

อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

นางสาวนิภาภรณ์ คำเจริญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2556  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

SCENARIO FOR THE ADMINISTRATION OF FACULTY OF EDUCATION IN  
RAJABHAT UNIVERSITIES IN THE NEXT DECADE

Miss Nipaporn Khamcharoen

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education  
Department of Educational Policy, Management and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2013  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์
	มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า
โดย	นางสาวนิภาภรณ์ คำเจริญ
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชฐ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพันธ์ โพธิ์ศรี)

นิพนธ์ คำเจริญ : อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (SCENARIO FOR THE ADMINISTRATION OF FACULTY OF EDUCATION IN RAJABHAT UNIVERSITIES IN THE NEXT DECADE) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์, 333 หน้า

การวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน 2) ประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) สร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า และ 4) นำเสนอกิจกรรมในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่อนาคตภาพ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยคณาจารย์ จำนวน 300 คน นักศึกษา จำนวน 398 คน และผู้ใช้บัณฑิตของคณะครุศาสตร์ จำนวน 115 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ 2) แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการบริหารจัดการและสภาพปัญหาด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม 3) แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน และ 4) แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สภาวะ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ภาพอนาคตโดยใช้วิธีการสร้างภาพอนาคต และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยการใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix และนำผลการวิเคราะห์มากำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการคณะ ครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ จะแสดงออกมาในรูปของวิทยาลัยครูเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วยการบริหารจัดการใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง ประกอบไปด้วยการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ มาช่วยในการบริหารจัดการ เช่น การบริหารแบบ CEO การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล พหุวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย 2) ด้านกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยการนำเอาเศรษฐกิจสีเขียวและสร้างสรรค์ และการพัฒนาสีเขียวมาช่วยในการผลักดันการทำงาน โดยจะเน้นกลยุทธ์การทำงานที่คำนึงถึงการอยู่ร่วมกับชุมชนเป็นหลัก 3) ด้านระบบ ประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และมีการนำระบบการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยมาใช้เพื่อส่งเสริมการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และ 4) ด้านบุคลากร บุคลากรของคณะครุศาสตร์จะต้องเป็นบุคลากรที่เก่งใน 5 ด้านหลักๆ คือ เก่งวิจัย เก่งสอน เก่งวิชาการ เก่งการบริหาร และเก่งความเป็นครู นอกจากนั้นยังมียุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ 4 ด้านคือ 1) ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ 2) ด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรการบริหารงานของคณะ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์ 3) ด้านระบบ ประกอบด้วยกลยุทธ์การส่งเสริมด้านหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ การส่งเสริมด้านคุณภาพบัณฑิต และการส่งเสริมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และ 4) ด้านบุคลากร ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ภาคิวิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิสิต .....  
 สาขาวิชา ..... อุดมศึกษา ..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 ปีการศึกษา ..... 2556 ..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

## 5284225327 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORD: SCENARIO/ADMINISTRATION/FACULTY OF EDUCATION IN RAJABHAT UNIVERSITIES

NIPAPORN KHAMCHAROEN: SCENARIO FOR THE ADMINISTRATION OF FACULTY OF EDUCATION IN RAJABHAT UNIVERSITIES IN THE NEXT DECADE. ADVISOR: ASST. PROF. ARUNEE HONGSIRIWAT, Ph.D., CO-ADVISOR: ASST. PROF. PANSAK POLSARAM, Ph.D., 333 pp.

The objectives of this research were 1) to analyze current situation and problem of the administration of Faculty of Education in Rajabhat Universities in the past and the present, 2) to evaluate the needs assessment of the administration of Faculty of Education in Rajabhat Universities, 3) to create the scenario of the management of Faculty of Education in Rajabhat Universities in the next decade, and 4) to present the strategies for driving the scenario planning of Faculty of Education in Rajabhat Universities. The samples were composed of 300 executives and faculty members, 398 students and 115 employers. The research tools were 1) interviews on the topics of the administration 2) needs assessment questionnaires about the administration and problems of faculty members 3) needs assessment questionnaires of the students and 4) needs assessment questionnaires of the employers. The collected data were tested by using content analysis, percentage, mean, median and standard deviation. The scenario analysis by scenario planning and SWOT analysis and TOWS matrix to analysis the administration strategies of Faculty of Education in Rajabhat Universities in the next decade.

This research has identified four areas of the scenario of the administration of Faculty of Education: 1) structures that consisted of new operations such as: CEO administration, good governance, multicultural and Thai wisdom 2) strategies that consisted of the creative & green economy and green development for driving the operations by consider of coexistence of the community 3) systems that consisted of new curriculum development according to the needs of society and use the new learning management system for producing quality graduates and 4) staffs that consisted of five categories such as: researchers, teachers, academic matter, administrators and humanized teacher. Moreover, there have the strategies for driving the scenario planning of Faculty of Education that consisted of four areas of the strategy: 1) structure that consisted of the improvement of administration structure strategy 2) strategy that consisted of the administration development strategy and faculty members development for making the strategy 3) system that consisted of the improvement of course, learning management system, quality of graduates and educational quality assurance and 4) staff that consisted of the personnel management, the encouragement and the ability.

Department: Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature.....

Field of Study: Higher Education ..... Advisor's Signature.....

Academic Year: 2013 ..... Co-advisor's Signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาจากบุคคลสำคัญหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความรู้ ความกรุณา ความเอาใจใส่ และคำแนะนำต่างๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันทน์ สติรกุล เตชพานพงษ์ อาจารย์ ดร.ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ และรองศาสตราจารย์ ดร.ระพีพันธ์ โพธิ์ศรี ที่ให้ความกรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันทน์ สติรกุล เตชพานพงษ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ระพีพันธ์ โพธิ์ศรี รองศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ เกียรติโกมล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิภา พงศ์วิรัตน์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างภาพอนาคต

ขอขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่สนับสนุนทุนในการทำวิทยานิพนธ์ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” รุ่นที่ 20 (1/2556) ภาคการศึกษาต้น ปีการศึกษา 2555 กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ที่เห็นคุณค่าของการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิภา พงศ์วิรัตน์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีที่ให้ความเมตตา ให้การชี้แนะและให้โอกาสในการศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ด้วยดีมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ คุณปรารถนา ยศพล คุณดาเรศ บรรเทึงจิตร คุณสุรัตน์ วิศิษฏานนท์ และคุณอรวิษริยา บุญสิน ที่ให้กำลังใจ ให้ความดูแลเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ

ท้ายที่สุดขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณาจารย์ และนักศึกษา ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนทำให้การทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## สารบัญ

## หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
สรุปมโนทัศน์ที่ใช้อธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	35
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน.....	36
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร .....	36
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน.....	38
ตอนที่ 2 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ.....	47
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร .....	51
McKinsey 7-S Framework .....	51
การบริหารงานองค์กร .....	57
การบริหารงานบุคลากร.....	59
ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ.....	60

ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและคุณลักษณะของบุคลากร ที่พึงประสงค์ของนายจ้าง .....	66
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ .....	66
คุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ของนายจ้าง .....	69
ตอนที่ 6 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	72
ตอนที่ 7 แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ .....	75
ตอนที่ 8 แนวคิดและวิธีการวิจัย.....	82
การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) .....	82
การวิจัยอนาคต .....	92
ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	105
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	117
แหล่งข้อมูลจากเอกสาร .....	117
ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	117
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	122
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	123
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	124
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	125
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	126
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	141
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหา และผลกระทบของการบริหารจัดการ คณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน .....	141
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการ คณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	161
ตอนที่ 3 การสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า.....	186
ตอนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่อนาคตภาพ.....	202



หน้า

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	237
สรุปผลการวิจัย .....	240
อภิปรายผล .....	250
ข้อเสนอแนะ .....	267
รายการอ้างอิง .....	269
ภาคผนวก .....	281
ภาคผนวก ก .....	282
ภาคผนวก ข .....	285
ภาคผนวก ค .....	307
ภาคผนวก ง.....	318
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	333

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ผลการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบ 7S .....	29
2 การเปรียบเทียบระหว่างโครงร่างพื้นฐาน 7-S กับหน้าที่ทางการบริหารและคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร .....	52
3 การจัดลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยของความถี่ของการจำเป็น .....	87
4 การเตรียมข้อมูลจากการตอบของกลุ่มตัวอย่างเพื่อประมาณช่วงขนาด.....	88
5 ผลการสร้างมาตรฐานประมาณช่วงขนาด (MES) .....	89
6 การวิเคราะห์ผลการประเมินความถี่ของการจำเป็น.....	91
7 วิธีการจำแนกวิธีการศึกษาอนาคต .....	95
8 การวิเคราะห์เมทริกซ์ผลกระทบไขว้.....	100
9 เมทริกซ์ภาพอนาคต .....	103
10 รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ถูกคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง .....	120
11 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	121
12 สรุปรูปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	136
13 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	147
14 ปัญหาในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง .....	150
15 ปัญหาในการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์.....	152
16 ปัญหาในการบริหารจัดการด้านบุคลากร .....	153
17 สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านรูปแบบการบริหาร .....	155
18 สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านระบบ .....	156
19 สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านทักษะ.....	158
20 สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านค่านิยมร่วม.....	160
21 ความถี่ของการจำเป็นในปัจจุบันด้านโครงสร้าง .....	162
22 ความถี่ของการจำเป็นในปัจจุบันด้านกลยุทธ์ .....	163
23 ความถี่ของการจำเป็นในปัจจุบันด้านบุคลากร .....	164
24 ความถี่ของการจำเป็นในปัจจุบันด้านระบบ .....	166

ตารางที่	หน้า
25 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านรูปแบบการบริหาร .....	168
26 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านทักษะ.....	169
27 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านค่านิยมร่วม.....	170
28 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	172
29 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านการเรียนการสอน .....	174
30 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	178
31 คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ .....	179
32 คุณลักษณะบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 .....	181
33 คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียน .....	182
34 ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ .....	183
35 ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา .....	185
36 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการทำงาน และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ .....	202
37 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อนของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการทำงาน และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ .....	206
38 ผลการวิเคราะห์โอกาสของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการทำงาน และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ .....	209
39 ผลการวิเคราะห์อุปสรรคของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการทำงาน และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ .....	212
40 ผลการวิเคราะห์เพื่อการสร้างทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการทำงาน และบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	214
41 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพในการบริหาร จัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการทำงาน และบุคลากร.....	223

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 วงจรการเรียนรู้ (Learning Cycle) .....	44
2 โครงร่างพื้นฐาน 7-S ของบริษัท McKinsey (7-S Framework of McKinsey) .....	52
3 การ์ดแทนความต้องการจำเป็นแต่ละข้อ .....	90
4 การแยกกลุ่มความต้องการจำเป็นออกเป็นกองๆ ตามระดับความสำคัญ .....	90
5 การสร้างภาพอนาคตด้วยเทคนิคผังความคิด .....	99
6 การเลือกปัจจัยสำคัญในผังความคิด .....	99
7 การวิเคราะห์เมทริกซ์ความสัมพันธ์ใน Axis Diagram .....	101
8 อิทธิพลตัวแปรภายในระบบ (System Landscape) .....	101
9 แรงขับเคลื่อนที่มีต่อระบบ .....	102
10 การอธิบายรายละเอียดของภาพอนาคต .....	102
11 การระบุปัจจัยสำคัญของความไม่แน่นอน .....	103
12 การสร้างภาพอนาคตเชิงตรรกะ .....	103
13 ภาพอนาคตเชิงตรรกะตามปัจจัยที่ส่งผลกระทบและความไม่แน่นอน .....	104
14 อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ...	192
15 ภาพอนาคตที่ 1: การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์ .....	194
16 ภาพอนาคตที่ 2: การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์ .....	196
17 ภาพอนาคตที่ 3: การบริหารจัดการด้านระบบการทำงานของคณะครุศาสตร์ .....	198
18 ภาพอนาคตที่ 4: การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์ .....	200
19 อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ...	247

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	131
3 กลยุทธ์การขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพ.....	232
4 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านโครงสร้าง.....	233
5 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์.....	234
6 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านระบบ.....	235
7 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านบุคลากร.....	236
8 กลยุทธ์การขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพ.....	249

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการเป็นแนวทางในการดำเนินการต่างๆ ภายในสถาบันการศึกษา เพื่อให้สถาบันการศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร นักศึกษา หรือผู้ใช้งบประมาณ ดังนั้น การบริหารจัดการจึงเป็นหัวใจสำคัญของทุกหน่วยงาน และควรมีการบริหารจัดการให้ครบทุกด้านเพื่อการบริหารงานที่คล่องตัวและมีอิสระ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัว เพื่อการดำรงอยู่ของสถาบัน การเจริญเติบโตของสถาบัน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจมากเท่าไร ศักยภาพของสถาบันก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ความสามารถและวิธีการปรับตัวให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ เรียกว่า นวัตกรรมหรือการปฏิบัติแนวใหม่ ซึ่งเป็นกลไกหลักของการพัฒนาและปรับปรุงสถาบัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

จากผลการศึกษานวัตกรรมการบริหารอุดมศึกษาไทยนั้น พบว่าสถาบันต่างๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในที่แตกต่างและมีลักษณะเฉพาะ แต่มีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่ทำให้สถาบันต้องเผชิญ อาจเนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการที่ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบที่ต่างกัน ดังผลสรุปปัญหาต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับจำแนกตามด้านที่ศึกษา มีประเด็นปัญหาที่พบ ได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) 1) การบริหารงานการเงิน 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารจัดการทั่วไป และ 4) การบริหารงานวิชาการ

ในส่วนของการบริหารงานด้านวิชาการซึ่งถือเป็นการบริหารจัดการที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษานั้น ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงแนวทางในการบริหารวิชาการ และการจัดการเรียนการสอน ไว้ดังนี้

1. แต่ละสถาบันต้องกำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ชัดเจนตามความพร้อมและความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละสถาบัน ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนต้องแสวงหาวิธีการจัดการศึกษาและยุทธศาสตร์ที่จะสามารถเข้าถึงผู้เรียนได้มากที่สุด

2. การพัฒนาหลักสูตร ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และพิจารณาถึงความสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ธุรกิจ อุตสาหกรรม ภาระของหลักสูตร นอกจากนี้มุ่งพัฒนาบัณฑิตอย่าง

สมดุล ทั้งความรู้ ความสามารถและความดีงามแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการพัฒนาวิชาการ วิชาชีพ  
ขั้นสูง และการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม

3. รูปแบบการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน ต้องมีความหลากหลายตามความต้องการ  
ของผู้เรียน โดยไม่จำกัดวัน เวลา สถานที่ เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Life-  
Long Learning) โดยนอกจากจะจัดภายในสถาบันอุดมศึกษาแล้ว จะต้องพัฒนารูปแบบให้มี  
ความยืดหยุ่น หลากหลายขึ้น อาทิ การจัดร่วมกับสถานประกอบการในโปรแกรมพิเศษประเภท  
ต่างๆ เป็นต้น

4. การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมเสริม ต้องยึดผู้เรียนเป็นหลัก โดยต้องเน้น  
ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม และกระบวนการเรียนรู้ โดยคณาจารย์หรือผู้สอนควรทำหน้าที่  
ส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

5. ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน หลักสูตร ให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและเพื่อสร้าง  
บัณฑิตที่พึงประสงค์ มีความใฝ่รู้ สามารถคิด วิเคราะห์วิจารณ์ ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ  
และมีคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่กับความรู้ความสามารถในสาขาวิชาต่างๆ

6. ให้มีการกำหนดมาตรฐานหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตร การรับรองหลักสูตรของ  
สถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภทที่เป็นมาตรฐานเดียวกันสำหรับอุดมศึกษาแต่ละระดับ

7. ให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อการวิจัย สร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยี เพื่อการ  
พัฒนาประเทศ รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน

8. ปรับระบบการประเมินและวัดผลการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อเอื้อต่อการพัฒนา  
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพิจารณาจากความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรม การร่วมกิจกรรม  
ควบคู่กับการทดสอบตามความเหมาะสม

9. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมและการบริหาร  
จัดการ ทั้งเพื่อพัฒนาคุณภาพ และกระจายโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

แนวทางดังกล่าวเป็นแนวทางที่ช่วยสถาบันอุดมศึกษาในด้านการบริหารจัดการทางด้าน  
วิชาการ และการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียนและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันที่มี  
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับในต่างประเทศนั้นก็มีการเลือกวิธีการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับ  
เนื้อหาวิชาและผู้เรียนเช่นเดียวกับประเทศไทย เช่น ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ดิวอี้ (Dewey, J.,  
1859) ได้เผยแพร่ความคิด "การเรียนรู้ด้วยการกระทำ" และริชาร์ด (Richards, 1904) แห่ง  
มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (University of Columbia) ได้จัดกลุ่มการศึกษาทางด้านอุตสาหกรรมการ

ผลิต (Manufacturing) การขนส่ง (Transportation) และการสื่อสาร (Communication) เป็นหลักสูตรในสาขาอุตสาหกรรมศิลป์ (Industrial Arts) (Luetkemeyer, 1985) ซึ่งทำให้มีการเรียนการสอนในลักษณะนี้มาประมาณ 80 ปีแล้ว และได้ทำการศึกษาถึงสภาวะการทำงานของมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิต การขนส่ง การสื่อสาร และการก่อสร้าง (Construction) อีกสาขาหนึ่ง ทำให้มีการเปลี่ยนชื่อจากอุตสาหกรรมศิลป์ เป็นเทคโนโลยีศึกษา (Technology Education) ซึ่งมีการเรียนการสอนแนวทางการแก้ปัญหา โดยมีพื้นฐานมาจากสภาวะการทำงานของมนุษย์ในอาชีพต่างๆ นั้นได้เปลี่ยนแปลงไป จึงจำเป็นต้องปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ของการทำงานของมนุษย์

สำหรับในด้านของการบริหารจัดการนั้น จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันแต่ละสถาบันมี 5 ด้านสรุปได้ดังนี้ คือ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546)

1. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ มีการนำแนวคิดการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับอธิการบดีมีบทบาทอย่างยิ่งต่อวงจรชีวิตทางการบริหารงานภายในสถาบัน

2. ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่างๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน หลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต และสถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพมหานครกับภูมิภาค นอกจากนี้ การให้การศึกษานับความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น มีการประสานความร่วมมือกับธุรกิจ มีการขยายรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อให้ผู้สนใจในท้องถิ่นห่างไกลได้เข้าศึกษา

3. ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาค เอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัย เผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานการวิจัยระดับสถาบัน

4. ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน และรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น



5. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่มีการนำเสนอมหาวิทยาลัยในการบริหารงานบุคลากร คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือ จากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า “ข้าราชการ” ผู้การเป็น “พนักงานมหาวิทยาลัย” การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้น คือ สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) มาใช้กับการให้บริการเพื่อประสิทธิภาพและการลดจำนวนบุคลากรประจำลง

ทั้งนี้ข้อสังเกตว่า สถาบันแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะ มีความแตกต่างด้านปรัชญา วัฒนธรรม ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้งลักษณะของเจ้าของที่เป็นของรัฐ หรือการเป็นเจ้าของที่มาจากธุรกิจครอบครัว ประกอบกับความแตกต่างทางด้านลักษณะผู้นำ รูปแบบการบริหารจัดการแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามปัจจัยเกื้อหนุนนวัตกรรมการบริหารสถาบัน 2 ด้านที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการปฏิรูปอุดมศึกษาของไทยได้ทำให้สถาบันแต่ละแห่งต้องพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองสู่การพึ่งพาตนเองมากขึ้น กอปรกับเงื่อนไขเรื่องการแข่งขัน คุณภาพภายนอกทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการปฏิรูปหรือปรับระบบการบริหารจัดการมุ่งสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งการบริหารแบบโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากภายในและภายนอก

นอกจากนี้ยังมีการสรุปทางด้านปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ในประเทศไทยนั้น ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า สถาบันต่างๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในที่แตกต่างและมีลักษณะเฉพาะ มีปัญหาและอุปสรรคที่สถาบันต้องเผชิญ สำหรับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ มีประเด็นปัญหาที่พบคือ

1. แหล่งที่มาของเงินทุนจางบประมาณของรัฐลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายคงที่หรือมีแนวโน้มมากขึ้น เป็นข้อจำกัดในการใช้เงินลงทุนเพื่อพัฒนาสถาบัน

2. ด้านโครงสร้างการบริหารงานพบว่า หากเป็นสถาบันที่เพิ่งเปิดใหม่ มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดวางระบบบริหารโครงสร้างองค์กรและกติกาต่าง ๆ ได้ง่าย แต่สำหรับสถาบันเก่าแก่ มีอายุยาวนานจะมีเงื่อนไขต้น (Initial Conditions) และขีดจำกัด (Boundary Conditions) มาก

3. การบริหารจัดการยังมิได้มุ่งที่ผู้รับบริการ เช่น นิสิตนักศึกษา เป็นสำคัญ

4. นโยบายการใช้เครื่องมือปฏิบัติการร่วมกัน ในทางปฏิบัติยังมีปัญหา เนื่องจากตารางเวลาไม่เหมาะสมด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย และต้องเสียค่าบริการพิเศษให้กับหน่วยงานที่ไปขอให้บริการ

5. การพยายามให้ทุกคนจบปริญญาตรี มีผลกระทบต่อศาสตร์ของวิชาการ หลักสูตรต่อเนื่องไม่ได้ผลเต็มที่เพราะผู้เรียนไม่พร้อม

6. ด้านของการวิจัย พบว่าจำนวนงบประมาณอาจมีจำกัดหรืออาจไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมและความเต็มใจของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งด้านอาจารย์และผู้สนับสนุน และแต่ละกลุ่มอาจมีความสนใจที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยสนองความต้องการส่วนบุคคลมากกว่ามองถึงการนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงพาณิชย์ ขาดแคลนผลการวิจัยในเชิงสหวิทยาการ และขาดวาระการวิจัยระยะยาวที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของวิทยาการ และการตอบสนองความต้องการของชาติ

7. ความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และสารสนเทศยังอยู่ในวงจำกัด ทำให้ไม่ได้ใช้ประโยชน์เต็มที่

จากผลสรุปในด้านของการบริหารจัดการและด้านปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันนี้ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการบริหารจัดการให้ครอบคลุมหรือใกล้เคียงใน 5 ด้านดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร การจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการหลักสูตรเกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้รูปแบบดังกล่าวยังเป็นรูปแบบที่คล้ายคลึงกับต่างประเทศที่เน้นเรื่องของการบริหารด้านวิชาการที่เป็น การตอบสนองต่อลูกค้าหรือกลุ่มผู้เรียนที่มีความหลากหลาย มีการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารสถาบันและการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมทางการจัดการเพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อประสิทธิภาพ เสมอภาคทางการศึกษานั้น แต่ละสถาบันคงต้องพิจารณาปณิธาน ความเป็นมาของสถาบัน และเงื่อนไขต่าง ๆ ภายในสถาบันประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการสถาบันเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีใช้การเลียนแบบสถาบันอื่นโดยตรง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมีพัฒนามาจาก "โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์" โดยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่งแรกเปิดสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 โดยอยู่ในสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งตั้งขึ้นบริเวณโรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร (ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) หลังจากนั้นจึงได้ขยายไปตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ และในปี พ.ศ. 2504 โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยน

ชื่อเป็น "วิทยาลัยครู" โดยเป็นการทยอยเปลี่ยนแปลงทีละแห่ง จนในปี พ.ศ.2512 โรงเรียนฝึกหัดครู ได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูจนครบทุกแห่ง ต่อมาในปี พ.ศ.2529 ได้มีการปรับปรุงการบริหาร วิทยาลัยครูโดยการจัดตั้งเป็นสหวิทยาลัยขึ้นในภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ และเมื่อปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาปนาราชภัฏยกฐานะวิทยาลัยครูให้เป็น "สถาบันราชภัฏ" ซึ่งมีจำนวน 36 แห่ง จนกระทั่งในปัจจุบันมีการจัดตั้งเพิ่มเติมอีก 4 แห่งรวมทั้งสิ้นเป็น 40 แห่ง โดยให้สถาบันราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพ ชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู จากนั้นในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังเช่นปัจจุบัน

จากประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะเน้น เรื่องของการผลิตครูเป็นหลักมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และในปัจจุบันนี้พบว่าสถาบันที่มีการ ผลิตครูจะมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงในการรับนักศึกษา เนื่องจากมีนักศึกษาให้ความสนใจในการ เรียนครูค่อนข้างมาก ทำให้มหาวิทยาลัยที่ผลิตครูต้องรับนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับกับ จำนวนนักศึกษาที่สมัครเรียน ซึ่งบางแห่งมีการรับนักศึกษามากเกินไปจนทำให้เกิดปัญหาใน ด้านการบริหารจัดการตามมา เช่น อาจารย์ผู้สอนมีไม่เพียงพอ ห้องเรียนไม่สามารถจุนักศึกษาได้ และสิ่งสำคัญคือทำให้การจัดการเรียนการสอนขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้องหาแนวทางในการบริหารจัดการใหม่ เพื่อให้สามารถรองรับกับจำนวนนักศึกษาที่จะเพิ่ม มากขึ้นในแต่ละปีได้ นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตครูด้วย ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของนโยบายการผลิตครูที่เป็น ปัจจัยจากภายนอกซึ่งส่งผลต่อการผลิตครูโดยตรง หรือนโยบายเรื่องการสอบของนักศึกษาเพื่อให้ ได้ใบประกอบวิชาชีพครูในปี 2555 ซึ่งปกติแล้วนักศึกษาที่เรียนครู 5 ปี ไม่ต้องมีการสอบ เมื่อเรียน จบก็สามารถรับใบประกอบวิชาชีพครูได้เลย ส่วนปัจจัยภายในที่พบในปัจจุบันนี้จะพบว่าคณะครุ ศาสตร์ของบางมหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นคณะที่มีการผลิตครูโดยตรง แต่เป็นคณะวิทยาศาสตร์ หรือ คณะมนุษยศาสตร์ที่ทำหน้าที่ผลิตแทน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการผลิต ครูของคณะครุศาสตร์ ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ และอาจเกิดปัญหาในการผลิตครู ตามมา ดังนั้น คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้เกิดความพร้อมในการผลิตครู

นอกจากปัจจัยต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการ วางแผนในการบริหารจัดการ ยังมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเร่งด่วนสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่

ควรทำจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกดังนี้ (ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษา: ผลประเมินรอบแรก อ้างอิงใน <http://www.chittrapa.net/index.php>, 2552)

1. ผลิตบัตินิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและท้องถิ่น โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน ตามนโยบายของรัฐบาล และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ฉบับปรับปรุง 2545

2. จำกัดปริมาณ เพิ่มคุณภาพบัณฑิต

3. พัฒนาคุณวุฒิอาจารย์ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา อาจารย์คุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่าไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ทั้งโดยรวมและแต่ละกลุ่มสาขา

4. พัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของอาจารย์

5. ปรับปรุงระบบบริหารและจัดการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและเพื่อการประกันคุณภาพ

6. ปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพโดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐานอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัย ระบบการพัฒนาคุณภาพ ระบบการติดตามคุณภาพและระบบการประเมินคุณภาพรวมทั้งการติดตามและประเมินผล

7. ปรับปรุงหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร รวมทั้งระบบประกันคุณภาพหลักสูตรให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2548

8. สร้างความเข้มแข็งให้กับสภามหาวิทยาลัยและในอนาคตองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้บัณฑิตเป็นส่วนใหญ่

9. ค้นหาและสร้างศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อแสดงเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาอันเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้เห็นความจำเป็นและความสำคัญในการบริหารจัดการ คณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสม ทันสมัยต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากคณะครุศาสตร์เป็นคณะที่มีการผลิตครูออกไปสอนให้กับโรงเรียนภายนอกทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ดังนั้น ถ้าคณะครุศาสตร์ยังมีการบริหารจัดการภายในคณะที่ไม่ดี ไม่มีการมองภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ ไม่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อการผลิตครูของประเทศได้ และก่อนที่จะหาแนวทางในการบริหารจัดการคณะที่ดีนั้น ผู้ดำเนินการควรมีการประเมินความ

ต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะเสียก่อน เนื่องจากการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่งใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง เน้นที่ความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome Gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น แล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 76) ดังนั้น การประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้ทราบว่าความต้องการจำเป็นของคณะครุศาสตร์นั้นคืออะไร และทราบว่าปัจจุบันคณะครุศาสตร์มีปัญหาใดเกิดขึ้นบ้าง โดยผู้วิจัยจะทำการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม และเมื่อได้ข้อมูลความต้องการจำเป็นของคณะครุศาสตร์ที่มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญอย่างแท้จริงแล้ว จะนำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อสร้างอนาคตภาพของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า ที่ตรงเป้าหมายและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เพราะอนาคตภาพเป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆ ที่เป็นทางเลือกของเรื่องที่จะศึกษาที่คาดว่าจะเป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นไปได้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้นและป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้ามีการเกิดขึ้นจริงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนไปถึงการกำหนดยุทธวิธี (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ การป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530) และในการพิจารณาในด้านการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์นั้น ก็หนีไม่พ้นความจริงข้อหนึ่ง คือ ปัจจุบันเป็นผลสืบเนื่องจากอดีต และปัจจุบันที่เราดำเนินอยู่จะมีผลต่อเนื่องไปถึงอนาคต สิ่งทั้งสามนี้ต่อเนื่องกันโดยหลักตรรกวิทยา ดังนั้นข้อมูลจากอดีตจะช่วยให้เข้าใจเหตุการณ์ต่างๆ อย่างมีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันจากเหตุการณ์ในอดีตกับเหตุการณ์ในปัจจุบันจะทำให้มองเห็นเส้นทางในอนาคตได้ดีขึ้น ช่วยให้สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น

สำหรับเทคนิควิธีในการวิจัยอนาคตนั้นมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน และการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะใช้เทคนิคการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) ซึ่งเป็นเทคนิคที่มีลักษณะเป็นการฉายภาพในอนาคตข้างหน้า จากการใช้ข้อมูลในอดีตและปัจจุบันเป็นข้อมูลสนับสนุนความคิด โดยข้อมูลที่ใช้ในการสนับสนุนความคิดนี้ ต้องเป็นข้อมูลที่มีเหตุผลและเชื่อถือได้และการใช้เทคนิค

นี่มักจะใช้การระดมสมอง (Brainstorming) ในการทำนายภาพในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเทคนิคนี้ไม่ได้เป็นแค่เพียงการพยากรณ์เหตุการณ์หรือสถานการณ์ใดๆ ที่มุ่งไปที่ประเด็นใดประเด็นหนึ่งเท่านั้น หากเป็นการพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ รวมทั้งระบบที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่สนใจ โดยมีการรวมแนวโน้มน่าสนใจที่มีความเป็นไปได้หรือแม้กระทั่งสิ่งที่ไม่น่าจะเป็นไปได้เข้าไว้ด้วยกัน และฉายออกมาเป็นภาพทั้งหมดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งนับเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญของเทคนิคนี้ ตลอดจนเป็นการศึกษาเพื่อแสดงถึงแนวทางการกำหนดภาพในอนาคตสำหรับเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เตรียมการรองรับสภาพหรือแก้ไข รวมทั้งยังช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นต่อไป

นอกจากนั้นการศึกษาเรื่องของอนาคตยังเป็นการศึกษาในลักษณะที่ต้องการสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลการดำเนินงาน วิธีวิทยาในการศึกษาอนาคตใช้ระเบียบวิธีวิจัย เรียกว่า “การวิจัยอนาคต” โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสำรวจ สร้างหรือทดสอบถึงอนาคตที่เป็นไปได้และอนาคตที่ต้องการ ซึ่งภาพอนาคตที่ได้จะช่วยกำหนดนโยบาย แผนระยะยาว ยุทธวิธี และช่วยในการวางแผนต่างๆ ที่จะทำให้เราไปสู่สิ่งที่ต้องการและต้องการให้เกิดขึ้น ไม่ใช่เพื่อต้องการรู้อนาคตแต่ต้องการให้มีการตัดสินใจที่ดีกว่าปัจจุบัน

ดังนั้น การที่จะค้นพบแนวทางในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของคณะครุศาสตร์โดยการศึกษาอนาคตนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าวิธีการดังกล่าวเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ค้นพบการบริหารจัดการทางด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วมของคณะครุศาสตร์ที่เหมาะสม ตรงตามความต้องการ ทำให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีความเห็นว่าเมื่อสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์แล้วควรมีการจัดทำเป็นกลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏให้ไปสู่อนาคตภาพที่วางไว้ได้ และกลยุทธ์ดังกล่าวยังใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคณะต่อไปได้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. วิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน

2. ประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. สร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

#### 4. นำเสนอกิจกรรมในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ออนาคตภาพ

##### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยมุ่งศึกษาสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม ในอดีตและปัจจุบัน
2. การวิจัยมุ่งศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมทั้งประเทศ จำนวน 40 แห่ง
3. การสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพียง 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ส่วนในด้านรูปแบบการบริหาร ทักษะ และค่านิยมร่วมนั้นได้ผนวกเข้าไปในด้านบุคลากรแล้ว สำหรับภาพอนาคตใน 4 ด้านดังกล่าวจัดเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของคณะ ไม่ว่าจะเป็ภารกิจในด้านการจัดการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนาบุคลากร และการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อให้คณะสามารถดำเนินตามภารกิจที่วางไว้ได้ ตลอดจนมีการสร้างกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ภาพอนาคตที่วางเอาไว้

##### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**การบริหารจัดการ** หมายถึง แนวทางในการดำเนินการจัดการของคณะครุศาสตร์ ซึ่งครอบคลุมในด้านต่างๆ เพื่อให้การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มีความเป็นเลิศ มีความคล่องตัวมากขึ้น และมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวทางดังกล่าวประกอบด้วย

**ด้านโครงสร้าง** หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการบริหารงานของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีการจัดโครงสร้างตามลักษณะองค์กร มีการแบ่งหน่วยงานต่างๆ ตามหน้าที่งานหรือภารกิจเป็นหลัก มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีรูปแบบเรียบง่ายธรรมดา ไม่ซับซ้อน และยืดหยุ่น มีการปรับปรุงโครงสร้างให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการแต่งตั้งรองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชาเลขาธิการคณะฯ และหัวหน้างาน รับผิดชอบดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ

**ด้านกลยุทธ์** หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่จะทำให้คณะบรรลุเป้าหมาย โดยแนวทางเหล่านี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ให้มีการบริหารจัดการ

งานต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาของชาติ และสภาพการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยมีแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ภายใต้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกสายงานในทุกกระบวนการ

**ด้านระบบ** หมายถึง การจัดระบบการทำงานในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่อสร้างหลักสูตรใหม่และผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

**ด้านบุคลากร** หมายถึง คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ โดยมีแผนการบริหารบุคลากรที่เป็นรูปธรรมซึ่งมีทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวที่มีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามสายงานในด้านต่างๆ ทำให้บุคลากรของคณะฯ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

**ปัญหา** หมายถึง ประเด็นที่เป็นอุปสรรคหรือความยากลำบากในการบริหารงาน หรือเป็นสถานการณ์ใดๆ ที่ต้องมีการแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมาย

**ความต้องการจำเป็น** หมายถึง สิ่งที่เป็นความขาดแคลนในการบริหารงานในปัจจุบันที่เกิดขึ้นในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วมซึ่งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

**การประเมินความต้องการจำเป็น** หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นในปัจจุบันในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วมของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

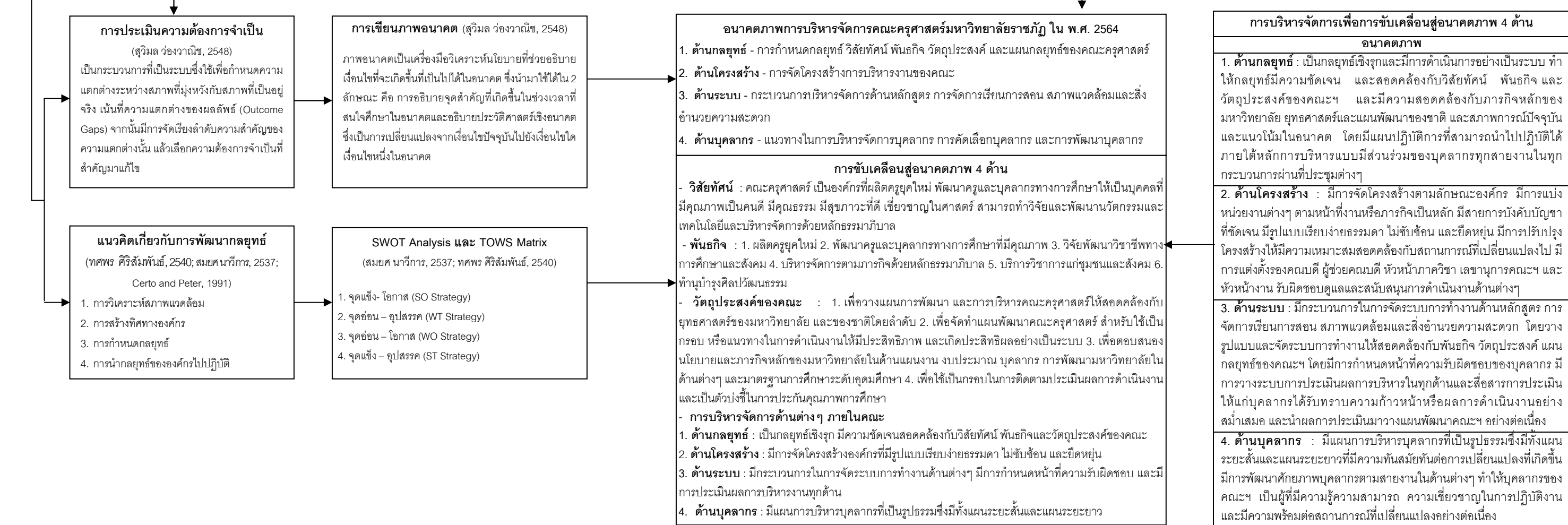
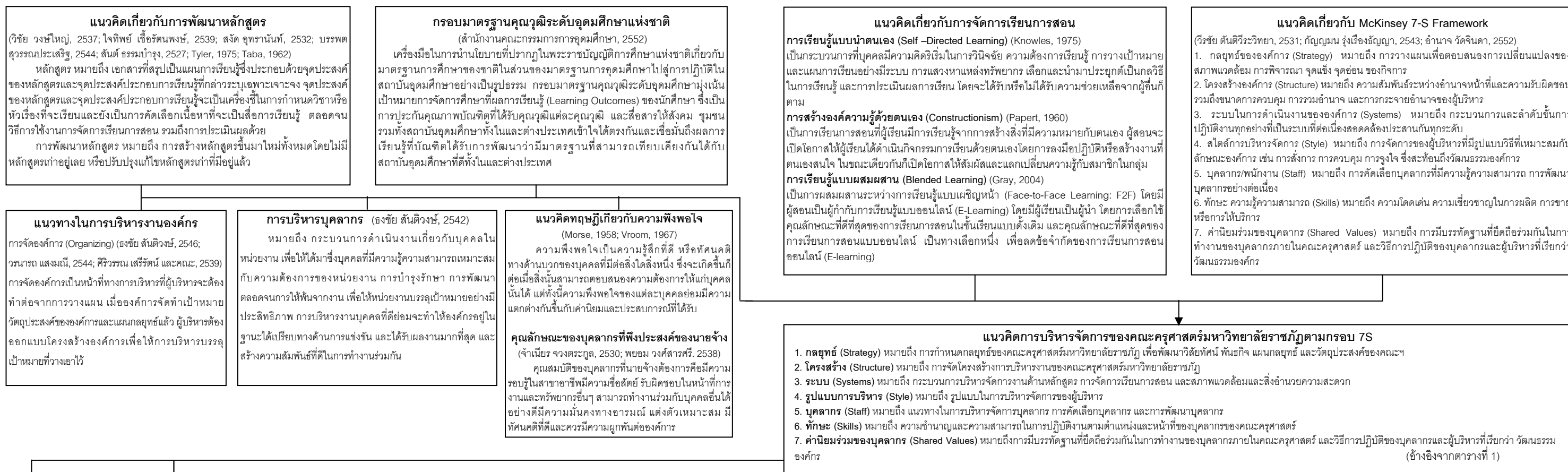
**มหาวิทยาลัยราชภัฏ** หมายถึง มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 จำนวน 40 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

**อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า** หมายถึง ภาพรวมของทางเลือก แนวโน้ม และทิศทางต่างๆ ที่เป็นไปได้ในอนาคตของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน 10 ปีข้างหน้า โดยมีการกำหนดเป็นภาพอนาคตของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ควรจะเป็นในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรในทศวรรษหน้า

**กลยุทธ์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนสู่อนาคตภาพ** หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรที่จะขับเคลื่อนให้คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถไปสู่อนาคตภาพที่วางไว้ได้



กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สรุปมโนทัศน์ที่ใช้อธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ สรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

**ความหมายและองค์ประกอบของหลักสูตร** นักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

ธำรง บัวศรี (2532: 6) ได้ให้ความหมายหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตรคือแผนที่ได้ออกแบบจัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงจุดหมาย การจัดเนื้อหาสาระ กิจกรรมและมวลประสบการณ์ในแต่ละโปรแกรมการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ตามจุดหมายที่ได้กำหนดไว้

สงัด อุทรานันท์ (2532: 8) ได้จัดหมวดหมู่ความหมายของหลักสูตรว่ามี 8 ความหมาย ดังนี้ หลักสูตร หมายถึง กระบวนการหรือรายการเนื้อหาที่จัดสอนไว้ในโรงเรียน กลุ่มประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียน กิจกรรมการสอนชนิดต่างๆ ที่เตรียมการไว้และจัดให้แก่นักเรียนโดยโรงเรียนและระบบโรงเรียน สิ่งที่สำคัญคาคำหมายหรือมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้รับ สื่อกลางที่จะนำผู้เรียนไปสู่ปลายทาง ข้อผูกพันระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและสิ่งแวดล้อมทางการ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครู และเนื้อหาสาระ ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูล ทักษะและค่านิยม เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ และ แผนงานที่วางไว้ล่วงหน้า

ทาบา (Taba, 1962: 10-11) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง แผนการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายของการเรียนรู้ และจุดประสงค์ของการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้แนวทางในการเลือกและจัดหาเนื้อหาและจะบอกถึงวิธีการจัดการเรียนการสอนรวมถึงการประเมินผลด้วย

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539: 5) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง แผนสำหรับจัดการเรียนรู้หรือประสบการณ์ที่คาดหวังแก่ผู้เรียน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียน

สำหรับองค์ประกอบหลักสูตรนั้นมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุมิตร คุณานุกร (2523: 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักสูตร ได้แก่ ความมุ่งหมาย เนื้อหา วิชาการนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผล

สงัด อุทรานันท์ (2532: 182-189) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักสูตร ได้แก่ จุดมุ่งหมาย หลักสูตรจะเป็นเครื่องชี้ถึงเป้าหมายเจตนาของหลักสูตรว่าต้องการให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะเป็นเช่นใด เนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้จะเป็นสื่อกลางที่จะพาผู้เรียนไปสู่จุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้

วิชัย วงศ์ใหญ่ (2537: 48) กล่าวว่า องค์ประกอบของหลักสูตรมี 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ วิธีการและการประเมินผล

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539: 14) กล่าวว่า หลักสูตรประกอบด้วย การวางแผนการจัดการ วิธีการใช้งานและการประเมินหลักสูตร

จากความหมายของนักการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า หลักสูตร หมายถึง เอกสารที่สรุปเป็นแผนการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยจุดประสงค์ของหลักสูตรและจุดประสงค์ประกอบการเรียนรู้ที่กล่าวระบุเฉพาะเจาะจง จุดประสงค์ของหลักสูตรและจุดประสงค์ประกอบการเรียนรู้จะเป็นเครื่องชี้ในการกำหนดวิชาหรือหัวเรื่องที่จะเรียนและยังเป็นการคัดเลือกเนื้อหาที่จะเป็นสื่อการเรียนรู้ ตลอดจนวิธีการใช้งานการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการประเมินผลด้วย สำหรับองค์ประกอบหลักสูตรประกอบไปด้วย จุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์หลักสูตรซึ่งเป็นตัวชี้ถึงเป้าหมายเจตนาของหลักสูตรว่า เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาแล้วผู้เรียนจะมีคุณลักษณะอย่างไร เนื้อหาสาระซึ่งจะต้องใช้ร่วมกับกระบวนการเรียนการสอนมีหน้าที่ถ่ายทอด และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เปรียบเสมือนเป็นสื่อกลาง ตลอดจนการประเมินผลที่จะเป็นเครื่องมือชี้วัดว่าผู้เรียนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หลักสูตรประการใด

ส่วนในด้านการพัฒนาหลักสูตร สันต์ ธรรมบำรุง (2527: 650) กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรว่าสามารถแยกเป็นสองส่วนคือ การสร้างหลักสูตร หมายถึง การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ในการจัดทำหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตรหมายถึง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วเพียงส่วนน้อย หรือการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาในส่วนที่บกพร่องส่วนใหญ่ยังคงเดิม

สังัด อุทรานันท์ (2532: 34) กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำหลักสูตร และปรับปรุงหลักสูตร

บรรพต สุวรรณประเสริฐ (2544: 15) กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย รวมถึงการผลิตเอกสารต่างๆ สำหรับผู้เรียนด้วย

ดังนั้น สรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ทั้งหมดโดยไม่มีหลักสูตรเก่าอยู่เลย หรือปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรเก่าที่มีอยู่แล้ว

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

### การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self –Directed Learning)

1. ผู้สอนต้องจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นได้ตามความสามารถของผู้เรียน ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ ภูมิใจให้ผู้เรียนปรับความเชื่อและการรับรู้ และต้องสร้างบรรยากาศของการเรียนการสอนให้เปิดเผย

2. ผู้เรียนจะประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้เรียนด้วยเช่นกัน

3. ลักษณะผู้เรียนต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคล มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อน วิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ สามารถเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้สอน ความสามารถในการแสวงหาบุคคล เลือกลงแผนการเรียนที่มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. กระบวนการเรียนรู้ ต้องเกิดจากความริเริ่มในตัวบุคคล วิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ คิดวิธีการในการเรียนรู้เพื่อไปยังจุดมุ่งหมาย เลือกแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ เลือกและดำเนินการตามวิธีการและยุทธศาสตร์ในการเรียนรู้ และทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

### การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism)

ทฤษฎี Constructionism เป็นทฤษฎีที่ Seymour Papert ได้เริ่มพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 โดยมีรากฐานมาจากทฤษฎี Constructivism ของ Jean Piaget นักจิตวิทยาชาวสวิสเซอร์แลนด์ (1896-1980) ที่ให้ความสำคัญด้านกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของเด็ก Piaget เชื่อว่า เด็กสามารถสร้างความรู้ขึ้นเองได้ โดยเด็กจะเป็นเสมือนนักทดลองรุ่นเยาว์ที่สร้างและทดสอบทฤษฎีที่เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ อยู่ตลอดเวลา และเมื่อเด็กมีโอกาสได้สร้างความรู้ขึ้นด้วยตัวของเขาเอง เขาก็จะเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้ง Constructionism จึงให้ความสำคัญกับโอกาสและวัสดุที่จะใช้ในการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสามารถนำไปสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียนเองได้ ไม่ใช่มุ่งการสอนที่เป็นการป้อนความรู้ให้กับผู้เรียน แต่ผู้เรียนจะต้องเรียนรู้จากการลงมือทำผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองมีทางเลือกที่มากขึ้นโดยการลงมือปฏิบัติหรือสร้างงานที่ตนเองสนใจ และสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาเองโดยการผสมผสานระหว่างความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ จากการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคคลเมื่อได้รับประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ซึ่งจะสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองได้ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

1. Explore คือ การสำรวจตรวจค้น
2. Experiment คือ การทดลอง
3. Learning by doing คือ การเรียนรู้จากการกระทำ
4. Doing by learning คือ การทำเพื่อที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปให้เป็นหลักการต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้ดังต่อไปนี้

1. หลักการที่ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้ด้วย คือ การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยให้ผู้เรียนลงมือประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือได้ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีความหมาย ซึ่งจะรวมถึงปฏิริยาระหว่างความรู้ในตัวของผู้เรียนเอง ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอก การเรียนรู้อาจได้ผลดีถ้าหากว่าผู้เรียนเข้าใจในตนเอง มองเห็นความสำคัญในสิ่งที่เรียนรู้และสามารถเชื่อมโยงความรู้ระหว่างความรู้ใหม่กับความรู้เก่า (รู้ว่าตนเองได้เรียนรู้อะไรบ้าง) และสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา

2. หลักการที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยครูควรพยายามจัดบรรยากาศการเรียนการสอน ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมีทางเลือกในการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเรียนรู้อย่างมีความสุขสามารถเชื่อมโยงความรู้ระหว่างความรู้ใหม่กับความรู้เก่าได้ ส่วนครูเป็นผู้ช่วยเหลือและคอยอำนวยความสะดวก

3. หลักการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม หลักการนี้เน้นให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน (Social Value) ทำให้ผู้เรียนเห็นว่าคนเป็นแหล่งความรู้อีกแหล่งหนึ่งที่สำคัญ การสอนตามทฤษฎี Constructionism เป็นการจัดประสบการณ์เพื่อเตรียมคนออกไปเผชิญโลก ถ้าผู้เรียนเห็นว่าคนเป็นแหล่งความรู้สำคัญและสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ เมื่อเขาออกไปก็จะปรับตัวได้ง่ายและทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

4. หลักการที่ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือการรู้จักแสวงหาคำตอบจากแหล่งความรู้ต่างๆ ด้วยตนเองเป็นผลให้เกิดพฤติกรรมที่ฝังแน่นเมื่อผู้เรียน "เรียนรู้ว่าจะเรียนรู้ได้อย่างไร (Learn how to Learn)"

แนวคิดสำคัญของทฤษฎี Constructionism หรือ การสร้างสรรค์ด้วยปัญญา มีดังนี้

1. เริ่มที่ผู้เรียนต้องอยากจะรู้ อยากจะเรียน อยากจะทำก่อน จึงจะเป็นตัวเร่งให้เขาขับเคลื่อน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership)

2. ใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียน เป็นแรงจูงใจภายใน (Internal Motivation) ให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้

3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) จะดีกว่าการเรียนรู้คนเดียว

4. เป็นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning to Learn) ไม่ใช่การสอน

**การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended-Learning)**

Blended-Learning หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ ที่ผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในห้องเรียน ผสมผสานกับการเรียนรู้นอกห้องเรียนที่ผู้เรียนผู้สอนไม่เผชิญหน้ากัน หรือการใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่หลากหลาย กระบวนการเรียนรู้และ

กิจกรรมเกิดขึ้นจากยุทธวิธี การเรียนการสอนที่หลากหลายรูปแบบ เป้าหมายอยู่ที่การให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้เป็นสำคัญ

การสอนด้วยวิธีการเรียนรู้แบบผสมผสานนั้น ผู้สอน สามารถใช้วิธีการสอนสองวิธีหรือมากกว่าในการเรียนการสอน เช่น ผู้สอนนำเสนอเนื้อหาบทเรียนผ่านเทคโนโลยีผนวกกับการสอนแบบเผชิญหน้า แต่หลังจากนั้นผู้สอนนำเสนอเนื้อหาบทความออนไลน์ จากนั้นติดตามการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้อิเล็กทรอนิกส์ ด้วยระบบแอลเอ็มเอส (Learning Management System) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ในห้องแล็บ หลังจากนั้นสรุปบทเรียนด้วยการอภิปรายร่วมกับอาจารย์ผู้สอนในห้องเรียน

### 3. กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualifications Framework for Higher Education, TQF: HEd) เป็นกรอบที่แสดงระบบคุณวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ระดับคุณวุฒิ ความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น การแบ่งสายวิชา มาตรฐานผลการเรียนรู้ของแต่ละระดับคุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับคุณวุฒิ ปริมาณการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องใช้ ลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิ การเปิดโอกาสในการเทียบโอนผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งระบบและกลไกที่ให้ความมั่นใจในประสิทธิภาพการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของสถาบันอุดมศึกษาว่าสามารถจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรให้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานผลการเรียนรู้

### 4. แนวคิดเกี่ยวกับ McKinsey 7-S Framework

สำหรับแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework นั้นได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2534; กัญญมน รุ่งเรืองธัญญา, 2543; อำนวย วัตจินดา, 2552) ซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณา จุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงาน

ร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3. **ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)** หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

4. **สไตล์การบริหารจัดการ (Style)** หมายถึง การจัดการของผู้บริหารที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมขององค์กร

5. **บุคลากร/พนักงาน (Staff)** หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6. **ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skills)** หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย หรือการให้บริการ

7. **ค่านิยมร่วมของบุคลากร (Shared Values)** หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

## 5. การบริหารบุคลากร

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชน ย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกันดังที่ธงชัย สันติวงษ์ (2542) ได้กล่าวว่าจุดหมายขององค์กรคือ ความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ นั้นเป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักบริหารว่าทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานทุกชนิด ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการหรือเทคนิคในการบริหารนั้น “คน” มีความสำคัญมากด้วยเหตุที่ “คน” นอกจากจะมีความสำคัญในด้านทรัพยากรทางการบริหารแล้ว “คน” ยังมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงานในขั้นตอนดังกล่าว

การจัดการเกี่ยวกับบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา งาน พัฒนาองค์กร ตลอดไปจนถึงการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง องค์กรทุกองค์กรล้วนแต่มุ่งแสวงหามาตรการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยกล่าวได้ว่าความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีผลมาจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ และมีคุณค่าเสมอ ดังนั้น หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่

ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งคือ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อชักจูงให้บุคคลเหล่านั้นทำงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มเท กำลังกายใจอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะสร้างงานแก่องค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง และรักษาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด และสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่า การจัดการเกี่ยวกับบุคคล หรือการบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร ดังนั้น ไม่ว่าหน่วยงานประเภทใด หากงานบริหารบุคคลบกพร่องหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะเหตุว่าบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานผลงานจะดีจะเสียจึงอยู่ที่บุคคลที่ทำงานนั้น ถ้าบุคคลที่ไม่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานขวัญไม่ดี ไม่มีกำลังใจ ไม่มีสมรรถภาพผลงานก็จะบกพร่อง แต่ถ้าวการบริหารงานบุคคลได้รับความสำเร็จทุกฝ่ายก็จะร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามแม้ผู้บริหารจะมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความค่ามากที่สุดต่อองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ตาม แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ก็อาจจะถูกมองข้ามและไม่มีการเอาใจใส่เท่าที่ควร เช่น การขาดการฝึกอบรม หรือมีการคัดเลือก และสรรหาจากแหล่งที่ไม่มีคุณภาพ จึงก่อให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรที่จะทำหน้าที่สรรหา และคัดเลือก “คน” ให้เหมาะสมกับงาน และตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการ (Put the right man on the right job) พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการดำเนินการ

ดังนั้น จึงกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน ประกอบไปด้วย การวางแผนทรัพยากรกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การบำรุงรักษาบุคลากร เงินเดือนและค่าจ้าง และการพ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลที่ดีย่อมจะทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบทางการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน

## 6. การบริหารงานองค์กร

การบริหารงานองค์กรเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากการทำธุรกิจในปัจจุบันนั้นจะต้องคำนึงถึงทั้งต้นทุน และกำไร สำหรับกำไรที่องค์กรจะได้นั้นอาจจะไม่ได้มาจากการขายสินค้าเสมอไป แต่อาจเกิดจากการบริหารงานองค์กรที่ช่วยให้องค์กรได้กำไรขึ้นมา โดยการปรับรูปแบบการบริหารงานองค์กรในลักษณะของการปรับเปลี่ยนใหม่ เพื่อให้การ



บริหารองค์กรมีความคล่องตัวและสะดวกมากขึ้น และเมื่อองค์กรมีการบริหารงานที่คล่องตัวมากขึ้นย่อมทำให้ได้ผลกำไรตามมา

## 7. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ

จากการสรุปผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกปี 2010 (QS World University Rankings 2010) มีมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับใน 3 มหาวิทยาลัยแรก คือ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมหาวิทยาลัยเยล ซึ่งมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีการบริหารจัดการที่ผู้วิจัยได้นำเอามาเป็นแนวคิดดังนี้

(<http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings,2010>)

### 1. มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (University of Cambridge)

(<http://www.cam.ac.uk>, 2010)

มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (University of Cambridge) ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1209 เป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่เป็นอันดับสองของสหราชอาณาจักร ตั้งอยู่ในเมืองเคมบริดจ์ อังกฤษ ได้รับการยกย่องว่าเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของโลก เป็นมหาวิทยาลัยที่มีผู้ได้รางวัลโนเบลสูงที่สุด ในบรรดามหาวิทยาลัยทั้งหลายในโลก กล่าวคือ 81 รางวัล

### 2. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) (<http://www.harvard.edu>,2010)

มหาวิทยาลัยเอกชนในเมืองเคมบริดจ์ รัฐแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกาได้ขึ้นชื่อว่าเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของโลกแห่งหนึ่งและเป็นหนึ่งมหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่สุดของสหรัฐอเมริกาโดยก่อตั้งเมื่อปี 8 กันยายน พ.ศ. 2179 (ค.ศ. 1636) มีอายุครบ 370 ปีใน พ.ศ. 2549

ฮาร์วาร์ดเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยในกลุ่มไอวีลีก โดยในปี พ.ศ. 2552-2553 มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดยังคงได้รับการจัดอันดับให้เป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของสหรัฐอเมริกา โดยนิตยสารยูเอสนิวส์ และได้รับการจัดอันดับโดยไทมส์ไฮเออร์เอดูเคชันซัปพลีเมนต์ ให้เป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของโลก ติดต่อกันมายาวนานหลายปี

### 3. มหาวิทยาลัยเยล (Yale University) (<http://www.yale.edu>,2010)

มหาวิทยาลัยเยลตั้งอยู่ในรัฐคอนเนคติกัต ประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งในปี 1701 มหาวิทยาลัยเยลเป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในสมาชิกของ Ivy League (ไอวี ลีก) และเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงที่เก่าแก่เป็นอันดับ 3 ของสหรัฐอเมริกา สิ่งที่เป็นที่รู้จักเป็นพิเศษคือ สถาบันในส่วนของผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ ได้แก่ วิทยาลัยเยล และสถาบันนิติศาสตร์แห่งเยล ซึ่งทั้งสองแห่งได้ผลิตบุคลากรระดับแนวหน้ามาแล้วมากมายอย่างประจักษ์ชัดแก่แห่งสหรัฐอเมริกา เป็นต้น ในปี

1861 วิทยาลัยศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์เป็นสถาบันการศึกษาสัญชาติอเมริกันแห่งแรกที่  
 ประสาทปริญญาตรีบัณฑิต นอกจากนี้ยังมีสถาบันการละครแห่งเยล ซึ่งผลิตบุคลากรที่โดดเด่น  
 อยู่ในฮอลลีวู้ด และนักแสดงบรอดเวย์ นักเขียน และอีกมากมาย โดยแต่ละสถาบันได้ส่งเสริม  
 ความรู้แขนงนั้นๆ อย่างดีที่สุดใน

## 8. การประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นกระบวนการที่เป็นระบบซึ่ง  
 ใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริง เน้นที่ความแตกต่างของ  
 ผลลัพธ์ (Outcome Gaps) จากนั้นมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต่างต่างนั้น แล้ว  
 เลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 76)

สารบบจำแนกของการประเมินความต้องการจำเป็นประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การ  
 ประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Alpha เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของผลลัพธ์  
 (Outcome Gap) การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Beta เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างใน  
 รูปของกระบวนการ (Process Gap) และวิธีการแก้ไขปัญหา (Solution Gap) การประเมินความ  
 ต้องการจำเป็นแบบ Gamma เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของวิธีการแก้ไขปัญหามาตาม  
 ทางเลือกแบบต่าง ๆ การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Delta เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่าง  
 ในรูปของการปฏิบัติงานตามแผน การประเมินความต้องการจำเป็นแบบ Epsilon เป็นการ  
 วิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของผลการปฏิบัติงาน (Performance Gap) การประเมินความ  
 ต้องการจำเป็นแบบ Zeta เป็นการวิเคราะห์ความแตกต่างในรูปของกระบวนการและ  
 ความก้าวหน้าในระหว่างการดำเนินงานและสิ้นสุดโครงการ

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นคือ การกำหนด  
 ระดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งมีผลต่อการกำหนดความต้องการ  
 จำเป็นที่ได้รับ เพราะหากระดับที่คาดหวัง (What should be) กำหนดไว้ในระดับที่ต่ำมาก เช่น  
 ระดับพอเพียงขั้นต่ำ (Minimum Sufficient) ผลการประเมินอาจพบว่าไม่มีความต้องการจำเป็นก็  
 ได้ แต่หากกำหนดระดับที่มุ่งหวังสูงถึงระดับอุดมคติ (Ideal) ก็อาจพบความต้องการจำเป็นใน  
 ระดับวิกฤติ อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการจัดระดับความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น  
 ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับที่มุ่งหวัง ในทางปฏิบัติจริงเป็นเรื่องที่ทำได้ยากมากที่จะให้ผู้เกี่ยวข้องระบุว่า  
 ระดับที่มุ่งหวังควรมีลักษณะเช่นใด ทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้คือ ควรกำหนดนิยาม  
 ปฏิบัติการของสภาพที่มุ่งหวังและสภาพที่เป็นจริงให้ชัดเจน (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 76)

## 9. การเขียนภาพอนาคต (Scenario Planning)

ภาพอนาคต หรืออนาคตภาพ (Scenario) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์นโยบายที่ช่วยอธิบายเงื่อนไขที่จะเกิดขึ้นที่เป็นไปได้ในอนาคต คำนี้สามารถนำมาใช้ได้ 2 ลักษณะ คือ การอธิบายจุดสำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่สนใจศึกษาในอนาคต และการอธิบายประวัติศาสตร์เชิงอนาคต (Future History) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากเงื่อนไขปัจจุบันไปยังเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่งในอนาคต ซึ่งพบว่าวิธีหลังจะเป็นที่นิยมมากกว่า เพราะจะบอกถึงลูกโซ่เชิงสาเหตุของการตัดสินใจที่เกิดจากสภาพปัจจุบัน ภาพอนาคตที่เป็นประโยชน์ คือ ภาพที่แสดงเงื่อนไขของตัวแปรที่มีความสำคัญตลอดช่วงเวลา ภาพอนาคตที่ดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต แต่ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ของการสร้างเส้นทางเชิงตรรกะที่สมเหตุสมผลเพื่อรองรับการบรรยายสภาพการเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปยังอนาคต และยังขึ้นอยู่กับทำให้ความสำคัญกับความสอดคล้องภายในของภาพที่สร้างขึ้น จากการอธิบายในเชิงกระบวนการเชิงสาเหตุ และจากประโยชน์ที่ได้รับจากภาพอนาคตเหล่านั้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การสร้างภาพอนาคตควรมีอย่างน้อย 2 ภาพเพื่อสะท้อนถึงความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น แต่หากมีมากกว่า 4 ภาพ จะทำให้นำไปปฏิบัติได้ยาก (สุวิมล ร่องวานิช, 2548)

### ขั้นตอนการสร้างภาพอนาคต

ขั้นตอนของการสร้างภาพอนาคตมี 3 ขั้นตอน คือ

1. **ขั้นเตรียมการ** ต้องมีการนิยามประเด็นที่สนใจ กำหนดโดเมนของสิ่งที่สนใจศึกษา มีการวิเคราะห์แรงผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่ออนาคตของโดเมนเหล่านั้น การกำหนดแรงผลักดัน (Forces) จะเปรียบเสมือนแกนในการกำหนดภาพอนาคต ถ้ามีแรงผลักดัน 3 แรงผลักดัน ภาพอนาคตจะมี 3 มิติ ถ้ามี 2 แรงผลักดัน ภาพอนาคตจะมี 2 มิติ

2. **ขั้นการพัฒนา** เป็นการกำหนดประเด็นหลักที่อยู่ในภาพอนาคต (Key Measure) เช่น อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การแพร่กระจายของเทคโนโลยี เป็นต้น ต้องมีการกำหนดประเด็นหลักอย่างรอบคอบ เนื่องจากจะมีผลกระทบอย่างมากต่อภาพอนาคตที่จะพัฒนาขึ้น ภาพอนาคตทุกภาพจะพัฒนาขึ้นภายใต้ประเด็นหลักชุดเดียวกัน มีการนิยามเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อประเด็นหลัก และเหตุการณ์เหล่านี้จะมีโอกาสในการเกิดเท่ากัน การสร้างภาพในอนาคตจึงต้องคำนึงถึงความสอดคล้องภายในให้มาก หลังจากที่มีการคาดคะเนประเด็นต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิด โซ่เชิงสาเหตุก็จะเกิดตามมาที่นำไปสู่ภาพอนาคตต่อไป

3. **ขั้นการรายงานผลและการใช้ประโยชน์** เป็นการจัดทำเอกสารในรูปของแผนภาพ คำบรรยาย การเขียนคำอธิบายในส่วนต้นของภาพอนาคตที่เป็นคำสั้นๆ แต่สามารถจับประเด็น

สำคัญได้ครบ จะทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้เร็ว และที่สำคัญควรมีการเปรียบเทียบโลกในอนาคตที่เป็นรูปแบบต่างๆ เพื่อให้องค์กรเห็นหนทางหรือเตรียมการเผชิญหน้ากับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

## 10. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

ในการพัฒนาหรือกำหนดกลยุทธ์นั้น เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาหรือกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์มีวิธีการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2537) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์ขององค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม และเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร

(Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540)

#### 1. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด โดยผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

#### 2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาอุปสรรคภายในต่างๆ

#### 3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้ทำให้องค์กรมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่าง ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround – Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

#### 4. สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อให้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็ให้นำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด** โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่าประสิทธิผลของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. **การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด** ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) **กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

2) **กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

3) **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

4) **กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์

ศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้

## 11. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

### ความหมายของความพึงพอใจ

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่ดี หรือทัศนคติทางด้านบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลนั้นได้ แต่ทั้งนี้ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันขึ้นกับค่านิยมและประสบการณ์ที่ได้รับ

### ขอบข่ายของความพึงพอใจ

โดยทั่วไปการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจนิยมศึกษากันในสองมิติ คือ มิติความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) และมิติความพึงพอใจในการรับบริการ (Service Satisfaction) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษามิติด้านความพึงพอใจในการรับบริการ ซึ่งสามารถขยายความได้ดังนี้คือ

1. การศึกษาความพึงพอใจในงาน (Job Satisfactions) เน้นการประเมินค่าโดยบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลทำให้ความพึงพอใจในงานแตกต่างกันไป เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ความก้าวหน้า การบังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

2. การศึกษาความพึงพอใจในบริการ (Service Satisfaction) ซึ่งเน้นการประเมินค่าโดยลูกค้าหรือผู้รับบริการต่อการจัดบริการเรื่องในเรื่องหนึ่ง หรือชุดของบริการที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป้าหมายของการศึกษาทั้งสองมิตินี้เป็นไปเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงในระดับความพึงพอใจและค้นหาเหตุปัจจัยแห่งความพึงพอใจนั้น ในกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย ซึ่งจะเห็นว่า แนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทัศนคติอย่างแยกกันไม่ออก

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

**ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์** มาสโลว์ (Maslow, 2000: 80-81) เป็นนักจิตวิทยาที่ได้สร้างทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์โดยกล่าวไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เรียงตามความสำคัญจากความต้องการต่ำสุดไปจนถึงสูงสุด โดยบุคคลจะพยายามตอบสนองความต้องการระดับต่ำกว่าก่อนที่ความต้องการระดับสูงกว่าจะเกิดขึ้น เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองจนเกิดความพอใจขึ้นมา ความต้องการระดับสูงกว่าจะเกิดขึ้น และบุคคลจะถูกจูงใจให้ทำการตอบสนองเมื่อความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ความ

ต้องการใหม่จะเกิดขึ้น ถ้าความต้องการระดับล่างที่ได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วเกิดกลับมาไม่พอใจอีกครั้ง บุคคลก็จะหันมาตอบสนองความต้องการในระดับดังกล่าวอีก ซึ่งได้ลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไประดับสูงได้ 5 ขั้นตอน (Hierarchy of Needs) ดังนี้

1. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs)
2. ความต้องการชื่อเสียง ยกย่อง (Self-esteem Needs)
3. ความต้องการด้านสังคม ความรัก ความพอใจ (Belongingness and Love Needs)
4. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)
5. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs)

**ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี (E R G Theory)** ในช่วงปี ค.ศ.1969 เคลย์ตัน อัล เดอร์เฟอร์ (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535, หน้า 195-197) ได้เสนอแนวความคิดที่สอดคล้องกับมาสโลว์ ซึ่งได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ (Existence Needs: E) ประกอบด้วยความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม
2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs: R) เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา
3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs: G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพในตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุด

**ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)** ทฤษฎีสองปัจจัยเป็นทฤษฎีของใจของเฮอริเบอร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งได้กล่าวถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน

**ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor)** คือ ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การก็จะเกิดความไม่ชอบงาน

## 12. คุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ของนายจ้าง

ตามแนวคิดของบลูม (Bloom อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ บุญญา, 2542, หน้า 26-27) ได้จำแนกคุณลักษณะไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain)



2. ด้านจิตพิสัย (Affective Domain)

3. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain)

จำเนียร จวงตระกูล (2530: 40-55) ยังกล่าวเพิ่มอีกว่า ผู้บังคับบัญชาคาดหวังให้พนักงานมีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ดี คือ มีความรู้พื้นฐานทางอาชีพดี มีความรู้ในงานอาชีพดี และมีความรู้เกี่ยวกับสังคม

2. มีความสามารถดี คือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และสำเร็จตามเวลา

3. มีความประพฤติดี คือ เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง ดำรงตนอยู่ในระเบียบวินัยขององค์การ

4. มีสุขภาพดี ลักษณะนี้เป็นลักษณะที่สำคัญ เพราะถ้าสุขภาพไม่ดีย่อมไม่สามารถทำงานได้ พนักงานต้องมีสุขภาพที่ดี แข็งแรงตลอดเวลา

พยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้กล่าวถึงปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. ถ้าในองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้องค์การพัฒนาและเติบโต ดังนั้นผู้บริหารควรดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ

2. ถ้าองค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้วจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ ฝ่ายบริหารควรดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพในด้านการสื่อสาร ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกเพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. ถ้าบุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตนเองจะเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน ฉะนั้นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้

จากคำกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การ การสร้าง “คน” หรือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ จึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามผลบัณฑิตที่จบการศึกษา และหาข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่หน่วยงานต้องการ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำหลักสูตรและวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถาบันให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบ 7S

การบริหารจัดการ ตามกรอบ 7S	แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการ				
	การพัฒนาหลักสูตร	การจัดการเรียนการสอน	กรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ	การบริหารบุคลากร	การบริหารองค์กร
1. กลยุทธ์ (Strategy)	หลักสูตรเป็นเครื่องมือที่ทำให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดความมุ่งหมายไว้ ดังนั้นหลักสูตรจึงมีความสำคัญในการช่วยพัฒนาบุคคลในทุกๆ ด้าน กล่าวคือ หลักสูตรมีส่วนในการสร้างคุณลักษณะของผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพในอนาคต โดยหลักสูตรจะช่วยให้ผู้เรียนได้ค้นพบความสามารถ ความถนัดและความสนใจของตนเอง ตลอดจนรู้จักกำหนดแนวทางในการประกอบอาชีพตามความสามารถและความถนัด ดังนั้นการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ที่ดีต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการด้านหลักสูตรเป็นองค์ประกอบสำคัญ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)	กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอนมีมากมายหลายวิธีที่จะทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการเรียน และเป็นสิ่งที่ทำให้คณะ ครุศาสตร์มีความแตกต่างจากคณะอื่น การจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ในการปฏิบัติเพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และทักษะให้แก่ผู้เรียน หลักสูตรจะสัมฤทธิ์ผลได้มากหรือน้อยจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สอนในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร (วิชัย ดิสสระ, 2535)	กลยุทธ์ในการจัดการด้านการเรียนการสอนปัจจุบันจะต้องมีกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ ซึ่งเป็นกรอบที่แสดงระบบคุณวุฒิ การศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ระดับคุณวุฒิ ความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น การแบ่งสายวิชา มาตรฐานผลการเรียนรู้ของแต่ละระดับ คุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับคุณวุฒิ ปริมาณการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องใช้ ลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิ การเปิดโอกาสในการเทียบโอนผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)	ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กร ดังนั้น การได้มาซึ่งบุคลากรที่ดี การบำรุงรักษาให้บุคลากรนั้นอยู่กับหน่วยงานนานๆ การพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องคำนึงถึงเพื่อความเจริญก้าวหน้า สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2527)	การจัดองค์การเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำหน้าที่ทางบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน เมื่อองค์การจัดทำเป้าหมายวัตถุประสงค์ ขององค์การและแผนกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารต้องออกแบบโครงสร้างองค์การในการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมายตามที่วางเอาไว้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2546; วรรณารถ แสงมณี, 2544; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2539; กิติมา ปรีดีดีลิก, 2532)

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบ 7S (ต่อ)

การบริหารจัดการ ตามกรอบ 7S	แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการ				
	การพัฒนาหลักสูตร	การจัดการเรียนการสอน	กรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ	การบริหารบุคลากร	การบริหารองค์กร
2. โครงสร้าง (Structure)					ในองค์กรแบบราชการจะมีการวางนโยบายและเป้าหมายไว้อย่างกระจ่างชัด การกำหนดโครงสร้างขององค์กรจะมีการวางตำแหน่งต่างๆ ตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ผู้ที่ได้รับการเลื่อนสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์กรจะมีอำนาจมากขึ้น การคัดสรรบุคลากรให้มีตำแหน่งสูงขึ้นไปจะดูจากคุณสมบัติต่างๆ ที่องค์กรต้องการ เช่น การศึกษาและประสบการณ์การทำงาน โดยเฉพาะการศึกษาและประสบการณ์ในด้านที่ตรงกับตำแหน่งงาน (Robbins, 1998)
3. ระบบ (System)	ระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดีต้องมีสิ่งสำคัญ คือ หลักสูตร ซึ่งหมายถึง เอกสารที่สรุปเป็นแผนการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยจุดประสงค์ของหลักสูตรและจุดประสงค์ประกอบการเรียนรู้ที่เฉพาะ	การจัดการเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่มุ่งให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยการเรียนจะเป็นกิจกรรมของผู้เรียน ในขณะที่การสอนจะเป็นกิจกรรมของผู้สอน ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนซึ่ง	เป็นระบบและกลไกที่ให้ความมั่นใจในประสิทธิผลการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของสถาบันอุดมศึกษาว่าสามารถจัดการเรียนการสอน และหลักสูตรให้บรรลุคุณภาพตาม		

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบ 7S (ต่อ)

การบริหารจัดการ ตามกรอบ 7S	แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการ				
	การพัฒนาหลักสูตร	การจัดการเรียนการสอน	กรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ	การบริหารบุคลากร	การบริหารองค์กร
3. ระบบ (System) (ต่อ)	เจาะจง จุดประสงค์ของหลักสูตรและจุดประสงค์ประกอบการเรียนรู้จะเป็นเครื่องชี้ในการกำหนดวิชาหรือหัวเรื่องที่จะเรียนและยังเป็นการคัดเลือกเนื้อหาที่จะเป็นสื่อการเรียนรู้ ตลอดจนวิธีการใช้งานการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการประเมินผลด้วย (ทาบา, 1962; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539) ส่วนการพัฒนาหลักสูตร เป็นการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ทั้งหมดโดยไม่มีหลักสูตรเก่าอยู่เลย หรือปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรเก่าที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับสภาพในปัจจุบัน (สันต์ ธรรมบำรุง, 2527; สัจด์ อุทรานันท์, 2532; บรรพต สุวรรณประเสริฐ, 2544)	จะต้องให้ความร่วมมือและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนอย่างจริงจัง เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามที่ได้กำหนดความมุ่งหมายไว้ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนมีหลายวิธี คือ 1) การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-Directed Learning) (Dixon, 1996) เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง ตั้งเป้าหมายในการเรียน แสวงหาผู้สนับสนุนแหล่งความรู้ สื่อการศึกษาที่ใช้ในการเรียนรู้ และประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง 2) การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism) ให้ความสำคัญกับโอกาสและวัสดุที่จะใช้ในการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสามารถนำไปสร้างความรู้ให้เกิด ขึ้นภายในตัวผู้เรียนเองได้ ไม่ใช่มุ่งการสอนที่เป็นการป้อนความรู้ให้กับผู้เรียน (Papert, 1996) 3) การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended-Learning)	มาตรฐานผลการเรียนรู้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)		

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบ 7S (ต่อ)

การบริหารจัดการ ตามกรอบ 7S	แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการ				
	การพัฒนาหลักสูตร	การจัดการเรียนการสอน	กรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ	การบริหารบุคลากร	การบริหารองค์กร
3. ระบบ (System) (คือ)		เป็นการผสมผสานวิธีหลายๆ วิธีไม่ว่าจะเป็นรูปแบบหรือวิธีการสอนเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะด้านการปฏิบัติ (มนต์ชัย เทียนทอง, 2545; Donald, 2003)			
4. รูปแบบการบริหาร (Style)					รูปแบบของความเป็นผู้นำมี 4 แบบ (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546) ดังนี้ 1. ผู้นำแบบเผด็จการ คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบสั่งการในสิ่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำ และคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย 2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบพยายามจะทำงานในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบ 7S (ต่อ)

การบริหารจัดการ ตามกรอบ 7S	แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการ				
	การพัฒนาหลักสูตร	การจัดการเรียนการสอน	กรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ	การบริหารบุคลากร	การบริหารองค์กร
4. รูปแบบการบริหาร (Style) (ต่อ)					4. ผู้นำแบบเสรีนิยม คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง ผู้บริหารองค์กรควรเลือกแบบของผู้นำที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ
5. บุคลากร (Staff)				บุคลากรถือเป็นกำลังสำคัญในองค์กร ดังนั้นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง (ธงชัย สันติวงษ์, 2542) จุดหมายขององค์กรคือ ความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏตามกรอบ 7S (ต่อ)

การบริหารจัดการ ตามกรอบ 7S	แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการบริหารจัดการ				
	การพัฒนาหลักสูตร	การจัดการเรียนการสอน	กรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ	การบริหารบุคลากร	การบริหารองค์กร
5. บุคลากร (Staff) (ต่อ)				การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิ ภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้	
6. ทักษะ (Skill)				ผู้บริหารที่ดีควรที่จะทำหน้าที่สรร หา และคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับ งาน และตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการ พร้อมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูน ความรู้และทักษะในการดำเนินการ (ภิญโญ สารร, 2519)	
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)				การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของ การบริหารไม่ว่าหน่วยงานประเภท ใด หากการบริหารงานบุคคล บกพร่อง หน่วยงานนั้นจะเจริญ ก้าวหน้าได้ยาก เนื่องจากบุคคล เป็นผู้ปฏิบัติงาน ผลงานจะดีหรือ เสียอยู่ที่บุคคลที่ทำงานนั้น ถ้า บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ งานชั่วไม่ดี ไม่มีกำลังใจ ไม่มี สมรรถภาพ ผลงานก็จะบกพร่อง แต่ถ้าการบริหารงานบุคคลได้รับ ความสำเร็จ บุคคลทุกฝ่ายจะ ร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ (ภิญโญ สารร,2519)	

