องการของนักศึกษาได้อย่าง ทั่วถึง มีความโดดเด่นทางด้านวิชาการและวิชาชีพ มากยิ่งขึ้นตามความถนัดของแต่ละมหาวิทยาลัย	บริหารจัดการทั่วไป
12	พิภพ อุดร (2546)	ออกแบบกลไกในการจูงใจ การตอบแทน และการ ประเมินผลของสถาบันอุดมศึกษา โดยมุ่งที่การ ขยายตัวของการผลิต สื่อวิชาการที่มีคุณภาพ มี เนื้อหาที่เหมาะสม มีองค์ความรู้สอดคล้องกับ สภาพชุมชน สังคมไทยอย่างแท้จริง	- วิชาการ - บริหารจัดการทั่วไป
13	พระมหาน่วม สุจิตโต (2546)	มีนโยบายและมาตรการในเรื่องการส่งเสริม มาตรฐานของบุคลากรในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ได้ มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานของทบวง ทั้งใน ด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์ทางวิชาการและ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	ทรัพยากรมนุษย์
14	สำนักงานสภาสถาบัน ราชภัฏ (2546)	พัฒนาอาจารย์ด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ด้าน ภาษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และด้านครุ ศาสตร์ เป็นทั้งนักวิชาการ และนักวิชาชีพ เป็นที่ เชื่อถือ และเป็นที่ยังของสังคมได้	ทรัพยากรมนุษย์
15	บุญเสริม วิสกุล และ คณะ (2546)	- จัดรูปแบบงบประมาณ และการเงินแบบมุ่ง ผลงาน ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ - ให้สถาบันอุดมศึกษาไทยพึ่งตนเองโดยการเพิ่ม ค่าเล่าเรียน เป็นต้น	งบประมาณ
16	ทักษิณ ชินวัตร (2544)	เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในด้านการ บริหารจัดการเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ	บริหารจัดการทั่วไป

หมวดที่ 2 แนวคิดในเรื่องนวัตกรรม และการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
17	สมจิต อุดม (2548)	ผู้เรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง กล้าคิด คิด กว้าง คิดสลับซับซ้อน คิดวางแผน คิดตัดสินใจ คิด ให้รู้ทั่วถึงกัน คิดอย่างสร้างสรรค์	- วิชาการ - ทรัพยากรมนุษย์
18	มณฑล สงวนเสริมศรี (2549)	1. งานวิจัยเป็นตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยในอนาคต 2. กำหนดแผนงานวิจัยให้สอดคล้องกับนโยบายของ ประเทศ เป็นศูนย์ประสานงานวิจัยกับหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอก ผลักดันการนำผลงานวิจัยไปใช้ เพื่อดำเนินงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพสูงสุด	วิจัย
19	จรัส สุวรรณเวลา (2550)	การปรับเปลี่ยนในระดับบุคคล เป็นปัจจัยหลักที่ กำหนดความสำเร็จในอนาคต อาจารย์นักวิชาการ และนักวิชาชีพ จะเป็นผู้ที่มีทั้งความลึกและความ กว้าง	ทรัพยากรมนุษย์
20	วิจิตร ศรีธำณ (2550)	แนวปฏิบัติ 6 ด้านในการปฏิรูปการศึกษาไทย 1. ต้องมีอิสระและธรรมาภิบาล 2. มีระบบติดตามตรวจสอบ ประเมินผล 3. มีระบบงบประมาณแบบใหม่ 4. เกิดเกณฑ์มาตรฐานใหม่ๆในการเรียนการสอน 5. มีการจัดหลักสูตรและการสอนแนวใหม่ 6. บูรณาการการเรียนกับการทำงาน	- บริหารจัดการทั่วไป - วิชาการ - งบประมาณ
21	สุรินทร์ พิศสุวรรณ (2550)	1. เปิดมหาวิทยาลัยเพื่อบุคลากรโลก 2. แลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยใน ภูมิภาค แลกเปลี่ยนอาจารย์และนักศึกษา 3. ตั้งเป้าหมายไว้ว่า 20 ปีข้างหน้า ประเทศไทยจะ เป็นศูนย์กลางทางการศึกษา หรือ Education Hub โดยอาจเริ่มจากรับนักศึกษาจากประเทศเพื่อนบ้าน มาเรียน เช่น พม่า ลาว กัมพูชา ซึ่งเมื่อมีการเริ่มแล้ว ก็จะมีผลกระทบในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนา สื่อ หลักสูตรการเรียนการสอน นโยบาย และ กฎหมายต่าง ๆ ที่ต้องปรับให้รองรับการเป็น ศูนย์กลางการศึกษา ได้แก่ เรื่องภาษี หรือระเบียบ การรับอาจารย์จากต่างประเทศมาสอน	- บริหารจัดการทั่วไป - วิชาการ - ทรัพยากรมนุษย์

หมวดที่ 2 แนวคิดในเรื่องนวัตกรรม และการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย (ต่อ)

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
22	อดุลย์ วิริยะเวชกุล (2550)	นวัตกรรมใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการบริการใหม่ นั้นจะเกิดจากการวิจัย การวิจัยที่อยู่ใน มหาวิทยาลัย ถ้ามหาวิทยาลัยไม่มีการวิจัยที่จะ สร้างนวัตกรรมใหม่ ประเทศชาติก็ไม่สามารถจะ เจริญเพื่อแข่งกับประเทศอื่นได้	- วิชาการ - งบประมาณ
23	บุญสม ศิริบำรุงสุข (2551)	1. การผลิตบัณฑิตวันนี้มองแค่ทศวรรษนี้ไม่ได้แล้ว 2. บัณฑิตที่ผลิตออกไปสู่ตลาดจะต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะสามารถแข่งในระดับโลกได้	ทรัพยากรมนุษย์

หมวดที่ 3 คุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
1	สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2543)	เสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ทรัพยากรมนุษย์
2	เกษม วัฒนชัย (2544)	จัดการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนจากภูมิหลังที่มี ความสามารถหลากหลายเข้าเรียนได้มากที่สุด	วิชาการ
3	ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง (2544)	เป็นมหาวิทยาลัยบริษัท (Corporate University) เป็นการศึกษาตลอดชีวิต สังคมมี ส่วนร่วม	วิชาการ
4	ธีรวุฒิ บุญยโสภณ (2545)	เป็นศูนย์ประสานงานกับภาคเอกชนในเรื่องของ ฐานข้อมูล ในเรื่องของ E-commerce, E-industry, E-society หรือไปถึง E-education, E-learning โดยมหาวิทยาลัยจะต้องสร้างระบบ นี้ให้เข้มแข็งเพราะเป็นจุดที่จะทำให้เกิดความ เข้มแข็งทางวิชาการ โดยความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัยกับภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ	- วิชาการ - วิจัย
5	สมบัติ อยู่เมือง (2547)	1. จะต้องมีองค์ความรู้เชิงบูรณาการข้ามศาสตร์ มากขึ้น 2. มีสาระเนื้อหาวิชา (Content) ที่สามารถ นำไปใช้ได้จริงในการเรียนการสอนและการวิจัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน	- วิชาการ - วิจัย
6	กัลยา ติงศภทิพย์ (2548)	การใฝ่รู้เป็นส่วนสำคัญของการอุดมศึกษาใน ปัจจุบันและอนาคต	วิชาการ
7	จรัส สุวรรณเวลา (2550)	สถาบันแต่ละแห่งต้องมีปณิธาน พันธกิจ และ ค่านิยมหลักที่ชัดเจน และใช้เป็นเครื่องกำกับ เป้าหมาย และกิจการของสถาบันได้	บริหารจัดการทั่วไป
8	บุปผวรรณ ธีระวรรณวิไล (2550)	การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ลักษณะการเรียนรู้ จะเปลี่ยนไป จะเป็นการเรียนในลักษณะของ การศึกษานอกระบบ คือผู้เรียนมีความยืดหยุ่น มาก ไม่ยึดติดกับสถานที่เรียน ไม่ยึดติดกับ ผู้สอน การเรียนรู้เกิดจากการเรียนโดยตนเอง	วิชาการ

หมวดที่ 3 คุณลักษณะของสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 (ต่อ)