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม
2. ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับคณะครุศาสตร์ สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการวางแผน และกำหนดนโยบายเกี่ยวกับคณะครุศาสตร์
3. ผลการวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการวางรูปแบบการบริหารงานของคณะครุศาสตร์



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

ตอนที่ 2 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

3.1 McKinsey 7-S Framework

3.2 การบริหารงานองค์กร

3.3 การบริหารงานบุคลากร

ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ

ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ของนายจ้าง

ตอนที่ 6 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 7 แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์

ตอนที่ 8 แนวคิดและวิธีการวิจัย

8.1 การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

8.2 การวิจัยอนาคต

ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน**

**1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร**

**ความหมายและประเภทของหลักสูตร**

หลักสูตรเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับการจัดการศึกษาทุกระดับเนื่องจากหลักสูตรเป็นกรอบหรือทิศทางในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้สอนสามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ค่านิยม และเจตคติในด้านต่างๆ ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีความรู้

ประสบการณ์ และพฤติกรรมตามจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ดังนี้

ธำรง บัวศรี (2532: 6) ได้ให้ความหมายหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตรคือแผนที่ได้ออกแบบจัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงจุดหมาย การจัดเนื้อหาสาระ กิจกรรมและมวลงประสบการณ์ในแต่ละโปรแกรมการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการในด้านต่างๆ ตามจุดหมายที่ได้กำหนดไว้

สงัด อุทรานันท์ (2532: 8) ได้จัดหมวดหมู่ความหมายของหลักสูตรว่ามี 8 ความหมาย ดังนี้ หลักสูตร หมายถึง กระบวนการหรือรายการเนื้อหาที่จัดสอนไว้ในโรงเรียน กลุ่มประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดให้ผู้เรียน กิจกรรมการสอนชนิดต่างๆ ที่เตรียมการไว้และจัดให้แก่ผู้เรียนโดยโรงเรียนและระบบโรงเรียน สิ่งซึ่งสังคมคาดหวังหรือมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้รับ สื่อกลางที่จะนำผู้เรียนไปสู่ปลายทาง ข้อผูกพันระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและสิ่งแวดล้อมทางการ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครู และเนื้อหาสาระ ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูล ทักษะและค่านิยม เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ และ แผนงานที่วางไว้ล่วงหน้า

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539: 3) ได้รวบรวมและเสนอความหมายของหลักสูตรไว้ดังนี้ หลักสูตร คือ รายวิชาหรือเนื้อหาที่จัดเตรียมไว้ให้ผู้เรียนในระดับการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งหรือสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายและจุดประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยการจัดการเรียนการสอนมีทั้งที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกห้องเรียน นอกจากนี้ยังเป็นแผนการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยจุดประสงค์ เนื้อหา วิธีการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลที่จัดไว้สำหรับสร้างโอกาสการเรียนรู้หรือประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ เจตคติ และพฤติกรรมตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมาย

นอกจากนี้นักพัฒนาหลักสูตรและนักการศึกษาชาวต่างชาติที่มีชื่อเสียงยังได้ให้ความหมายหลักสูตรไว้อย่างหลากหลาย ที่น่าสนใจมีดังนี้

กู๊ด (Good, 1973: 157) ได้นิยามความหมายหลักสูตรไว้ว่า หมายถึง เนื้อหาวิชาที่จัดไว้เป็นระบบให้ผู้เรียนได้ศึกษาเพื่อให้จบชั้นหรือรับประกาศนียบัตรในหมวดวิชาสำคัญ นอกจากนี้ยังเป็นเค้าโครงของเนื้อหาที่สถาบันการศึกษากำหนดให้สอนกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้จนจบชั้นหรือได้รับประกาศนียบัตร และสามารถเข้าเรียนต่อในทางอาชีพต่อไปได้ และยังเป็นกลุ่มวิชาและประสบการณ์ที่สถาบันการศึกษากำหนดให้สอนกับผู้เรียน

เซย์เลอร์และอเล็กซานเดอร์ (Saylor and Alexander, 1974: 6) กล่าวว่า หลักสูตร คือ แผนสำหรับจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดหมายที่กำหนดไว้โดยมีสถาบันการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ

ทาบ (Taba, 1962: 10-11) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง แผนการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายของการเรียนรู้ และจุดประสงค์ของการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง เป้าหมายและจุดประสงค์เหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้แนวทางในการเลือกและจัดหาเนื้อหาและจะบอกถึงวิธีการจัดการเรียนการสอนรวมถึงการประเมินผลด้วย

จากความหมายของนักการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า หลักสูตร หมายถึง เอกสารที่สรุปเป็นแผนการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยจุดประสงค์ของหลักสูตรและจุดประสงค์ประกอบการเรียนรู้ที่กล่าวระบุเฉพาะเจาะจง จุดประสงค์ของหลักสูตรและจุดประสงค์ประกอบการเรียนรู้จะเป็นเครื่องชี้ในการกำหนดวิชาหรือหัวเรื่องที่จะเรียนและยังเป็นการคัดเลือกเนื้อหาที่จะเป็นสื่อการเรียนรู้ ตลอดจนวิธีการใช้งานการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการประเมินผลด้วย สำหรับองค์ประกอบหลักสูตรประกอบไปด้วย จุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์หลักสูตรซึ่งเป็นตัวชี้ถึงเป้าหมายเจตนาของหลักสูตรว่า เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาแล้วผู้เรียนจะมีคุณลักษณะอย่างไร เนื้อหาสาระซึ่งจะต้องใช้ร่วมกับกระบวนการเรียนการสอนมีหน้าที่ถ่ายทอด และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เปรียบเสมือนเป็นสื่อกลาง ตลอดจนการประเมินผลที่จะเป็นเครื่องมือชี้วัดว่าผู้เรียนนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หลักสูตรประการใด

### **ความหมายและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร**

นักพัฒนาหลักสูตรและนักการศึกษาบางท่าน เช่น สจัด อุทรานันท์ (2532) เสนอว่า ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร สามารถอธิบายได้ 2 ลักษณะ คือ

- 1) การจัดทำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือทำให้สมบูรณ์ขึ้น
- 2) การจัดทำหลักสูตรใหม่ขึ้นโดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อน โดยการพัฒนาหลักสูตรจะประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ การวางแผนจัดทำหรือยกร่างหลักสูตร (Curriculum Planning) การใช้หลักสูตร (Curriculum Implementation) และการประเมินผลหลักสูตร (Curriculum Evaluation) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับว่าแต่ละมิติมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

## **1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน**

### **ความหมายของการจัดการเรียนการสอน**

การจัดการเรียนการสอนจัดเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่มุ่งให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยการเรียนจะเป็นกิจกรรมของผู้เรียน ในขณะที่การสอนจะเป็นกิจกรรมของผู้สอน ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนจึงเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและผู้สอนซึ่งจะต้องให้ความร่วมมือและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนอย่างจริงจัง เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามที่ได้กำหนดความมุ่งหมายไว้ จากการศึกษาพบว่าได้มีนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการเรียนการสอนไว้ ดังนี้

สุมิตร คุณานุกร (2528: 146) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการจัดประสบการณ์ให้กับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามความมุ่งหมายของหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนั้นแนวทางการสอนจึงมีความแตกต่างกันตามสภาพและลักษณะของเนื้อหาวิชา ผู้สอนและกระบวนการสอน เป็นต้น

วัลลภา เทพหัสติน ณ อยุธา (2543: 10) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งองค์ประกอบของการเรียนการสอนจะประกอบไปด้วย หลักสูตร วิธีการเรียนการสอนและการประเมินผล

ทิสนา แชนมณี (2545: 26) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการเรียนการสอนที่ผู้สอนและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยการจัดการเรียนการสอนจะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน

ดังนั้นจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ ให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์ มีทักษะ ค่านิยม และพฤติกรรมตามที่หลักสูตรได้กำหนดไว้ โดยจะต้องมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนหลากหลายวิธีที่เหมาะสมกับผู้เรียน ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอนที่สมบูรณ์ควรประกอบด้วย ผู้สอน ผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การประเมินผลและปัจจัยเกื้อหนุน

### **คุณลักษณะของการจัดการเรียนการสอน**

การจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการในการนำหลักสูตรไปใช้เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และทักษะให้แก่ผู้เรียน หลักสูตรจะสัมฤทธิ์ผลได้มากหรือน้อยจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สอนในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร วิชัย ดิสสระ (2535: 101-103) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของการจัดการเรียนการสอนไว้ ดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอนควรกำหนดจุดมุ่งหมายให้มีความชัดเจนเพื่อให้สามารถประเมินผลได้ว่าผู้เรียนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความตั้งใจและพยายามเรียนเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด

2. แผนการเรียนการสอนควรเป็นระบบ โดยแบ่งเป็นหน่วยย่อยของการเรียนรู้ที่เน้นความคิดรวบยอดแต่ละความคิดไปที่ละหน่วย จนครบบทเรียนทั้งหมด

3. การจัดการเรียนการสอนควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนมากกว่าการรับฟังจากผู้สอนเพียงอย่างเดียว

4. ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความถนัดและตามความสามารถของตนเอง ทำให้ผู้เรียนรู้จักตนเองมากยิ่งขึ้นและสามารถเรียนรู้บทเรียนหรือหน่วยการเรียนอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกนำเอาความรู้และทักษะที่ได้รับจากการเรียนไปทดลองปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์

จากการศึกษาทฤษฎีการจัดการเรียนการสอน ผู้วิจัยได้เลือกแบบการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการในคณะครุศาสตร์ดังนี้

### การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self –Directed Learning)

#### ความหมายและลักษณะของการเรียนรู้แบบนำตนเอง

การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self –Directed Learning) เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้สอนในระดับอุดมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ ให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าผู้เรียนจะจบการศึกษาไปแล้วก็ตาม ซึ่งถือว่าการเชื่อมต่อการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed learning) เป็นการเรียนรู้ซึ่งผู้เรียนรับผิดชอบในการวางแผน การปฏิบัติ และการประเมินผล ความก้าวหน้าของการเรียนของตนเอง เป็นลักษณะซึ่งผู้เรียนทุกคนมีอยู่ในขณะที่อยู่ในสถานการณ์การเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถถ่ายโอนการเรียนรู้และทักษะที่เกิดจากการเรียนจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งได้ (Hiemstra, 1994) ดิกสัน (Dixon, 1996) อธิบายว่าการเรียนรู้แบบนำตนเอง เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง ตั้งเป้าหมายในการเรียน แสวงหาผู้สนับสนุนแหล่งความรู้ สื่อการศึกษาที่ใช้ในการเรียนรู้ และประเมินผลการเรียนรู้ของตนเอง ทั้งนี้ผู้เรียนอาจได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น หรืออาจจะไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นก็ได้ ในการกำหนดพฤติกรรมตามกระบวนการดังกล่าว

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการเรียนรู้แบบนำตนเอง คือ กระบวนการศึกษาของบุคคล โดยเริ่มจากความต้องการการเรียนรู้จุดมุ่งหมาย มีการวางแผนการเรียนรู้ สามารถระบุแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ได้ นอกจากนั้นยังมีการวัดและประเมินผลตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

## องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบนำตนเอง

โนวเลส (Knowles, 1975) ได้ระบุถึงองค์ประกอบ 4 ประการของลักษณะของการเรียนรู้แบบนำตนเอง คือ 1) ผู้สอน 2) ผู้เรียน 3) ลักษณะของผู้เรียน และ 4) กระบวนการเรียนรู้ โดยรายละเอียดขององค์ประกอบที่มีผลต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง อธิบายได้ดังนี้

1. ผู้สอนเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการจัดการ เพื่อการเรียนรู้แบบนำตนเองของผู้เรียนโดยคำนึงถึง

1.1 การเตรียมการเพื่อการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องทราบความแตกต่างระหว่างบุคคล และสามารถตอบสนองความต้องการระหว่างบุคคลได้โดยมีวิธีการจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นได้ตามความสามารถของผู้เรียน ใช้อุปกรณ์และวิธีการสอนที่หลากหลาย การสอนหรือการให้งาน ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงเวลา ขนาดของชั้นเรียน ความสามารถที่แตกต่างกัน ภูมิหลังของผู้เรียน และอุปกรณ์ต่างๆ โดยพยายามจัดการสอนให้ดีที่สุดด้วยข้อจำกัดขององค์ประกอบเหล่านั้น

1.2 การสนับสนุนการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนโดยใช้วิธียึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student-Centered Learning) เพื่อให้ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-Directed Learning) นั้น ผู้สอนจะต้องปรับปรุงพฤติกรรมการสอนจากการที่เป็นผู้ให้ความรู้เพียงฝ่ายเดียวมาเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ (Facilitator) โดยจะต้องมีการกระตุ้นให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้ร่วมคิด เป็นเพื่อนกับผู้เรียน และอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียน

1.3 การร่วมกันเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องสนใจให้ผู้เรียนปรับความเชื่อ และการรับรู้ของตนให้รับรู้สิ่งต่างๆ เปลี่ยนไปจากเดิมและแสดงพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจากเดิม โดยผู้สอนจะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้สอนใส่ใจกับความรู้สึกของผู้เรียน รู้ถึงปัญหาต่างๆ และตอบสนองความคิดเห็นของผู้เรียนเพราะการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นร่วมกัน มีการรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้เรียนและผู้สอน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้สอนจะเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนในเวลาเดียวกัน

1.4 การส่งเสริมพัฒนาการในฐานบุคคล ผู้สอนจะต้องสร้างบรรยากาศของการเรียนการสอนให้เป็นแบบเปิดเผย โดยแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ การเผชิญปัญหา รวมทั้งวิธีการแก้ไขของตนต่อผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เห็นแนวทางและสามารถแก้ไขปัญหาได้ มีความซื่อสัตย์จริงใจ ใจกว้างใจ มีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นยอมรับความเป็นบุคคลของผู้เรียน และประจักษ์ในความสามารถของตนเอง นอกจากนั้นในการมอบหมายงานผู้สอนควรคำนึงถึงความสามารถของผู้เรียนแต่ละบุคคล ผู้สอนควรมีการทักทาย ได้ถามความรู้สึก และความคิดเห็นของผู้เรียน

2. ผู้เรียน ในการเรียนรู้แบบนำตนเอง ซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ จะพบว่า ผู้เรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ขาดไม่ได้ในระบบการเรียนการสอน ผู้เรียนแต่ละคนจะประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้มากน้อยเพียงไรนั้น จะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้เรียนด้วยกัน

3. ลักษณะของผู้เรียน สเคเจอร์ (Skager, 1978) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้เรียนแบบนำตนเองที่ดีว่าควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ยอมรับตนเอง (Self-acceptance) เป็นผู้มีการวางแผนการเรียน (Planfulness) มีแรงจูงใจในการเรียนอยู่ในตนเอง (Intrinsic Motivation) สามารถที่จะประเมินผลตนเอง (Internalized Evaluation) ได้ว่าจะเรียนได้ดีแค่ไหน มีลักษณะที่เปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) มีลักษณะของการยืดหยุ่น (Flexibility) ในการเรียนรู้ เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือวิธีการเรียน และใช้ระบบการเข้าถึงปัญหา โดยใช้ทักษะการสำรวจ การลองผิดลองถูก โดยไม่ล้มเลิกความตั้งใจที่จะเรียนรู้ และมีความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) สามารถดูแลตนเองได้

4. กระบวนการเรียนรู้ สเคเจอร์ (Skager, 1978) ได้กล่าวว่ามีวิธีการเรียนรู้ 4 รูปแบบที่จะนำไปสู่การเรียนรู้แบบนำตนเอง คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้โดยการค้นพบ การศึกษาแบบเปิด และการสร้างความเป็นตัวของตัวเองอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่าการเรียนรู้แบบนำตนเอง มีลักษณะดังนี้ คือ

1. ผู้สอนต้องจัดการเรียนการสอนที่ยืดหยุ่นได้ตามความสามารถของผู้เรียน ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ จูงใจให้ผู้เรียนปรับความเชื่อและการรับรู้ และต้องสร้างบรรยากาศของการเรียนการสอนให้เปิดเผย

2. ผู้เรียนจะประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้เรียน

3. ลักษณะผู้เรียนจะมีความแตกต่างของบุคคล โดยจะมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อน วิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ สามารถเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้สอน ความสามารถในการแสวงหาบุคคล เลือกแผนการเรียนที่มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. กระบวนการเรียนรู้ ต้องเกิดจากความริเริ่มในตัวของแต่ละบุคคล โดยมีการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้ คิดวิธีการในการเรียนรู้เพื่อไปยังจุดมุ่งหมาย เลือกแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ ดำเนินการตามวิธีการและยุทธศาสตร์ในการเรียนรู้ และสามารถวัดและประเมินผลการเรียนรู้ได้

## การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism)

ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism) (Papert, Seymour, 1960) เป็นทฤษฎีที่เซย์มัวร์ แพพเพิร์ต (Seymour Papert) ได้เริ่มพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ.1960 โดยให้ความสำคัญในด้านกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสามารถนำไปสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียนเองได้ ไม่ได้มุ่งการสอนที่เป็นการป้อนความรู้ให้กับผู้เรียนเพียงอย่างเดียว แต่ผู้เรียนจะต้องเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ โดยผู้สอนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือสร้างงานที่ตนเองสนใจ และสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาเองโดยการผสมผสานระหว่างความรู้เดิมกับความรู้ใหม่ จากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคคลเมื่อได้รับประสบการณ์และสภาพแวดล้อมใหม่ๆ พบว่าบุคคลจะสามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองได้ จากการเรียนรู้ใน 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

1. **Explore** คือ การสำรวจตรวจสอบ ในขั้นตอนนี้บุคคลจะเริ่มสำรวจตรวจสอบหรือพยายามทำความเข้าใจกับสิ่งใหม่ (Assimilation) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อได้พบหรือปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีอยู่ และพยายามรับหรือดูดซึมเก็บเข้าไปเป็นความรู้ใหม่

2. **Experiment** คือ การทดลอง ในขั้นตอนนี้จะเป็นการทดลองทำภายหลังจากที่มีการสำรวจไปแล้ว เป็นการปรับความแตกต่าง (Accommodation) เมื่อได้พบหรือปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ที่สัมพันธ์กับความคิดเดิมที่มีอยู่ในสมอง

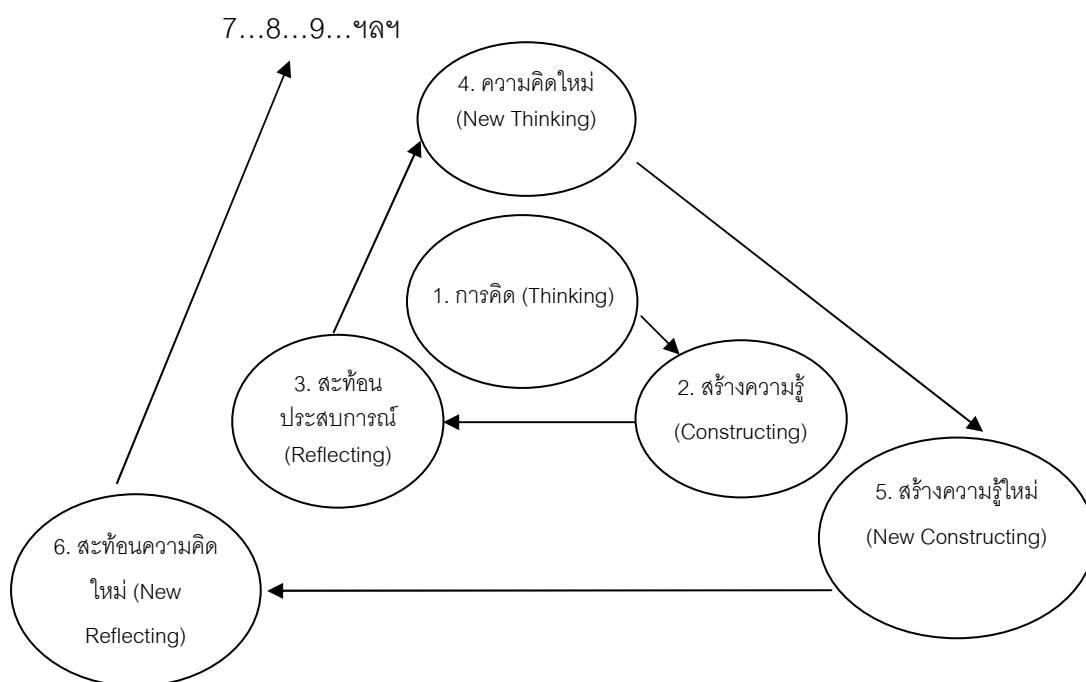
3. **Learning by Doing** คือ การเรียนรู้จากการกระทำ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือการได้ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่มีความหมายต่อตนเอง แล้วสร้างเป็นองค์ความรู้ของตนเองขึ้นมา

4. **Doing by Learning** คือ การทำเพื่อที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ การกระทำในขั้นตอนนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อทำขั้นตอนที่ 1 ถึง 3 สำเร็จแล้ว จนแน่ใจว่าการลงมือปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ และเมื่อเข้าใจแล้วก็จะเกิดพฤติกรรมในการเรียนรู้ที่ดี รู้จักคิดแก้ปัญหา รู้จักวิธีการแสวงหาความรู้ การปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ ได้

## วงจรการเรียนรู้ตามทฤษฎี Constructionism

แพพเพิร์ต (Papert, Seymour, 1960) ได้นำเสนอวงจรการเรียนรู้ (Learning Cycle) ไว้ดัง  
แผนภาพ





ภาพที่ 1 วงจรการเรียนรู้ (Learning Cycle)

ที่มา: แพพเพิร์ต (Papert, S., 1960)

จากแผนภาพข้างต้นจะเห็นว่าการเรียนรู้เป็นวงจรที่เริ่มต้นมาจากการคิด (Thinking) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน เชื่อมโยงกับประสบการณ์ใหม่หรือข้อมูลใหม่ แล้วสร้างความรู้ (Constructing) ขึ้นมาด้วยตนเอง แต่การสร้างสรรค์ความรู้ที่สมบูรณ์จะต้องมีการสะท้อนความคิดหรือสะท้อนประสบการณ์ (Reflecting) มีการปฏิสัมพันธ์ (Interactive) กับบุคคลอื่น โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จากนั้นจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ (New Thinking) แล้วสร้างความรู้ใหม่ (New Constructing) โดยจะมีการสะท้อนความคิดใหม่ (New Reflecting) เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ความรู้จึงไม่หยุดนิ่ง จะเกิดการคิดค้นต่อไปอีก

การสร้างสรรค์ความรู้ตามทฤษฎี Constructionism นั้น ทุกฝ่ายจะต้องรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ยอมรับความคิดที่หลากหลาย ไม่ยึดมั่นในประสบการณ์หรือความเชื่อเดิมของตน มีความพยายามในการสร้างความรู้ แม้จะไม่สำเร็จก็จะใช้ความผิดพลาดเป็นบทเรียน เป็นการเรียนรู้แบบร่วมมือ ใช้ความหลากหลายและมุมมองที่แตกต่างกันนำไปสู่การเรียนรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ตามทฤษฎี Constructionism จึงไม่ได้เกิดขึ้นจากการบอก การสอน การสั่งของใคร แต่เกิดจากการสร้างขึ้นโดยบุคคลแต่ละคนภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวย

### การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended-Learning)

การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการเรียนรู้แบบผสมผสานนั้น เป็นวิธีการที่ผู้สอนสามารถใช้วิธีการสอนได้ตั้งแต่ 2 วิธีหรือมากกว่านั้นในการจัดการเรียนการสอน เช่น ผู้สอนนำเสนอเนื้อหาบทเรียนผ่านเทคโนโลยีผนวกกับการสอนในห้องเรียน จากนั้นผู้สอนจะมีการติดตามการดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้อิเล็กทรอนิกส์ด้วยระบบแอลเอ็มเอส (Learning Management System) ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และจะสรุปบทเรียนด้วยการอภิปรายร่วมกับอาจารย์ผู้สอนในห้องเรียน

#### ความหมายของการเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning)

มนต์ชัย เทียนทอง (2545: 48) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) หมายถึง การบูรณาการระหว่างการเรียนรู้แบบเผชิญหน้าในชั้นเรียน โดยมีผู้สอนเป็นผู้กำกับการเรียนรู้แบบออนไลน์ซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้สภาพแวดล้อมของชุมชนแห่งการเรียนรู้

โดนัลด์ (Donald, 2003: 4) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ไว้ว่าเป็นการผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ในชั้นเรียนกับการเรียนรู้ด้วย E-Learning อันเนื่องมาจากผู้เรียนไม่ต้องการเสียเวลากับการเรียนรู้ด้วย E-Learning มากเกินไป ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการคงไว้ซึ่งการเรียนรู้แบบดั้งเดิม

ดังนั้นจึงพอสรุปความหมายของการเรียนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ได้ดังนี้คือ “การเรียนแบบผสมผสานเป็นการผสมผสานวิธีการสอนหลายๆ วิธี เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะด้านการปฏิบัติ เช่น การสอนในชั้นเรียน ร่วมกับการสอนแบบออนไลน์”

#### รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน

มนต์ชัย เทียนทอง (2545: 48) ได้กล่าวถึง รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน โดยการบูรณาการสาขาวิชาต่างๆ เข้าด้วยกัน จำแนกออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบหลอมรวม (Infusion) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่หลอมรวมรายวิชาต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นกลุ่มวิชาอย่างกลมกลืน โดยไม่ได้แยกเป็นรายวิชาใดวิชาหนึ่ง แต่จัดการเรียนรู้แบบหลอมรวมไปอย่างกลมกลืนในศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน

2. แบบคู่ขนาน (Parallel) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่รวมหลายๆ วิชาคู่ขนานกัน ในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน หมายถึง การที่ผู้สอนหลายคนวางแผนการสอน

ร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน แต่ต่างคนต่างสอนทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้จากหลากหลายวิชาที่ประสานกลมกลืนกัน

3. แบบสหวิทยาการ (Multidisciplinary) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่คล้ายกับแบบคู่ขนาน แต่แตกต่างกันที่ผู้สอนหลายๆ คนจะวางแผนให้ผู้เรียนทำโครงการร่วมกันโดยเชื่อมโยงสาขาวิชาต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์องค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ ร่วมกันได้

4. แบบข้ามวิทยาการ (Trans-disciplinary) เป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานที่ผู้สอนหลายๆ คนร่วมกันวางแผนการสอนด้วยกันเป็นทีม เพื่อจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนเพียงกลุ่มเดียว

### แนวทางการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน

การเรียนรู้แบบผสมผสานจะเป็นการบูรณาการระหว่างวิธีและกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งสามารถที่จะกำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานไว้ได้ 6 แนวทาง

1. การบูรณาการระหว่างสถานศึกษากับบ้านพัก เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตามหลักการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกระบบ ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย ซึ่งแนวทางนี้จะใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ในการจัดกระบวนการเรียนรู้

2. การบูรณาการระหว่างเนื้อหาสาระกับกระบวนการเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายตามเนื้อหาสาระบางส่วน ซึ่งพิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก

3. การบูรณาการระหว่างเนื้อหาภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติ โดยการวางแผนการจัดสัดส่วนของการเรียนรู้ภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติให้กลมกลืนกัน เนื่องจากการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติหรือทดลองด้วยตนเอง

4. การบูรณาการระหว่างการพัฒนาความรู้กับการพัฒนาจิตพิสัย โดยการวางแผนการจัดการแสวงหาความรู้ควบคู่กับการพัฒนาจิตพิสัย ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ความสุนทรีย์ และความซื่อสัตย์เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ใช้สมองซีกขวาในการเรียนรู้เชิงมิติสัมพันธ์ และเสริมสร้างคุณธรรมมากขึ้น

5. การบูรณาการระหว่างวิชาต่างๆ โดยการวางแผนให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ทักษะและประสบการณ์พร้อมๆ กันหลายสาขาวิชา เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในชีวิตจริงได้

6. การบูรณาการแบบรวม โดยการผสมผสานทุกรูปแบบเข้าด้วยกันทั้งบูรณาการวิชาต่างๆ การจัดกิจกรรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และสถานศึกษาที่บ้านพักเข้าด้วยกันตามสัดส่วนที่วางไว้อย่างรอบคอบและรัดกุม เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

## ตอนที่ 2 กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thai Qualifications Framework for Higher Education, TQF: HEd) เป็นกรอบที่แสดงระบบคุณวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ระดับคุณวุฒิ ความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น การแบ่งสายวิชา มาตรฐานผลการเรียนรู้ของแต่ละระดับคุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับคุณวุฒิ ปริมาณการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องใช้ ลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิ การเปิดโอกาสในการเทียบโอนผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งระบบและกลไกที่ให้ความมั่นใจในประสิทธิผลการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของสถาบันอุดมศึกษาว่าสามารถจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรให้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานผลการเรียนรู้

### หลักการสำคัญของกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

1. ยึดหลักความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตลอดจนมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการอุดมศึกษา โดยมุ่งให้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการนำแนวนโยบายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการอุดมศึกษาไปสู่การปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษามีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาหลักสูตร การปรับเปลี่ยนกลวิธีการสอนของอาจารย์ การเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อให้มั่นใจว่า บัณฑิตจะบรรลุมาตรฐานผลการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวังได้จริง

2. มุ่งเน้นที่มาตรฐานผลการเรียนรู้ของบัณฑิต (Learning Outcomes) ซึ่งเป็นมาตรฐานขั้นต่ำเชิงคุณภาพ เพื่อประกันคุณภาพบัณฑิตและสื่อสารให้หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจและมั่นใจถึงกระบวนการผลิตบัณฑิต โดยเริ่มที่ผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา คือ กำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ของบัณฑิตที่คาดหวังไว้ก่อน หลังจากนั้นจึงพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่นๆที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่จะส่งเสริมให้บัณฑิตบรรลุถึงมาตรฐานผลการเรียนรู้นั้นอย่างสอดคล้องและส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบ

3. มุ่งที่จะประมวลกฎเกณฑ์และประกาศต่างๆ ที่ได้ดำเนินการไว้แล้วเข้าด้วยกันและเชื่อมโยงเป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งจะสามารถอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับความหมายและความมีมาตรฐานในการจัดการศึกษาของคุณวุฒิหรือปริญญาในระดับต่างๆ

4. มุ่งให้คุณวุฒิหรือปริญญาของสถาบันอุดมศึกษาใดๆ ของประเทศไทยเป็นที่ยอมรับและเทียบเคียงกันได้กับสถาบันอุดมศึกษาที่ดีทั้งในและต่างประเทศ เนื่องจากกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาจะช่วยกำหนดความมีมาตรฐานในการจัดการศึกษาในทุกชั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดหลักสูตร ตลอดจนกระบวนการเรียนการสอน ได้อย่างหลากหลาย โดยมั่นใจถึงผลผลิตสุดท้ายของการจัดการศึกษา คือ คุณภาพของบัณฑิตซึ่งจะมีความรู้ตามที่มีมาตรฐานผลการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวัง สามารถประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุขและภาคภูมิใจเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และเป็นคนดีของสังคม ช่วยเพิ่มความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการพัฒนาประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

#### **วัตถุประสงค์ของการจัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ**

1. เพื่อเป็นกลไกหรือเครื่องมือในการนำแนวนโยบายการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 เกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการอุดมศึกษาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการนำไปเป็นหลักในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษา

2. เพื่อกำหนดเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตให้ชัดเจนโดยกำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ของบัณฑิตที่คาดหวังในแต่ละคุณวุฒิ/ปริญญาของสาขา/สาขาวิชาต่างๆ และเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญในสาขา/สาขาวิชาได้ใช้เป็นหลัก และเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการศึกษา เช่น การพัฒนาหลักสูตร การปรับเปลี่ยนกลวิธีการสอน วิธีการเรียนรู้ ตลอดจนกระบวนการวัดและการประเมินผลนักศึกษา

3. เพื่อเชื่อมโยงระดับต่างๆ ของคุณวุฒิในระดับอุดมศึกษาให้เป็นระบบ เพื่อบุคคลจะได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างต่อเนื่องและหลากหลายตามหลักการศึกษาตลอดชีวิต มีความชัดเจนและโปร่งใส สามารถเทียบเคียงกับมาตรฐานคุณวุฒิในระดับต่างๆ กับนานาชาติได้

4. เพื่อช่วยให้เกิดวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาและเป็นกลไกในการประกันคุณภาพภายในของสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง และใช้เป็นกรอบอ้างอิงสำหรับผู้ประเมินของการประกันคุณภาพภายนอกเกี่ยวกับคุณภาพบัณฑิต และการจัดการเรียนการสอน

5. เพื่อเป็นกรอบของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจและความมั่นใจในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการ ชุมชน สังคมและสถาบันอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศเกี่ยวกับความหมายของคุณวุฒิ คุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงาน รวมทั้งคุณลักษณะอื่นๆ ที่คาดว่าจะบัณฑิตจะมี

6. เพื่อประโยชน์ในการเทียบเคียงมาตรฐานคุณวุฒิระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในและต่างประเทศในการย้ายโอนนักศึกษาระหว่างสถาบันอุดมศึกษา การลงทะเบียนข้ามสถาบัน และการรับรองคุณวุฒิผู้สำเร็จการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

7. เพื่อให้มีการกำกับดูแลคุณภาพการผลิตบัณฑิตกันเองของแต่ละสาขา/สาขาวิชา

8. เพื่อนำไปสู่การลดขั้นตอน/ระเบียบการดำเนินการให้กับสถาบันอุดมศึกษาที่มีความเข้มแข็ง

### **การเรียนรู้และมาตรฐานผลการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของประเทศไทย**

**การเรียนรู้** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นักศึกษาพัฒนาขึ้นในตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างการศึกษ กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังให้บัณฑิตมีอย่างน้อย 5 ด้าน ดังนี้

(1) **ด้านคุณธรรม จริยธรรม (Ethics and Moral)** หมายถึง การพัฒนานิสัยในการประพฤติอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และด้วยความรับผิดชอบทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม ความสามารถในการปรับวิถีชีวิตในความขัดแย้งทางค่านิยม การพัฒนานิสัยและการปฏิบัติตนตามศีลธรรม ทั้งในเรื่องส่วนตัวและสังคม

(2) **ด้านความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การนึกคิดและการนำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์และจำแนกข้อเท็จจริงในหลักการ ทฤษฎี ตลอดจนกระบวนการต่างๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้

(3) **ด้านทักษะทางปัญญา (Cognitive Skills)** หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และใช้ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และกระบวนการต่างๆ ในการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหา เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน

(4) **ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (Interpersonal Skills and Responsibility)** หมายถึง ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม การแสดงถึงภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง

(5) **ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ** (Numerical Analysis, Communication and Information Technology Skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงตัวเลข ความสามารถในการใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์ และสถิติความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

#### **ประโยชน์ของการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ**

1. เป็นกรอบที่กำหนดมาตรฐานแต่มีความยืดหยุ่นที่จะช่วยกำกับให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย มีคุณภาพและจุดเด่นของแต่ละสถาบัน แต่มีมาตรฐานภายใต้กรอบเดียวกันเป็นอย่างน้อย และสามารถชี้วัดชี้วัดในรายละเอียดของหลักสูตรในการตรวจประเมินการประกันคุณภาพภายในและเป็นเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

2. เกิดความร่วมมือกันระหว่างองค์กรวิชาการ วิชาชีพ ผู้ใช้บัณฑิต และสังคมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บัณฑิตมีคุณภาพตามเป้าหมายที่ต้องการ

3. ส่งเสริมให้บุคคลสามารถศึกษาต่อได้ตลอดชีวิต ผู้ที่ทำงานแล้วมีช่องทางเข้าศึกษาต่อและเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ ช่วยการเคลื่อนย้ายของนักศึกษาโดยสามารถสะสมและเทียบโอนหน่วยกิตในการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน

4. คุณวุฒิที่บัณฑิตได้รับมีความโปร่งใสและเข้าใจง่ายเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่มุ่งหวังจากบัณฑิตที่ได้รับคุณวุฒิต่างๆ เกิดความมั่นใจในมาตรฐานของระบบการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่บัณฑิตได้รับการอบรมสั่งสอน

5. เพิ่มความเชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานของคุณวุฒิที่บัณฑิตได้รับ เป็นประโยชน์ต่อการเทียบคุณวุฒิผู้สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศและเป็นประโยชน์ต่อการเทียบเคียงคุณภาพของบัณฑิตในคุณวุฒิเดียวกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาที่ดีทั้งในและต่างประเทศ

จะเห็นได้ว่า กรอบมาตรฐานคุณวุฒินี้ ต้องการให้เกิดคุณภาพของบัณฑิตที่ผ่านการเรียนรู้จากสถาบันอุดมศึกษาอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งกรอบมาตรฐานฯ นี้ได้กำหนดความเป็นมาและเป็นไปของหลักสูตรอุดมศึกษาไว้อย่างครอบคลุม ซึ่งจะเน้นให้แต่ละสถาบันมีอิสระในการกำหนดรายละเอียดของเกณฑ์มาตรฐานบัณฑิตของตนเอง และออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานบัณฑิตที่ต้องการภายใต้กรอบมาตรฐานฯ ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนด

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

#### 3.1 McKinsey 7-S Framework

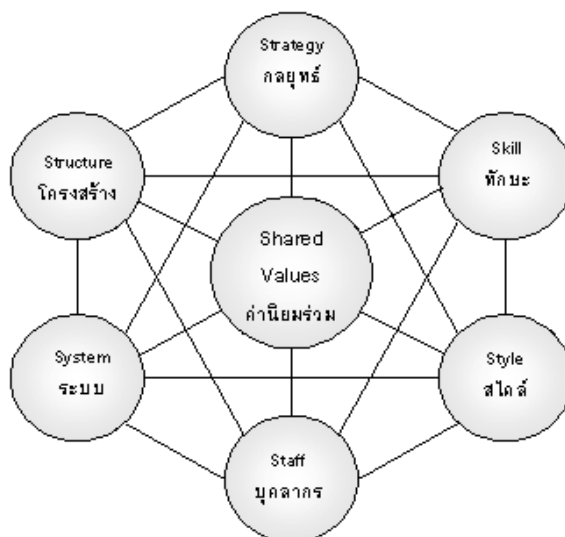
การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องเลือกเครื่องมือที่จะนำมาช่วยในการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือบริหารที่เลือกมาด้วย สำหรับ McKinsey 7-S Framework นั้นจัดเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารองค์กรที่ได้รับความนิยมค่อนข้างสูง เนื่องจากสามารถนำมาใช้กับการบริหารงานได้ทั่วทั้งองค์กร สำหรับองค์กรที่มีการบริหารงานดีอยู่แล้ว McKinsey 7-S Framework ก็จะช่วยให้การบริหารองค์กรดียิ่งขึ้นมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์กร คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey ซึ่งเป็นแบบจำลองที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรที่จะช่วยให้การบริหารองค์กรมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น โดยเป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลของการค้นคว้าวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว (วีระชัย ตันติวีระวิทยา, 2534: 11-14) ได้แก่ 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) คนหรือพนักงาน (Staff) 4) สไตล์การบริหาร (Management Style) 5) ระบบและวิธีการ (Systems & Procedures) 6) คุณค่าร่วม (Guiding Concepts & Shared Values) และ 7) ฝีมือหรือทักษะ (Skills)

โดยที่ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างกับกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ชัดเจน ส่วนตัวแปรใหม่ที่พบว่าผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ค่อยได้หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คนหรือพนักงาน สไตล์การบริหาร ระบบและวิธีการ คุณค่าร่วม และฝีมือหรือทักษะ

ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปรทั้ง 7 ตัว ดังกล่าวให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็น โครงร่างพื้นฐาน 7-S (7-S Framework of McKinsey) ดังภาพที่ 2





ภาพที่ 2 โครงร่างพื้นฐาน 7-S ของบริษัท McKinsey (7-S Framework of McKinsey)

ที่มา: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_7S.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html) (2008)

จากภาพจะเห็นได้ว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้น ความเป็นเลิศขององค์กรจะเกิดขึ้นจากความเกี่ยวพันของตัวแปรทั้งหมด โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์ (Structure, Strategy) และซอฟต์แวร์ (Staff, Style, Systems, Shared Values, Skills) ซึ่งแนวความคิดของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S นี้ ยังถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับหน้าที่ทางการบริหาร และคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	หน้าที่ทางการบริหาร	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
1. โครงสร้าง (Structure)	(1) การจัดองค์กร เช่น การจัดแผนงาน การกระจายอำนาจ หน้าที่	(7) รูปแบบเรียงง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก จำนวนจำกัด
2. กลยุทธ์ (Strategy)	(2) การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย	(2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน 7-S กับหน้าที่ทางการบริหาร และ  
คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร (ต่อ)

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	หน้าที่ทางการบริหาร	คุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร
3. คนหรือพนักงาน (Staff)	(3) การบริหารงานบุคคล	(3) มีความอิสระในการทำงานและ ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
4. สไตล์การบริหาร (Style)	(4) การเป็นผู้นำ	(5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
5. ระบบ (Systems)	(5) การควบคุม เช่น กระบวนการควบคุม เทคนิคของ การควบคุม	(1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
6. ค่านิยมร่วม (Shared Values)	(6) การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และหน้าที่อื่นๆ	(5) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
7. ฝีมือหรือทักษะ (Skills)	(7) การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย	(8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

ที่มา: สมยศ นาวิกาน (2544: 32)

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่าโครงสร้างพื้นฐาน 7-S นี้ จะคล้ายกับหน้าที่ทางการบริหาร อัน  
ได้แก่ การจัดองค์กร การวางแผน การบริหารงานบุคคล การเป็นผู้นำ และการควบคุม

ดังนั้น การศึกษาอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏใน  
ทศวรรษหน้านี้ ผู้วิจัยจึงได้นำหน้าที่ทางการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้และจัดกลุ่มตามโครงร่าง  
พื้นฐาน 7-S ดังนี้

### 1. โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างองค์กร คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับคนให้เข้ามา  
ทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบ  
ให้กับคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการจัดองค์กรจึงต้องมีความชัดเจน  
ในเรื่องของวัตถุประสงค์ขององค์กร การวางแผนในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ  
หน้าที่หลักขององค์กร ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม รวมทั้ง  
ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาทโครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัย เพราะโลกยุค  
โลกาภิวัตน์นั้นผู้บริหารองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

และเนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work Flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ผู้บุคลากรได้ทราบขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546: 7)

Peter F. Drucker (1986) (อ้างถึงใน ลัทธிகาล ศรีวระมย์ และศุภลักษณ์ พยุงวงษ์, 2538: 20-21) มีความเห็นว่าองค์กรที่จัดรูปแบบการบริหารแบบรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง จะมีปัญหา คือไม่สามารถบริหารงานได้เมื่อองค์กรเติบโตถึงระดับหนึ่ง เมื่อถึงจุดนี้การจัดรูปแบบองค์กรจะต้องเปลี่ยนไปเป็นแบบกระจายอำนาจ โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยในองค์กรที่แยกหน้าที่กันนั้น ควรจะดำเนินงานในหน่วยของตนอย่างอิสระโดยมีหัวหน้าฝ่ายบริหารงานของตนเองซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการทำงานในหน่วยงานนั้นทุกอย่าง ซึ่งภายใต้รูปแบบการกระจายอำนาจนี้จะทำให้ผู้จัดการของหน่วยงานต่างประเภทแต่ละบุคคลใช้ความคิดและพลังงานมุ่งตรงไปที่ผลงาน อย่างไรก็ตามในปัจจุบันรูปแบบโครงสร้างองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องพิจารณารูปแบบต่างๆ แล้วนำมาประมวลและผสมผสานรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพองค์กรของตนเอง

## 2. กลยุทธ์ (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนิน และการประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (สมยศ นาวิกการ, 2544: 126) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งซึ่งสามารถสรุปได้ (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546: 6) ดังนี้

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

### 3. คนหรือพนักงาน (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการประเมินผลพนักงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545: 84) ทั้งนี้ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่างๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550: 7-8)

### 4. สไตล์การบริหาร (Style)

สไตล์การบริหารหรือวิธีการบริหารของผู้นำองค์กร ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมให้เกิดขึ้น โดยอาศัยคุณลักษณะหรือความเป็นผู้นำซึ่งหมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ

### 5. ระบบ (Systems)

ในการบริหารองค์กร นอกจากการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีบุคลากร และผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน อาทิเช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบพัสดุ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการควบคุม ติดตามและประเมินผล

(สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546: 9) ระบบจึงเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่ระบบจะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนให้เห็นถึงฐานะขององค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าระบบต่างๆ ขององค์กรล้วนมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ (สมยศ นาวิกาน, 2544: 30)

## 6. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่ค้ำค้ำหวงให้องค์กร และบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550: 112) ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าค่านิยมร่วมเป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรซึ่งได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์กร เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ตลอดจนค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำขึ้นภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และเมื่อบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งตามมาผู้บริหารที่จะบรรลุความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี เป็นต้น โดยองค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งเน้นค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ เป็นต้น (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546: 9)

## 7. ทักษะ (Skills)

ทักษะตามความหมายของโครงสร้างพื้นฐาน 7-S หมายถึง ความสามารถขององค์กรรวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลูกค้าหรือคู่แข่ง เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าทักษะหรือความสามารถขององค์กรสามารถอธิบายได้ด้วยสิ่งที่องค์กรกระทำได้ดีที่สุด ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่องค์กรใช้ปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น โดยใช้การแข่งขัน เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การให้คุณค่าที่ดีกว่าแก่ลูกค้า หรือการครอบครองส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น (สมยศ นาวิกาน, 2544: 24)

สำหรับการทำวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ในทศวรรษหน้า จะศึกษาในประเด็นหลัก 4 ประการ คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร

### 3.2 การบริหารงานองค์กร

การบริหารงานองค์กรเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากการ  
ทำธุรกิจในปัจจุบันนั้นจะต้องคำนึงถึงทั้งต้นทุน และกำไร สำหรับกำไรที่องค์กรจะได้นั้นอาจจะไม่  
ได้มาจากการขายสินค้าเสมอไป แต่อาจเกิดจากการบริหารงานองค์กรที่ช่วยให้องค์กรได้กำไร  
ขึ้นมา โดยการปรับรูปแบบการบริหารงานองค์กรในลักษณะของการรีปรับระบบใหม่ เพื่อให้การ  
บริหารองค์กรมีความคล่องตัวและสะดวกมากขึ้น และเมื่อองค์กรมีการบริหารงานที่คล่องตัวมาก  
ขึ้นย่อมทำให้ได้ผลกำไรตามมา

#### การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องทำต่อจากการวางแผน เมื่อ  
องค์การจัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การและแผนกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารต้องออกแบบ  
โครงสร้างองค์การเพื่อให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้  
ความหมายของการจัดองค์การไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 216) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ หน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับการจัด  
ระเบียบ เพื่อให้สิ่งของและบุคคลผู้เข้ามาอยู่ในองค์การสามารถทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างมี  
ประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นประโยชน์ต่องานที่จะมีการประสานกันทำเป็นทีม

วรนาถ แสงมณี (2544: 2-3) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ หมายถึง “ความ  
พยายามของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางโครงสร้างองค์การ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ในการ  
สนับสนุนให้การดำเนินงานสามารถประสบความสำเร็จได้ตามที่วางแผนงานไว้ ซึ่งกระบวนการ  
ดังกล่าวนี้มักประกอบด้วยความสัมพันธ์พื้นฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่  
และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539: 139) กล่าวว่า การจัดองค์การ คือ กระบวนการที่  
กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งรวมถึงวิธีการทำงานร่วมกัน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532: 26) กล่าวว่า การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานการบริหารอย่าง  
หนึ่ง มีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์กรนั้นๆ ขึ้นมา เป็นการช่วยให้ทราบถึงตำแหน่ง  
หน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆ ทำให้สามารถจัดโครงสร้างเหมาะสม  
สอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robbins and Coulter (2003: 101) Stoner and Wankle (1986: 221-222) Dessler (2004: 139) Koontz and Wehrich (1990: 134) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ คือ กระบวนการในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงานการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชาและการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัตถุประสงค์ของทั้งหมดขององค์การ

Robbins (1998: 8) กล่าวว่า การจัดองค์การ หมายถึง การแบ่งงานหรือการมอบหมายงาน การกำหนดช่วงการบริหารหรือโครงสร้างขององค์การ การกำหนดกลุ่มงาน การประสานงาน และเอกภาพในการบังคับบัญชา

นอกจากนั้นผู้ที่จะเป็นผู้บริหารงานในองค์กรหรือเป็นผู้นำในองค์กรนั้น มีรูปแบบของความเป็นผู้นำซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 แบบด้วยกัน (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546: 9) ดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบสั่งการในสิ่งผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำ และคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบยอมให้ผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการ ตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบ พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ และจะสนับสนุนคณะกรรมการและ ทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กรจนถึงการ ออกแบบงานใหม่ การคิดค้นการบริการใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) คือ บุคคลที่มีวิธีการบริหารแบบไม่ได้มีส่วน ร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้ สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

สำหรับรูปแบบของผู้นำดังกล่าวจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานในองค์กร เป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนควรจะต้อง คำนึงถึง และควรเลือกรูปแบบของผู้นำที่จะช่วยนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

### 3.3 การบริหารงานบุคคลากร

องค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือภาคเอกชน ย่อมมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นเป็นที่ยอมรับกันในหมู่นักบริหารว่า ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานทุกชนิด ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการหรือเทคนิคในการบริหาร สำหรับคนนอกจากจะมีความสำคัญในด้านทรัพยากรทางการบริหารแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการเกี่ยวกับบุคคล การประสานงาน และการควบคุมงาน

การจัดการเกี่ยวกับบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา งาน พัฒนาองค์กร ตลอดไปจนถึงการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง องค์กรทุกองค์กรล้วนแต่มุ่งแสวงหามาตรการในการนำทรัพยากรมนุษย์มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยกล่าวได้ว่าความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มักจะมีผลมาจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ และมีคุณค่าเสมอ ดังนั้น หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ชักจูงให้บุคคลเหล่านั้นทำงานอย่างกระตือรือร้น ทุ่มเทกำลังกายใจอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่จะสร้างงานแก่องค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุง และรักษาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด และสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวได้ว่า การจัดการเกี่ยวกับบุคคลหรือการบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร ดังนั้น ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานประเภทใด หากการบริหารงานบุคคลบกพร่องหน่วยงานนั้นจะเจริญก้าวหน้าได้ยาก เพราะเหตุว่าบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานผลงานจะดีจะเสียจึงขึ้นอยู่กับบุคคลที่ทำงานนั้น ถ้าบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานขวัญไม่ดี ไม่มีกำลังใจ ไม่มีสมรรถภาพผลงานก็จะบกพร่อง แต่ถ้การบริหารงานบุคคลได้รับความสำเร็จทุกฝ่ายก็จะร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542)

ดังนั้น จึงกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน นอกจากนั้นยังรวมถึงการบำรุงรักษา การพัฒนา ตลอดจนการให้พ้้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน ประกอบไปด้วยการวางแผนทรัพยากรกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม



การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การบำรุงรักษาบุคลากร เงินเดือน และค่าจ้าง และการพ้นจากงาน การบริหารงานบุคคลที่ดีย่อมจะทำให้องค์กรอยู่ในฐานะได้เปรียบ ทางด้านการแข่งขัน และได้รับผลงานมากที่สุด และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน

#### ตอนที่ 4 รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาของต่างประเทศ

จากการสรุปผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกปี 2010 (QS World University Rankings 2010) มีมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดอันดับใน 3 มหาวิทยาลัยแรก คือ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมหาวิทยาลัยเยล ซึ่งมหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่งมีการบริหารจัดการที่ ผู้วิจัยได้นำเอามาเป็นแนวคิดดังนี้

(<http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings,2010>)

##### 1. มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (University of Cambridge) (Cambridge University, 2010)

มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (University of Cambridge) ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1209 เป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่เป็นอันดับสองของสหราชอาณาจักร ตั้งอยู่ในเมืองเคมบริดจ์ อังกฤษ ได้รับการยกย่องว่าเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของโลกเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผู้ได้รางวัลโนเบลสูงที่สุดในบรรดามหาวิทยาลัยทั้งหลายในโลก กล่าวคือ 81 รางวัล

##### ประวัติ

ในปี ค.ศ. 1209 ผู้ก่อตั้งเป็นกลุ่มคณาจารย์และนักศึกษาที่ย้ายมาจากมหาวิทยาลัย อ็อกซฟอร์ด สถานที่แรกที่มีการเรียนการสอนเกิดขึ้นคือ Peterhouse ซึ่งเป็นวิทยาลัยแรกของ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ระบบการเรียนการสอนของเคมบริดจ์จึงคล้ายกับของมหาวิทยาลัย อ็อกซฟอร์ด นักศึกษาและครูอาจารย์ของสองมหาวิทยาลัยนี้เรียกรวมๆ ว่า พวกอ็อกซบริดจ์

ต่อมาเคมบริดจ์ได้ขยายตัวและรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นจึงมีการจัดตั้งวิทยาลัยเพิ่มขึ้น จนปัจจุบันมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ประกอบด้วย 31 วิทยาลัย แม้นักเรียนจากแต่ละวิทยาลัยจะเรียน ร่วมกันในคณะ/สาขาต่างๆ แต่จะมีระบบติว (Supervision) แยกจากกัน นักเรียนแต่ละวิทยาลัยจะ แข่งขันกันทั้งด้านการเรียน และกิจกรรม ทุกวิทยาลัยจะมีประเพณีของตัวเอง มีประวัติศาสตร์ เก่าแก่ของตัวเอง มีสีและสัญลักษณ์ของตัวเอง และมีทรัพย์สินอาคารบ้านเรือนของตัวเอง (เช่น สระว่ายน้ำ สนามสควอชที่ให้เช่าริมฝั่งแม่น้ำ Thame หอศิลป์ โบสถ์ อาคารธุรกิจ หุ่นในประเทศ ต่าง ๆ ฯลฯ)

ดังนั้น วิทยาลัยของเคมบริดจ์หลายๆ แห่ง จึงมีฐานะว่ารวยและชอบที่จะแข่งขันกันว่าใคร จะให้ความสะดวกแก่นักเรียนตัวเองได้มากกว่ากัน หรือจ้างอาจารย์ที่มีชื่อเสียงมาเป็นที่ปรึกษา

ด้านวิชาการให้วิทยาลัยของตน อาจารย์มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ส่วนใหญ่ก็จะมีวิทยาลัยสังกัด แต่เวลาสอนก็สอนนักเรียนทุกวิทยาลัย ฐานะทางการเงินของวิทยาลัยนี้จะตรงข้ามกับตัวมหาวิทยาลัยที่ยังต้องพึ่งพิงรายได้จากรัฐ และค่าเล่าเรียนจากนักเรียน

เมื่อเทียบกับหลายมหาวิทยาลัยในโลก เคมบริดจ์ได้เปรียบทางวิทยาศาสตร์อยู่มาก เพราะรากฐานทางวิทยาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนี้เข้มแข็งมาช้านาน ดังนั้น ตั้งแต่อดีตจวบจนยุคปัจจุบัน นอกจากจะได้รับการยกย่องว่าเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของอังกฤษแล้ว ยังเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผู้ได้รางวัลโนเบลสูงที่สุดในโลก กล่าวคือมีถึง 81 รางวัล เพราะความมีชื่อเสียงในด้านกรวิจัยนี้เอง ในระยะหลังเคมบริดจ์ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนด้านเงินทุนจากหลายหน่วยงาน เช่น EPSRC (Engineering and Physical Sciences Research Council) และ Gates Foundation ทำให้เคมบริดจ์มีสถานะการเงินที่ดีกว่ามหาวิทยาลัยในอังกฤษอื่นๆ หลายแห่ง

มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์เป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกที่ตั้งตั้งสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย แต่งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ซึ่งสมัยก่อนนั้นยังไม่มีการนำไปใช้เชิงพาณิชย์เท่าใดนักจึงขยายตัวสู่สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ดซึ่งเกิดทีหลัง แต่มีปริมาณงานวิจัยทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มากกว่าไม่ได้ แต่ระยะหลังสำนักพิมพ์ของมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ก็เริ่มพัฒนาขึ้นอย่างมากเห็นได้จากปริมาณงานทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ซึ่งมีเพิ่มขึ้น

ในปี พ.ศ. 2548 (ค.ศ. 2005) วารสาร The Times Higher Education Supplement ได้จัดอันดับมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์มีคะแนนรวมเป็นอันดับ 3 ของโลก โดยแบ่งเป็นอันดับ 1 ของยุโรป ในคะแนนรวม เป็นอันดับ 1 ของโลกด้านวิทยาศาสตร์ เป็นอันดับ 6 ของโลกทางด้านเทคโนโลยี อันดับ 2 ของโลกทางด้านชีวเวช อันดับ 8 ของโลกด้านสังคมศาสตร์ และอันดับ 3 ของโลกด้านศิลปศาสตร์และมนุษยศาสตร์

ในปี พ.ศ. 2549 (ค.ศ. 2006) และปี พ.ศ. 2550 (ค.ศ. 2007) วารสาร The Times Higher Education Supplement ได้จัดอันดับมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ให้มีคะแนนรวมเป็นอันดับ 2 ของโลก สองปีซ้อนรองจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

## 2. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) (Harvard University, 2010)

มหาวิทยาลัยเอกชนในเมืองเคมบริดจ์ รัฐแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกาได้ขึ้นชื่อว่าเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของโลกแห่งหนึ่ง และเป็นหนึ่งมหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่สุดของสหรัฐอเมริกา โดยก่อตั้งเมื่อปี 8 กันยายน พ.ศ. 2179 (ค.ศ. 1636) มีอายุครบ 370 ปีใน พ.ศ. 2549

ฮาร์วาร์ดเป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยในกลุ่มไอวีลีก โดยในปี พ.ศ. 2552-2553 มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดยังคงได้รับการจัดอันดับให้เป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของสหรัฐอเมริกา โดยนิตยสารยูเอสนิวส์ และได้รับการจัดอันดับโดยไทมส์ไฮเออร์เอดูเคชันซัพพลีเมนต์ ให้เป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของโลกติดต่อกันมายาวนานหลายปี

### ประวัติมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

กลุ่มผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดคือ คณะนักบวชที่เรียกตนเองว่า "เพียวริตัน" ซึ่งอพยพมาจากประเทศอังกฤษโดยได้ตั้งวิทยาลัยขึ้นมามีจุดประสงค์ที่จะสร้างนักบวชเพื่อให้สามารถเผยแพร่ศาสนาตามแนวทางของลัทธิของตนได้ โดยเริ่มต้นในชื่อว่า "วิทยาลัยใหม่" (The New College) ในปี พ.ศ. 2179 (ค.ศ. 1636) และได้เปลี่ยนมาใช้ชื่อ วิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard College) เมื่อ 13 มีนาคม พ.ศ. 2182 (ค.ศ. 1639) ซึ่งตั้งชื่อเป็นเกียรติแก่ จอห์น ฮาร์วาร์ด นักบวชเพียวริตันท่านหนึ่ง ซึ่งสำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยเอมมานูเอล (Emmanuel College) ของมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ผู้ได้ทำพันธกรรมบริจาคหนังสือจำนวนประมาณ 400 เล่มและเงินจำนวนหนึ่งที่ไม่มากนักแก่ทางวิทยาลัย และในปี พ.ศ. 2323 (ค.ศ. 1780) วิทยาลัยได้เปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัย ในขั้นแรกนั้นวิทยาลัยมีครูเพียงคนเดียว และมีนักเรียนชุดแรก 12 คน โดยเป็นลักษณะโรงเรียนกินนอน

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเริ่มเข้าสู่ยุคของความเป็นมหาวิทยาลัยสมัยใหม่ภายใต้การบริหารของอธิการบดี ชาร์ล วิลเลียม อีเลียต (Charles William Eliot) ในระหว่างปี ค.ศ. 1869-1909 โดยอธิการบดีอีเลียต ได้เริ่มนำระบบวิชาเลือก การใช้ระบบหน่วยกิต การสอบคัดเลือก เข้ามาใช้กับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีชื่อเสียงมากในเรื่องคุณภาพทางวิชาการ คุณภาพของอาจารย์ที่สอนและคุณภาพของนักศึกษา โดยศิษย์เก่าและอาจารย์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้รับรางวัลโนเบลรวมกัน 75 รางวัล และรางวัลพูลิตเซอร์ 15 รางวัลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 มีคณาจารย์เข้าไปเป็นที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจของรัฐบาลหลายท่าน และได้ผลิตผู้บริหารองค์การทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงจำนวนมาก ทำให้นักธุรกิจหรือผู้ประสงค์ที่จะประสบความสำเร็จทางธุรกิจจากทั้งในและนอกประเทศได้เข้ามาเรียนกันมาก

ในปัจจุบัน ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยได้ชื่อว่าเป็นห้องสมุดมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในโลก (15,555,533 เล่ม) และฮาร์วาร์ดได้ชื่อว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่มีเงินกองทุน (Endowment) สูงที่สุดในโลก คือ 34.9 พันล้านเหรียญสหรัฐ (พ.ศ. 2550)

จากผลจากการสำรวจของเว็บไซต์ The College Sustainability Report Card ซึ่งได้ทำการสำรวจมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่างๆ ทั่วสหรัฐอเมริกาและประเทศแคนาดาจำนวน 332 สถาบันในมิติด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้ทำการสำรวจติดต่อกันมาเป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2007 สำหรับในปี ค.ศ.2009 ฮาร์วาร์ดได้รับการประเมินให้มีคะแนนรวมอยู่ในระดับ A จากจำนวนสถาบันที่ทำการสำรวจทั้งหมด

### **ปัจจัยขับเคลื่อนฮาร์วาร์ด**

คุณภาพการจัดการศึกษา เป็นหัวใจหลักของฮาร์วาร์ดในการก่อเกิดความเชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา ทั้งด้านการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การผลิตงานวิจัย และการบริการวิชาการ ซึ่งไม่เพียงแต่การพัฒนาที่กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มคณาจารย์ กลุ่มนักศึกษาเท่านั้น แต่รวมถึงการพัฒนาตัวพนักงาน (Staff) แต่ละบุคคลที่อยู่ในประชาคมฮาร์วาร์ด

### **งานแนะแนวผู้เรียน**

การแนะแนวแก่นักศึกษา เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดให้ความสำคัญ โดยตั้งสำนักงานเพื่อให้บริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ ภายใต้ชื่อ Office of Career Servicer

### **เปิดโอกาสผู้เรียนทุกประเภท**

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกประเภทโดยไม่จำกัดด้านอายุ

### **จุดประกายความร่วมมือ ไทย-ฮาร์วาร์ด**

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคทั่วโลก นับว่าเป็นแบบอย่างที่น่าสนใจและนำศึกษาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ฮาร์วาร์ดมียุทธศาสตร์ในการขยายผลงานวิจัยของตนเอง การระดมทุน และการสร้างช่องทางต่อยอดองค์ความรู้ผ่านการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน นักธุรกิจ สถาบันวิจัย สถานศึกษา ฯลฯ อันส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นด้านวิชาการ และมีผลงานรับรองคุณภาพจำนวนไม่น้อย

### **แบบอย่างมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความหลากหลาย**

การส่งเสริมความคิดที่หลากหลาย นับเป็นจุดแข็งอีกประการหนึ่งที่ฮาร์วาร์ดได้พยายามสนับสนุนให้เกิดขึ้นในรูปแบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทำให้นักศึกษา และบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับการขยายมุมมองในมิติที่แตกต่าง สิ่งที่สะท้อนการสนับสนุนให้นักศึกษา ได้เข้าใจและยอมรับความแตกต่าง ได้แก่

### **วิทยาลัยศึกษาต่อเนื่องของฮาร์วาร์ด**

การจัดการศึกษาเพื่อกลุ่มคนทำงาน ผู้สูงอายุ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะที่สอดคล้องกับการทำงาน นับเป็นหลักสูตรหนึ่งที่มีความน่าสนใจ ด้วยปัจจัยอย่างน้อย 3 ด้านที่คาดว่าจะเอื้อให้

การจัดการศึกษาในลักษณะนี้ได้รับความนิยมสูงขึ้น

### **สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจสู่ท้องถิ่น**

อิทธิพลของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดต่อการเติบโตของเศรษฐกิจท้องถิ่น นับว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะแต่ละปีมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดสร้างรายได้มหาศาลแก่ท้องถิ่น รายงานในปี ค.ศ. 2002 พบว่า ฮาร์วาร์ดสร้างรายได้ให้กับท้องถิ่นกว่า 3.4 พันล้านเหรียญสหรัฐต่อปี

### **หลักสูตรด้านครุศาสตร์**

หลักสูตรนี้เป็นหนึ่งในหลายหลักสูตรของบัณฑิตวิทยาลัยด้านครุศาสตร์ เปิดสอนเฉพาะปริญญาโท เป็นหลักสูตรหนึ่งปี ไม่ทำวิทยานิพนธ์ ทำแต่สารนิพนธ์ นักศึกษาที่จบไปจะได้ไปเป็นครูรุ่นใหม่ที่มีองค์ความรู้ด้านพัฒนาการสมอง เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ของเด็ก เพราะในปัจจุบันวิทยาการก้าวหน้าจนทำให้ทราบเรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับพัฒนาการสมองมนุษย์มาก คนที่ทำงานด้านเด็ก ทั้งครู ผู้ดูแลเด็กต้องปรับกระบวนการทัศนคติใหม่ โดยเน้นองค์ความรู้ด้านพัฒนาการสมองมาประยุกต์ใช้กับสังคม และวัฒนธรรมมิติต่างๆ ปัจจุบันหลักสูตรเติบโตเร็วทั้งๆ ที่เพิ่งดำเนินการเรียนการสอนมาได้เพียง 6 รุ่น

### **ด้านอาจารย์ผู้สอน/การเรียนการสอน**

มีอาจารย์ประจำหลักสูตรไม่มาก ใช้วิธีใช้ทรัพยากรร่วมกับคณะอื่น เชิญอาจารย์จากต่างคณะ และต่างมหาวิทยาลัยมาสอน มีเลขานุการภาค 1 คน และใช้ระบบ Online เพื่อลดขั้นตอน อาจารย์ที่สอนจะประกอบด้วยอาจารย์ด้านประสาทวิทยาศาสตร์ (Neuroscience) กุมารแพทย์ จิตแพทย์ นักวิทยาศาสตร์ และอาจารย์ที่เรียนจบครุวิทยาศาสตร์ สำหรับวิชาด้านบริหาร สังคม วัฒนธรรมให้นักศึกษาไปเรียนต่างคณะ

### **ด้านนักเรียน/การเรียนการสอน**

แต่ละรายวิชาจะเรียน 2 ชั่วโมง เรียนรวมในห้องประมาณ 1 ชั่วโมง อีกหนึ่งชั่วโมงแยกย้ายไปสัมมนาและได้ใช้หัวข้อความรู้ที่ทันที ทุกหัวข้อจะมีนักเรียนที่เป็นผู้ช่วยสอน จะเข้ามาก่อนเวลา มาเตรียมพวกอุปกรณ์ ร่วมกับช่างเทคนิค เพราะเขาจะรู้ว่าวันนี้อาจารย์ผู้สอนจะต้องการอุปกรณ์ใดบ้าง มีการทดสอบไมโครโฟน ทดสอบ Slide ที่เขาร่วมทำกับอาจารย์ และก่อนเริ่มเรียนเขาจะต้องเป็นคนกรีนนำหัวข้อนี้ และชวนซักถามประมาณ 5 - 10 นาที จากนั้นส่งต่อให้อาจารย์ผู้สอนทำการสอน ก่อนเลิกชั้นประมาณ 10-15 นาที อาจารย์จะให้เขาสรุปบทเรียนและเปิดอภิปราย เขาจะสรุปและเริ่มเปิดประเด็น แต่ในระหว่างเรียนนักเรียนก็สามารถสอบถามได้ นักเรียนปริญญาโทส่วนใหญ่จะทำงานในสาขาที่เกี่ยวข้องแล้วจึงมาเรียน

### ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ/การเรียนการสอน

ที่คณะจะมีห้องสมุดของคณะ มีหนังสือให้ค้นคว้า เปิดให้บริการทุกวัน ที่หน้าห้องสมุด และบริเวณรอบๆ คณะจะมีโต๊ะ เก้าอี้วางเป็นระเบียบ สะอาด ต้นไม้ทั้งไม้ดอกไม้ประดับสวยงาม สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้

ในมหาวิทยาลัยแต่ละคณะจะมีห้องสมุดใหญ่ๆ หนังสือมาก มีจุดนั่งเล่นมาก ร้านอาหาร ร้านค้า ร้านอาหาร ภัตตาคาร

สหกรณ์ของมหาวิทยาลัย (The Coop) มี 3 ชั้น ชั้นที่ 1 เป็นพวกเสื้อผ้า และของที่ระลึก ชั้น 2 เป็นสมุด แฟ้ม กระดาษ กระเป๋า อุปกรณ์การเรียน เครื่องเขียน ส่วนที่ชั้น 3 จะขายหนังสือ โดยแยกเป็นคณะ

### 3. มหาวิทยาลัยเยล (Yale University) (Yale University, 2010)

มหาวิทยาลัยเยลตั้งอยู่ในรัฐคอนเนตทิคัต ประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งในปี 1701 มหาวิทยาลัยเยลเป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งในสมาชิกของ Ivy League (ไอวี ลีก) และเป็นสถาบันการศึกษาระดับสูงที่เก่าแก่เป็นอันดับ 3 ของสหรัฐอเมริกา สิ่งที่เป็นที่รู้จักเป็นพิเศษคือ สถาบันในส่วนของผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ ได้แก่ วิทยาลัยเยล และสถาบันนิติศาสตร์แห่งเยล ซึ่งทั้งสองแห่งได้ผลิตบุคลากรระดับแนวหน้ามาแล้วมากมายอย่างประธานาธิบดีแห่งสหรัฐอเมริกา เป็นต้น ในปี 1861 วิทยาลัยศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์เป็นสถาบันการศึกษาสัญชาติอเมริกันแห่งแรกที่ประสาทปริญญาตรีบัณฑิต นอกจากนี้ยังมีสถาบันการละครแห่งเยล ซึ่งผลิตบุคลากรที่โดดเด่นอยู่ในฮอลลีวู้ด และนักแสดงบรอดเวย์ นักเขียน และอีกมากมาย โดยแต่ละสถาบันได้ส่งเสริมความรู้แขนงนั้นๆ อย่างดีที่สุดใน

มหาวิทยาลัยเยล ประกอบไปด้วยสถาบันการศึกษาหลัก 3 สถาบัน ได้แก่ วิทยาลัยเยล สำหรับผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ บัณฑิตวิทยาลัยศิลปกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์และสำนักวิชาการ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเยลยังรวมเอาศูนย์ต่างๆ โปรแกรมการเรียนการสอน ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ และสำนักงานบริหารเอาไว้มากมาย ขณะนี้มีนักศึกษาที่ทำการศึกษาอยู่ประมาณ 11,250 คน โดยมีคณะต่างๆ ได้แก่ มานุษยวิทยา การศึกษาอเมริกา ชีววิทยา วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ การละคร เทววิทยา วรรณคดีเอเชียตะวันออก เศรษฐศาสตร์ วิศวกรรมไฟฟ้า วรรณคดีอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ประวัติศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ภาษาศาสตร์ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น

## ตอนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจและคุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ของนายจ้าง

### 5.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

#### ความหมายของความพึงพอใจ

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ซึ่งมีความคิดเห็นแตกต่างกันดังนี้

มอร์ส (Morse, 1958: 27) กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ สภาวะที่จิตปราศจากความเครียด ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และถ้าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือบางส่วน ความเครียดก็จะลดลง ความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้น และในทางกลับกันถ้าความต้องการนั้นๆ ไม่ได้รับการตอบสนอง ความเครียดและความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น

วรูม (Vroom, 1964: 90) กล่าวว่า ทศนคติและความพึงพอใจเป็นสิ่งที่สามารถ interchangeable ได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทศนคติด้านลบและแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจนั่นเองสอดคล้องกับเชลลีย์ (Shelly, 1975) ที่ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ซึ่งสรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกในทางบวก และความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้น แล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนั้นเป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางลบอื่น

มนตรี เขียบแหลม (2536: 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่ง ความรู้สึกพอใจจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือเป็นไปตามที่ตนเองต้องการและความรู้สึกดังกล่าวนี้จะลดลงหรือไม่เกิด

ชวลิต เหล่ารุ่งกาญจน์ (2538: 8) กล่าวว่าระบบความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองหรือบรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่ง ความรู้สึกดังกล่าวจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นหากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง หรือจะเกิดขึ้นเมื่อความรู้สึกทางบวกมีค่ามากกว่าความรู้สึกทางลบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่ดี หรือเป็นทัศนคติทางด้านบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งความรู้สึกพึงพอใจนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลนั้นได้ แต่อย่างไรก็ตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคลนั้นย่อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติ ความรู้สึก ค่านิยมและประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับ

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

มาสโลว์ (Maslow, 2000: 80-81) เป็นนักจิตวิทยา ได้สร้างทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เรียงตามความสำคัญจากความต้องการต่ำสุดไปจนถึงความต้องการของมนุษย์สูงสุด โดยบุคคลจะพยายามตอบสนองความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่าก่อนที่ความต้องการระดับสูงกว่าจะเกิดขึ้น เมื่อความต้องการระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเกิดความพอใจขึ้นมา ความต้องการระดับสูงกว่าจะเกิดขึ้น และถ้าความต้องการระดับล่างที่ได้รับการตอบสนองจนพอใจแล้วเกิดกลับมาไม่พอใจอีกครั้ง บุคคลก็จะหันมาตอบสนองความต้องการในระดับดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง สำหรับลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไประดับสูงนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs)
2. ความต้องการชื่อเสียง ยกย่อง (Self-esteem Needs)
3. ความต้องการด้านสังคม ความรัก ความพอใจ (Belongingness and Love Needs)
4. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)
5. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs)

**ทฤษฎีความต้องการ อี อาร์ จี (E R G Theory)** ในช่วงปี ค.ศ.1969 เคลย์ตัน อัล เดอร์เฟอร์ (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535, หน้า 195-197) ได้เสนอแนวความคิดที่สอดคล้องกับมาสโลว์ ซึ่งได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ขั้นตอนคือ

1. ความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ (Existence Needs: E) ประกอบด้วยความต้องการที่จำเป็นในการอยู่รอดของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม
2. ความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness Needs: R) เช่น ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา
3. ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs: G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพในตนเองที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุด

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ แต่แตกต่างกันที่ความต้องการของมนุษย์อาจกลับไปกลับมาได้ ซึ่งเรียกสภาพการณ์เช่นนี้ว่า Frustration Regression Process (นันทนา ประกอบกิจ, 2538: 37-38)

**ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)** ทฤษฎีสองปัจจัยเป็นทฤษฎีจูงใจของเฮอริเบอร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งได้กล่าวถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน



เฮอริชเบอร์ก เมาส์เนอร์และสไนเดอร์แมน (อ้างถึงใน พรพิมล ฐุสินธุ์, 2538, หน้า 22- 25) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องานของวิศวกรและบัญชี 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่งในบริเวณเมือง Pittsburgh มลรัฐ Pennsylvania สหรัฐอเมริกาได้ข้อสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความรู้สึกรู้สึกว่าชอบหรือไม่ชอบงานของแต่ละคนปัจจัยดังกล่าว เฮอริชเบอร์ก เรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygienic Factor)

**ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยดังกล่าวมีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) คือ การที่บุคคลสามารถทำงานให้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) คือ งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือปฏิบัติเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่โดยไม่มี การตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Promotion) คือ การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

**ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor)** คือ ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การก็จะเกิดความไม่ชอบงาน ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วย

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) เป็นสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relations with superior, Subordinate, Peers) คือ การติดต่อกันโดยทางกาย หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะทางอาชีพ (Status) คือ อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในแห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) คือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

ปัจจัยข้างต้นเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยอื่นๆก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ

## 5.2 คุณลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ของนายจ้าง

ตามแนวคิดของบลูม (Bloom อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ บุญญา, 2542, หน้า 26-27) ได้จำแนกคุณลักษณะไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) เป็นจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพสมองด้านสติปัญญา ความคิด ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ชั้น ตามลำดับง่ายไปหายากดังนี้

1.1 ความรู้ - ความจำ

1.2 ความเข้าใจ

1.3 การนำไปใช้

1.4 การวิเคราะห์

1.5 การสังเคราะห์

### 1.6 การประเมินค่า

2. ด้านจิตพิสัย (Affective Domain) เป็นจุดมุ่งหมายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางคุณธรรมและคุณค่า ตลอดจนการจัดระเบียบทางจิตใจและลักษณะพิสัยแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

#### 2.1 การยอมรับ

#### 2.2 การตอบสนอง

#### 2.3 การเห็นคุณค่า

#### 2.4 การจัดระบบคุณค่า

#### 2.5 การสร้างลักษณะนิสัย

3. ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) คือ ความสามารถในการเคลื่อนไหวสิ่งต่างๆ ของร่างกายอย่างอัตโนมัติ แบ่งย่อยเป็น

#### 3.1 การเคลื่อนไหวส่วนต่างๆ ของร่างกาย

#### 3.2 การเคลื่อนไหวที่ต้องอาศัยการประสานของอวัยวะหลายส่วน

#### 3.3 การเคลื่อนไหวที่ไม่ใช้ภาษาเป็นเครื่องสื่อความหมาย

#### 3.4 พฤติกรรมการพูด

จากแนวคิดของบลูม สรุปได้ว่า บุคคลควรมีคุณลักษณะประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัยเป็นคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การตัดสินใจ เพื่อคูสติ ปัญญาด้านจิตพิสัย เป็นคุณลักษณะด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ และด้านทักษะพิสัย เป็นคุณลักษณะด้านการนำความรู้ความสามารถไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดทักษะ และความชำนาญ องค์การที่จะประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้า นั้น นอกจากจะมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังต้องมีสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน การที่บุคคลได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดและความสามารถของตนเองแล้ว จะทำให้เกิดความพึงพอใจ มีความสุขและประสบความสำเร็จในการทำงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2530: 40-55) ยังกล่าวเพิ่มอีกว่า ผู้บังคับบัญชาคาดหวังให้พนักงานมีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีความรู้ดี คือ มีความรู้พื้นฐานทางอาชีพดี มีความรู้ในงานอาชีพดี มีความรู้เกี่ยวกับสังคม
2. มีความสามารถดี คือ ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ และสำเร็จตามเวลาที่กำหนด

3. มีความประพฤติดี คือ เป็นผู้ที่มีวินัยในตนเอง ดำรงตนอยู่ในระเบียบวินัยขององค์กร และสังคม

4. มีสุขภาพดี ลักษณะนี้เป็นลักษณะที่สำคัญ เพราะถ้าสุขภาพไม่ดีย่อมไม่สามารถทำงานได้ พนักงานต้องมีสุขภาพที่ดี แข็งแรงตลอดเวลา

นอกจากนี้พยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้กล่าวถึงปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ถ้าในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถจะทำให้องค์กรพัฒนาและเติบโต ดังนั้นผู้บริหารควรดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร

2. ถ้าองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้วจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร ฝ่ายบริหารควรดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพในด้านการสื่อสาร ตลอดจนการสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกเพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

3. ถ้าบุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตนเองจะเกิดความพึงพอใจ และมีความสุขในการทำงาน ฉะนั้นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้

จากคำกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร การสร้างคนหรือการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ จึงเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการจัดการศึกษา ดังนั้นในสถาบันการศึกษาจึงต้องมีการติดตามผลบัณฑิตที่จบการศึกษา และหาข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่หน่วยงานต้องการ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำหลักสูตรใหม่ และปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้ทันสมัย ตลอดจนมีการวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถาบันให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชน