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
9	ปิยะสกล สกลสัตยาทร (2550)	ใช้กระบวนการสร้างเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วม ให้มหาวิทยาลัยมีพลังที่จะเคลื่อนไปข้างหน้า	บริหารจัดการทั่วไป
10	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2550)	มหาวิทยาลัยแห่งศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นที่พึ่ง ของชุมชนด้วยการทำให้เศรษฐกิจท้องถิ่น ที่ มหาวิทยาลัยนั้นตั้งอยู่มีความเข้มแข็ง มหาวิทยาลัยต้องเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรม ซึ่ง อนาคตจะเป็นแหล่งรายได้หลักของ มหาวิทยาลัยเอง เพราะอุตสาหกรรมที่แข่งขันได้ ในอนาคต จะต้องมีการ innovation ซึ่งมีแหล่งผลิต อยู่ในมหาวิทยาลัย	- วิชาการ - บริหารจัดการ ทั่วไป
11	ยงยุทธ ยุทธวงศ์ (2550)	1. องค์กร หรือธุรกิจในประเทศเน้น การศึกษาแบบมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น 2. ผู้สอนต้องเป็นผู้แนะแนวทางการแสวงหา ความรู้มหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้จัดสภาพแวดล้อม ให้มีการวิจัยและการอภิปรายที่เข้มข้นมากขึ้น	- วิชาการ - บริหารจัดการ ทั่วไป
12	Perrin (1995)	ตอบสนองคนอัจฉริยะ คนสร้างสรรค์และคนที่ ชอบทำงานร่วมกัน และแผนการเรียนการสอน เป็นแบบที่ปรับตัวกับอนาคต นำตื่นเต้นและตรง ประเด็นเนื้อหา	วิชาการ
13	UNESCO (2007)	1. เป็นสถาบันการเรียนรู้แบบยั่งยืนตลอดชีวิต 2. เป็นอุตสาหกรรมการศึกษา	- วิชาการ - บริหารจัดการ ทั่วไป
14	Wilson (2008)	1. มีการบริหารจัดการที่ดี มีความยอดเยี่ยมด้าน การเรียนการสอนและการวิจัย 2. ให้ความสำคัญกับนักศึกษาในการดำเนิน กิจกรรมต่างๆ โดยมีความเป็นนานาชาติ มีการ พัฒนาเชิงธุรกิจและมีความเป็นมืออาชีพ	- วิชาการ - บริหารจัดการทั่วไป

หมวดที่ 4 ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
1	ธีรฤทธิ บุญยโสภณ (2545)	สามารถช่วยเหลือประเทศชาติในด้าน การศึกษา เศรษฐกิจ และการสร้างงานให้กับ ชุมชนในท้องถิ่น มากกว่าชุมชนเมืองใน ปัจจุบัน	วิชาการ
2	ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2546)	มีผู้บริหารจัดการเต็มรูปแบบ (Managerialism with strong executive)	บริหารจัดการทั่วไป
3	ฉันทนา จันทร์บรรจง (2546)	มุ่งการศึกษาในระดับอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับ การจ้างงาน และการพัฒนาประเทศ	- บริหารจัดการทั่วไป - วิชาการ
4	กัลยา ดิงศภักดิ์ (2548)	มุ่งความเป็นเลิศด้านความรู้ท้องถิ่นและภูมิภาคจน อยู่ในระดับเป็นที่อ้างอิงในระดับโลกพร้อมกันได้	วิชาการ
5	สำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ (2548)	1. เชื่อมโยงการศึกษากับกระแสโลกาภิวัตน์และ จริยธรรม 2. จัดทำงบประมาณแบบ Real Zero Growth คือ มีความชัดเจน และเน้นผลสัมฤทธิ์	- วิชาการ - งบประมาณ
6	จรัส สุวรรณเวลา (2550)	ความรู้ที่เป็นองค์รวม เน้นความพอดี และทางสาย กลางตรงตามแนวปรัชญาตะวันออกจะเป็นคำตอบ ของมนุษยชาติในอนาคต	วิชาการ
7	วิรุณ ตั้งเจริญ (2550)	มีความเป็นเลิศ มีความลุ่มลึกทางวิชาการ มี ผลกระทบเพื่อสร้างสังคมที่เฉลี่ยมวลลาด มี สติปัญญา มีความดีงาม และสันติสุข พร้อมทั้งจะ ชี้นำสังคมให้ถูกทำนองครองธรรมและมีภูมิคุ้มกันที่ เข้มแข็ง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งสร้าง คุณภาพทุกด้าน	- วิชาการ - บริหารจัดการทั่วไป
8	Perrin (1995)	1. ผู้เรียนเป็นผู้กำหนดแบบแผนด้วยตนเอง 2. หลักสูตรที่เชื่อต่อความต้องการในอนาคต และเตรียมผู้เรียนให้ทำงานได้อย่างแท้จริง และ วางกลยุทธ์สำหรับการบรรจุเข้าทำงานไว้ตั้งแต่ ตอนสมัครเรียน 3. เป็นมหาวิทยาลัยที่มีสภาพแวดล้อมการเรียน เสมือนจริงไม่มีวิทยาเขต หรือสถานที่ทาง กายภาพ	- วิชาการ - บริหารจัดการทั่วไป

หมวดที่ 4 ทิศทางการปฏิรูปอุดมศึกษาโลก (ต่อ)

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ	การบริหารจัดการ ด้าน
9	UNESCO (2007)	เปิดช่องว่างด้านคุณภาพระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ของประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศกำลังพัฒนา	- วิชาการ - บริหารจัดการทั่วไป

หมวดที่ 5 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ
1	ปรัชญา เวสารัชช (2543)	การบริหารจัดการยุคใหม่ ผู้บริหารมีอิสระภายในกรอบที่กำหนด ต้องมีการทำงานอย่างมืออาชีพ รวมทั้ง จะต้องเกิดวัฒนธรรมใหม่ที่มุ่งเอาผลเป็นหลัก ไม่ใช่เรื่องของอัตราความสุขเฉพาะตนเป็นหลัก
2	มาลี พฤษชาพงศา (2546)	รัฐควรเป็นผู้สนับสนุน ไม่ใช่ผู้ควบคุม
3	วิษณุ เครืองาม (2546)	ปรับทัศนคติและวัฒนธรรมการทำงานให้มีจิตวิญญาณของการเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซื่อสัตย์สุจริต
4	สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2546)	ผู้นำท้าทายกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ ในการยกระดับอนาคตให้สูงขึ้น และดีขึ้น
5	วิจารณ์ พานิช (2550)	มีอิสระเพื่อทำหน้าที่ให้แก่สังคม ในฐานะ “องค์กรขับเคลื่อนปัญญา” ของสังคม
6	สรรค์ วรินทร์ (2550)	การทำงานในลักษณะภาคีความร่วมมือ และเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิต ระบบบริหารจัดการมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
7	อดุลย์ วิริยะเวชกุล (2550)	การจัดการความรู้หรือ Knowledge Management เป็นการบริหารจัดการความรู้ ภูมิปัญญา ประสบการณ์และศักยภาพด้านต่างๆ ร่วมกันเป็นปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ ประมวลความรู้ บูรณาการความรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติ
8	จรัส สุวรรณเวลา (2551)	การบริหารจัดการที่ดี คือการปกครองสถาบันที่ดี มีผู้นำดี ป้องกันการฉ้อราษฎร์บังหลวง และการเลือกปฏิบัติ
9	Drucker (1969)	ผู้บริหารงานที่มุ่งเน้นจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ต้องจัดการกับการพัฒนาความรู้ และการถ่ายทอดความรู้
10	Senge (1999)	องค์กรสามารถทำให้นุคลากรทุกระดับมีทักษะ ความรู้ และ ประสบการณ์
11	Certo (2000)	กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้นุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
12	Kootz (2001)	การบริหารจัดการที่ดี ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพของงาน วิเคราะห์งานสู่การพัฒนา ช่วยงานวิจัยขององค์กรให้ก้าวหน้า ตรงกับความต้องการของสังคม และทันสมัยกับโลกที่กำลังพัฒนา

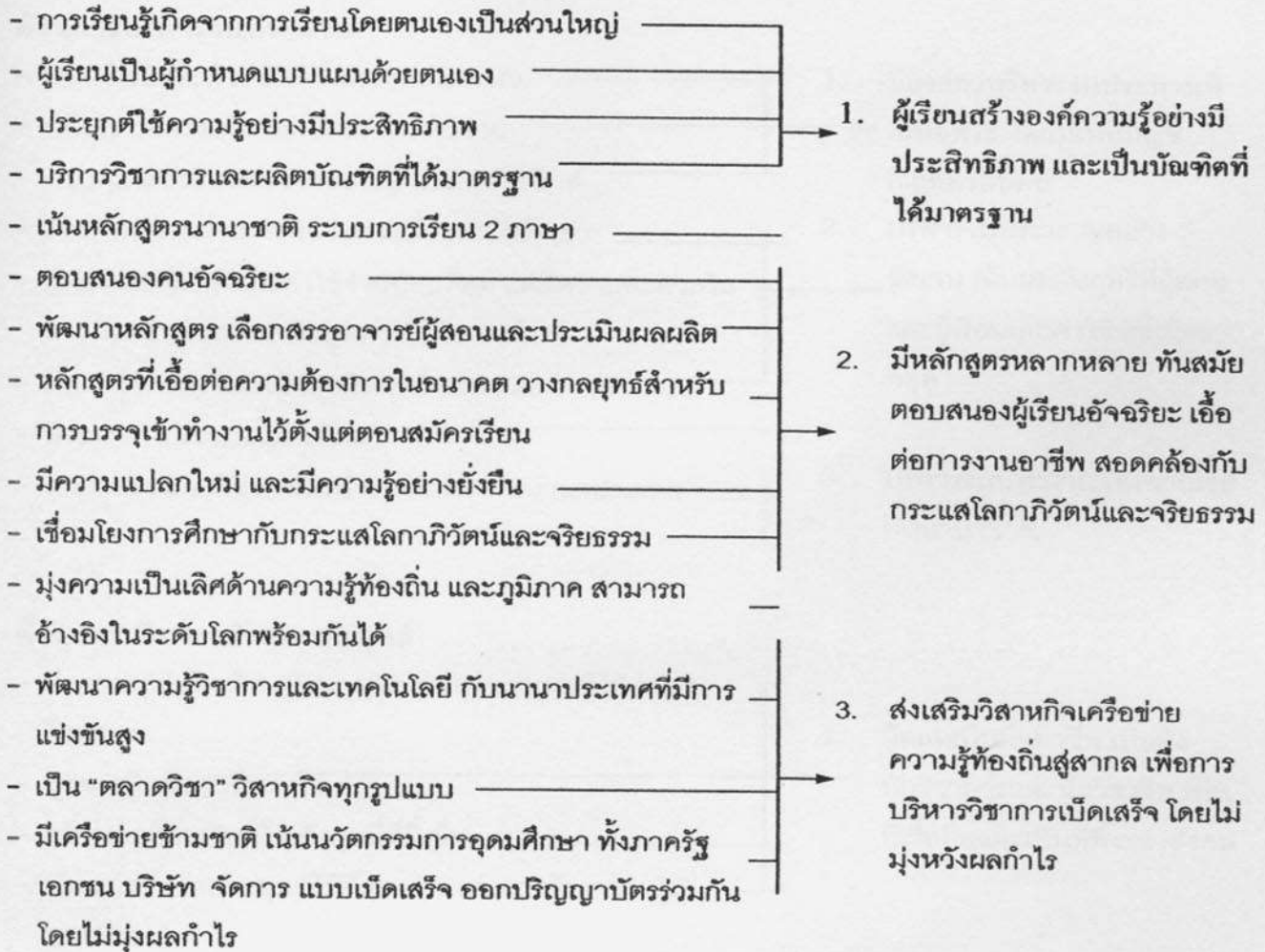
หมวดที่ 5 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ (ต่อ)

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ
13	Main (2002)	การบริหารคุณภาพ (TQM) ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำต้องสนใจเรื่องการผลิตและกระบวนการ ทุ่มเทเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของลูกค้า
14	Welch (2002)	ความสำเร็จขององค์กรมีไฮอยู่ที่การหาทุน แต่อยู่ที่การหาความรู้ และการช่วยเพิ่มความสามารถในด้านนวัตกรรมขององค์กร
15	Rudensine (2007)	การบริหารจัดการที่ดี ผู้นำต้องมีลักษณะเป็น นักระดมทุน นักพัฒนา นักเจรจาต่อรองและประสานงาน และนักบริการ
16	Brown (2008)	มหาวิทยาลัยต้องบริหารจัดการตนเองได้เป็นเอกเทศ โดยไม่ต้องพึ่งพา รัฐบาล

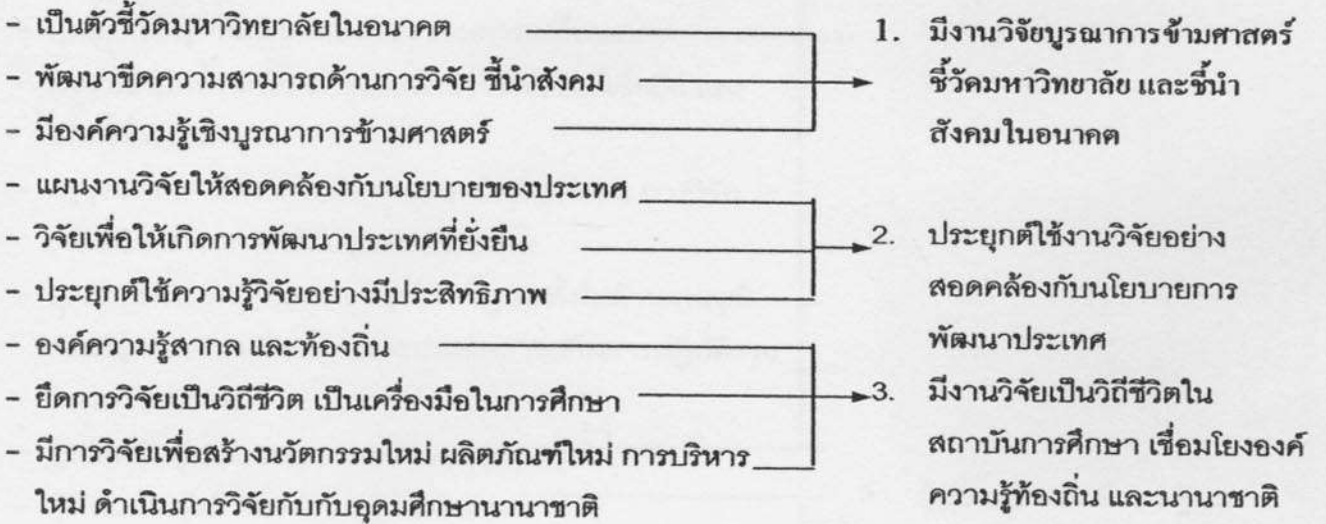
(1) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

- มีปณิธาน พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ชัดเจน กำกับเป้าหมาย และกิจการของสถาบัน
 - มี "การจัดการ" ที่ยืดหยุ่น แต่เบ็ดเสร็จในตนเอง
 - เป็นสถาบันการเรียนรู้แบบยั่งยืนตลอดชีวิต
 - มีเป้าหมาย จุดยืนของตนเอง ยอมรับมาตรฐานอุดมศึกษาโลก
- 1. มีปณิธาน พันธกิจ เป้าหมาย บริหารจัดการเบ็ดเสร็จตาม มาตรฐานอุดมศึกษาโลก
- มีสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เสมือนจริง (Virtual learning)
 - มีรูปแบบองค์กร และการจ้างงานที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ ใหม่
 - มีการพัฒนาเชิงธุรกิจและมีความเป็นมืออาชีพ
 - ประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทการเมือง วัฒนธรรมของแต่ละ ประเทศ
- 2. มีรูปแบบองค์กรที่พัฒนาการ เรียนรู้และสิ่งแวดล้อมเสมือน จริง สอดคล้องกับธุรกิจการเมือง และวัฒนธรรม
- พัฒนาและบริหารจัดการในระยะยาว
 - บริหารจัดการไปพร้อมกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสังคม การเรียนรู้
 - ร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานภายนอก สอดคล้องกับ การจ้างงาน และการพัฒนาประเทศ
 - ขยายตลาดอาชีพรองรับบัณฑิตด้วยมาตรฐานการทำงานที่ พัฒนาสังคม
- 3. ร่วมมือและพัฒนาการบริหาร จัดการกับหน่วยงานอื่น เพื่อ รองรับบัณฑิตด้วยมาตรฐานการ ทำงานที่พัฒนาสังคม
- เชื่อมต่อชุมชน ท้องถิ่น และสังคมโลก
 - เน้นการศึกษาไร้พรมแดน และมุ่งสู่มาตรฐานสากล
 - รองรับความต้องการหลากหลายของผู้เรียนในภาคพื้นที่ทวีป
- 4. มีมาตรฐานสากล เชื่อมต่อ ชุมชนท้องถิ่น และสังคมโลก เพื่อรองรับผู้เรียนในภาคพื้นที่ทวีป