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของพนักงานที่นายจ้างต้องการคือ มีความรอบรู้ในสาขาอาชีพ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ มีความมั่นคงทางอารมณ์ แต่งกายเหมาะสม มีทัศนคติที่ดีและควรมีความผูกพันต่อองค์กร

## ตอนที่ 6 ประวัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมิพัฒนามาจาก "โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์" โดยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่งแรกเปิดสอนเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 โดยอยู่ในสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งตั้งขึ้นบริเวณโรงเรียนเด็ก ตำบลสวนมะลิ ถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร (ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร) หลังจากนั้น

จึงได้ขยายไปตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ และในปี พ.ศ. 2504 โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "วิทยาลัยครู" โดยเป็นการทยอยเปลี่ยนแปลงทีละแห่ง จนในปี พ.ศ.2512 โรงเรียนฝึกหัดครูได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูจนครบทุกแห่ง ต่อมาในปี พ.ศ.2529 ได้มีการปรับปรุงการบริหารวิทยาลัยครูโดยการจัดตั้งเป็นสหวิทยาลัยขึ้นในภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศ และ เมื่อปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชบัญญัติสถาปนาราชภัฏยกฐานะวิทยาลัยครูให้เป็น "สถาบันราชภัฏ" ซึ่งมีจำนวน 36 แห่ง จนกระทั่งในปัจจุบันมีการจัดตั้งเพิ่มเติมอีก 4 แห่ง รวมทั้งสิ้นเป็น 40 แห่ง โดยให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู จากนั้นในปี พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏได้เปลี่ยนชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยราชภัฏ" ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังเช่นปัจจุบัน

### สัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหาจักรีบรมราชูปถัมภ์ จักรีนฤพดินทรสยามมินทราราชราช บรมนาถบพิตร ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานนาม "ราชภัฏ" และตราประจำมหาวิทยาลัย นับเป็นพระมหากุณาธิคุณและเกียรติยศสูงสุดแก่ชาวมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วราชอาณาจักร โดยนาม "ราชภัฏ" หมายความว่า เป็นปราชญ์ของพระราชธา" ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ พิจารณาจากดวงตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลปัจจุบัน เพื่อกำหนดรูปแบบสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ และได้รับพระราชทานมาเป็นตราประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วพระราชอาณาจักร ซึ่งมีรายละเอียดที่สมควร นำมากล่าวถึงไว้ ณ ที่นี้คือ

- เป็นรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ ผู้ให้กำเนิดสถาบัน
- เป็นรูปแบบที่เป็นกลาง เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นที่ตั้ง ธรรมชาติ และความสอดคล้องกับชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้รับพระราชทาน
- สีของตราประจำมหาวิทยาลัย มี 5 สี โดยมีความหมาย ดังนี้
  - **สีน้ำเงิน** แทนค่าสถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิด และพระราชทานนาม "มหาวิทยาลัยราชภัฏ"
  - **สีเขียว** แทนค่าแหล่งที่ตั้งในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม
  - **สีทอง** แทนค่าความเจริญรุ่งเรืองทางภูมิปัญญา
  - **สีส้ม** แทนค่าความรุ่งเรืองทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

- **สีขาว** แทนค่าความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช (กรมการฝึกหัดครู, 2535)

มหาวิทยาลัยราชภัฏปัจจุบันมีทั้งหมด 40 แห่ง ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มเครือข่ายของ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น 9 กลุ่มเครือข่ายตามภูมิภาค ดังนี้

1. **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนบน ได้แก่** 1.1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 1.2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 1.3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

2. **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ได้แก่** 2.1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ 2.2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 2.3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ 2.4) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพินุลสงคราม 2.5) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

3. **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ได้แก่** 3.1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 3.2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย 3.3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 3.4) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี 3.5) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 3.6) ภาควิชาครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

4. **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้แก่** 4.1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา 4.2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 4.3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 4.4) คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ 4.5) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 4.6) ภาควิชาครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

5. **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออก ได้แก่** 5.1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

6. **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใต้ตอนบน ได้แก่** 6.1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 6.2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 6.3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

7. **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคใต้ตอนล่าง ได้แก่** 7.1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา 7.2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

8. **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคกลางตอนบน ได้แก่** 8.1) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี 8.2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา 8.3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

9. **เครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคกลางตอนล่าง ได้แก่** 9.1) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี 9.2) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 9.3) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง 9.4) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี 9.5) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 9.6) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี 9.7) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 9.8) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 9.9) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม 9.10) วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 9.11) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์

#### **พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547**

มหาวิทยาลัยราชภัฏมียุทธศาสตร์ทั้งหมด 40 แห่ง ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ตามมาตรา 7 กำหนดให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้ การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ 1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล 2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิต ดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ 3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและ ของชาติ 4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึก ประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชน และท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม 5) เสริมสร้าง ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง 7)

ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 8) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

### ตอนที่ 7 แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์

การพัฒนากลยุทธ์เป็นหน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามแผนที่วางเอาไว้ได้ โดยปกติแล้วทุกองค์กรจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้บริหารจะต้องทำตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ให้ได้ ซึ่งการที่จะทำได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้หรือไม่ โดยทั่วไปจะพบว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้นมักจะมีการพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

#### ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537)

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้นิยามคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เดวิด (David, 1995) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว (Long-Term Objectives)

ดังนั้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินการระยะยาวขององค์กร ที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการต่างๆ ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้

#### ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร ส่วนที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผน หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดเชิงกลยุทธ์จะมีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านการวิเคราะห์เพื่อการวางแผน



ก่อนจะลงมือทำ (ธงชัย สันติวงศ์, 2537) หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
2. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
3. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
4. การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
5. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
6. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสม และเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organization Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organization Objective) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

มาสเซน และแวน วูจท์ (Masssen and Van Vught, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน

2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถาบัน

3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจและแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบต่อสถาบันต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1980 อ้างถึงใน Maassen and Yught, Van, 1992) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

1. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment of Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน

2. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และความสามารถของสถาบัน

3. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบัน และความรับผิดชอบต่อสถาบันต่อชุมชน

4. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ คือ การวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรจากการประเมินปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพล จากนั้นจะเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสมและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

### กระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการกลยุทธ์

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler and Murphy, 1981) เป็นผู้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา ได้จัดแบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบที่ควรวิเคราะห์ 6 ประการ ดังนี้ (Keller, 1986)

1. ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปีข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป

2. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย บุคลากรในองค์กร งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก หลักสูตร และลักษณะทางกายภาพ

3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำในแต่ละระดับ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์หรือทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน คือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) และด้านการเมืองและกฎหมาย (Political)

5. การวิเคราะห์ความต้องการของตลาดเพื่อทราบทิศทางการผลิตบัณฑิต

6. การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2** การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Formulation) เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว ผู้บริหารจะต้องกำหนดภารกิจ (Missions) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมายใหม่ให้ชัดเจน

**ขั้นตอนที่ 3** การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทำให้มองเห็นอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยในอนาคตที่ตั้งเป้าหมายว่าควรเป็นอย่างไร โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ ในการดำเนินการเพื่อให้ได้แผนซึ่งเป็นข้อความที่บอกชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร

**ขั้นตอนที่ 4** การออกแบบองค์กร (Organization Design) เมื่อมีภารกิจและวัตถุประสงค์ใหม่ จะต้องมีการจัดองค์กรให้เอื้อต่อภารกิจ เกี่ยวกับการจัดองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมในองค์กร

**ขั้นตอนที่ 5** การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (System Design)

นอกจากนั้น เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้เสนอกระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

#### **ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กร โอกาส อุปสรรค ภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### **ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction)**

ตัวชี้วัดทิศทางขององค์กรมี 2 ตัว คือ ภารกิจ (Mission) ขององค์กร ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

#### **ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)**

ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์จากการวิเคราะห์ทางเลือกรด้วยเทคนิคต่างๆ

#### **ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)**

เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

#### **ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)**

การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการประเมินผลสำเร็จขององค์กร เป็น การควบคุมเชิงกลยุทธ์

#### **การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)**

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งที่จะบอกได้ว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร (สมยศ นาวิการ, 2537) ดังนั้น การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ขององค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

สำหรับการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร จัดเป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ

อุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540)

#### โอกาส

จุดอ่อน	<b>สถานการณ์ที่ 3</b> “กลยุทธ์การพลิกตัว สถานการณ์”	<b>สถานการณ์ที่ 1</b> “กลยุทธ์เชิงรุก”	จุดแข็ง
	<b>สถานการณ์ที่ 2</b> “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	<b>สถานการณ์ที่ 4</b> “กลยุทธ์การแตกตัว”	
อุปสรรค			

#### สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุดเนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

#### สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคภายในต่างๆ

#### สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น

ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

#### สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

#### แนวคิดการทำ TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคแล้ว จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ให้อยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2540)

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งจะเป็นการประเมินภายในขององค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกขององค์กร

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน

3) **กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข

4) **กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ

## ตอนที่ 8 แนวคิดและวิธีการวิจัย

### 8.1 การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment)

การประเมินความต้องการจำเป็น จัดเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยผู้วิจัยในการเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญหรือมีความจำเป็น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะใช้เป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผน การกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นและสนองความต้องการขององค์กรได้ ขั้นตอนของการประเมินความต้องการจำเป็นนั้นขั้นตอนแรกมักจะเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานและพัฒนาโครงการ นอกจากนั้นในขั้นตอนระหว่างการดำเนินงานจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด และขั้นตอนสุดท้ายจะเป็นกระบวนการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดผลกระทบจากโครงการ

#### ความหมายของความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็น (Needs) มีความหมายตามพจนานุกรมของ Webster ว่าหมายถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นความจำเป็นในอันที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความปรารถนาหรือความต้องการได้ (Webster's Encyclopedic dictionary 1994, อ้างถึงใน คมศร วงษ์รักษา, 2540: 10)

นักวิชาการ และนักประเมินทางการศึกษาหรือทางสังคมให้นิยามความหมายของคำว่าความต้องการจำเป็น (Needs) ไว้หลากหลาย ที่สำคัญมีดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2548: 52) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ (Expected or Desired Outcome) กับสิ่งที่เป็นอย่างในปัจจุบัน (Current Outcome) โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสภาพปัญหาที่มีอยู่

คมศร วงษ์รักษา (2540: 12) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง สภาพที่ต่างกันหรือไม่สอดคล้องกันของเหตุการณ์หรือผลการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็น และสภาพที่แตกต่างกันนี้จะก่อให้เกิดผลเสียกับหน่วยงานได้ แต่ถ้าความต้องการจำเป็นได้รับการสนองหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นจะส่งผลให้หน่วยงานมีการพัฒนาขึ้นไปด้วย

ปิยมภรณ์ โชคอวยชัย (2540: 17) ให้ความหมายของความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง สภาพปัญหาวิกฤตที่พบอยู่ในสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันและต้องการได้รับการแก้ไขตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ซึ่งถือเป็นความต้องการจำเป็นตามความรู้สึกหรือการรับรู้

จากความหมายของความต้องการจำเป็นดังกล่าวสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน เป็นสภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล หากไม่ได้รับการแก้ไขหรือสนองตอบ จะก่อให้เกิดผลเสียหาย แต่ถ้าหากได้รับการแก้ไขหรือสนองตอบจะเป็นผลดีต่อหน่วยงาน องค์กร หรือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ

### **ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น**

สุวิมล ว่องวานิช (2548: 52) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) ที่มีระบบเพื่อจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยเป็นการระบุความต้องการจำเป็น พิจารณาตัดสินความขัดแย้ง ตรวจสอบสภาพทั่วไปตามธรรมชาติและสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำแผนดำเนินงานขององค์กร

คมศร วงษ์รักษา (2540: 14) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการกำหนดช่องว่าง (Gaps) หรือความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Current state or what is) กับสิ่งที่ควรจะเป็น (Desired state or what should be) โดยมีการนำช่องว่างที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญก่อนที่จะเลือกช่องว่างหรือความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุดไปดำเนินการต่อไป

ปิยมภรณ์ โชคอวยชัย (2540: 18) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการว่า หมายถึง กระบวนการประเมินความแตกต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เป็นอยู่จริงหรือสภาพปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไข รวมถึงการประเมินความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ แล้วนำผลความต้องการหรือความแตกต่างดังกล่าวมาจัดเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกและวางแผนโครงการต่อไปในอนาคต

มยุรีย์ เขียวฉะอ้อน (2541: 10) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า หมายถึง การวิเคราะห์ช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบัน (What is) กับสภาพที่



ต้องการหรือสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) แล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ  
จำเป็นอันเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ปานจันทร์ โททอง (2542: 18) ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่า  
หมายถึง กระบวนการในการค้นหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่แท้จริงซึ่ง  
เป็นสถานะที่ไม่พึงประสงค์ที่ต้องได้รับการแก้ไข พัฒนา ปรับปรุงให้ความแตกต่างหรือปัญหานั้น  
ลดลง

ปฏิญญา โทศลสิริพจน์ (2547: 8) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็น เป็น  
กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ สำหรับเป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือกำหนด  
จุดประสงค์ในการทำงานเพื่อพัฒนาที่ถูกต้องโดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรหรือ  
บุคคลที่มุ่งประเมินเพื่อวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างผล  
ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับผลที่ควรจะเป็นและทำการเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อหาความต้องการ  
จำเป็นที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการประเมินอย่างเป็นระบบ  
ระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน และนำผลลัพธ์ที่ได้มาจัดลำดับ  
ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เพื่อหาความต้องการจำเป็นที่แท้จริงซึ่งจะนำมาใช้เพื่อ  
แก้ปัญหาต่อไป

### **ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น**

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อขจัดปัญหาที่เกิด  
จากความต้องการจำเป็น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินไว้ที่สำคัญมีดังนี้

วิทกินและอัลส์ชูด (Witkin and Altschuld, 1995 อ้างถึงใน ทิพวรรณ ประเสริฐอำไพสกุล,  
2546: 16) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการประเมินความ  
ต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete Needs Assessment) โดยมีขั้นตอนประกอบด้วย การ  
ระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs  
Analysis) และการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เพื่อระบุสุดท้ายว่าความ  
ต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุดคืออะไร ซึ่งวิทกินและอัลส์ชูด (Witkin and Altschuld, 1995 อ้างถึง  
ใน ปฏิญญา โทศลสิริพจน์, 2547: 9) แบ่งขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นได้ 3 ระยะดังนี้

**ระยะที่ 1 ก่อนการประเมิน (Pre-assessment)** ระยะก่อนการประเมินเป็นขั้นตอนการ  
สำรวจเพื่อวางแผนทำการประเมินความต้องการจำเป็นโดยรวบรวมสิ่งที่ตระหนักว่าเป็นปัญหา  
หรือความต้องการจำเป็นของการปฏิบัติงานในปัจจุบัน แล้วกำหนดขอบเขตหรือประเด็นที่สนใจที่

จะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมินรวมทั้งกำหนดข้อมูลที่มีอยู่ และเป็นข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการจำเป็นที่มุ่งประเมินและทำการกำหนดข้อมูลที่รวบรวมแหล่งข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ผลที่ได้จากการดำเนินการในระยนี้ คือ แผนการปฏิบัติงานเบื้องต้นของการประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับใช้ในระยการประเมิน และระยหลังประเมิน

**ระยที่ 2 การประเมิน (Assessment)** ระยการประเมินเป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตามที่กำหนดในแผนการปฏิบัติงาน และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความต้องการจำเป็น จากนั้นนำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้มาจากการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในระยเบื้องต้น รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุของความต้องการจำเป็น

**ระยที่ 3 หลังการประเมิน (Post Assessment)** ระยหลังการประเมินเป็นขั้นตอนของการนำผลประเมินในระยที่ 2 ไปใช้ประโยชน์โดยจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น กำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ และนำเสนอผลการปฏิบัติงาน ทำการประเมินความต้องการจำเป็นและนำเสนอรายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็นแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลที่ได้จากการดำเนินการในระยนี้ คือ แผนการปฏิบัติงาน รายงานผลการประเมินความต้องการจำเป็น ข้อเสนอที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือข้อสรุปปากเปล่า

สรุปได้ว่าขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนกับการวิจัยโดยทั่วไป กล่าวคือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เทคนิควิธีการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงานและผลการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น และที่สำคัญการประเมินความต้องการจำเป็นจะมีความสมบูรณ์ ถ้าในขั้นตอนสุดท้าย มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาคต่อไป

### **การจัดลำดับความต้องการจำเป็น**

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สาเหตุและการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 263) จะช่วยให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็น หรือปัญหาที่แท้จริงที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อน

ปัญหาอื่น ซึ่งวิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว และเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ ผู้ประเมินจะต้องเลือกใช้และดำเนินการด้วยความระมัดระวังภายในระยะเวลาและทรัพยากรที่จำกัด (Bosin, 1992, อ้างถึงใน ปิยะมาภรณ์ ไชควยชัย, 2540; พัชรวิชันอาสาชะวะ, 2544: 38-39) สำหรับงานวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยจะเลือกเทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยวมาใช้ในการจัดลำดับในความสำเร็จ

### เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว

ข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว ได้แก่ ข้อมูลที่ผู้ตอบเลือกตอบข้อความคำถามในแบบสอบถามเพียงส่วนเดียว โดยอาจถามว่า “ข้อความนี้มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับใด” หรือ “ท่านมีความต้องการจำเป็นในด้านนี้มากน้อยเพียงใด” เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นตามนิยามการแก้ปัญหา (Solution Definition) ในกลุ่มเทคนิควิธีนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการจัดลำดับจำนวน 3 วิธี ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 265)

#### 1. วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม (Category Scales)

วิธีนี้นักวิจัยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างระบุน้ำหนักความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามการรับรู้เป็นรายประเด็นตามมาตรประมาณค่า ผู้ให้ข้อมูลจะให้น้ำหนักความสำคัญกับความต้องการจำเป็นประเด็นต่างๆ เท่ากันได้ หากเห็นว่าความต้องการจำเป็นเหล่านั้นมีระดับความสำคัญเท่ากัน จากนั้นทำการแจกแจงนับความถี่ที่กระจายตามมาตรประมาณค่าของแต่ละข้อรายการ แล้วหาค่ามัธยฐาน หรือฐานนิยม หรือค่าเฉลี่ย แต่ค่ามัธยฐานจะเป็นค่าสถิติที่เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่อยู่ในมาตราจัดอันดับ ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถเรียงค่าจากมากไปหาน้อยหรือจากน้อยไปหามากตามค่าสถิติที่ได้ในแต่ละข้อรายการ อย่างไรก็ตามผลที่ได้จากการใช้วิธีนี้ในการจัดลำดับความสำคัญมีความเป็นไปได้สูงที่ความต้องการจำเป็นทุกประเด็นมีค่าเท่ากัน ซึ่งทำให้ต้องมีการอภิปรายเสริมหรือหาข้อมูลอื่นเสริมว่าความต้องการจำเป็นประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุด นับเป็นจุดอ่อนของวิธีนี้

ตารางที่ 3 แสดงระดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่นักเรียนควรได้รับ การพัฒนาข้อมูลที่ใช้เป็นแบบการตอบสนองเดี่ยว หลังจากให้ผู้ตอบจำนวน 20 คนตอบว่าตนเองมีความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ในวิชาต่างๆ ในระดับใดตามมาตรประมาณค่า (Rating) 5 ระดับ เนื่องจากข้อมูลประเภทนี้จัดเป็นข้อมูลจัดอันดับ (Ordinal Scale) ควรใช้ค่ามัธยฐานเป็นค่าสถิติที่แทนค่ากลางของข้อมูล อย่างไรก็ตาม นักวิจัยทั่วไปมักสร้างข้อตกลงว่าข้อมูลที่สร้างในรูปของมาตรประมาณค่าจัดอยู่ในมาตราอันตรภาค (Interval Scale) แล้วใช้สถิติที่

แทนค่ากลางด้วยค่าเฉลี่ย จากนั้นทำการจัดเรียงลำดับความสำคัญของค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย การจะสร้างข้อตกลงแบบนี้ได้ นักวิจัยต้องชี้แจงในเครื่องมือวิจัยว่าช่วงห่างของระดับความสำคัญแต่ละช่วงมีค่าเท่ากัน ตัวอย่างจากตารางที่ 3 แสดงผลการประเมินความต้องการจำเป็นเมื่อใช้สถิติคนละประเภท หากใช้ค่ามัธยฐานนักเรียนกลุ่มนี้เห็นว่าตนเองมีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาวิชาต่างๆ ทั้งสามวิชาเท่าๆ กัน แต่หากพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่านักเรียนมีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาด้านภาษาอังกฤษมากที่สุด รองลงมา คือ คณิตศาสตร์และภาษาไทย ตามลำดับ ข้อมูลที่ยกตัวอย่างนี้เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ (Perceived Needs) หากใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นที่แท้จริง นักประเมินความต้องการจำเป็นอาจใช้ข้อมูลจากการทดสอบวัดความรู้ของนักเรียนแล้วเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยของคะแนน ความต้องการจำเป็นโดยวิธีหลังจะให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากกว่า

### ตารางที่ 3 การจัดลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยของความต้องการจำเป็น

ข้อความ	ระดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น					Mean	Median	ลำดับความสำคัญ
	5	4	3	2	1			
1. วิชาภาษาอังกฤษ	3	4	8	3	2	3.15	3	1
2. วิชาคณิตศาสตร์			12	7	1	2.55	3	2
3. วิชาภาษาไทย		2	9	6	3	2.50	3	3

หมายเหตุ จำนวนผู้ตอบ 20 คน

ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช (2548)

## 2. วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถทำได้โดยวิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling: MES) โดยเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งมีหลายด้านว่าด้านใดมีความสำคัญมากกว่า วิธีการสร้างมาตรประมาณช่วงขนาดจะมีการกำหนดความสำคัญของแต่ละข้อรายการด้วยคะแนนในเชิงเปรียบเทียบกับคะแนนความสำคัญของข้อความแรกที่ใช้เป็นฐานการอ้างอิงซึ่งกำหนดโดยนักประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งถือว่าเป็นวิธีที่ลดจุดอ่อนของวิธีแรก

ตารางที่ 4 แสดงข้อความที่แทนความต้องการจำเป็น สมมติว่ามีทั้งหมด 8 ข้อความ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 10 คน นักประเมินความต้องการจำเป็นกำหนดให้ข้อความแรกมีความสำคัญเป็น 500 คะแนนของข้อความถัดมาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มีค่าดังปรากฏในตารางที่ 4 จากนั้นนักประเมินหาค่าเฉลี่ยของคะแนนความสำคัญของความต้องการจำเป็นในแต่ละข้อความดังปรากฏในตารางที่ 5 แล้วจึงหาค่าเฉลี่ยของ Log และหาค่า Antilog ด้วยวิธีการที่กล่าวถึงข้างต้น ผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นพบว่า วิชาภาษาอังกฤษมีระดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือ ภาษาไทย และคณิตศาสตร์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในตารางที่ 4 และ 5 พบว่าให้ผลที่ใกล้เคียงกัน เนื่องจากคะแนนความสำคัญของกลุ่มตัวอย่างค่อนข้างมีการกระจายเป็นโค้งปกติ

#### ตารางที่ 4 การเตรียมข้อมูลจากการตอบของกลุ่มตัวอย่างเพื่อประมาณช่วงขนาด

ข้อความ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10	Mean	ลำดับ
1. ภาษาไทย	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	3
2. ภาษาอังกฤษ	200	500	400	300	600	1000	800	450	900	450	560	1
3. คณิตศาสตร์	150	400	700	400	500	800	800	350	800	450	535	2
4. วิทยาศาสตร์	120	300	400	350	700	700	700	450	800	400	492	4
5. สังคมศึกษา	70	200	350	200	400	400	500	300	400	350	317	5
6. พลศึกษา	40	50	200	200	500	100	250	250	300	250	214	6
7. ดนตรีศึกษา	30	80	100	200	200	100	200	200	200	250	156	8
8. ศิลปศึกษา	30	80	250	300	200	200	250	200	200	250	196	7

หมายเหตุ ค่าเริ่มต้นของข้อความที่ 1 (วิชาภาษาไทย) กำหนดให้มีความสำคัญเท่ากับ 500

ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช (2548)

## ตารางที่ 5 ผลการสร้างมาตรฐานช่วงขนาด (MES)

ข้อความ	ค่า log ของคะแนนในแต่ละเซลล์										log เฉลี่ย	Antilog	ลำดับ ที่
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	คนที่ 10			
1. ภาษาไทย	(2.699)	(2.699)	(2.699)	(2.699)	(2.699)	(2.699)	(2.699)	(2.699)	(2.699)	(2.699)	2.699	500.035	2
2. ภาษาอังกฤษ	(2.301)	(2.699)	(2.602)	(2.477)	(2.778)	(3.000)	(2.903)	(2.653)	(2.954)	(2.653)	2.702	503.501	1
3. คณิตศาสตร์	(2.176)	(2.602)	(2.845)	(2.602)	(2.699)	(2.903)	(2.903)	(2.544)	(2.903)	(2.653)	2.683	481.948	3
4. วิทยาศาสตร์	(2.079)	(2.477)	(2.602)	(2.544)	(2.845)	(2.845)	(2.845)	(2.653)	(2.903)	(2.602)	2.640	436.516	4
5. สังคมศึกษา	(1.845)	(2.301)	(2.544)	(2.301)	(2.602)	(2.602)	(2.699)	(2.477)	(2.602)	(2.544)	2.452	283.139	5
6. พลศึกษา	(1.602)	(1.699)	(2.301)	(2.301)	(2.699)	(2.000)	(2.398)	(2.398)	(2.477)	(2.398)	2.227	168.655	6
7. ดนตรีศึกษา	(1.477)	(1.903)	(2.000)	(2.301)	(2.301)	(2.000)	(2.301)	(2.301)	(2.301)	(2.398)	2.128	134.276	8
8. ศิลปศึกษา	(1.477)	(1.903)	(2.398)	(2.477)	(2.301)	(2.301)	(2.398)	(2.301)	(2.301)	(2.398)	2.226	168.267	7

ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช (2548)

ข้อดีของวิธี MES คือ สามารถกำหนดน้ำหนักความสำคัญได้โดยไม่มีเพดาน ทำให้ระบุระดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นได้ละเอียดขึ้น แต่มีจุดอ่อนในการกำหนดค่าเริ่มต้นให้กับข้อความแรก ซึ่งจะมีผลกระทบต่อน้ำหนักความสำคัญของข้อความอื่น เช่น หากกำหนดคะแนนสำหรับข้อความแรกไว้ต่ำมาก ผู้ตอบต้องให้น้ำหนักกับข้อความที่ตามมาเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งคะแนนอาจมีค่าต่ำกว่า 0 ทำให้การคำนวณค่าเฉลี่ยมีความยุ่งยากมากขึ้น วิธี MES จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมใช้ เพราะเตรียมข้อมูลได้ยากกว่า ต้องมีการชี้แจงคำแนะนำในการตอบที่ชัดเจนแก่ผู้ให้ข้อมูลและต้องอาศัยการคำนวณหลายขั้นตอน จุดอ่อนของวิธีนี้คือการเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นแต่ละข้อกับข้อแรกข้อเดียว ผลที่ได้จึงยังไม่สมบูรณ์ นักวิชาการพัฒนาวิธีการเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นแต่ละข้อเป็นรายคู่ เรียกว่า กระบวนการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่

### 3. วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญด้วยการ์ด (Card Sort)

การจัดเรียงลำดับความสำคัญด้วยการ์ดเป็นวิธีการที่ใช้การ์ดเป็นอุปกรณ์ที่ทำให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นมีความสะดวกในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมากขึ้น วิธีนี้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

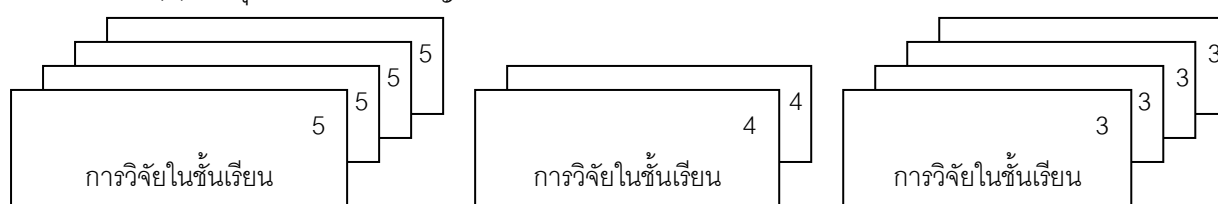
(1) ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นเตรียมข้อความที่แสดงความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่ต้องจัดอันดับ โดยการพิมพ์ในกระดาษที่เป็นการ์ด จัดทำการ์ดเป็นชุดๆ ตามจำนวนคนที่ทำหน้าที่จัดลำดับความสำคัญ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การ์ดแทนความต้องการจำเป็นแต่ละข้อ

ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช (2548)

- (2) มอบการ์ดให้กับกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่จัดเรียงลำดับความสำคัญ ชี้แจงให้แยกการ์ด ออกเป็นกองๆ ตามกลุ่มของข้อความที่คิดว่ามีความสำคัญอยู่ในกองเดียวกัน จะเป็นกี่กองก็ได้
- (3) ระบุระดับความสำคัญในการ์ดแต่ละใบแล้วมอบการ์ดคืน ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 4 การแยกกลุ่มความต้องการจำเป็นออกเป็นกองๆ ตามระดับความสำคัญ

ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช (2548)

- (4) ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นจัดทำการแจกแจงความถี่ของคะแนน ของการ์ดแต่ละใบ แล้วสรุปคะแนนเป็นภาพรวม เสนอเป็นผลการประเมินความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย (ตารางที่ 6)

จากตารางที่ 6 จะเห็นว่ามีความต้องการจำเป็นทั้งหมด 10 ข้อรายการ บุคคลที่ 1 ได้จัด กลุ่มของความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 กอง กองที่ 1 มีการ์ด 4 ใบ กองที่ 2 มีการ์ด 2 ใบ กองที่ 3 มีการ์ด 4 ใบ กลุ่มที่ 1 มีระดับความสำคัญเท่ากับ 5 ทุกใบ กลุ่มที่ 2 มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 4 ทุกใบ กลุ่มที่ 3 มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากับ 3 ทุกใบ (ผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็นสามารถกำหนดให้มีการแยกกลุ่มความต้องการจำเป็นได้ไม่เกิน 5 กอง) ผลการ ประเมินความต้องการจำเป็นของบุคคลที่ 1 นำมาแจกแจงในตารางที่ 6 เมื่อรวมข้อมูลจากทุกคน

พบว่าความต้องการจำเป็นข้อที่ 1 เรื่องการวิจัยในชั้นเรียนมีระดับสูงสุด และความต้องการจำเป็นระดับสุดท้ายคือข้อ 10 เรื่องการประกันคุณภาพ

#### ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ผลการประเมินความต้องการจำเป็น

ข้อรายการ	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	รวม	ลำดับ
	1	2	3	4	5		
1. การวิจัยในชั้นเรียน	4	5	5	5	5	24	1
2. การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	5	4	5	4	5	23	2.5
3. การสอนแบบบูรณาการ	5	4	5	4	5	23	2.5
4. การสอนแบบเน้นคุณธรรม	5	5	3	5	4	22	4
5. การประเมินผู้เรียน	4	4	5	4	4	21	5
6. การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรม	5	4	3	3	5	20	6
7. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น	3	3	5	5	3	19	7
8. การจัดทำสื่อการเรียนรู้	3	3	4	4	3	17	8
9. การใช้แหล่งเรียนรู้	3	2	4	3	4	16	9
10. การประกันคุณภาพ	1	4	3	3	4	15	10

ที่มา: สุวิมล ว่องวานิช (2548)

ข้อดีของการเรียงลำดับตามการ์ด (Card Sort) คือ สามารถจัดเรียงความต้องการจำเป็นได้หลายข้อรายการ มีโอกาสเปรียบเทียบเป็นรายคู่ และมีโอกาสทบทวนผลการจัดเรียงลำดับเนื่องจากสามารถสลับตำแหน่งของการ์ดได้ตลอดเวลา ไม่เหมือนการจัดเรียงบนกระดาษที่มีตำแหน่งของข้อความยึดอยู่กับที่ เคลื่อนย้ายไม่ได้ การใช้วิธีนี้มักใช้กับกระบวนการกลุ่มที่มีการนัดหมายสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการจำเป็น สามารถกระทำได้รวดเร็ว ได้ผลทันที และเมื่อใช้วิธีนี้ในกระบวนการกลุ่มพบว่ากลุ่มผู้เข้าร่วมมีความสนุกสนาน แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามวิธีนี้สามารถจัดทำเหมือนการตอบแบบสอบถาม โดยผู้ให้ข้อมูลได้รับการ์ด 1 ชุด พร้อมกระดาษบันทึกข้อมูล มีคำสั่งชี้แจงให้ทำการจัดเรียงแยกเป็นกองๆ แล้วบันทึกผลที่ได้ลงในกระดาษบันทึกข้อมูลที่เตรียมไว้ให้ แล้วส่งผลมายังนักประเมินหรือนักวิจัย การใช้ในลักษณะนี้ต้องมีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งการ์ดซึ่งมีความหนา และมีน้ำหนักมากกว่าการให้จัดลำดับบนแบบสอบถาม

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้วิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นจะใช้วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตราบกลุ่ม โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่ามัธยฐานแล้วจึงมาจัดเรียงลำดับความสำคัญ



## 8.2 การวิจัยอนาคต

### ความหมายของการวิจัยอนาคต

ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคต ไว้ดังนี้

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2529: 24) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยอนาคต หมายถึง วิธีศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกอนาคตต่างๆ ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มสังคมใดกลุ่มหนึ่ง

เทียนฉาย กิระนันท์ (ตรีชดา ปูนสำเริง, 2541: 54 อ้างถึงใน เทียนฉาย กิระนันท์, 2537: 18) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยอนาคต เป็นงานวิจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนและกำหนดนโยบายตลอดจนแนวทางการดำเนินงานในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการทำนายเหตุการณ์ คาดคะเนหรือพยากรณ์เหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้จะต้องอิงพื้นฐานข้อมูลและข้อค้นพบที่จะได้จากการวิจัย เพื่อค้นหาและอาจจะต้องอิงกับข้อมูลในระยะเวลาหนึ่งที่ผ่านมาในอดีตด้วย เพื่อที่จะสามารถวาดภาพพิจารณาถึงแนวโน้มที่จะเกิดเหตุการณ์หนึ่งๆ ในอนาคต

พนารัตน์ วิศวะเทพนิมิตร (2539: 65) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยอนาคต เป็นวิธีการศึกษาอย่างหนึ่ง เป็นระบบเพื่อทำนาย คาดการณ์หรือพยากรณ์แนวโน้มเหตุการณ์ หรือภาพของเรื่องหนึ่งในอนาคตของประชากรหรือสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยอิงพื้นฐานข้อมูลจากอดีต ปัจจุบันไปสู่อนาคต

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การวิจัยอนาคต เป็นการศึกษาแนวโน้มของภาพเหตุการณ์ภาพใดภาพหนึ่งคาดว่าจะขึ้นในอนาคต โดยจะมีการศึกษาถึงเหตุการณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบ นอกจากนั้นในการศึกษายังมีการใช้ข้อมูลจากอดีต ปัจจุบัน ไปสู่อนาคตอีกด้วย

### จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต

เทคเตอร์ (Textor, 1990: 7) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต ไว้ดังนี้

1. เพื่อบรรยายทางเลือกในอนาคต (Alternative Futures) ที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นของกลุ่มประชากรที่ศึกษา
2. เพื่อประเมินสถานภาพในปัจจุบัน เกี่ยวกับความรู้ต่างๆที่ผู้ให้สัมภาษณ์มีอยู่ เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้แต่ละทาง
3. เพื่อบ่งชี้ผลกระทบและผลต่อเนื่องที่อาจจะเกิดขึ้นจากอนาคตที่เป็นไปได้ ในแต่ละอนาคต
4. เพื่อเตือนให้ทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้
5. เพื่อเข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ส่วนเกลนนี (Glenn, 1994: 2) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือวิจัยอนาคต เพื่อที่สำรวจ สร้าง หรือทดสอบอนาคตที่เป็นไปได้และอนาคตที่ต้องการ ซึ่งภาพอนาคตที่ได้จะ ช่วยกำหนดนโยบายระยะยาว ยุทธวิธี และวางแผนที่ช่วยไปสู่สิ่งที่เราต้องการและต้องการให้ เกิดขึ้นวัตถุประสงค์ของการศึกษาอนาคตไม่ใช่เพื่อต้องการรู้อนาคตแต่ต้องการให้มีการตัดสินใจที่ ดีกว่าปัจจุบัน

กล่าวโดยสรุป จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตเพื่อที่จะศึกษาเหตุการณ์ที่พึงปรารถนา และไม่พึงปรารถนาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต และเพื่อเตือนว่าอนาคตที่ไม่พึงปรารถนาอาจเกิดขึ้น ได้ รวมทั้งทำให้เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะได้เตรียมตัวหรือกำหนด เป็นนโยบายเพื่อนำไปสู่อนาคตที่ต้องการ นอกจากนี้ยังช่วยให้มีการจัดเตรียมการป้องกันไม่ให้ อนาคตที่ไม่พึงปรารถนาสามารถเกิดขึ้นได้

### วิธีการทำนายอนาคต

นาตยา บิลันธนานนท์ (2526: 135 – 151) ได้กล่าวถึงวิธีการทำนายอนาคต ไว้ดังนี้

1. การสำรวจแนวโน้ม (Trend Extrapolation) เป็นการศึกษาอนาคตจากแนวโน้ม โดยการตรวจสอบอดีตที่เพิ่งผ่านมา ซึ่งอาจให้ร่องรอยที่จะศึกษาปัจจุบัน และนำไปสู่สิ่งที่เราค้นหาใน อนาคตได้ แนวโน้มจะเห็นได้ชัดเจนขึ้น เพื่อนำมาแสดงในรูปของกราฟ สามารถมองเห็นจริงได้โดย ไม่ต้องใช้เครื่องวัด

2. การทำนายแบบเดลฟาย (Delphi Forecasting) วิธีนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังเรื่องอนาคตจากบุคคลที่เราเห็นว่าเป็น ผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง เป็นการศึกษาอนาคตที่เป็นอิสระที่จะสร้างอนาคตใหม่ โดยไม่ ต้องคำนึงถึงแนวโน้มที่เป็นมาในอดีตและปัจจุบัน จะเป็นสิ่งที่สร้างอนาคต ผลที่ได้จากการใช้วิธี การศึกษานี้ช่วยให้ง่ายต่อการตัดสินใจมากขึ้น เพราะสามารถนำไปทดแทนการตัดสินใจทางเลือก อื่น ๆ ได้ นิยมใช้ในการพยากรณ์ด้านเทคโนโลยีการศึกษา และสาขาวิชาอื่น

3. การทำนายแบบเมตริกซ์ (Matrix Forecasting) เป็นเทคนิคที่แสดงให้เห็นว่า แนวโน้ม หรือเหตุการณ์ต่างๆ อาจมีผลกระทบต่อกันและกันได้อย่างไร วิธีการนี้เป็นการแยกแยะอนาคตที่มี ความซับซ้อนเป็นองค์ประกอบย่อย โดยแต่ละองค์ประกอบมีอิสระออกจากกันและให้องค์ประกอบ แต่ละอย่างหรือทางเลือกอนาคตแต่ละอย่าง มีการเปรียบเทียบกันและกันในลักษณะต่างๆ กัน ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของซึ่งกันและกันระหว่าง 2 เหตุการณ์ หรือ 2 สิ่ง

4. กงล้ออนาคต (Futures Wheel) เป็นเทคนิคการประเมินความคงที่ภายในของการ พยากรณ์แนวโน้ม โดยเริ่มปัญหาที่ศูนย์กลางแล้วจากปัญหานี้จะนำไปเกิดสิ่งต่างๆ เชื่อมโยงต่อไป

5. การสร้างเทคนิคอนาคตจำลอง (Simulation Technique) เป็นการสร้างอนาคตจำลอง และใช้พยากรณ์ความเป็นไปได้ของอนาคต โดยปกติมักใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาประกอบ

6. การใช้เทคนิคอนาคตภาพ (Scenario Technique) เป็นการเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคต เป็นแนวทางในการแสดงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และกระบวนการสร้าง Scenario จะทำให้ผู้เขียนหรือผู้อ่าน ได้แนวทางในการตรวจสอบอนาคต และการตัดสินใจในแนวทางต่างๆ การเขียนเป็นการพรรณนาเรื่องอนาคต โดยเขียนเป็นเรื่องราวหรือนิยาย เนื้อหาจะเป็นการกล่าวถึงว่า เราจะก้าวจากปัจจุบันไปสู่อนาคตได้อย่างไร

7. เทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) คือ อนาคตภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เพียงรอบเดียวโดยเลือกเอาแนวโน้มที่มีฉันทามติ (Consensus) ระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์ จุดอ่อนของวิธีนี้ คือ การขาดระบบที่น่าเชื่อถือในการพิจารณาแนวโน้มที่ไม่มีฉันทามติ

8. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) คือ ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้การสัมภาษณ์รอบแรกแล้วตามด้วยเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 และรอบที่ 3

เกลนนี (Glenn, 1994: 1-13) ได้กล่าวว่านักอนาคตได้แบ่งวิธีการทำนายอนาคตโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

1. ใช้เทคนิคแบ่ง จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ปริมาณกับคุณภาพ
2. ใช้วัตถุประสงค์ จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การอาศัยบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Forecasting) และ 2) การสำรวจ (Exploratory Forecasting) ซึ่งวิธีการทำนายแบบ Normative Forecasting นั้นจะยึดบรรทัดฐานและค่านิยมของสังคม คือมีการเปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วม และยังใช้เพื่อตอบคำถามว่า “อะไรคืออนาคตที่ต้องการ” “เราต้องการให้เป็นอย่างไร” ส่วนวิธีการทำนายโดยอาศัยการสำรวจ (Exploratory Forecasting) นั้นจะใช้เพื่อตอบคำถามที่ว่า “อะไรคืออนาคตที่เป็นไปได้ ใซที่เราต้องการหรือไม่” ซึ่งวิธีการจำแนกวิธีการศึกษาอนาคตนั้นอาจแสดงได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 วิธีการจำแนกวิธีการศึกษาอนาคต

วิธีการ	เทคนิควิธี		จุดประสงค์	
	ปริมาณ	คุณภาพ	เน้นบรรทัดฐานทางสังคม	การสำรวจ
การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Environmental Scanning)	X	X	X	X
การวิเคราะห์ผลกระทบภาคตัดขวาง (Cross Impact Analysis)	X	X	X	X
การวิเคราะห์การตัดสินใจ (Decision Analysis)	X		X	
การใช้โมเดลการตัดสินใจ (Decision Models)	X			X
เดลฟาย (Delphi)		X	X	X
เมตริกซ์เชิงเศรษฐศาสตร์ (Econometrics)	X		X	X
กงล้ออนาคต (Futures Wheel)		X	X	X
เกมและสถานการณ์จำลอง (Gaming and Simulation)	X	X	X	X
การพยากรณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ (Genius Forecasting)		X	X	X
การวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์ (Morphological Analysis)		X	X	
วิธีการมีส่วนร่วม (Participatory Methods)		X	X	
แผนผังต้นไม้ (Relevance Trees)		X	X	
อนาคตภาพ (Scenarios)	X	X	X	X
โมเดลเชิงสถิติ (Statistical Modeling)	X			X
ระบบพลวัต (System Dynamics)	X			X
การวิเคราะห์โครงสร้าง (Structural Analysis)		X		X
การวิเคราะห์ลำดับทางเทคโนโลยี (Technology Sequence Analysis)		X	X	X
การพยากรณ์โดยใช้อนุกรมเวลา (Time Series Forecasts)	X			X
การวิเคราะห์แนวโน้มผลกระทบ (Trend Impact Analysis)	X	X		X

ดังนั้นในการเลือกวิธีการศึกษาอนาคตควรจะคำนึงถึงคำถามของการวิจัยหรือสิ่งที่เราต้องการค้นหาคำตอบแล้วจึงเลือกวิธีการศึกษาอนาคต

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิคการวิจัยการเขียนภาพอนาคต (Scenario Planning) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### **แนวคิดการเขียนภาพอนาคต (Scenario Planning)**

ภาพอนาคต หรืออนาคตภาพ (Scenario) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์นโยบายที่ช่วยอธิบายเงื่อนไขที่จะเกิดขึ้นซึ่งสามารถเป็นไปได้ในอนาคต การสร้างภาพอนาคตสามารถนำมาใช้ได้ 2 ลักษณะ คือ การอธิบายจุดสำคัญที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่สนใจศึกษาในอนาคต และการอธิบายประวัติศาสตร์เชิงอนาคต (Future History) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากเงื่อนไขปัจจุบันไปยังเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่งในอนาคต ซึ่งพบว่าวิธีหลังจะเป็นที่นิยมมากกว่า เพราะจะบอกถึงลูกโซ่เชิงสาเหตุของการตัดสินใจที่เกิดจากสภาพปัจจุบัน ภาพอนาคตที่เป็นประโยชน์ คือ ภาพที่แสดงเงื่อนไขของตัวแปรที่มีความสำคัญตลอดช่วงเวลา ภาพอนาคตที่ดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต แต่ขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ของการสร้างเส้นทางเชิงตรรกะที่สมเหตุสมผลเพื่อรองรับการบรรยายสภาพการเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปยังอนาคต และยังขึ้นอยู่กับทำให้ความสำคัญกับความสอดคล้องภายในของภาพที่สร้างขึ้น จากการอธิบายในเชิงกระบวนการเชิงสาเหตุ และจากประโยชน์ที่ได้รับจากภาพอนาคตเหล่านั้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การสร้างภาพอนาคตควรมีอย่างน้อย 2 ภาพเพื่อสะท้อนถึงความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น แต่หากมีมากกว่า 4 ภาพ จะทำให้นำไปปฏิบัติได้ยาก (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

### **ภาพอนาคตประเภทต่างๆ**

ฮู (WHO, 1997) ได้กล่าวถึงประเภทต่างๆ ของภาพอนาคตไว้ดังนี้ คือ

1. ภาพอนาคตที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เป็นภาพอนาคตที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นจริงในอนาคต (Baseline Scenarios, Expected Scenarios, Trend Scenarios, Reference Scenarios, Most Probable Scenarios)
2. ภาพอนาคตเชื่อว่าอาจเกิดขึ้น (Feasible Scenarios, Plausible Scenarios, Probable Scenarios, Possible Scenarios)
3. ภาพอนาคตที่สร้างจากการประเมินสภาพการณ์ปัจจุบัน (Extrapolate Scenarios, Trend Scenarios) และภาพอนาคตนอกเหนือจากที่คาดการณ์หรือประเมินไว้ (Alternative Scenarios, Contrasted Scenarios)
4. ภาพอนาคตที่ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้แต่มีผลกระทบสูง (Wild Card Scenarios)
5. ภาพอนาคตที่ผสมผสานสิ่งที่น่าจะเป็นไปได้และไม่น่าจะเป็นไปได้ หรือสิ่งที่ต้องการให้เป็นและไม่ต้องการให้เป็นเอาไว้ด้วยกัน (Mixed Scenarios)

6. ภาพอนาคตที่ไม่เป็นไปตามคาดการณ์เพราะมีการแทรกแซงผ่านนโยบายหรือสิ่งอื่นๆ (Strategic Scenarios, Alternative Scenarios)

7. ภาพอนาคตที่ต้องการ (Desired Scenarios, Preferable Scenarios, Utopian Scenarios, Visions) และภาพอนาคตที่ไม่ต้องการ (Dystopian Scenarios)

8. ภาพอนาคตของเหตุการณ์ที่ดำเนินไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของเหตุการณ์ดังกล่าว (Developmental Scenarios, Interim Scenarios) และภาพอนาคตที่เป็นวาระสุดท้ายของสถานการณ์ (Situational Scenarios, End-point Scenarios)

9. ภาพอนาคตที่อยู่ภายใต้กลุ่มของข้อตกลงใดๆ ที่มีความชัดเจน

การวิจัยอนาคตส่วนใหญ่จะสร้างภาพอนาคตรวมกันหลายแบบ เช่น ภาพอนาคตที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงร่วมกับภาพอนาคตตามยุทธศาสตร์ ภาพอนาคตในอุดมคติหรือภาพอนาคตที่ตีร่วมกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ และอนาคตที่เป็นไปตามเงื่อนไขข้อตกลงต่างๆ

#### ขั้นตอนการสร้างภาพอนาคต

การสร้างภาพอนาคตเป็นวิธีการที่ต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์และจินตนาการอย่างเป็นระบบเพื่อตั้งสมมติฐานการเกิดเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง การดำเนินการสร้างภาพอนาคตตามแนวคิดของ Coats & Jarratt (The Futures Group, 1994) มีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การกำหนดขอบเขตการศึกษา ตัวแปรสำคัญที่มีความสำคัญต่ออนาคตที่จะเกิดขึ้น การกำหนดตัวแปรต้องพิจารณาจากหลายๆ แหล่ง โดยทั่วไปควรมีประมาณ 6-30 ตัวแปร

2. ลดจำนวนตัวแปรที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เหลือประมาณ 6-20 ตัวแปร

3. ระบุจำนวนและคุณลักษณะของภาพอนาคตที่จะสร้างขึ้น โดยทั่วไปจะต้องมีภาพที่อธิบายถึงรายละเอียดแรงขับ (Force) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ภาพอนาคตด้านดี (Optimistic or Positive Scenario) ที่เป็นผลจากตัวแปรสำคัญๆ 1-2 ตัวแปร และภาพอนาคตอื่นๆ ที่เป็นผลจากสิ่งต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การศึกษาวิเคราะห์ตัวแปรที่ส่งผลต่อภาพอนาคตนี้ต้องคำนึงถึงทั้งที่เป็นตัวแปรเชิงปริมาณและตัวแปรเชิงคุณภาพ

4. การจินตนาการภาพอนาคตโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ต้องมีการอธิบายรายละเอียดต่างๆ อย่างสมบูรณ์ และทบทวนซ้ำเพื่อให้มีความสอดคล้องภายในกลุ่มหรือมีฉันทามติจากกลุ่ม

สำหรับขั้นตอนของการสร้างภาพอนาคตของสุวิมล ว่องวานิช (2548) มี 3 ขั้นตอน คือ

1. **ขั้นเตรียมการ** ต้องมีการนิยามประเด็นที่สนใจ กำหนดโดเมนของสิ่งที่สนใจศึกษา มีการวิเคราะห์แรงผลักดันสำคัญที่ส่งผลต่ออนาคตของโดเมนเหล่านั้น การกำหนดแรงผลักดัน

(Forces) จะเปรียบเสมือนแกนในการกำหนดภาพอนาคต ถ้ามีแรงผลักดัน 3 แรงผลักดัน ภาพอนาคตจะมี 3 มิติ ถ้ามี 2 แรงผลักดัน ภาพอนาคตจะมี 2 มิติ

2. **ขั้นการพัฒนา** เป็นการกำหนดประเด็นหลักที่อยู่ในภาพอนาคต (Key Measure) เช่น อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การแพร่กระจายของเทคโนโลยี เป็นต้น ต้องมีการกำหนดประเด็นหลักอย่างรอบคอบ เนื่องจากจะมีผลกระทบอย่างมากต่อภาพอนาคตที่จะพัฒนาขึ้น ภาพอนาคตทุกภาพจะพัฒนาขึ้นภายใต้ประเด็นหลักชุดเดียวกัน มีการนิยามเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อประเด็นหลัก และเหตุการณ์เหล่านี้จะมีโอกาสในการเกิดเท่ากัน การสร้างภาพในอนาคตจึงต้องคำนึงถึงความสอดคล้องภายในให้มาก หลังจากที่มีการคาดคะเนประเด็นต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิด โช้เชิงสาเหตุก็จะเกิดตามมาที่นำไปสู่ภาพอนาคตต่อไป

3. **ขั้นการรายงานผลและการใช้ประโยชน์** เป็นการจัดทำเอกสารในรูปของแผนภาพ คำบรรยาย การเขียนคำอธิบายในส่วนต้นของภาพอนาคตที่เป็นคำสั้นๆ แต่สามารถจับประเด็นสำคัญได้ครบ จะทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้เร็ว และที่สำคัญควรมีการเปรียบเทียบโลกในอนาคตที่เป็นรูปแบบต่างๆ เพื่อให้องค์กรเห็นหนทางหรือเตรียมการเผชิญหน้ากับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

#### **ข้อดีและข้อจำกัดของการสร้างภาพอนาคต**

การสร้างภาพอนาคตมีข้อดีที่ทำให้นักวางแผนสามารถมีข้อมูลเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การมีภาพอนาคตหลายภาพทำให้นักวางแผนเห็นช่องทางการวางแผนปฏิบัติงานได้หลายแผน ซึ่งช่วยทำให้การเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตทำได้ง่ายขึ้น มีความเสี่ยงน้อยลง และส่งผลกระทบต่อการวางแผนในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การสร้างภาพอนาคตเป็นวิธีการที่นักประเมินความต้องการจำเป็นต้องมีความชำนาญในการใช้วิธีการนี้ โดยเฉพาะการคัดเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในกระบวนการสร้างภาพอนาคต คนกลุ่มนี้ต้องเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับว่ามีวิสัยทัศน์ เห็นการณ์ไกล และเป็นผู้ที่มีความรู้รอบด้าน จึงจะทำให้ภาพในอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

ข้อจำกัดของการสร้างภาพอนาคต อยู่ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับภาพในอนาคตอย่างไร การกำหนดเหตุการณ์ หรือปัจจัย หรือข้อตกลงเบื้องต้นเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อภาพในอนาคต ความพยายามหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเงื่อนไขกับประเด็นหลักที่สนใจจะศึกษาจึงเป็นงานที่ยาก นอกจากนี้การใช้เทคนิคการสร้างภาพอนาคตยังมีปัญหาในขั้นตอนของการเขียนคำบรรยายอธิบายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น บุคคลที่ทำหน้าที่เขียนต้องมีทักษะทางภาษาในระดับดี สามารถเขียนเหตุการณ์ต่างๆ เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผล เข้าใจง่าย ต้องเป็นบุคคลที่สามารถจับประเด็นได้ดี

เนื่องจากการสร้างภาพอนาคตเป็นวิธีการที่ใช้กระบวนการกลุ่มในการเก็บข้อมูล การที่มีผู้อภิปรายกันจำนวนมากจะทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายซึ่งนำไปสู่การเขียนคำบรรยายได้ดี แต่หากผู้จัดบันทึกและหน้าที่เขียนบรรยายไม่สามารถสังเคราะห์ความคิดทั้งหมดได้ดี ก็จะมีส่งผลกระทบต่อภาพอนาคตที่สร้างขึ้น (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

**เทคนิคการสร้างภาพอนาคต**

การสร้างภาพอนาคตมีหลายเทคนิค แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

**1. การใช้เทคนิคผังความคิด** การดำเนินการสร้างภาพอนาคตด้วยการใช้ผังความคิด

(Mind Mapping) (Jerusalem-Berlin-Forum, 2004)

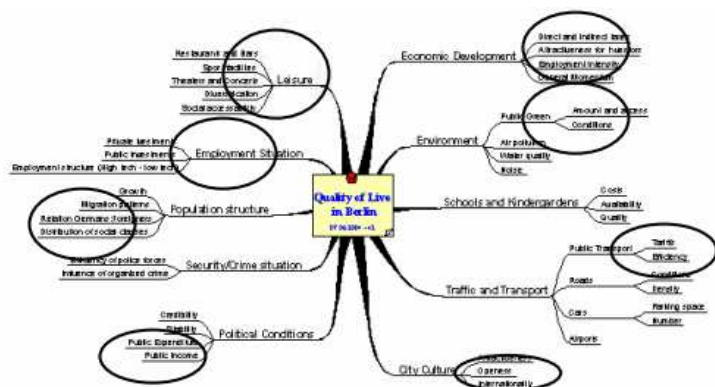
**1.1 จัดทำผังความคิดเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่ออนาคตขององค์การโดยการระดมความคิด ดังตัวอย่างในภาพที่ 5**



**ภาพที่ 5 การสร้างภาพอนาคตด้วยเทคนิคผังความคิด**

ที่มา: Jerusalem-Berlin-Forum (2004)

**1.2 คัดเลือกปัจจัยที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์การจากผังความคิดที่สร้างขึ้น ดังตัวอย่างในภาพที่ 6**



**ภาพที่ 6 การเลือกปัจจัยสำคัญในผังความคิด**

ที่มา: Jerusalem-Berlin-Forum (2004)



1.3 ระบุคุณลักษณะที่สำคัญของปัจจัยที่เลือกไว้พร้อมทั้งระบุความผันแปรของปัจจัยดังกล่าวที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เช่น มีโอกาสเกิดขึ้นมาก-น้อย ดี-เลว สูง-ต่ำ ดังตัวอย่าง

ปัจจัย	ระบุคุณลักษณะ	ความผันแปรที่อาจจะเกิดขึ้น
1. ปัจจัย A	.....	มาก-น้อย
2. ปัจจัย B	.....	ดี-เลว
3. ปัจจัย C	.....	สูง-ต่ำ

1.4 ประมาณค่าขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่เลือกไว้ที่มีต่อปัจจัยอื่นๆ ลงในตารางวิเคราะห์เมทริกซ์ความสัมพันธ์ขนาดและทิศทางของอิทธิพลระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ดังตัวอย่างในตารางที่ 8

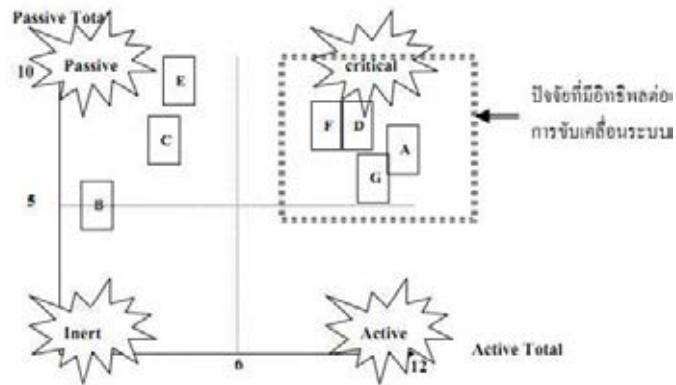
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์เมทริกซ์ผลกระทบไขว้

อิทธิพลที่มีต่อปัจจัย	A	B	C	D	E	F	G	Active Total
ปัจจัย A	*	0	1	3	2	3	3	12
ปัจจัย B	0	*	1	0	1	0	0	2
ปัจจัย C	1	1	*	0	2	0	0	4
ปัจจัย A	2	2	1	*	2	2	1	10
ปัจจัย B	1	0	1	1	*	1	0	4
ปัจจัย C	1	0	2	2	2	*	2	9
ปัจจัย A	2	2	2	2	1	2	*	11
Passive Total	7	5	8	8	10	8	6	*

โดยกำหนดให้

0	=	ไม่มีอิทธิพล	1	=	มีอิทธิพลเล็กน้อย
2	=	มีอิทธิพลปานกลาง	3	=	มีอิทธิพลมาก

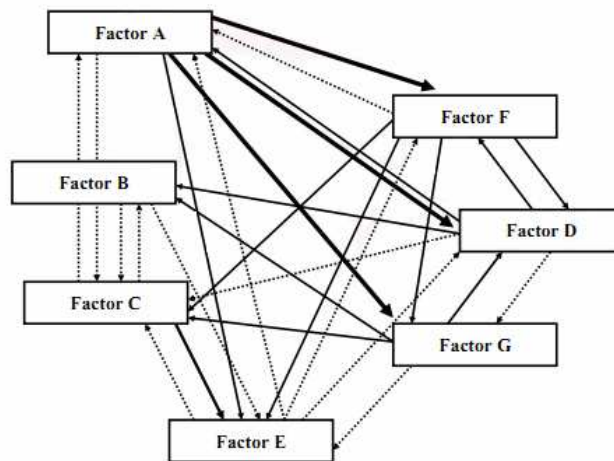
1.5 จัดตำแหน่งปัจจัยจากการวิเคราะห์เมทริกซ์ความสัมพันธ์ลงใน Axis Diagram ดังตัวอย่างในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การวิเคราะห์เมทริกซ์ความสัมพันธ์ใน Axis Diagram

ที่มา: Jerusalem-Berlin-Forum (2004)

1.6 สร้างแผนภาพของระบบ (System Landscape) ที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของแต่ละตัวแปรที่เกิดขึ้นภายในระบบ ดังตัวอย่างในภาพที่ 8



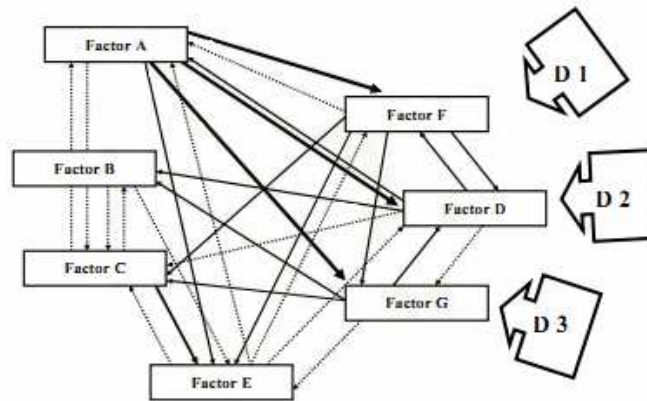
ภาพที่ 8 อิทธิพลตัวแปรภายในระบบ (System Landscape)

ที่มา: Jerusalem-Berlin-Forum (2004)

โดยกำหนดให้

- > หมายถึง มีอิทธิพลมาก
- > หมายถึง มีอิทธิพลปานกลาง
- .....> หมายถึง มีอิทธิพลน้อย

1.7 กำหนดภาพอนาคตโดยใช้ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดจาก Axis Diagram และอธิบายรายละเอียดความผันแปรที่น่าจะเป็นไปได้ (Possible Variations) รวมทั้งแรงขับเคลื่อนที่มีผลต่อบัจจัยนั้นๆ ในที่นี้แรงขับเคลื่อนก็คือ ปัจจัยตัวหนึ่งที่มีผลต่อบัจจัยสำคัญในระบบที่มีอยู่ก่อน แต่แรงขับเคลื่อนเป็นปัจจัยที่ถูกนำมาวิเคราะห์เข้าสู่ระบบภายหลัง ดังตัวอย่างในภาพที่ 9

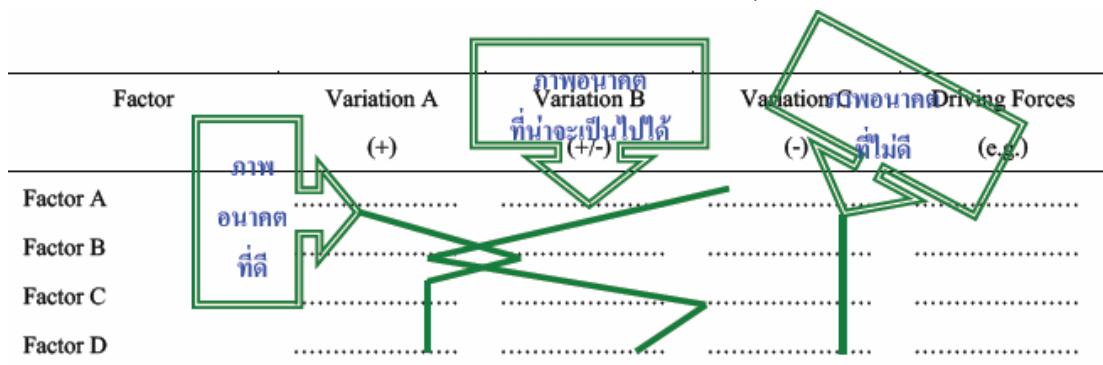


ภาพที่ 9 แรงขับเคลื่อนที่มีต่อระบบ

ที่มา: Jerusalem-Berlin-Forum (2004)

พร้อมทั้งอธิบายภาพอนาคตแต่ละภาพ (ภาพอนาคตที่น่าจะเป็นไปได้ ภาพอนาคตที่ดี และภาพอนาคตที่ไม่ดี) โดยอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ คือ

- 1.7.1 การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
- 1.7.2 อธิบายแรงขับที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 1.7.3 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ที่เกิดขึ้นกับระบบ



ภาพที่ 10 การอธิบายรายละเอียดของภาพอนาคต

ที่มา: Jerusalem-Berlin-Forum (2004)

2. เทคนิคการสร้างภาพอนาคตเชิงตรรกะ (Scenario Logic) ร่วมกับการสร้างเมทริกซ์ภาพอนาคต (Scenario Matrix) ภายหลังจากวิเคราะห์แนวโน้มและแรงขับก็จะดำเนินการสร้างภาพอนาคตตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 ระบุปัจจัยสำคัญของความไม่แน่นอนขึ้นมา 2 ปัจจัย ลงในแนวแกน x และ y ดัง

ภาพที่ 11



ภาพที่ 11 การระบุปัจจัยสำคัญของความไม่แน่นอน

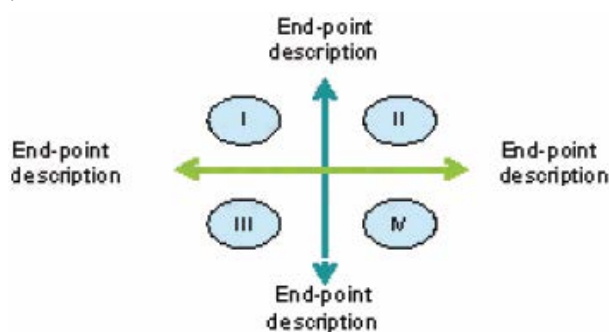
ที่มา: Jerusalem-Berlin-Forum (2004)

ขั้นที่ 1 ระบุข้อปัจจัยที่มีผลต่ออนาคตที่จะเกิดขึ้นและสถานการณ์ในทางลบ

ขั้นที่ 2 ระบุสถานการณ์ในแต่ละปลายของแนวแกน

ขั้นที่ 3 อธิบายสถานการณ์ในแต่ละปลายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2.2 สร้างภาพอนาคตเชิงตรรกะ โดยการจัดกลุ่มความไม่แน่นอนลงในแนวแกนตั้งและแนวนอน และระบุสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ลงในแต่ละส่วนของแกนทั้งสอง (Quadrant) ดังนี้



ภาพที่ 12 การสร้างภาพอนาคตเชิงตรรกะ

ที่มา: Jerusalem-Berlin-Forum (2004)

2.3 สร้างเมทริกซ์ภาพอนาคต เพื่อที่จะกำหนดกรอบการอธิบายภาพอนาคตที่ได้จากภาพอนาคตเชิงตรรกะ โดยเพิ่มรายละเอียดในส่วนของปัจจัยสำคัญที่มีความสำคัญต่อการเกิดภาพอนาคตแต่ละภาพ ได้แก่ ปัจจัยสนับสนุน ปัจจัยที่มีความไม่แน่นอน และปัจจัยที่คาดว่าจะมีความแน่นอน ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 เมทริกซ์ภาพอนาคต

ปัจจัยสำคัญ	ภาพอนาคต 1	ภาพอนาคต 2	ภาพอนาคต 3	ภาพอนาคต 4
ปัจจัยสนับสนุน 1				
ปัจจัยสนับสนุน 2				
ปัจจัยที่มีความไม่แน่นอน				
ปัจจัยที่คาดว่าจะมีความแน่นอน				

ที่มา: Jerusalem-Berlin-Forum (2004)

2.4 เขียนและบรรยายภาพอนาคต โดยการเลือกภาพอนาคตที่มีความท้าทายมากที่สุดมาเขียนอธิบายรายละเอียดของภาพ ทั้งในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นลำดับ รวมทั้งความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

3. การสร้างภาพอนาคตทางเลือกที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Alternative Scenarios) เป็นการสร้างภาพอนาคตบนหลักการของการทำความเข้าใจถึงความไม่แน่นอน (Uncertainty) ผู้ที่เสนอแนวการวิเคราะห์ภาพอนาคตนี้คือ Ashley และ Morrison ใน ค.ศ. 1995 (Morrison and Wilson, 1995)

3.1 ระบุปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจกำหนดภาพอนาคต

3.2 ระบุแรงขับเคลื่อนจากสภาพแวดล้อมที่เป็นสาเหตุให้เกิดความไม่แน่นอนที่มีผลต่อภาพอนาคตขององค์กรในระดับจุลภาคหรือสภาพแวดล้อมภายใน และระดับมหภาคหรือสภาพแวดล้อมภายนอก

3.3 สร้างผังภาพอนาคตเชิงตรรกะ โดยระบุปัจจัยและแรงขับเคลื่อนลงไปในผังภาพอนาคตเชิงตรรกะ ตามระดับของผลกระทบและความไม่แน่นอน

3.4 วิเคราะห์และอธิบายรายละเอียดต่างๆ ลงในแผนภาพอนาคตเชิงตรรกะ

<b>Level of impact</b>	High	High impact/ Low uncertainty	Medium	Low impact/ High uncertainty
	Medium			
	Low	Low impact/ Low uncertainty	Medium	Low impact/ High uncertainty
		High	Medium	Low
		<b>Degree of uncertainty</b>		

ภาพที่ 13 ภาพอนาคตเชิงตรรกะตามปัจจัยที่ส่งผลกระทบและความไม่แน่นอน  
ที่มา: มอริสสัน และวิลสัน (Morrison and Wilson, 1995)

## ตอนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ งานวิจัยอนาคตภาพในประเทศไทย และงานวิจัยอนาคตภาพในต่างประเทศดังต่อไปนี้

### 9.1 งานวิจัยอนาคตภาพในประเทศไทย

กฤษฎ บุษ - หลง (2539) ได้ศึกษาอนาคตภาพของคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาในปี พุทธศักราช 2540 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เก็บข้อมูล 3 รอบ คือ การสัมภาษณ์ 1 รอบ และการตอบแบบสอบถาม 2 รอบ โดยอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การบริหาร การเรียนการสอน และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทั้งภาครัฐและเอกชน การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าสถิติ ร้อยละ มัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า ควรกำหนดนโยบายด้านคอมพิวเตอร์ และโทรคมนาคมให้มากขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ สนับสนุนให้มีการประชุมสัมมนา จัดนิทรรศการ อบรม ศึกษาดูงาน ส่งเสริมให้มีการจัดหาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ปรับกฎระเบียบต่างๆ ให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน ได้สะดวกขึ้น มีการกำหนดหลักสูตรคอมพิวเตอร์ศึกษาที่เหมาะสมกับระดับการศึกษา และวุฒิภาวะของนักเรียนนักศึกษา ส่งเสริมให้มีการผลิตและพัฒนา CAI ในทุกระดับการศึกษาและสาขาวิชา ภาครัฐและเอกชนจะมีการร่วมมือกันมากขึ้นในลักษณะของสมาคม มูลนิธิ หรือกลุ่มผู้ให้การสนับสนุนในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา

มาลินี อุทธิเสน (2540) ได้ศึกษาอนาคตภาพในการพัฒนาคุณภาพประชากรในจังหวัดศรีสะเกษ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาพอนาคตในการพัฒนาคุณภาพประชากรในจังหวัดศรีสะเกษใน 10 ปีข้างหน้า โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR การเขียนวงล้ออนาคต และการวิเคราะห์ผลกระทบภาคตัด (Cross - Impact Analysis) ผู้วิจัยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 20 คน และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพประชากร ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 70 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง ใช้วิธีการสัมภาษณ์และแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐานและความน่าจะเป็นของผลกระทบภาคตัด ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### 1. ด้านอนาคตภาพ

อนาคตภาพในการพัฒนาคุณภาพประชากรในจังหวัดศรีสะเกษ ใน 10 ปีข้างหน้า จากทัศนะของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพประชากรในจังหวัดศรีสะเกษ ได้ประมวลภาพอนาคตไว้ดังนี้

อนาคตภาพที่ 1 การพัฒนารายได้ ผลผลิตและการมีงานทำ ควรมีการส่งเสริมการกระจายรายได้สู่เกษตรกรศรีสะเกษที่ยากจน ให้สามารถพึ่งตนเองได้ และมีการพัฒนาอาชีพการเกษตรที่ยั่งยืน

อนาคตภาพที่ 2 การพัฒนาด้านความรู้ การศึกษาและวัฒนธรรม โดยเด็กชายและเด็กหญิงศรีสะเกษทุกคน ควรจบการศึกษาอย่างน้อย 9 ปี เมื่อจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาแล้ว ควรส่งเสริมให้ศึกษาต่อจนถึงในระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา

อนาคตภาพที่ 3 การพัฒนาด้านสาธารณสุขและสุขภาพอนามัย ควรพัฒนางานส่งเสริมสุขภาพการป้องกันโรค การสุขศึกษาด้วยกลไกสาธารณสุขมูลฐาน โดยความร่วมมือระหว่างชุมชนกับรัฐและระหว่างหน่วยงานของรัฐ

อนาคตภาพที่ 4 การพัฒนาด้านสาธารณูปโภค การคมนาคม รัฐควรสร้างถนนเชื่อมระหว่างหมู่บ้าน อำเภอ และจังหวัดที่สามารถใช้ได้ทุกฤดูกาล มีระบบประปาที่สะอาด และปลอดภัยทุกหมู่บ้าน และมีไฟฟ้าเข้าถึงทุกหมู่บ้าน

อนาคตภาพที่ 5 การพัฒนาด้านแหล่งน้ำ ควรเน้นการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร โดยการขุดลอกแหล่งน้ำธรรมชาติที่ตื้นเขิน และพัฒนาชลประทานขนาดย่อมให้มีน้ำใช้ในการเกษตรเพียงพอตลอดปีอย่างทั่วถึงทั้งจังหวัด

อนาคตภาพที่ 6 การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประชาชนศรีสะเกษมีความตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยร่วมกันอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อยู่ในสภาพที่เหมาะสมตลอดไป

อนาคตภาพที่ 7 การพัฒนาด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในจังหวัดศรีสะเกษ ส่งเสริมให้มีการนำเอาเครื่องมือสื่อสาร ในการสอดส่องดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยภายในจังหวัดศรีสะเกษอย่างเข้มแข็ง

**2. ด้านผลการวิเคราะห์ผลกระทบภาคตัด** จากทัศนะของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพประชากรในจังหวัดศรีสะเกษ ประมวลภาพอนาคตได้ดังนี้

2.1 เมื่อเกิดการพัฒนาด้านความรู้ การศึกษาและวัฒนธรรม การพัฒนาด้านสาธารณสุขและสุขภาพอนามัย การพัฒนาด้านสาธารณูปโภค และการพัฒนาด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยในจังหวัดศรีสะเกษในอนาคตแล้ว จะทำให้เกิดการพัฒนารายได้ ผลผลิตและการมีงานทำอย่างแน่นอน

2.2 เมื่อเกิดการพัฒนารายได้ ผลผลิตและการมีงานทำในอนาคตแล้ว จะทำให้เกิดการพัฒนาด้านแหล่งน้ำตามมา

2.3 เมื่อเกิดการพัฒนาด้านแหล่งน้ำในอนาคตแล้ว จะทำให้เกิดการพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในที่สุด

ละเอียดยุค แจ่มจันทร์ (2540) ได้ศึกษาอนาคตภาพหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตสำหรับพยาบาลวิชาชีพของวิทยาลัยในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในช่วงเวลา 10 ปีข้างหน้า ตั้งแต่ พ.ศ. 2540 – 2549 การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นวิจัยเอกสารเพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสังคม ที่มีผลต่อการบริการสาธารณสุขของประเทศ และคุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพ ขั้นตอนที่ 2 เป็นวิจัยเอกสารเพื่อประเมินบทบาทของสถาบันการศึกษาในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และเป้าหมายการจัดการศึกษาในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ขั้นตอนที่ 3 เป็นการออกแบบหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตในอนาคต โดยเทคนิค EDFR และขั้นตอนที่ 4 เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารหลักสูตรที่ออกแบบไว้ด้วยการศึกษาความเป็นไปได้ในการบริหารหลักสูตร 6 ด้าน คือ ด้านเวลา สถานที่ ทรัพยากร องค์การ กระบวนการ และผลผลิต ผลการวิจัยสรุปว่า ระบบบริการสาธารณสุขในประเทศ มีการปรับเปลี่ยนหลายประการ ทำให้คุณลักษณะพยาบาลวิชาชีพในอนาคต จำเป็นต้องมีความสามารถเชิงวิชาชีพเพื่อให้บริการสุขภาพ มีความสามารถเชิงทางวิชาการในการแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง และความสามารถสากลเพื่อดำรงชีวิตในโลกที่เปลี่ยนแปลงในช่วง 10 ปีข้างหน้า วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ยังคงต้องผลิตพยาบาลวิชาชีพต่อไป โดยมีเป้าหมายการผลิตในช่วงปี พ.ศ. 2540 – 2549 จำนวน 41,410 คน การออกแบบหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต สำหรับช่วง พ.ศ. 2540 – 2549 พบว่า หลักสูตรโดยภาพรวมยังคงเป็นหลักสูตรรายวิชาอยู่ ปรัชญาของหลักสูตรมีความเด่นชัดของมโนทัศน์ 4 ประการ คือ มนุษย์ สิ่งแวดล้อม สุขภาพ และการพยาบาล ปรัชญาหลักสูตร เน้นการเรียนรู้ตามแนวพุทธศาสนา คือ ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ด้วยวิธีการแห่งศรัทธาและวิธีการแห่งปัญญา วัตถุประสงค์ของหลักสูตรมี 11 ข้อ สามารถกำหนดความสามารถของผู้สำเร็จการศึกษา 3 ด้าน คือ ครอบคลุมความสามารถทางวิชาชีพ ความสามารถทางวิชาการและความสามารถสากล ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม โครงสร้างของหลักสูตร หน่วยกิตรวม 148 หน่วยกิต และหมวดวิชาเลือกเสรี 6 หน่วยกิต ประสบการณ์การเรียนรู้เน้นการเรียนรู้แบบนำตนเอง โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินหลักสูตรใช้วิธีการหลายรูปแบบ และให้มีความต่อเนื่องในกระบวนการเรียนการสอน และการติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษา หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตที่สร้างขึ้น มีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ เพราะสามารถบริหารหลักสูตรทั้ง 6 ด้านได้ โดยปรับปรุงการบริหารบางประการตามพันธกิจของวิทยาลัย



ตรีชดา ปุ่นสำเร็จ (2541) ได้ศึกษาอนาคตภาพหมวดวิชาการศึกษาทั่วไปในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2545 – 2549 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการปฏิรูปสังคม ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาทั่วไป ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการศึกษาพยาบาล จำนวน 24 ท่าน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณมัธยฐาน ฐานนิยม พิสัยระหว่างควอไทล์ ผลต่างระหว่างมัธยฐาน และฐานนิยม ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ คือ สมรรถนะด้านบุคลิกภาพ สมรรถนะด้านวิชาการสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และสมรรถนะด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์

2. วัตถุประสงค์ของหมวดการศึกษาทั่วไป คือ ให้ผู้เรียนมีโลกทัศน์และวิสัยทัศน์กว้างไกลปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมไทยได้อย่างมีความสุขในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และวิกฤติเศรษฐกิจ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ รักในการศึกษา รู้จักวิธีการแสวงหาความรู้ทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม ดำรงตนเป็นคนดีของสังคม รู้จักคิดหาเหตุผล วิเคราะห์วิจารณ์แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์เข้าใจตนเอง ผู้อื่น เข้าใจความหมายของชีวิต สามารถทำงานเป็นทีม

3. โครงสร้างของหมวดการศึกษาทั่วไปประกอบด้วย 5 กลุ่มวิชา คือ กลุ่มสังคมศาสตร์ กลุ่มมนุษยศาสตร์ กลุ่มภาษา กลุ่มคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ และกลุ่มสหศาสตร์ รวม 39 หน่วยกิต

4. การบริหารรายวิชาของหมวดการศึกษาทั่วไป คือ วิทยาลัยกำหนดวัตถุประสงค์เนื้อหาวิชา เชิญอาจารย์พยาบาลภายในวิทยาลัย หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกวิทยาลัย มีอาจารย์พยาบาลเป็นผู้ประสานงานรายวิชาและการจัดแผนการศึกษา คือ วิธีคู่ขนาน

5. การจัดเนื้อหาวิชาของหมวดการศึกษาทั่วไป คือ ควรมีวิชาบูรณาการผสมผสานระหว่างเนื้อหาวิชา แนวคิดและการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน มีลักษณะวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเข้าใจสังคมอย่างแท้จริง ควรเป็นรายวิชาที่มีโอกาสสัมผัสข้อเท็จจริงและปฏิบัติจริง

6. การจัดการเรียนการสอน วิธีการเรียนการสอน คือ การสอนแบบสืบสอบ การสอนโดยใช้สื่อการสอนหลากหลาย และการสอนหลายวิธีร่วมกัน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการวัดและการประเมินผลเชิงเนื้อหา และประเมินการบริหารหลักสูตร

พรเพ็ญ สิงหวรรณกุล (2541) ได้ศึกษาอนาคตภาพการจัดการศึกษาต่อเนื่องสำหรับพยาบาลวิชาชีพ ในปี พ.ศ. 2545 – 2549 โดยใช้เทคนิคเดลฟาย รวบรวมความคิดเห็นของ

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 27 ท่าน ด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านลักษณะหลักสูตร ทั้ง 3 หลักสูตร มีลักษณะที่คล้ายกัน คือ เป็นหลักสูตรบูรณาการจัดการศึกษาเพื่อการดูแลสุขภาพประชาชน โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน มีการประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินผล ทั้ง 3 หลักสูตร ให้ผู้เรียนกำหนดแผนการประเมินผลของตนเอง มีการติดตามผู้สำเร็จการศึกษา มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบการประเมินผล

2. ด้านกลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน ทั้ง 3 หลักสูตร ควรให้ผู้เรียนฝึกงานในสถานที่ที่ผู้เรียนปฏิบัติงานอยู่ โดยพัฒนาแนวคิดหรือสร้างงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และประเมินผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

3. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้ง 3 หลักสูตรจะคล้ายๆ กัน ต่างตรงที่หลักสูตรมหาบัณฑิต หลักสูตรดุษฎีบัณฑิต มีความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ศึกษาอย่างเด่นชัด นำปฏิบัติการพยาบาล การบริหารการพยาบาล การสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยนำศาสตร์สาขาต่างๆ มาบูรณาการ

4. ด้านบริหาร ทั้ง 3 หลักสูตร ควรบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร การพัฒนามูลค่ากร สถาบันควรให้ทุนในการศึกษาต่อ ด้านอาคารสถานที่ใช้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารด้านงบประมาณของสถาบันการศึกษา ควรจะนำไปสู่การพึ่งพาตนเอง โดยมีอิสระในการบริหารงบประมาณภายใต้การมีระบบตรวจสอบจากสังคม

รุ่งศิริ เข้มตระกูล (2543) ได้ศึกษาอนาคตภาพการบริหารจัดการสาธารณสุขของประเทศไทยในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563) โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR สัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารงานสาธารณสุขส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนักวิชาการ จำนวน 67 คน ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การวิจัย และการใช้แบบสอบถามเดลฟายที่สร้างจากผลการสัมภาษณ์ ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาตัดสินแนวโน้มที่เป็นอนาคตภาพ คือ ค่ามัธยฐาน ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน และผลต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 และควอไทล์ที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า จุดแข็งของการบริหารจัดการสาธารณสุขของประเทศไทยในปัจจุบัน คือ โครงสร้างสถานบริการที่มีอยู่ครอบคลุมทุกระดับ ตั้งแต่จังหวัดลงมาจนถึงตำบลและหมู่บ้าน การมอบอำนาจให้สาธารณสุขจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบงานสาธารณสุขทั้งหมดในจังหวัด ขณะเดียวกันก็เป็นจุดอ่อนทำให้ประชาชนเลือกใช้บริการอย่างเสรีข้ามระดับ การรักษาเป็นการใช้ทรัพยากรไม่เหมาะสม มีการกระจุกตัวของสถานบริการอยู่ในกรุงเทพมหานครและเมืองใหญ่ การประสานงาน

ของกระทรวงสาธารณสุขกับหน่วยงานภายนอกยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถผลิตเทคโนโลยีขั้นสูงได้เอง ต้องพึ่งพาต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ภายในปี พ.ศ. 2563 ส่วนท้องถิ่นระดับต่างๆ จะรับผิดชอบบริหารจัดการสาธารณสุขในท้องถิ่นของตนเอง ตามทิศทางนโยบายและแผนสาธารณสุขของประเทศ โดยกระทรวงสาธารณสุขเป็นตัวเชื่อมระหว่างคณะกรรมการระดับชาติกับคณะผู้ปฏิบัติในส่วนท้องถิ่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและอำเภอ ทำหน้าที่ประสานงานติดตาม กำกับ และเป็นพี่เลี้ยงวิชาการให้กับส่วนท้องถิ่นระดับต่างๆ

ปทุมมาศ รัชชวงศ์ (2544) ได้ศึกษาอนาคตภาพของระบบการประกันคุณภาพอาชีวศึกษา ในช่วงปี พ.ศ. 2543 - 2552 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอาชีวศึกษา จำนวน 25 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในรอบแรก และใช้แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน ในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 สถิติที่ใช้พิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ มัชยฐานฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า ด้านปัจจัยนำเข้า สังคม ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรวิชาชีพ องค์กรอื่นๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน จะเข้ามามีส่วนร่วมจัดตั้งคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีหน้าที่เสนอนโยบาย แผนการผลิตพัฒนากำลังคน กำหนดกรอบหลักสูตรมาตรฐาน กำหนดเขตพื้นที่บริการการอาชีวศึกษา จัดสรรงบประมาณ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน มีการประเมินคุณภาพจากคณะกรรมการภายในและภายนอกสถานศึกษาทุกปี มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา มีระบบบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ในแต่ละเขตพื้นที่บริการอาชีวศึกษา ด้านกระบวนการ มีการพัฒนาหลักสูตรให้หลากหลาย ยืดหยุ่น ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นและกลุ่มเป้าหมาย มีการกำหนดจุดมุ่งหมายชัดเจนตามธรรมชาติของสาขาวิชา ตามความถนัดและความต้องการของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนหลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประสานองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม ด้านผลผลิต คุณภาพของผู้เรียนสายวิชาชีพจะเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และเจตคติที่ดีในการทำงาน มีความรู้ทางทฤษฎีและประสิทธิภาพจากการปฏิบัติงานในแต่ละสาขาวิชาชีพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับพึงพอใจของสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และสถานประกอบการ สามารถนำประสบการณ์ทางวิชาชีพไปประกอบอาชีพอิสระและสร้างงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามความต้องการของตลาดแรงงาน สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

วรั้มพล อยู่ในธรรม (2544) ได้ศึกษาอนาคตภาพสำหรับการใช้อินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในปีพุทธศักราช 2548 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR กลุ่มตัวอย่าง

เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านอินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 18 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา คำนวณหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม พิสัยระหว่างควอไทล์ และผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน และฐานนิยม ผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับอินเทอร์เน็ตในด้านการบริหาร การเผยแพร่และบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเปิดการเรียนการสอนตรงไปยังทวีปยุโรปและทวีปอเมริกา อีกทั้งยังมีแนวโน้มที่จะร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เปิดหลักสูตรร่วมกันบนเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทำให้มหาวิทยาลัยจะต้องมีการพัฒนาทั้งด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และบุคลากร โดยมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้จัดหางบประมาณเอง ในปี 2548 มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีแนวโน้มที่จะใช้อินเทอร์เน็ตในด้านต่างๆ นอกเหนือไปจากการเรียนการสอน เช่น ระบบสำนักงานอัตโนมัติ การบริหารทางด้านการศึกษาต่างๆ และ E - commerce เป็นต้น ซึ่งจะทำให้อินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นที่รู้จักและใช้งานอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก

อุไรวรรณ วินะพันธุ์ (2545) ได้ศึกษาอนาคตภาพของการจัดหลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 15 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2559) โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดจำนวน 18 ท่าน ได้มาโดยใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง ใช้วิธีการตอบแบบสอบถามจำนวน 3 รอบ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้ประมวลอนาคตภาพของการจัดหลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษาในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์จำนวน 11 แนวโน้ม ได้แก่ 1) คุณลักษณะของผู้เรียน 2) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร 3) เนื้อหาของหลักสูตร 4) วิธีสอน 5) สื่อการเรียนการสอน 6) กิจกรรมเสริมหลักสูตร 7) การประเมินผล 8) แหล่งงบประมาณ 9) บุคลากร 10) เอกสารหลักสูตรและตำรา 11) วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ประมวลอนาคตภาพทั้ง 11 ภาพ สรุปได้ว่า ในอนาคตเนื้อหาของหลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาโทในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะมีการประยุกต์พุทธธรรมให้เข้ากับศาสตร์ทางสิ่งแวดล้อม ผู้เรียนของหลักสูตรทั้ง 2 ระดับ จะต้องมีพื้นฐานที่เหมือนกันทางด้านคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงปรารถนาและด้านความรู้ เจตคติ ทักษะ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเกี่ยวกับสถานการณ์ปัญหาสิ่งแวดล้อม เพื่อให้รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างฉลาด การพัฒนาค่านิยมและความรู้สึกที่จะมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการปรับปรุงคุณภาพและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ความใส่ใจในปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถดำรงตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้อื่นในสังคมได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

เปลี่ยนแปลง แต่สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาโท ควรจะมีศักยภาพทางด้านการคิดวิเคราะห์ เพื่อความลุ่มลึกทางด้านวิชาการและมีทักษะทางด้านการวิจัยและการปฏิบัติการมากขึ้น

อุดมสิทธิ์ จิตรวิจารณ์ (2545) ได้ศึกษาอนาคตภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 2012) โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและสิ่งแวดล้อม จำนวน 19 คน ทำซ้ำและป้อนข้อมูลย้อนกลับให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยวิธีแบบสอบถามแบบเดลฟาย ที่สร้างขึ้นจากผลการสัมภาษณ์ จำนวน 2 รอบ สถิติที่ใช้พิจารณาตัดสินแนวโน้ม คือ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และผลต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 และควอไทล์ที่ 1 วัดผลกระทบภาคตัดด้วยแบบสอบถามกับผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจารย์ที่เลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์การวิจัย จำนวน 97 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ผลกระทบภาคตัด คือ ความน่าจะเป็นขั้นต้น ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข และค่าอัตราส่วนแอดัม ต่อ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนในทศวรรษหน้า เป็นการพัฒนาให้ผู้เรียนฉลาด มีความรู้ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะในการดำรงชีวิตเพื่อตนเอง เพื่อนมนุษย์ โลกธรรมชาติ อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข หลักสูตรการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมเป็นหลักสูตรสถานศึกษาในท้องถิ่น สาระการเรียนรู้สิ่งแวดล้อม เป็นแกนการบูรณาการการเรียนรู้ในทุกกลุ่มวิชา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระบวนการสิ่งแวดล้อมบูรณาการจากวิถีชีวิต ผู้เรียนเป็นนักวิจัยในท้องถิ่น ครูเป็นผู้สนับสนุนจัดการและเรียนรู้ไปพร้อมกับผู้เรียน สถานศึกษาเป็นแบบจำลองของสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นสถานศึกษาที่สมบูรณ์แบบ มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และคุณภาพสิ่งแวดล้อม ภาพอนาคตที่สร้างขึ้นประกอบด้วยอนาคตภาพ 4 ภาพ ที่สอดคล้องกัน คือ

ภาพอนาคตแบบแรกหลักสูตรการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมเป็นหลักสูตรสถานศึกษา ภาพอนาคตที่สองการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมบูรณาการจากวิถีชีวิต ภาพอนาคตที่สามสถานศึกษาสมบูรณ์แบบ ภาพอนาคตที่สี่ผู้เรียนฉลาดอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จากงานวิจัยอนาคตภาพในประเทศดังกล่าว สรุปได้ว่า งานวิจัยอนาคตภาพมีการศึกษาในแง่มุมต่างๆ ได้แก่ อนาคตภาพด้านการจัดหลักสูตรและการสอน ด้านการจัดการศึกษาต่อเนื่อง ด้านระบบการประกันคุณภาพ ด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ด้านการบริหารจัดการสาธารณสุข ด้านการพัฒนาคุณภาพประชากร ในการศึกษาด้านอนาคตภาพหลักสูตร ส่วนใหญ่จะศึกษาในด้านคุณลักษณะของผู้เรียน ปรัชญาการศึกษา แนวคิด หลักการ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาสาระของหลักสูตร วิธีการสอน สื่อการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร การ

ประเมินผล การบริหารหลักสูตรในด้านต่างๆ ได้แก่ อาคาร สถานที่ บุคลากร งบประมาณ ปัญหา และข้อจำกัดในการจัดหลักสูตรการศึกษาเชิงอนาคต

## 9.2 งานวิจัยอนาคตภาพในต่างประเทศ

แคมเบล (Cambel, 2002) ได้ศึกษาทางเลือกในอนาคตของการศึกษาในโคโรราโด ในปี 1984 – 2004 โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาของโคโรราโด จำนวน 75 คน ด้วยเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ทำนายความน่าจะเป็นสิ่งที่ปรารถนา และกรอบเวลาของ 110 เหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในโรงเรียนระดับ K 12 ในอนาคต การรวบรวมข้อมูลเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในหลักสูตรการสอนธรรมชาติของนักเรียน การจัดการด้านเวลา สิ่งแวดล้อมในการเรียน คณะทำงาน ความเกี่ยวข้องของครู ค่าเล่าเรียนและงบประมาณ ผู้ศึกษาได้พัฒนา 2 อนาคตภาพบนพื้นฐานของการทำนายความน่าจะเป็น และไม่น่าจะเป็นของเหตุการณ์ จุดเริ่มต้นอยู่ที่เป้าหมายการสอนของแต่ละบุคคล จุดสุดท้ายอยู่ที่มาตรฐานของการสอน ผู้วิจัยเน้นย้ำความสำคัญของการดำเนินนโยบาย ซึ่งแน่ใจว่าจะเกิดเหตุการณ์ที่พึงปรารถนา และหันเหเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนา เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบจากการทำนาย และการเป็นปรปักษ์ระหว่างครูและสาธารณะ อนาคตภาพถูกออกแบบเพื่อกระตุ้นจิตสำนึกผู้กำหนดนโยบาย เหมือนกับข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการวางแผนระยะยาวในโรงเรียนระดับ K 12 ในโคโรราโด อนาคตภาพถูกออกแบบเพื่อให้มีรายละเอียดสำหรับผู้กำหนดนโยบายทางการศึกษา

แดรกเซทส์ (Dragseth, 2002) ได้ศึกษาทัศนคติของเดลฟายที่มีต่อหลักสูตรและการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษามินนิโซตาในอนาคต การศึกษานี้ใช้เทคนิคเดลฟาย ด้วยการตั้งคำถามการศึกษาทางเลือกที่จะถูกดำเนินการในโรงเรียนมินนิโซตาในอีก 20 ปีข้างหน้า ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและด้านการวางแผน จำนวน 43 คน ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มนักการศึกษาจากมหาวิทยาลัยของมินนิโซตา และกลุ่มนักการศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนจากองค์กรทางการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาลในมินนิโซตา ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามในการทำเดลฟาย จำนวน 5 รอบ ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น 6 ประเภทของการศึกษาระดับมัธยมศึกษา : การเน้นย้ำหลักสูตรและการออกแบบ การออกแบบการสอนธรรมชาติของนักเรียน และการจัดการ รูปแบบของคณะทำงาน ช่องว่างของการจัดการ และเวลาของการจัดการ ผู้เชี่ยวชาญจะถูกถามในรอบแรก และรอบที่ 2 เพื่อพิสูจน์การศึกษาทางเลือกที่น่าจะเป็นไปได้ใน 6 ประเภท และในรอบที่ 3 และ 4 เพื่อเสนอข้อคิดเห็นความน่าจะเป็นไปได้ สิ่งที่ไม่พึงปรารถนา และกรอบเวลาของทางเลือกเหล่านี้ ผู้เชี่ยวชาญจะตอบในรอบที่ 3 และ 4 ของแต่ละทางเลือก โดยการเลือกจากลิเคอร์ท์ 5 ช่วงคะแนน การย้อนกลับจะถูกจัดไปสู่อุณหภูมิในผลลัพธ์ของรอบเดลฟาย โดยค่ามัธยฐานและค่า

พิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญสามารถจะเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันเหตุผลเดิม ตามที่พวกเขาต้องการ อนาคตภาพที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในอีก 20 ปีข้างหน้า จะมีการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ใน 6 ประเภทของการศึกษา โรงเรียนจะมีการออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งใช้ประโยชน์ได้มากสำหรับนักเรียนและชุมชน มีการสร้างเพียงเล็กน้อยสำหรับโรงเรียนใหม่ แต่สิ่งอำนวยความสะดวกจะมีประสิทธิภาพด้านพลังงานมากขึ้น การเข้าถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรค และการร่วมมือกันมากกว่าหนึ่งโรงเรียน นักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาหลายแห่ง จะถูกแบ่งระหว่างประสบการณ์ในการทำงาน การบริการชุมชน และชั้นในโรงเรียน ผู้เรียนวัยผู้ใหญ่จะได้รับประโยชน์จากสิ่งอำนวยความสะดวกของโรงเรียนการจัดการด้านเวลาของชั้นเรียน จะยังคงดำเนินต่อไป ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของหลักสูตร การจ้างคนทำงานจะเป็นการจ้างแบบเดิมมากกว่าการจ้างแบบปัจจุบัน โรงเรียนและท้องถิ่นจะร่วมมือกัน ในด้านผู้เชี่ยวชาญอาสาสมัครจะมีบทบาทเด่นชัดในโรงเรียน และจะมีครูระดับประกาศนียบัตรในสาขาวิชาที่แน่นอนในปี 1990 จำนวนนักเรียนจะลดลงในปี 1990 ซึ่งจะถูกชดเชยโดยการเพิ่มการศึกษาในวัยผู้ใหญ่ในโครงการของโรงเรียนหรือชุมชน โครงการเฉพาะสำหรับนักเรียนซึ่งมีความต้องการพิเศษจะยังคงดำเนินต่อไป หลักสูตรสำหรับนักเรียนจะถูกสร้างขึ้นตามความต้องการของท้องถิ่น นิเวศวิทยา การอนุรักษ์พลังงานคอมพิวเตอร์ พื้นฐานการเรียนรู้ ความตระหนักของบุคคล และสุขศึกษา จะเป็นหัวข้อที่ถูกกล่าวถึงอยู่เสมอ ความจำเป็นของการสอนจะสัมพันธ์กับหลักสูตรในอนาคต ซึ่งจะมีความต้องการเพิ่มขึ้น และการกลั่นกรองประโยชน์ของเทคโนโลยี เทคโนโลยีนี้จะมีประโยชน์อย่างมากในโรงเรียนทั้งหมดในปี 1990 อนาคตภาพที่สร้างขึ้นจะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้วางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคต

เดอร์ดอน (Durden, 2002) ได้ศึกษาการประยุกต์เทคนิคเดลฟายของการทำนายอนาคตการศึกษาในเวอร์จิเนียตะวันตก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้นำทางการศึกษาจากองค์กรทางการศึกษาในภาคตะวันตกของเวอร์จิเนีย จำนวน 47 คน เทคนิคเดลฟายรอบแรก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นต่อเหตุการณ์จำนวน 134 เหตุการณ์ ซึ่งมีความน่าจะเป็นอย่างน้อยร้อยละ 50 ที่จะเกิดเหตุการณ์ในปี 2020 ในรอบที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญจะถูกถามเพื่อทำนายในรอบของเวลาของการเกิดเหตุการณ์ และระดับผลกระทบและสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับแต่ละเหตุการณ์ในรอบแรก ในรอบที่ 3 ผลของการทำนายเหตุการณ์ทั้งหมดจำนวน 47 เหตุการณ์ซึ่งร้อยละ 80 ของจำนวนผู้เชี่ยวชาญบ่งชี้ว่าจะเกิดขึ้น อนาคตภาพถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของกรอบเวลาของเหตุการณ์ กรอบเวลาจะถูกจัดการตามขอบเขตของหัวข้อ รวมถึงนักเรียนและบุคลากร หลักสูตร การปกครอง การเงิน การอำนวยความสะดวก ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เทคโนโลยี และเบ็ดเตล็ด ระดับของ

ผลกระทบและสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับแต่ละเหตุการณ์จะถูกตรวจสอบ ภายในแต่ละขอบเขตของหัวข้อ แนวโน้มในระยะยาวถูกพิสูจน์ ซึ่งมีความสำคัญต่อนักการศึกษาและนักวางแผนทางการศึกษา ท่ามกลางแนวโน้มเหล่านี้ คือ ความสามารถในการตรวจสอบ และความคาดหวังการบรรลุผลสำเร็จของนักเรียนและพฤติกรรมที่เพิ่มขึ้น โรงเรียนจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในการแก้ปัญหาของสังคม อนาคตภาพของครูในระยะสั้นจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในกองทุนการเงิน และรูปแบบคณะทำงาน การศึกษาจะมีการแข่งขันเพิ่มขึ้นในภาคเอกชน เทคโนโลยีจะมีบทบาทเพิ่มขึ้นในกระบวนการทางการศึกษา ระบบใหม่ของการเงินทางการศึกษาจะถูกพัฒนาขึ้น และจะมีการเน้นย้ำถึงการปรับปรุงการอำนวยความสะดวกของโรงเรียน ตลอดเวอรจึเเนียตะวันตก

เคลเลอร์ (Keller, 2002) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาพอนาคตทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดกลาง การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงชาติพันธุ์วรรณนา แบบ EFR กลุ่มตัวอย่างเป็นครูของโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนชานเมืองของมินนิโซตา จำนวน 35 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ครูผู้สอนให้ความคิดเห็นในสิ่งที่พึงปรารถนา ความเป็นจริงของโรงเรียนขนาดกลางถูกแยกออกเป็นภาพอนาคตในทางที่ดี และอนาคตภาพในทางที่ไม่ดี การวิเคราะห์โครงสร้างของภาษา ถูกใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจ เปรียบเทียบและรูปแบบตรงกันข้ามที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์หัวข้อหลักเพื่อบรรยายถึงอนาคตภาพในทางที่ดี ของโรงเรียนขนาดกลางและข้อแนะนำที่จะนำไปสู่ความจริง หัวข้อเหล่านี้และข้อแนะนำจะรวมถึงการลดขนาดโรงเรียนและขนาดห้องเรียน การบำรุงรักษาและการปรับปรุงทีมครูผู้สอนเพื่อสร้างชุมชน ผู้เรียนขนาดเล็ก หลักสูตรซึ่งรวมถึงหลักสูตรในโรงเรียนและหลักสูตรที่ได้สำรวจ ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของวัยรุ่น การแสดงถึงความไม่เพียงพอด้านการเงินของการศึกษา การเพิ่มขึ้นของการมีส่วนร่วมของพ่อแม่และครอบครัว การพบกับความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียนท่ามกลางผู้เรียนทั้งหมด ความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมของครูในโรงเรียนขนาดกลาง การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของคณะทำงาน ข้อแนะนำในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในความสนใจของผู้เรียน ครูผู้สอน ในการศึกษาให้อนาคตภาพและข้อแนะนำการดำเนินงาน การสนับสนุนของคณะทำงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผู้ปกครองผู้กำหนดนโยบาย สื่อ และรัฐบาล เพื่อให้ผู้เรียนในโรงเรียนขนาดกลางประสบผลสำเร็จ

มิทเชล (Mitchell, 2002) ได้สำรวจอนาคตภาพปัญหาสังคมโดยการวิจัยแบบชาติพันธุ์วรรณนา การศึกษานี้พยายามที่จะเรียนรู้ ผู้ที่มีความพยายามจะทำให้ปัญหาสังคมของรัฐวอชิงตันดีขึ้นในด้านอนาคตภาพที่ดี รับรู้ในอนาคตภาพที่ไม่ดีและอนาคตที่น่าจะเป็นปัญหาสังคม ถูกสำรวจเหมือนกับสิ่งที่คุกคามความเป็นธรรมทางสังคมและเศรษฐกิจ การศึกษานี้กำหนด



ขอบเขต 3 แนวทาง คือ ปัญหาสังคมจะถูกสำรวจภายในบริบทของระบบสังคมวัฒนธรรมของรัฐ วอชิงตัน ทศนะของผู้ซึ่งมีความพยายามที่จะค้นหาปัญหาสังคม การรับรู้และความรู้ที่เป็นไปได้ของระบบสังคมวัฒนธรรมในอนาคตจะถูกสำรวจ วิธีการที่ใช้ในการวิจัยนี้เรียกว่า EFR ซึ่งใช้ในการศึกษาการรับรู้อนาคตของวัฒนธรรม ผู้ซึ่งมีความพยายามที่จะค้นหาปัญหาสังคมในรัฐวอชิงตัน จำนวน 13 คน จะถูกสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EFR อนาคตภาพที่เป็นไปได้จำนวน 3 ภาพ (อนาคตภาพในทางที่ดี อนาคตภาพในทางที่ไม่ดี และอนาคตภาพที่เป็นไปได้) ของระบบสังคมวัฒนธรรมรัฐวอชิงตันในปี 2016 ถูกทำให้กระจ่าง ผู้ให้สัมภาษณ์จะให้ข้อเสนอแนะอนาคตภาพในทางที่ดี ในปี 2016 ปัญหาสังคมจะถูกอภิปรายภายใต้บริบทของระบบสังคมวัฒนธรรม ซึ่งบรรยายในอนาคตภาพจำนวน 3 ภาพและข้อเสนอแนะ ข้อค้นพบของการศึกษานี้คือ บรรยายถึงแรงขับที่มีต่อปัญหาสังคม ให้ข้อแนะนำสำหรับความพยายามที่จะทำให้ปัญหาสังคมดีขึ้นในอนาคต สิ่งซึ่งถูกค้นพบในการศึกษาคั้งนี้คือภาพอนาคตในทางที่ดี ซึ่งรัฐวอชิงตันจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการรักษาความยุติธรรมของระบบสังคม วัฒนธรรมในอนาคต

จากงานวิจัยอนาคตภาพในต่างประเทศดังกล่าว สรุปได้ว่า งานวิจัยอนาคตภาพมีการศึกษาในแง่มุมต่างๆ ได้แก่ ด้านการศึกษา สิ่งแวดล้อม ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อหลักสูตร ด้านความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับอนาคตภาพด้านการศึกษาของโรงเรียนและด้านปัญหาสังคม ในการศึกษาด้านอนาคตภาพหลักสูตร ส่วนใหญ่จะศึกษาในด้านหลักสูตรและการออกแบบ การออกแบบการสอน คุณลักษณะของผู้เรียน การจัดการหลักสูตร ในด้านเวลา รูปแบบของคณะทำงาน งานวิจัยจำนวนมากศึกษาอนาคตภาพโดยใช้เทคนิคเดลฟาย หรือเทคนิคการวิจัยแบบ EFR กลุ่มประชากรเป้าหมายในการศึกษาอนาคตภาพส่วนมากจะศึกษาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

### บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน 2) เพื่อประเมินความต้องกรจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เพื่อสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า 4) นำเสนอกกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่อนาคตภาพ โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

#### แหล่งข้อมูลจากเอกสาร

ประกอบด้วยเอกสาร วารสาร บทความ สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหารระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม ตลอดจนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของต่างประเทศ

#### ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก

##### ประชากร

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผู้บริหาร มาจากคณบดี หรือผู้แทนที่คณบดีมอบหมาย จากคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 40 แห่ง
2. คณาจารย์ประจำของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่งจำนวน 1,805 คน
3. นักศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกชั้นปี ทั้ง 40 แห่ง จำนวน 104,102 คน
4. ผู้ใช้บัณฑิต เป็นบุคคลที่อยู่ในสถาบันที่มีบัณฑิตของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติการสอนอยู่ในปัจจุบัน

5. ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านอุดมศึกษา และผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้ในการประชุมเพื่อพิจารณา ตรวจสอบ และรับรองอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏและกลยุทธิ์ฯ

### กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นคนบดีหรือผู้แทนที่คนบดิมอบหมาย ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน (Two Stage Sampling) โดยขั้นตอนแรกเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ตามกลุ่มที่ตั้งตามสภาพภูมิศาสตร์ที่จัดกลุ่มเป็น 9 กลุ่ม ได้แก่ ภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือตอนล่าง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ภาคตะวันออก ภาคใต้ตอนบน ภาคใต้ตอนล่าง ภาคกลางตอนบน และภาคกลางตอนล่าง ส่วนในขั้นตอนที่ 2 จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามกลุ่ม ๆ ละ 1 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารได้ทั้งสิ้น 9 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ประจำของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนแรกเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ตามกลุ่มที่ตั้งตามสภาพภูมิศาสตร์ที่จัดกลุ่มเป็น 9 กลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยในการเลือกนั้นจะใช้เกณฑ์ดังนี้คือ ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในกรุงเทพมหานครจะเลือกทั้งหมด แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในภูมิภาคจะสุ่มจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีจำนวนปีที่เปิดสอนตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวนกลุ่มละ 2 แห่ง

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากจำนวนอาจารย์ในแต่ละแห่งโดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1973) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ทั้งนี้ยอมให้มีการคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ของคณะครุศาสตร์ จำนวน 300 คน

สูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

สำหรับการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจะใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ด้านละ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนในด้านนั้นอยู่ในลำดับสูงสุด

3. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนแรกเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ตามกลุ่มที่ตั้งตามสภาพภูมิศาสตร์ที่จัดกลุ่มเป็น 9 กลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยในการเลือกนั้นจะใช้เกณฑ์ดังนี้คือ ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในกรุงเทพมหานครจะเลือกทั้งหมด แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในภูมิภาคจะสุ่มจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีจำนวนปีที่เปิดสอนตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวนกลุ่มละ 2 แห่ง

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากจำนวนนักศึกษาในแต่ละแห่ง โดยใช้สูตรของยามาเน (Yamane, 1973) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ทั้งนี้ยอมให้มีความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาของคณะครุศาสตร์ จำนวน 398 คน

4. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนแรกเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ตามกลุ่มที่ตั้งตามสภาพภูมิศาสตร์ที่จัดกลุ่มเป็น 9 กลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยในการเลือกนั้นจะใช้เกณฑ์ดังนี้คือ ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในกรุงเทพมหานครจะเลือกทั้งหมด แต่ถ้าเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในภูมิภาคจะสุ่มจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีจำนวนปีที่เปิดสอนตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จำนวนกลุ่มละ 2 แห่ง

ขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงจากจำนวนผู้ใช้บัณฑิตของแต่ละมหาวิทยาลัยที่ส่งนักศึกษาไปปฏิบัติการสอน โดยเลือกผู้ใช้บัณฑิตจากโรงเรียนที่นักศึกษาไปปฏิบัติการสอน มหาวิทยาลัยละ 1 โรงเรียน แล้วเลือกผู้ใช้บัณฑิตโรงเรียนละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 115 คน

#### **ผู้ให้ข้อมูลหลัก**

ผู้ให้ข้อมูลหลักในที่นี้คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคือ จะต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานอุดมศึกษา และการจัดการกลยุทธ์ รวมทั้งจะต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ในการจัดทำอนาคตภาพ

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้คัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างตามเครือข่ายมีจำนวนทั้งสิ้น 23 แห่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ถูกคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง

เครือข่าย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวนปีที่เปิดสอน (≥ 20 ปี)	ผลการคัดเลือก
ภาคเหนือตอนบน	เชียงใหม่	✓	✓
	เชียงใหม่	✓	✓
	ลำปาง	✓	-
ภาคเหนือตอนล่าง	อุดรดิตถ์	✓	✓
	กำแพงเพชร	✓	-
	นครสวรรค์	✓	✓
	พิจิตรสงคราม	✓	-
	เพชรบูรณ์	✓	-
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	มหาสารคาม	✓	-
	เลย	✓	✓
	สกลนคร	✓	✓
	อุดรธานี	✓	-
	กาฬสินธุ์	-	-
	ร้อยเอ็ด	-	-
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	นครราชสีมา	✓	✓
	บุรีรัมย์	✓	-
	สุรินทร์	✓	-
	ชัยภูมิ	-	-
	อุบลราชธานี	✓	✓
	ศรีสะเกษ	-	-
ภาคตะวันออก	รำไพพรรณี	✓	✓
ภาคใต้ตอนบน	นครศรีธรรมราช	✓	✓
	ภูเก็ต	✓	-
	สุราษฎร์ธานี	✓	✓
ภาคใต้ตอนล่าง	สงขลา	✓	✓
	ยะลา	✓	✓
ภาคกลางตอนบน	เทพสตรี	✓	-
	พระนครศรีอยุธยา	✓	✓
	วไลยอลงกรณ์	✓	✓

ตารางที่ 10 รายชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ถูกคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

เครือข่าย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ	จำนวนปีที่เปิดสอน (≥ 20 ปี)	ผลการคัดเลือก
ภาคกลางตอนล่าง	กาญจนบุรี	✓	-
	นครปฐม	✓	✓
	หมู่บ้านจอมบึง	✓	✓
	ธนบุรี	✓	✓
	บ้านสมเด็จเจ้าพระยา	✓	✓
	เพชรบุรี	✓	-
	สวนดุสิต	✓	✓
	สวนสุนันทา	✓	✓
	จันทระเกษม	✓	✓
	พระนคร	✓	✓
	ราชภัฏราชชนรินทร์	✓	-
รวม			23 แห่ง

ตารางที่ 11 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เครือข่าย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ	อาจารย์		นักศึกษา	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ภาคเหนือตอนบน	เชียงใหม่	50	12	4,400	23
	เชียงใหม่	78	19	8,027	42
ภาคเหนือตอนล่าง	อุตรดิตถ์	41	10	3,104	16
	นครสวรรค์	55	14	3,771	20
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน	เลย	79	20	4,670	24
	สกลนคร	54	13	5,469	29
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	นครราชสีมา	73	18	7,804	41
	อุบลราชธานี	31	8	2,740	14
ภาคตะวันออก	รำไพพรรณี	38	9	2,572	13
ภาคใต้ตอนบน	นครศรีธรรมราช	78	19	2,502	13
	สุราษฎร์ธานี	36	9	628	3
ภาคใต้ตอนล่าง	สงขลา	57	14	3,475	18
	ยะลา	51	13	1,653	9

ตารางที่ 11 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

เครือข่าย	มหาวิทยาลัยราชภัฏ	อาจารย์		นักศึกษา	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ภาคกลางตอนบน	พระนครศรีอยุธยา	43	11	1,837	10
	วไลยอลงกรณ์	42	10	1,363	7
ภาคกลางตอนล่าง	นครปฐม	38	9	1,624	9
	หมู่บ้านจอมบึง	34	8	607	3
	ธนบุรี	30	7	1,782	9
	บ้านสมเด็จพระเจ้าพระยา	102	25	9,298	49
	สวนดุสิต	69	17	1,559	8
	สวนสุนันทา	47	12	2,120	11
	พระนคร	45	11	2,426	13
	จันทระเกษม	37	9	2,583	14
รวมทั้งสิ้น		1,208	300	76,014	398

ที่มา: <http://www.mua.go.th> ข้อมูล ณ วันที่ 2 สิงหาคม 2555

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร จะสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม
2. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการบริหารจัดการและสภาพปัญหาในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม
3. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน
4. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิต เกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา
5. เครื่องมือวิเคราะห์ภาพอนาคต
6. เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ด้วยการใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาของคณาจารย์ มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งทำได้โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านวิชาการ และด้านบุคคล จำนวน 5 ท่าน โดยแบ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทั่วไป จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคล จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านอุดมศึกษา จำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา โดยเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของการวิจัย และรายละเอียดในแบบสอบถามว่าครบถ้วน ถูกต้อง ตรงกันหรือไม่ รวมถึงพิจารณาว่าข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหาที่ระบุไว้ในตารางโครงสร้างเนื้อหา แล้วนำผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนี IOC (Index Of Item-Objective Congruence) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) โดยในแต่ละข้อจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาของคณาจารย์ มีค่า IOC เท่ากับ .59 นอกจากนี้ยังมีการหาค่าความเที่ยง (Reliability) ซึ่งค่าความเที่ยงนั้นทำได้โดยนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับคณาจารย์ที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร จำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาหาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าที่ได้ควรมีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.80 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) พบว่าได้ค่าความเที่ยง .97 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูล

2. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษา มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งทำได้โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านวิชาการ และด้านบุคคล จำนวน 5 ท่าน โดยแบ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทั่วไป จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคล จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านอุดมศึกษา จำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา แล้วนำผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนี IOC (Index Of Item-Objective Congruence) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) โดยในแต่ละข้อจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษา มีค่า IOC เท่ากับ .80 และมีการหาค่าความเที่ยง (Reliability) ซึ่งค่าความเที่ยงนั้นทำได้โดยนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับนักศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร จำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาหาค่าความ



เที่ยงโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าที่ได้ควรมีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.80 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) พบว่าได้ค่าความเที่ยง .97 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูล

3. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิต มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งทำได้โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านวิชาการ และด้านบุคคล จำนวน 5 ท่าน โดยแบ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทั่วไป จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคล จำนวน 1 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 1 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญด้านอุดมศึกษา จำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา แล้วนำผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่าดัชนี IOC (Index Of Item-Objective Congruence) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) โดยในแต่ละข้อจะต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิต มีค่า IOC เท่ากับ .85 และมีการค่าความเที่ยง (Reliability) ซึ่งค่าความเที่ยงนั้นทำได้โดยนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้ใช้บัณฑิตที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร จำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาหาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าที่ได้ควรมีค่าความเที่ยงตั้งแต่ 0.80 (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544) พบว่าได้ค่าความเที่ยง .98 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยตนเอง

2. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของคณาจารย์ เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาจากผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับการบริหารจัดการและสภาพปัญหาด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและคณาจารย์ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏทางไปรษณีย์

3. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปยังนักศึกษาที่เรียนในคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏทางไปรษณีย์

4. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจต่อบัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา โดยเก็บข้อมูลจากผู้ใช้บัณฑิตที่มีบัณฑิตของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติการสอนอยู่ในปัจจุบัน ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปยังผู้ใช้บัณฑิตที่มีบัณฑิตของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติการสอนอยู่ในปัจจุบันทางไปรษณีย์

5. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 5 คน และผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้าและตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของคณาจารย์ เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการและสภาพปัญหาด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จะมีการวิเคราะห์ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544; สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

2.1 ข้อมูลส่วนตัว วิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

2.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นจะนำมาหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน แล้วจึงนำไปจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดียว วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม

3. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน ซึ่งมีมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จะมีการวิเคราะห์ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544; สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

3.1 ข้อมูลส่วนตัว วิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

3.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นจะนำมาหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน แล้วจึงนำไปจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดียว วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม

4. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา ซึ่งมีลักษณะ

เป็นมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จะมีการวิเคราะห์ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544; สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

4.1 ข้อมูลส่วนตัว วิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นจะนำมาหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน แล้วจึงนำไปจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดียว วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม

4.2 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตจะวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีการแปลความหมายของค่าที่วิเคราะห์ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง	มีระดับความพึงพอใจมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง	มีระดับความพึงพอใจมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง	มีระดับความพึงพอใจปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง	มีระดับความพึงพอใจน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง	มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด

5. วิเคราะห์ภาพอนาคต โดยใช้วิธีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

6. วิเคราะห์สาระที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า และตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน**

ในขั้นตอนนี้จะมีการดำเนินการดังนี้ คือ

1.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม

1.2 นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ในแต่ละด้าน และนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร

**ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการและสภาพปัญหาของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ**

ในขั้นตอนนี้จะมีการดำเนินการดังนี้ คือ

2.1 ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 และนำข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาจัดทำข้อรายการที่เป็นความต้องการจำเป็นและสภาพ ปัญหาในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม จาก เอกสารอ้างอิงทั้งหมด

2.2 นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสอบถาม 3 ชุด โดยชุดที่ 1 ใช้สอบถามคณาจารย์ ชุดที่ 2 ใช้สอบถามนักศึกษา และชุดที่ 3 ใช้สอบถามผู้ใช้บัณฑิต โดยแบบสอบถามทั้ง 3 ชุดจะเป็น แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

2.3 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามความต้องการ จำเป็นทั้ง 3 ชุดไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา

2.4 ตรวจสอบค่าความเที่ยง (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ที่ไม่ใช่ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาหาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

2.5 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามจนได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำแบบสอบถามไปแจก ให้กับผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิตตอบ

2.6 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐานแล้วนำมา เรียงลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งการจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หา สาเหตุและการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำการประเมินความต้องการจำเป็นมีความ สมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย (สุวิมล ว่องวานิช, 2548: 263) จะช่วยให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็น หรือปัญหาที่แท้จริงที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนปัญหาอื่น

### **ขั้นตอนที่ 3 การสร้างร่างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า**

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่เรียงลำดับความสำคัญที่ได้จาก ขั้นตอนที่ 2 มาสังเคราะห์เขียนเป็นร่างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏในทศวรรษหน้าโดยจะสังเคราะห์ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ด้วยวิธีการ สร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) เพื่อนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการ

ประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า ในขั้นตอนต่อไป

#### **ขั้นตอนที่ 4 พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า**

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นในขั้นตอนที่ 2 และข้อมูลร่างภาพอนาคตที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้ คือ

4.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อม ตลอดจนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคตซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันสถานการณ์ และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ จากแบบสอบถามที่ได้ในขั้นตอนที่ 1

4.3 นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 4.1 และ 4.2 มาเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และผลที่ได้จากการวิเคราะห์นี้จะเป็นข้อมูลนำเสนอสู่ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้ประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) และจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้าต่อไป

#### **ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า และตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า**

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างอนาคตภาพโดยใช้วิธีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) และจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้าโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 6 คน และผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คนมาร่วมกันมองอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

โดยนำร่างอนาคตภาพที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 และข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ในขั้นตอนที่ 4 เป็นเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการมองอนาคตใน 7 ขั้นตอนหลักดังนี้ คือ

5.1 การกำหนดหัวเรื่องที่จะศึกษา เป็นการตั้งคำถามสำคัญ (Key Question) เพื่อเป็นกรอบในการมองอนาคต เช่น ใน 10 ปีข้างหน้าการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์จะมีลักษณะอย่างไร ภาพอนาคตทั้งทางบวกและทางลบในการบริหารจัดการที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้จริงมีภาพใด และกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้ามีลักษณะอย่างไร เป็นต้น

5.2 การระบุประเด็นสำคัญ (Key Issues) เป็นการสำรวจความสนใจร่วมกันว่าจะอะไรเป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในด้าน โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร

5.3 การระบุแรงผลักดันหลักที่เป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลง (Key Drives of Change) ต่อการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและกฎหมาย และด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

5.4 การระบุความไม่แน่นอน (Key Uncertainties) โดยพิจารณาว่าอะไรคือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มีความสำคัญมาก สามารถพลิกผันเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่กำลังดำเนินอยู่โดยสิ้นเชิง ซึ่งความไม่แน่นอนอาจเป็นไปได้ในทางดีก็ได้

5.5 การจัดอันดับ/ระดับของความไม่แน่นอน (Degree of Uncertainties) และเลือกความไม่แน่นอนเพื่อเป็นตัวเดินเรื่องของแต่ละภาพ เช่น หากทราบว่าความไม่แน่นอนจะเกิดหรือไม่ น่าจะเกิด เท่ากับระดับความไม่แน่นอนต่ำ หากไม่ทราบเลยว่าความไม่แน่นอนนั้นจะเกิดขึ้นหรือไม่ หมายความว่าระดับความไม่แน่นอนสูง

5.6 การแบ่งกลุ่มย่อยवाद/เขียนภาพอนาคต และรายงานภาพอนาคต โดยนำประเด็นที่ได้จากขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นมาจินตนาการวาดภาพอนาคต หรือเขียนภาพอนาคตภายใต้กรอบระยะเวลาที่ต้องการมอง เช่น ความไม่แน่นอนเกิดขึ้นจริงในปี พ.ศ. 2564 ผลกระทบต่อการบริหารจัดการจะเป็นอย่างไร เป็นต้น โดยเลือกใช้ปัจจัยสำคัญและแรงผลักดันหลักเข้ามาช่วยเล่าเรื่องในภาพ เช่น เล่าเรื่องว่า “ภาพในปี พ.ศ. 2555 เป็นอย่างไร และดำเนินมาถึงในปี พ.ศ. 2564 ได้อย่างไร ระบุว่าในปีใดมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง” และใส่รายละเอียดของสถานการณ์ แนวโน้มการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต เป็นต้น

5.7 การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategies) จากภาพอนาคตในการขับเคลื่อน คณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร

### **ขั้นตอนที่ 6 นำเสนอกกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ สู่อนาคตภาพ**

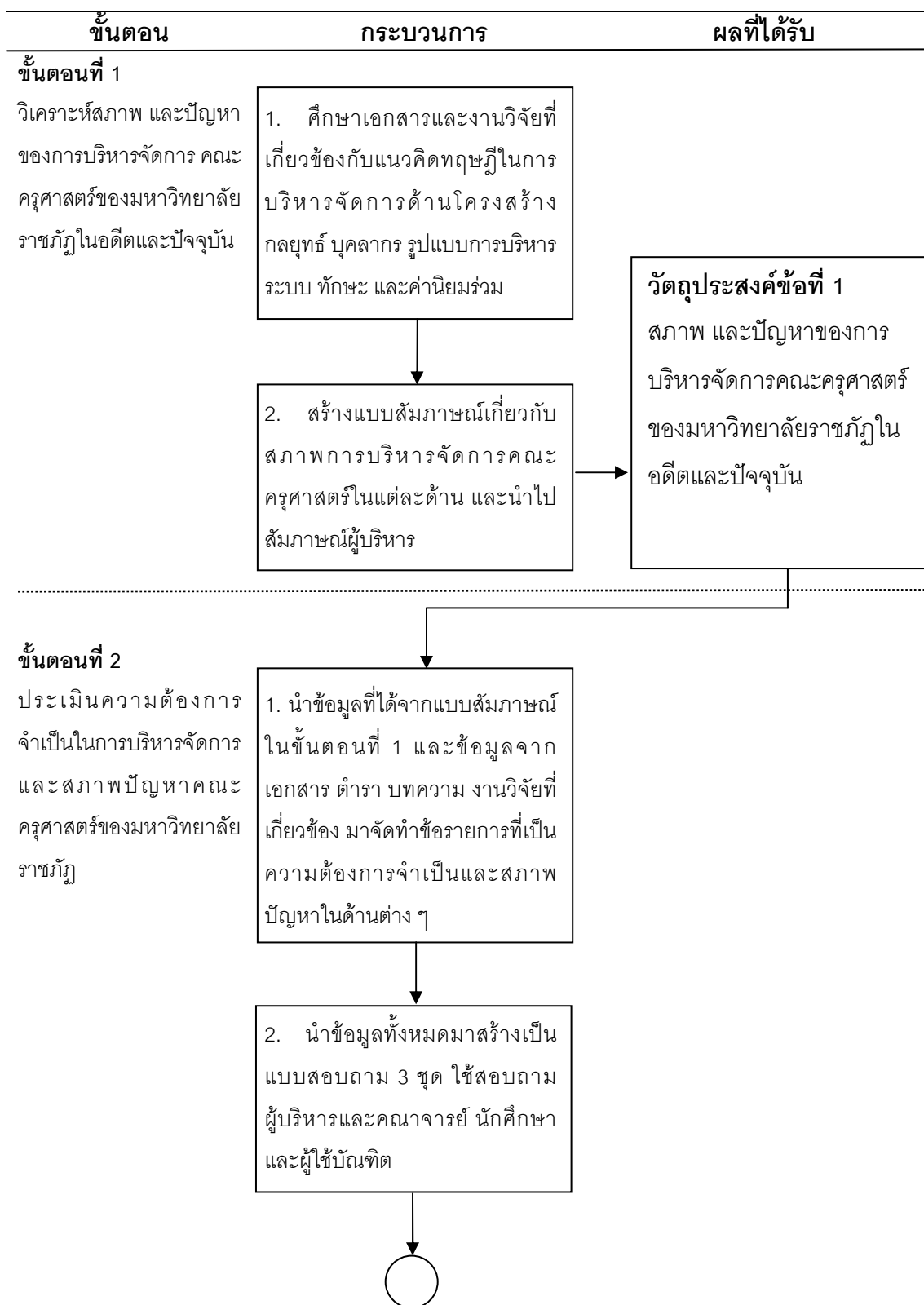
6.1 ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์สาระจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความ สอดคล้องให้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของคณะฯ

6.2 นำเสนอกกลยุทธ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบ

6.3 ทำการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

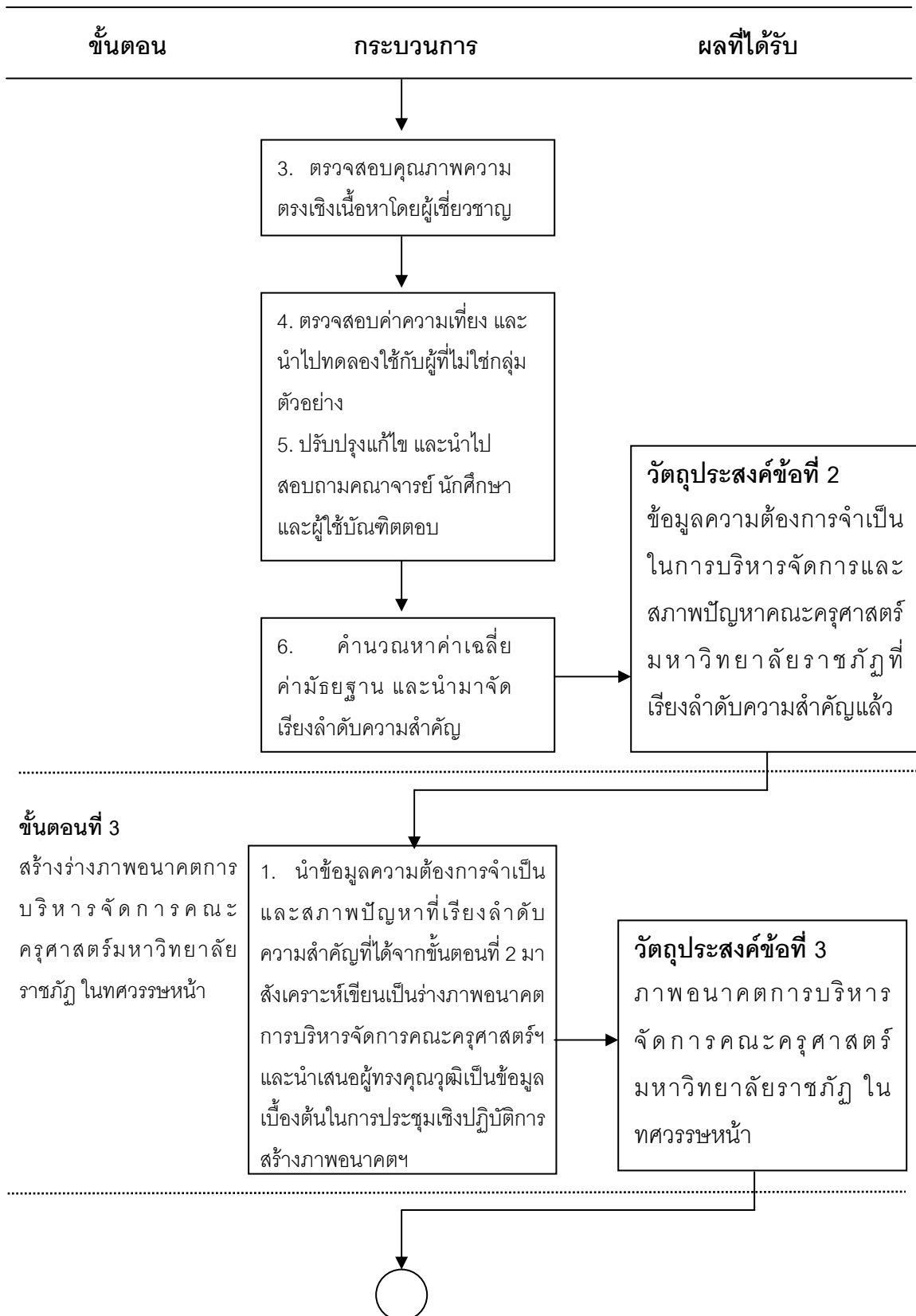
6.4 นำเสนอกกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่อนาคตภาพ

## แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

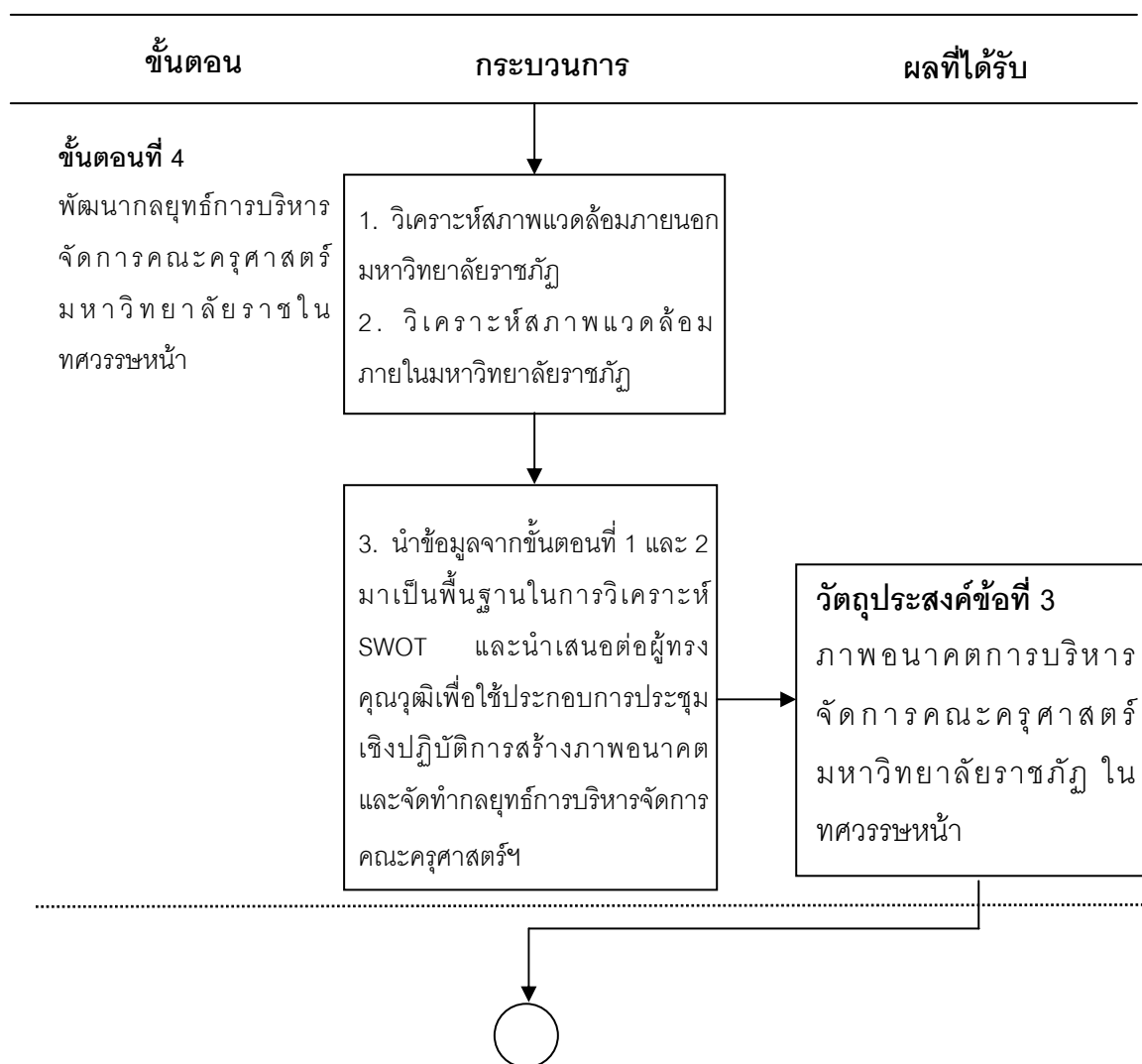




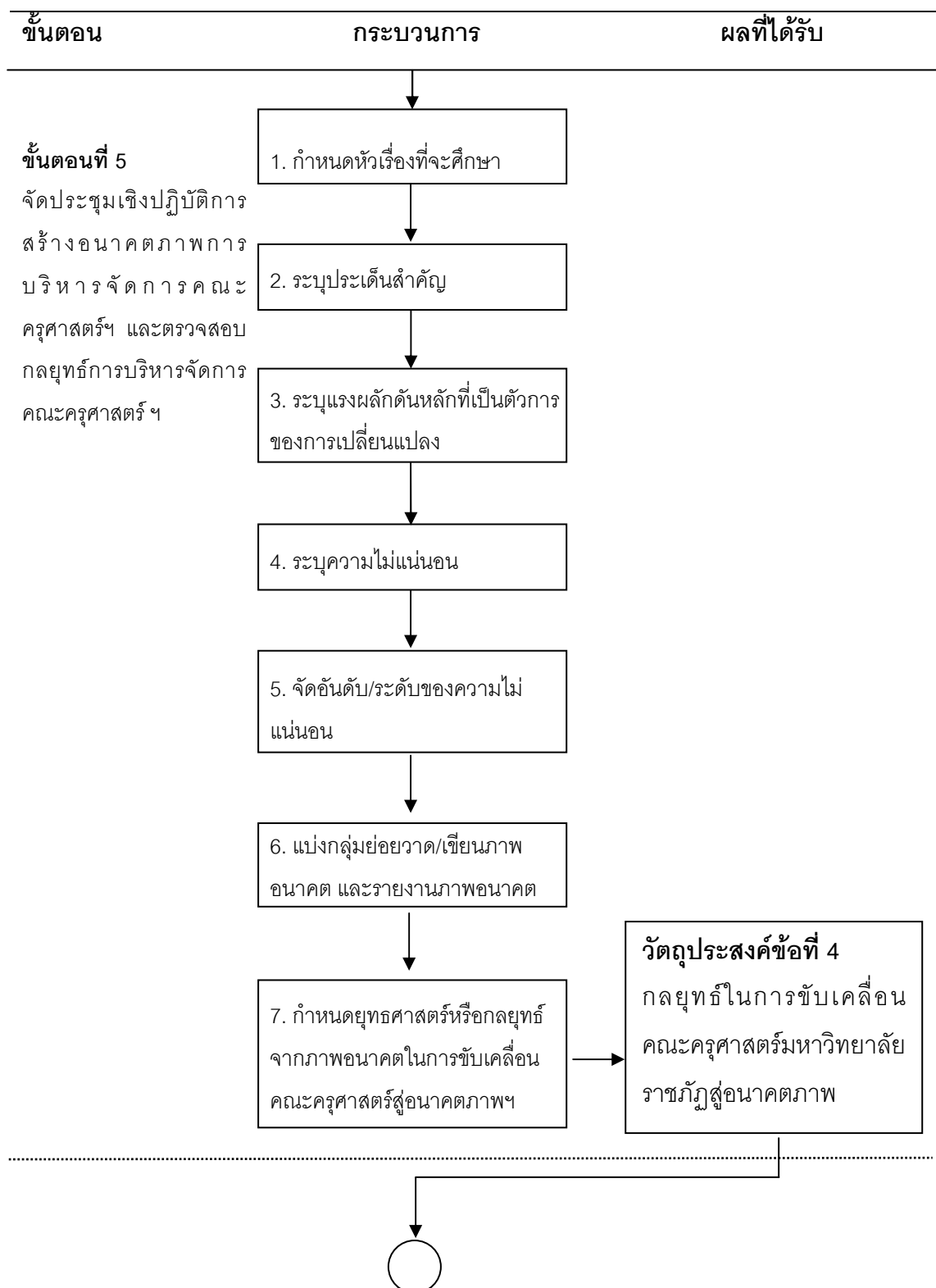
แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



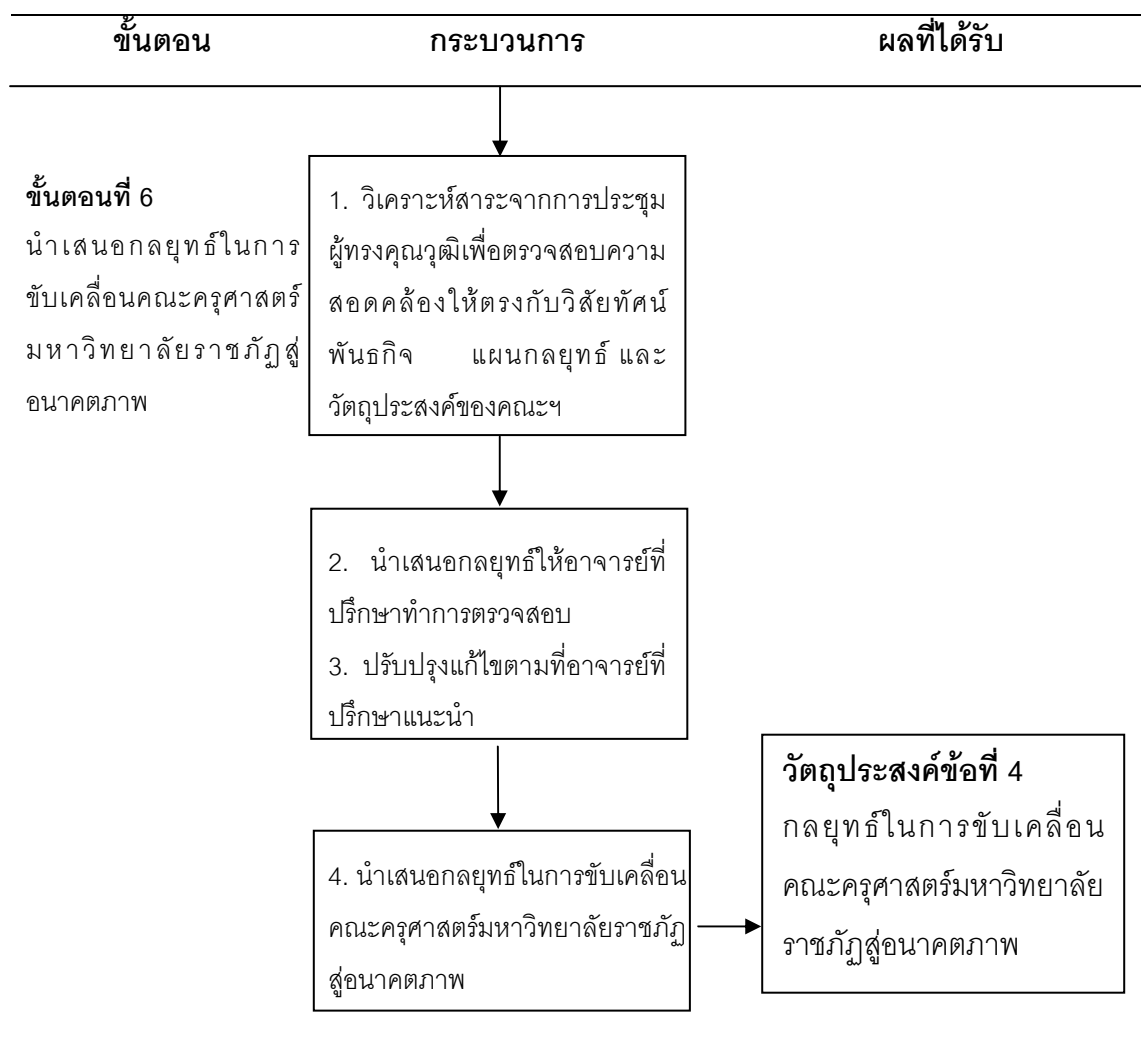
## แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



## แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)



## ตารางที่ 12 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้รับ
1. ศึกษาสภาพ และ ปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	<b>ขั้นตอนที่ 1</b> ศึกษาสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม 2. สร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ในแต่ละด้าน และนำไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร	- ผู้บริหาร ซึ่งเป็นคณบดีหรือผู้แทนที่คณบดีคณะครุศาสตร์มอบหมาย แบ่งตามกลุ่มที่ตั้งตามสภาพภูมิศาสตร์ที่จัดกลุ่มเป็น 9 กลุ่ม กลุ่ม ๆ ละ 1 คน รวมกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารได้ทั้งสิ้น 9 คน	- แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์	- ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)	- ทราบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ
2. ประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	<b>ขั้นตอนที่ 2</b> ประเมินความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 1. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาจัดทำข้อรายการที่เป็นความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาในด้านต่าง ๆ 2. นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสอบถาม 3 ชุด ใช้สอบถามคณาจารย์	- คณาจารย์คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย จากจำนวนอาจารย์ในแต่ละแห่งโดยใช้สูตรของยามานะ (Taro Yamane, 1973) ในระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ของคณะครุศาสตร์	- แบบสอบถามความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาของคณาจารย์เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ - แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการ	- ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) - ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	- ทราบความต้องการจำเป็นของคณาจารย์ นักศึกษาและผู้ใช้บัณฑิต - ทราบความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต

ตารางที่ 12 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้รับ
	<p>นักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิต</p> <p>3. ตรวจสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ</p> <p>4. ตรวจสอบค่าความเที่ยง และนำไปทดลองใช้กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง</p> <p>5. ปรับปรุงแก้ไข และนำไปสอบถามคณาจารย์ นักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิตตอบ</p> <p>6. คำนวณหาค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐานแล้วนำมาเรียงลำดับความสำคัญ</p>	<p>จำนวน 300 คน</p> <p>- นักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากจำนวนนักศึกษาในแต่ละแห่ง โดยใช้สูตรของยามาเน (Taro Yamane, 1973) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาของคณะครุศาสตร์ จำนวน 398 คน</p> <p>- ผู้ใช้บัณฑิตที่มีบัณฑิตของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติการสอนอยู่ในปัจจุบันแห่งละ 5 คน รวม 115 คน</p>	<p>ดำเนินงานของคณะครุศาสตร์</p> <p>- แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจต่อบัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา</p>		

ตารางที่ 12 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้รับ
3. สร้างภาพอนาคต การบริหารจัดการคณะ ครุศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า	<p><b>ขั้นตอนที่ 3</b> การสร้างร่างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า โดยนำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่เรียงลำดับความสำคัญที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาสังเคราะห์เขียนเป็นร่างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ฯ และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างภาพอนาคตฯ</p> <p><b>ขั้นตอนที่ 4</b> พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> <li>นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ SWOT และนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้ประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างภาพอนาคต และจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ฯ</li> </ol>	<p>- ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน</p>	<p>- ร่างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า</p> <p>- ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า</p>	<p>- การสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning)</p> <p>- การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)</p>	<p>- ได้ร่างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า</p> <p>- ได้ร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า</p>

ตารางที่ 12 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้รับ
	<p>ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการสร้าง                      อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะ                      ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษ                      หน้า และตรวจสอบกลยุทธ์การบริหาร                      จัดการคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ                      ในทศวรรษหน้า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะศึกษา</li> <li>2. ระบุประเด็นสำคัญ</li> <li>3. ระบุแรงผลักดันหลักที่เป็นตัวการ                      ของการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. ระบุความไม่แน่นอน</li> <li>5. จัดอันดับ/ระดับของความไม่แน่นอน</li> <li>6. แบ่งกลุ่มย่อยวาด/เขียนภาพอนาคต                      และรายงานภาพอนาคต</li> <li>7. กำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์จาก                      ภาพอนาคตในการขับเคลื่อนคณะ                      ศึกษาศาสตร์สู่อนาคตภาพฯ</li> </ol>		<p>- ภาพอนาคตการบริหาร                      จัดการคณะศึกษาศาสตร์                      มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน                      ทศวรรษหน้า กลยุทธ์การ                      บริหารจัดการคณะ                      ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัย                      ราชภัฏ ในทศวรรษหน้า</p>		<p>- ได้ภาพอนาคตการบริหาร                      จัดการคณะศึกษาศาสตร์                      มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน                      ทศวรรษหน้า</p>



ตารางที่ 12 สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้รับ
4. นำเสนอกลยุทธ์ีในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรนาคตภาพ	<p><b>ขั้นตอนที่ 6</b> นำเสนอกลยุทธ์ีในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรนาคตภาพ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์สาระจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องให้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์</li> <li>นำเสนอกลยุทธ์ีให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบ</li> <li>ปรับปรุงแก้ไข</li> <li>นำเสนอกลยุทธ์ีในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรนาคตภาพ</li> </ol>	- อาจารย์ที่ปรึกษา	- กลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ	- การวิเคราะห์สาระ	- กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรนาคตภาพ

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน 2) เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เพื่อสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า และ 4) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่อนาคตภาพ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 การสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

ตอนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่อนาคตภาพ

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน

การวิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสามารถสรุปหลักในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ โครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วมได้ดังนี้

## 1. โครงสร้าง (Structure)

การบริหารจัดการในด้านโครงสร้างการทำงาน พบว่า มีการจัดโครงสร้างตามสภาพจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยในโครงสร้างจะประกอบไปด้วยคณะกรรมการ 2 ชุด ชุดแรก คือ คณะกรรมการประจำคณะ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสม คณบดี รองคณบดี และประธานหลักสูตร ส่วนชุดที่สองคือ คณะกรรมการบริหารคณะ ประกอบด้วยคณบดี ที่ปรึกษาคณะ รองคณบดีฝ่ายต่างๆ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายต่างๆ หัวหน้าสำนักงาน และเลขานุการคณะ

สำหรับคณะกรรมการประจำคณะนั้น จะมีหน้าที่ในการวางนโยบายและกำหนดแนวทางการดำเนินงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย พัฒนา ติดตาม และตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพคณะ ตลอดจนควบคุมมาตรฐานการศึกษาของคณะ ส่งเสริมงานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พิจารณาหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรของคณะ เพื่อนำเสนอต่อมหาวิทยาลัย วางระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับการบริหารและดำเนินการของคณะ พิจารณาเสนอเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ประจำและพนักงานอาจารย์ในคณะต่อมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นแก่คณบดี และปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของคณะ หรือตามที่อธิการบดีมอบหมาย ซึ่งในส่วนของกรดำเนินงานของคณะกรรมการประจำคณะนั้นจะมีการประชุมทุกเดือน เพื่อแนะแนวทางในการบริหารงานแก่คณะ หรือช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในคณะ

ส่วนคณะกรรมการบริหารคณะนั้นจะเป็นคณะกรรมการภายในเอง ซึ่งการกำหนดตำแหน่งต่างๆ นั้นจะแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่งานหรือภารกิจเป็นหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงาน มีการกระจายโครงสร้างให้ครอบคลุมภารกิจหลักของคณะ โดยมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการในแต่ละภารกิจบรรลุเป้าหมาย นอกจากนั้นโครงสร้างการทำงานยังจัดให้มีลักษณะที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีรูปแบบเรียบง่ายธรรมดา ไม่ซับซ้อน สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้

## 2. กลยุทธ์ (Strategy)

การบริหารจัดการในด้านกลยุทธ์ พบว่า คณะจะมีการเชิญคณะกรรมการบริหารของคณะ เช่น คณบดี ที่ปรึกษาคณะ รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าสำนักงาน และเลขานุการ มาประชุมพร้อมกันเพื่อร่วมกันวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของคณะ ซึ่งการวางแผนงานในแต่ละด้านนั้นจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย หรือยึดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก แต่จะมีบางกลยุทธ์ที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะสำหรับคณะครุศาสตร์ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คณะได้ตั้งเอาไว้ นอกจากนั้นในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของ

คณะ จะมีการกำหนดตามภารกิจหรือพันธกิจของคณะ โดยจะมีการแบ่งแผนกลยุทธ์ออกเป็น แผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปี และจะเปิดโอกาสให้บุคลากรของคณะได้มีส่วนร่วมในการ พิจารณาแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปี และให้ข้อเสนอแนะต่อโครงการต่างๆ โดยในการจัดทำ กลยุทธ์ และแผนงานต่างๆ นั้น คณะจะเชิญผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ประธานหลักสูตร หัวหน้าสำนักงาน และเลขานุการคณะ มาร่วมประชุมเพื่อช่วยกัน เสนอแนะการดำเนินการในทุกๆ ด้านของคณะ

นอกจากนั้นคณะยังมีการนำข้อมูลทั้งจากภายในและภายนอกคณะมาประกอบกับการ วางแผนกลยุทธ์ โดยข้อมูลภายในอาจได้มาจากที่ประชุมในมหาวิทยาลัยเอง จากอธิการบดี และ จากคณะกรรมการประจำคณะ ส่วนข้อมูลที่ได้มาจากภายนอกนั้น จะเป็นข้อมูลที่ได้มาจากผู้ใช้ บัณฑิต งานวิจัย หรือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คุรุสภา เป็นต้น ในส่วนของการทำงาน ติดตาม ผลการปฏิบัติงาน คณะได้มีการกำหนดตัวชี้วัดไว้ในโครงการแต่ละโครงการ เมื่อโครงการทำเสร็จ ลิ้นแล้วผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องทำการสรุปผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเหล่านั้น และเมื่อ ครบรอบปีงบประมาณคณะจะดำเนินการสรุปและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด เพื่อ ตรวจสอบว่าโครงการที่วางเอาไว้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีโครงการใดที่ยังไม่ได้ทำ หรือทำไม่ได้ และจะนำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของคณะต่อไป

### 3. บุคลากร (Staff)

การบริหารจัดการในด้านบุคลากร พบว่า คณะได้แบ่งบุคลากรออกเป็น 2 สาย คือ สาย วิชาการหรือสายสอน (อาจารย์) และสายสนับสนุน (เจ้าหน้าที่ ลูกจ้างชั่วคราว) ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะมีการกำหนดกรอบอัตรากำลังของบุคลากรในคณะอย่างชัดเจน มีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรตามระบบของมหาวิทยาลัย โดยมีรองคณบดีฝ่ายแผนงานเป็นผู้รับผิดชอบ ในการวางแผนกรอบอัตรากำลัง นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ในด้านต่างๆ ทั้งจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายนอก และมีการวางแผนให้ บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งในด้านคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ สำหรับสาย วิชาการนั้นได้เปิดโอกาสให้มีการลาศึกษาต่อตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยมี ทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย และส่งเสริมการขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยการจัดอบรมวิธีการ ขอตำแหน่งทางวิชาการ วิธีการเขียนงานวิจัย เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ ตลอดจนมีการสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เช่น รางวัลบุคลากรสายสอนดีเด่น หรือรางวัลบุคลากรสาย สนับสนุนดีเด่น มีการประกาศเกียรติคุณยกย่องบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งต่างๆ มีการจัดงานเลี้ยง

สังสรรค์ในวันสำคัญต่างๆ ส่วนสายสนับสนุน คณะก็มีการวางแผนในการพัฒนาศักยภาพทางด้านความรู้ และส่งเสริมให้เรียนต่อในระดับสูงขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีระบบการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน และโปร่งใส เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

#### 4. รูปแบบการบริหาร (Style)

การบริหารจัดการในด้านรูปแบบการบริหาร พบว่า ผู้บริหารจะบริหารงานแบบเป็นกันเองกับบุคลากรในคณะ ให้ความสำคัญ เอาใจใส่ดูแลบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน และเปิดโอกาสให้บุคลากรในคณะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม บุคลากรในคณะสามารถเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ เสนอโครงการต่างๆ ได้อย่างอิสระ มีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล คือ มีความโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ โดยส่วนใหญ่จะมีการประชุมคณะกรรมการบริหารคณะทุกเดือน เพื่อปรึกษาหารือ หรือร่วมกันพิจารณาเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในคณะ ตลอดจนการแก้ปัญหาของบุคลากรและนักศึกษา และมีการจัดประชุมคณาจารย์ก่อนเปิดภาคเรียน และก่อนสอบปลายภาค เพื่อปรึกษาหารือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในด้านการเรียนการสอน ด้านกิจการนักศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการบริหารแบบยืดหยุ่น แต่ยึดระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเคารพกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัย ส่วนในทางการปฏิบัติงานก็มีความยืดหยุ่นตามสภาพการทำงานจริง

ผู้บริหารของคณะได้สร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรในคณะทุกระดับ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ในวันสำคัญ ๆ เช่น วันปีใหม่ วันสงกรานต์ งานเลี้ยงฉลองรับปริญญาของบุคลากรในคณะ เพื่อให้บุคลากรของคณะมีทัศนคติที่ดีต่อคณะ และมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ซึ่งก่อให้เกิดการแตกแยก นอกจากนี้ผู้บริหารของคณะยังได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้บุคลากรภายในคณะมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน ไม่ว่าจะป็นงานด้านภาวะผู้นำ งานด้านวิชาการ หรืองานวิจัย โดยผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ มุ่งเทในการทำงานด้วยความจริงใจ เพื่อให้คณะมีการบริหารที่ดีและประสบความสำเร็จ

#### 5. ระบบการทำงาน (System)

การบริหารจัดการในด้านระบบการทำงาน พบว่า คณะมีกระบวนการในการจัดระบบการทำงาน โดยมีการวางรูปแบบและจัดระบบการทำงานที่สอดคล้องกับพันธกิจหรือภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และแผนประจำปีหรือแผนปฏิบัติการที่วางเอาไว้ของคณะ โดยมีการจัดแบ่งโครงสร้างการทำงานตามพันธกิจหรือภารกิจของคณะซึ่งมีบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านงานวิจัย ด้านการบริการวิชาการแก่

ชุมชน ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีบทบาทหน้าที่ตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านหลักสูตร ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาคณาจารย์ ด้านบริหารและการจัดการ และด้านการวิจัย และมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ โดยการนำเอาบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับแต่ละด้านมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ และแผนประจำปีหรือแผนปฏิบัติการ และจัดทำโครงการต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนฯ ดังกล่าว เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน และการติดตามผลการดำเนินการของคณะในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ เมื่อได้ผลสรุปการดำเนินงานมาแล้วจะมีการรวบรวมและบันทึกผลการดำเนินงานที่ได้ลงในระบบสารสนเทศของคณะ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหารจัดการต่อไป

จากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว คณะจึงมีการนำเอาสื่อและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการทำงานและช่วยในด้านการเรียนการสอน เพื่อให้นักศึกษาได้เห็นภาพจริง เช่น มีการใช้เครื่องฉาย Projector ในห้องเรียนทุกห้อง มีคอมพิวเตอร์ไว้บริการอาจารย์ผู้สอน มีห้อง Micro Teaching เพื่อฝึกปฏิบัติการด้านการสอน มีการถ่ายทำวิดีโอการทดลองสอนของนักศึกษา เพื่อนำมาประเมินผลการสอน เป็นต้น นอกจากนั้นคณะยังได้มีการจัดทำระบบสารสนเทศของคณะเพื่อเป็นการเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ต่างๆ สู่ภายนอก มีการนำเอาระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการรับ-ส่งข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและความรู้ในแต่ละด้าน เช่น ด้านการประกันคุณภาพ ด้านการวิจัย ด้านการจัดการความรู้ เพื่อเผยแพร่ความรู้ต่างๆ สู่ชุมชน มีการเผยแพร่ข้อมูล กิจกรรม ข่าวสารของคณะ และการอบรมสัมมนาผ่านทางเว็บไซต์ของคณะ และยังมีการติดตามผลการบริหารงานในทุกๆ ด้านเพื่อประโยชน์ในการทำประกันคุณภาพการศึกษา นอกจากนั้นยังมีการจัดระบบการบริหารงานด้านการเรียนการสอนตามที่คุรุสภา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของนักศึกษาเป็นหลัก