(2) ด้านการบริหารงานวิชาการ



(3) ด้านการบริหารงานวิจัย



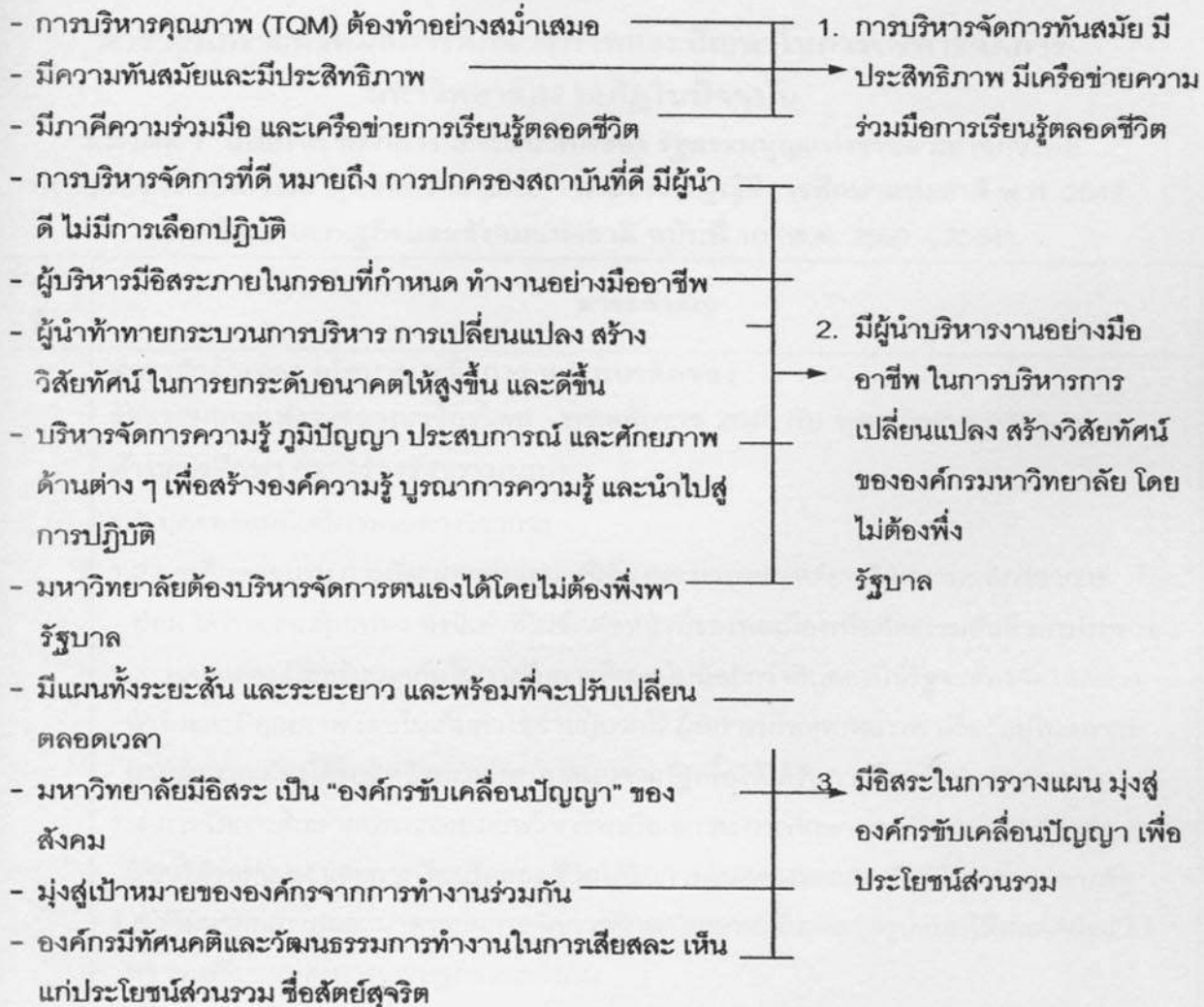
(4) ด้านการบริหารงบประมาณ

- มีองค์กรอิสระทำหน้าที่จัดสรรงบประมาณ
 - มีอิสระไม่เคร่งครัดเรื่องรายการค่าใช้จ่าย
 - ควบคุมโดยระบบตรวจสอบบัญชีอิเล็กทรอนิกส์
 - ศึกษางบประมาณ ค่าใช้จ่าย เฉลี่ยของนักศึกษา
 - ผู้สอนและผู้เรียนเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แต่มีความสะดวกในการค้นคว้า ในการหาข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์
 - มีความชัดเจน และเน้นผลสัมฤทธิ์ (Real Zero Growth)
 - มีระบบงบประมาณแบบใหม่
 - หาผลประโยชน์เชิงพาณิชย์ จากการค้ากับนานาชาติ
1. มีองค์กรบริหารงบประมาณที่เป็นอิสระ โดยระบบบัญชีอิเล็กทรอนิกส์
 2. บริหารงบประมาณอย่างชัดเจน เน้นผลสัมฤทธิ์ที่ผู้สอนและผู้เรียนเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
 3. บริหารงบประมาณเชิงพาณิชย์กับนานาชาติ

(5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- มีอาจารย์ที่เป็นเลิศ อุดมคติ มีความสุขจากการที่ได้ทำงานวิชาการ
 - ผู้สอนเป็นมืออาชีพ
 - สร้างคนเพื่อเสริมสร้างสังคมที่ดียิ่งขึ้น
 - พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่ายิ่งต่อกรสร้างความรู้คู่คุณธรรม
 - เปิดมหาวิทยาลัยเพื่อบุคลากรโลก
 - บุคลากรมีโลกทัศน์สากล มีมาตรฐานในการทำงานในระดับนานาชาติ
 - บุคลากรใฝ่รู้ พัฒนาตนเอง และชอบการเปลี่ยนแปลง
 - อาจารย์เป็นทั้งนักวิชาการและนักวิชาชีพ เป็นที่เชื่อถือ และเป็นที่ยิ่งของสังคม
 - ครูอุดมศึกษา มีความรับผิดชอบต่อการสอน การวิจัย และบริการวิชาการให้กับชุมชนและสังคม
 - บุคลากรมีมาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งในด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์ทางวิชาการ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย
 - ผู้สอนเป็นผู้แนะแนวทางการแสวงหาความรู้
 - ผู้เรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
 - บัณฑิตมีความรู้ความสามารถที่จะแข่งขันในระดับโลกได้
1. ผู้สอนเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งนักวิชาการและนักวิชาชีพ เป็นที่เชื่อถือและเป็นที่ยิ่งของสังคม
 2. บุคลากรมีโลกทัศน์สากล มีมาตรฐานในการทำงานระดับนานาชาติ
 3. ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ และเป็นบัณฑิตที่จะแข่งขันในระดับโลกได้

สรุปวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ มีสาระดังนี้



ตอนที่ 2

ตารางวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

หมวดที่ 1 นโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
พุทธศักราช 2540 และ พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554)