## 6. ทักษะ (Skills)

การบริหารจัดการในด้านทักษะ พบว่า คณะจะเน้นความชำนาญและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่บุคลากรจะต้องนำเอาความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ทั้งบุคลากรสายสอน และสายสนับสนุน โดยเฉพาะบุคลากรสายสนับสนุนจะต้อง

มีทักษะหลายๆ ด้าน เช่น ในการติดต่อประสานงานกับคณาจารย์ภายในคณะเอง และบุคลากรภายนอกคณะ เช่น อาจารย์พิเศษ และนักศึกษา ทักษะในด้านการติดต่อสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนมีทักษะในการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในสำนักงานได้ และสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ นอกจากนี้บุคลากรยังสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ความชำนาญต่างๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ ทั้งในส่วนของบุคลากรสายสอนที่มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะของการอบรมทางวิชาการความรู้ต่างๆ ให้แก่คณาจารย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับคณาจารย์ในคณะ เช่น การจัดอบรมการทำงานวิจัย การจัดอบรมวิธีการเขียนขอผลงานทางวิชาการ การจัดอบรมการทำสื่อการสอนออนไลน์ เป็นต้น และบุคลากรสายสนับสนุนที่มีการถ่ายทอดทักษะการทำงานหรือการใช้อุปกรณ์ต่างๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะพบว่าส่วนใหญ่จะเน้นทักษะเพื่อความเป็นเลิศ เกียรติยศ และศักดิ์ศรีของคณะครุศาสตร์เป็นสำคัญ

## 7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

การบริหารจัดการในด้านค่านิยมร่วม พบว่า บุคลากรของคณะจะมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในคณะทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นสายสอนหรือสายสนับสนุน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานของคณะประสบความสำเร็จ การบริหารงานในองค์กรจะมีวัฒนธรรมแบบพี่น้อง คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการติดตามการทำงาน ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี ส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งกระบวนการในการสร้างค่านิยมร่วมจะเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ของคณะ เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานและนโยบายของคณะ โดยเริ่มจากการประชุมของคณะกรรมการประจำคณะ ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกได้มาช่วยแนะนำในการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของคณะ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้เข้าที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารคณะ เพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มีความคิดเห็นที่สอดคล้องตรงกันและส่งเสริมให้เกิดค่านิยมของการทำงานเป็นทีม และให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน การติดตาม และประเมินผล

### ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณาจารย์ จำนวน 300 คน ซึ่งวิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้

ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	89	29.7
	หญิง	211	70.3
	<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	80	26.7
	30 – 39 ปี	131	43.7
	40 – 49 ปี	45	15.0
	50 – 59 ปี	40	13.3
	ตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป	4	1.3
	<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	4	1.3
	ปริญญาโท	258	86.0
	ปริญญาเอก	38	12.7
	<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>
ประสบการณ์ในการสอน	1 – 5 ปี	167	55.7
	6 – 10 ปี	58	19.3
	11 – 15 ปี	24	8.0
	16 – 20 ปี	24	8.0
	ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	27	9.0
	<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>
ตำแหน่งทางวิชาการ	อาจารย์	273	91.0
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	26	8.7
	รองศาสตราจารย์	-	0.0
	ศาสตราจารย์	1	0.3
	<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>



ตารางที่ 13 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งทางด้าน บริหาร	คนบดี	1	0.3
	รองคนบดี	24	8.0
	ผู้ช่วยคนบดี	2	0.7
	ประธานหลักสูตร	28	9.3
	ไม่มี	245	81.7
	<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>
สาขาวิชา	การแนะแนว	2	0.7
	การวัดผลทางการศึกษา	1	0.3
	การศึกษา	14	4.7
	การศึกษาปฐมวัย	30	10.0
	การศึกษาทั่วไป	6	2.0
	การศึกษาพิเศษ	24	8.0
	การบริหารการศึกษา	2	0.7
	จิตวิทยา	3	1.0
	จิตวิทยาและการแนะแนว	2	0.7
	ประถมศึกษา	2	0.7
	คณิตศาสตร์	10	3.3
	คอมพิวเตอร์ศึกษา	16	5.3
	พื้นฐานการศึกษา	6	2.0
	พลศึกษา	15	5.0
	เทคโนโลยีและ คอมพิวเตอร์ศึกษา	5	1.7
	เทคโนโลยีและสื่อสาร การศึกษา	3	1.0
	ภาษาไทย	16	5.3
	ภาษาอังกฤษ	9	3.0

ตารางที่ 13 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
สาขาวิชา	วิจัยและวัดผลทางการศึกษา	21	7.0
	วิทยาศาสตร์	24	8.0
	วิทยาศาสตร์ทั่วไป	3	1.0
	วิชาชีพครู	3	1.0
	หลักสูตร	6	2.0
	หลักสูตรและการสอน	44	14.6
	สังคมศึกษา	23	7.7
	ศิลปกรรม	6	2.0
	ศิลปศึกษา	4	1.3
	<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 13 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 70.3 และเป็นเพศชาย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 29.7 ตามลำดับ มีอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 43.7 รองลงมาคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 26.7 และอายุ 40 – 49 ปี มีจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 258 คน คิดเป็นร้อยละ 86.0 รองลงมาคือ ระดับปริญญาเอก มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 และระดับปริญญาตรี มีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ มีประสบการณ์ในการสอน 1 – 5 ปี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการสอน 6 – 10 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 และมีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 ตามลำดับ เป็นอาจารย์จำนวน 273 คน คิดเป็นร้อยละ 91.0 รองลงมาคือ มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 และมีตำแหน่งทางวิชาการเป็นศาสตราจารย์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ ไม่มีตำแหน่งทางด้านบริหาร จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 81.7 รองลงมาคือ มีตำแหน่งทางด้านบริหารเป็นประธานหลักสูตรจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 และมีตำแหน่งทางด้านบริหารเป็นรองคณบดี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 ตามลำดับ และผู้ตอบ

แบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 รองลงมาคือ สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 สาขาวิชาการศึกษาพิเศษ และสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ จำนวน 24 คน คิดเป็น ร้อยละ 8.0 สาขาวิชาสังคมศึกษา จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 และสาขาวิชาวิจัยและวัดผลทางการศึกษา จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม

การวิเคราะห์ปัญหาในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารและคณาจารย์ จำนวน 300 คน นั้น จะวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน จากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดียว วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม พบว่าปัญหาในการบริหารจัดการของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 14 ปัญหาในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง

ข้อที่	ปัญหาด้านโครงสร้าง	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	มีการมอบหมายงานตามภารกิจของคณะตรงตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากร	32	34	3	59	59	2.74	3	1
2	โครงสร้างการบริหารงานของคณะฯ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจน	28	47	3	41	71	2.73	3	2
3	โครงสร้างการบริหารงานของคณะฯ มีรูปแบบเรียบง่าย	25	43	3	72	53	2.72	3	3
4	มีการกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะโดยคณะกรรมการประจำคณะ	12	75	2	94	59	2.62	2	4
5	โครงสร้างการบริหารงานครอบคลุมทุกภารกิจและบริบทของคณะ	11	55	3	75	61	2.60	3	5

ตารางที่ 14 ปัญหาในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาด้านโครงสร้าง	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
6	โครงสร้างการบริหารงานมีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	12	40	3	67	74	2.50	3	6
7	โครงสร้างการบริหารงานจัดตามสภาพจริงที่เกิดขึ้น	8	47	3	79	68	2.49	3	7
8	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	12	42	2	94	67	2.46	2	8
9	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารคณะตามภารกิจหลักของคณะ	5	52	2	100	74	2.38	2	9

จากตารางที่ 14 พบว่าระดับปัญหาปัจจุบันในด้านโครงสร้างที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการมอบหมายงานตามภารกิจของคณะตรงตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากร ค่าเฉลี่ย 2.74 รองลงมาคือ โครงสร้างการบริหารงานของคณะ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจน ค่าเฉลี่ย 2.73 โครงสร้างการบริหารงานของคณะ มีรูปแบบเรียบง่าย ค่าเฉลี่ย 2.72 มีการกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะ โดยคณะกรรมการประจำคณะ ค่าเฉลี่ย 2.62 และโครงสร้างการบริหารงานครอบคลุมทุกภารกิจ และบริบทของคณะ ค่าเฉลี่ย 2.60 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนในด้านโครงสร้างที่อยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นปัญหาปัจจุบันในด้านโครงสร้าง พบว่า มีการมอบหมายงานตามภารกิจของคณะตรงตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากร เป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะ มีความเห็นว่าการที่มีการมอบหมายงานที่ตรงตามความสามารถและความถนัดของบุคลากรในคณะนั้น จะทำให้ได้ผลงานออกมาดี ตรงตามเป้าหมายหรือภารกิจที่กำหนดไว้ และไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อนหรือเปลี่ยนบุคลากรในการทำงานบ่อยๆ เนื่องจากไม่สามารถทำงานตามที่มอบหมายได้สำเร็จ ดังนั้น ความสามารถและความถนัดของบุคลากรจึงจัดเป็นปัญหาที่สำคัญที่พบอยู่ในปัจจุบันซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสนใจในการแก้ปัญหามอบงานให้ตรงและถูกกับคน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของงานที่ถูกต้องและตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ

### ตารางที่ 15 ปัญหาในปัจจุบันด้านกลยุทธ์

ข้อที่	ปัญหาด้านกลยุทธ์	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และแผนงานต่าง ๆ ของคณะฯ	36	28	115	50	71	2.69	3	1
2	กลยุทธ์ของคณะฯ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจ	11	72	95	51	71	2.67	3	2
3	มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน	33	35	95	72	65	2.66	3	3
4	การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้	11	54	93	72	70	2.66	3	3
5	บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานของคณะฯ	37	24	99	75	65	2.64	3	5
5	การนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนงานอย่างสม่ำเสมอ	29	33	93	90	55	2.64	3	5
7	การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม	25	47	88	82	58	2.64	3	5
8	มีการนำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกของคณะฯ มาประกอบการวางแผนกลยุทธ์	32	29	97	68	74	2.59	3	7
9	บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะฯ	32	38	87	83	60	2.55	3	8

จากตารางที่ 15 พบว่าระดับปัญหาปัจจุบันในด้านกลยุทธ์ที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และแผนงานต่าง ๆ ของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 2.69 รองลงมาคือ กลยุทธ์ของคณะฯ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจ ค่าเฉลี่ย 2.67 มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ย 2.66 บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานของคณะฯ การนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนงานอย่างสม่ำเสมอ และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม ค่าเฉลี่ย 2.64 และมีการนำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกของคณะฯ มาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ย 2.59 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนในด้านกลยุทธ์ที่อยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นปัญหาปัจจุบันในด้านกลยุทธ์ พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และแผนงานต่างๆ ของคณะ เป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะ มีความเห็นว่าการบริหารงานในปัจจุบันนั้นจะเป็นลักษณะการบริหารงานแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) ทำให้บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้นตั้งแต่บุคลากรระดับล่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุนจนถึงระดับผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ของคณะ เพื่อให้คณะมีจุดยืนหรือมีเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจไปในทิศทางเดียวกัน แต่ปัญหาที่พบในปัจจุบันส่วนใหญ่คือการกำหนดทิศทางหรือแผนงานต่างๆ ของคณะ มักจะกระทำโดยทีมผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ไม่มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น จึงทำให้การทำงานของคณะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าคณะมีทิศทางในการดำเนินงานอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้บุคลากรทุกคนในคณะได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานของคณะ ไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาบุคลากร หรือแผนความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนเข้าใจทิศทางการทำงานของคณะให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนั้นยังช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในคณะได้อีกด้วย

#### ตารางที่ 16 ปัญหาในปัจจุบันด้านบุคลากร

ข้อที่	ปัญหาด้านบุคลากร	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	บุคลากรมีคุณภาพ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่รับผิดชอบได้	29	29	117	64	61	2.67	3	1
2	การส่งเสริมการขอตำแหน่งทางวิชาการ	30	45	90	62	73	2.66	3	2
3	การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	41	24	91	76	68	2.65	3	3
4	บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ	8	61	104	65	62	2.63	3	4
5	การประเมินผลงานบุคลากรที่ชัดเจน และโปร่งใส	38	25	102	54	81	2.62	3	5
6	การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน	12	57	89	87	55	2.61	3	6
7	บุคลากรมีความอิสระคล่องตัวในการทำงาน	6	76	74	70	74	2.57	3	7

ตารางที่ 16 ปัญหาในปัจจุบันด้านบุคลากร (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาด้านบุคลากร	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
8	การกำหนดกรอบอัตรากำลังที่ชัดเจนและยืดหยุ่น	33	22	86	81	78	2.50	2	8
9	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ	26	28	89	81	76	2.49	2	9
10	บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	7	58	74	88	73	2.46	2	10
11	บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะฯ	7	21	105	89	78	2.30	2	11
12	บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา	6	28	100	74	92	2.27	2	12

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับปัญหาปัจจุบันในด้านบุคลากรที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือบุคลากรมีคุณภาพ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่รับผิดชอบได้ ค่าเฉลี่ย 2.67 รองลงมาคือ การส่งเสริมการขอตำแหน่งทางวิชาการ ค่าเฉลี่ย 2.66 การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร ค่าเฉลี่ย 2.65 บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ ค่าเฉลี่ย 2.63 และการประเมินผลงานบุคลากรที่ชัดเจน และโปร่งใส ค่าเฉลี่ย 2.62 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนในด้านบุคลากรที่อยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นปัญหาปัจจุบันในด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรมีคุณภาพ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่รับผิดชอบได้เป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าการที่บุคลากรจะตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่รับผิดชอบได้ดีนั้นสิ่งแรกจะมาจากตัวบุคลากรเอง คือ ถ้าบุคลากรรักองค์กร ต้องการพัฒนาองค์กร บุคลากรก็จะตั้งใจทำงานต่างๆ ที่รับผิดชอบได้ดี แต่การที่บุคลากรจะรักองค์กรหรือไม่ั้น ผู้บริหารต้องหาวิธีการในการที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความรักในองค์กร เพราะเมื่อบุคลากรรักองค์กรแล้ว เขาย่อมตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายและตามภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ได้ดี และจะสามารถรับผิดชอบงานของคณะฯได้ และการที่จะทำให้บุคลากรมีความรักในองค์กรได้นั้น สิ่งสำคัญคือตัวผู้บริหารเองต้องบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานและบริหารบุคคล งานต่างๆ ในคณะฯจึงจะดำเนินไปได้ด้วยดี แต่ปัจจุบันนี้ปัญหาที่พบคือ บุคลากรมักจะไม่ค่อยตั้งใจทำงานในสิ่งที่ตัวเองรับผิดชอบงานออกมาจึงมีคุณภาพไม่ดี และมักมีความผิดพลาดบ่อย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องริบหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะปัญหานี้จะส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กร ถ้าบุคลากรในคณะฯซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำงานไม่มีคุณภาพ และไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ ย่อมส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารได้เช่นเดียวกัน

### ตารางที่ 17 ปัญหาในปัจจุบันด้านรูปแบบการบริหาร

ข้อที่	ปัญหาด้านรูปแบบการบริหาร	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของคณะฯ	29	25	107	68	71	2.58	3	1
2	บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานของคณะฯ	9	47	97	71	76	2.47	3	2
3	บุคลากรมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อคณะฯ	27	19	101	74	79	2.47	3	2
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ภายในคณะฯ	11	44	85	73	87	2.40	2	4
5	ผู้บริหารมีความเสียสละ ทุ่มเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่	14	41	62	102	81	2.35	2	5
6	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารแบบยืดหยุ่น โดยยึดระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	10	35	75	84	96	2.26	2	6
7	ผู้บริหารให้ความสำคัญ เอาใจใส่ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	5	18	106	86	85	2.24	2	7
8	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข	7	26	86	91	90	2.23	2	8
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่	5	27	92	74	102	2.20	2	9
10	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	6	18	80	74	122	2.04	2	10

จากตารางที่ 17 พบว่าระดับปัญหาปัจจุบันในด้านรูปแบบการบริหารที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือบุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 2.58 รองลงมาคือ บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานของคณะฯ และบุคลากรมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อคณะฯ ค่าเฉลี่ย 2.47 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานต่างๆ ภายในคณะฯ ค่าเฉลี่ย 2.40 ผู้บริหารมีความเสียสละ ทุ่มเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่ ค่าเฉลี่ย 2.35 และผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารแบบยืดหยุ่น โดยยึดระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ย 2.26 ตามลำดับ



จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนในด้านรูปแบบการบริหารที่อยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นปัญหาปัจจุบันในด้านรูปแบบการบริหาร พบว่า บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของคณะฯ เป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าการที่ผู้บริหารจะได้รับความเชื่อมั่นจากบุคลากรภายในคณะฯ นั้น มีสาเหตุมาจากผู้ที่เป็นผู้บริหารนั้น ได้รับการยอมรับจากบุคลากรภายในคณะหรือไม่ เพราะถ้าบุคลากรไม่ยอมรับผู้บริหารเขาก็จะมีความรู้สึกไม่เชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะสามารถบริหารงานในคณะได้ดี ส่วนอีกสาเหตุหนึ่งคือ บุคลากรภายในคณะฯ มีส่วนในการเลือกผู้บริหารหรือไม่ ซึ่งสาเหตุนี้เป็นสาเหตุที่สำคัญ เพราะถ้าให้บุคลากรในคณะฯ มีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารของคณะฯ ด้วย เขาก็จะมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อผู้ที่เขาเลือกมา เพราะเขาเลือกผู้บริหารมาจากความสามารถที่พวกเขาเองเห็นว่าจะสามารถบริหารงานในคณะฯ และสามารถนำพาคณะฯ ไปสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีแผนการดำเนินงานหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจนอีกด้วย เพื่อที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน แต่ปัจจุบันนี้ปัญหาที่พบคือ บุคลากรไม่มีส่วนในการเลือกผู้บริหาร จึงทำให้มีความรู้สึกไม่เชื่อมั่นว่าผู้บริหารที่สภามหาวิทยาลัยคัดเลือกมาจะสามารถบริหารงานในคณะฯ ได้ดี และจะนำพาคณะฯ ไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น ผู้บริหารที่ได้รับการคัดเลือกมาจากสภามหาวิทยาลัยจะต้องแสดงแผนในการดำเนินงานต่างๆ ให้กับบุคลากรในคณะฯ ทราบตั้งแต่ได้รับการคัดเลือกมาใหม่ๆ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตัวของผู้บริหารเองให้กับบุคลากรในคณะฯ ในการที่จะนำพาคณะฯ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

#### ตารางที่ 18 ปัญหาในปัจจุบันด้านระบบ

ข้อที่	ปัญหาด้านระบบ	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย	69	189	27	15	-	4.04	4	1
2	มีการจัดระบบการทำงานตามที่หน่วยงานภายนอกกำหนดไว้ เช่น ครุสภา, สกอ. เป็นต้น	74	170	48	5	3	4.02	4	2
3	มีการจัดโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนประจำปีของคณะฯ	58	194	27	21	-	3.96	4	3
4	ระบบการทำงานมีการกำหนดตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	65	179	36	19	1	3.96	4	3
5	แผนกลยุทธ์ของคณะฯ สอดคล้องกับภารกิจของคณะฯ	64	174	49	11	2	3.96	4	3

ตารางที่ 18 ปัญหาในปัจจุบันด้านระบบ (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาด้านระบบ	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
6	มีการนำบทบาทหน้าที่แต่ละด้านมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี	75	148	60	16	1	3.93	4	5
7	แผนกลยุทธ์ของคณะฯ สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ	49	195	44	10	2	3.93	4	5
8	มีการจัดแบ่งโครงสร้างของคณะตามภารกิจและบริบทของคณะ	77	136	80	1	6	3.92	4	7
9	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีความชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์	50	184	53	12	1	3.90	4	8
10	มีการติดตามผลการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน	47	156	83	4	10	3.75	4	9
11	มีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหาร	57	147	67	22	7	3.75	4	9
12	มีการรวบรวมและบันทึกผลการดำเนินงานลงในระบบสารสนเทศ	62	142	65	19	12	3.74	4	11
13	มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	46	153	71	19	11	3.68	4	12
14	มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย	40	152	72	21	15	3.60	4	13

จากตารางที่ 18 พบว่าระดับปัญหาปัจจุบันในด้านระบบที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือมีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมาคือ มีการจัดระบบการทำงานตามที่หน่วยงานภายนอกกำหนดไว้ เช่น คุรุสภา, สกอ. เป็นต้น ค่าเฉลี่ย 4.02 มีการจัดโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนประจำปีของคณะ ระบบการทำงานมีการกำหนดตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนกลยุทธ์ของคณะฯ สอดคล้องกับภารกิจของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.96 มีการนำบทบาทหน้าที่แต่ละด้านมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี แผนกลยุทธ์ของคณะฯ สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.93 และมีการจัดแบ่งโครงสร้างของคณะตามภารกิจและบริบทของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนในด้านระบบที่อยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นปัญหาปัจจุบันในด้านระบบ พบว่า มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยเป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่ากรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาเป็นกรอบที่สำคัญในการจัดการศึกษาโดยยึดมาตรฐาน ถ้าอาจารย์ในคณะเข้าใจในกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ ก็จะทำให้อาจารย์สามารถจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ ได้ นอกจากนั้นในการบริหารจัดการหลักสูตรควรให้อาจารย์ในคณะมีส่วนร่วมด้วย และเมื่อใช้หลักสูตรไปได้ระยะหนึ่งก็ควรมีการติดตามประเมินผลหลักสูตรว่ามีผลลัพธ์เป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องหรือพบปัญหาในด้านใดบ้าง แต่ในขณะนี้ปรากฏว่าอาจารย์ในคณะไม่รู้เรื่องในการทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ และไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะอาจารย์ที่จบใหม่ ทำให้การจัดการเรียนการสอนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ ของคณะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และมีผู้รู้และสามารถจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ ได้น้อยมาก ซึ่งจัดเป็นปัญหาที่สำคัญมากในด้านการเรียนการสอน เนื่องจากขณะนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ต้องการให้มหาวิทยาลัยมีการจัดหลักสูตรตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องการจัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ และควรจัดอบรมความรู้เรื่องการทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ ให้กับอาจารย์ภายในคณะเพื่ออาจารย์จะได้สามารถจัดการเรียนการสอนที่ถูกต้องตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ ได้

#### ตารางที่ 19 ปัญหาในปัจจุบันด้านทักษะ

ข้อที่	ปัญหาด้านทักษะ	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	55	186	54	4	1	3.97	4	1
2	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ได้	48	186	57	9	-	3.91	4	2
3	บุคลากรมีทักษะในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานได้	40	199	38	23	-	3.85	4	3
4	บุคลากรมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ	37	185	72	5	1	3.84	4	4
5	บุคลากรมีทักษะในการติดต่อประสานงาน	60	158	55	27	-	3.84	4	4

### ตารางที่ 19 ปัญหาในปัจจุบันด้านทักษะ (ต่อ)

ข้อที่	ปัญหาด้านทักษะ	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
6	บุคลากรถ่ายทอดทักษะและความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้	61	124	105	6	4	3.77	4	6
7	บุคลากรได้รับการฝึกทักษะในเรื่องต่าง ๆ เช่น การทำงานวิจัย การเขียนขอผลงานทางวิชาการ การทำสื่อการสอนออนไลน์ เป็นต้น	39	181	39	39	2	3.72	4	7
8	บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการฝึกทักษะด้านการใช้อุปกรณ์ประกอบการสอน	24	162	98	12	4	3.63	4	8
9	บุคลากรมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้	28	121	108	33	10	3.41	3	9

จากตารางที่ 19 พบว่าระดับปัญหาปัจจุบันในด้านทักษะที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือบุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมา คือ บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ได้ ค่าเฉลี่ย 3.91 บุคลากรมีทักษะในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานได้ ค่าเฉลี่ย 3.85 บุคลากรมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ และบุคลากรมีทักษะในการติดต่อประสานงาน ค่าเฉลี่ย 3.84 และบุคลากรถ่ายทอดทักษะและความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ ค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนในด้านทักษะที่อยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นปัญหาปัจจุบันในด้านทักษะ พบว่า บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าบุคลากรจัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในคณะ แต่การที่คณะจะดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่ขึ้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคลากรเพียงอย่างเดียว ถ้าในคณะมีบุคลากรที่เต็มไปด้วยความรู้แต่ไม่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อภาระงาน ทำให้การทำงานล่าช้าไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานของบุคลากร ซึ่งอาจจะต้องมีการทดสอบตั้งแต่เริ่มรับบุคลากรเข้ามาทำงาน เพื่อให้คณะได้บุคลากรที่มีทั้งความรู้และความสามารถในการทำงานจริง แต่ในปัจจุบันพบว่าบุคลากรในคณะบางคนไม่

สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงานได้ จึงทำให้การทำงานบางอย่างล่าช้า มีข้อผิดพลาดบ่อย และงานไม่ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ทำให้เกิดปัญหากับองค์กร

### ตารางที่ 20 ปัญหาในปัจจุบันด้านค่านิยมร่วม

ข้อที่	ปัญหาด้านค่านิยมร่วม	ระดับปัญหา					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร	67	153	67	11	2	3.91	4	1
2	ในองค์กรมีวัฒนธรรมแบบพี่น้อง	61	151	81	6	1	3.88	4	2
3	มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	73	149	47	29	2	3.87	4	3
4	คณะกรรมการบริหารของคณะมีส่วนร่วมในการพิจารณาทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะที่ได้มาจากคณะกรรมการประจำคณะ	59	158	70	12	1	3.87	4	3
5	คณะกรรมการประจำคณะมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะฯ	53	157	78	11	1	3.83	4	5
6	มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรทุกระดับ	54	155	70	19	2	3.80	4	6
7	บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน	52	158	68	20	2	3.79	4	7
8	การยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความดีความชอบ	54	154	56	33	3	3.74	4	8

จากตารางที่ 20 พบว่าระดับปัญหาปัจจุบันในด้านค่านิยมร่วมที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือการติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมาคือ ในองค์กรมีวัฒนธรรมแบบพี่น้อง ค่าเฉลี่ย 3.88 มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และคณะกรรมการบริหารของคณะมีส่วนร่วมในการพิจารณาทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะที่ได้มาจากคณะกรรมการประจำคณะ ค่าเฉลี่ย 3.87 คณะกรรมการประจำคณะมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.83 และมีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนในด้านค่านิยมร่วมที่อยู่ในลำดับสูงสุดในเดือนปัญหาปัจจุบันในด้านค่านิยมร่วม พบว่า การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าการติดตามและประเมินความสามารถของบุคลากรมีความสำคัญมาก เพราะเป็นการประเมินการทำงานเพื่อปรับเงินเดือนให้กับบุคลากร ซึ่งการติดตามและประเมินการทำงานที่ถูกต้องนั้น ผู้บริหารต้องมีการสร้างเกณฑ์ในการประเมิน และชี้แจงเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรในคณะทราบก่อนที่จะทำการประเมิน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกันว่ามีเกณฑ์ใดบ้างที่จะใช้ในการประเมินความสามารถของบุคลากร แต่ในปัจจุบันนี้คณะไม่ได้สร้างเกณฑ์ในการประเมินขึ้นมาและไม่ได้มีการแจ้งให้บุคลากรในคณะทราบ จึงทำให้เกิดความสับสนและมีความเข้าใจไม่ตรงกันในเรื่องการประเมิน และทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา บางคนทำงานให้กับคณะหลายอย่าง แต่ผลการเลื่อนขึ้นเงินเดือนได้น้อยกว่าคนที่ไม่ได้ทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรกำหนดเกณฑ์การประเมินขึ้นมาและมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกับอาจารย์ในคณะเรื่องเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้การติดตามและการประเมินความสามารถของบุคลากรเป็นไปอย่างถูกต้อง

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณาจารย์ จำนวน 300 คน ด้วยการหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน จากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม พบว่าความต้องการจำเป็นในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ สามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

### ตารางที่ 21 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านโครงสร้าง

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้าน โครงสร้าง	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัย	79	163	41	13	4	4.00	4	1
2	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารคณะตาม ภารกิจหลักของคณะ	68	168	53	11	-	3.98	4	2
3	โครงสร้างการบริหารงานของคณะ มีการแบ่ง สายการบังคับบัญชา และกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบชัดเจน	62	155	72	7	4	3.88	4	3
4	โครงสร้างการบริหารงานมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม	50	178	55	17	-	3.87	4	4
5	มีการกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะโดย คณะกรรมการประจำคณะ	41	186	58	9	6	3.82	4	5
6	โครงสร้างการบริหารงานจัดตามสภาพจริงที่ เกิดขึ้น	34	188	64	14	-	3.81	4	6
7	โครงสร้างการบริหารงานของคณะ มีรูปแบบ เรียบง่าย	42	180	58	16	4	3.80	4	7
8	โครงสร้างการบริหารงานครอบคลุมทุกภารกิจ และบริบทของคณะ	39	166	79	10	6	3.74	4	8
9	มีการมอบหมายงานตามภารกิจของคณะตรง ตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากร	57	138	70	29	6	3.70	4	9

จากตารางที่ 21 พบว่าความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านโครงสร้างที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ คณะฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ย 4.00 รองลงมาคือ คณะฯ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารคณะตามภารกิจหลักของคณะ ค่าเฉลี่ย 3.98 โครงสร้างการบริหารงานของคณะฯ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.88 โครงสร้างการบริหารงานมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.87 และมีการกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะโดยคณะกรรมการประจำคณะ ค่าเฉลี่ย 3.82 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านโครงสร้าง พบว่า มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเป็นความต้องการจำเป็นที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะ มีความเห็นว่าการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะคณะต้องรองรับการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ถ้าคณะไม่จัดโครงสร้างการบริหารงานตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย คณะจะไม่มีอำนาจในการกระทำใดๆ เลย เพราะไม่อยู่ในโครงสร้าง นอกจากนั้น โครงสร้างการบริหารเป็นข้อบังคับของมหาวิทยาลัยที่ทุกคณะจะต้องปฏิบัติตามและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติสืบต่อกันมา ดังนั้น คณะจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดโครงสร้างให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้การทำงานต่างๆ เกิดประสิทธิภาพ

#### ตารางที่ 22 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านกลยุทธ์

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านกลยุทธ์	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	กลยุทธ์ของคณะ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจ	85	119	87	8	1	3.93	4	1
2	มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน	64	167	56	11	2	3.93	4	1
3	การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้	49	172	61	10	8	3.81	4	2
4	มีการนำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกของคณะ มาประกอบการวางแผนกลยุทธ์	50	154	79	11	6	3.77	4	3
5	บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานของคณะ	64	137	72	20	7	3.77	4	3
6	บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะ	45	163	64	21	7	3.73	4	4
7	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และแผนงานต่าง ๆ ของคณะ	49	145	86	14	6	3.72	4	5
8	การติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม	40	163	74	17	6	3.71	4	6
9	การนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนงานอย่างสม่ำเสมอ	42	146	78	26	8	3.63	4	7



จากตารางที่ 22 พบว่าความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านกลยุทธ์ที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ กลยุทธ์ของคณะฯ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจ และมีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ค่าเฉลี่ย 3.81 มีการนำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกของคณะมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ และบุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.77 บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.73 และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และแผนงานต่าง ๆ ของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.72 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในลำดับสูงสุดได้ประเด็นความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ของคณะฯ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจและมีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจนเป็นความต้องการจำเป็นที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์การทำงานในคณะนั้นถือเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เพราะการที่คณะจะมีการบริหารจัดการที่ดีหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าคณะมีการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและมีตัวชี้วัดอย่างไร และกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมานั้นสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยหรือไม่ ตลอดจนกลยุทธ์ที่มีอยู่ครอบคลุมทุกภารกิจของคณะหรือไม่ เนื่องจากว่าคณะไม่สามารถทำงานอย่างเป็นเอกภาพได้ การทำงานทุกอย่างจะต้องสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย ดังนั้น สิ่งที่จะกำหนดว่าคณะมีการดำเนินการต่างๆ ที่ถูกต้องและครบตามภารกิจของคณะก็คือ กลยุทธ์ของคณะนั่นเอง นอกจากนั้นการจัดทำโครงการต่างๆ ของคณะในปัจจุบันโครงการดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนว่าจะได้ผลอย่างไร มิเช่นนั้นมหาวิทยาลัยจะไม่อนุมัติให้จัดทำโครงการต่างๆ ได้ ส่วนการจัดทำกลยุทธ์ของคณะนั้นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องมีการวิเคราะห์ SWOT ขึ้นมาก่อน เพื่อให้ภาพการบริหารงานชัดเจนขึ้น และมีแนวทางในการบริหารงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

### ตารางที่ 23 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านบุคลากร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านบุคลากร	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	82	160	53	5	-	4.06	4	1
2	บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา	81	160	44	11	4	4.01	4	2

ตารางที่ 23 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านบุคลากร (ต่อ)

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านบุคลากร	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
3	บุคลากรมีคุณภาพ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่รับผิดชอบได้	70	160	62	8	-	3.97	4	3
4	บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะฯ	75	154	58	12	1	3.97	4	3
5	การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน	58	172	50	17	3	3.88	4	4
6	การส่งเสริมการขอตำแหน่งทางวิชาการ	76	137	66	17	4	3.88	4	4
7	บุคลากรมีความอิสระคล่องตัวในการทำงาน	69	144	70	13	4	3.87	4	5
8	บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ	47	173	67	8	5	3.83	4	6
9	การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอย่างเป็นระบบ	61	148	63	23	5	3.79	4	7
10	การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร	61	160	46	20	13	3.78	4	8
11	การกำหนดกรอบอัตรากำลังที่ชัดเจนและยืดหยุ่น	60	134	81	22	3	3.75	4	9
12	การประเมินผลงานบุคลากรที่ชัดเจน และโปร่งใส	58	127	89	17	9	3.69	4	10

จากตารางที่ 23 พบว่าความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านบุคลากรที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ค่าเฉลี่ย 4.06 รองลงมา คือ บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ค่าเฉลี่ย 4.01 บุคลากรมีคุณภาพ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่รับผิดชอบได้ และบุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.97 การสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน และการส่งเสริมการขอตำแหน่งทางวิชาการ ค่าเฉลี่ย 3.88 และบุคลากรมีความอิสระคล่องตัวในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นความต้องการจำเป็นที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าการที่คณะฯ จะประสบ

ความสำเร็จในการทำงานใดๆ ก็ตาม สิ่งสำคัญคือ บุคลากรของคณะซึ่งเป็นพลังอันสำคัญจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงาน ต้องให้ความร่วมมือกับคณะ เพื่อให้งานของคณะประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นบุคลากรในคณะต้องสามารถทำงานร่วมกันได้หรือมีการทำงานเป็นทีมนั่นเอง เพราะถ้าบุคลากรในคณะไม่ถูกกันหรือมีการทำงานเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะนำพาคณะให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นการที่บุคลากรในคณะสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในคณะได้นั้นจึงถือเป็นความต้องการจำเป็นอันดับแรกที่คุณควรคำนึงถึง

#### ตารางที่ 24 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านระบบ

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านระบบ	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย	69	189	27	15	-	4.04	4	1
2	มีการจัดระบบการทำงานตามที่หน่วยงานภายนอกกำหนดไว้ เช่น ครูสภา, สกอ. เป็นต้น	74	170	48	5	3	4.02	4	2
3	มีการจัดโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนประจำปีของคณะ	58	194	27	21	-	3.96	4	3
4	ระบบการทำงานมีการกำหนดตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	65	179	36	19	1	3.96	4	3
5	แผนกลยุทธ์ของคณะฯ สอดคล้องกับภารกิจของคณะฯ	64	174	49	11	2	3.96	4	3
6	มีการนำบทบาทหน้าที่แต่ละด้านมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ และแผนประจำปี	75	148	60	16	1	3.93	4	4
7	แผนกลยุทธ์ของคณะฯ สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ	49	195	44	10	2	3.93	4	4
8	มีการจัดแบ่งโครงสร้างของคณะตามภารกิจและบริบทของคณะ	77	136	80	1	6	3.92	4	5
9	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานมีความชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์	50	184	53	12	1	3.90	4	6
10	มีการติดตามผลการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน	47	156	83	4	10	3.75	4	7
11	มีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการบริหาร	57	147	67	22	7	3.75	4	7
12	มีการรวบรวมและบันทึกผลการดำเนินงานลงในระบบสารสนเทศ	62	142	65	19	12	3.74	4	8

ตารางที่ 24 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านระบบ (ต่อ)

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านระบบ	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
13	มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	46	153	71	19	11	3.68	4	9
14	มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย	40	152	72	21	15	3.60	4	10

จากตารางที่ 24 พบว่าความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านระบบที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมาคือ มีการจัดระบบการทำงานตามที่หน่วยงานภายนอกกำหนดไว้ เช่น ครุสภา, สกอ. เป็นต้น ค่าเฉลี่ย 4.02 มีการจัดโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนประจำปีของคณะ ระบบการทำงานมีการกำหนดตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนกลยุทธ์ของคณะฯ สอดคล้องกับภารกิจของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.96 มีการนำบทบาทหน้าที่แต่ละด้านมาจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์และแผนประจำปี และแผนกลยุทธ์ของคณะฯ สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.93 และมีการจัดแบ่งโครงสร้างของคณะตามภารกิจและบริบทของคณะ ค่าเฉลี่ย 3.92 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านระบบ พบว่า มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เป็นความต้องการจำเป็นที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดที่สุุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าการจัดการศึกษาในปัจจุบันนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องจัดการศึกษาตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นกรอบที่สำคัญในการจัดการศึกษาให้เหมือนกันโดยยึดมาตรฐานตามกรอบมาตรฐานฯ ดังกล่าวเป็นหลัก ซึ่งกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ นี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตร ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สามารถผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ ที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนต่างๆ ของคณะจึงจำเป็นต้องมีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และส่งผลให้บัณฑิตมีคุณภาพตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ของบัณฑิตในแต่ละระดับคุณวุฒิและสาขาวิชาต่างๆ

ตารางที่ 25 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านรูปแบบการบริหาร

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านรูปแบบการบริหาร	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	ผู้บริหารมีความเสียสละ ท่วมเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่	88	171	33	4	4	4.12	4	1
2	ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	104	157	17	14	8	4.12	4	1
3	บุคลากรมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อคณะฯ	101	139	44	12	4	4.07	4	2
4	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข	107	124	43	22	4	4.03	4	3
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่	81	153	55	10	1	4.01	4	4
6	ผู้บริหารให้ความสำคัญ เอาใจใส่ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	70	162	56	9	3	3.96	4	5
7	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานต่างๆ ภายในคณะฯ	69	166	48	9	8	3.93	4	6
8	ผู้บริหารใช้รูปแบบการบริหารแบบยืดหยุ่น โดยยึดระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	62	167	53	7	11	3.87	4	7
9	บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานของคณะฯ	76	141	49	26	8	3.84	4	8
10	บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของคณะฯ	60	167	41	25	7	3.83	4	9

จากตารางที่ 25 พบว่าความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านรูปแบบการบริหารที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือผู้บริหารมีความเสียสละ ท่วมเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่ และผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 4.12 รองลงมาคือ บุคลากรมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อคณะฯ ค่าเฉลี่ย 4.07 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข ค่าเฉลี่ย 4.03 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ค่าเฉลี่ย 4.01 และผู้บริหารให้ความสำคัญ เอาใจใส่ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ค่าเฉลี่ย 3.96 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านรูปแบบการบริหาร พบว่า ผู้บริหารมีความเสียสละ ทุ่มเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่และผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นความต้องการจำเป็นที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่จะนำพาคณะฯ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้น ผู้บริหารของคณะฯ จะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะฯ อย่างเต็มที่ ต้องมีความเสียสละเวลาทั้งในและนอกเวลาราชการ เพื่อทุ่มเทให้กับการทำงานของคณะฯ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเป็นกันเองกับทุกคนในคณะฯ ไม่ถือตัว ต้องวางตนเป็นกลาง สามารถเข้ากับทุกคนได้ และไม่เลือกที่รักมักที่ชัง เพื่อให้งานของคณะฯ ออกมาได้ดีและบรรลุวัตถุประสงค์ของคณะฯ

#### ตารางที่ 26 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านทักษะ

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านทักษะ	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	55	186	54	4	1	3.97	4	1
2	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ได้	48	186	57	9	-	3.91	4	2
3	บุคลากรมีทักษะในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานได้	40	199	38	23	-	3.85	4	3
4	บุคลากรมีทักษะในการติดต่อประสานงาน	60	158	55	27	-	3.84	4	4
5	บุคลากรมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ	37	185	72	5	1	3.84	4	4
6	บุคลากรถ่ายทอดทักษะและความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้	61	124	105	6	4	3.77	4	5
7	บุคลากรได้รับการฝึกทักษะในเรื่องต่างๆ เช่น การทำงานวิจัย การเขียนขอผลงานทางวิชาการ การทำสื่อการสอนออนไลน์ เป็นต้น	39	181	39	39	2	3.72	4	6
8	บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการฝึกทักษะด้านการใช้อุปกรณ์ประกอบการสอน	24	162	98	12	4	3.63	4	7
9	บุคลากรมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้	28	121	108	33	10	3.41	3	8

จากตารางที่ 26 พบว่าความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านทักษะที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมาคือ บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ได้ ค่าเฉลี่ย 3.91 บุคลากรมีทักษะในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานได้ ค่าเฉลี่ย 3.85 บุคลากรมีทักษะในการติดต่อประสานงาน และบุคลากรมีความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ค่าเฉลี่ย 3.84 และบุคลากรถ่ายทอดทักษะและความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ ค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านทักษะ พบว่า บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นความต้องการจำเป็นที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดที่สูงสุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าบุคลากรที่คณะรับเข้ามาทำงานนั้นส่วนใหญ่มักจะมีความรู้ตามคุณวุฒิที่จบ แต่การที่คณะจะดำเนินไปได้ด้วยดีหรือไม่นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคลากรเพียงอย่างเดียว ถ้าในคณะมีบุคลากรที่เต็มไปด้วยความรู้แต่ไม่สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทำให้การทำงานล่าช้า เกิดความผิดพลาด และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรจะใช้เป็นข้อกำหนดในการรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงาน

#### ตารางที่ 27 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านค่านิยมร่วม

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านค่านิยมร่วม	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
1	การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร	67	153	67	11	2	3.91	4	1
2	ในองค์กรมีวัฒนธรรมแบบพี่น้อง	61	151	81	6	1	3.88	4	2
3	มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	73	149	47	29	2	3.87	4	3
4	คณะกรรมการบริหารของคณะมีส่วนร่วมในการพิจารณาทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะที่ได้มาจากคณะกรรมการประจำคณะ	59	158	70	12	1	3.87	4	3
5	คณะกรรมการประจำคณะมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะฯ	53	157	78	11	1	3.83	4	4

ตารางที่ 27 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านค่านิยมร่วม (ต่อ)

ข้อที่	ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้าน ค่านิยมร่วม	ระดับความต้องการ					Mean	Median	ลำดับ
		5	4	3	2	1			
6	มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา ความสามารถของบุคลากรทุกระดับ	54	155	70	19	2	3.80	4	5
7	บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมี การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน	52	158	68	20	2	3.79	4	6
8	การยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณหรือให้ รางวัลแก่บุคลากรที่มีความดีความชอบ	54	154	56	33	3	3.74	4	7

จากตารางที่ 27 พบว่าความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านค่านิยมร่วมที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.91 รองลงมาคือ ในองค์กรมีวัฒนธรรมแบบพี่น้อง ค่าเฉลี่ย 3.88 มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และคณะกรรมการบริหารของคณะมีส่วนร่วมในการพิจารณาทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะที่ได้มาจากคณะกรรมการประจำคณะ ค่าเฉลี่ย 3.87 คณะกรรมการประจำคณะมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะฯ ค่าเฉลี่ย 3.83 และมีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

จากผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ 3 คน โดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีคะแนนอยู่ในลำดับสูงสุดในประเด็นความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านค่านิยมร่วม พบว่า การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นความต้องการจำเป็นที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดนั้น เนื่องจากคณาจารย์ในคณะฯ มีความเห็นว่าการประเมินเงินเดือนในปัจจุบัน จะมีเกณฑ์การประเมินแบบใหม่ที่เน้นการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก และเกณฑ์ส่วนใหญ่จะวัดจากการทำงานที่เป็นเชิงปริมาณ ดังนั้นก่อนที่จะมีการประเมินบุคลากร ผู้บริหารของคณะควรมีการสร้างเกณฑ์ในการประเมิน และชี้แจงเกณฑ์การประเมินให้บุคลากรในคณะทราบก่อน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันว่ามีเกณฑ์ใดบ้างที่จะใช้ในการประเมินความสามารถของบุคลากร และเกณฑ์ที่วัดเป็นเชิงปริมาณนั้นต้องมีจำนวนเท่าใดในแต่ละช่วงคะแนน เพื่อไม่ให้เกิดความสับสน และก่อให้เกิดความเป็นธรรมกับบุคลากรที่ทำงานร่วมกันในทุกฝ่าย เนื่องจากเรื่องของการประเมินความสามารถบุคลากรนี้เป็นเรื่องที่จะต้องอ่อนถ้าผู้บริหารประเมินผิดก็อาจส่งผลกระทบต่อจิตใจของบุคลากรในคณะได้ ทำให้คนที่ทำงานอาจเกิดอาการท้อแท้ หหมดกำลังใจ ดังนั้นข้อนี้จึงจัดเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ



## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนักศึกษา จำนวน 398 คน ซึ่งวิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 28 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	99	24.9
	หญิง	299	75.1
	รวม	398	100.0
อายุ	ต่ำกว่า 18 ปี	4	1.0
	18 – 20 ปี	204	51.3
	21 – 23 ปี	189	47.4
	ตั้งแต่ 24 ปี ขึ้นไป	1	0.3
	รวม	398	100.0
ชั้นปีที่ศึกษา	ชั้นปีที่ 1	48	12.1
	ชั้นปีที่ 2	133	33.4
	ชั้นปีที่ 3	166	41.7
	ชั้นปีที่ 4	51	12.8
	ชั้นปีที่ 5	-	0.0
	รวม	398	100.0
สาขาวิชา	การศึกษปฐมวัย	31	7.7
	การศึกษาพิเศษ	4	1.0
	คณิตศาสตร์	86	21.6
	คอมพิวเตอร์ศึกษา	105	26.4
	พลศึกษา	13	3.3
	เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา	22	5.5

ตารางที่ 28 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
สาขาวิชา (ต่อ)	ภาษาไทย	3	0.8
	ภาษาอังกฤษ	5	1.3
	วิทยาศาสตร์	74	18.6
	สังคมศึกษา	55	13.8
	รวม	398	100.0

จากตารางที่ 28 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 75.1 และเป็นเพศชาย จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9 ตามลำดับ มีอายุ 18 – 20 ปี จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ อายุ 21 – 23 ปี จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 47.4 อายุต่ำกว่า 18 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 และอายุตั้งแต่ 24 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.3 ตามลำดับ ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามศึกษาอยู่ชั้นปีที่ 3 จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ ชั้นปีที่ 2 จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 ชั้นปีที่ 4 จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 และชั้นปีที่ 1 จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 ตามลำดับ และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ศึกษาอยู่สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 รองลงมาคือ สาขาวิชาคณิตศาสตร์ จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6 สาขาวิชาสังคมศึกษา จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 และสาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน**

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนักศึกษาของคณะครุศาสตร์ จำนวน 398 คน ซึ่งวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน แล้วจึงนำไปจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดี่ยว วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตราบแบบกลุ่ม พบว่าความต้องการจำเป็นของผู้ตอบแบบสอบถามสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 29 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านการเรียนการสอน

ข้อที่	การเรียนการสอน	Mean	Median	ลำดับ
1	อาจารย์ผู้สอนมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่สอน	4.23	4	1
2	อาจารย์บอกวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชา	4.22	4	2
3	อาจารย์ผู้สอนมีความเป็นกันเองกับนักศึกษา	4.15	4	3
4	อาจารย์ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง	4.13	4	4
5	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้พิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก	4.12	4	5
6	อาจารย์ได้จัดทำเอกสารและแผนการเรียนการสอน	4.09	4	6
7	อาจารย์มีการจัดการเรียนรู้แบบนำตนเอง คือ กระบวนการเรียนจะเริ่มจากการเรียนรู้จุดมุ่งหมาย มีการวางแผนการเรียนรู้อาจสามารถระบุแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ได้ มีการวัดและประเมินผลตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.08	4	7
8	อาจารย์ได้ชี้แนะแหล่งทรัพยากรข้อมูลทางการศึกษา ทั้งที่อยู่ในภายในและภายนอกสถาบัน	4.08	4	7
9	อาจารย์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนมากกว่าการรับฟังจากอาจารย์เพียงอย่างเดียว	4.07	4	8
10	อาจารย์ผู้สอนมีเทคนิคและวิธีการสอนที่เหมาะสม	4.06	4	9
11	อาจารย์มีการชี้แนะผู้เรียนให้เห็นถึงความเหมาะสม ความถูกต้องและมีวินัยในการเรียน	4.05	4	10
12	อาจารย์นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการศึกษา	4.04	4	11
13	การผสมผสานทุกรูปแบบเข้าด้วยกันทั้งด้านวิชาต่างๆ การจัดกิจกรรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.04	4	11
14	อาจารย์เป็นบุคคลที่มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ขึ้นกับผู้ใด และเป็นผู้ที่สามารถควบคุมและนำตนเองได้	4.03	4	12

ตารางที่ 29 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านการเรียนการสอน (ต่อ)

ข้อที่	การเรียนการสอน	Mean	Median	ลำดับ
15	อาจารย์มีการกระตุ้นให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งเป็นผู้ร่วมคิด และเป็นเพื่อนกับผู้เรียน	4.02	4	13
16	อาจารย์ใช้คำถามกระตุ้นความคิด เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนอยากเรียน	4.02	4	13
17	อาจารย์ใช้การเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีการใช้งานร่วมกันหลายคน ทั้งผู้สอนผู้เรียน โดยการต่อเชื่อมเข้าด้วยกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	3.99	4	14
18	อาจารย์มีการประเมินผลการสอน	3.99	4	14
19	อาจารย์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมีทางเลือกในการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเรียนรู้อย่างมีความสุข สามารถเชื่อมโยงความรู้ระหว่างความรู้ใหม่กับความรู้เก่าได้	3.98	4	15
20	อาจารย์มีการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้เรียน และประเมินผลผู้เรียนเพื่อให้ทราบถึงระดับความรู้ความเข้าใจที่ผู้เรียนมีต่อเนื้อหาในบทเรียนนั้นๆ	3.98	4	15
21	อาจารย์ให้กำลังใจผู้เรียนอยู่เสมอ เมื่อผู้เรียนแสดงความคิดเห็น	3.98	4	15
22	การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่สนุกสนาน สบาย และมีความเป็นมิตรระหว่างอาจารย์และผู้เรียน จะทำให้ผู้เรียนรู้สึกเป็นอิสระและปราศจากความกดดัน ช่วยให้กระบวนการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ	3.97	4	16
23	การวางแผนการจัดสัดส่วนของการเรียนรู้ระหว่างภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติให้กลมกลืนกัน เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.97	4	16
24	อาจารย์จัดกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม	3.96	4	17
25	การวางแผนให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ทักษะและประสบการณ์พร้อมๆ กันหลายสาขาวิชา เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในชีวิตจริง	3.96	4	17

ตารางที่ 29 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านการเรียนการสอน (ต่อ)

ข้อที่	การเรียนการสอน	Mean	Median	ลำดับ
26	อาจารย์ผู้สอนมีการใช้ตำราอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการเรียนการสอน	3.95	4	18
27	อาจารย์จัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ มีการจูงใจให้ผู้เรียนปรับความเชื่อและการรับรู้	3.95	4	18
28	อาจารย์มีรูปแบบหรือวิธีการสอน เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะด้านการปฏิบัติ เช่น การสอนในชั้นเรียนร่วมกับการสอนแบบออนไลน์	3.95	4	18
29	อาจารย์มีการวางแผนร่วมกับผู้เรียน ใช้กระบวนการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	4	18
30	การวางแผนการจัดการแสวงหาความรู้ควบคู่กับการพัฒนาจิตพิสัย ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ความสุนทรีย์ และความซื่อสัตย์ เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ใช้สมองซีกขวาในการเรียนรู้เชิงมิติสัมพันธ์ และเสริมสร้างคุณธรรมมากขึ้น	3.95	4	18
31	อาจารย์ผู้สอนมีการถ่ายทอดเนื้อหาเป็นขั้นตอนเข้าใจง่าย	3.94	4	19
32	อาจารย์ควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าเป็นผู้ควบคุม	3.94	4	19
33	อาจารย์ผู้สอนเขียนตำราหรือหนังสือ หรือเอกสารประกอบการสอนหรือเอกสารคำสอน	3.92	4	20
34	อาจารย์มีการทักทาย ใต้ถามความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ	3.92	4	20
35	การใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยน และทดลองผลงานระหว่างผู้เรียนแต่ละคน	3.92	4	20
36	รายวิชาที่จัดให้มีความเหมาะสม และทันสมัย	3.91	4	21
37	อาจารย์สร้างบรรยากาศของการเรียนการสอนให้เป็นแบบเปิดเผยแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ การเผชิญปัญหา รวมทั้งวิธีการแก้ไข เพื่อให้ผู้เรียนได้เห็นแนวทางและสามารถแก้ไขปัญหาได้	3.91	4	21
38	อาจารย์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำเอาความรู้และทักษะที่ได้รับจากการเรียนไปทดลองปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์	3.90	4	22

ตารางที่ 29 ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านการเรียนการสอน (ต่อ)

ข้อที่	การเรียนการสอน	Mean	Median	ลำดับ
39	การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตามหลักการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	3.90	4	22
40	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายตามเนื้อหาสาระ โดยพิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก	3.90	4	22
41	อาจารย์มีความเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคลในด้านความคิด และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้	3.88	4	23
42	อาจารย์จัดการเรียนการสอนที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามความสามารถของผู้เรียน มีการใช้อุปกรณ์และวิธีการสอนหลายวิธี	3.88	4	23
43	อาจารย์ให้งานหรือสอนโดยคำนึงถึงอุปกรณ์ในด้านเวลาขนาดของชั้นเรียน และความสามารถที่แตกต่างกันของผู้เรียน	3.87	4	24
44	ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมที่มีความหมายต่อตนเอง	3.84	4	25
45	อาจารย์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจ และตามความสามารถของตนเอง	3.82	4	26
46	มีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย และใช้งานได้	3.81	4	27
47	อาจารย์มีการมอบหมายงานตามความสามารถของผู้เรียนแต่ละบุคคล	3.79	4	28
48	ในห้องสมุดมีเอกสาร ตำราไว้อ่านประกอบในแต่ละวิชา	3.78	4	29

จากตารางที่ 29 พบว่าความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ อาจารย์ผู้สอนมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่สอน ค่าเฉลี่ย 4.23 รองลงมาคือ อาจารย์บอกวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชา ค่าเฉลี่ย 4.22 อาจารย์ผู้สอนมีความเป็นกันเองกับนักศึกษา ค่าเฉลี่ย 4.15 อาจารย์ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง ค่าเฉลี่ย 4.13 และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่พิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก ค่าเฉลี่ย 4.12 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้ใช้บัณฑิต จำนวน 115 คน ซึ่งวิเคราะห์ด้วยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ พบว่าสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 30 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	35	30.4
	หญิง	80	69.6
	รวม	115	100.0
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	12	10.43
	30 – 39 ปี	25	21.74
	40 – 49 ปี	33	28.70
	50 – 59 ปี	45	39.13
	ตั้งแต่ 60 ปี ขึ้นไป	-	0.00
	รวม	115	100.0
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	106	92.2
	ปริญญาโท	9	7.8
	ปริญญาเอก	-	0.0
	รวม	115	100.0
ประเภทหน่วยงาน	โรงเรียนรัฐบาล	51	44.3
	โรงเรียนเอกชน	64	55.7
	หน่วยงานราชการ	-	0.0
	บริษัทเอกชน	-	0.0
	รวม	115	100.0
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ	1	0.9
	หัวหน้าหมวดวิชา	25	21.7
	หัวหน้ากลุ่มงาน	36	31.3
	ครู/อาจารย์	53	46.1
	รวม	115	100.0

จากตารางที่ 30 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 และเป็นเพศชาย จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 ตามลำดับ มีอายุ 50 – 59 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 39.1 รองลงมาคือ อายุ 40 – 49 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 อายุ 30 – 39 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 และอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 10.4 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 92.2 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 ตามลำดับ อยู่ในโรงเรียนเอกชน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 55.7 รองลงมาคือ โรงเรียนรัฐบาล มีจำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 44.3 ตามลำดับ และอยู่ในตำแหน่งครู/อาจารย์ จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 46.1 รองลงมาคือ อยู่ในตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชา มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 และอยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 115 คน ในด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ซึ่งวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน แล้วจึงนำไปจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดียว วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ในด้านต่างๆ สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 31 คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้

ด้านคุณธรรมจริยธรรม	Mean	Median	ลำดับ
มีความซื่อสัตย์	4.82	5	1
มีความขยัน ใฝ่เรียน อดทน ไม่ย่อท้อ	4.77	5	2
มีคุณธรรม และจริยธรรม	4.77	5	2
มีความเสียสละ	4.76	5	4
มีสุขภาพกายและจิตที่สมบูรณ์	4.75	5	5
มีระเบียบวินัยในการทำงาน	4.74	5	6



ตารางที่ 31 คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ (ต่อ)

ด้านคุณธรรมจริยธรรม	Mean	Median	ลำดับ
มีการวางตัวเหมาะสม	4.71	5	7
ด้านความรู้	Mean	Median	ลำดับ
มีความรู้ในรายวิชาที่สอน	4.68	5	1
มีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	4.66	5	2
มีความใฝ่รู้และสามารถแสวงหาความรู้	4.65	5	3
ด้านทักษะทางปัญญา	Mean	Median	ลำดับ
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.60	5	1
มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล	4.52	4.5	2
ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ ความรับผิดชอบ	Mean	Median	ลำดับ
มีความรับผิดชอบ	4.71	5	1
มีมนุษยสัมพันธ์	4.63	5	2
สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	4.63	5	2
ควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.62	5	4
มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ	4.58	5	5
ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และ การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ	Mean	Median	ลำดับ
มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้ดี	4.48	4	1
มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย	4.41	4	2
มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ดี	4.21	4	3

จากตารางที่ 31 พบว่าความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความซื่อสัตย์ ค่าเฉลี่ย 4.82 รองลงมาคือ มีความขยัน ใฝ่รู้ อดทน ไม่ย่อท้อ และมีคุณธรรม และ จริยธรรม ค่าเฉลี่ย 4.77 มีความเสียสละ ค่าเฉลี่ย 4.76 มีสุขภาพกายและจิตที่สมบูรณ์ ค่าเฉลี่ย 4.75 และมีระเบียบวินัยในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.74 ตามลำดับ ด้านความรู้ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความรู้ในรายวิชาที่สอน ค่าเฉลี่ย 4.68 รองลงมาคือ มีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ค่าเฉลี่ย 4.66 และมีความใฝ่รู้และสามารถแสวงหา

ความรู้ ค่าเฉลี่ย 4.65 ตามลำดับ ด้านทักษะทางปัญญาที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 4.60 รองลงมาคือ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล ค่าเฉลี่ย 4.52 ตามลำดับ ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความรับผิดชอบ ค่าเฉลี่ย 4.71 รองลงมาคือ มีมนุษยสัมพันธ์ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ค่าเฉลี่ย 4.63 ควบคุมอารมณ์ได้ดี ค่าเฉลี่ย 4.62 และมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ ค่าเฉลี่ย 4.58 ตามลำดับ และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้ดี ค่าเฉลี่ย 4.48 รองลงมาคือ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย ค่าเฉลี่ย 4.41 และมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ดี ค่าเฉลี่ย 4.21 ตามลำดับ

### ตารางที่ 32 คุณลักษณะของบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21

ด้านความรู้	Mean	Median	ลำดับ
มีความเท่าทันกับความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าในศาสตร์ของตนเอง	4.51	4	1
มีหลักคิดทางวิชาการในศาสตร์ของตน และสามารถเชื่อมโยงกับศาสตร์อื่น	4.49	4	2
ด้านทักษะ	Mean	Median	ลำดับ
มีทักษะการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ	4.49	4	1
มีความเป็นนักคิด มีวิจารณญาณ มีมุมมองเชิงบวก และเชิงสร้างสรรค์	4.47	4	2
มีทักษะการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ และพัฒนานวัตกรรมได้	4.44	4	3
ด้านบุคลิกอุปนิสัย	Mean	Median	ลำดับ
มีความเป็นพลเมืองดีในระบบประชาธิปไตย	4.58	4	1
มีค่านิยมที่ดีอยู่ในพื้นฐานของจิตใจ	4.57	4	2
มีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต	4.48	4	3
มีความเข้าใจในวัฒนธรรมข้ามชาติ และดำรงตนได้ดีในสังคมต่างวัฒนธรรม	4.47	4	4

จากตารางที่ 32 พบว่าความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะของบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 ด้านความรู้ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความเท่าทันกับความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าในศาสตร์ของตนเอง ค่าเฉลี่ย 4.51 รองลงมาคือ มีหลักคิดทางวิชาการในศาสตร์ของตน และสามารถเชื่อมโยงกับศาสตร์อื่น ค่าเฉลี่ย 4.49 ตามลำดับ ด้านทักษะที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีทักษะการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ ค่าเฉลี่ย 4.49 รองลงมาคือ มีความเป็นนักคิด มีวิจรรณญาณ มีมุมมองเชิงบวก และเชิงสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 4.47 และมีทักษะการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ และพัฒนานวัตกรรมได้ ค่าเฉลี่ย 4.44 ตามลำดับ และด้านบุคลิกอุปนิสัยที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย ค่าเฉลี่ย 4.58 รองลงมาคือ มีค่านิยมที่ดีอยู่ในพื้นฐานของจิตใจ ค่าเฉลี่ย 4.57 มีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต ค่าเฉลี่ย 4.48 และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมข้ามชาติ และดำรงตนได้ดีในสังคมต่างวัฒนธรรม ค่าเฉลี่ย 4.47 ตามลำดับ

### ตารางที่ 33 คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียน

คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียน	Mean	Median	ลำดับ
มีความเป็นไทย สามารถรักษาอัตลักษณ์ของไทย	4.56	4	1
มีความสนใจพัฒนาตนเองและรักความก้าวหน้า	4.50	4	2
มีคุณค่าต่อสังคมไทย และต่อโลก	4.49	4	3
มีทักษะด้านการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำ	4.48	4	4
มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการสร้างความรู้ใหม่	4.44	4	5
มีความรู้รอบในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	4.44	4	5

จากตารางที่ 33 พบว่าความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียนที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความเป็นไทย สามารถรักษาอัตลักษณ์ของไทย ค่าเฉลี่ย 4.56 รองลงมาคือ มีความสนใจพัฒนาตนเองและรักความก้าวหน้า ค่าเฉลี่ย 4.50 มีคุณค่าต่อสังคมไทย และต่อโลก ค่าเฉลี่ย 4.49 มีทักษะด้านการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำ ค่าเฉลี่ย 4.48 มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการสร้างความรู้ใหม่ และมีความรู้รอบในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ค่าเฉลี่ย 4.44 ตามลำดับ

ในด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 115 คน ซึ่งวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในด้านต่างๆ สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 34 ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้

ด้านคุณธรรมจริยธรรม	$\bar{x}$	SD	ระดับความพึงพอใจ
การปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน	4.61	.54	มากที่สุด
ความซื่อสัตย์	4.67	.49	มากที่สุด
ความตรงต่อเวลา	4.62	.57	มากที่สุด
ความมีน้ำใจ ความเสียสละ	4.63	.52	มากที่สุด
ความมีวินัย	4.63	.54	มากที่สุด
ความขยัน อดทนสู้งาน	4.63	.53	มากที่สุด
ความเป็นประชาธิปไตย	4.63	.50	มากที่สุด
ด้านความรู้	$\bar{x}$	SD	ระดับความพึงพอใจ
การนำความรู้มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	.51	มาก
ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ	4.45	.52	มาก
ความสามารถในการทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จและมีคุณภาพ	4.47	.53	มาก
คุณภาพของผลงาน	4.46	.53	มาก
ความสนใจใฝ่หาความรู้ไปประยุกต์ใช้	4.43	.55	มาก
ด้านทักษะทางปัญญา	$\bar{x}$	SD	ระดับความพึงพอใจ
ความสามารถในการแก้ปัญหา	4.47	.55	มาก
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.43	.55	มาก
ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำ	4.44	.55	มาก
ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ	$\bar{x}$	SD	ระดับความพึงพอใจ
ความสามารถในการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	4.43	.55	มาก

ตารางที่ 34 ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ (ต่อ)

ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ ความรับผิดชอบ	$\bar{x}$	SD	ระดับความ พึงพอใจ
ความสามารถในการบริหารจัดการระบบงาน/คน และทักษะการทำงานเป็นทีม	4.36	.52	มาก
ความรับผิดชอบต่อหน้าที่	4.52	.53	มากที่สุด
ความเป็นผู้นำ	4.42	.53	มาก
ความมีมนุษยสัมพันธ์	4.43	.55	มาก
ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{x}$	SD	ระดับความ พึงพอใจ
ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ	4.40	.56	มาก
ความสามารถในการใช้ภาษาไทย	4.47	.53	มาก
ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	4.29	.70	มาก
ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์	4.43	.55	มาก
ความสามารถในการสื่อสารและแสดงความคิดเห็น	4.35	.55	มาก

จากตารางที่ 34 พบว่าความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์ ค่าเฉลี่ย 4.67 รองลงมาคือ ความมีน้ำใจ ความเสียสละ ความมีวินัย ความขยัน อดทนสู้งาน และความเป็นประชาธิปไตย ค่าเฉลี่ย 4.63 ความตรงต่อเวลา ค่าเฉลี่ย 4.62 และการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ย 4.61 ตามลำดับ ด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จและมีคุณภาพค่าเฉลี่ย 4.47 รองลงมาคือ คุณภาพของผลงาน ค่าเฉลี่ย 4.46 ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพค่าเฉลี่ย 4.45 การนำความรู้มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และความสนใจใฝ่หาความรู้ไปประยุกต์ใช้ ค่าเฉลี่ย 4.43 ตามลำดับ ด้านทักษะทางปัญญามีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการแก้ปัญหา ค่าเฉลี่ย 4.47 รองลงมาคือ ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ ค่าเฉลี่ย 4.44 และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ย 4.43 ตามลำดับ ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ค่าเฉลี่ย 4.52 รองลงมาคือ ความสามารถในการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และความมีมนุษยสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ย 4.43 ความเป็นผู้นำ ค่าเฉลี่ย 4.42 และความสามารถ

ในการบริหารจัดการระบบงาน/คน และทักษะการทำงานเป็นทีม ค่าเฉลี่ย 4.36 ตามลำดับ และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการใช้ภาษาไทย ค่าเฉลี่ย 4.47 รองลงมาคือ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์ ค่าเฉลี่ย 4.43 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ ค่าเฉลี่ย 4.40 ความสามารถในการสื่อสารและแสดงความคิดเห็น ค่าเฉลี่ย 4.35 และความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ค่าเฉลี่ย 4.29 ตามลำดับ

ในด้านความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 115 คน ซึ่งวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน แล้วจึงนำไปจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดียว วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรฐานสำหรับมาตรฐาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 35 ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา

ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา	Mean	Median	ลำดับ
ภาษาต่างประเทศ	4.62	5	1
วิทยาศาสตร์	4.53	5	2
คณิตศาสตร์	4.53	5	2
ภาษาไทย	4.51	5	3
สังคมศึกษา	4.36	5	4
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	4.10	4	5
ศิลปะ	4.07	4	6
สุขศึกษา และพลศึกษา	4.03	4	7

จากตารางที่ 35 พบว่าความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ภาษาต่างประเทศ ค่าเฉลี่ย 4.62 รองลงมาคือ วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ค่าเฉลี่ย 4.53 ภาษาไทย ค่าเฉลี่ย 4.51 สังคมศึกษา ค่าเฉลี่ย 4.36 และการงานอาชีพและเทคโนโลยี ค่าเฉลี่ย 4.10 ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 การสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า

การสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้านั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น รวมทั้งจากการศึกษาเอกสารต่างๆ มาเป็นข้อมูลและแนวทางในการสร้าง (ร่าง) ภาพอนาคต เพื่อนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า โดยมีขั้นตอนการดำเนินการมองอนาคตใน 7 ขั้นตอนหลักดังภาคผนวก ข

ผู้วิจัยได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน (ภาคผนวก ก) โดยแบ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคือ จะต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานอุดมศึกษา และการจัดการกลยุทธ์ รวมทั้งจะต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ในการจัดทำอนาคตภาพ เมื่อวันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2556 เวลา 13.30 – 15.30 น. ณ ห้อง 405 อาคารประชุมสุข อาชีวอารุง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยสรุปขั้นตอนการดำเนินการมองอนาคตใน 7 ขั้นตอนหลักดังนี้ คือ

#### ขั้นตอนที่ 1 : การตั้งคำถามหลักสำหรับการเขียนภาพอนาคต (Key Question)

ในการเขียนภาพอนาคตของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรนั้น มีคำถามที่เป็นกรอบในการมองอนาคต ดังนี้

1. ใน 10 ปีข้างหน้าการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร จะมีลักษณะอย่างไร
2. การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ควรีรูปแบบอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 : การพิจารณาประเด็นสำคัญ (Key Issues) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร

ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ควรประกอบด้วยการบริหารจัดการที่ทันสมัยมากขึ้น และควรมุ่งประเด็นให้ตรงกับการวิจัย อาทิ คุณภาพคน คุณภาพนักเรียน และ

คุณภาพครู โดยการปรับให้เน้นไปที่คณะครุศาสตร์มากขึ้น ส่วนในด้านเศรษฐกิจนั้นต้องการเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) นอกจากนี้ ยังต้องการสังคมที่อยู่ดีมีสุข (Social Well-Being) เป็นเศรษฐกิจสีเขียวและสร้างสรรค์ (Green Creative Economy) และการพัฒนาสีเขียว (Green Development)

**ขั้นตอนที่ 3 : การระบุนแรงผลักดันและกระแสขับเคลื่อนหลัก (Driving Force) ที่เป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ**

การระบุนแรงผลักดันที่เป็นปัจจัยภายนอกนั้น ควรเน้นให้เกี่ยวข้องกับคณะครุศาสตร์ ส่วนปัจจัยภายในที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการบริหารจัดการประกอบด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

#### **ด้านหลักสูตร**

1. สร้างหลักสูตรที่เป็นเอกลักษณ์หรือเป็นอัตลักษณ์ เพื่อผลิตนักศึกษาให้มีคุณภาพดี ในอีก 10 ปีข้างหน้า คณะครุศาสตร์จะต้องทำให้นักศึกษาอยู่ในอันดับที่ 1 หรือ 2
2. สร้างหลักสูตรวิชาคน ที่มีการพัฒนาจิตใจ คุณธรรม จริยธรรมให้กับนักศึกษา
3. สร้างหลักสูตรที่ทำให้ครูเป็นผู้สืบสานจิตวิญญาณของไทย
4. สร้างหลักสูตรที่เป็น Dual Program (สืบเนื่องจากคนรุ่นใหม่สามารถทำงานหลายอย่างได้พร้อมกัน) เช่น ครุศาสตร์ + อักษรศาสตร์ โดยการคัดเลือกคนเข้ามาเรียนและมีความเก่งมากขึ้น เช่น ครุศาสตร์ + วิทยาศาสตร์ / ครุศาสตร์ + นิเทศศาสตร์ / ครุศาสตร์ + วิศวกรรมศาสตร์
5. สร้างหลักสูตรที่มุ่งผลิตคนให้เข้มแข็ง โดยการทำให้หลักสูตรวิชาคน

#### **ด้านครู/อาจารย์**

1. ครูต้องมี Humanized Teacher คือ ครูต้องมีความเป็นคนจึงจะสอนผู้อื่นให้เป็นคนได้
2. ครูต้องมีความเป็นครู ซึ่งประกอบด้วย Positive Mental Attitude หรือการมองคนในแง่บวก โดยเฉพาะการมี Positive Mental Attitude กับนักเรียน เนื่องจากปัจจุบันครูจะเลือกปฏิบัติ เช่น ชอบสอนเด็กที่เรียนเก่ง, เอาใจเด็กเก่ง, ทอดทิ้งเด็กที่เรียนไม่เก่งและมักจะเหยียบย่ำซ้ำเติมเด็กที่เรียนไม่เก่ง ดังนั้นคณะครุศาสตร์ควรมีกิจกรรมอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูดังกล่าว ให้ครูมีความเป็นครู มีจิตวิญญาณของความเป็นครู และเป็นครูที่มีความอดทนสูงต่อนักเรียน เนื่องจากความอดทนเป็นคุณสมบัติของครูและสังคมประชาธิปไตย ดังนั้นการที่จะสร้างครูที่มีความอดทนอาจทำตั้งแต่ขั้นตอนการรับสมัครนักศึกษาที่จะเรียนครูโดยการทดสอบความอดทนนักศึกษาที่จะรับเข้ามามีความอดทนหรือไม่

#### **3. การสร้างจุดยืนให้กับครู**

- 3.1 การสร้างครูไทย + ครูอาเซียน เป็นการเชื่อมกับหลักสูตร
- 3.2 การสร้างครูไทย + ครูอาเซียน นำไปสู่ครูโลก



4. กระบวนการเรียนรู้ในหลักสูตรจะต้องเป็นหลักสูตรที่คนรุ่นใหม่สามารถทำหลายเรื่องได้พร้อมกัน

5. ควรผลิตครูที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษา (Leadership) เป็นผู้นำแบบแม่เหล็กที่มีคนรักใคร่ ศรัทธา เลื่อมใส ผลิตครูที่มีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ ล้ำสมัย ตีตลาดทางปัญญาหรือให้ความรู้กับนักศึกษาได้

6. ผลิตครูที่มีจิตสำนึกครู มีจิตวิญญาณครู มีความเป็นครู มีกระบวนการสร้างเสริมจิตสำนึกครูอย่างต่อเนื่อง

7. ครูสมัยใหม่ขาดรากเหง้าของความเป็นครู ไม่เหมือนกับครูรุ่นเก่า จึงต้องมีกระบวนการปลูกครูสมัยใหม่ มีแนวคิดที่เราเป็นครูทำไม

8. ผลิตครูใหม่และพัฒนาครูประจำการให้ครูยุคใหม่สามารถพัฒนาตนและพัฒนาเศรษฐกิจได้

9. ผลิตครูที่เหนือกว่าครูธรรมดา มีการใช้นวัตกรรม มีการสอนผ่านเครือข่ายสังคม (Social Network) หรือการสอนเสมือนจริง (Virtual Learning)

10. การผลิตครูที่ทันสมัย สั้นง่าย และเจ็บคม ทันเหตุการณ์ ปกป้องนักศึกษาได้

11. การสร้างอาจารย์คณะครุศาสตร์ เนื่องจากมีช่องว่างระหว่างอาจารย์ใหม่และอาจารย์เก่า (ไม่มีระบบการเป็นครอบครัว)

12. การให้ความสำคัญกับกิจกรรมนิสิตนักศึกษา

13. ครูมีจิตวิญญาณ จะต้องมีความอดทนสูง (Emotional) และมีวิธีการทดสอบความอดทน

#### **ด้านนักศึกษา/บัณฑิต**

1. ควรเพิ่มงบประมาณในการพัฒนานักศึกษาให้มากขึ้น

2. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพดี

3. ควรมีการคัดเลือกนักศึกษาที่จะเข้ามาเรียนครู ทำอย่างไรให้คนเก่งเข้ามาเรียนครู และควรมีการจำกัดการรับนักศึกษาครู เพื่อไม่ให้ครูล้นตลาด

#### **ขั้นตอนที่ 4 : การพิจารณาความไม่แน่นอน (Key Uncertainties)**

การพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นความไม่แน่นอน (Key Uncertainties) ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นหรือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้านั้น ประกอบด้วยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เศรษฐกิจใหม่จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิตบัณฑิตเกินความต้องการของตลาด หรือการผลิต

ครูมากเกินไป ปัญหาคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงาน คุณธรรมจริยธรรมด้านความเป็นครูลดน้อยลง และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

### **ขั้นตอนที่ 5 : การจัดอันดับความไม่แน่นอน (Degree of Uncertainties) และเลือกความไม่แน่นอนเพื่อเป็นตัวเดินเรื่องของแต่ละภาพ**

จากการจัดลำดับความไม่แน่นอนดังที่ปรากฏข้างต้นแล้ว ที่ประชุมได้เลือกประเด็นความไม่แน่นอนจากตารางการจัดลำดับ โดยเน้นความหลากหลายของประเด็นในลักษณะที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้มากหรือน้อย มีผลกระทบมากหรือน้อย ดังนี้คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เศรษฐกิจใหม่จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ การผลิตบัณฑิตเกินความต้องการของตลาด ปัญหาคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงาน สื่อสังคมออนไลน์ การศึกษาที่เกิดหลักสูตรใหม่จำนวนมาก คุณธรรมจริยธรรมด้านความเป็นครูลดน้อยลง และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

### **ขั้นตอนที่ 6 : การวาดภาพอนาคต (Scenario Planning)**

การวาด (ร่าง) ภาพอนาคตจะทำโดยนำประเด็นที่ได้จากขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นมาจินตนาการวาด (ร่าง) ภาพอนาคตของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า ซึ่งสามารถสรุปความคิดเห็นต่อ (ร่าง) ภาพอนาคตของผู้ทรงคุณวุฒิได้ดังนี้

1. ในการเขียนภาพอนาคตควรเขียนเป็นภาพรวมทั้งหมดก่อน แล้วจึงเขียนแบ่งออกเป็นภาพย่อยในแต่ละด้าน และควรทำเป็นภาพโมเดลเหมือนภาพกลยุทธ์ เพื่อให้ดูได้ง่าย และควรวิเคราะห์ว่าภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดควรเป็นอย่างไร

2. การเขียนภาพอนาคตควรเขียนโดยใช้ข้อความให้สั้นลง และใช้ภาพแสดงแทนเพื่อให้อ่านง่ายขึ้น ควรเขียนคำที่มีความโดดเด่น พยายามหาคำเด่นๆ ให้กับคณะครุศาสตร์ และควรเน้นที่ผลลัพธ์หรือครูใหม่ที่ผลิตออกมามากกว่า

3. ภาพอนาคตของคณะครุศาสตร์ควรมีความเขียบคม ความเด่น ความแม่นยำ ความมั่นใจ ความมีจริยธรรมสูงส่ง มีการบริหารแบบ CEO และทำให้ทุกคนมองว่าถึงเวลาแล้วที่ต้องให้ความสำคัญกับครู

4. ภาพอนาคต ควรเน้นเรื่องของภาวะผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา การผลิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ ผลิตน้อยๆ แต่ได้บัณฑิตมีคุณภาพดี สภาคณบดีควรจับมือกันให้ผลิตครูน้อยลง เพื่อให้อนาคตขาดแคลน และเป็นอาชีพที่มีความต้องการมากขึ้น ต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์ออกมาเป็นภาพอนาคตในอีก 10 ปี ข้างหน้า แล้วอธิบายภาพบวกและภาพลบ

5. การมองครุศาสตร์ใน 2 แบบ

5.1 แบบที่ 1 ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยภาพลักษณ์คือ มหาวิทยาลัยของชุมชน / มหาวิทยาลัยท้องถิ่น / อนุรักษ์ความเป็นไทย / ภูมิปัญญาไทย (Thai Wisdom) / ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) เพื่อลูกหลานในอนาคต เพื่อสายเลือดหลัก และเพื่อสร้างคนต่อไป

5.2 แบบที่ 2 ครุศาสตร์ที่ไม่ใช่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

6. ภาพอนาคตที่ได้ยังไม่ตอบโจทย์ว่าใหม่หรือสร้างสรรค์อย่างไร

7. ควรมีแนวทางป้องกันหรือแก้ไขในภาพอนาคตแต่ละด้าน

**ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategies) จากภาพอนาคตในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ระบบ และบุคลากร**

ในการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์จากภาพอนาคตเพื่อที่จะขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาตภาพนั้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการเขียนกลยุทธ์ว่ามีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

1. กลยุทธ์ที่มีความซ้ำซ้อน ควรตัดออก

2. ชื่อกลยุทธ์ควรเด่นกว่านี้

3. ชื่อโครงการที่เขียนมาเป็นชื่อที่ล่อแผนการ ไม่ควรเขียนเพราะผู้บริหารจะนำไปใช้ได้ยาก ควรเขียนให้ผู้บริหารรู้ว่าทำอะไร

4. การเขียนกลยุทธ์มีแนวการเขียน 4 แบบ ควรเลือกว่าจะเอาแบบใดจาก 4 แบบนี้

4.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ กับ ยุทธศาสตร์

4.2 ประเด็นกลยุทธ์ กับ กลยุทธ์

4.3 ยุทธศาสตร์ กับ กลยุทธ์

4.4 กลยุทธ์หลัก กับ กลยุทธ์รอง

5. กลยุทธ์หลัก (อาจเท่ากับ แผนงาน) กับกลยุทธ์รอง (อาจเท่ากับ โครงการ)

6. เลือกใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” หรือ “กลยุทธ์”

ถ้าจะใช้ยุทธศาสตร์ ก็อาจเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ กับยุทธศาสตร์ โดยอาจมียุทธศาสตร์หลัก 4 ยุทธศาสตร์ ส่วนกลยุทธ์รองไม่ต้องใช้ ใช้เป็นแผนงานแทน และชื่อแผนงานควรให้สอดคล้องกัน

7. กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ ควรเพิ่มการพัฒนาตัวบุคลากรให้มีการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

8. การวิเคราะห์จุดอ่อนในบางด้านมีความขัดแย้งกับจุดแข็ง

9. การวิเคราะห์โอกาสทางด้านส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมโครงการมากกว่าเป็นโอกาส
10. การวิเคราะห์ในบางข้อสามารถรวมกันได้ ไม่จำเป็นต้องแยกเป็นรายข้อ
11. ควรมีการขยายความการวิเคราะห์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

จากการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาดำเนินการปรับปรุง (ร่าง) อนาคตภาพและ (ร่าง) กลยุทธ์ โดยแก้ไขเป็นอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า และกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า สำหรับอนาคตภาพจะประกอบด้วยภาพ 5 ภาพ ดังนี้

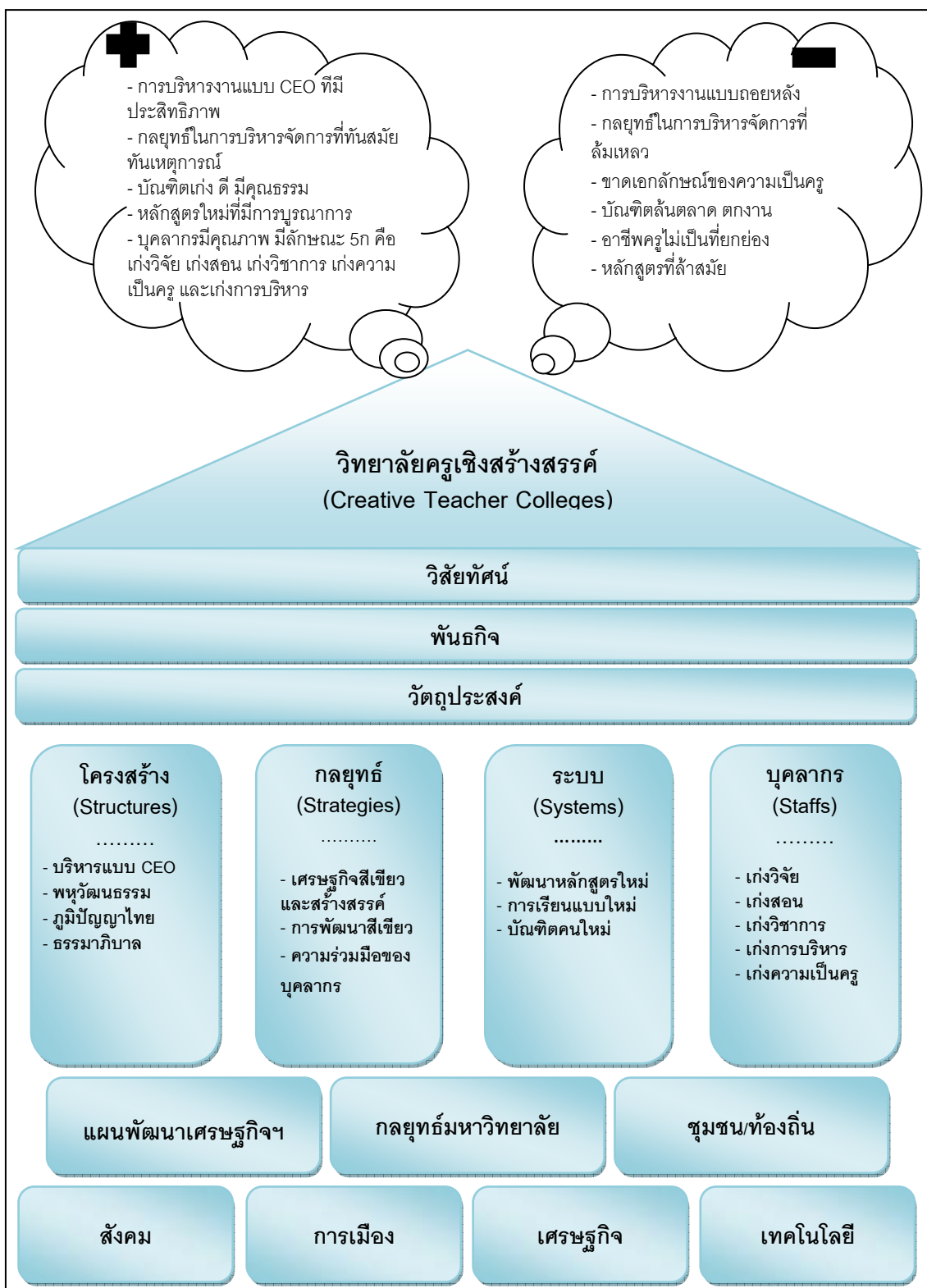
1. วิทยาลัยครูเชิงสร้างสรรค์ (Creative Teacher Colleges)
2. โครงสร้าง (Structures)
3. กลยุทธ์ (Strategies)
4. ระบบ (Systems)
5. บุคลากร (Staffs)

สำหรับคำว่า “สร้างสรรค์” จะหมายถึง การสร้างสิ่งที่ไม่มีให้มีขึ้นมา หรือการสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่า โดยสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นอาจมีการอ้างถึงบุคคลผู้สร้างสรรค์ หรือสังคม หรือขอบเขตภายในที่ได้สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ขึ้นมา ดังนั้น การสร้างภาพอนาคตเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 5 ภาพ จะเป็นการสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าที่ยังไม่มีให้มีขึ้นมาในคณะครุศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินการเกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อคณะ

ส่วนกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า จะประกอบไปด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (โครงสร้างเชิงสร้างสรรค์)
2. ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (กลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์)
3. ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านระบบของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (ระบบเชิงสร้างสรรค์)
4. ประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (บุคลากรเชิงสร้างสรรค์)

อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า



แผนภาพที่ 14 อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

## วิทยาลัยครูเชิงสร้างสรรค์ (Creative Teacher Colleges)

วิทยาลัยครูเชิงสร้างสรรค์ จะมีการนำรูปแบบการบริหารงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมาช่วยในการบริหารจัดการ ตลอดจนมีการกำหนดกลยุทธ์การทำงานที่เป็นตัวขับเคลื่อนคณะที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ผลิตรายการใหม่ที่มีการบูรณาการ เพื่อสร้างบัณฑิตที่เก่ง ดี มีคุณธรรม ออกมารับใช้สังคมและประเทศชาติ

### วิสัยทัศน์

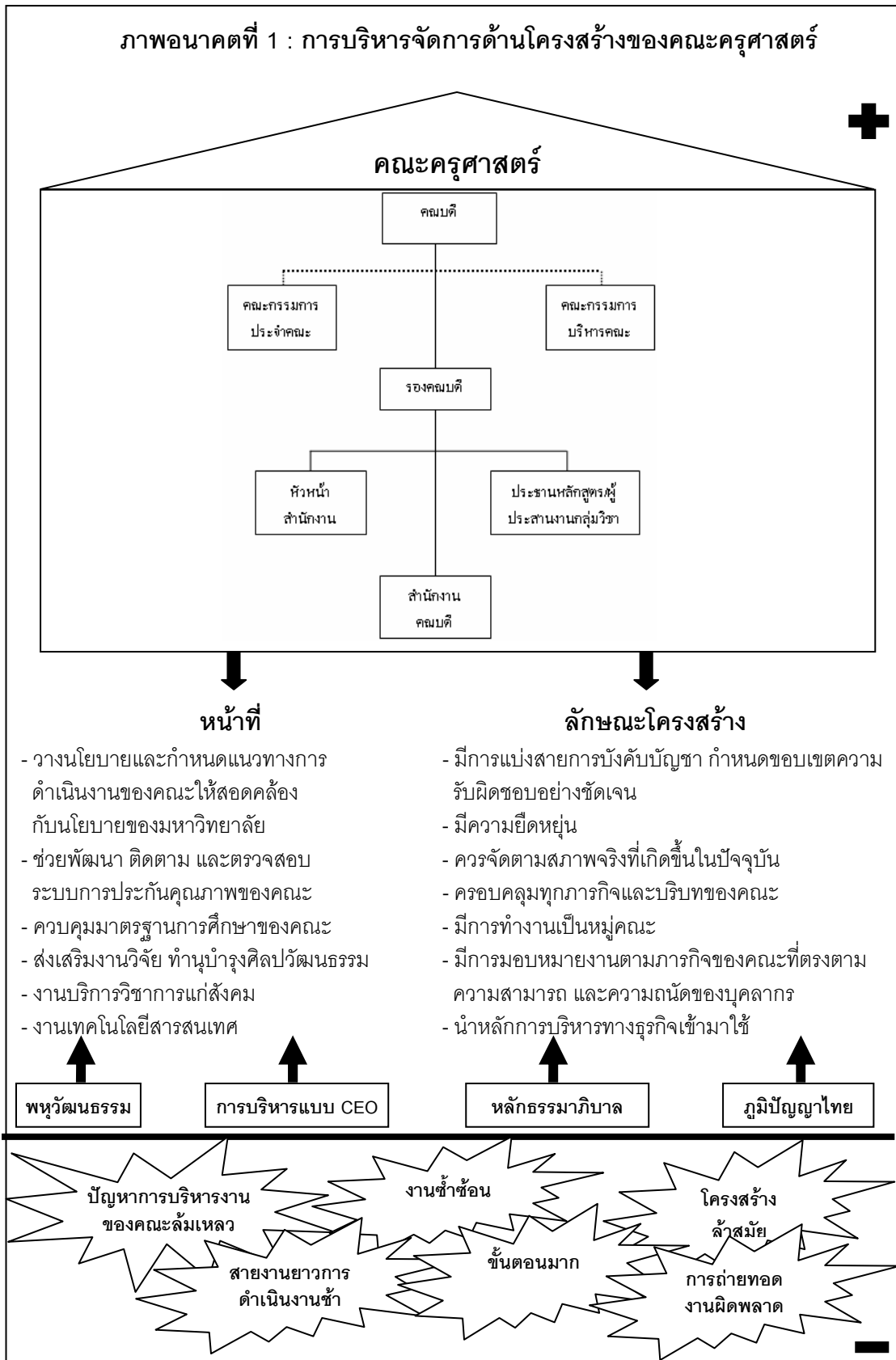
เป็นองค์กรที่ผลิตครูยุคใหม่ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นคนดี มีคุณธรรม มีสุขภาวะที่ดี เชี่ยวชาญในศาสตร์ สามารถทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี และบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

### พันธกิจ

1. ผลิตครูยุคใหม่
2. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ
3. วิจัยพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาและสังคม
4. บริหารจัดการตามภารกิจด้วยหลักธรรมาภิบาล
5. บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม
6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อวางแผนการพัฒนา และการบริหารคณะครุศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติ และของมหาวิทยาลัยโดยลำดับ
2. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคณะครุศาสตร์ สำหรับใช้เป็นกรอบ หรือแนวทางในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นระบบ
3. เพื่อตอบสนองนโยบายและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในด้านแผนงาน งบประมาณ บุคลากร การพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ และมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา
4. เพื่อใช้เป็นกรอบในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และเป็นตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพการศึกษา



แผนภาพที่ 15 ภาพอนาคตที่ 1: การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์

## ภาพอนาคตที่ 1 : การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์

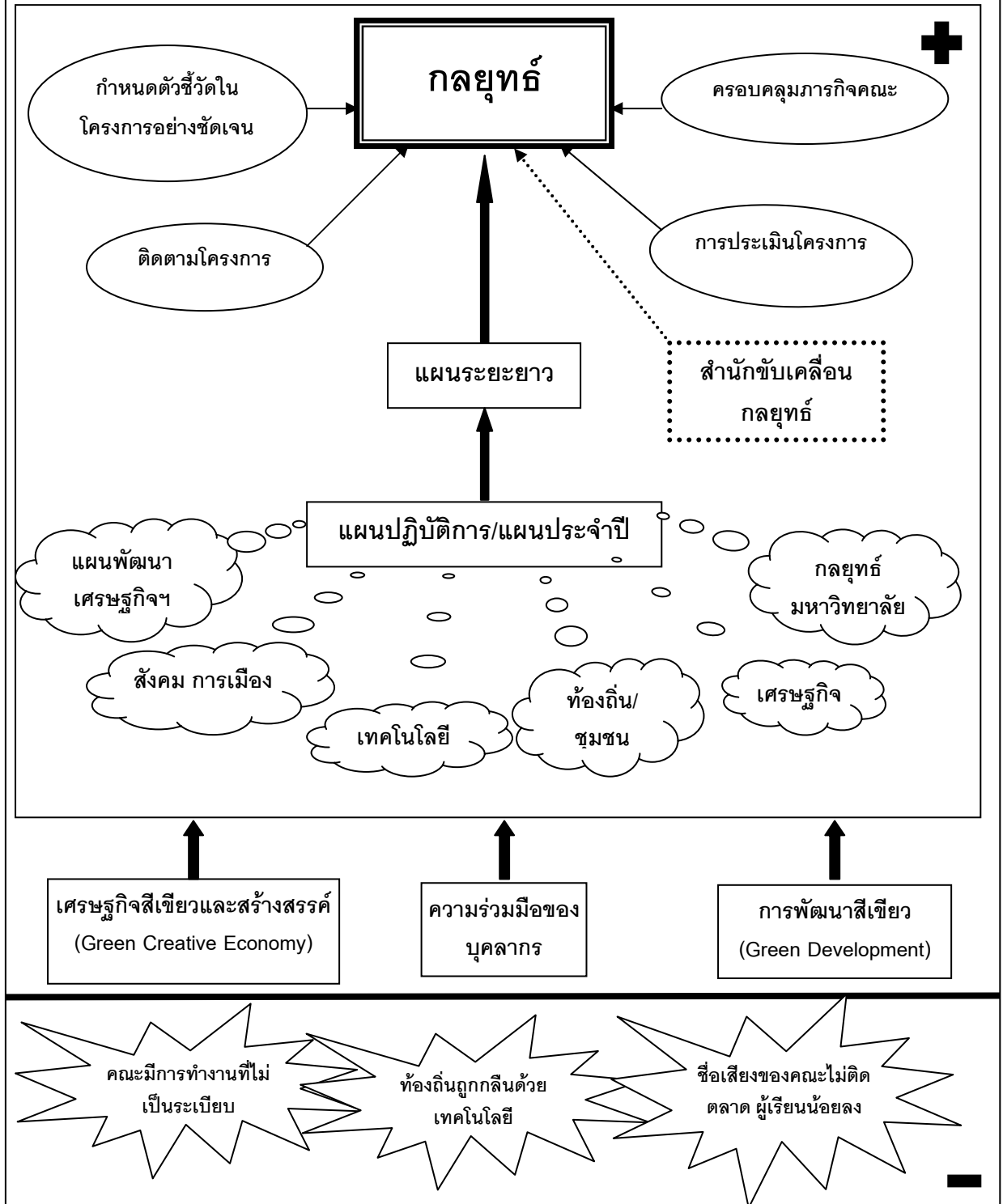
✚ โครงสร้างของการบริหารงานภายในคณะเป็นโครงสร้างที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของคณะให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติยังคงมีส่วนประกอบเช่นเดิม คือ คณะกรรมการประจำคณะ ที่มีหน้าที่ ในการกำกับดูแล กำหนดแนวทาง และนโยบายในการดำเนินงานของคณะ และคณะกรรมการบริหารคณะ ซึ่งเป็นผู้บริหารหลักของคณะนั่นเอง สำหรับโครงสร้างในการบริหารงานที่ควรปรับเปลี่ยนในอีก 10 ปีข้างหน้า คือ ควรมีการนำแนวทางการบริหารแบบ CEO (Chief Executive Officer) ซึ่งเป็นรูปแบบของการบริหารในยุค ใหม่ซึ่งต้องการผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจได้ทุกสถานการณ์ มีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง มีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สามารถทำงานได้เบ็ดเสร็จ รวดเร็ว อย่างกลมกลืน ที่ เรียกว่าการบริหารเชิงบูรณาการแบบมีทิศทางอย่างเบ็ดเสร็จหรือรูปแบบการบริหารแบบ CEO เข้ามาช่วยใน การบริหารจัดการ นอกจากนั้นควรนำแนวทางของ**พหุวัฒนธรรม (Multicultural)** ซึ่งเป็นแนวทางในการ ปฏิรูปที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการบริหารในองค์กรวมเพื่อให้บุคลากรที่มาจาก ความแตกต่างกันของสังคมในด้านเชื้อชาติ ศาสนา การศึกษา ฐานะทางสังคมสามารถอยู่ร่วมกัน และ ทำงานร่วมกันได้ แต่อย่างไรก็ตามโครงสร้างการบริหารงานของคณะก็ต้องคำนึงถึง**ภูมิปัญญาไทย (Thai Wisdom)** ซึ่งเป็นองค์ความรู้ ความสามารถและทักษะของคนไทยอันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ที่ผ่าน กระบวนการเรียนรู้ เลือกรสร ปรุงแต่ง พัฒนา และถ่ายทอดสืบต่อกันมา เพื่อใช้แก้ปัญหาและพัฒนาวิถีชีวิต ของคนไทยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับยุคสมัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏยังมื ภาพลักษณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น ที่มีการอนุรักษ์ความเป็นไทยและต้องการให้ลูกหลานใน อนาคตได้สานต่อความเป็นไทย ส่วนอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งในการบริหารงาน คือ ผู้บริหารต้องมี **ธรรมาภิบาล (Good Governance)** ซึ่งหมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการการควบคุมดูแล กิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม เป็นการบริหารจัดการที่ดี มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และ ความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง เช่น ความโปร่งใสตรวจสอบได้ ธรรมาภิบาลยังช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริม องค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ บุคลากรทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ซึ่งส่งผล ต่อคุณภาพบัณฑิตที่ดีตามมา นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องศรัทธาและเชื่อมั่นในคณะ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง ตลอดจนส่งผลต่อเสถียรภาพและความเจริญก้าวหน้าของคณะ

■ ในเชิงลบนั้น ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้าคือ **ปัญหาการบริหารงานของ คณะล้มเหลว** เพราะผู้บริหารไม่มีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจน ขาดการตัดสินใจที่เฉียบขาด ขาด อุดมการณ์ของความเป็นคณะครุศาสตร์ เพราะยังคงต้องปฏิบัติตามแนวทางของมหาวิทยาลัย **สายงานยาว การดำเนินงานซ้ำ** เนื่องจากต้องผ่านผู้บริหารหลายคนในการอนุมัติงาน จึงทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปอย่างล่าช้า **งานซ้ำซ้อน** บางครั้งเอกสารต้องส่งไปส่งกลับมาถึงผู้บริหารหลายครั้งทำให้ระบบงานซ้ำ ไปซ้ำมา **ขั้นตอนมาก** ต้องผ่านการทำงานหลายขั้นตอน **โครงสร้างล้าสมัย** เนื่องจากใช้โครงสร้างเดิมที่มี มาตั้งแต่อดีตไม่ได้ปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ **การถ่ายทอดงานผิดพลาด** ผู้ที่รับการถ่ายทอด งานหรือนโยบายต่างๆ มาไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบงานโดยตรง เมื่อมาถ่ายทอดต่อจึงทำให้ข้อมูลผิดพลาด ไม่ ตรงกับความเป็นจริง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานผิดพลาดตามมา

**วิธีการป้องกันภาพในเชิงลบ** คือ ผู้บริหารต้องศึกษาโครงสร้างการทำงานของหน่วยงานทั้งของ ภาครัฐและเอกชนที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีความรู้ในการบริหารงานแนวใหม่ ต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจใน การบริหารจัดการ ลดขั้นตอนในการทำงานและปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานใหม่ให้สั้น กระชับและ รัดกุม ตลอดจนต้องนำหลักการบริหารงานด้านธุรกิจสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของคณะ และต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล



ภาพอนาคตที่ 2 : การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์



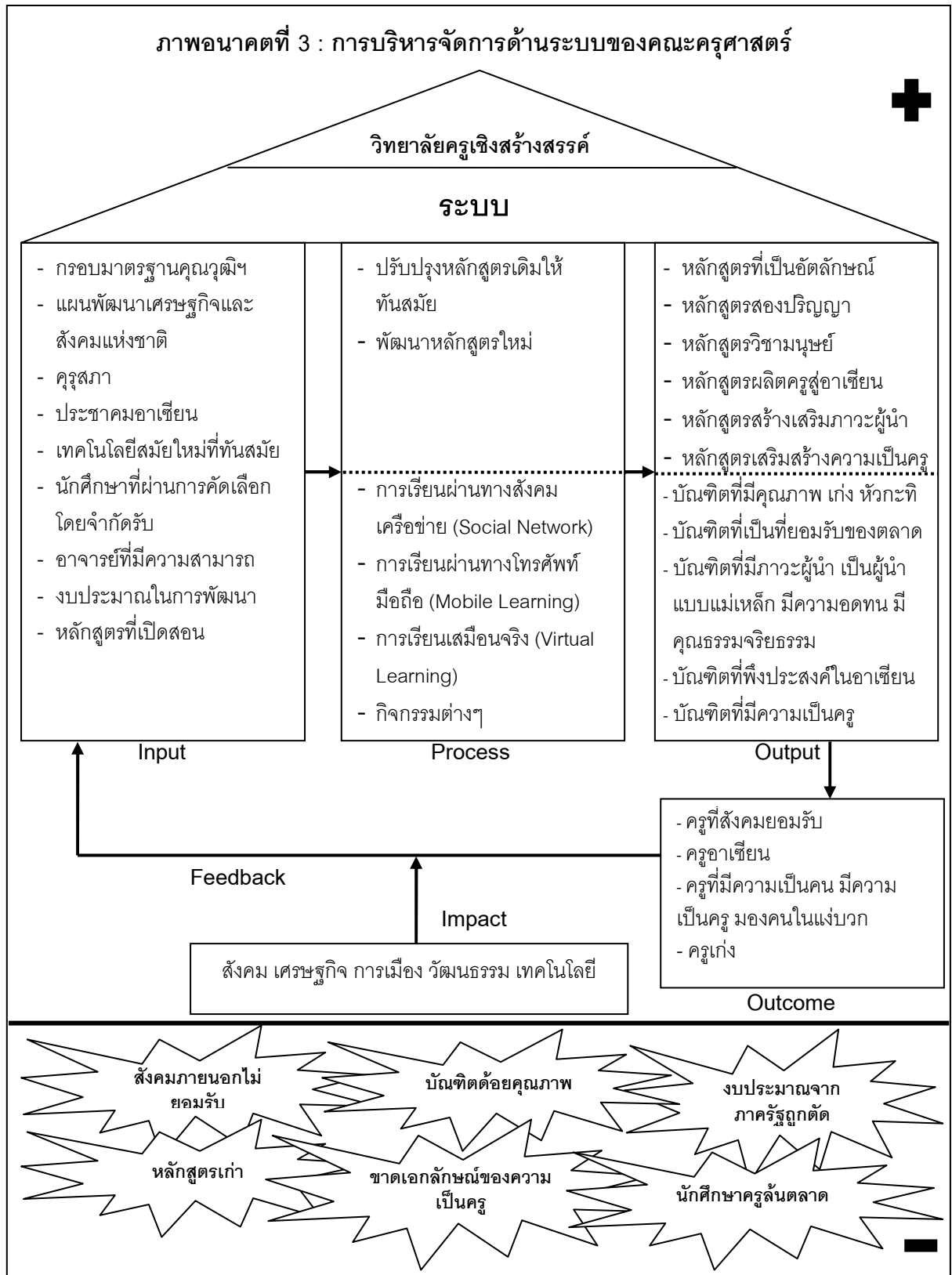
แผนภาพที่ 16 ภาพอนาคตที่ 2: การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์

## ภาพอนาคตที่ 2 : การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์

✚ การที่คณะครุศาสตร์จะสามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดีและประสบความสำเร็จนั้น จะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์การทำงานที่เป็นตัวขับเคลื่อนคณะ โดยทั่วไปแล้วคณะจะมีการทำแผนระยะยาว 4 ปี และแบ่งเป็นแผนปฏิบัติการ/แผนประจำปี ซึ่งจะมีการจัดโครงการที่มีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินไว้อย่างชัดเจน และกลยุทธ์ที่จัดทำจะต้องครอบคลุมภารกิจทุกด้านของคณะ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนระยะยาวนั้น คณะจะต้องนำข้อมูลภายนอกซึ่งส่งผลต่อคณะมาประกอบในการเขียนแผน เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ข้อมูลทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ตลอดจนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยจะต้องดูความต้องการของท้องถิ่น/ชุมชนเป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยเช่นกัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นท้องถิ่นหรือชุมชนเป็นหลัก ถ้าในคณะมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลให้ทิศทางการทำงานในคณะนั้นชัดเจนขึ้นด้วย กลยุทธ์จึงเป็นตัวช่วยให้การบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มีการทำงานที่ชัดเจน และเป็นระบบมากขึ้น ในอีก 10 ปีข้างหน้า คณะครุศาสตร์ต้องมีกลยุทธ์การทำงานแบบ**เศรษฐกิจสีเขียวและสร้างสรรค์ (Creative & Green Economy)** ซึ่งเป็นการทำงานที่คำนึงถึงการอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน คณะต้องร่วมทำวิจัยกับท้องถิ่นเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ท้องถิ่น ต้องมีการบริการวิชาการ นำผลผลิตจากท้องถิ่นมาทำให้เป็นเศรษฐกิจสีเขียว ต้องให้นักศึกษามีความสำนึกรักบ้านเกิด เพื่อช่วยกันอนุรักษ์และเผยแพร่สิ่งที่ดีงามของท้องถิ่นเอาไว้ โดยจะต้องได้รับความร่วมมือของบุคลากรในคณะที่จะร่วมมือกันผลักดันให้เกิดการดำเนินงานต่างๆ ภายใต้กลยุทธ์ที่ต้องครอบคลุมทุกภารกิจของคณะที่ได้วางเอาไว้ นอกจากนั้นจะต้องมี**การพัฒนาสีเขียว (Green Development)** ซึ่งหมายถึง การพัฒนาความรู้ที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาระดับสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจ และการรักษาไว้ซึ่งความสมดุลของระบบนิเวศน์ ทั้งในระดับชุมชน ประเทศ ภูมิภาค และของโลกไว้ได้ และการพัฒนาสีเขียวมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการลดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในปัจจุบัน และต้องมีการจัดตั้ง**สำนักขับเคลื่อนกลยุทธ์** เพื่อช่วยผลักดันให้กลยุทธ์ต่างๆ ที่คณะได้วางเอาไว้สามารถขับเคลื่อนไปได้ นอกจากนั้นยังช่วยติดตาม ตรวจสอบความเป็นไปได้ของการเกิดกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การทำงานของคณะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

■ ในเชิงลบนั้นถ้าผู้บริหารและบุคลากรในคณะไม่ได้ใส่ใจในการกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานย่อมส่งผลให้**คณะมีการทำงานที่ไม่เป็นระเบียบ** ใครอยากทำอะไรทำตามใจไม่ได้คำนึงถึงกลยุทธ์ จุดเน้นและจุดเด่นของมหาวิทยาลัยหรือของคณะ ทำให้ผลผลิตไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ **ท้องถิ่นถูกกลืนด้วยเทคโนโลยี** ขณะนี้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามากมายและจะมีมากขึ้นต่อไปในอนาคต จึงทำให้คนรุ่นใหม่ไม่ได้กลับไปใส่ใจในท้องถิ่น จนลืมไปว่ายังมีของดีที่อยู่ในท้องถิ่นอีกมากมายที่ต้องช่วยกันพัฒนาและสร้างสรรค์ให้ดีขึ้น กลับไปสนใจแต่เทคโนโลยี **ชื่อเสียงของคณะและของมหาวิทยาลัยไม่ติดตลาด** ทำให้มีผู้เรียนน้อยลง การที่จะทำให้คณะและมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ซึ่งส่งผลให้นักศึกษามาสมัครเรียนมากขึ้น คณะจะต้องลงไปบริการวิชาการให้กับท้องถิ่นหรือชุมชนด้วย เพื่อสร้างชื่อเสียงของคณะและมหาวิทยาลัย เพราะการสมัครเรียนส่วนใหญ่จะมาจากการพูดปากต่อปาก มาจากการกระทำ ไม่ได้มาจากการโฆษณา

**วิธีการป้องกันภาพในเชิงลบ** คือ บุคลากรในคณะต้องร่วมมือกันกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานของคณะ โดยกลยุทธ์ที่ทำขึ้นมานั้นต้องครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ นอกจากนั้นบุคลากรทุกคนต้องตระหนักว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นท้องถิ่นและชุมชน ต้องมีการบริการวิชาการให้ท้องถิ่นและช่วยกันปลูกฝังให้นักศึกษารักท้องถิ่นและร่วมมือกันพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า



แผนภาพที่ 17 ภาพอนาคตที่ 3: การบริหารจัดการด้านระบบของคณะครุศาสตร์

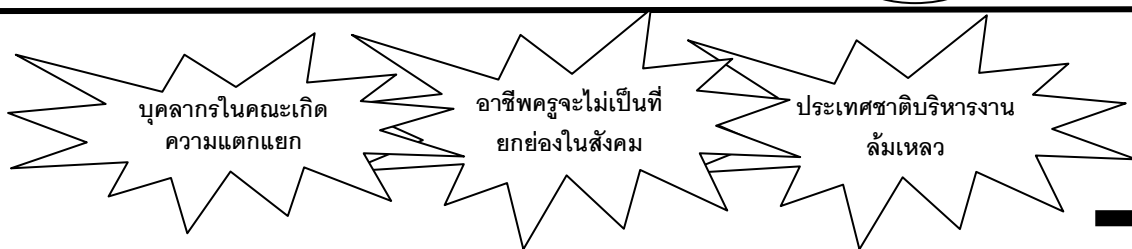
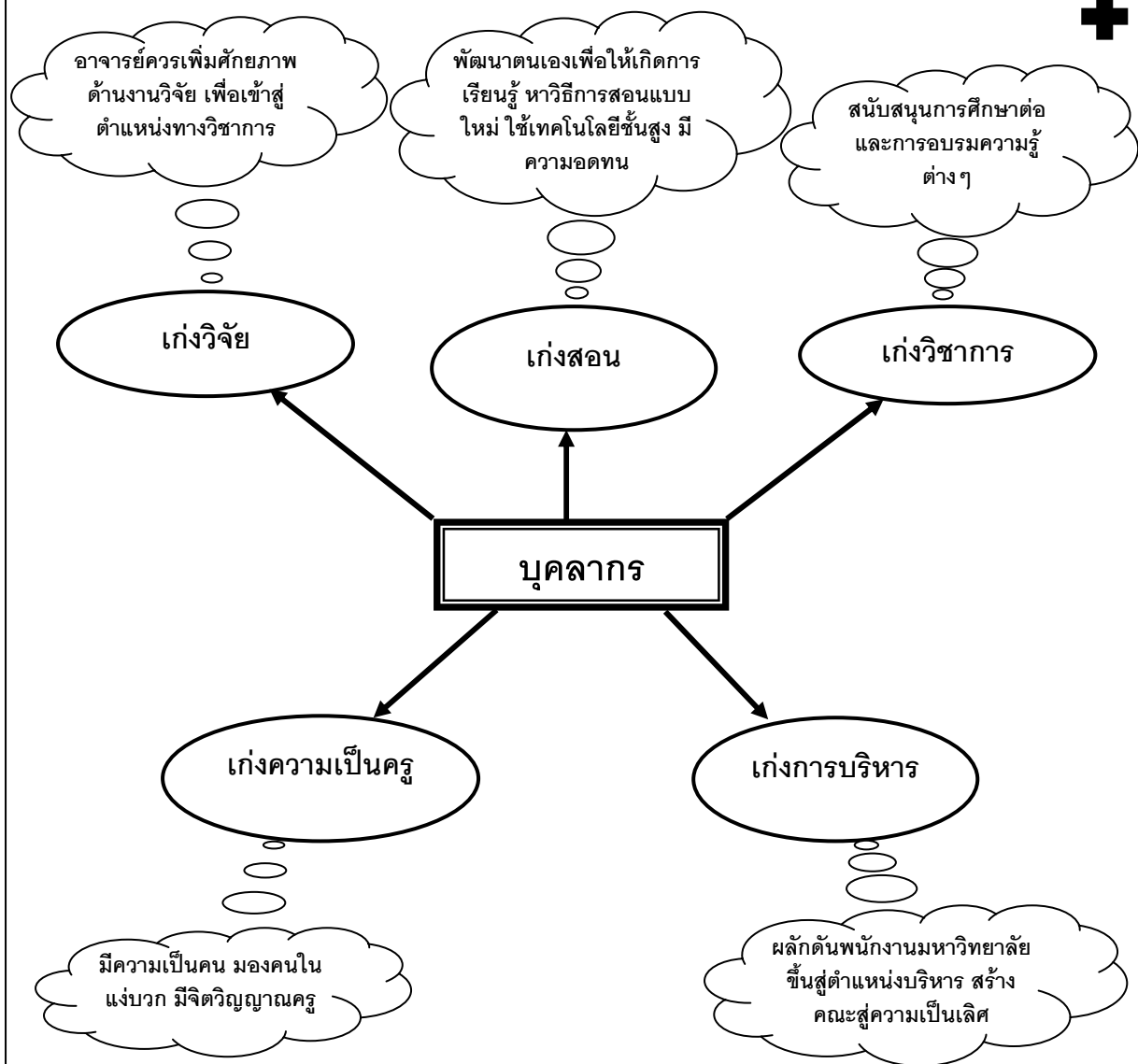
### ภาพอนาคตที่ 3 : การบริหารจัดการด้านระบบของคณะครุศาสตร์

✚ ระบบการทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์ให้มีการทำงานเป็นระบบ ระบบการทำงานที่ดีย่อมส่งผลให้ได้ผลผลิตที่ดีมีคุณภาพในสังคม ระบบเชิงบวกในที่นี้จะหมายถึง ระบบการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะประกอบไปด้วยข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อระบบที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการปรับปรุงหรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ซึ่งใน 10 ปีข้างหน้าหลักสูตรของคณะครุศาสตร์จะต้องมี**หลักสูตรที่เป็นอัตลักษณ์**ของคณะครุศาสตร์ โดยเฉพาะ คือ ด้านวิชาชีพครู เพื่อผลิตนักศึกษาด้านครูที่มีคุณภาพและทำให้นักศึกษาครูเป็นอันดับ 1 ของประเทศได้นอกจากนั้นในอนาคตคณะอาจมีการผลิต**หลักสูตรสองปริญญา** นักศึกษาที่เรียนคณะอื่นอยู่แล้วสามารถมาเรียนคณะครุศาสตร์เพิ่มเติมได้โดยเรียนเพิ่มในด้านวิชาชีพครู เนื่องจากนักศึกษารุ่นใหม่สามารถทำหลายอย่างได้พร้อมกัน เช่น ครูศาสตร์กับอักษรศาสตร์ ครุศาสตร์กับวิทยาศาสตร์ ครุศาสตร์กับนิเทศศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บัณฑิตที่จบไปสามารถใช้วิชาครูในการประกอบอาชีพในสายวิชาหลักได้ เช่น จบไปทำงานด้านนิเทศแต่ก็สามารถสอนผู้อื่นให้ทำงานด้านนิเทศได้เช่นกัน ส่วน**หลักสูตรวิชามนุษย์**ถือเป็นหลักสูตรที่สำคัญเพราะจะช่วยพัฒนาจิตใจ สร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักศึกษา ช่วยผลิตครูที่มีความเป็นมนุษย์ มีความเป็นคน เพราะต้องดำรงชีวิตอยู่ในสังคม วิชามนุษยศาสตร์สอนให้นักศึกษาสามารถรู้เท่าทันคนอื่นและใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้โดยไม่ถูกหลอก **หลักสูตรผลิตครูสู่อาเซียน**เป็นการเตรียมความพร้อมในปี 2558 ที่เราจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน คณะควรมีหลักสูตรที่เน้นด้านการผลิตครูที่มีความรู้ความสามารถโดยเฉพาะในด้านภาษาต่างประเทศเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน **หลักสูตรสร้างเสริมภาวะผู้นำ** (Leadership) ทางการศึกษา เนื่องจากนักศึกษาในปัจจุบันขาดภาวะผู้นำในการทำงาน ไม่กล้าคิด ไม่กล้าตัดสินใจ มักจะเป็นผู้ตามมากกว่า ดังนั้นหลักสูตรนี้จะช่วยส่งเสริมให้นักศึกษามีภาวะผู้นำในการแสดงออกทางวิชาการมากขึ้น และควรมี**หลักสูตรเสริมสร้างความเป็นครู** ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ช่วยสร้างครูที่มีความเป็นครูอย่างแท้จริง มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีจิตสำนึกครู รักในอาชีพครู และมีกระบวนการสร้างเสริมจิตสำนึกครูอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้เลือกอาชีพครูเพราะไม่รู้ว่าจะไปทำอะไร แต่เลือกเพราะรักความเป็นครู ในส่วน**คุณภาพของบัณฑิต** กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ดีย่อมส่งผลถึงคุณภาพของบัณฑิตด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีจึงควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนอย่างจริงจังไม่ว่าจะเป็นการเรียนผ่านทางสังคมเครือข่าย (Social Network) การเรียนผ่านทางโทรศัพท์มือถือ (Mobile Learning) และการเรียนแบบเสมือนจริง (Virtual Learning) ซึ่งจะส่งผลให้บัณฑิตของคณะครุศาสตร์ในอีก 10 ปีข้างหน้าจะต้องเป็น**บัณฑิตที่มีคุณภาพ เก่ง หัวกะทิ** ซึ่งทำได้โดยการสอบคัดเลือกนักศึกษาที่จะเข้าเรียนในด้านวิชาวัดแววจิตใจ วิชาชีพครู และวิชาเอก และควรจำกัดรับนักศึกษาไม่ให้มีมากเกินไปเพื่อให้อาจารย์ผู้สอนมีเวลาในการทำผลงานทางวิชาการมากขึ้น และไม่ให้นักศึกษาคิดค้นตลาด นอกจากนั้นยังช่วยให้คณะสามารถผลิต**บัณฑิตที่เป็นที่ยอมรับของตลาด และมีภาวะผู้นำทางการศึกษา** โดยเฉพาะเป็น**ผู้นำแบบแม่เหล็ก** หรือผู้นำที่มีคนรักใคร่ ศรัทธา เลื่อมใส สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือกันทำงานได้ บัณฑิตต้อง**มีความอดทน มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเป็นครู** คือ การมองคนในแง่บวก และสิ่งสำคัญคือต้องเป็น**บัณฑิตที่พึงประสงค์ในอาเซียน** นอกจากนั้นคณะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตครูโดยจะต้อง**ผลิตครูตามความต้องการของตลาด** โดยดูจากอัตราความต้องการครูในแต่ละสาขาในแต่ละปี และดูจากอัตราในสาขาวิชาที่มีครูเกษียณอายุไปว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อให้การผลิตครูออกมาเหมาะสม ไม่ผลิตครูจนเหลือเป็นภาระต่อสังคม สิ่งต่างๆ ดังกล่าวมานี้จะส่งผลให้ได้บัณฑิตที่มีต้นทุนในการทำงานสูง และมีคุณภาพสูงกว่าต้นทุน นอกจากนั้นต้องทำให้บัณฑิตของคณะฯ ขาดแคลน เป็นที่ต้องการของสังคม เพื่อจะได้มีอำนาจต่อรองในวงการครูมากขึ้น ทำให้ภาครัฐต้องหันมาให้ความสนใจกับสถาบันผลิตครู

■ ส่วนในเชิงลบ ในอีก 10 ปีข้างหน้าจะเกิดผลกระทบต่อคณะครุศาสตร์ คือ **สังคมภายนอกไม่ยอมรับ** เนื่องจากถ้าระบบการเรียนการสอนด้อยคุณภาพ จะส่งผลให้กับบัณฑิตที่ผลิตออกมาเป็นคนไม่มีคุณภาพ เมื่อจบไปเป็นครูก็จะเป็นครูที่ไม่มีคุณภาพตามมาทำให้สังคมไม่ยอมรับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ งบประมาณจากภาครัฐถูกตัด เพราะนักศึกษามาเรียนน้อย ผู้บริหารต้องหาแนวทางในการหางบประมาณมาใช้ในคณะเอง **บัณฑิตด้อยคุณภาพ** เนื่องจากขาดการดูแลทั้งทางด้าน การเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ และการใช้ภาษาต่างประเทศ **หลักสูตรเก่า** ไม่มีการปรับปรุงหลักสูตรเก่าให้ทันสมัยขึ้น และไม่มีการสร้างหลักสูตรใหม่มารองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน **ขาดเอกลักษณ์ของความเป็นครู** ถ้าคณะครุศาสตร์ไม่เข้มแข็งพอ คณะอื่นจะลุกขึ้นมาผลิตครูแทน เพราะเห็นว่าอาชีพครูกำลังเป็นที่ต้องการของสังคม ทำให้การผลิตครูสะเปะสะปะ บัณฑิตที่จบไปขาดรากเหง้าแห่งความเป็นครูที่ดี เพราะผู้สอนไม่ใช่คนที่ เป็นครูที่แท้จริง ไม่ใช่ครูที่สอนคนให้เป็นครู แต่เป็นครูที่สอนให้รู้ด้านวิชาการอย่างเดียว **นักศึกษาครูล้มตลาด** เพราะขณะนี้การเรียนครูเป็นที่นิยมมาก ใครๆ ก็หันมาเรียนด้านครู เพราะได้รับแรงจูงใจด้านเงินเดือน ถ้าคณะครุศาสตร์ยังรับนักศึกษาไม่อื่น ใน 10 ปีข้างหน้า นักศึกษาครูจะล้มตลาดและตกงานเป็นจำนวนมาก เพราะอัตราอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการจะมีน้อยกว่าอัตราบัณฑิตครูที่จบการศึกษามาก ดังนั้น คณะจะต้องหามาตรการในการรับนักศึกษา ต้องมีการสอบคัดเลือกอย่างจริงจัง เพื่อคัดนักศึกษาที่เก่งจริงๆ เข้ามาเรียนครู

**วิธีการป้องกันภาพในเชิงลบ** คือ คณะจะต้องเร่งพัฒนาหลักสูตรแนวใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เพื่อดึงดูดนักศึกษาให้มาเรียนด้านครู ตลอดจนนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ นักศึกษามีความรู้ความสามารถในหลายๆ ด้าน และต้องเน้นด้านภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอนมากกว่านี้ เพื่อผลิตบัณฑิตที่เก่ง ดี มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ต้องการของท้องตลาด และเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน และต้องมีระบบการสอบคัดเลือกนักศึกษาเพื่อคัดนักศึกษาที่เก่งมาเรียนครู

**ภาพอนาคตที่ 4 : การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์**



แผนภาพที่ 18 ภาพอนาคตที่ 4: การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์

#### ภาพอนาคตที่ 4 : การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์

✚ บุคลากรจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการทำงาน สำหรับในอีก 10 ปีข้างหน้าบุคลากรของคณะครุศาสตร์นั้นต้องมีลักษณะ 5ก คือ **เก่งวิจัย** อาจารย์ต้องเพิ่มศักยภาพในด้านงานวิจัย เพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการ เพราะคณะฯ จะมีแต่ตำแหน่งอาจารย์อย่างเดียวไม่ได้ คณะจะเดินต่อไปได้ต้องมีอาจารย์ที่มีศักยภาพเพียงพอ มีความสามารถในการทำวิจัย ค้นคว้านวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อมาตอบสนองสังคม **เก่งสอน** อาจารย์ต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สมัยใหม่ ต้องหาวิธีการสอนแบบใหม่ มีการนำเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาช่วยในระบบการจัดการเรียนการสอน และสิ่งสำคัญคือ อาจารย์ต้องมีความอดทน เนื่องจากความอดทนเป็นคุณสมบัติของครูทุกคนและสังคมประชาธิปไตย **เก่งวิชาการ** อาจารย์ต้องมีการพัฒนาคุณวุฒิที่สูงขึ้น ต้องไม่อยู่กับที่ พยายามหาองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการออกไปอบรมความรู้ต่างๆ กับหน่วยงานภายนอก **เก่งการบริหาร** อาจารย์ในคณะครุศาสตร์ในอนาคตจะเป็นอาจารย์ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมด ดังนั้น ผู้บริหารของคณะฯ ต้องรีบผลักดันอาจารย์ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารแทนข้าราชการที่กำลังจะหมดไป เพื่อเป็นแรงผลักดันให้คณะฯ ผู้มีความเป็นเลิศ เนื่องจากการบริหารงานที่ดีจะทำให้ทุกอย่างสามารถดำเนินไปได้ด้วยดีเช่นกัน **เก่งความเป็นครู** สิ่งสำคัญของบุคลากรในสายสอนคือ ต้องมีความเป็นคน (Humanized Teacher) อาจารย์ต้องมีความเป็นคนจึงจะสอนให้ผู้อื่นเป็นคนได้ อาจารย์ต้องมองคนในแง่บวก (Positive Mental Attitude) โดยเฉพาะกับนักศึกษา ต้องไม่เลือกปฏิบัติ ขอบสอนแต่นักศึกษาที่เรียนเก่ง เอาใจนักศึกษาคือที่เรียนเก่งเท่านั้น ทอดทิ้งและเหยียบย่ำซ้ำเติม นักศึกษาที่เรียนไม่เก่ง อาจารย์ต้องมีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีคุณธรรมจริยธรรมในการสอน มีจิตสำนึกครู มีกระบวนการสร้างเสริมจิตสำนึกครูอย่างต่อเนื่อง

■ ในเชิงลบนั้น ในอีก 10 ปีข้างหน้าสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น คือ **อาชีพครูจะไม่เป็นที่ยกย่องในสังคม** เพราะถ้าอาจารย์ขาดคุณภาพในการสอน ขาดความเป็นครูที่มีจิตวิญญาณครู และจิตสำนึกครูที่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อบัณฑิตครูของประเทศที่จะขาดรากเหง้าของความเป็นครู ทำงานในอาชีพครูเพราะไม่รู้จะไปทำอะไร **ประเทศชาติบริหารงานล้มเหลว** เพราะการศึกษาจัดเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารประเทศ โดยเฉพาะในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ขณะนี้คุณภาพการศึกษาของประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับท้ายๆ ถ้าการศึกษายังไม่พัฒนาจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเฉพาะการติดต่อกับต่างชาติล้มเหลว กลายเป็นประเทศด้อยพัฒนาสู่ประเทศเพื่อนบ้านไม่ได้ นอกจากนั้นอาจเกิดปัญหา **บุคลากรในคณะเกิดความแตกแยก** ไม่รวมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพราะในอนาคตบุคลากรสายสอนของคณะจะมีคุณวุฒิปริญญาเอกทั้งหมด ซึ่งเมื่อมีแต่อาจารย์ปริญญาเอก ก็จะไม่มีการยอมฟังใคร ทุกคนจะเชื่อมั่นในตนเอง ไม่มีการยึดหลักอาวุโส ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างอาจารย์เก่ากับอาจารย์ใหม่ ไม่มีการอยู่ร่วมกันแบบครอบครัว ทุกคนจะอยู่กันอย่างแตกแยก ขาดสามัคคี เกิดการแข่งขันและเห็นแก่ตัวมากขึ้น ไม่มีการยอมทำงานเพื่อคณะแต่จะทำเพื่อตนเองทั้งสิ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ของตนเองเป็นใหญ่

**วิธีการป้องกันภาพในเชิงลบ** คือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรสายสอน เพื่อให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการทำงานวิจัย การอบรมความรู้ต่างๆ และการศึกษาต่อ เมื่อคณะได้บุคลากรที่ดี ย่อมก่อให้เกิดบัณฑิตครูที่ดีตามมาส่งผลให้ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้า นอกจากนั้นคณะควรส่งเสริมให้มีระบบอาจารย์พี่เลี้ยง โดยให้อาจารย์เก่าที่มีอาวุโสเป็นที่ปรึกษาให้กับอาจารย์ใหม่เพื่อลดการเกิดช่องว่างและการแตกแยกระหว่างคณาจารย์

#### ตอนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ออนาคตภาพ

ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากภาพอนาคตในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่ออนาคตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนฯ ตามขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร 2) การสร้างทิศทางขององค์กร และ 3) การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่ออนาคตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ดังนี้

##### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ทำโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง และจุดอ่อน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส และอุปสรรค ของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของคณะ สรุปผลการวิเคราะห์ดังตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการ	จุดแข็ง
ด้านโครงสร้าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะมีการจัดโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปของบุคลากร</li> <li>2. โครงสร้างภายในของคณะมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</li> <li>3. โครงสร้างการบริหารงานไม่ซับซ้อน</li> <li>4. โครงสร้างการบริหารงานครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ</li> </ol>

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

การบริหารจัดการ	จุดแข็ง
ด้านกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาช่วยในการบริหารจัดการได้</li> <li>2. คณะสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน</li> <li>3. คณะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ โดยดูจากผลการประเมินโครงการในแต่ละกลยุทธ์</li> <li>4. คณะมีการสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการทำงานของมหาวิทยาลัยและท้องถิ่น</li> <li>5. คณะมีกลยุทธ์ในการบริหารงาน และมีการจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้</li> </ol>
ด้านระบบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>2. มีระบบการจัดการเรียนการสอนตรงตามที่ตั้งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และคุรุสภากำหนด</li> <li>3. มีการพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน</li> <li>4. หลักสูตรทุกหลักสูตรได้รับการรับรองจาก สกอ.</li> <li>5. มีการนำอุปกรณ์สมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน</li> <li>6. อาจารย์มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน</li> <li>7. มีการประกันคุณภาพระดับคณะและระดับสาขาวิชา และได้รับการรับรองในระดับดี – ดีมาก</li> <li>8. นักศึกษาส่วนใหญ่จะได้รับใบประกอบวิชาชีพครูหลังจากเรียนจบการศึกษาแล้ว</li> <li>9. มีระบบการประเมินการเรียนการสอนทุกภาคเรียน และผลการประเมินการเรียนการสอนอยู่ในระดับดี - ดีมาก</li> <li>10. อาจารย์อุทิศตนและมุ่งมั่นในการทำงาน</li> </ol>



ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

การบริหารจัดการ	จุดแข็ง
	11. มีกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 12. นักศึกษาและศิษย์เก่าได้รับการยกย่องและได้รางวัล 13. บัณฑิตได้รับการประเมินจากนายจ้างอยู่ในระดับดี
ด้านบุคลากร	1. ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการสอบคัดเลือก ทั้งการสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์ 2. ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการของสาขาวิชา 3. ได้บุคลากรสมัยใหม่ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน 4. ได้บุคลากรที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน 5. ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในศาสตร์ของตน สามารถทำงานได้หลายด้าน และมีความถนัดตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 6. คณะมีนโยบายในการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร 7. คณะส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม 8. คณะส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งทางวิชาการโดยการจัดอบรมวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการให้กับบุคลากร

จากตารางที่ 36 พบว่า ผลการวิเคราะห์จุดแข็งของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

ด้านโครงสร้าง มีจุดแข็งที่สำคัญ คือ มีการจัดโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปของบุคลากร โครงสร้างภายในของคณะมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ไม่ซับซ้อน ครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ

ด้านกลยุทธ์ มีจุดแข็งที่สำคัญ คือ มีกลยุทธ์ใหม่ๆ มาช่วยในการบริหารจัดการ นอกจากนั้นยังมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ โดยดูจากผลการประเมินโครงการในแต่ละกลยุทธ์ มีการสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการทำงาน

ของมหาวิทยาลัยและท้องถิ่น มีกลยุทธ์ในการบริหารงาน และมีการจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ด้านระบบ มีจุดแข็งที่สำคัญ คือ มีระบบการทำงานที่ชัดเจน มีระบบการจัดการเรียนการสอนตรงตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และคุรุสภากำหนด มีการพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน หลักสูตรทุกหลักสูตรได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีการนำอุปกรณ์สมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน อาจารย์มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน มีการประกันคุณภาพระดับคณะและระดับสาขาวิชา และได้รับการรับรองในระดับดี – ดีมาก นักศึกษาส่วนใหญ่จะได้รับใบประกอบวิชาชีพครูหลังจากเรียนจบการศึกษาแล้ว มีระบบการประเมินการเรียนการสอนทุกภาคเรียน และผลการประเมินการเรียนการสอนอยู่ในระดับดี – ดีมาก อาจารย์อุทิศตนและมุ่งมั่นในการทำงาน มีกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นักศึกษาและศิษย์เก่าได้รับการยกย่องและได้รางวัล และบัณฑิตได้รับการประเมินจากนายจ้างอยู่ในระดับดี

ด้านบุคลากร มีจุดแข็งที่สำคัญ คือ คณะได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการสอบคัดเลือกทั้งการสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์ ได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการของสาขาวิชา เป็นบุคลากรสมัยใหม่ที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถในศาสตร์ของตน สามารถทำงานได้หลายด้าน และมีความถนัดตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนั้นคณะยังมีนโยบายในการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งทางวิชาการโดยการจัดอบรมวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการให้กับบุคลากร

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อนของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการ	จุดอ่อน
ด้านโครงสร้าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างเปลี่ยนแปลงยาก เพราะต้องจัดตามระบบของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. พนักงานมหาวิทยาลัยไม่รู้จักโครงสร้างขององค์กร เนื่องจากไม่เคยทำงานในระบบราชการ</li> <li>3. โครงสร้างไม่สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบัน</li> <li>4. คณาจารย์ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการยังยึดติดกับระบบการบริหารแบบเดิม ซึ่งเป็นนโยบายของภาครัฐมาบริหารงาน</li> </ol>
ด้านกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรบางท่านไม่เข้าใจเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะเป็นเรื่องที่ไม่ได้บรรจุอยู่ในการเรียนของทุกศาสตร์ได้</li> <li>2. บุคลากรไม่ทราบว่าคณะมีกลยุทธ์อะไรในการบริหารงาน</li> <li>3. บุคลากรไม่สนใจเพราะถือว่ามีผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดทำกลยุทธ์อยู่แล้ว</li> <li>4. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำกลยุทธ์</li> <li>5. ผู้บริหารไม่มีความรู้ในเรื่องการจัดทำกลยุทธ์</li> <li>6. ผู้บริหารไม่ค่อยมีเวลามาควบคุมดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ เนื่องจากมีภาระงานด้านอื่นมาก</li> <li>7. โครงการบางโครงการไม่ได้จัดทำตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้</li> </ol>
ด้านระบบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการใช้วัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปได้ค่อนข้างยาก</li> <li>2. งบประมาณในการซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ</li> <li>3. ขาดอุปกรณ์สมัยใหม่ที่มาช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน</li> <li>4. อุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอ</li> <li>5. อุปกรณ์เก่าและไม่ทันสมัย</li> <li>6. ขาดแคลนงบประมาณ</li> <li>7. บุคลากรยังยึดติดกับระบบการทำงานแบบเดิม</li> <li>8. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ</li> <li>9. บุคลากรใหม่ยังขาดความรู้ในเรื่องการทำประกันคุณภาพ</li> </ol>

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อนของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

การบริหารจัดการ	จุดอ่อน
	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. อาจารย์ได้รับรางวัลทางวิชาการและผลงานวิจัยระดับชาติ/นานาชาติ ยังมีน้อย</li> <li>11. การวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนยังมีน้อย</li> <li>12. พื้นฐานของนักศึกษาที่รับมาใหม่ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ</li> <li>13. ขาดเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนางานด้านการบริหารเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</li> <li>14. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยไม่ให้ความสนใจ</li> </ol>
ด้านบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรที่มีอายุมากมักจะไม่ค่อยให้ความร่วมมือในด้านการพัฒนาความรู้ต่าง ๆ</li> <li>2. บุคลากรที่เข้ามาเริ่มทำงานใหม่ บางคนคิดช้า ทำงานช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ก้าวตามไม่ทันเทคโนโลยี</li> <li>3. บุคลากรไม่เคยทำงานมาก่อน ทำให้ไม่มีประสบการณ์และความรู้ในการทำงาน</li> <li>4. บุคลากรใหม่ไม่เข้าใจในสายบังคับบัญชา มักทำงานข้ามขั้นตอน</li> <li>5. บุคลากรใหม่ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยไม่เข้าใจระบบการทำงานแบบราชการ</li> <li>6. บุคลากรลาออกบ่อย</li> <li>7. บุคลากรมีการขัดแย้งกันในบางครั้ง</li> <li>8. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>9. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีคุณวุฒิปริญญาเอก</li> <li>10. บุคลากรที่เป็นลูกจ้างไม่มีการปรับฐานเงินเดือนเหมือนกับข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย</li> <li>11. ไม่มีสวัสดิการให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้าง</li> </ol>

ตารางที่ 37 ผลการวิเคราะห์จุดอ่อนของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

การบริหารจัดการ	จุดอ่อน
	<p>12. บุคลากรมีภาระงานมากทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้สูงขึ้นได้</p> <p>13. บุคลากรบางส่วนไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง</p> <p>14. การศึกษาต่อของบุคลากรไม่สอดคล้องกับแผนความต้องการของคณะ</p> <p>15. คณะยังไม่มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรง</p>

จากตารางที่ 37 พบว่า ผลการวิเคราะห์จุดอ่อนของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

ด้านโครงสร้าง มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ โครงสร้างเปลี่ยนแปลงยาก เพราะต้องจัดตามระบบของมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยไม่รู้จักโครงสร้างขององค์กร เนื่องจากไม่เคยทำงานในระบบราชการ โครงสร้างไม่สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบัน และคณาจารย์ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการยังยึดติดกับระบบการบริหารแบบเดิม ซึ่งเป็นนโยบายของภาครัฐมาบริหารงาน

ด้านกลยุทธ์ มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ บุคลากรบางท่านไม่เข้าใจเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะเป็นเรื่องที่ไม่ได้บรรจุอยู่ในการเรียนของทุกศาสตร์ และไม่ทราบว่าคณะมีกลยุทธ์อะไรในการบริหารงาน จึงไม่สนใจเพราะถือว่าผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดทำกลยุทธ์อยู่แล้ว ไม่ให้ความสำคัญและความร่วมมือในการจัดทำกลยุทธ์ นอกจากนั้นผู้บริหารยังไม่มีความรู้ในเรื่องการจัดทำกลยุทธ์ และไม่มีเวลามาควบคุมดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ เนื่องจากมีภาระงานด้านอื่นมาก ทำให้โครงการบางโครงการไม่ได้จัดทำตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

ด้านระบบ มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ มีการใช้วัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปได้ค่อนข้างยาก งบประมาณในการซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ ขาดอุปกรณ์สมัยใหม่ที่มาช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน อุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอ อุปกรณ์เก่าและไม่ทันสมัย ขาดแคลนงบประมาณ บุคลากรยังยึดติดกับระบบการทำงานแบบเดิม และไม่ให้ความร่วมมือ ส่วนบุคลากรใหม่ยังขาดความรู้ในเรื่องการทำประกัน

คุณภาพ นอกจากนั้นอาจารย์ได้รับรางวัลทางวิชาการและมีงานวิจัยระดับชาติ/นานาชาติยังมีน้อย การวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนยังมีน้อย พื้นฐานของนักศึกษาที่รับมาใหม่ อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ขาดเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนางาน ด้านการบริหารเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยไม่ให้ความสนใจ

ด้านบุคลากร มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ บุคลากรที่มีอายุมากมักจะไม่ค่อยให้ความร่วมมือใน ด้านการพัฒนาความรู้ต่างๆ ส่วนบุคลากรที่เข้ามาเริ่มทำงานใหม่ บางคนคิดช้า ทำงานช้า ไม่ทัน ต่อเหตุการณ์ ก้าวตามไม่ทันเทคโนโลยี บุคลากรไม่เคยทำงานมาก่อน ทำให้ไม่มีประสบการณ์และความรู้ในการทำงาน บุคลากรใหม่ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยไม่เข้าใจในสายบังคับบัญชา มัก ทำงานข้ามขั้นตอน ไม่เข้าใจระบบการทำงานแบบราชการ บุคลากรลาออกบ่อย มีการขัดแย้งกัน ในบางครั้ง นอกจากนั้นบุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการและไม่มีคุณวุฒิปริญญาเอก ส่วนบุคลากรที่เป็นลูกจ้างไม่มีการปรับฐานเงินเดือนเหมือนกับข้าราชการและพนักงาน มหาวิทยาลัย และไม่มีสวัสดิการให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้าง บุคลากรบางส่วนมีภาระ งานมากทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้สูงขึ้นได้ และไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนา ตนเอง ส่วนบุคลากรที่ศึกษาต่อก็เลือกสาขาวิชาที่ไม่สอดคล้องกับแผนความต้องการของคณะ และคณะยังไม่มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรง

### ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์โอกาสของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการ	โอกาส
ด้านโครงสร้าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำแนวคิดและหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้กับระบบราชการ เพื่อให้ภาคราชการมีสมรรถนะสูง สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา</li> <li>2. การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวมากขึ้น</li> <li>3. การประยุกต์ใช้การทำงานต่างๆ จากหลักการบริหารของภาครัฐกิจ</li> </ol>

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์โอกาสของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

การบริหารจัดการ	โอกาส
ด้านกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐบาลสนับสนุนกลยุทธ์ในการบริหารงานของคณะ</li> <li>2. มหาวิทยาลัยให้อิสระในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของคณะ</li> <li>3. ท้องถิ่นให้ความร่วมมือกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของคณะ</li> </ol>
ด้านระบบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รัฐจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการจัดการเรียนการสอนและการทำโครงการ</li> <li>2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นผู้ดูแลมาตรฐานในเรื่องการจัดการเรียนการสอนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ</li> <li>3. ศรุตสภาเป็นผู้ดูแลเรื่องการให้ใบประกอบวิชาชีพครูกับนักศึกษาที่สอบผ่านตามมาตรฐานของศรุตสภา</li> <li>4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีการกำกับดูแลเรื่องการทำประกันคุณภาพของคณะ เพื่อให้คณะมีมาตรฐานทางการศึกษา</li> <li>5. หน่วยงานภายนอกมีความพึงพอใจในการทำงานของบัณฑิตอยู่ในระดับมาก</li> <li>6. มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณด้านงานวิจัย</li> </ol>
ด้านบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีนโยบายของประเทศด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ</li> <li>2. การร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร</li> <li>3. มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงาน</li> <li>4. มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้ทุนในการศึกษาต่อ</li> <li>5. การจัดอบรมวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นวิทยากร</li> <li>6. มหาวิทยาลัยสนับสนุนพนักงานมหาวิทยาลัยในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร</li> </ol>

จากตารางที่ 38 พบว่า ผลการวิเคราะห์โอกาสของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

ด้านโครงสร้าง มีโอกาสที่สำคัญ คือ การนำแนวคิดและหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้กับระบบราชการ เพื่อให้ภาคราชการมีสมรรถนะสูงสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตลอดเวลา การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวมากขึ้น และการประยุกต์ใช้การทำงานต่างๆ จากหลักการบริหารของภาคธุรกิจ

ด้านกลยุทธ์ มีโอกาสที่สำคัญ คือ รัฐบาลสนับสนุนกลยุทธ์ในการบริหารงานของคณะมหาวิทยาลัยให้อิสระในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของคณะ และท้องถิ่นให้ความร่วมมือกับการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของคณะ

ด้านระบบ มีโอกาสที่สำคัญ คือ รัฐจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของการจัดการเรียนการสอนและการทำโครงการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นผู้ดูแลมาตรฐานในเรื่องการจัดการเรียนการสอนตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิฯ คุณรฐภาเป็นผู้ดูแลเรื่องการให้ใบประกอบวิชาชีพครูกับนักศึกษาที่สอบผ่านตามมาตรฐานของคุณรฐภา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีการกำกับดูแลเรื่องการทำประกันคุณภาพของคณะ เพื่อให้คณะมีมาตรฐานทางการศึกษา หน่วยงานภายนอกมีความพึงพอใจในการทำงานของบัณฑิตอยู่ในระดับมาก และมหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณด้านงานวิจัย

ด้านบุคลากร มีโอกาสที่สำคัญ คือ มีนโยบายของประเทศด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ การร่วมมือกับองค์กรภายนอกในการพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการคัดเลือกคนเก่งเข้ามาทำงาน มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้ทุนในการศึกษาต่อ การจัดอบรมวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เป็นวิทยากร และมหาวิทยาลัยสนับสนุนพนักงานมหาวิทยาลัยในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร



ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์อุปสรรคของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

การบริหารจัดการ	อุปสรรค
ด้านโครงสร้าง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ทำให้การบริหารของมหาวิทยาลัยเกิดภาวะชะงักงันทางการบริหาร เพราะผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เวลาในการปรับตัวศึกษางาน และทำความเข้าใจกับนโยบายการบริหาร งานใหม่ ทำให้การทำงานของคณะเกิดความล่าช้าตามมา เนื่องจากขาดความชัดเจนในการทำงาน</li> <li>2. กฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น</li> </ol>
ด้านกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท้องถิ่นไม่ให้ความร่วมมือในการทำโครงการต่างๆ ของคณะ</li> <li>2. การกำกับดูแลจากหน่วยงานภาครัฐทำให้คณะขาดอิสระในการบริหารงานด้านกลยุทธ์</li> <li>3. งบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐน้อย เนื่องจากมีนักศึกษาสมัครเรียนน้อย</li> </ol>
ด้านระบบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาช่วย เพื่อให้ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่น</li> <li>2. งบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐน้อยลง</li> <li>3. ครูสภาเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย เจ้าหน้าที่ของครูสภาให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง</li> <li>4. หน่วยงานภายนอกไม่ยอมรับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> </ol>
ด้านบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาครัฐไม่มีนโยบายในการให้บำเหน็จบำนาญ และสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้าง จึงทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างลาออกบ่อย</li> <li>2. ขาดผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาในบางสาขาวิชาเพื่อการสร้างผลงานทางวิชาการ</li> <li>3. มหาวิทยาลัยไม่มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร</li> <li>4. ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา</li> </ol>

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์อุปสรรคของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ (ต่อ)

การบริหารจัดการ	อุปสรรค
	<p>5. นโยบายรัฐบาลไม่สนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน หรืออบรมสัมมนาในต่างประเทศ</p> <p>6. นโยบายรัฐบาลไม่ให้อัตรามาทดแทนอาจารย์ที่เกษียณ ทำให้ขาดอัตรากำลัง</p>

จากตารางที่ 39 พบว่า ผลการวิเคราะห์อุปสรรคของการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

ด้านโครงสร้าง มีอุปสรรคที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของมหาวิทยาลัย ทำให้การบริหารของมหาวิทยาลัยเกิดภาวะชะงักงันทางการบริหาร เพราะผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เวลาในการปรับตัวศึกษางาน และทำความเข้าใจกับนโยบายการบริหารงานใหม่ ทำให้การทำงานของคณะเกิดความล่าช้าตามมา เนื่องจากขาดความชัดเจนในการทำงาน และกฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

ด้านกลยุทธ์ มีอุปสรรคที่สำคัญ คือ ท้องถิ่นไม่ให้ความร่วมมือในการทำโครงการต่างๆ ของคณะ การกำกับดูแลจากหน่วยงานภาครัฐทำให้คณะขาดอิสระในการบริหารงานด้านกลยุทธ์ และงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐน้อย เนื่องจากมีนักศึกษาสมัครเรียนน้อย

ด้านระบบ มีอุปสรรคที่สำคัญ คือ การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาช่วย เพื่อให้ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยอื่น งบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐน้อยลง คุรุสภาเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย เจ้าหน้าที่ของคุรุสภาให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง และหน่วยงานภายนอกไม่ยอมรับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ด้านบุคลากร มีอุปสรรคที่สำคัญ คือ ภาครัฐไม่มีนโยบายในการให้บำเหน็จบำนาญ และสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้าง จึงทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างลาออกบ่อย ขาดผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาในบางสาขาวิชาเพื่อการสร้างผลงานทางวิชาการ มหาวิทยาลัยไม่มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา นโยบายของรัฐบาลไม่สนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน หรืออบรมสัมมนาในต่างประเทศ และรัฐบาลมีนโยบายไม่ให้อัตรามาทดแทนอาจารย์ที่เกษียณ ทำให้ขาดอัตรากำลัง

## 2. การสร้างทิศทางขององค์กร

การสร้างทิศทางขององค์กรสามารถทำได้โดยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) มากำหนดทิศทางของกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในการกำหนดทิศทางขององค์กรให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์เพื่อการสร้างทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<b>ด้านโครงสร้าง</b>		
<b>โอกาส (O)</b>	<b>SO</b> 1. พัฒนาโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย ให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน (S1, O1) 2. พัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้ไม่เกิดการทับซ้อนและครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ (S3, S4, O4)	<b>WO</b> 1. ส่งเสริมให้มีการนำแนวทางการบริหารงานทางธุรกิจมาใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารงานสะดวกยิ่งขึ้น (W1, O1, O3) 2. ผลักดันให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการบริหารงานให้สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบันมากขึ้น (W3, O2)
<b>อุปสรรค (T)</b>	<b>ST</b> 1. ส่งเสริมให้มีโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย (S1, T1) 2. พัฒนาโครงสร้างเดิมให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น (S3, T2) 3. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารแบบเก่ามาเป็นโครงสร้างการบริหารแบบใหม่ เพื่อให้การทำงานมีความยืดหยุ่น และทันต่อโลกปัจจุบัน (S2, T1)	<b>WT</b> 1. พัฒนาโครงสร้างการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (W1, T2) 2. พัฒนาโครงสร้างให้สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบัน (W3, T1, T2)

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์เพื่อการสร้างทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการด้าน  
โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<b>ด้านกลยุทธ์</b>		
<b>โอกาส (O)</b>	<b>SO</b> 1. สร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกา ทำงานของมหาวิทยาลัยและท้องถิ่นใน ปัจจุบัน โดยนำสภาพความต้องการ ของท้องถิ่นมาเป็นส่วนหนึ่งในการ จัดทำกลยุทธ์ของคณะ (S2, S4, O3) 2. สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับ สภาพการทำงานในปัจจุบัน โดยมีการ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก (S1, S2, O1, O3) 3. จัดทำกลยุทธ์ในการบริหารงาน ร่วมกับบุคลากรของคณะ โดยนำกล ยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นต้นแบบ ในการทำกลยุทธ์ของคณะ (S3, S5, O2)	<b>WO</b> 1. จัดอบรมวิธีการทำกลยุทธ์ให้กับ บุคลากร (W1, W2, W3, W4, O1) 2. พัฒนาความรู้ในเรื่องการจัดทำกล ยุทธ์ให้กับผู้บริหาร (W5, W6, O1, O2)
<b>อุปสรรค (T)</b>	<b>ST</b> 1. ส่งเสริมให้มีการจัดทำโครงการให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับสภาพการทำงานใน ปัจจุบัน (S2, S5, T1) 2. จัดทำกลยุทธ์ในการบริหารงานของ คณะให้สอดคล้องกับงบประมาณ สนับสนุนจากภาครัฐ (S1, S5, T3)	<b>WT</b> 1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เรื่อง กลยุทธ์ (W2, W3, W4, W6, T2) 2. จัดสรรงบประมาณที่ได้รับการ สนับสนุนจากรัฐบาล เพื่อนำมาจัดทำ โครงการให้ครอบคลุมตามแผนกลยุทธ์ที่ วางไว้ (W7, T3)

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์เพื่อการสร้างทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการด้าน  
โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	3. จัดทำโครงการต่างๆ ของคณะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (S4, S5, T1)	
<b>ด้านระบบ</b>		
โอกาส (O)	<p style="text-align: center;"><b>SO</b></p> 1. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานตรงตามหลักสูตรที่ได้รับการรับรองและได้มาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และคุรุสภา (S1, S2, S4, S6, S9, S10, O2, O3) 2. พัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน และตรงตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (S3, S4, O2) 3. จัดหาอุปกรณ์สมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (S5, O1) 4. การรับรองจากคุรุสภา (S8, O3)	<p style="text-align: center;"><b>WO</b></p> 1. จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในการซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนและจัดหาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (W2, W13, O1) 2. สร้างระบบการทำงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน (W1, W7, W8, O1) 3. ส่งเสริมอาจารย์ให้มีการทำงานวิจัยทั้งในระดับชาติ/นานาชาติเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน และสนับสนุนงบประมาณด้านงานวิจัยเพิ่มขึ้น (W10, W11, O6)

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์เพื่อการสร้างทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการด้าน  
โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	5. จัดทำการประกันคุณภาพระดับคณะ และระดับสาขาวิชาตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด (S7, O4) 6. หน่วยงานภายนอกมีความพึงพอใจในการทำงานของบัณฑิตของคณะครุศาสตร์อยู่ในระดับมาก (S6, S10, S12, S13, O5)	
<b>อุปสรรค (T)</b>	<b>ST</b> 1. จัดหาอุปกรณ์สมัยใหม่และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการเรียนการสอน (S5, T1, T2) 2. สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (S11, T1, T2)	<b>WT</b> 1. จัดหางบประมาณในการจัดการเรียนการสอนเพิ่มเติม (W6, T2) 2. ส่งเสริมให้มีอุปกรณ์สมัยใหม่ที่มาช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน (W3, W4, W5, T1, T2) 3. จัดให้มีการอบรมเรื่องการทำประกันคุณภาพให้กับบุคลากรใหม่ (W9, T4) 4. พัฒนาองค์ความรู้ด้านการทำวิจัยให้กับอาจารย์ (W10, W11, T1) 5. พัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของภายนอก (W12, T4)

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์เพื่อการสร้างทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการด้าน  
โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
<b>ด้านบุคลากร</b>		
<b>โอกาส (O)</b>	<b>SO</b> 1. พัฒนาระบบการรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน (S1, O3) 2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสออกไปอบรมความรู้ภายนอกเพิ่มเติม (S3, S4, S7, O1, O2) 3. พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้สูงขึ้นในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ (S2, O1, O2) 4. จัดอบรมวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นวิทยากรให้กับบุคลากรของคณะ (S8, O5) 5. ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้มีความสามารถให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (S5, O6)	<b>WO</b> 1. จัดอบรมให้ความรู้ต่างๆ แก่บุคลากรทั้งเก่าและใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มากขึ้น (W2, W3, W4, W5, O2) 2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งทางวิชาการ (W8, O5) 3. กำหนดนโยบายการให้ทุนในการศึกษาต่อให้ชัดเจน (W9, O4) 4. ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของคณะให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยงานของคณะ (W1, W7, O1, O3)
<b>อุปสรรค (T)</b>	<b>ST</b> 1. จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ (S7, T1) 2. สนับสนุนนโยบายการศึกษาต่อของบุคลากรเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ (S6, T1, T3) 3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งทางวิชาการ (S8, T2)	<b>WT</b> 1. ปรับปรุงระบบการให้สวัสดิการกับพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้าง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน (W6, W10, W11, T1) 2. จัดหาทุนสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกที่ต่างประเทศ (W9, T5)

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์เพื่อการสร้างทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการด้าน  
โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ (ต่อ)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
		<p>3. จัดหาบุคลากรสายสอนเพิ่มเติม เพื่อแบ่งเบาภาระการสอนของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ (W12, T4, T6)</p> <p>4. จัดตั้งคณะกรรมการของคณะที่จะรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรง (W13, W15, T3)</p> <p>5. จัดตั้งคณะกรรมการที่จะรับผิดชอบดูแลและให้คำแนะนำในการเลือกสาขาวิชาที่เหมาะสมต่อการศึกษาคือต่อ (W14, W15, T3)</p>

จากตารางที่ 40 พบว่า ผลการวิเคราะห์เพื่อการสร้างทิศทางขององค์กรในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังนี้

**ด้านโครงสร้าง** แบ่งออกเป็นสถานการณ์ดังนี้

**สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)** ได้แก่ 1) พัฒนาโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย ให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน (S1, O1) และ 2) พัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้ไม่เกิดการซ้ำซ้อนและครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ (S3, S4, O4)

**สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – โอกาส)** ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้มีการนำแนวทางการบริหารงานทางธุรกิจมาใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารงานสะดวกยิ่งขึ้น (W1, O1, O3) และ 2) ผลักดันให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการบริหารงานให้สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบันมากขึ้น (W3, O2)



**สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง – อุปสรรค)** ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้มีโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย (S1, T1) 2) พัฒนาโครงสร้างเดิมให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น (S3, T2) และ 3) ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารแบบเก่ามาเป็นโครงสร้างการบริหารงานแบบใหม่ เพื่อให้การทำงานมีความยืดหยุ่น และทันต่อโลกปัจจุบัน (S2, T1)

**สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน – อุปสรรค)** ได้แก่ 1) พัฒนาโครงสร้างการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (W1, T2) และ 2) พัฒนาโครงสร้างให้สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบัน (W3, T1, T2)

**ด้านกลยุทธ์** แบ่งออกเป็นสถานการณ์ดังนี้

**สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)** ได้แก่ 1) สร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการทำงานของมหาวิทยาลัยและท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยนำสภาพความต้องการของท้องถิ่นมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำกลยุทธ์ของคณะ (S2, S4, O3) 2) สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน โดยมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก (S1, S2, O1, O3) และ 3) จัดทำกลยุทธ์ในการบริหารงานร่วมกับบุคลากรของคณะ โดยนำกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นต้นแบบในการทำกลยุทธ์ของคณะ (S3, S5, O2)

**สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – โอกาส)** ได้แก่ 1) จัดอบรมวิธีการทำกลยุทธ์ให้กับบุคลากร (W1, W2, W3, W4, O1) และ 2) พัฒนาความรู้ในเรื่องการจัดทำกลยุทธ์ให้กับผู้บริหาร (W5, W6, O1, O2)

**สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง – อุปสรรค)** ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้มีการจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้และสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน (S2, S5, T1) 2) จัดทำกลยุทธ์ในการบริหารงานของคณะให้สอดคล้องกับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ (S1, S5, T3) และ 3) จัดทำโครงการต่างๆ ของคณะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (S4, S5, T1)

**สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน – อุปสรรค)** ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เรื่องกลยุทธ์ (W2, W3, W4, W6, T2) และ 2) จัดสรรงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล เพื่อนำมาจัดทำโครงการให้ครอบคลุมตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ (W7, T3)

**ด้านระบบ** แบ่งออกเป็นสถานการณ์ดังนี้

**สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)** ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานตรงตามหลักสูตรที่ได้รับการรับรอง และได้มาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และคุรุสภา (S1, S2, S4, S6, S9, S10, O2, O3) 2) พัฒนาหลักสูตรเพื่อให้

สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน และตรงตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (S3, S4, O2) 3) จัดหาอุปกรณ์สมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (S5, O1) 4) การรับรองจากคุรุสภา (S8, O3) 5) จัดทำการประกันคุณภาพระดับคณะ และระดับสาขาวิชาตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด (S7, O4) และ 6) หน่วยงานภายนอกมีความพึงพอใจในการทำงานของบัณฑิตของคณะครุศาสตร์อยู่ในระดับมาก (S6, S10, S12, S13, O5)

**สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – โอกาส)** ได้แก่ 1) จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในการซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนและจัดหาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (W2, W13, O1) 2) สร้างระบบการทำงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน (W1, W7, W8, O1) และ 3) ส่งเสริมอาจารย์ให้มีการทำงานวิจัยทั้งในระดับชาติ/นานาชาติเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนและสนับสนุนงบประมาณด้านงานวิจัยเพิ่มขึ้น (W10, W11, O6)

**สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง – อุปสรรค)** ได้แก่ 1) จัดหาอุปกรณ์สมัยใหม่และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการเรียนการสอน (S5, T1, T2) และ 2) สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (S11, T1, T2)

**สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน – อุปสรรค)** ได้แก่ 1) จัดหางบประมาณในการจัดการเรียนการสอนเพิ่มเติม (W6, T2) 2) ส่งเสริมให้มีอุปกรณ์สมัยใหม่ที่มาช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน (W3, W4, W5, T1, T2) 3) จัดให้มีการอบรมเรื่องการทำประกันคุณภาพให้กับบุคลากรใหม่ (W9, T4) 4) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการทำวิจัยให้กับอาจารย์ (W10, W11, T1) และ 5) พัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของภายนอก (W12, T4)

**ด้านบุคลากร** แบ่งออกเป็นสถานการณ์ดังนี้

**สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)** ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน (S1, O3) 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสออกไปอบรมความรู้ภายนอกเพิ่มเติม (S3, S4, S7, O1, O2) 3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้สูงขึ้นในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ (S2, O1, O2) 4) จัดอบรมวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นวิทยากรให้กับบุคลากรของคณะ (S8, O5) และ 5) ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้มีความสามารถให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (S5, O6)

**สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – โอกาส)** ได้แก่ 1) จัดอบรมให้ความรู้ต่างๆ แก่บุคลากรทั้งเก่าและใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มากขึ้น (W2, W3, W4, W5, O2) 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งทางวิชาการ (W8, O5) 3) กำหนดนโยบายการให้ทุนในการศึกษาต่อให้ชัดเจน

(W9, O4) และ 4) ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของคณะให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยงานของคณะ (W1, W7, O1, O3)

**สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง – อุปสรรค)** ได้แก่ 1) จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ (S7, T1) 2) สนับสนุนนโยบายการศึกษาต่อของบุคลากร เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ (S6, T1, T3) และ 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งทางวิชาการ (S8, T2)

**สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน – อุปสรรค)** ได้แก่ 1) ปรับปรุงระบบการให้สวัสดิการกับพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้าง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน (W6, W10, W11, T1) 2) จัดหาทุนสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกที่ต่างประเทศ (W9, T5) 3) จัดหาบุคลากรสายสอนเพิ่มเติม เพื่อแบ่งเบาภาระการสอนของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ (W12, T4, T6) 4) จัดตั้งคณะกรรมการของคณะที่จะรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรง (W13, W15, T3) และ 5) จัดตั้งคณะกรรมการที่จะรับผิดชอบดูแลและให้คำแนะนำในการเลือกสาขาวิชาที่เหมาะสมต่อการศึกษาต่อ (W14, W15, T3)

### 3. การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร

การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix มาสรุปเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ กลยุทธ์ แผนงาน และนำเสนอโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่จะใช้ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพที่กำหนดไว้ สำหรับรายละเอียดของกลยุทธ์ในด้านต่างๆ สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 41 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (โครงสร้างเชิงสร้างสรรค์)

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ
1. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ	1.1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะให้มีความยืดหยุ่น ครอบคลุมทุกภารกิจ ไม่ซับซ้อนและสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันและมหาวิทยาลัย (SO1, SO2, ST1, ST2, ST3, WO1, WT1, WT2)	1.1.1 โครงการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ 1.1.2 โครงการพัฒนาผู้บริหารแบบ CEO 1.1.3 โครงการส่งเสริมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาไทย 1.1.4 โครงการพัฒนาการบริหารงานองค์กรตามแนวทางของพหุวัฒนธรรม 1.1.5 โครงการจัดการบริหารงานองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
	1.2 พัฒนาศักยภาพโครงสร้างองค์กร (WO1)	1.2.1 โครงการพัฒนาโครงสร้างองค์กรสู่การบริหารที่คล่องตัว

ตารางที่ 41 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (กลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์)

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ
1. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานของคณะ	1.1 พัฒนากลยุทธ์ของคณะที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามจุดเน้นและจุดเด่นของมหาวิทยาลัย (SO1, SO3) 1.2 ปรับปรุงกลยุทธ์ของคณะที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสภาพการทำงานในปัจจุบัน (SO1, ST1, ST3, WT1)	1.1.1 โครงการสร้างกลยุทธ์สู่การบริหารงานที่เป็นเลิศ 1.2.1 โครงการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จสู่ท้องถิ่น 1.2.2 โครงการบริการวิชาการให้ความรู้กับท้องถิ่น 1.2.3 โครงการสร้างงานวิจัยร่วมกับท้องถิ่น 1.2.4 โครงการส่งเสริมการสร้างผลผลิตจากงานวิจัยสู่ท้องถิ่น
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์	2.1 ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้และมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ของคณะ (SO3, WO1, WO2, WT1)	2.1.1 โครงการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการจัดทำกลยุทธ์ 2.1.2 โครงการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2.1.3 โครงการสร้างสำนักขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ตารางที่ 41 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคุณภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการด้านระบบของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า (ระบบเชิงสร้างสรรค์)

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ
1. การส่งเสริมด้านหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอน	1.1 พัฒนาระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ (SO1, SO2, SO4)  1.2 พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพหลักสูตร (SO5)	1.1.1 โครงการพัฒนาหลักสูตรตามอัตลักษณ์ของคณะ 1.1.2 โครงการพัฒนาหลักสูตรสองปริญญา 1.1.3 โครงการพัฒนาหลักสูตรวิชาคน 1.1.4 โครงการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างความเป็นครู 1.1.5 โครงการพัฒนาหลักสูตรสร้างเสริมภาวะผู้นำ 1.1.6 โครงการพัฒนาหลักสูตรผลิตครูสู่อาเซียน 1.2.1 โครงการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพหลักสูตร
2. การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	2.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน (SO3, ST1, ST2, WO1, WT1, WT2)	2.1.1 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

ตารางที่ 41 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร (ต่อ)

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ
3. การส่งเสริมด้านคุณภาพบัณฑิต	3.1 พัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูงและได้คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ (SO6, WT5)	3.1.1 โครงการพัฒนามาตรฐานบัณฑิตคณะครุศาสตร์สุโขทัย 3.1.2 โครงการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตสู่ความเป็นเลิศ 3.1.3 โครงการพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3.1.4 โครงการพัฒนาบัณฑิตให้มีภาวะผู้นำ 3.1.5 โครงการเสริมสร้างจิตสำนึกครู
4. การส่งเสริมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	4.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เรื่อง การประกันคุณภาพ (SO5, WT3)	4.1.1 โครงการพัฒนาระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ

ตารางที่ 41 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อันดับคุณภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร (ต่อ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (บุคลากรเชิงสร้างสรรค์)

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ
1. ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล	1.1 พัฒนาระบบและกลไกการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ (SO1, WO4, WT3)	1.1.1 โครงการสรรหาและพัฒนาบุคลากรและอ้างไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ
2. ระบบและกลไกการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	2.1 พัฒนาระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน (WT1)	2.1.1 โครงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร
3. ระบบและกลไกการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร	3.1 พัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอน (SO2, ST1, WO1) 3.2 พัฒนาระบบและกลไกการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ (SO4, ST3) 3.3 ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรสู่ตำแหน่งบริหาร (SO5) 3.4 พัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (WO3, WT4) 3.5 ยกกระดับบุคลากรให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น (SO3, ST2, WO3, WT2)	3.1.1 โครงการอบรมความรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร 3.1.2 โครงการส่งเสริมความเป็นครู 3.2.1 โครงการส่งเสริมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ 3.3.1 โครงการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งบริหาร 3.4.1 โครงการพัฒนาศักยภาพด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 3.5.1 โครงการส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น

จากตารางที่ 41 พบว่ากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อันดับคุณภาพในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (โครงสร้างเชิงสร้างสรรค์)

**กลยุทธ์ที่ 1** การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ

**แผนงานที่ 1.1** ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะให้มีความยืดหยุ่น  
ครอบคลุมทุกภารกิจ ไม่ซับซ้อนและสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันและมหาวิทยาลัย

**โครงการที่ 1.1.1** โครงการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานสู่ความเป็น  
เลิศ

**โครงการที่ 1.1.2** โครงการพัฒนาผู้บริหารแบบ CEO

**โครงการที่ 1.1.3** โครงการส่งเสริมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาไทย

**โครงการที่ 1.1.4** โครงการพัฒนาการบริหารงานองค์กรตามแนวทาง  
ของพหุวัฒนธรรม

**โครงการที่ 1.1.5** โครงการจัดการบริหารงานองค์กรโดยยึดหลักธรรมา  
ภิบาล

**แผนงานที่ 1.2** พัฒนาศักยภาพโครงสร้างองค์กร

**โครงการ** โครงการพัฒนาโครงสร้างองค์กรสู่การบริหารที่คล่องตัว

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏในทศวรรษหน้า (กลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์)

**กลยุทธ์ที่ 1** การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานของคณะ

**แผนงานที่ 1.1** พัฒนากลยุทธ์ของคณะที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามจุดเน้นและ  
จุดเด่นของมหาวิทยาลัย

**โครงการ** โครงการสร้างกลยุทธ์สู่การบริหารงานที่เป็นเลิศ

**แผนงานที่ 1.2** ปรับปรุงกลยุทธ์ของคณะที่สอดคล้องกับความต้องการของ  
ท้องถิ่นและสภาพการทำงานในปัจจุบัน

**โครงการที่ 1.2.1** โครงการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานที่มุ่งเน้นความ  
สำเร็จสู่ท้องถิ่น

**โครงการที่ 1.2.2** โครงการบริการวิชาการให้ความรู้กับท้องถิ่น

**โครงการที่ 1.2.3** โครงการสร้างงานวิจัยร่วมกับท้องถิ่น

โครงการที่ 1.2.4 โครงการส่งเสริมการสร้างผลผลิตจากงานวิจัยสู่  
ท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์

แผนงานที่ 2.1 ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ และมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์

ของคณะ

โครงการที่ 2.1.1 โครงการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการจัดทำ

กลยุทธ์

โครงการที่ 2.1.2 โครงการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

โครงการที่ 2.1.3 โครงการสร้างสำนักขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการด้านระบบของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏในทศวรรษหน้า (ระบบเชิงสร้างสรรค์)

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมด้านหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอน

แผนงานที่ 1.1 พัฒนาระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ

โครงการที่ 1.1.1 โครงการพัฒนาหลักสูตรตามอัตลักษณ์ของคณะ

โครงการที่ 1.1.2 โครงการพัฒนาหลักสูตรสองปริญญา

โครงการที่ 1.1.3 โครงการพัฒนาหลักสูตรวิชาคน

โครงการที่ 1.1.4 โครงการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างความเป็นครู

โครงการที่ 1.1.5 โครงการพัฒนาหลักสูตรสร้างเสริมภาวะผู้นำ

โครงการที่ 1.1.6 โครงการพัฒนาหลักสูตรผลิตครูสู่อาเซียน

แผนงานที่ 1.2 พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพหลักสูตร

โครงการ โครงการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพหลักสูตร

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้อ

แผนงานที่ 2.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน

โครงการ โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์

กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมด้านคุณภาพบัณฑิต

แผนงานที่ 3.1 พัฒนาคณาจารย์ที่พึงประสงค์ให้มีสมรรถนะสูงและได้คุณลักษณะของ

บัณฑิตที่พึงประสงค์

อาเซียน

โครงการที่ 3.1.1 โครงการพัฒนามาตรฐานบัณฑิตคณะครุศาสตร์สู่

โครงการที่ 3.1.2 โครงการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตสู่ความเป็นเลิศ

โครงการที่ 3.1.3 โครงการพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

โครงการที่ 3.1.4 โครงการพัฒนาบัณฑิตให้มีภาวะผู้นำ

โครงการที่ 3.1.5 โครงการเสริมสร้างจิตสำนึกครู

กลยุทธ์ที่ 4 การส่งเสริมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

แผนงานที่ 4.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เรื่องการประกันคุณภาพ

โครงการ โครงการพัฒนาระบบและกลไกในการประกันคุณภาพ

การศึกษาของคณะ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า (บุคลากรเชิงสร้างสรรค์)

กลยุทธ์ที่ 1 ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล

แผนงานที่ 1.1 พัฒนาระบบและกลไกการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ

โครงการ โครงการสรรหาและพัฒนากุศลกรและอํารงไว้ซึ่งบุคลากรที่มี

คุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 ระบบและกลไกการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

แผนงานที่ 2.1 พัฒนาระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

โครงการ โครงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร

กลยุทธ์ที่ 3 ระบบและกลไกการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

แผนงานที่ 3.1 พัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอน

โครงการที่ 3.1.1 โครงการอบรมความรู้เชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร

โครงการที่ 3.1.2 โครงการส่งเสริมความเป็นครู

แผนงานที่ 3.2 พัฒนาระบบและกลไกการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

โครงการ โครงการส่งเสริมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ

แผนงานที่ 3.3 ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรสู่ตำแหน่งบริหาร

โครงการ โครงการพัฒนากุศลกรสู่ตำแหน่งบริหาร

**แผนงานที่ 3.4** พัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและงาน  
สร้างสรรค์

**โครงการ** โครงการพัฒนาศักยภาพด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์

**แผนงานที่ 3.5** ยกระดับบุคลากรให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น

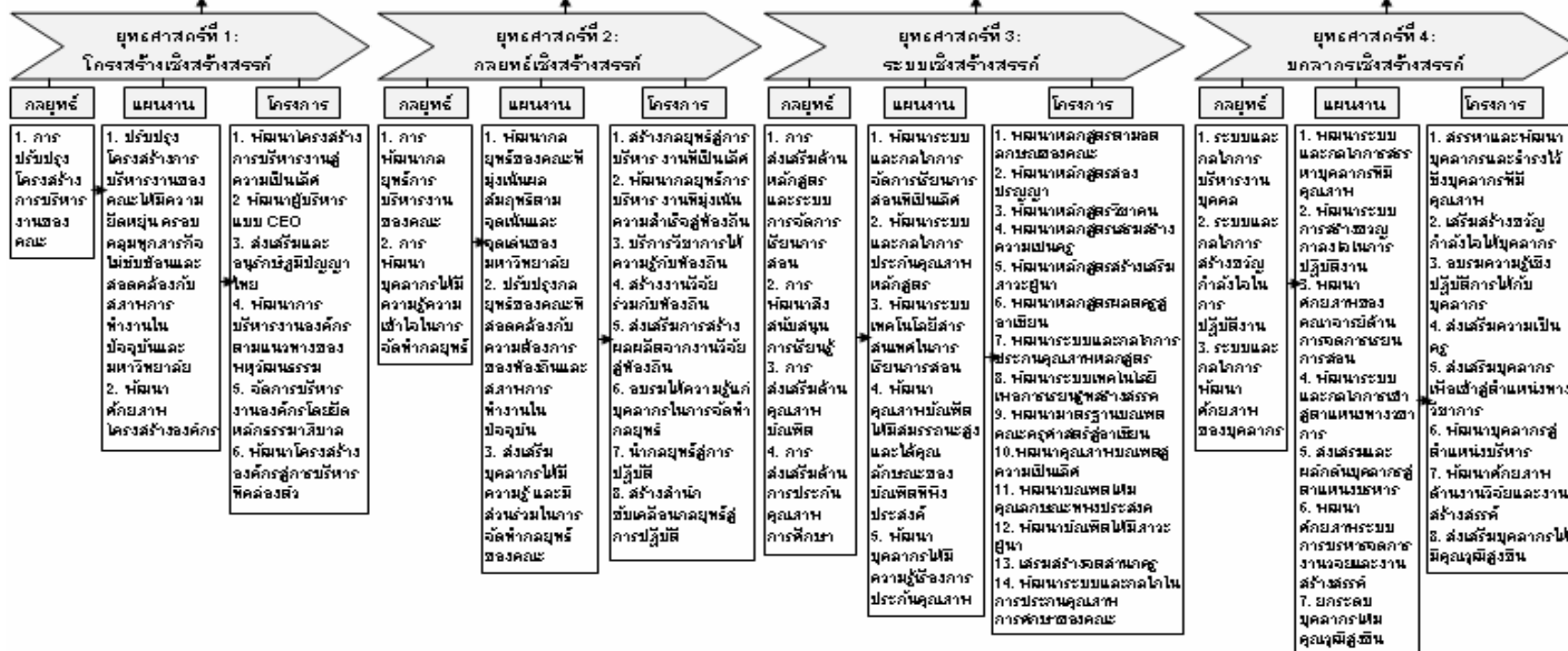
**โครงการ** โครงการส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน กลยุทธ์ 10 กลยุทธ์ แผนงาน 17 แผน และโครงการ 36 โครงการ

กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพที่ได้จากการวิเคราะห์ สรุปรายละเอียดได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

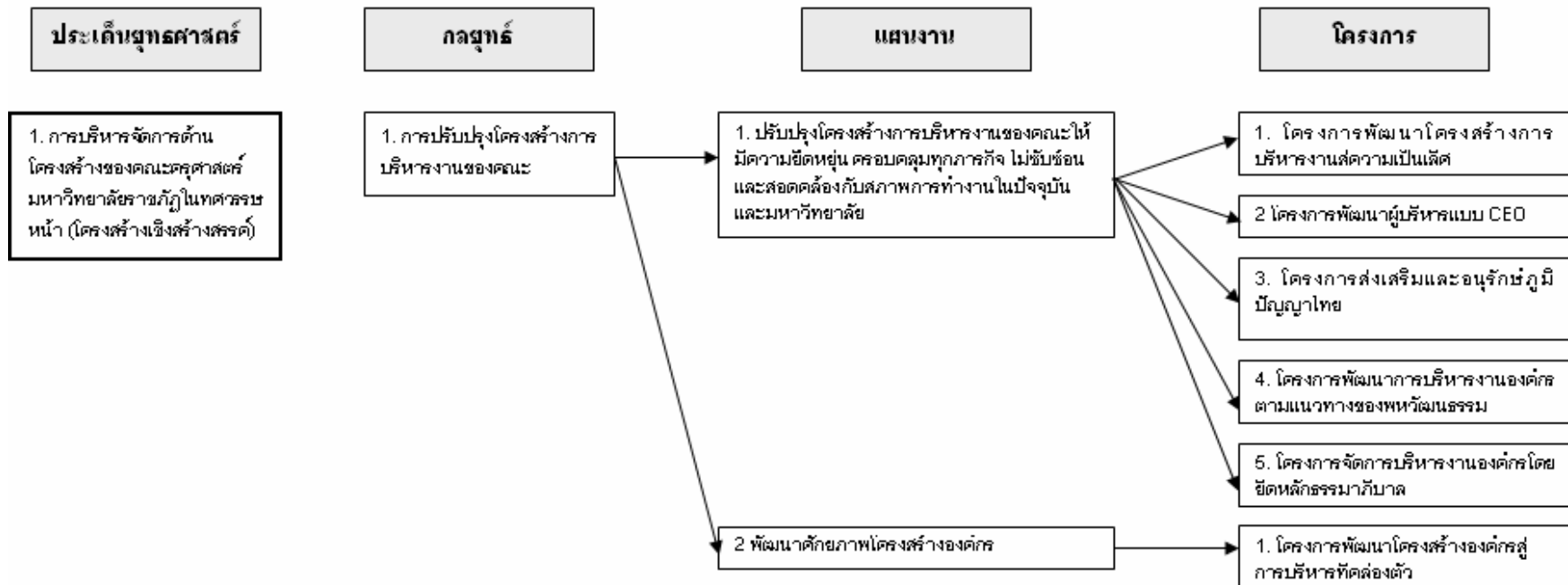
กลยุทธ์การขับเคลื่อนคณะ ครุศาสตร์ สู่อนาคตภาพ

วิสัยทัศน์	เป็นองค์กรที่ผลิตครูยุคใหม่ พัฒนาคณะและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นคนดี มีคุณธรรม มีสุขภาวะที่ดี เนี่ยวชาญในศาสตร์ สามารถทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยี และบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล
พันธกิจ	1. ผลิตครูยุคใหม่ 4. บริหารจัดการตามสารกิจด้วยหลักธรรมาภิบาล 2. พัฒนาคณะและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ 5. บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม 3. วิจัยพัฒนาวิจัยมีนทางการศึกษาและสังคม 6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
วัตถุประสงค์	1. เพื่อวางแผนการพัฒนา และการบริหารคณะครุศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และของชาติโดยลำดับ 2. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคณะครุศาสตร์ สำหรับใช้เป็นกรอบ หรือแนวทางในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นระบบ 3. เพื่อตอบสนองนโยบายและสารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ในด้านแผนงาน งบประมาณ บุคลากร การพัฒนามหาวิทยาลัย ในด้านต่างๆ และมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา 4. เพื่อใช้เป็นกรอบในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และเป็นสิ่งมีนัยในการประกันคุณภาพการศึกษา



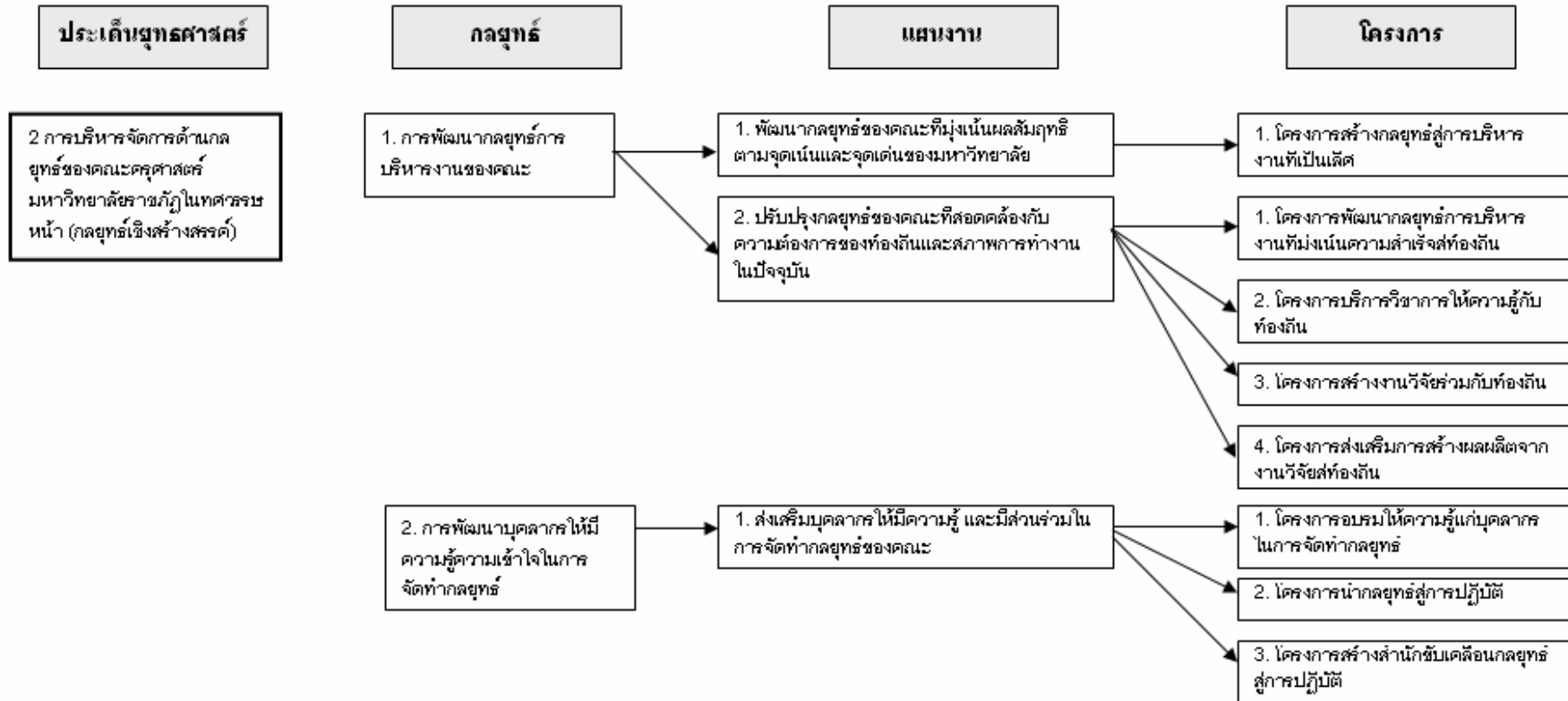
แผนภูมิที่ 3 กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ

**กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ**



แผนภูมิที่ 4 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านโครงสร้าง

## กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ (ต่อ)

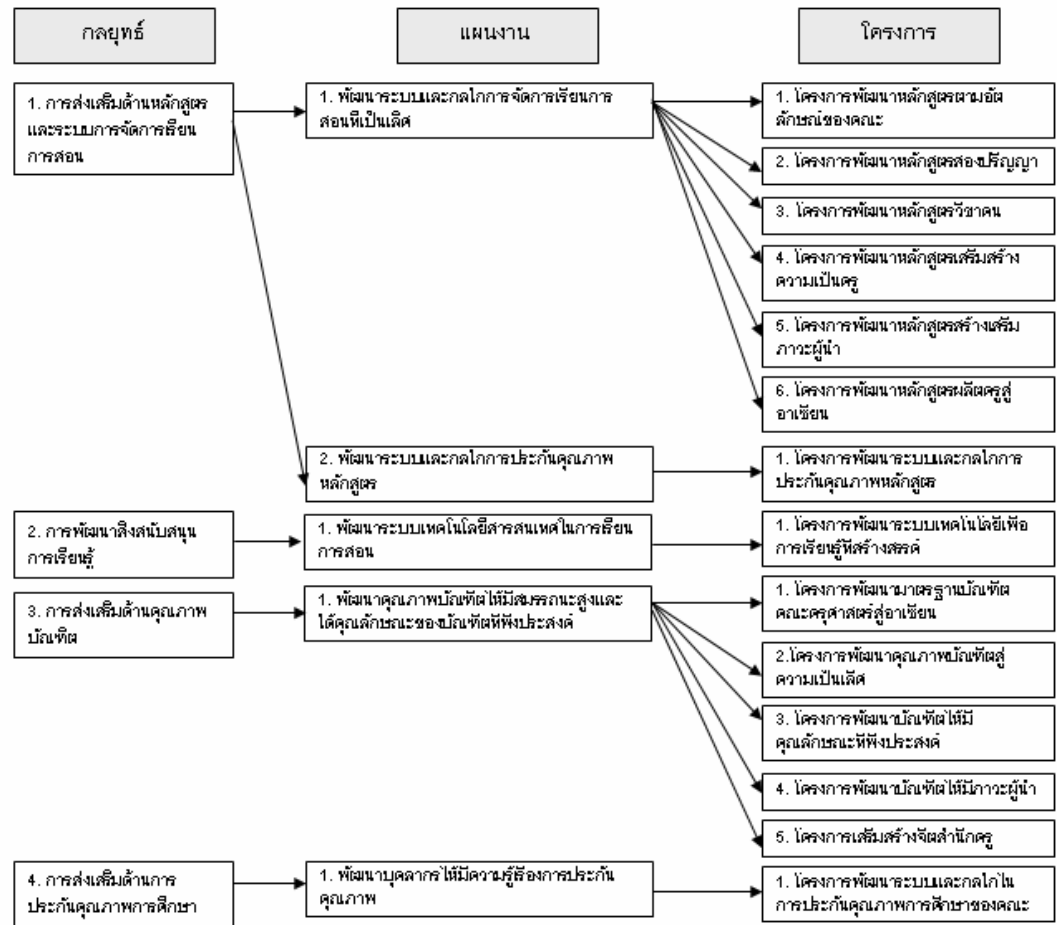


แผนภูมิที่ 5 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์

3. การบริหารจัดการด้านระบบของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในศตวรรษหน้า (ระบบเชิงสร้างสรรค์)

**กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ (ต่อ)**



แผนภูมิที่ 6 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านระบบ



**กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตคุณภาพ (ต่อ)**



แผนภูมิที่ 7 กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านบุคลากร

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน 2) เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เพื่อสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า 4) นำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่อนาคตภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ มีรายละเอียดดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประชากรที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งเป็นคนบดีหรือผู้แทนที่คนบดิมอบหมาย ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน (Two Stage Sampling) โดยขั้นตอนแรกเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ส่วนในขั้นตอนที่ 2 จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทั้งสิ้น 9 คน

2. ประชากรที่เป็นคณาจารย์ประจำของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) โดยขั้นตอนแรกเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ขั้นตอนที่ 2 จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณาจารย์ของคณะครุศาสตร์ จำนวน 300 คน

3. ประชากรที่เป็นนักศึกษาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) โดยขั้นตอนแรกเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ขั้นตอนที่ 2 จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาของคณะครุศาสตร์ จำนวน 398 คน

4. ประชากรที่เป็นผู้ใช้บัณฑิตของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) โดยขั้นตอนแรกเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) ขั้นตอนที่ 2 จะเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และขั้นตอนที่ 3 ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใช้บัณฑิต จำนวน 115 คน

#### **ผู้ให้ข้อมูลหลัก**

ผู้ให้ข้อมูลหลักในที่นี้คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยแบ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 6 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคือ จะต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหารงานอุดมศึกษา และการจัดการกลยุทธ์ รวมทั้งจะต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ในการจัดทำอนาคตภาพ

#### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของคณาจารย์ เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาจากคณาจารย์เกี่ยวกับการบริหารจัดการและสภาพปัญหาด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจต่อบัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า และตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
2. แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของคณาจารย์ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษา และแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา ข้อมูลส่วนตัว วิเคราะห์ด้วยการหาค่าร้อยละ การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจะหาค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐาน แล้วจึงนำไปจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดียว วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม ส่วนข้อมูลความพึงพอใจจะหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ข้อมูลจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างอนาคตสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า และการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า จะใช้การวิเคราะห์สภาวะ

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน จากนั้นสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการครุศาสตร์ในแต่ละด้าน เพื่อนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้บริหาร

**ขั้นตอนที่ 2** นำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 และนำข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาจัดทำข้อรายการที่เป็นความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม จากเอกสารอ้างอิงทั้งหมด มาสร้างเป็นแบบสอบถาม 3 ชุด โดยชุดที่ 1 ใช้สอบถามผู้บริหารและคณาจารย์ จำนวน 300 คน ชุดที่ 2 ใช้สอบถามนักศึกษา จำนวน 398 คน และชุดที่ 3 ใช้สอบถามผู้ใช้บัณฑิต จำนวน 115 คน และนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำมาเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 3

**ขั้นตอนที่ 3** นำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่เรียงลำดับความสำคัญที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มาสังเคราะห์เขียนเป็นร่างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้าโดยจะสังเคราะห์ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ด้วยวิธีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) เพื่อนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประชุมเชิง

ปฏิบัติการสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า ในขั้นตอนต่อไป

**ขั้นตอนที่ 4** นำข้อมูลสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นในขั้นตอนที่ 2 และข้อมูลร่างภาพอนาคตที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และผลที่ได้จากการวิเคราะห์นี้จะเป็นข้อมูลนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้ประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) และจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้าต่อไป

**ขั้นตอนที่ 5** จัดประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างอนาคตภาพโดยใช้วิธีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) และจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้าโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 6 คน และผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คนมาร่วมกันมองอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำร่างอนาคตภาพที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 และข้อมูลการจัดทำกลยุทธ์ที่ได้ในขั้นตอนที่ 4 เป็นเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้ทรงคุณวุฒิ

**ขั้นตอนที่ 6** ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์สภาวะจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของอนาคตภาพและกลยุทธ์ จากนั้นนำเสนอกลยุทธ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบ ทำการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ และนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่อนาคตภาพต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยอนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า สรุปได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารและคณาจารย์จำนวน 300 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 70.0 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 30 – 39 ปี ร้อยละ 43.7 มีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 86.0 มีประสบการณ์ในการสอน 1–5 ปี ร้อยละ 55.7 มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์ ร้อยละ 91.0 ไม่มีตำแหน่งทางด้านบริหาร ร้อยละ 81.7 และอยู่ในสาขาหลักสูตรและการสอน ร้อยละ 17.7

การวิเคราะห์สภาพปัญหาในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม ได้ผลสรุปดังนี้

### 1. สภาพปัญหาด้านโครงสร้าง

พบว่า สภาพปัญหาในด้านโครงสร้างที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการมอบหมายงานตามภารกิจของคณะตรงตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากร

### 2. สภาพปัญหาด้านกลยุทธ์

พบว่า สภาพปัญหาในด้านกลยุทธ์ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงาน และแผนงานต่างๆ ของคณะฯ

### 3. สภาพปัญหาด้านบุคลากร

พบว่า สภาพปัญหาในด้านบุคลากรที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีคุณภาพ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้

### 4. สภาพปัญหาด้านรูปแบบการบริหาร

พบว่า สภาพปัญหาในด้านรูปแบบการบริหารที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของคณะฯ

### 5. สภาพปัญหาด้านระบบ

พบว่า สภาพปัญหาในด้านระบบที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย

### 6. สภาพปัญหาด้านทักษะ

พบว่า สภาพปัญหาในด้านทักษะที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

### 7. สภาพปัญหาด้านค่านิยมร่วม

พบว่า สภาพปัญหาในด้านค่านิยมร่วมที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏของคณาจารย์เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม ได้ผลสรุปดังนี้

### 1. ด้านโครงสร้าง

พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านโครงสร้างที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ คณะฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

### 2. ด้านกลยุทธ์

พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านกลยุทธ์ที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน และกลยุทธ์ของคณะฯ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจ

### 3. ด้านบุคลากร

พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านบุคลากรที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

### 4. ด้านระบบ

พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านระบบที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย

### 5. ด้านรูปแบบการบริหาร

พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านรูปแบบการบริหารที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความเสียสละ ทุ่มเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่ และผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

### 6. ด้านทักษะ

พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านทักษะที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

### 7. ด้านค่านิยมร่วม

พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านค่านิยมร่วมที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านการจัดการเรียนการสอนพบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ อาจารย์ผู้สอนมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่สอน รองลงมาคือ อาจารย์บอกวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชา อาจารย์ผู้สอนมีความเป็นกันเองกับนักศึกษา อาจารย์ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้พิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ได้ผลสรุปดังนี้

**1. คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม**

พบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความซื่อสัตย์

**2. คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านความรู้**

พบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านความรู้ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความรู้ในรายวิชาที่สอน

**3. คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะทางปัญญา**

พบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะทางปัญญาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**4. คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ**

พบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความรับผิดชอบ

**5. คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ**

พบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้ดี

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 ในด้านต่างๆ ได้ผลสรุปดังนี้



### 1. คุณลักษณะของบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 ด้านความรู้

พบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะของบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 ด้านความรู้ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความเท่าทันกับความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าในศาสตร์ของตนเอง

### 2. คุณลักษณะของบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะ

พบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะของบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีทักษะการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ

### 3. คุณลักษณะของบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 ด้านบุคลิกอุปนิสัย

พบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะของบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 ด้านบุคลิกอุปนิสัยที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย

ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียน ได้ผลสรุปดังนี้

#### คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียน

พบว่า ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียนที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีความเป็นไทย สามารถรักษาอัตลักษณ์ของไทย รองลงมาคือ มีความสนใจพัฒนาตนเองและรักความก้าวหน้า มีคุณค่าต่อสังคมไทย และต่อโลก มีทักษะด้านการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำ มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการสร้างความรู้ใหม่ และมีความรู้รอบในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ได้ผลสรุปดังนี้

#### 1. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม

พบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์

#### 2. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านความรู้

พบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จและมีคุณภาพ

### 3. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะทางปัญญา

พบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะทางปัญญาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการแก้ปัญหา

### 4. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ

พบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรับผิดชอบต่อน้ำที่

### 5. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

พบว่า ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการใช้ภาษาไทย

**การวิเคราะห์ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา ได้ผลสรุปดังนี้**

ผลการวิเคราะห์ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา พบว่า ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ภาษาต่างประเทศ รองลงมาคือ วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา และการงานอาชีพและเทคโนโลยี

### ตอนที่ 3 การสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

การสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้านั้น ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น รวมทั้งจากการศึกษาเอกสารต่างๆ มาเป็นข้อมูลและแนวทางในการสร้าง (ร่าง) ภาพอนาคต เพื่อนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า โดยมีขั้นตอนการดำเนินการมองอนาคต ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การตั้งคำถามหลักสำหรับการเขียนภาพอนาคต (Key Question)

ขั้นตอนที่ 2 : การพิจารณาประเด็นสำคัญ (Key Issues) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการทำงาน และบุคลากร

ขั้นตอนที่ 3 : การระบุแรงผลักดันและกระแสขับเคลื่อนหลัก (Driving Force) ที่เป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

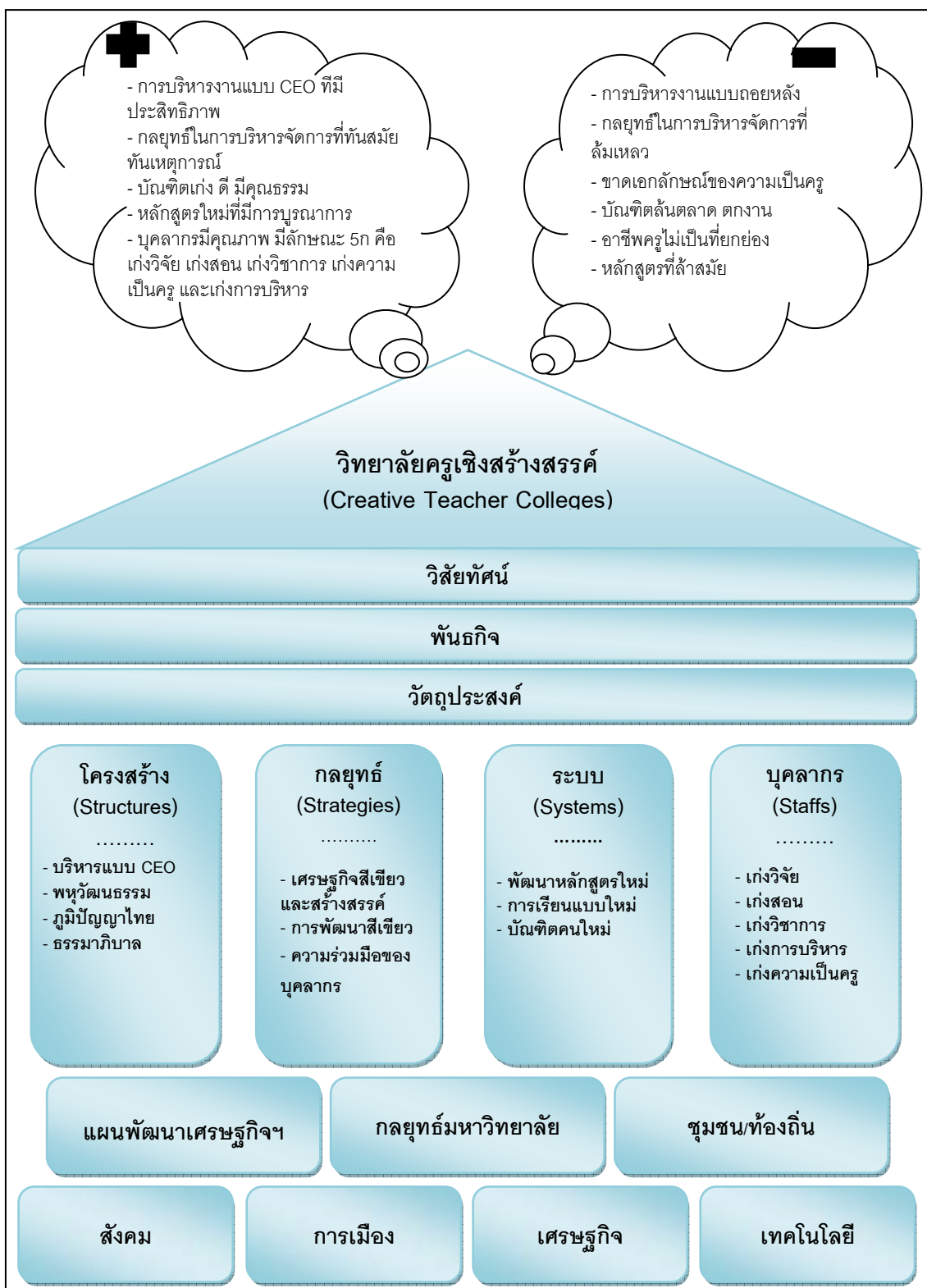
ขั้นตอนที่ 4 : การพิจารณาความไม่แน่นอน (Key Uncertainties)

ขั้นตอนที่ 5 : การจัดอันดับความไม่แน่นอน (Degree of Uncertainties) และเลือกความไม่แน่นอนเพื่อเป็นตัวเดินเรื่องของแต่ละภาพ

ขั้นตอนที่ 6 : การวาดภาพอนาคต (Scenario Planning)

สำหรับอนาคตภาพการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้สรุปเป็นภาพรวมได้ดังนี้ คือ อนาคตภาพของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ จะแสดงออกมาในรูปของวิทยาลัยครูเชิงสร้างสรรค์ (Creative Teacher Colleges) ซึ่งจะมีการบริหารงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และจะประกอบไปด้วยการบริหารจัดการใน 4 ด้าน คือ **ด้านแรก** ด้านโครงสร้าง (Structures) ที่ประกอบไปด้วยโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ที่มีการนำเอาสาระสำคัญต่างๆ มาช่วยในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบ CEO การนำพหุวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง **ด้านที่สอง** ด้านกลยุทธ์ (Strategies) ประกอบไปด้วยการนำเอาเศรษฐกิจสีเขียวและสร้างสรรค์ และการพัฒนาสีเขียวมาช่วยในการผลักดันการทำงาน ซึ่งจะเน้นกลยุทธ์การทำงานที่คำนึงถึงการอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน โดยคณะต้องร่วมทำวิจัยกับท้องถิ่นเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ท้องถิ่น ต้องมีการบริการวิชาการนำผลผลิตจากท้องถิ่นมาทำให้เป็นเศรษฐกิจสีเขียว การพัฒนาความรู้ที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจ และการรักษาไว้ซึ่งความสมดุลของระบบนิเวศน์ ทั้งในระดับชุมชน ประเทศ ภูมิภาค และของโลกไว้ได้ **ด้านที่สาม** ระบบ (Systems) จะเกี่ยวข้องกับระบบการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพที่ประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และมีการนำระบบการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยมาใช้เพื่อส่งเสริมการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของสังคม เพื่อส่งผลกระทบต่อคุณภาพของครูในอนาคต และ**ด้านที่สี่** บุคลากร (Staffs) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกมาสู่สังคม ถ้าบุคลากรดีมีคุณภาพ โดยเฉพาะบุคลากรในสายสอน จะทำให้ประเทศชาติได้ผลผลิตที่ดีออกมาเช่นกัน ดังนั้นบุคลากรในอนาคตของคณะครุศาสตร์จะต้องเป็นบุคลากรที่เก่งใน 5 ด้านหลักๆ คือ เก่งวิจัย เก่งสอน เก่งวิชาการ เก่งการบริหาร และเก่งความเป็นครู เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการผลิตบัณฑิต และผลิตครูที่ดีในอนาคต สำหรับภาพอนาคตโดยรวมแสดงได้ดังนี้

อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า



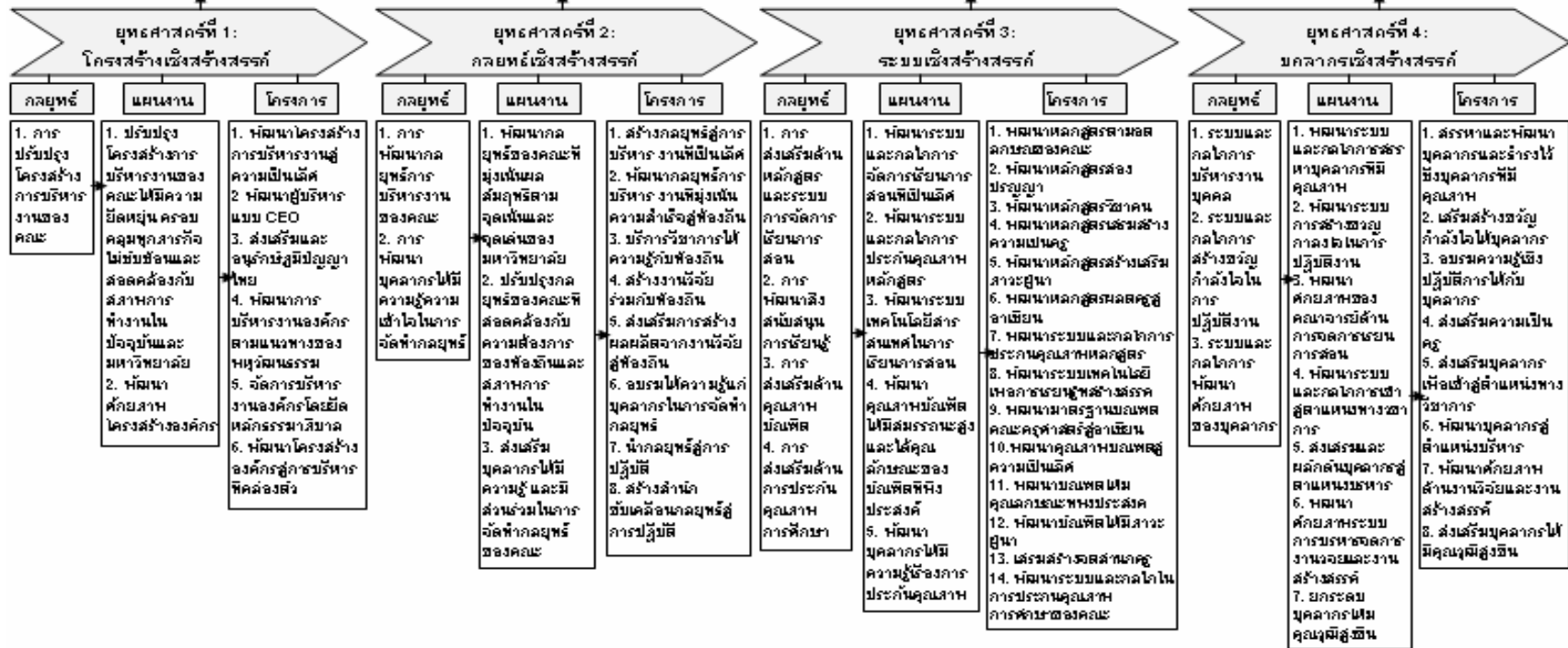
แผนภาพที่ 19 อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

#### ตอนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สุราษฎร์ธานี ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเรื่องจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สุราษฎร์ธานี ตามขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน กลยุทธ์ 10 กลยุทธ์ แผนงาน 17 แผน และโครงการ 36 โครงการ ซึ่งสรุปรายละเอียดได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

กลยุทธ์การขับเคลื่อนคณะ ครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ

วิสัยทัศน์	เป็นองค์กรที่มีผลิตผลยุคใหม่ มีคุณภาพและบุคลากรทางการศึกษาไปเป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นคนดี มีคุณธรรม มีสุขภาวะที่ดี เขียวชาญในศาสตร์ สามารถทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี และบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล		
พันธกิจ	1. ผลิตผลยุคใหม่ 4. บริหารจัดการตามภารกิจหลักธรรมาภิบาล	2. มีคุณภาพและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพ 5. บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม	3. วิจัยพัฒนางานวิจัยทางการศึกษาและสังคม 6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
วัตถุประสงค์	1. เพื่อวางแผนการพัฒนา และการบริหารคณะครุศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และของชาติโดยลำดับ 2. เพื่อจัดทำแผนพัฒนาคณะครุศาสตร์ สำหรับใช้เป็นกรอบ หรือแนวทางในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลอย่างเป็นระบบ 3. เพื่อตอบสนองนโยบายและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยในด้านแผนงาน งบประมาณ บุคลากร การพัฒนามหาวิทยาลัย ในด้านต่างๆ และมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา 4. เพื่อให้เป็นกรอบ ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และเป็นตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพการศึกษา		



แผนภูมิที่ 8 กลยุทธ์การขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยมีประเด็นการอภิปรายที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

### 1. สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม

สำหรับสภาพปัญหาในการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มีประเด็นที่จะอภิปราย ดังนี้

**ด้านที่ 1 สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านระบบ** ซึ่งรายการปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศ ซึ่งพบว่าตรงกับความต้องการจำเป็นที่พบในปัจจุบัน แสดงว่าการบริหารจัดการด้านระบบการเรียนการสอนของคณะครุศาสตร์จะต้องมีการจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย และถ้าคณะครุศาสตร์ในแห่งใดไม่จัดตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาในด้านการจัดการเรียนการสอนตามมา เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้มีนโยบายให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการบริหารจัดการหลักสูตรให้ตรงตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อให้ระบบการจัดการเรียนการสอนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้คณะสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาได้ นอกจากนี้ยังช่วยกำหนดเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตให้ชัดเจนโดยกำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ของบัณฑิตที่คาดหวังในแต่ละคุณวุฒิ อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการศึกษา และช่วยกำกับให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย มีคุณภาพและจุดเด่นของแต่ละสถาบัน แต่มีมาตรฐานภายใต้กรอบเดียวกัน และยังช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานของคุณวุฒิที่บัณฑิตได้รับอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสำคัญของกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) ที่มุ่งให้กรอบมาตรฐานคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการนำแนวนโยบายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการอุดมศึกษาไปสู่การปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษามีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาหลักสูตร การปรับเปลี่ยนกลวิธีการสอนของอาจารย์ การเรียนรู้ของนักศึกษา ตลอดจนการวัดและประเมินผลการเรียนรู้เพื่อให้มั่นใจว่า บัณฑิตจะบรรลุมาตรฐานผลการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวังได้จริง

**ด้านที่ 2 สภาพปัญหาปัจจุบันในด้านทักษะ** ซึ่งรายการปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือบุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งพบว่าตรงกับความต้องการจำเป็นที่พบในปัจจุบัน แสดงว่าการบริหารจัดการด้านทักษะเป็นสิ่งสำคัญที่คณะต้องให้ความสำคัญและถ้าบุคลากรในคณะขาดทักษะในการทำงานหรือทักษะในการสอนย่อมส่งผลถึงการบริหารจัดการในคณะและอาจก่อให้เกิดปัญหาตามมา ดังนั้น การที่คณะจะได้บุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในคณะนั้น จะต้องมีการสอบคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในคณะ ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถไม่ว่าจะเป็นในด้านวิชาเอกหรือในด้านทั่วไป และสามารถนำเอาความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ แต่ความสามารถในการประยุกต์ใช้ของแต่ละบุคคลนั้นอาจจะมีไม่เหมือนกัน ดังนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก คือผู้บริหารจะต้องมีวิธีการในการทดสอบทักษะในการทำงานจริงของบุคลากรก่อนรับเข้ามา เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลังเพราะบุคลากรบางคนจะเก่งเฉพาะในด้านวิชาเอกที่เรียนมา เท่านั้น แต่ไม่สามารถประยุกต์วิชาความรู้ในการปฏิบัติงานได้ ถ้าเป็นเช่นนี้จะทำให้การทำงานของคณะเป็นไปได้ช้า ซึ่งสอดคล้องกับพิชิตชัย ผ่องอุดม (2551) ที่พบว่าทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรนั้นให้มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรผ่านสื่อต่างๆ ให้หลากหลาย เพื่อให้มีผู้สมัครจำนวนมากพอที่จะคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง การคัดเลือกบุคลากรไม่ควรมีระบบอุปถัมภ์หรือระบบเครือญาติ เพราะอาจทำให้คนที่มีความรู้ความสามารถมากแต่เป็นคนนอก ไม่ได้รับการคัดเลือก ควรมีแนวทางการคัดเลือกบุคลากรแบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การจัดสรรอัตรากำลังควรคำนึงถึงภาระงานที่หน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบ การคัดเลือกบุคลากรควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกที่มีความชำนาญในการคัดบุคลากร รวมทั้งการพิจารณาควรคำนึงถึงคุณสมบัติตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง และความรู้ความสามารถ ประสบการณ์มากกว่าคุณสมบัติที่สูงเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ในด้านทักษะการทำงาน โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Katz, 1996) ได้กำหนดทักษะที่จำเป็นในกระบวนการบริหารว่าจะต้องมีแนวคิดทักษะการจัดการ (Managerial Skills) เป็นทักษะทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Skills) และทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณภา ชำนาญเวช (2551) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่า ความสามารถทางทักษะอื่นโดยรวมของพนักงานในด้านแนวความคิด ด้าน



มนุษย์สัมพันธ์ และด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคาร ออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

**ด้านที่ 3 สภาพปัญหาในด้านค่านิยมร่วม** ซึ่งรายการปัญหาที่มีลำดับความสำคัญ สูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ การติดตาม และประเมินการพัฒนาศามารถของบุคลากร ซึ่งพบว่าตรงกับความต้องการจำเป็นที่พบในปัจจุบัน แสดงว่าการบริหารจัดการด้านค่านิยมร่วมเป็น บรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรและได้กลายเป็นสิ่งสำคัญของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์กร เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร โดย รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ตลอดจนค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อ ทิศทางขององค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และเมื่อบุคลากรกระทำ ตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งตามมา นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุน และชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วย วิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร สำหรับในเรื่องการติดตามและประเมินการพัฒนาศามารถของ บุคลากรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจาก กฎระเบียบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนปัจจุบันทั้งของข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยจะ ประเมินจากความสามารถของบุคลากรในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารของคณะจะต้องชี้แจงให้ บุคลากรในหน่วยงานทราบก่อนว่าคณะมีแนวทางในการติดตามและประเมินการพัฒนาศามารถของบุคลากรในด้านใดบ้าง เพื่อให้บุคลากรจะได้รับทราบและดำเนินการได้ตรงตาม กฎระเบียบและแนวทางของคณะที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลัง ซึ่งสอดคล้องกับ พิชิตชัย ผ่องอุดม (2551) ที่พบว่ามีปัญหาในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ บุคลากร ทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีเกณฑ์ หรือระเบียบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง มหาวิทยาลัย ผู้ประเมินมือคติดกับผู้ถูกประเมิน ภาระงานสาย ข และ ค ไม่ชัดเจน การพิจารณา ความดีความชอบไม่เหมาะสมกับคุณภาพงานอย่างแท้จริง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายใน หน่วยงาน จึงพิจารณาความดีความชอบให้เท่าเทียมกันทุกคน นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่รับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มี เวลาเข้ารับการพัฒนา และยังสอดคล้องกับธนพร จูเที่ยง (2551) ที่ได้เสนอแนะขอขยายการบริหารบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า โดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 4 ข้อใหญ่ๆ คือ 1. การวางแผนและการกำหนดอัตรากำลัง 2. การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรทางการศึกษา 3. การนิเทศงานและ พัฒนาบุคลากรทางการศึกษา และ 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้บุคคลพ้นจากงาน และยังสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินสมรรถนะของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ชำนาญการพิเศษ (สำนักงาน ก.ค.ศ.: 2549) ที่กำหนดไว้ว่าจะต้องมีความสามารถในการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร โดยมีความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อน ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พรชูลี อาชาวอำรุง (2543) ที่กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลในองค์กรโดยเริ่มตั้งแต่การออกแบบ องค์กร การสรรหา และการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการลงโทษ และการพัฒนาการบริหาร โดยมีหลักการในการบริหารงานบุคคล คือ ความคล่องตัวในการบริหาร การจัดการด้านบุคลากร การแสวงหา วิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานใน องค์กร การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน การมีระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงานและการพัฒนาบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง

## 2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม

สำหรับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม จากผลการวิจัย พบว่า

**ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านโครงสร้าง** ที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดที่เป็น อันดับแรก คือ คณะฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้ การบริหารของคณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ดี จะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้ บุคลากรได้ทราบขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว (สถาบันพัฒนา นโยบายและการจัดการ, 2546) นอกจากนี้ ดรึคเกอร์ (Drucker, P.F., 1986) ยังมีความเห็นว่า องค์กรที่จัดรูปแบบการบริหารแบบรวมอำนาจไว้ส่วนกลาง จะมีปัญหา คือไม่สามารถบริหารงาน ได้เมื่อองค์กรเติบโตถึงระดับหนึ่ง เมื่อถึงจุดนี้การจัดรูปแบบองค์กรจะต้องเปลี่ยนไปเป็นแบบ กระจายอำนาจ โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยในองค์กรที่แยกหน้าที่กันนั้น ควรจะดำเนินงานใน หน่วยของตนอย่างอิสระโดยมีหัวหน้าฝ่ายบริหารงานของตนเองซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบการทำงานใน หน่วยงานนั้นทุกอย่าง ซึ่งภายใต้รูปแบบการกระจายอำนาจนี้จะทำให้ผู้จัดการของหน่วยงานต่าง ประเภท แต่ละบุคคลใช้ความคิดและพลังงานมุ่งตรงไปที่ผลงาน อย่างไรก็ตามในปัจจุบันรูปแบบ โครงสร้างองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องพิจารณารูปแบบต่างๆ แล้วนำมา

ประมวลและผสมผสานรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพองค์กรของตนเอง และจากงานวิจัยของวีระชัย ตันติวีระวิทยา (2534) พบว่ารูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร จะต้องประกอบไปด้วย 1) เสถียรภาพ โครงสร้างที่มีเสถียรภาพจะสนับสนุนให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการปฏิบัติงานพื้นฐานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ โครงสร้างที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีส่วนเป็นเจ้าของกิจการจะส่งเสริมให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นโดยความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการจะเกิดขึ้นได้ โดยที่ยึดถือหลักการว่าความเล็ดกะทัดรัดเป็นสิ่งที่ดีใช้ระบบประเมินผลงานที่เรียบง่ายและชัดเจน และจำกัดจำนวนพนักงานอำนวยการในส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ และ 3) การเปลี่ยนแปลงจุดเน้น ในเรื่องโครงสร้างจะทำให้กิจการธุรกิจมีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้น จุดเน้นใหม่ควรจะเป็นการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอยู่เสมอ แต่ให้ยึดโครงสร้างรูปแบบเดิมไว้ โยกย้ายสับเปลี่ยนสินค้าระหว่างสายงานอยู่เสมอ เพื่อที่จะทำให้สามารถใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านบางอย่างได้อย่างเต็มที่และทำให้พนักงานเกิดความเคยชิน นำระบบเฉพาะกิจมาใช้แก้ปัญหาต่างๆ ให้ถูกวิธี ทำการเปลี่ยนแปลงและโยกย้ายตำแหน่งงานต่างๆ ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น และยังคงสอดคล้องกับการวิจัยของกาญจนา บุญยัง (2547) ที่พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามลักษณะองค์กรแบบหน้าที่ ทำให้อาจารย์ และบุคลากรของแต่ละหน่วยงานทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และได้ทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้านซึ่งนำไปสู่การทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีโครงสร้างการบริหารที่เน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารภายใต้รูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งเป็นการสร้างการยอมรับและผูกพันในเป้าหมาย และจากการวิจัยของรุ่งนภา ตาอินทร์ (2551) ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างที่มีการบริหารจัดการตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน อันนำไปสู่การทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมาก

**ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านกลยุทธ์** ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน และกลยุทธ์ของคณะ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนด การดำเนินการ และการประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถาม

ที่สำคัญ เช่น องค์กรต้องการจะทำอะไร ทำเพื่อใคร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร (สมยศ นาวิกาน, 2544) ดังนั้น ถ้าคณะมีการกำหนดกลยุทธ์ รวมทั้งมีการกำหนดโครงการและตัวชี้วัดในการวัดความสำเร็จของโครงการอย่างชัดเจน ย่อมทำให้การดำเนินงานของคณะสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ประเด็นการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา บุญยัง (2547) ที่พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านแผนงาน แผนคน และแผนเงิน โดยมีการกำหนดนโยบายในการบริหารและพัฒนาคณะพยาบาลศาสตร์อย่างชัดเจน และครอบคลุมทั้งด้านงานทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ และมีระบบการควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการที่คณะพยาบาลศาสตร์ได้นำเอาระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานนำไปสู่การปรับปรุงระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว และมีความรวดเร็วในการให้บริการ และงานวิจัยของ นิคม แก้วสา (2548) ที่พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนบ้านเพชรละคร ในด้านกลยุทธ์ คือ การจัดให้มีการมีส่วนร่วมในการบริหารแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และถือว่าการบริหารเป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญ นอกจากนั้นจากงานวิจัยของอภิญา ชัดมะโน (2551) ยังพบอีกว่าคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้ผังผลผลิตที่ครอบคลุมทุกภารกิจหลักที่สำคัญของคณะฯ ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย มีความชัดเจน และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และนำข้อมูลที่ได้จากผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคณะฯ ดังนั้น แผนกลยุทธ์ของคณะฯ จึงมีกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะการบริหารจัดการที่ยึดหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกสายงานในทุกกระบวนการ นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคคลภายนอกคณะฯ ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศมาเป็นที่ปรึกษา ผ่านรูปแบบการบริหารงานแบบคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญของคณะฯ คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นภารกิจด้านการเรียนการสอน และการวิจัย เป็นหลักสำคัญและยังเน้นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพนักศึกษา ในด้านการบริหารจัดการมุ่งเน้นการนำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการของคณะฯ ทำให้คณะฯ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบฯ มาใช้เพื่อการบริหารหรือการตัดสินใจทางการบริหารบนพื้นฐานของการใช้ข้อมูลจริงที่มีการปรับปรุงข้อมูลให้มีความ

ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้คณะฯ สามารถบริหารจัดการคณะฯ จนประสบผลสำเร็จในการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ

**ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านบุคลากร** ที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ บุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนงานต่างๆ ของคณะฯ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ถ้าบุคลากรเกิดการแตกแยก ทำงานร่วมกันไม่ได้จะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ จึงได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต่างๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้นักบุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผูกพัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้นักบุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550) นอกจากนี้ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) ยังได้กล่าวว่าทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีกระบวนการหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการประเมินผลพนักงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชนา ศานติยานนท์ และคณะ (2544) ที่ได้เสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยของรัฐในด้านการบริหารงานบุคคล ที่จะต้องมีการส่งเสริมความโปร่งใสและความยุติธรรม โดยมีกฎระเบียบที่ชัดเจนในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลงาน สวัสดิการและการพัฒนาบุคลากร ให้มีคณะกรรมการที่มีผู้แทนบุคลากรเป็นผู้ประเมินผลงาน ให้ประชาคมมีส่วนร่วมในการออกกฎระเบียบต่างๆ และพิจารณาปัญหาและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้าน และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งมีแผนงานที่ชัดเจนในแต่ละช่วงเวลาเพื่อดำเนินงานพร้อมเป้าหมายของงานอย่างเป็นระบบ และไพโรจน์ ดั่งวิเศษ (2543) ยังได้กล่าวถึงกลวิธีการในการบริหารจัดการ

ด้านอาจารย์ว่า การจัดหาอาจารย์อัตราจ้างเพื่อรองรับอาจารย์ที่เกษียณอายุราชการ นับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญในการบริหารจัดการสภาพปัจจุบัน เนื่องจากอาจารย์บางสาขาวิชาไม่สามารถจัดหาได้ โดยเฉพาะสาขาที่ขาดแคลน เช่น คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ชีวะ ซึ่งปัญหาดังกล่าวจะมีความรุนแรงต่อไปเรื่อยๆ อันเนื่องจากการเกษียณอายุราชการของอาจารย์

**ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านระบบ** ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เนื่องจากสถาบันการศึกษาทุกแห่งจะทำให้นักศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอนของคณะ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนของคณะก็ยังมีหน่วยงานที่ดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีการกำหนดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิในการจัดการเรียนรู้ให้กับสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันการศึกษาทุกแห่งมีแนวทางในการปฏิบัติในเรื่องการจัดการเรียนการสอนไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อส่งผลให้คณะสามารถผลิตบัณฑิตที่ดีมีคุณภาพได้ นอกจากนี้ สมยศ นาวิกาน (2544) ยังได้กล่าวถึงระบบว่า ระบบเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่ระบบจะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนให้เห็นถึงฐานะขององค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าระบบต่างๆ ขององค์กรล้วนมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การบริหารองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าในการบริหารจัดการองค์กร นอกจากการมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม มีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มีบุคลากร และผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพแล้ว การจัดระบบการทำงานก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546)

**ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านรูปแบบการบริหาร** ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความเสียสละ ทุ่มเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่ และผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรมีในการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากวิธีการบริหารของผู้นำองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมให้เกิดขึ้น โดยอาศัยคุณลักษณะหรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ (สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ, 2546) ในงานวิจัยของกาญจนา บุญยัง (2547) พบว่า ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน โดยการ

มุ่งเน้นผลลัพธ์ คือส่งเสริมให้คณาจารย์ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของคณะพยาบาลศาสตร์ใน ขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นคน คือส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ เพื่อให้มีความ เข้าใจและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของคณะพยาบาลศาสตร์ โดยที่ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มี ความสามัคคีในระหว่างบุคลากรของคณะฯ และสอดคล้องกับงานวิจัยของพนม กุณาวงศ์ (2547) ที่พบว่า ผู้นำระดับสูงถือเป็นหัวใจสำคัญในการทำงาน โดยต้องเป็นผู้นำที่มีองค์ความรู้ มุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละ เป็นผู้ให้คำแนะนำ สร้างแรงจูงใจและให้กำลังใจแก่บุคลากร มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติ เชิงบวก มีการบริหารแบบยืดหยุ่น สามารถสื่อสารและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และผู้บริหารทุกระดับต้องสร้างความมีส่วนร่วมในทางการบริหาร มีการตรวจเยี่ยมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การสนับสนุนและแก้ไขปัญหา รวมทั้งให้กำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ต้องมีการ บริหารที่มีลักษณะยืดหยุ่น เข้าใจทุกข์สุขของบุคลากร ชื่นชมและให้รางวัลในความสำเร็จในการ ทำงาน และงานวิจัยของอภิญา ขัดมะโน (2551) ยังได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารของคณะ พยาบาลศาสตร์ว่า ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ปฏิบัติตนเพื่อเป็น แบบอย่างที่ดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ทุ่มเท เสียสละ เอาใจใส่ต่องานอย่างสม่ำเสมอ มีความ ทนสมัย และมองการณ์ไกลในการพัฒนาคณะฯ โดยเชื่อมั่นในคุณค่าของคุณภาพ จึงทำให้ ผู้บริหารของคณะฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้หลักการทำงานเป็น ทีมและการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารของคณะฯ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน คณะฯ มีการจัดตั้งกรรมการต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ ผู้บริหารของ คณะฯ ยังให้การเอาใจใส่ดูแลบุคลากรทุกคนทุกระดับ และยังมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับคณะฯ บุคลากรและนักศึกษา ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อความเป็นผู้นำ และ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ ทำให้คณะฯ มีผลการบริหารงานที่มีความเป็นเลิศดังที่ผู้บริหาร ของคณะฯ ได้ตั้งเป้าหมายไว้

**ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านทักษะ** ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็น อันดับแรก คือ บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนา ไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา ตาอินทร์ (2551) ซึ่งกล่าวไว้ ว่า ทักษะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จใน ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์กรจะต้องมีการเพิ่มทักษะต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่อยู่เสมอ เพื่อให้ เจ้าหน้าที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เกิดการพัฒนาตนเอง และนำความรู้ที่ได้มา ถ่ายทอดและปรับใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรต่อไป และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิญา

ชัชมะโน (2551) ที่พบว่าคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบสูง เสียสละ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรของคณะฯ มีทักษะการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและหน้าที่ ทั้งทักษะในด้านการปฏิบัติงานพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้ ทั้งนี้ บุคลากรยังสามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุม โดยสามารถนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้และบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานของคณะฯ สามารถบรรลุซึ่งภารกิจของคณะฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านค่านิยมร่วม** ที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดที่เป็นอันดับแรก คือ การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากในปัจจุบันความสามารถของบุคลากรแต่ละคนจะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขึ้นเงินเดือน ดังนั้นคณะฯ จะต้องมีการติดตาม และประเมินด้านความสามารถของบุคลากร เพื่อส่งเสริมหรือสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีการตื่นตัวที่จะพัฒนาความสามารถของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรตามมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ คอทเลอร์ (Kotler, J.P., 1996) ที่ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ได้นั้นจะต้องมีวัฒนธรรมขององค์กรที่สามารถปรับตัวได้ โดยให้คุณค่าในการปฏิบัติงานที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานทุกคนขององค์กร และมีการส่งเสริมการบริหารจัดการและความเป็นผู้นำที่มีความสามารถอย่างจริงจัง ส่วนงานวิจัยของกาญจนา บุญยัง (2547) พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรคในมิตินั้นความสำเร็จ โดยมีค่านิยมเพื่อมุ่งให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการบริหารงาน ในมิตินั้นสัจการแห่งตน มีค่านิยมของการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในมิตินั้นบุคคลและการกระตุ้น มีค่านิยมที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิญา ชัชมะโน (2551) ที่พบว่าค่านิยมร่วมของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมในองค์กร เห็นได้จากการลักษณะการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการฯ ในทุกกระบวนการของการดำเนินงานของคณะฯ ซึ่งองค์ประกอบของคณะกรรมการจะมีบุคลากรที่เป็นผู้แทนจากทุกฝ่ายร่วมเป็นกรรมการ ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่จะทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสามัคคีภายในคณะฯ จากการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการชุดต่างๆ นอกจากนี้ คณะฯ ยังมีการรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่างๆ จาก



ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย นอกจากนี้ ยังมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ โดยมีการวางระบบงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ PDCA ซึ่งมีส่วนส่งเสริมให้การบริหารงานของคณะฯ เป็นไปอย่างมีระบบและขั้นตอนที่ชัดเจน อันนำไปสู่การบริหารงานที่มีความเป็นเลิศของคณะฯ

### 3. ภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

การสร้างอนาคตภาพการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ได้ศึกษาถึงอนาคตภาพการบริหารจัดการใน 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ และด้านบุคลากร ซึ่งได้ศึกษาตามปัจจัยทฤษฎี 7-S ของ (7-S Framework of McKinsey) ซึ่งประกอบไปด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบการทำงาน ค่านิยมร่วม และทักษะ แต่เนื่องจากการวิเคราะห์ถึงความสำคัญในปัจจัยทั้ง 7 ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ ผู้วิจัยเห็นว่า มีปัจจัยเพียง 4 ด้านเท่านั้นคือ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ส่วนในด้านรูปแบบการบริหาร ทักษะ และค่านิยมร่วมนั้นได้ผนวกเข้าไปในด้านบุคลากรแล้ว สำหรับภาพอนาคตใน 4 ด้านดังกล่าวจัดเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภารกิจหลักของคณะ ไม่ว่าจะเป็นภารกิจในด้านการจัดการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนาบุคลากร และการบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อให้คณะสามารถดำเนินตามภารกิจที่วางไว้ได้ นอกจากนี้ ปัจจัยดังกล่าวยังช่วยให้การบริหารจัดการของคณะสอดคล้องกับการกำหนดพันธกิจ และวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของคณะ เพื่อให้คณะสามารถดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ผู้วิจัยจึงได้สร้างภาพอนาคตตามปัจจัย 4 ด้านดังกล่าว ซึ่งในแต่ละด้านมีความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการดังนี้

#### 1. ด้านโครงสร้าง

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านโครงสร้างที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดใน 3 อันดับแรก คือ คณะฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารคณะตามภารกิจหลักของคณะและโครงสร้างการบริหารงานของคณะฯ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบชัดเจน ซึ่งโครงสร้างของคณะจะประกอบไปด้วยคณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าสำนักงาน และเลขานุการ เพื่อรับผิดชอบงานตามภารกิจในแต่ละด้าน รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของคณะฯ โดยมีกรอบอำนาจหน้าที่ระบุไว้อย่างชัดเจน ทำให้สายการบังคับบัญชามีความชัดเจนและมีรูปแบบเรียบง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่น โดยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้อง

ตามสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของกาญจนา บุญยัง (2547) ที่พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามลักษณะองค์กรแบบหน้าที่ ทำให้อาจารย์ และบุคลากรของแต่ละหน่วยงานทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และได้ทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้านซึ่งนำไปสู่การทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ อีกทั้งยังสอดคล้องกับอภิญา ชัดมะโน (2551) ที่พบว่าคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการจัดโครงสร้างตามลักษณะองค์กรแบบหน้าที่ ซึ่งเป็นการแบ่งหน่วยงานต่างๆ ตามหน้าที่งานหรือภารกิจเป็นหลัก โดยมีลักษณะการแบ่งระดับการบริหารงานของคณะฯ ออกเป็นระดับต่างๆ และมีกรอบอำนาจและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ระบุไว้อย่างชัดเจน ทำให้สายการบังคับบัญชามีความชัดเจน และมีรูปแบบเรียบง่ายธรรมดา ไม่ซับซ้อน โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างให้มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการแต่งตั้งรองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี หัวหน้าภาควิชา เลขานุการคณะฯ และหัวหน้างาน รับผิดชอบดูแลและสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ครอบคลุมตามพันธกิจของคณะฯ อย่างชัดเจน และได้มอบหมายงานภาระหน้าที่ตามศักยภาพ ความสามารถ และความถนัดของบุคลากรแต่ละคน โดยมีคำสั่งการมอบหมายงานของคณบดีอย่างชัดเจน และมีคณะกรรมการประจำคณะฯ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานที่ปรึกษาของคณะฯ สำหรับการบริหารจัดการเป็นไปตามขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บุคลากรในแต่ละสายงานได้รับทราบบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และทำงานได้โดยอิสระภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชาที่คณะฯ ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ยังมีลักษณะการบริหารงานที่มุ่งเน้นการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะฯ ดังนั้น การทำงานจึงมีความยืดหยุ่นในลักษณะของการทำงานข้ามสายงาน ทำให้เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากร จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีการบริหารอย่างมีส่วนร่วมนั้นมีความสำคัญ โดยมีส่วนร่วมทั้งในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งของบุคลากร มีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และมีส่วนร่วมในการประเมินผลจากการมอบอำนาจ ซึ่งประเด็นของการมีส่วนร่วมเหล่านี้จะส่งผลให้บุคลากรในสถาบันเกิดการยอมรับและผูกพันในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการลดจุดอ่อนและเป็นสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณา

## 2. ด้านกลยุทธ์

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันด้านกลยุทธ์ที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดใน 3 อันดับแรก คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละ

โครงการอย่างชัดเจน และกลยุทธ์ของคณะฯ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ มีการนำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกของคณะมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ และบุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานของคณะฯ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของคณะฯ และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการเพื่อเป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ กลยุทธ์ของคณะฯ ที่จัดทำยังครอบคลุมทุกภารกิจของคณะที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งทำตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิญา ชัดมะโน (2551) ที่พบว่ากลยุทธ์ของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ทำให้กลยุทธ์มีความชัดเจน และสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของคณะฯ และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และยังมีความสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับเซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ที่กล่าวว่าองค์กรสมรรถนะสูงมีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Strategy Implementation) โดยการทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ตามรายละเอียดของกลยุทธ์ที่กำหนด ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ด้วย

### 3. ด้านระบบ

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านระบบที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดใน 3 อันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย มีการจัดระบบการทำงานตามที่หน่วยงานภายนอกกำหนดไว้ เช่น ครูสภา, สกอ. เป็นต้น มีการจัดโครงการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนประจำปีของคณะ ระบบการทำงานมีการกำหนดตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และแผนกลยุทธ์ของคณะฯ สอดคล้องกับภารกิจของคณะฯ เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้มีนโยบายให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการบริหารจัดการหลักสูตรให้ตรงตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อให้ระบบการจัดการเรียนการสอนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้คณะสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาได้ นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานภายนอกที่คอยตรวจสอบการดำเนินงานต่างๆ ของคณะเพื่อให้ระบบการทำงานของคณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพนม ภูณาวงค์ (2547) ที่พบว่า การจัดทำยุทธศาสตร์และแผนการ

ดำเนินงานที่ชัดเจน โดยในแต่ละด้านจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ระยะเวลาและ ผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะมีแผนการดำเนินงานในทางปฏิบัติที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดในการประเมินผลและ ตรวจสอบความก้าวหน้าได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้มีความชัดเจนในแนวทางและทิศทางที่จะมุ่งสู่ เป้าหมายในอนาคต และยังช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยัง สอดคล้องกับอภิญญา ชัดมะโน (2551) ที่กล่าวว่า “ระบบการทำงานของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ออกแบบโดยใช้เป้าหมายหลัก คือ การบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ของคณะฯ ที่ว่า ปี 2555 คณะพยาบาลศาสตร์ จะเป็นสถาบันการศึกษาพยาบาลชั้นนำในระดับสากล มีการผลิต บัณฑิต การวิจัยที่มีคุณภาพ พึ่งพาตนเองได้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นตัวตั้ง และนำกระบวนการ PDCA เป็นตัวกำกับ โดยวางรูปแบบและจัดระบบการทำงานให้สอดคล้องกับ พันธกิจ วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ของคณะฯ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่ ยึดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นหลัก และยึดค่านิยมหลักและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรใน การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายจาก คณะกรรมการชุดต่างๆ ที่เป็นลักษณะคณะกรรมการคร่อมสายงาน จัดให้มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างสายงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมหรือผลงานที่ดี และเกิดการ เรียนรู้ปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ” นอกจากนี้ คณะฯ ยังมีการสื่อสารโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น MIS ระบบ E-Sarabun และ E-Office มาใช้ในการบริหารงานเพื่อการตัดสินใจบนฐานของ ข้อมูลที่มีความทันสมัยอยู่เสมอ และมีการวางระบบการประเมินผลการบริหารในทุกด้าน และ สื่อสารการประเมินให้แก่บุคลากรได้รับทราบความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และนำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาคณะฯ อย่างต่อเนื่องเป็นวงจร PDCA และยังสามารถ ประเมินคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และการดำเนินงานของคู่แข่ง ทำให้คณะฯ สามารถนำข้อมูลจากข้อเท็จจริงนำมาพัฒนาปรับปรุง ระบบการทำงานของคณะฯ อย่างต่อเนื่อง

#### 4. ด้านบุคลากร

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน พบว่า ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน ในด้านบุคลากรที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดที่ 3 อันดับแรก คือ บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้ บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา บุคลากรมีคุณภาพ ตั้งใจปฏิบัติ หน้าที่ตามภาระงานที่รับผิดชอบได้ และบุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะฯ เนื่องจากการ รับบุคลากรของคณะส่วนใหญ่แล้วจะมีการสอบคัดเลือกทั้งข้อสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งจะเป็นการวัดความรู้ในสาขาวิชาเอกของบุคลากรและความรู้ทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นความรู้ทางด้าน