ลำดับ ร	สาระสำคัญ
1	<p>สาระสำคัญของ นโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 กับ พุทธศักราช 2550 ด้านการศึกษา (สภาร่างรัฐธรรมนูญ).</p> <p>1.1 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ</p> <p>1.2 การศึกษาอบรม การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่ผลงานวิจัยตามหลักวิชาการ ย่อม ได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน</p> <p>1.3 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่าง ทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะ ยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกัน</p> <p>1.4 การจัดการศึกษาอบรมขององค์การวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การ เรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้รับการคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ</p> <p>1.5 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม</p> <p>1.6 จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้า ทันท่วงทีการเปลี่ยนแปลง ของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย</p> <p>1.8 ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กร ทางศาสนาและเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพ การศึกษา ให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ</p> <p>1.9 ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา วิจัยในศิลปะวิทยาการแขนงต่างๆและเผยแพร่ข้อมูลผล การศึกษา วิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษา วิจัยจากรัฐ</p>
2	<p>สาระสำคัญของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545)</p> <p>2.1 ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมี ความสุข</p> <p>2.2 เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนและให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p>

หมวดที่ 1 นโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
พุทธศักราช 2540 และ พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) (ต่อ)

ลำดับ ร	สาระสำคัญ
	<p>สาระสำคัญของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (ต่อ)</p> <p>2.4 พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.5 มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ</p> <p>2.6 มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>2.7 มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา</p> <p>2.8 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนา ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2.9 ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา</p> <p>2.10 การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น</p> <p>2.11 การจัดการศึกษามีสามรูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัย 1)การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จ การศึกษาที่แน่นอน 2)การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น โดยเนื้อหาและ หลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม 3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ</p> <p>2.12 เน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสม</p> <p>2.13 หลักสูตรการศึกษามีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงและการค้นคว้าวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม</p> <p>2.14 คณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณาเสนอแนะนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐาน การอุดมศึกษา ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ</p>
3	<p>สาระสำคัญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554 (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)</p> <p>3.1 มองการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนา สถานะ และทิศทางการปรับตัวของประเทศไทย อย่างเป็นรอบด้าน</p> <p>3.2 เตรียมความพร้อมของคนและระบบ ให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>3.3 แสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</p>

หมวดที่ 1 นโยบาย หลักการ และแนวคิดของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
 พุทธศักราช 2540 และ พุทธศักราช 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) (ต่อ)

ลำดับ ที่	สาระสำคัญ
	<p>สาระสำคัญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550 – 2554 (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) (ต่อ)</p> <p>3.4 มองการเปลี่ยนแปลงของบริบทการพัฒนา สถานะ และทิศทางการปรับตัวของประเทศไทย อย่างรอบด้าน</p> <p>3.5 ยึดหลัก “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ควบคู่ไปกับการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวม “คน เป็นศูนย์กลางการพัฒนา” สร้างความสมดุลระหว่างมิติทางวัตถุและจิตใจ</p> <p>3.6 มุ่งพัฒนาสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) ธรรมภิบาล</p> <p>3.7 พัฒนาหรือปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ ทุกระดับ รวมทั้งการปฏิรูปการศึกษาใน ระดับอุดมศึกษา</p>

หมวดที่ 2 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)
นโยบาย หลักการ และแนวคิดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ลำดับ ที่	สาระสำคัญ
1	<p>สาระสำคัญของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2549)</p> <p>1.1 ยกกระดับอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ</p> <p>1.2 ปรับระบบอุดมศึกษา ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>1.3 แก้ปัญหาอุดมศึกษาปัจจุบัน</p> <p>1.4 ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ และธรรมาภิบาล</p> <p>1.5 จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา(จัดระบบอุดมศึกษา)</p> <p>1.6 สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย</p> <p>1.7 เครือข่ายอุดมศึกษานบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลายและเอกภาพเชิงระบบ</p> <p>1.8 เชื่อมรอยต่อกับการศึกษาระดับอื่น</p> <p>1.9 ปฏิรูประบบการเงินอุดมศึกษา</p>
2	<p>สาระสำคัญของนโยบาย หลักการ และแนวคิดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2547)</p> <p>2.1 เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริม วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู</p> <p>2.2 แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล</p> <p>2.3 ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม การผลิตบัณฑิตจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้อง กับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ</p> <p>2.4 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึกและความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่น และของชาติ</p> <p>2.5 เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น</p> <p>2.6 ประสานความร่วมมือ ระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรอื่น ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>2.7 ศึกษา วิจัย ส่งเสริม และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ</p>

หมวดที่ 2 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)

นโยบาย หลักการ และแนวคิดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สาระสำคัญ
3	<p>สาระสำคัญของยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2546)</p> <p>3.1 ปฏิรูปการเรียนการสอน</p> <p>3.2 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร</p> <p>3.3 ประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>3.4 จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.5 พัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม</p> <p>3.6 เปิดโอกาสให้มหาชนเข้าถึงการอุดมศึกษา</p> <p>3.7 ผลิตและพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น</p> <p>3.8 ผลิตและพัฒนาครูสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา</p> <p>3.9 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน</p>

หมวดที่ 3 บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ
1	สุชุม เฉลยทรัพย์ (2546)	มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น ความหมายของท้องถิ่นมีความแตกต่างกันตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง
2	ชีรวัดณ์ นิจนตร (2547)	แม้ว่าจะมีมหาวิทยาลัยราชภัฏถึง 40 แห่ง แต่จำเป็นต้องเร่งพัฒนาขนาดและศักยภาพอีกมาก
3	นพพร ไผ่สระโยธิน (2547)	มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ ให้พึ่งพางบประมาณของตนเอง จึงปรากฏชัดเจนในรูปของธุรกิจศึกษา มีศูนย์การศึกษานอกสถาบันหรือวิทยาเขตจำนวนมาก ทำให้วัฒนธรรมการทำงานตามปรัชญาการศึกษาเพื่อท้องถิ่น ภารกิจของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนไป ไม่มีการที่จะออกไปรับใช้มวลชน การไปทำงานเพื่อรับใช้สังคม
4	รัฐพงศ์ บุญญานวัตร (2547)	มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีภาระหน้าที่การงานการสอนล้มมือครู-อาจารย์ และบุคลากรไม่มีเวลาร่าง
5	วิรัตน์ วงษ์รอด (2547)	งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นงานขนาดเล็ก ไม่มีความต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงของการวิจัย
6	เสาวนิต เสาดานนท์ (2547)	ความต่างบริบท ต่างสิ่งแวดล้อม ต่างศักยภาพ และต่างกันที่ปัจจัยภายนอกที่ต้องแข่งขันดึงงบประมาณ ความเป็นเครือข่ายจะมีได้น้อยมาก เพราะแต่ละแห่งต้องการสร้างจุดเด่น
7	จตุรงค์ ฉายแสง (2548)	มหาวิทยาลัยราชภัฏมีปัญหามากกว่าอุดมศึกษาอื่นๆ ในประเด็นมาตรฐานคุณภาพ ยุทธศาสตร์การศึกษา และกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษากับผู้ใช้บัณฑิต
8	ศักดิ์ชัย เกียรติ นาคินทร์ (2548)	แข่งกันเชิงปริมาณ จนไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้
9	คณะกรรมการ อุดมศึกษา (2549)	มหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง มีคุณภาพการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันมาก
10	เป็รื่อง กิจรัตน์ภร (2549)	1. การรับสมัครนักศึกษาและการเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาทำให้มีข้อโต้แย้ง สิทธิและหน้าที่เกิดขึ้น 2. ตามพ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 บุคลากรผู้บริหารในแต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องศึกษาแก่นแท้ของพ.ร.บ.ฉบับนี้

หมวดที่ 3 บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

ลำดับ ที่	เจ้าของแนวคิด	สาระสำคัญ
11	ไตรภพ โคตรวงษา (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบการศึกษาในปัจจุบันทำให้คนห่างจากความเป็นจริงของชุมชนและท้องถิ่น ใช้กระบวนการทางการตลาดเพื่อเข้าสู่สนามการแข่งขันเพื่อดึงดูด ชวงชิงนักศึกษา 2. เป็นการจัดการศึกษาโดยใช้เครื่องมือทางการตลาดเพื่อมุ่งหวังผลเชิงการค้า (Trade off) แยกมนุษย์ออกจากธรรมชาติและท้องถิ่น
12	วรวิทย์ จินดาพล (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การขาดแคลนบุคลากรในสายการสอน สายสนับสนุน และการบริหาร เป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจใหม่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ 2. ระดับคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา 3. การจัดการศึกษาในสาขาวิชาและโปรแกรมวิชาตามหลักสูตรไม่สามารถตอบสนองความต้องการในสาขาอาชีพที่เป็นความต้องการกำลังคนในแต่ละท้องถิ่น 4. กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังจำกัดอยู่ในห้องเรียน 5. การดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบและกลไกที่กำหนดไว้ยังขาดความต่อเนื่อง มีเพียงหน่วยงาน แทนที่จะเห็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของทั้งองค์การ 6. ภาระงานของคณาจารย์ สูงมาก จึงมีเวลาจำกัดในการวิจัย ไม่มีเวลาใน โครงการวิจัยขนาดใหญ่ ที่เป็นปัญหาของส่วนรวม ผลงานวิจัยที่ค้นพบจึงขาดการเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์ค่อนข้างน้อย
13	ศิริรัตน์ สิวราวุฒิ (2550)	ปัญหาสังคม และเศรษฐกิจ ในกลุ่มของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)

- ปฏิรูประบบการเงินอุดมศึกษา
- ยกระดับอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ
- แก้ปัญหาอุดมศึกษาปัจจุบัน
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการ และธรรมาภิบาล
- จัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา (จัดระบบอุดมศึกษา)
- เชื่อมรอยต่อกับการศึกษาระดับอื่น
- สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย
- ปรับระบบอุดมศึกษาให้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- เครือข่ายอุดมศึกษานบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ

1. ยกระดับอุดมศึกษา ปรับระบบการบริหารจัดการเพื่อผลิตผลที่มีคุณภาพ
2. จัดระบบอุดมศึกษาเพื่อให้รองรับและเชื่อมโยงกับการศึกษาทุกระดับ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. ขยายเครือข่ายอุดมศึกษา รองรับความหลากหลาย และการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

นโยบาย หลักการ และแนวคิดของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

- เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการทางสังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู
- ศึกษา วิจัย ส่งเสริม และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
- แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
- ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม การผลิตบัณฑิตต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
- เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำคัญและความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
- เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น
- ประสานความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน และองค์กรอื่น ทั้งในและต่างประเทศ

1. พัฒนาท้องถิ่น ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ สืบสานโครงการพระราชดำริบนพื้นฐานภูมิปัญญาไทยและสากล
2. บัณฑิตมีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพ สำนึกรักวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมชาติ
3. ร่วมมือกับชุมชนโดยใช้กลไกทางเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

- ปฏิรูปการเรียนการสอน
- ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร
- ประกันคุณภาพการศึกษา
- จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
- พัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม
- เปิดโอกาสให้มหาชนเข้าถึงการอุดมศึกษา
- เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
- ผลิตและพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

1. ปฏิรูปและส่งเสริมระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผลิตและพัฒนาบุคลากรโดยร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นด้วยการใช้กลไกเทคโนโลยีที่เหมาะสม

บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น ความหมายของท้องถิ่น มีความแตกต่างกันตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง
- ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 บุคลากรผู้บริหารในแต่ละมหาวิทยาลัยจะต้องศึกษาแก่นแท้ของ พ.ร.บ. ฉบับนี้
- แต่ละแห่งมีความคิดว่า ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยแล้วจะต้องเป็นอิสระ การรวมกลุ่มกันเป็นไปได้ยาก เพราะแต่ละแห่งต้องการเติบโตไปในทิศทางของตนเอง แนวโน้มว่าจะแยกออกจากกัน
- ความต่างบริบท ต่างสิ่งแวดล้อม ต่างศักยภาพ และต่างพื้นที่ปัจจัยภายนอก ที่ต้องแข่งขันดึงแบ่งงบประมาณ ความเป็นเครือข่ายจะมีได้น้อยมาก เพราะแต่ละแห่งต้องการสร้างจุดเด่น
- แม้ว่าจะมีมหาวิทยาลัยราชภัฏถึง 40 แห่ง แต่จำเป็นต้องเร่งพัฒนาขนาด และศักยภาพอีกมาก
- มหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง มีคุณภาพการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันมาก
- การขาดแคลนบุคลากรในสายการสอน สายสนับสนุน และการบริหาร เป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจใหม่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ
- ระดับคุณวุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา
- มหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันมีภาระหน้าที่การงานการสอนล้มมือ ครู-อาจารย์ และบุคลากรไม่มีเวลาว่าง
- ภาระงานของคณาจารย์สูงมาก จึงมีเวลาจำกัดในการวิจัย ไม่มีเวลาในโครงการวิจัยขนาดใหญ่ ที่เป็นปัญหาของส่วนรวม ผลงานวิจัยที่ค้นพบจึงขาดการเผยแพร่ และนำไปใช้ประโยชน์ค่อนข้างน้อย
- งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นงานขนาดเล็ก ไม่มีความต่อเนื่อง และการเชื่อมโยงของการวิจัย
- การจัดการศึกษาในสาขาวิชาและโปรแกรมวิชาตามหลักสูตร ไม่สามารถตอบสนองความต้องการในสาขาอาชีพที่เป็นความต้องการกำลังคนในแต่ละท้องถิ่น
- กระบวนการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังจำกัดอยู่ในห้องเรียน
- การดำเนินภารกิจประกันคุณภาพการศึกษาตามระบบ และกลไกที่กำหนดไว้ ยังขาดความต่อเนื่อง มีเพียงหน่วยงาน แทนที่จะเห็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมของทั้งองค์การ
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมีปัญหามากกว่าอุดมศึกษาอื่น ๆ ในประเด็นมาตรฐานคุณภาพ ยุทธศาสตร์การศึกษา และกระบวนการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษากับผู้ใช้บัณฑิต

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพและการจัดการที่แตกต่างกันมาก ไม่สามารถปฏิบัติตามแก่นแท้ของมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2547

2. อาจารย์มุ่งภาระงานสอน ขาดการทำงานวิจัยที่มีคุณภาพ อีกทั้งคุณวุฒิของอาจารย์ไม่สอดคล้องกับเกณฑ์อุดมศึกษา

3. การจัดหลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนการสอนขาดคุณภาพ ไม่มีระบบและกลไกประกันคุณภาพที่เป็นมาตรฐาน เพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง

บริบทและข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

- แข่งกันเชิงปริมาณ จนไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้
- ปัญหาสังคม และเศรษฐกิจ ในกลุ่มของนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- การรับสมัครนักศึกษาและการเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษา ทำให้มีข้อได้เปรียบและหน้าที่เกิดขึ้น
- มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้พึ่งพางบประมาณของตนเอง จึงปรากฏชัดเจนในรูปของธุรกิจศึกษา มีศูนย์การศึกษานอกสถาบันหรือวิทยาเขตจำนวนมาก ทำให้วัฒนธรรมการทำงานตามปรัชญาการศึกษาเพื่อท้องถิ่น ภารกิจของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนไป การที่จะออกไปรับใช้มวลชน การไปทำงานเพื่อรับใช้สังคมหายไป
- ระบบการศึกษาในปัจจุบันทำให้คนห่างจากความเป็นจริงของชุมชนและท้องถิ่น ใช้กระบวนการทางการตลาดเพื่อเข้าสู่สนามการแข่งขันเพื่อดึงดูดช่วงชิงนักศึกษา
- เป็นการจัดการศึกษาโดยใช้เครื่องมือทางการตลาด เพื่อมุ่งหวังผลเชิงการค้า (Trade off)
- เป็นการจัดการศึกษาที่เน้นวิชาการแบบแยกส่วน แยกมนุษย์ออกจากธรรมชาติ และท้องถิ่น ขาดการเชื่อมโยง บูรณาการกับทรัพยากรธรรมชาติ ภูมิสังคม และวัฒนธรรมไทย
- การจัดการศึกษาเป็นไปตามกระแสของเศรษฐกิจแบบทุนนิยม เป็นเพียงการยกระดับเลื่อนขั้นทางการศึกษา ไม่สามารถกำหนดทิศทาง และชี้นำการพัฒนาประเทศให้เกิดความสมดุล และยั่งยืนบนพื้นฐานของทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และภูมิปัญญาไทย

4. การจัดการศึกษาเป็นเชิงพาณิชย์ นิสิตไม่มีองค์ความรู้ และศักยภาพที่จะเป็นบัณฑิตเพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เอกสารประกอบการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
เอกสารประกอบการสนทนากลุ่มผู้แทน-
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

แบบสัมภาษณ์บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บริบทของการสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผลของการศึกษาวิจัยดังกล่าวจะเป็นฐานสนับสนุนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ลักษณะของแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์มีลักษณะปลายเปิด ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถตอบได้แบบอิสระตามข้อค้นพบเหตุการณ์ ความคิดเห็น และวิจารณ์ญาณของผู้ให้สัมภาษณ์ตามความเป็นจริงมากที่สุด การตีความและการนำไปใช้

ผู้วิจัยจะนำคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์มาสรุปวิเคราะห์สาระ และสังเคราะห์ในภาพรวม และถือเป็นข้อมูลเฉพาะที่ไม่มีผลเสียหายใดๆ ต่อสถาบันของผู้ให้สัมภาษณ์ แต่จะมีประโยชน์ในการนำไปพัฒนาการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

ขั้นตอนการสัมภาษณ์

1. ข้อมูลเฉพาะ

แหล่งข้อมูล (มหาวิทยาลัย).....

ผู้ให้ข้อมูล (ชื่อและตำแหน่ง).....

วันที่ให้สัมภาษณ์..... เวลา..... สถานที่.....

2. ประเด็นแสดงความคิดเห็น

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏภายหลังการใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏครบ 5 ปี

2.1 กฎระเบียบของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2 ข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สภาพ/ปัญหา

2.3 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารจัดการทั่วไป

2.4 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านวิชาการ

2.5 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารงบประมาณ

2.6 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารงานวิจัย

2.7 การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.8 บริบทอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศ

2.9 ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

สิ่งที่ส่งมาด้วย

ตารางแสดงแนวทางในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏตามนโยบาย หลักการ ยุทธศาสตร์ กับบริบท และข้อจำกัดของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

วันพฤหัสบดีที่ 19 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2552

เวลา 13.00 – 16.00 น.

ณ ห้องประชุมบัณฑิตศึกษา (ห้อง 693)

อาคาร 100 ปี่ศรีสุริยวงศ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบสภาพปัญหาของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อนำสู่การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ในอนาคต ดังนี้

ตารางสรุปสภาพปัญหาของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

การบริหารจัดการ 5 ด้าน	ประเด็นปัญหา
1. การบริหารจัดการทั่วไป	1.1 มีเงื่อนไข ซัดจำกัดในโครงสร้างการบริหารงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏเก่าที่มีอายุยาวนาน 1.2 มีข้อจำกัดไม่ยืดหยุ่นต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง 1.3 มิได้มุ่งที่ผู้รับบริการ คือ นิสิต นักศึกษา เป็นสำคัญ ขาดกลยุทธ์สร้างความพร้อมแก่ผู้เรียน
2. การบริหารวิชาการ	ภารกิจหลักเน้นการสอน
3. การบริหารงานวิจัย	3.1 จำนวนงบประมาณมีจำกัดและไม่ต่อเนื่อง 3.2 ขาดความพร้อมและการสนับสนุน ทั้งฝ่ายบริหาร อาจารย์ ผู้ช่วยนักวิจัย และแต่ละกลุ่มมีความสนใจแตกต่างกัน 3.3 ผลการวิจัยไม่ได้นำไปใช้พัฒนาอย่างที่ควรจะเป็น
4. การบริหารการเงินและงบประมาณ	4.1 แหล่งที่มาของเงินทุนจากงบประมาณของรัฐลดลง 4.2 บุคลากรขาดความรู้การจัดทำระบบอิเล็กทรอนิกส์
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	ไม่ได้คนดีมีคุณภาพมาสอนในมหาวิทยาลัย เพราะแรงจูงใจ ค่าตอบแทนต่ำ และระเบียบขั้นตอนไม่ชัดเจน

มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องตระหนักถึงความสำเร็จในอดีตที่เคยเป็นวิทยาลัยครูปรับเปลี่ยนเป็นสถาบันราชภัฏจนถึงการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุแห่งสภาพปัญหา พร้อมกับพัฒนาความเชี่ยวชาญและเอกลักษณ์บนความหลากหลายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ครอบคลุมพื้นที่บริการทั่วประเทศ ตามปรัชญา เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ทิศทางการพัฒนา ของความเป็นอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

รายนามผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มสนทนาผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชิดชาย แวงเที่ยงธรรม
อดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิรินุช เทียนรุ่งโรจน์
ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
4. อาจารย์บัญชา เกิดมณี
อธิการบดีมหาวิทยาลัยธนบุรี
5. ดร.เทิดชาย ชวช่วยบำรุง
ผู้อำนวยการสำนักประสานงานการพัฒนาและจัดการการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ภายใต้การกำกับของสำนักนายกรัฐมนตรี
6. ดร.เกศินี ไพบรรณ
กรรมการและผู้จัดการบริษัท วายเค เค คอนซัลตติ้งกรุ๊ป
7. คุณจักรนิต พานิชสวัสดิ์
กรรมการและผู้จัดการธนาคารไทยพาณิชย์ สาขา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
8. คุณลักษมี วรประศาสน์
กรรมการและผู้จัดการบริษัทธุรกิจกฎหมายนานาชาติ Vovan Associates S.A.

เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

ผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ร่าง กระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วันพุธ ที่ 22 เดือนเมษายน พ.ศ. 2552

เวลา 13.00 – 16.00 น.

ณ ห้องประชุมบัณฑิตศึกษา (ห้อง 693)

อาคาร 100 ปีศรีสุริยวงศ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

รายนามผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาในการสนทนากลุ่ม
ร่าง กระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิพนธ์ เฮงสมบูรณ์
รองอธิการบดี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมชาย รัศมี
ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วิไฟฤทธิ์ วัฒนานิมิตกุล
คณบดีคณะครุศาสตร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลาวัลย์ พึ่งขจร
ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
6. อาจารย์อาภา วรรณจวี
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและบริการวิชาการ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัศวิทย์ เรืองรอง
กรรมการสภาคณาจารย์และข้าราชการ
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อารีวรรณ เขี่ยมสะอาด
รองผู้อำนวยการสำนักวิเทศสัมพันธ์และศูนย์ภาษา
9. ดร.ดวงรัตน์ กมโกลบล
ประธานบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วาระการประชุมกลุ่มสนทนามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
เพื่อสรุปการนำเสนอกระบวนการการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วันพุธที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น.

ณ ห้องประชุมบัณฑิตศึกษา (ห้อง 693) อาคาร 100 ปีศรีสุริยวงศ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

เปิดประชุมเวลา 13.00 น.

วาระที่ 1 ผู้วิจัยกล่าวรายงาน

1.1 วัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม

1.2 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

วาระที่ 2 ผู้วิจัยรายงานข้อค้นพบการวิจัยเรื่องกระบวนการการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพื่อให้ออกกลุ่มสนทนาอภิปรายประเด็นดังนี้

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาจะชี้แนวทางตามกระบวนการ
การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในอนาคตที่นำเสนอได้หรือไม่ อย่างไร

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป

1.1 มีอิสระในการบริหารงานตามคุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง

1.2 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ให้แต่ละส่วนมีอิสระในการบริหารงาน วางแผน และ
การจัดการที่มุ่งอนาคต

1.3 มีรูปแบบการทำงานเป็นผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นแบบแผนชัดเจน

1.4 มีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กร ชุมชน ในการใช้ทรัพยากรและพัฒนาร่วมกัน

1.5 คณะผู้บริหารมีความสามารถสูง มีจิตสำนึกของผู้ประกอบการ พัฒนาคณาจารย์อย่าง
สัมพันธ์กับงาน

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ

2.1 บริหารงานวิชาการแบบกระจายอำนาจ โดยมีคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ
ร่วมกับคณะกรรมการชุมชนในการจัดตารางสอน พัฒนาโครงการพิเศษในปัญหาจำเพาะ

2.2 ออกแบบ หรือปรับหลักสูตร จัดสรรงบประมาณสร้างองค์ความรู้ระดับสากล และ
ท้องถิ่น มีหลักสูตรร่วมระหว่างสาขาวิชาสี่กับภาษา หลักสูตรสาขาวิชาที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่ง
ประเทศภูมิภาค เป็นต้น

2.3 สร้างผู้เรียนให้มีความสามารถทางวิชาการในระดับมาตรฐานที่ท้าทาย พร้อมศึกษาต่อระดับสูง เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 เน้นการนำความรู้ไปใช้ในขอบเขตของการเป็นผู้ให้บริการสังคม

2.5 มีกลไกควบคุมดูแลคุณภาพของการเรียนการสอน และการบริหารอย่างมีคุณภาพสูงสุด

3. ด้านการบริหารงานวิจัย

3.1 ปรับปรุงระบบบริหารงานวิจัยที่มีอยู่เดิมให้เข้มแข็ง โดยกำหนดนโยบายการวิจัยที่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร

3.2 สร้างวัฒนธรรมการบริหารงบประมาณในเชิงรุก เพิ่มแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศการทำวิจัย อำนวยความสะดวกแก่นักวิจัยในรูปแบบต่างๆ

3.3 จัดตั้งหน่วยงานเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่สังคม และสามารถระบุผลผลิตจากผลการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยที่ชัดเจน

4. ด้านการบริหารการเงินและงบประมาณ

4.1 สร้างนวัตกรรมหารายได้ที่สอดคล้องกับปณิธานปรัชญาขององค์กร มีทางเลือกที่สร้างรายได้ที่ยั่งยืน

4.2 จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในระดับที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งจะรักษามาตรฐานทางวิชาการ และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 มีระบบการเงินและงบประมาณที่สอดคล้องกับสังคม การศึกษา และเศรษฐกิจโลกใหม่ อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง

5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

5.1 มีอิสระในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้เอง ภายใต้กรอบตำแหน่ง และงบประมาณที่กำหนด

5.2 มีระบบการบริหารกำลังบุคลากร โดยยึดหลักสมรรถนะ และยึดหลักผลการปฏิบัติงาน โดยการถ่ายเทคนที่มีผลงานต่ำ และไม่อาจพัฒนาได้ออกจากระบบ

5.3 มีคณะกรรมการสรรหาผู้ที่มีคุณวุฒิ และมีความพร้อมที่จะเป็นอาจารย์ทั้งในและต่างประเทศ

5.4 พัฒนาอาจารย์ให้เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยมืออาชีพ มีความรู้ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของท้องถิ่น และโลกาภิวัตน์

2) ปัจจัยเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บ้านสมเด็จเจ้าพระยาตามกระบวนการที่นำเสนอ

มติที่ประชุม _____

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการทำดัชนีนิพนธ์

หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

หนังสือขอเชิญเป็นกลุ่มผู้แทนมหาวิทยาลัยใน -

การสนทนากลุ่ม

รายชื่อ ผู้ประสานงานกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มรัตนโกสินทร์



มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
 รับที่..... 5422
 วันที่..... 15 S.A. 2551
 เวลา..... น.

ที่ ศธ 0564 / 1508

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
 1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
 เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

4 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการทำคุษฎีนิพนธ์

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ด้วย นางสาววรรณวดี ชัยชาญกุล รหัสประจำตัว 4773138017 นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญา
 คุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา รุ่นที่ 1
 กำลังทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต” The Educational
 Administration of Rajabhat Universities in the Future.

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยโดย
 การศึกษาวิเคราะห์เอกสารการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่ม จากกลุ่ม
 ผู้ให้ข้อมูลซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณาจารย์ บุคลากร
 และนักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ผู้วิจัยเลือกเป็นกรณีศึกษา ตามรายละเอียดที่ผู้วิจัยจะได้ขอกความ
 อนุเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ให้ นางสาววรรณวดี ชัยชาญกุล ได้ศึกษาข้อมูลเพื่อ
 ประกอบการทำคุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัย ฯ หวังในความร่วมมือด้วยดีทุกประการและ
 ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

อธิการบดี (ผ่านรองฯ.....) ขอแสดงความนับถือ
 -เพื่อโปรดทราบ
 -เห็นควรมอบ.....

[Signature]

[Signature]

อธิการบดี

[Signature]

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุทธิ์ เศรษฐขจร)
 ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

17 S.A. 2551

S.A. 2551
 งานประสานงานบัณฑิตศึกษา
 โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810
 โทรสาร 0-2890-1786

[Handwritten notes and signatures]
 - ใช้ตัวจริงของ...
 - จาก...
 - จาก...
 - จาก...



ที่ ศธ 0564.11/1518

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

25 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์

ด้วย นางสาววรรณวดี ชัยชาญกุล นิสิตระดับคุุณบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อยู่ระหว่างการค้าเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, รองศาสตราจารย์ ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบกับการวิจัย โดยนิสิตผู้ทำวิจัยจะประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลประกอบการวิจัยของ นางสาววรรณวดี ชัยชาญกุล ดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ ศรีษะขจร)
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

งานประสานงานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

โทรสาร 0-2890-1786



ที่ ศธ 0564 / 61

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนวิสุทธิกษัตริย์ แขวงหิรัญบุรี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

17 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม
2. รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ด้วย นางสาววรรณวิ ศัชชาณกุล นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ รองศาสตราจารย์ ดร.พรพิพัฒน์ เพิ่มผล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เบลูงกาญจน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันพฤหัสบดีที่ 19 มีนาคม 2552 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมบัณฑิตศึกษา (ห้อง 693) อาคาร 100 ปี ศรีสุริยวงศ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้ทำวิจัยจะประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ เศรษฐจันทร์)
ผู้ช่วยอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

งานประสานงานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

โทรสาร 0-2890-1786



ที่ ศธ 0564 / 106

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี
เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600

1 เมษายน 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยในการสนทนากลุ่ม
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมชาย รัศมี
สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม
2. รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

ด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรรณวดี ชัยชาญกุล นิสิตปริญญาเอกหลักสูตรปรัชญาดุษฎี
บัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อยู่
ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต”
ในการนี้จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม ในวันพุธที่ 22 เมษายน 2552 เวลา 13.00
— 16.00 น. ณ ห้องประชุมบัณฑิตศึกษา (ห้อง 693) อาคาร 100 ปี ศรีสุริยวงศ์ ทั้งนี้ นิสิต
ผู้ทำวิจัยจะประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม ในวันและ
เวลาดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สราวุธ เศรษฐขจร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

งานประสานงานบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2473-7000 ต่อ 1810

ผู้ประสานงานกลุ่มผู้ให้ข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์

1. น.ส.พรทิพย์ เรืองปราชญ์ รักษาการหัวหน้าสำนักงานสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
2. น.ส.สุดารัตน์ จอมคำสิงห์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
3. น.ส.กนกกร ธรรมเจริญดี เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
4. น.ส.คณินิจ ภมรพล เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
5. น.ส.ทัศนาศ ปิ่นทอง หัวหน้าสำนักงานสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
6. น.ส.ณัฐกานต์ รัตนพันธ์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
7. นายธีรวัฒน์ ตั้งเคารพกุล เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสาววรรณวดี ชัยชาญกุล
ที่อยู่	7/17ชอยสุขใจ ตำบลท่าตำหนัก อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
สถานที่ทำงาน	โปรแกรมวิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อีสรภาพ 15 กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ระดับ 8
ประวัติการศึกษา	2518 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 แผนกศิลป์-ภาษาฝรั่งเศส โรงเรียนศึกษานารี กรุงเทพมหานคร
	2523 ปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิต ภาษาอังกฤษ-ภาษาฝรั่งเศส มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม
	2536 ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต ภาษาอังกฤษและวรรณคดี- ตะวันตก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
	2548 ประกาศนียบัตร สาขานโยบายและความเป็นผู้นำทาง การศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	2549 Graduate Diploma of Science. Interdisciplinary Studies Edith Cowan University Australia