ภาษาอังกฤษ ความรู้ทั่วไป กฎระเบียบของราชการ จึงทำให้คณะสามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ มีคุณภาพ เหมาะสมที่จะเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของคณะได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา ชัดมะโน (2551) ที่พบว่า คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรม โดยมีทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว ซึ่งมีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญของคณะฯ คือ การเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานเป็นทีมและทำงานอย่างมีความสุข มีการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสุข โดยจัดโครงการคุณธรรม จริยธรรมที่หลากหลาย เสริมสร้างสุขภาวะของบุคลากร ส่งเสริมการออกกำลังกาย สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และคณะฯ ได้สร้างบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมโดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกสายงาน และผู้บริหาร โดยที่คณะฯ ได้กระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ลักษณะทีมคร่อมสายงาน ในรูปแบบของคณะกรรมการต่างๆ ทำให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งทำให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และร่วมมือกันในการพัฒนาคณะฯ นอกจากนี้พยอม วงศ์สารศรี (2542) ยังกล่าวว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับสุนันทา เลาหนันท์ (2546) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์แก่กุล สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรตลอดจนการวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและ/หรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งสอดคล้องกับองค์ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Mondy R.W. and Noe, R.W., 1996 อ้างถึงใน จุฑาทิพย์ ภาวพบ, 2547) ได้แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) การวางแผนทรัพยากร การสรรหา และการคัดเลือก การวางแผนทรัพยากรเป็นการทบทวนเงื่อนไขของ

ต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่เพียงพอเมื่อต้องการ ส่วนการสรรหาเป็นกระบวนการที่มุ่งดึงดูดใจ ให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานให้มาสมัครงาน การคัดเลือกเป็นกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่งงานที่ว่าง 2) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการช่วยให้บุคคล กลุ่ม และองค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ระบบการจ่ายค่าตอบแทน เป็นการจูงใจรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมตามผลงานที่ได้ปฏิบัติ 4) ความปลอดภัยและสุขภาพ ความปลอดภัยเป็นการป้องกันบุคลากรจากอันตรายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ส่วนสุขภาพคือการปราศจากความเจ็บป่วยทั้งร่างกายและจิตใจ ความปลอดภัยและการมีสุขภาพดีจะนำมาซึ่งความสุขใจและพอใจในการทำงาน ซึ่งช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์เต็มที่ในระยะยาว 5) พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์เป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และ 6) การวิจัยด้านทรัพยากรบุคคล มีความสำคัญเพราะผลงานวิจัยมีคุณค่าในการสร้างสรรค์ ช่วยพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ

**4. กลยุทธ์การขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพ** จากผลการวิจัย พบว่ากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่นาคตภาพที่วางเอาไว้ จะประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นมาจะเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีในเชิงบวกที่วางไว้ นอกจากนั้นยังเป็นตัวช่วยป้องกันไม่ให้มีอนาคตภาพในเชิงลบเกิดขึ้นได้ ซึ่งจะพบได้ว่าการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตาม มักจะมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้สู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีกลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะให้มีความยืดหยุ่น ครอบคลุมทุกภารกิจ ไม่ซับซ้อนและสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันและมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารของคณะที่จะเป็นผู้นำให้คณะเจริญเติบโต และก้าวหน้าต่อไปได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารสมัยใหม่เพื่อที่จะพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานของคณะสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่ง

สอดคล้องกับผลการศึกษาของกาญจนา บุญยัง (2547) ที่พบว่า ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ เป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ในการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้กลยุทธ์ หรือภารกิจต่างๆ ที่คณะมีการดำเนินงาน และลงมือกระทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับบลันชาร์ด (Blanchard, 2006) ได้กล่าวว่าควรกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กร รวมทั้งระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และแนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นและลดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

ในการบริหารจัดการด้านระบบของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการเรียนการสอนโดยมีการปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ และการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับทางด้านธุรกิจแล้ว นักศึกษาเปรียบเสมือนเป็นลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของเรา ดังนั้น นักศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่คณะจะต้องหาแนวทางและความรู้ต่างๆ มาพัฒนานักศึกษาของคณะให้จบออกไปเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพได้นอกจากนั้นในด้านกระบวนการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้สรุปกลยุทธ์ในการสอนของครูตามแนวทาง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย 1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ใช้ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา 3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ ทำเป็น คิดเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ต่างๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่พึงงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา 5) จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพโรจน์ ดั่งวงวิเศษ (2543) ที่พบว่าในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนมีกลวิธีต่างๆ มากมายที่จะช่วยทำให้กระบวนการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญ ก็คือ ตัวอาจารย์ที่จะต้อง

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการสอน การเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและสภาพแวดล้อมทางการเรียนการสอน

ในการบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีกลยุทธ์ใน ด้านระบบและกลไกการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรเป็นส่วนประกอบ สำคัญในการบริหารงานที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพต่อไป เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการ บริหารจัดการของคณะ ซึ่งสอดคล้องกับชนิดา ยุวบูรณ์ (2551) ได้กล่าวว่าบุคลากรมีความสำคัญ ต่อการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร องค์กรสมรรถนะสูงจึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ที่ระบุว่ากลยุทธ์ด้านศักยภาพทางวิชาการ ได้แก่ การพัฒนา คุณภาพอาจารย์ให้มีคุณภาพระดับสูง และส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการในสาขาที่มีความ เชี่ยวชาญจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ผลการวิจัยของ สุทธิญา จันทรเจ้าฉาย (2553) ยังพบว่าปัจจัยหนึ่งของการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือการบริหารทรัพยากร มนุษย์เชิงรุก และสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการอุดมศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (The Higher Learning Commission, 2009) ที่กล่าวว่าสถาบันอุดมศึกษาที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วย กระบวนการคุณภาพจะให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และถือว่าความสามารถของ บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาต่อเนื่อง มีการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่นๆ เพื่อจะนำความรู้ความสามารถเหล่านั้นมาใช้ในการจัดการ เรียนการสอน และการสร้างความสำเร็จขององค์กร และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ยังเป็นมิติหนึ่ง ในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (MBNQA) และประเทศ ไทย (TQA) เกณฑ์การพิจารณาองค์กรเพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง (PMQA) และเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพ ของอาจารย์และบุคลากร

### ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏใน ทศวรรษหน้า มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะฯ และควรสร้างระบบการมีส่วนร่วม



จากหลายภาคส่วน เพื่อสร้างจุดเน้นในเรื่องของการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและความเป็นธรรมในคณะฯ

2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะฯ กับท้องถิ่นหรือชุมชน ในการบริการวิชาการทั้งทางด้านความรู้ และการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับคณะฯ และทำให้คณะฯ เป็นที่รู้จักของชุมชนภายนอก

3. ผู้บริหารต้องเร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัย รวมทั้งการสนับสนุนให้ทำผลงานทางวิชาการ

4. ผู้บริหารต้องเร่งพัฒนาหลักสูตรใหม่ๆ ให้คณะครุศาสตร์มีระบบการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ ตลอดจนต้องมีกลไกในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูงและเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสังคม

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ค่านิยมร่วม และทักษะ ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและคณาจารย์เท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาด้วย เพื่อทราบว่านักศึกษามีประเด็นปัญหาที่พบในเรื่องใดบ้าง

2. งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงอนาคต โดยใช้วิธีการสร้างภาพอนาคต (Scenario Planning) ซึ่งที่จริงแล้วการวิจัยเชิงอนาคต สามารถทำได้หลายวิธี ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำวิธีการวิจัยเชิงอนาคตวิธีอื่นมาใช้ในการวิจัยหลายๆ วิธีประกอบกัน เพื่อที่จะได้มีมุมมองในการวิเคราะห์หลายๆ ด้าน

3. งานวิจัยนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ในด้านการบริหารจัดการจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านการบริหารจัดการจากหน่วยงานอื่นๆ และในสถาบันการศึกษาอื่นๆ

4. งานวิจัยนี้มีการสร้างภาพอนาคตใน 4 ด้านเท่านั้น คือ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร และระบบ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการสร้างภาพอนาคตเพิ่มให้ครบทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ค่านิยมร่วม และทักษะ

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรมการฝึกหัดครู. 2535. รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาของบุคลากรกรมการฝึกหัดครู. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กฤษ บุญ-หลง. 2539. อนาคตภาพของคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาในปีพุทธศักราช 2540. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กฤษดา กฤตทอง. 1987. การวิจัยเชิงอนาคต (Future Research). การวิจัยเพื่อการพัฒนา.
- กาญจนา บุญยัง. 2547. ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่: กรณีศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์ และประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- กัญญมณ รุ่งเรืองธัญญา. 2543. รูปแบบและความคิดเห็นของผู้บริหารงานส่งเสริมสุขภาพต่อแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานส่งเสริมสุขภาพ ตามกรอบแนวคิดเอกลักษณ์การบริหารที่เป็นเลิศของแมคคินซีส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชา สุขศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กิติมา ปรีดีดีดิก. 2532. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.
- เกรียงศักดิ์ บุญญา. 2542. ความพึงพอใจของผู้บริหารสถานประกอบการที่มีต่อคุณลักษณะของผู้สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาช่างอุตสาหกรรมจากโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอริก.
- คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, สำนักงาน. 2549. คู่มือการใช้แบบประเมินเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ.
- คมศร วงษ์รักษา. 2540. การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดเรียงลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฑา เทียนไทย. 2539. แนวโน้มของปัญหา อุปสรรค และใจมหน้าของห้องสมุดไทยในอนาคตกับแนวคิดในการรื้อปรับระบบ. กรุงเทพฯ.
- จุฑาทิพย์ ภารพ. 2547. การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2529. การวิจัยอนาคต. **วารสารวิธีวิทยาการวิจัย.**
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2530. การวิจัยอนาคต. **วิธีวิทยาการวิจัย.** ปีที่ 1 ฉบับที่ 1.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2532. เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research). **การวิจัยเชิงนโยบาย.**
- จำเนียร จวงตระกูล. 2530. **ลักษณะของลูกจ้างที่นายจ้างต้องการ.** กรุงเทพฯ: โอเอสพริ้นติ้งเฮาส์.
- ชวลิต เหล่ารุ่งกาญจน์. 2538. **ความพึงพอใจของลูกค้าต่อการให้บริการของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี.** ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนิดา ยวนบูรณ. 2551. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2546. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ตรีชดา ปุ่นสำเร็จ. 2541. **อนาคตภาพหมวดวิชาการศึกษาทั่วไปในหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2540. **การวางแผนเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: กราฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์).
- ทิพวรรณ ประเสริฐอำไพสกุล. 2544. **การเปรียบเทียบผลการประเมินความต้องการจำเป็นและการยอมรับในผลการประเมินของครุคณิตศาสตร์ระหว่างการประเมินความต้องการจำเป็นแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาวิจัยศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศนา แหมมณี. 2545. **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียนฉาย กิระนันท์. 2537. **การวิจัยเพื่ออนาคต. เอกสารวิชาการประกอบการประชุมปฏิบัติการเรื่องการวิจัยปัญหากรุงเทพมหานคร ครั้งที่ 2. (อัดสำเนา).**
- ธงชัย สันติวงศ์. 2537. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงศ์. 2542. **การบริหารงานบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงศ์. 2546. **การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธนพร จูเพียง. 2551. **การบริหารบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- ถำรง บำวศร่ำ. 2532. **ทฤษฎ่ำหล่ำกษุตร: การออกแบบและพัฒนำ** (พำมพ์คร่งที่ 2). กุรงเทพฯ.
- นันทนำ ประกอบภำจ. 2538. **บ้ำจจ่ำยที่มำผลต่อควำมผูกพันต่อองค์กำร: ศำกษำกรณ่ำฝ่ำยพัฒนำ  
ชুমชน สำนักรเขตกุรงเทพมหนคร.** วิทยำนพณธ์ปริญญำมหำบ้ณศำต, สำนขำวำชำนส่งคม  
สงเครำนะห์ มหำวำทยำนล่ำยธรรมศำสตร่ำ.
- นคม แก้วสำ. 2548. **กำรบรหำรสถำนศำกษำนสู่ควำมเป็นเลศของโรงเรยนบ้ำนเพชรลศคร  
ส่งกัตสำนักรำนเขตพำนที่กำรศำกษำเพชรบูรณห์ เขต 3.** วิทยำนพณธ์ปริญญำ  
มหำบ้ณศำต, สำนขำกำรบรหำรกำรศำกษำ มหำวำทยำนล่ำยรำนชภำญเพชรบูรณห์.
- นศำ ชูต. 2536. **กำรประเมำนคอร่งกำร.** กุรงเทพฯ: เฟมโปรดักชนส์.
- บรพต สุวรรณประเลสร่ำ. 2544. **กำรพัฒนำหล่ำกษุตรโดยเน้นผู้เรยนเป็นสำคัญ.** เเช่งใหม่:  
The Knowledge Center.
- บุญชม ศร่ำสะอำน. 2528. **พัฒนำหล่ำกษุตรและกำรสอน.** มหำสรำคำน: ภำควำชำนพ้ำนฐำน  
กำรศำกษำ คณะศำกษำศำสตร่ำ มหำวำทยำนล่ำยศร่ำนครนทรวโธม.
- บุญชม ศร่ำสะอำน. 2541. **กำรพัฒนำกำรสอน.** พำมพ์คร่งที่ 2. กุรงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- ประดษฐ่ำ อำนระกำรกุล. 2547. **กำรพัฒนำกลยุทธ์กำรแข่งขันของมหำวำทยำนล่ำยในกำกับของ  
ร่ำฐ.** วิทยำนพณธ์ปริญญำดุษฎีบ้ณศำต, สำนขำวำชำนุดมศำกษำ จุฬำลงกรณ์มหำวำทยำนล่ำย.
- ปำนจันทร่ำ โททอง. 2542. **กำรเปรียบเทียบผลกำรประเมำนควำมต้องกำรจำเป็นในกำร  
จ้ดกำรเรยนกำรแบบเรยนร่วมระหว่ำงเทคนคศตอธบอร์ตดั่งแบบเดมและแบบ  
ปรบปร่ง.** วิทยำนพณธ์ปริญญำมหำบ้ณศำต, ภำควำชำนวำจ้ยกำรศำกษำ คณะครุศำสตร่ำ  
จุฬำลงกรณ์มหำวำทยำนล่ำย.
- ปฏำญญำ โภศลศร่ำพจน่ำ. 2547. **กำรวำจ้ยและพัฒนำภำจกรรรมและเทคนคกำรประเมำนควำม  
ต้องกำรจำเป็นสำหรับกำรเรยนกำรสอนแบบคอร่งงำน.** วิทยำนพณธ์ปริญญำ  
มหำบ้ณศำต, ภำควำชำนวำจ้ยกำรศำกษำ คณะครุศำสตร่ำ จุฬำลงกรณ์มหำวำทยำนล่ำย.
- ปยมำภรณ์ โชคอำนยช่ย. 2540. **กำรเปรียบเทียบผลกำรประเมำนควำมต้องกำรจำเป็นระหว่ำง  
วำจ้ยกำรจ้ดเรยงล่ำดับควำมสำคัญที่ต่งกันโดยใช้เครื่อมกำรประเมำนควำม  
ต้องกำรจำเป็นที่มีกำรตอบสนองเด่ยว.** วิทยำนพณธ์ปริญญำมหำบ้ณศำต, ภำควำชำน  
วำจ้ยกำรศำกษำ คณะครุศำสตร่ำ จุฬำลงกรณ์มหำวำทยำนล่ำย.
- ปทุมมำศ ร่ำภษ่งศร่ำ. 2544. **อนำนคตภำพของระบบกำรประกนคณภำพอำนช่ยศำกษำ: กำรวำจ้ย  
แบบ EDFR.** วิทยำนพณธ์ปริญญำมหำบ้ณศำต, สำนขำวำชำนกำรวำจ้ยกำรศำกษำ  
มหำวำทยำนล่ำยมหำสรำคำน.

- พนม กุณาวงค์. 2547. **ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารกิจกรรมรับรองคุณภาพ**  
**โรงพยาบาลโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่.** รายงานการวิจัย คณะแพทยศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พนารัตน์ วิศวะเทพนิมิตร. 2539. **สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตทางพยาบาลศาสตร์ในปี**  
**พ.ศ. 2544 – 2549.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา.  
 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2538. **องค์การและการจัดการ.** สถาบันราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพฯ.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2542. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: สุภา.
- พลุ เศษะรินทร์. 2549. **รายงานผลการศึกษาพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ:**  
**องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง.** คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชวอำรุง. 2543. **แนวทางปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา:**  
**รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน.** กรุงเทพฯ:  
 ทบวงมหาวิทยาลัย.
- พรเพ็ญ สิงหวรรณกุล. 2541. **อนาคตภาพการจัดการศึกษาต่อเนื่องสำหรับพยาบาลวิชาชีพ.**  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- พรพิมล ฐวสินธุ์. 2538. **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบริหารงาน**  
**ฝึกอบรม: ศึกษาเฉพาะหน่วยงานฝึกอบรมในเขตกรุงเทพมหานคร.** ภาคนิพนธ์  
 หลักสูตรบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พัชรี ชันอาสาอะ. 2544. **การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครุด้านการจัดการ**  
**เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, ภาควิชาวิจัย  
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิตชัย ฝ่องอุดม. 2551. **สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**วิทยาเขตบางเขน.** สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ. 2543. **การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทาง**  
**ครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ปฏิญญา สารธ. 2519. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- มนต์ชัย เทียนทอง. 2545. **การออกแบบและพัฒนาคอร์สแวร์ สำหรับบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- มนตรี เดียบแหลม. 2536. **ความพึงพอใจในภาระหน้าที่และงานของเกษตรอำเภอในจังหวัดภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2535. **เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มาลินี อุทธิเสน. 2540. **อนาคตภาพในการพัฒนาคุณภาพประชากรในจังหวัดศรีสะเกษ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาประชากรศึกษา. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- เยาวลักษณ์ มหาสิทธิวัฒน์ และปัทมฉัตร ชัชวรัตน์. 2550. **กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมคุณธรรมคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**. พระเยา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระเยา.
- รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. 2544. **รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย**. รายงานการวิจัย ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่ง แก้วแดง. 2538. **การรื้อปรับระบบ ระบบราชการไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- รุ่ง แก้วแดง. 2540. **การปฏิวัติกระบวนการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- รุ่งนภา ตาอินทร์. 2551. **วิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รุ่งศิริ เข้มตระกูล. 2543. **อนาคตภาพการบริหารจัดการสาธารณสุขของประเทศไทยในสองทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2563)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ละเอียด แจ่มจันทร์. 2540. **อนาคตภาพของหลักสูตรพยาบาลศาสตร์สำหรับพยาบาลวิชาชีพของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

- ลัทธิกาล ศีรีวะรมย์ และศุภลักษณ์ พยุ่งวงษ์ (แปล). 2538. **การบริหารเชิงมุ่งผลกยุทธ์การ  
ปรับเปลี่ยนความเสี่ยงสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: สยามธุรกิจและการตลาด.
- วรรณารถ แสงมณี. 2544. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ระเบียบของการพิมพ์.
- วรรณภา ชำนาญเวช. 2551. **ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน  
ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
จัดการ. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรัมพล อยู่ในธรรม. 2544. **อนาคตภาพสำหรับการใช้อินเทอร์เน็ตของมหาวิทยาลัย  
รามคำแหงในปีพุทธศักราช 2548**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
เทคโนโลยีการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2543. **การพัฒนาการเรียนการสอนทางอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ:  
ภาควิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. 2544. **การพัฒนาการเรียนการสอนทางการอุดมศึกษา**.  
กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช ดิสสระ. 2535. **การพัฒนาหลักสูตรและการสอน**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วีระชัย ตันติวีระวิทยา. 2534. **ต้นตอหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกาชั้นนำ  
ของโลก**. กรุงเทพฯ: เอช-เอน การพิมพ์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2541. **ทฤษฎีการประเมิน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2544. **ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, สุดา สุวรรณภิรมย์, ลัทธิกาล ศีรีวะรมย์, และชวลิต  
ประภวานนท์. 2539. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. **ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2546. **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. 2546. **โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผน  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และการคำนวณต้นทุนผลผลิต  
ของกรมส่งเสริมสหกรณ์**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2550. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
พ.ศ. 2550**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

- สมยศ นาวิการ. 2537. **การบริหารพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการ. 2544. **การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2541. **วิธีวิทยาการประเมินทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงัด อุทรานันท์. 2532. **เทคนิคการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ**. พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สงัด อุทรานันท์. 2532. **พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ลีปพนนท์ เกตุทัต. 2534. **ทางสายกลางของสังคมไทยในอนาคต: เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับ  
วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เสน่ห์ ชูตระกูล. 2553. **การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์กร  
สู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**.  
RMUTT Global Business and Economics Review. Vol.14 No.1 July 2008.
- สุชิน เพ็ชรักษ์. 2547. "การสร้างสรรค์ตามปรัชญา Constructionism" **เอกสารการประชุม  
ปฏิบัติการโรงเรียนเร่งสู่ฝัน**. โรงแรมริเวอร์ไซด์. กรุงเทพฯ.
- สุธิญา จันทรเจ้าฉาย. 2553. **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การ  
เป็นองค์กรอัจฉริยะ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลานันท์. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- สุมิตร คุณานุกร. 2523. **หลักสูตรและการสอน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- สุมิตร คุณานุกร. 2528. **หลักสูตรและการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: แผนกวิชาอุดมศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2542. **การสังเคราะห์เทคนิคที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นใน  
วิทยานิพนธ์ของนิสิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. ภาควิชาวิจัย  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2548. **การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2552. **กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. 2552**. กรุงเทพฯ.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. **แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับ  
อุดมศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.** คณะกรรมการจัดทำ  
แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2546. **รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนว  
ใหม่.** กรุงเทพฯ.
- อมรรัตน์ เชาวลิต. 2541. **ความพึงพอใจของนักศึกษาระดับบัณฑิตต่อระบบการจัดบริการ  
สารสนเทศของสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยเกริก.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อภิญา ชัดมะโน. 2551. **การศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสน  
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุดมสิทธิ์ จิตรวิจารณ์. 2545. **อนาคตภาพของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อสิ่งแวดล้อมที่  
ยั่งยืนในทศวรรษหน้า.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, คณะศึกษาศาสตร์ กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อุไรวรรณ วินะพันธุ์. 2545. **อนาคตภาพของการจัดหลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษาใน  
มหาวิทยาลัยสงฆ์ใน 15 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2559).** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อำนาจ วัดจินดา. 2552. **McKinney 7-S Framework [ออนไลน์].** แหล่งที่มา:  
<http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=647> [10 ธันวาคม 2552].

### ภาษาอังกฤษ

- American Management Association. 2007. **How to Build a High Performance  
Organization.** [Online] Available from: <http://www.gsu.edu.images/HR/HRT>  
[2012, May 10]
- Blanchard, Ken. 2006. **Leading at a High Level.** [On line] Available from:  
<http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=605375>. [2010, January 28]
- Candy, Phillip, C. 1991. **Self-Direction for Lifelong Learning.** San Francisco: Jossey  
Bass.

- Campbell, Patricia Diane. 2002. **Alternative futures in Colorado public education: A Delphi perspective (K – Twelve)**. [Online] Available from: [//thailis.uni..net.th/DAO/detail.nsp](http://thailis.uni..net.th/DAO/detail.nsp). [2002, December 07]
- Certo, Samuel. and Peter, J. Paul. 1991. **Strategic Management: Concept and Applications**. New York: McGraw – Hill.
- Champy, James. 1995. **Reengineering management**. New York: Harper Collins.
- Chickering, A. and Gamson. 1987. **Seven Principles of Good Practice in Undergraduate Education**. AAHE Bulletin.
- David, F.R. 1995. **Strategic Management**. New York: Prentice-Hall.
- Dixon Pam. 1996. **Virtual College**. Peterson's Princeton. New Jersey.
- Donald Clark. 2003. **An Epic White Paper**. Epic Group plc. Reproduction without written permission is strictly forbidden.
- Dessler, G. 2004. **Management, principles and practices for tomorrow's leaders**. New Jersey: Pearson Education.
- Dragseth, Kenneth allen. 2002. **A Delphic perspective on future curriculum and instructional alternatives in Minnesota secondary school**. [Online]. Available from: [http : //thailis.uni..net.th/DAO/detail.nsp](http://thailis.uni..net.th/DAO/detail.nsp). [2002, December 07]
- Drucker, Peter F. 1986. **The Frontiers of Management**. New York: Penguin Books.
- Durden, Phyllis C. 2002. **An Application of the delphi method of forecasting to the future of public education in west virginia**. [Online]. Available from: [//thailis.uni..net.th/DAO/detail.nsp](http://thailis.uni..net.th/DAO/detail.nsp). [2002, December 07]
- Futures group, 1994. **Introduction to the futures research methodology series**. [Online] Available from: [http://www.futurovenezuela.org/\\_curso/1-introd.PDF](http://www.futurovenezuela.org/_curso/1-introd.PDF) Harris, B.
- Good, Cater V. 1973. **Dictionary of Education**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Guglielmino L. M. 1977. **Development of the Self-directed Learning readiness Scale**. Doctoral Dissertation. University of Georgia.
- Hammer, M. 1990. **Reengineering work: don't automate, obliterate**. Harvard Business Review, July-August, Vol. 68 Issue 4, p104-112.

- Hammer, M. and Champy, J. 1994. **Reengineering the corporation**. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hiemstra, R. and Brockett, R.G. 1994. From Behaviorism to Humanism: Incorporation Self-Direction in Learning Concepts into the Instruction Design Process. In Long H.B. and Associates. **New Ideas About Self-directed Learning**. Oklahoma: Research Center for Continuing Professional and Higher Education of the University of Oklahoma.
- Jared M. Carman. 2002. **Blended Learning Design: Five Key Ingredients**. [Online] Available from:  
[http://www.knowledgenet.com/pdf/Blended\\_Learning\\_Design\\_1028.PDF](http://www.knowledgenet.com/pdf/Blended_Learning_Design_1028.PDF).
- John, P. Kotler. 1996. **Leading Change**. United States of America: Harvard Business School Press.
- Katz, Robert L. 1996. **Skill of an Effective Administrator**, *Harvard Business Review*. 33 [January-February].
- Keller, G. 1986. **Academic Strategy**. Baltimore: The Johns Hopkins University.
- Keller, Linde Marie. 2002. **Teacher, images of future middle school education**. [Online] Available from: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit>. [2002, December 07]
- Knowles, S. 1975. **Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers**. Chicago Association Press.
- Koontz, H., & Wehrich, H. 1990. **Essentials of management**. NY: McGraw-Hill.
- Kotler, P.F. and Murphy P.E. 1981. Strategic Planning for Higher Education. *Journal of Higher Education*. 52: 470-489.
- Lindgren, M. & Bandhold, H. 2003. **Scenario planning: The link between future and strategy**. NY: Palgrave Mac Millian.
- Luetkemeyer, JF. 1985. "The Social Settlement Movement and Industrial Arts Education." *Journal of Epsilon Pi Tau*, 11(1-2), 91-103.
- Massen P.A.M. and Van V.f.A. 1992. **Strategic Planning in the Encyclopedia of Higher Education Volumn 2: Analytical Perspectives**. pp. 1483-1494. Oxford: Pergamon Press.

- Mills, A. & Bishop, 2004. **Applied futurism: An introduction for actuaries.** [Online]  
Available from: [http://www.soa.org/ccm/cms-service/stream/asset/?asset\\_id=7994100](http://www.soa.org/ccm/cms-service/stream/asset/?asset_id=7994100). [2004, July 11]
- Mitchell, Matthew Max. 2002. **Exploring the future of the digital divide through ethnographic futures research.** [Online] Available from:  
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit>. [2002, October 02]
- Morrison, J. and Wilson, I. 1995. The Strategic Management Response to the Challenge of Global Change. H. Didsbury (Ed.). **Future Vision, Ideas, Insights, and Strategies.** Bethesda, MD: The World Future Society, 1996. [Online] Available from: [http://horizon.unc.edu/courses/papers/Scenario\\_wksp.asp](http://horizon.unc.edu/courses/papers/Scenario_wksp.asp) [2004, June 11]
- Morse, Nancy C. 1958. **Satisfaction in the White Collar Job.** Michigan: University of Michigan Press.
- Papert, S. 1999. **Mindstorms: Children, Computers, and Powerful Ideas,** Basic Books, Harper Collins, New York, 2nd ed.
- Robbins, S. P. 1998. **Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications.** Upper Saddle, NJ: Allyn and Bacon.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. 2003. **Management.** London: Prentice-Hal.
- Saylor, J. Galen, William M. Alexander and Arthur J. Lewis. 1981. **Curriculum Planning for Better Teaching and Learning.** 4<sup>th</sup> ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Skager, Rodney. 1978. **Lifelong Education and Evaluation Practice.** Oxford: Unsci Institute for Education.
- Stoner, J. A. F., & Wankle, C. 1986. **Management.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Taba, Hilda. 1962. **Curriculum Development: Theory and Practice.** New York: Harcourt, Brace & World.
- Textor, Robert B. 1990. **The middle path for the future of Thailand: Technology in harmony with culture and environment.** Bangkok: Thai Watana Panich.
- Tyler, Ralph W. 1975. **Basic Principle of Curriculum and Instruction.** Chicago: University of Chicago Press,

Valiathan, Purnima. 2002. **Designing a Blended Learning Solution**. [Online]. Available from: <http://www.learningcircuits.com/2002/aug2002/valiathan.html>.

Witkin, B.R. & Altschuld, J.W. 1995. **Planning and conducting needs assessments: A Practical Guide**. California: Sage Publications.

World Health Organization. 1997. **Nursing Beyond the Year 2000. WHO Technical Report Series # 842**. Report of WHO Study Group. Geneva: WHO.

Yamane. 1973. **Statistic: An Introductory Analysis**. 3<sup>rd</sup> ed. Tokyo: Harper International.

<http://www.cam.ac.uk>

<http://www.chittrapa.net/index.php>

<http://www.harvard.edu>

<http://www.mua.go.th>

<http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings>

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_7S.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html) [2008, April 9]

<http://www.yale.edu>

ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

- |   |   |
|---|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ                   | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                     |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สิริฉันทน์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                     |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. ระพีพันธ์ โพธิ์ศรี                | มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์                |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร. ไพบุลย์ เกียรติโกมล               | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี<br>พระจอมเกล้าธนบุรี |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิภา พงศ์วิรัตน์              | มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี                   |



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์               | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย      |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. วราภรณ์ บวรศิริ                 | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย      |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพันธุ์ สุวรรณมรรคา           | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย      |
| 4. รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา ไผ่วิไลกุล               | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย      |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย      |
| 6. อาจารย์ ดร. ศรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ                  | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย      |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นิภา พงศ์วิรัตน์            | มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี    |
| 8. ดร. สุรางคนา มั่นยานนท์                            | มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี    |
| 9. รองศาสตราจารย์ เทือน ทองแก้ว                       | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต  |
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประไพ บวรฤทธิเดช               | มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม |
| 11. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนัดดา ยิ้มสกุล             | มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี    |

ภาคผนวก ข

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ

## เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ

### การเขียน (ร่าง) ภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า

ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ คือ

#### ขั้นตอนที่ 1 : การตั้งคำถามหลักสำหรับการเขียนภาพอนาคต (Key Question)

ในการเขียนภาพอนาคตของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากรนั้น ผู้วิจัยได้มีการนำเสนอคำถามเพื่อเป็นกรอบในการมองอนาคต ดังนี้

- ใน 10 ปีข้างหน้าการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร จะมีลักษณะอย่างไร
- การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ควรมีรูปแบบอย่างไร

#### ขั้นตอนที่ 2 : การพิจารณาประเด็นสำคัญ (Key Issues) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร

สำหรับประเด็นสำคัญที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร นั้นมีดังนี้คือ

##### 1) ประเด็นด้านสังคม

สังคมโลกในอนาคตที่จะส่งผลต่อสังคมไทยนั้นจะเป็นสังคมของการแข่งขันที่มีการใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาและแข่งขันให้เป็นสังคมการเรียนรู้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ นอกจากนี้ยังเป็นสังคมสิทธิมนุษยชนที่มีการใช้กฎหมายที่มีความชัดเจนมากขึ้น และยังเป็นสังคมแห่งความพอเพียงจากสภาวะการแข่งขันและวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่จะต่อเนื่องในอนาคต ทำให้สังคมไทยต้องหันมาให้ความสำคัญในเรื่องหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้นเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันต่อชีวิตและสังคม (พิณสุดา สิริรังศรี, 2552)

##### 2) ประเด็นด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะมีผลต่อการศึกษามาก เพราะเป็นการกำหนดลักษณะของแรงงานที่ต้องการ ดังนั้น เศรษฐกิจในอนาคตจะเป็นเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง โดยจะเกิดเศรษฐกิจใหม่ซึ่งมีการแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา ดังนั้น การศึกษาต้องพัฒนาคนให้มีทักษะทางด้านการทำวิจัยเพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังมีการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า และมีเงินลงทุนจากต่างประเทศมากขึ้น ทำให้ประเทศต่างๆ มีการแข่งขันกันด้วยสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือ มีทักษะ มีความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551) โดยเฉพาะขณะนี้โลกกำลังมีปัญห เศรษฐกิจชะลอตัวควบคู่ไปกับปัญหาเงินเฟ้อ อันเนื่องมาจากน้ำมัน ัญพืชที่เป็นอาหาร วัสดุก่อสร้าง ฯลฯ มีราคาสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว และคงจะอยู่ในระดับสูงต่อไป ประเทศไทยซึ่งมีระบบเศรษฐกิจแบบพึ่งพาการลงทุนและการค้าระหว่างประเทศมาก มีโอกาสจะได้รับผลกระทบจากปัญหานี้สูง เนื่องจากประเทศไทยต้องพึ่งพาการผลิตเพื่อการส่งออกที่ต้องการการนำเข้าสินค้าเครื่องจักร วัตถุดิบ และน้ำมันมาก หากประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศ

พัฒนาอุตสาหกรรมอื่นต่างมีปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัว พวกเขา ก็จะซื้อสินค้าจากประเทศไทยลดลง ทำให้เศรษฐกิจไทยซึ่งต้องมีการพึ่งพาเศรษฐกิจโลกมากมีปัญหาชะลอตัวด้วย และจากการเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน ในการบริหารจัดการด้านการศึกษาที่ดีจึงควรมุ่งตอบสนองของความต้องการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ คือ การผลิตแรงงานทั้งในสาขาที่เป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน เช่น ช่างฝีมือ นักวิชาชีพต่างๆ และสาขาที่จะช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ เช่น เกษตรกร ผู้ประกอบการอาชีพอิสระรายย่อย ผู้ทำงานด้านภาครัฐ และสังคม อย่างใกล้ชิดเคียงกับความต้องการ

### 3) ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน

พลังงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อวิถีชีวิตและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่สิ่งแวดล้อมมีผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งพลังงานและสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับโลกและระดับประเทศ ในขณะนี้การใช้พลังงานในประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีปริมาณมหาศาล และความไม่สมดุลของการใช้พลังงานเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วโลก และขณะนี้สถานการณ์ทั่วโลกกำลังอยู่ในภาวะวิกฤตกล่าวคือ สถานการณ์ด้านพลังงาน โลกยังคงมีพลังงานน้ำมันและก๊าซธรรมชาติอีกไม่ถึง 100 ปี และจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกอย่างรุนแรงจนเกิดการตื่นตัวพยายามหาพลังงานอื่นทดแทน นอกจากนั้นสถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อโลก ทั่วโลกเริ่มตระหนักถึงภัยอันตรายของคาร์บอนไดออกไซด์ ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการใช้พลังงานฟอสซิล และมีผลต่อระบบนิเวศอย่างรุนแรง เช่น การลดลงของน้ำแข็งในขั้วโลกเหนือ ระดับน้ำทะเลที่สูงขึ้นเป็นผลให้เกิดภัยธรรมชาติ ความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน ทางออกในกรณีของประเทศไทยทางด้านพลังงาน เป้าหมายคือการลดการพึ่งพาและการนำเข้าพลังงาน ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี นับตั้งแต่การใช้พลังงานอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ การใช้พลังงานรูปแบบอื่นที่เป็นพลังงานสะอาด พลังงานหมุนเวียน ตลอดจนการเพิ่มความหลากหลายของเชื้อเพลิงในการผลิตพลังงานไฟฟ้า ทางด้านสิ่งแวดล้อมควรมีการนำหลายกระบวนการมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ การอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้และแหล่งน้ำ การสร้างความตระหนักในเยาวชนถึงคุณค่าของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและการใช้พลังงานทางเลือกอื่นๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการกำหนดนโยบายสิ่งแวดล้อมแบบองค์รวมและมีความต่อเนื่องในนโยบาย โดยไม่ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของรัฐบาลหรือการเมือง โดยกลไกการให้การศึกษา การปลูกฝังจิตสำนึกและกฎหมาย เป็นต้น (พิณสุดา สิริรังศรี, 2552)

### 4) ประเด็นด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลต่อการกำหนดคุณสมบัติและคุณภาพของแรงงานในอนาคต เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการขนส่ง เทคโนโลยีการผลิต นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ ฯลฯ มีความก้าวหน้าขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงต้องมีการเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ในหลักสูตรการเรียนการสอน และปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551) เนื่องจากในโลกแห่งยุคโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีมีบทบาทต่อชีวิตมนุษย์มากยิ่งขึ้นทุกวัน ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตประจำวันจากที่เคยดำเนินชีวิตตามวิถีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่ปัจจุบันเทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การดำเนินชีวิตของมนุษย์เราเปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยเป็นอยู่อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ชีวิตก้าวทันกับพัฒนาการทางเทคโนโลยี จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน ความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทที่สำคัญต่อการศึกษาของไทย ทำให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างทั่วถึงในปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีรวมทั้งการสื่อสารโทรคมนาคมที่ผ่านช่องทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ต ดาวเทียม หรือโทรทัศน์ ทำให้การ

เรียนการสอนตามวิถีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมที่มีผู้เรียนและผู้สอนร่วมทำกิจกรรมการเรียนการสอนภายในห้องเรียนได้ถูกเปลี่ยนไป ผู้เรียนกับผู้สอนไม่จำเป็นต้องอยู่ในที่ที่เดียวกัน จะอยู่ที่ไหนก็ได้ แต่ก็คงยังติดต่อกันสัมพันธ์กันได้ หรือแม้แต่ผู้เรียนจะเรียนในเวลาใดก็ได้ จะทบทวนบทเรียนให้เกิดความรู้ความเข้าใจมากยิ่งขึ้นก็ครั้งก็ยังได้ ทำให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น ผู้คนมีโอกาสและทางเลือกในการศึกษามากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นการศึกษาทางไกล (Distance Education) และการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)

นอกจากนั้นการเรียนรู้ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ (M-Learning หรือ Mobile Learning) ก็เป็นช่องทางใหม่ที่จะกระจายความรู้ผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และจะเป็นทางเลือกใหม่ที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เนื่องจากปัจจุบันโทรศัพท์มือถือได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิต ไม่ว่าใครก็สามารถเป็นเจ้าของโทรศัพท์มือถือได้ และถ้าเทียบอัตราการเป็นเจ้าของโทรศัพท์มือถือกับผู้ใช้อินเทอร์เน็ตจะพบว่าอัตราของโทรศัพท์มือถือจะมีมากกว่าผู้ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นหลายเท่า จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้เอ็มเลิร์นนิงเป็นสิ่งที่น่าสนใจของนักการศึกษา และมีโอกาสเป็นไปได้สูงในด้านการขยายโอกาสทางการศึกษาอีกแขนงหนึ่ง

สำหรับการเรียนรู้อีกแบบหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้คือ Blended Learning (BL) หรือการเรียนรู้แบบผสมผสาน ซึ่งเป็นการผสมผสานลักษณะการเรียนการสอนที่มีสิ่งแวดล้อมแตกต่างกันกล่าวคือ ด้านแรกเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมที่มีอยู่ในชั้นเรียน (Traditional Classroom) ที่ผู้สอนและผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กันแบบเผชิญหน้า (face-to-face) ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นการนำเอาลักษณะของสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนที่นำเอาความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สื่อคอมพิวเตอร์ (Computer-mediated) แบบออนไลน์เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แม้ว่าไม่ได้อยู่ในชั้นเรียนก็ตาม ซึ่งอัตราส่วนที่นิยมในการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน คือการเรียนรู้โดยใช้สื่อคอมพิวเตอร์ออนไลน์นอกชั้นเรียนประมาณ 30%-70% ซึ่งการแบ่งช่วงของการเรียนรู้ภายในชั้นเรียนและภายนอกชั้นเรียนนั้นจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเนื้อหา วัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชา ตลอดจนความพร้อมของอุปกรณ์ ผู้เรียน และผู้สอน ([http://edurmu.org/journal/pdf\\_journal/179.pdf](http://edurmu.org/journal/pdf_journal/179.pdf))

##### 5) ประเด็นด้านการเมืองการปกครอง

การเมืองการปกครองได้ส่งผลถึงการศึกษามาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยปัจจัยทางด้านการเมืองนั้นมีการกล่าวกันว่า การปฏิรูปหรือพัฒนาการจัดการศึกษาจะสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับการเมืองมากกว่าแนวทางและวิธีการ แต่หากการเมืองไทยมีเงื่อนไขบางประการที่เป็นอุปสรรค จะส่งผลให้การปฏิรูปการศึกษาไทยไม่ก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เช่น **การปรับเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้ง** มีผลทำให้การดำเนินนโยบายทางด้านการพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากนักการเมืองมักจะมองกระทรวงศึกษาธิการว่า เป็นกระทรวงที่สร้างผลงานได้ยาก เพราะเป็นกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารจัดการด้านการศึกษาของประเทศ ตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการจึงถูกนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางการเมือง เช่น เป็นรางวัลแก่ผู้สนับสนุนพรรค ทำให้ผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งไม่ใช่ผู้ที่มีความรู้ในด้านการศึกษาอย่างแท้จริง จึงทำให้การดำเนินนโยบายด้านการบริหารจัดการด้านระบบการศึกษามีปัญหา ไม่ต่อเนื่อง และพัฒนาไปอย่างช้าๆ ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งคือ **ความไม่สอดคล้องของเป้าหมายของการจัดการศึกษากับเป้าหมายทางการเมือง** เนื่องจากเป้าหมายของนักการเมืองหลายคนคือ ต้องการคะแนนนิยม จึงมีนักการเมืองจำนวนไม่น้อยที่ไม่ดำเนินนโยบายที่ให้ผลในระยะยาว เนื่องจากเสี่ยงที่จะทำตนเองไม่เป็นที่นิยมทางการเมือง ซึ่งนั่นหมายความว่าความรวมถึงนโยบายทางด้านการศึกษา ดังนั้นนักการเมืองจึงเลือกดำเนิน

นโยบายที่เห็นผลในระยะสั้น เพื่อให้ตนเองได้รับเลือกตั้งเข้ามาอีกครั้ง อันเป็นอุปสรรคยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษาไทย (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551)

#### 6) ประเด็นด้านประชากร

ในด้านประชากรของประเทศไทยพบว่า ในโครงสร้างประชากร จะมีจำนวนประชากรที่อยู่ในวัยเรียน ลดลงถึงร้อยละ 25 ในอีก 15 ปีข้างหน้า ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นสำคัญและในทางกลับกันแนวโน้มของผู้สูงอายุจะมากขึ้น สัดส่วนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปจะเพิ่มสูงขึ้น ขาดทักษะพื้นฐานในด้านการอ่านออกเขียนได้ และ 2 ใน 3 ของผู้สูงอายุนั้นจะเป็นเพศหญิง นอกจากนี้การเคลื่อนย้ายประชากรจะมีการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานกันอย่างเสรี ส่งผลให้เกิดการทำงานข้ามชาติและข้ามถิ่นและมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต ในขณะที่เดียวกันการกระจายตัวของประชากรโลกมากกว่าร้อยละ 60 จะอาศัยอยู่ในเมือง ทำให้ภาวะความเป็นเมืองเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้ชัดจากการที่มีนักศึกษาจากต่างจังหวัดเข้ามาเรียนในกรุงเทพมหานคร เมื่อเรียนจบระดับปริญญาตรีแล้วก็หางานทำในกรุงเทพมหานครไม่ได้กลับไปทำงานที่บ้านเกิด จึงทำให้จำนวนประชากรที่อาศัยอยู่ในเมืองมีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งส่งผลต่อการวางแผนและการบริหารจัดการศึกษาที่กลุ่มเป้าหมายและจำนวนประชากรมีการเปลี่ยนแปลงไป (พิณสุตา สิริธรรังศรี, 2552)

#### 7) ประเด็นด้านวัฒนธรรม

ในปัจจุบันสังคมไทยมีเงื่อนไขทางวัฒนธรรมหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาไทยในประเด็นแรก คือ **ขาดวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม** สังคมไทยในปัจจุบันขาดความเหนียวแน่น ขาดความร่วมมือร่วมใจ คนในสังคมจึงมองการศึกษาว่าเป็นเรื่องของรัฐบาลไม่เกี่ยวกับตนเอง จึงมิได้สนใจและไม่ให้ความร่วมมือ ประเด็นที่สอง คือ **รักความสนุกและความสบาย** คนไทยส่วนใหญ่สนใจความบันเทิงมากกว่าการแสวงหาความรู้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทย ประเด็นที่สาม คือ **สังคมอุปถัมภ์** สังคมไทยยังมีลักษณะเป็นสังคมอุปถัมภ์ จะเห็นแก่พวกพ้องมากกว่าส่วนร่วม ผู้ที่มีอำนาจมักแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้อง โดยที่ประชาชนไม่กล้าขัดขวาง เพราะต้องพึ่งพาอาศัย ดังนั้น เมื่อมีการกระจายอำนาจทางการศึกษา อาจกลายเป็นแหล่งผลประโยชน์ให้กับผู้มีอิทธิพลได้หากมีการควบคุมไม่ดี ประเด็นสุดท้าย คือ **ขาดการเปิดกว้างทางความคิดและการรับฟังความเห็นของผู้อื่น** สังคมไทยมีค่านิยมว่า การมีความคิดที่แตกต่างหรือการเป็นแกะดำ เป็นสิ่งไม่ดี มองผู้ที่มีความคิดแตกต่างเป็นศัตรู และพยายามหักล้างความคิดซึ่งมักกระทำโดยใช้อารมณ์มิได้ใช้เหตุผลเป็นที่ตั้ง ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาผู้เรียนที่ปัจจุบันมุ่งสร้างคนให้คิดเป็นทำเป็น ครูมักจะสอนให้ลูกศิษย์รู้จักคิด แต่บางครั้งก็จะเป็นการคิดเฉพาะในกรอบเท่านั้น เพราะถ้าคิดนอกกรอบขึ้นมาอาจทำให้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551)

ปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ล้วนเป็นปัจจัยหลักที่คณะครุศาสตร์ จะต้องให้ความสำคัญ และนำไปใช้วิเคราะห์วางแผนกำหนดทิศทางและนโยบายในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะปัจจัยด้านการเมือง ซึ่งมีอิทธิพลมากต่อการพัฒนาการศึกษาไทย เพราะหากแม้ว่าจะมีการขยับหรือพัฒนาปัจจัยอื่นมากเพียงใด แต่หากปัจจัยการเมืองไม่ถูกพัฒนาให้เอื้อต่อการจัดการศึกษา ย่อมส่งผลให้การขยับหรือพัฒนาปัจจัยอื่นย่อมกระทำไม่ได้ยาก และอาจไม่นำพาสู่ความสำเร็จได้ หากเปรียบเทียบให้ปัจจัยทางการเมือง เปรียบเสมือนน้ำที่หล่อเลี้ยงให้ระบบการศึกษาไทยเติบโตงอกงามผลิดอกออกผลที่มีคุณภาพ แต่หากขาดการหล่อเลี้ยงน้ำที่มากเพียงพอ ย่อมจะทำให้การจัดการศึกษาเหี่ยวเฉา และไม่เจริญก้าวหน้า ดังนั้นการพัฒนาการจัดการศึกษาไทย จึงขึ้นอยู่กับจุดยืนและภาวะของผู้นำประเทศและผู้นำกระทรวงศึกษาธิการที่ให้ความสำคัญ ผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนในการพัฒนาระบบการศึกษาไทย

### **ขั้นตอนที่ 3 : การระบุแรงผลักดันและกระแสขับเคลื่อนหลัก (Driving Force) ที่เป็นตัวการของการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ**

#### **1. ปัจจัยภายนอก**

**1.1 กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)** ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม มีการจัดระเบียบเศรษฐกิจการค้าโลกใหม่ เกิดการรวมตัวของกลุ่มประเทศแข่งทางการค้าจัดตั้งเขตการค้าระหว่างประเทศ มีมาตรการใหม่ในการกีดกันทางการค้า เกิดการโยกย้ายฐานการผลิตและแรงงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดความต้องการกำลังคนระดับสูง ที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และมีความต้องการการศึกษาทั้งในและนอกระบบมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวล้วนส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันการณ์ เพื่อรักษาขีดความสามารถและพัฒนาศักยภาพของกำลังคนในการแข่งขันกับนานาชาติประเทศ

**1.2 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)** และวิทยาการคอมพิวเตอร์ที่ทำให้มนุษย์สามารถย่นระยะทางและเวลาในการสื่อสาร ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ระบบและวิธีการทางการศึกษา การถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในรูปแบบและกระบวนการที่แตกต่างจากเดิม ส่งผลให้อุดมศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งกระบวนการเรียนการสอน เป้าหมายและวิธีการสอน รวมทั้งต้องมุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) ทั้งนี้เพื่อให้สามารถก้าวทันการขยายตัวขององค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นอย่างไม่หยุดยั้งควบคู่กับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ

**1.3 ความจำกัดของทรัพยากร** จากสภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจของประเทศ การที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัวลงอย่างรวดเร็วจนเกิดปัญหาวิกฤติทั้งประเทศ ในช่วงปลายปี 2540 เป็นต้นมานั้นได้ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างทั้งด้านเศรษฐกิจโดยรวม ด้านสังคมอันเกิดจากปัญหาการว่างงาน ปัญหาความยากจนและยังส่งผลกระทบต่อการศึกษาและอุดมศึกษาไทย เพราะงบประมาณด้านการศึกษาได้ถูกปรับลดลงเป็นครั้งแรก ทั้งการที่ต้องเร่งปรับแผนการผลิตกำลังคน ตามสภาพความต้องการของแรงงานที่เปลี่ยนไปอย่างกะทันหันและรวดเร็ว และการแสวงหามาตรการเพื่อช่วยเหลือบัณฑิตว่างงาน

**1.4 นโยบายของรัฐบาล** ในช่วงภาวะวิกฤต อาทิ มาตรการปรับขนาดกำลังคนของภาครัฐ ที่กำหนดให้ส่วนราชการยุบเลิกตำแหน่งไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของตำแหน่งที่ว่างลงจากการเกษียณอายุราชการ มาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของรัฐบาล ที่ให้ทุกส่วนราชการระงับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเงินเดือนสำหรับตำแหน่งกำหนดขึ้นใหม่ โครงการเปลี่ยนเส้นทางชีวิตเกษียณก่อนกำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อจำนวนอาจารย์และบุคลากรอุดมศึกษา เป็นต้น ปรัชญาการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวนอกจากส่งผลกระทบต่อพัฒนานโยบายและการวางแผนดำเนินงานแล้ว ยังนับเป็นแรงผลักดันที่ทำให้อุดมศึกษาต้องแสวงหารูปแบบการบริหารจัดการที่จะทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพในสภาพการณ์ของประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป

**1.5 ความต้องการกำลังแรงงานที่มีศักยภาพสูงขึ้น** นับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงผลักดันและความคาดหวังของสังคมต่อบทบาทอุดมศึกษา ในฐานะกลไกในการผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อนำประเทศก้าวสู่ยุคการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตอันส่งผลให้อุดมศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ ไม่เฉพาะการดำเนินการกิจการด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการ แต่จะต้องเป็นอุดมศึกษาตลอดชีวิต และมุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนทุกเพศทุกวัย ทั้งวัยเรียนและวัยทำงานให้มากขึ้น ทั้งนี้โดยนอกจากจัดการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาและปริญญาแล้ว สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีบทบาทในการฝึกอบรมกำลังแรงงานในทุก

ระดับประเทศด้วย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและทักษะกำลังแรงงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลก

## 2. ปัจจัยภายใน

### 2.1 คุณภาพบัณฑิต

ปัจจัยภายในนั้นเป็นปัญหาวิกฤตอุดมศึกษาที่ได้กล่าวถึงในตอนต้นแล้วในส่วนที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) ของอุดมศึกษาไทย ซึ่งนับเป็นปัญหาที่เรื้อรังและหลายฝ่ายต่างตระหนักดี ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องคุณภาพของบัณฑิต ที่นับเป็นภาระหนักของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องจากการเร่งขยายปริมาณเป็นอย่างมากในช่วงที่ประเทศกำลังเจริญเติบโต ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ทั้งด้านการบริหารการเงิน การบริหารวิชาการ และการบริหารบุคคล ภายใต้ระบบราชการ ที่ไม่สอดคล้องกับปรัชญาและแนวทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องการความอิสระคล่องตัว (Autonomy) และเสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom)

### 2.2 การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรบริหารสูงสุดของสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้ทำหน้าที่ในด้านนโยบายและให้ข้อคิดเห็นในการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ แต่ทำหน้าที่เพียงรับรู้ รับทราบกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ ทำให้สถาบันอุดมศึกษาไม่อาจเจริญก้าวหน้าได้ตามที่ควร นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งไม่มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน การพัฒนาจึงเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ไม่มีความต่อเนื่อง มีการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อนและสิ้นเปลือง ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 การเปิดคณะ/ภาควิชามากเกินไป

การบริหารวิชาการภายในสถาบันอุดมศึกษามีการแบ่งแยกคณะภาควิชามากเกินไปจนความจำเป็น และขาดการประสานงานระหว่างคณะภาควิชา ทำให้มีการซ้ำซ้อนและจุดโหว่ในบางจุด ในส่วนของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเกือบทุกระดับและเกือบทั้งหมดมิได้เรียนรู้มาทางด้านการบริหารมหาวิทยาลัยหรืออุดมศึกษา จึงมักบริหารโดยใช้ประสบการณ์ของตนเป็นหลัก ระบบการได้มาซึ่งอธิการบดียังมีการใช้ระบบการเลือกตั้งในสถาบันบางแห่ง ซึ่งก่อให้เกิดความแตกแยก ขาดความร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวในการพัฒนาสถาบัน

### 2.4 การจัดการเรียนการสอน

ในด้านการจัดการเรียนการสอนยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างสมกับความเป็นสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอนให้รู้จักคิด วิเคราะห์ วิจัย รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งการผลิตผลงานวิจัย นักวิจัย การสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ไม่เพียงพอและทันกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ

### 2.5 ด้านหลักสูตร

ในด้านหลักสูตรนั้น พบว่าหลักสูตรอุดมศึกษาขาดความหลากหลายยืดหยุ่น มักเลียนแบบซึ่งกันและกัน และลอกเลียนต่างประเทศ มีความซ้ำซ้อนกัน ไม่เพียงพอที่ผู้เรียนจะนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งมีความต้องการเนื้อหาวิชาความรู้ที่หลากหลาย หลักสูตรยังล้าสมัย และไม่สอดคล้องสภาพการณ์ที่ปรับเปลี่ยนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

### 2.6 การขาดแคลนคณาจารย์

สถาบันอุดมศึกษายังประสบปัญหาการขาดแคลนคณาจารย์ที่มีวุฒิและประสบการณ์ จำนวนคณาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาจากต่างประเทศ และจากสถาบันที่มีชื่อเสียงมีแนวโน้มลดลงทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดจาก



วิกฤตศรัทธาต่ออาชีพอาจารย์ตกต่ำลง และสถาบันไม่มีมาตรการที่จะสามารถจูงใจให้คนเก่ง คนดีมาเป็นอาจารย์ได้ หลายครั้งจึงต้องจ้างบุคคลที่มีคุณสมบัติต่ำกว่ามาตรฐานเป็นอาจารย์

## 2.7 อาจารย์ประจำหลักสูตร

ขณะนี้อาจารย์ประจำหลักสูตรต่างๆ ของคณะครุศาสตร์ที่เป็นอาจารย์ประจำของคณะโดยตรงยังมีไม่ครบตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด จึงต้องมีการใช้ชื่ออาจารย์จากภายนอกที่มีคุณวุฒิตรงตามที่หลักสูตรต้องการมาเป็นอาจารย์ประจำหลักสูตร ซึ่งจะมีปัญหาตามมาคือ คณะขาดอาจารย์ประจำหลักสูตรที่จะช่วยดูแลให้คำปรึกษากับนักศึกษาของหลักสูตรนั้นๆ ได้อย่างเพียงพอ

### ขั้นตอนที่ 4 : การพิจารณาความไม่แน่นอน (Key Uncertainties)

การพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นความไม่แน่นอน (Key Uncertainties) ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นหรือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้านั้น ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ดังนี้

- 1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เศรษฐกิจใหม่จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ
- 2) การเปิดเสรีทางเศรษฐกิจเป็นกระแสที่เกิดขึ้นทั่วโลก ส่งผลให้ธุรกิจข้ามชาติเข้ามาลงทุนในไทยมากขึ้น
- 3) การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน ซึ่งต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ
- 4) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) การผลิตบัณฑิตเกินความต้องการของตลาด
- 6) การศึกษาที่เกิดหลักสูตรใหม่จำนวนมาก
- 7) การศึกษาบนฐานอิเล็กทรอนิกส์
- 8) การศึกษามุ่งเชิงพาณิชย์มากขึ้น
- 9) การสอนทักษะการคิดและทักษะทางอารมณ์ยังไม่มีคุณภาพ
- 10) ความเหลื่อมล้ำในการพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษาเพิ่มขึ้น
- 11) การผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาที่มีความพร้อมออกนอกระบบอย่างเป็นทางการเป็นระบบ
- 12) กระแสโลกาภิวัตน์
- 13) สภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงของประชาคมโลก
- 14) การขยายตัวของปริมาณ นักศึกษา และความต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้นมาก
- 15) ความคาดหวังของสังคมที่มีต่ออุดมศึกษาในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อแข่งขันกับนานาชาติ
- 16) ปัญหาคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงาน
- 17) สภาพความจำกัดด้านงบประมาณจากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ
- 18) การเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
- 19) การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล
- 20) ยาเสพติดแพร่หลายในมหาวิทยาลัย
- 21) สื่อสังคมออนไลน์
- 22) การแพร่หลายของระบบอินเทอร์เน็ต

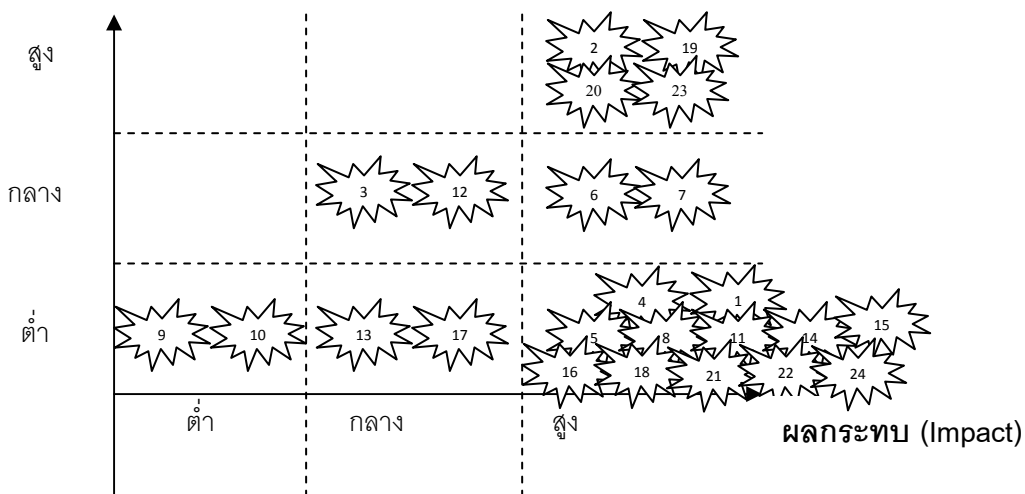
23) คุณธรรมจริยธรรมด้านความเป็นครูลดน้อยลง

24) การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

**ขั้นตอนที่ 5 : การจัดอันดับความไม่แน่นอน (Degree of Uncertainties) และเลือกความไม่แน่นอนเพื่อเป็นตัวเดินเรื่องของแต่ละภาพ**

หลังจากที่ได้ประเมินความไม่แน่นอนซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นหรือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้าแล้ว ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่างๆ มาจัดลำดับความไม่แน่นอนในอนาคตที่จะเกิด สรุปได้ดังแผนผังต่อไปนี้

**ความไม่แน่นอน (Uncertainties)**



จากแผนภูมิดังกล่าวจะเห็นว่า ประเด็นที่มีความไม่แน่นอนต่ำแต่มีผลกระทบสูง หรืออีกนัยหนึ่งคือ มีโอกาสเกิดขึ้นได้มากและมีผลกระทบมาก ได้แก่ “ปัจจัยทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เศรษฐกิจใหม่จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ (1)” “ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (4)” “การผลิตบัณฑิตเกินความต้องการของตลาด (5)” “การศึกษามุ่งเชิงพาณิชย์มากขึ้น (8)” “การผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาที่มีความพร้อมออกนอกระบบอย่างเป็นทางการเป็นระบบ (11)” “การขยายตัวของปริมาณ นักศึกษา และความต้องการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาที่เพิ่มขึ้นมาก (14)” “ความคาดหวังของสังคมที่มีต่ออุดมศึกษาในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์เพื่อแข่งขันกับนานาชาติ (15)” “ปัญหาคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงาน (16)” “การเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (18)” “สื่อสังคมออนไลน์ (21)” “การแพร่หลายของระบบอินเทอร์เน็ต (22)” และ “การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (24)”

ส่วนประเด็นความไม่แน่นอนค่อนข้างสูงและมีผลกระทบสูง หรือมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นได้น้อยแต่เกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบมาก ได้แก่ “การเปิดเสรีทางเศรษฐกิจเป็นกระแสที่เกิดขึ้นทั่วโลก ส่งผลให้ธุรกิจข้ามชาติเข้ามาลงทุนในไทยมากขึ้น (2)” “การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล (19)” “ยาเสพติดแพร่หลายในมหาวิทยาลัย (20)” และ “คุณธรรมจริยธรรมด้านความเป็นครูลดน้อยลง (23)”

นอกจากนี้ยังพบว่า มีประเด็นที่มีความไม่แน่นอนต่ำ คือมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมาก แต่มีผลกระทบไม่มาก ได้แก่ “สภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงของประชาคมโลก (13)” และ “สภาพความจำกัดด้านงบประมาณจากภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ (17)”

จากการจัดลำดับความไม่แน่นอนดังที่ปรากฏข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นความไม่แน่นอนจากตารางการจัดลำดับ โดยเน้นความหลากหลายของประเด็นในลักษณะที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้มากหรือน้อย มีผลกระทบมากหรือน้อย ดังนี้ “ปัจจัยทางเศรษฐกิจซึ่งมีผลต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เศรษฐกิจใหม่ จะแข่งขันกันด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ (1)” “การผลิตบัณฑิตเกินความต้องการของตลาด (5)” “การผลักดันให้สถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาที่มีความพร้อมออกนอกระบบอย่างเป็นทางการเป็นระบบ (11)” “ปัญหาคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้จ้างงาน (16)” “สื่อสังคมออนไลน์ (21)” “การศึกษาที่เกิดหลักสูตรใหม่จำนวนมาก (6)” “การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล (19)” “คุณธรรมจริยธรรมด้านความเป็นครูลดน้อยลง (23)” และ “การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (24)”

### ขั้นตอนที่ 6 : การวาดภาพอนาคต (Scenario Planning)

การวาด (ร่าง) ภาพอนาคตจะทำโดยนำประเด็นที่ได้จากขั้นตอนต่างๆ ข้างต้นมาจินตนาการวาด (ร่าง) ภาพอนาคตของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า พร้อมสร้างกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่ภาพอนาคตที่สร้างไว้ ดังนี้

#### ภาพอนาคตที่ 1

#### การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์

การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์ที่ได้นั้น ควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะประกอบไปด้วยคณะกรรมการ 2 ชุด คือ ชุดแรกประกอบไปด้วยคณะกรรมการประจำคณะ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสม คณบดี รองคณบดี และประธานหลักสูตร โดยจะมีหน้าที่ในการวางนโยบายและกำหนดแนวทางการดำเนินงานของคณะให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ส่วนชุดที่สอง คือ คณะกรรมการบริหารคณะ ประกอบด้วยคณบดี ที่ปรึกษาคณะ รองคณบดีฝ่ายต่างๆ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายต่างๆ หัวหน้าสำนักงาน และเลขานุการคณะ โดยจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารคณะตามภารกิจหลักของคณะ เพื่อมาช่วยในการบริหารงาน นอกจากนั้นโครงสร้างการบริหารงานของคณะ ควรมีการแบ่งสายการบังคับบัญชา และกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานเกิดความแหลมคม และโครงสร้างการบริหารงานควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้ เนื่องจากปัจจุบันสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คณะครุศาสตร์จึงควรมีการบริหารจัดการด้านโครงสร้างที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในอนาคตที่คาดว่าจะเป็เศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง อย่างไรก็ตามการดำเนินงานต่างๆ ของคณะยังต้องมีการกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะโดยคณะกรรมการประจำคณะผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะ และมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนา ติดตาม และตรวจสอบระบบการประกันคุณภาพของคณะ ตลอดจนควบคุมมาตรฐานการศึกษาของคณะ ส่งเสริมงานวิจัย งานบริการวิชาการแก่สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนั้นการจัดโครงสร้างการบริหารงานของคณะนั้นควรจัดตามสภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีรูปแบบเรียบง่าย และครอบคลุมทุกภารกิจและบริบทของคณะโดยยึดนโยบายของรัฐบาลเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารจัดการ มีการมอบหมายงานตามภารกิจของคณะที่ตรงตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากร และมีการทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และควรสนับสนุนให้อาจารย์ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของคณะ เนื่องจากในอนาคตคณาจารย์ส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยจะเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ส่วนข้าราชการก็จะเข้าสู่วัยเกษียณอายุ ดังนั้น คณะต้องรีบพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพมากขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมสู่ตำแหน่งบริหารต่อไป

**การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) จากภาพอนาคตในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ  
ด้านโครงสร้าง (Structure)**

<p style="text-align: center;"><b>1. จุดแข็ง (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะมีการจัดโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปของบุคลากร</li> <li>2. โครงสร้างมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</li> <li>3. โครงสร้างการบริหารงานไม่ซับซ้อน</li> <li>4. โครงสร้างการบริหารงานครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ</li> <li>5. บุคลากรมีความสามารถ และความถนัดตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>2. จุดอ่อน (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างเปลี่ยนแปลงยาก เพราะต้องจัดตามระบบของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. พนักงานมหาวิทยาลัยไม่รู้จักรูปแบบโครงสร้างขององค์กร เนื่องจากไม่เคยทำงานในระบบราชการ</li> <li>3. โครงสร้างไม่สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบัน</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>3. โอกาส (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน</li> <li>2. ผลักดันพนักงานมหาวิทยาลัยขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร</li> <li>3. การออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย</li> <li>4. นำแนวทางการบริหารงานทางธุรกิจมาใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กร</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>4. อุปสรรค (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณาจารย์ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการยังยึดติดกับระบบการบริหารแบบเดิม</li> <li>2. ใช้โครงสร้างแบบเก่าซึ่งเป็นนโยบายของภาครัฐมาบริหารงาน</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย ให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน (S1, O1)</li> <li>2. พัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้ไม่เกิดการซับซ้อน และครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ (S3, S4, O4)</li> <li>3. ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้มีความสามารถให้ขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (S5, O2)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้มีโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย (S1, T2)</li> <li>2. พัฒนาโครงสร้างเดิมให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น (S3, T2)</li> <li>3. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารแบบเก่ามาเป็นโครงสร้างการบริหารงานแบบใหม่ เพื่อให้การทำงานมีความยืดหยุ่น และทันต่อโลกปัจจุบัน (S2, T1)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้มีการนำแนวทางการบริหารงานทางธุรกิจมาใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การบริหารงานสะดวกยิ่งขึ้น (W1, O4)</li> <li>2. ผลักดันให้มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีอำนาจในการบริหารงานให้สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบันมากขึ้น (W3, O3)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาโครงสร้างการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (W1, T2)</li> <li>2. พัฒนาโครงสร้างให้สอดคล้องกับระบบการทำงานในปัจจุบัน (W3, T1)</li> </ol>

ประเด็นยุทธศาสตร์      การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏใน  
ทศวรรษหน้า

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แผนงาน	โครงการ
1. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ	1.1 ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างการทำงานตามระบบของมหาวิทยาลัย ให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน (SO1, ST2, ST3, WT2) 1.2 พัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างการทำงานของมหาวิทยาลัย (SO1, ST1, ST2, WO1, WT1) 1.3 เพิ่มศักยภาพของโครงสร้างองค์กรโดยนำแนวทางการบริหารงานทางธุรกิจมาใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กร (WO1)	1.1.1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ ให้มีความยืดหยุ่น ไม่ซับซ้อนและสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน 1.2.1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างการทำงานของมหาวิทยาลัย 1.3.1 พัฒนาศักยภาพโครงสร้างองค์กร	1.1.1.1 โครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ 1.2.1.1 โครงการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างการทำงานของมหาวิทยาลัย 1.3.1.1 โครงการพัฒนาโครงสร้างองค์กรสู่การบริหารที่คล่องตัว
2. การพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจ	2.1 พัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจของคณะ (SO2)	2.1.1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ ให้ครอบคลุมตามภารกิจหลักของคณะ	2.1.1.1 โครงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้ครอบคลุมภารกิจของคณะ
3. การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย	3.1 พัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถของคณะสู่ตำแหน่งบริหาร (SO3)	3.1.1 ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรสู่ตำแหน่งบริหาร	3.1.1.1 โครงการพัฒนาบุคลากรสู่ตำแหน่งบริหาร

## ภาพอนาคตที่ 2 การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์

การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์นั้นถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำพาการบริหารจัดการของคณะให้ไปตลอดรอดฝั่ง ดังนั้นคณะครุศาสตร์จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การทำงานที่เหมาะสม ต้องครอบคลุมทุกภารกิจหลักของคณะ และมีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการวางแผนงานในแต่ละด้านนั้นจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย หรือยึดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยอาจมีบางกลยุทธ์ที่เพิ่มขึ้นมาเฉพาะสำหรับคณะครุศาสตร์ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คณะได้ตั้งเอาไว้ มีการแบ่งแผนกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปี โดยในแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปีนั้นจะต้องดูปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบัน และดูความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลักด้วย และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรของคณะได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนปฏิบัติการหรือแผนประจำปี และให้ข้อเสนอแนะต่อโครงการต่าง ๆ นอกจากนั้นคณะมีการนำข้อมูลทั้งภายในและภายนอกของคณะมาประกอบการวางแผนกลยุทธ์ โดยข้อมูลภายในอาจได้มาจากที่ประชุมในมหาวิทยาลัยเอง จากอธิการบดี และจากคณะกรรมการประจำคณะ ส่วนข้อมูลที่ได้มาจากภายนอกนั้น จะเป็นข้อมูลที่ได้มาจากผู้ใช้บัณฑิต งานวิจัย หรือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คุรุสภา เป็นต้น โดยเฉพาะข้อมูลของภาครัฐที่เป็นผู้คอยกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในด้านการจัดสรรงบประมาณให้กับคณะ นอกจากนั้นบุคลากรของคณะควรมีส่วนร่วมในการติดตามผลการดำเนินงานของคณะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของคณะ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงาน และแผนงานต่างๆ ของคณะ เพื่อให้คณะมีการดำเนินงานจากผู้หนึ่งเท่านั้น นอกจากนั้นจะต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ อย่างเป็นรูปธรรม และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แผนงานในแต่ละปีมีการพัฒนาก้าวหน้าขึ้น และยังเป็น การตรวจสอบว่าโครงการที่วางเอาไว้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ มีโครงการใดที่ยังไม่ได้ทำ หรือทำไม่ได้ เพื่อจะได้ นำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์ของคณะต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล อาจจะมีปัญหาด้านต่างๆ ตามมา เช่น งบประมาณ นโยบาย เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของคณะไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และสิ่งสำคัญคือ คณะจะทำอย่างไรที่จะบริหารจัดการคณะหรือกำหนดกลยุทธ์ให้การทำงานของคณะมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนดไว้ในแผน เพื่อความสะดวกในการทำงานและตรวจสอบ

### การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) จากภาพอนาคตในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1. จุดแข็ง (S)	2. จุดอ่อน (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาช่วยในการบริหารจัดการได้</li> <li>2. คณะสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน</li> <li>3. คณะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ โดยดูจากผลการประเมินโครงการในแต่ละกลยุทธ์</li> <li>4. คณะมีการสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการทำงานของมหาวิทยาลัยและท้องถิ่น</li> <li>5. คณะมีกลยุทธ์ในการบริหารงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรบางท่านไม่เข้าใจเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะเป็นเรื่องที่ไม่ได้บรรจุอยู่ในการเรียนของทุกศาสตร์ได้</li> <li>2. บุคลากรไม่ทราบว่าคณะมีกลยุทธ์อะไรในการบริหารงาน</li> <li>3. บุคลากรไม่สนใจเพราะถือว่ามีผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดทำกลยุทธ์อยู่แล้ว</li> <li>4. บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการจัดทำกลยุทธ์</li> </ol>

<p>6. คณะมีการจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้</p> <p>7. บุคลากรของคณะมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์</p>	<p>5. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำกลยุทธ์</p> <p>6. ผู้บริหารไม่มีความรู้ในเรื่องการจัดทำกลยุทธ์</p> <p>7. ผู้บริหารไม่ค่อยมีเวลามาควบคุมดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์ เนื่องจากมีภาระงานด้านอื่นมาก</p> <p>8. โครงการบางโครงการไม่ได้จัดทำตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้</p>
<p style="text-align: center;"><b>3. โอกาส (O)</b></p> <p>1. สามารถประสานงานกับหน่วยงานภายนอกได้</p> <p>2. นำกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นแบบในการทำกลยุทธ์ของคณะ</p> <p>3. นำสภาพความต้องการของท้องถิ่นมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำกลยุทธ์ของคณะ</p> <p>4. จัดอบรมเรื่องการจัดทำกลยุทธ์ให้บุคลากรหรือส่งบุคลากรไปอบรมภายนอก</p>	<p style="text-align: center;"><b>4. อุปสรรค (T)</b></p> <p>1. โครงการบางโครงการที่จัดทำไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น</p> <p>2. หน่วยงานภาครัฐเป็นผู้กำกับดูแลให้คณะฯ ทำตามกลยุทธ์ที่วางเอาไว้</p> <p>3. ขาดแคลนงบประมาณจากภาครัฐที่จะมาสนับสนุนในการดำเนินการตามกลยุทธ์</p>
<p style="text-align: center;"><b>SO</b></p> <p>1. สร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการทำงานของมหาวิทยาลัยและท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยนำสภาพความต้องการของท้องถิ่นมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำกลยุทธ์ของคณะ (S2, S4, O3)</p> <p>2. สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน โดยมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก (S1, S2, O1)</p> <p>3. จัดทำกลยุทธ์ในการบริหารงานร่วมกับบุคลากรของคณะ โดยนำกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นต้นแบบในการทำกลยุทธ์ของคณะ (S3, S5, S7, O2)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ST</b></p> <p>1. ส่งเสริมให้มีการจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน (S2, S6, T2)</p> <p>2. จัดทำกลยุทธ์ในการบริหารงานของคณะให้สอดคล้องกับงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ (S5, T3)</p> <p>3. จัดทำโครงการต่างๆ ของคณะให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (S6, T1)</p>
<p style="text-align: center;"><b>WO</b></p> <p>1. จัดอบรมวิธีการทำกลยุทธ์ให้กับบุคลากร (W1, O4)</p> <p>2. พัฒนาความรู้ในเรื่องการจัดทำกลยุทธ์ให้กับผู้บริหาร (W6, O2)</p>	<p style="text-align: center;"><b>WT</b></p> <p>1. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เรื่องกลยุทธ์ (W2, W3, W4, W5, W7, T1)</p> <p>2. จัดสรรงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลเพื่อนำมาจัดทำโครงการให้ครอบคลุมตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ (W8, T3)</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์      การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏใน  
ทศวรรษหน้า

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แผนงาน	โครงการ
1. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ	1.1 พัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (SO1, SO3) 1.2 ปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น (SO1, ST3, WT1) 1.3 พัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน (SO1, ST1, ST3)	1.1.1 พัฒนากลยุทธ์ของคณะที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามจุดเน้นและจุดเด่นของมหาวิทยาลัย 1.2.1 ปรับปรุงกลยุทธ์ของคณะที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น 1.3.1 พัฒนากลยุทธ์ของคณะตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	1.1.1.1 โครงการพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 1.1.2.1 โครงการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จสู่ท้องถิ่น 1.1.3.1 โครงการพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ตามสถานการณ์จริงในปัจจุบัน
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการจัดทำกลยุทธ์	2.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องการจัดทำกลยุทธ์และมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ (SO3, WO1, WO2, WT1)	2.1.1 ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องการจัดทำกลยุทธ์ 2.2.1 ส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ของคณะ	2.1.1.1 โครงการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในการจัดทำกลยุทธ์ 2.2.1.1 โครงการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานของคณะ



### ภาพอนาคตที่ 3 การบริหารจัดการด้านระบบของคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์ต้องมีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทยที่กำหนด โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งได้มีการกำหนดกรอบมาตรฐานสาขาวิชาต่างๆ ในกลุ่มคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ไว้ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ และมีการจัดระบบการทำงานตามที่หน่วยงานภายนอกกำหนดไว้ เช่น คุณสภากา เป็นต้น โดยเฉพาะในเรื่องของรายวิชาในกลุ่มวิชาชีพครูของคณะจะต้องกำหนดให้มีรายวิชาและจำนวนหน่วยกิตที่ครอบคลุมตามที่คุรุสภากำหนดไว้ นอกจากนี้คณะจะต้องมีการจัดระบบการทำงานของคณะในด้านหลักสูตร ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาคณาจารย์ ด้านบริหารและการจัดการ ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา และด้านการวิจัย เพื่อนำพาคณะครุศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ

สำหรับด้านการจัดการเรียนการสอนซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญนั้น ในอีก 10 ปีข้างหน้าคาดว่าจะมีหลักสูตรหลักสูตรใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น คณะจะต้องมีการวางแผนในการบริหารจัดการหลักสูตรไม่ควรให้มีการเปิดหลักสูตรใหม่ทางด้านครุศาสตร์ขึ้นมามากเกินไป เพราะจะเกิดปัญหาการผลิตบัณฑิตเกิดความต้องการของตลาด ซึ่งในขณะนี้ท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายให้คณะครุศาสตร์รับนักศึกษาในบางสาขาน้อยลง เพราะปัจจุบันมีนักศึกษาที่สมัครเรียนคณะครุศาสตร์ค่อนข้างมาก ในอีก 5 ปีข้างหน้าหลังจากนักศึกษาเรียนจบอาจจะมีบัณฑิตล้นตลาด เกิดปัญหาคุณภาพของบัณฑิตคณะครุศาสตร์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต เนื่องจากปัญหาที่มีนักศึกษาค่อนข้างมาก สื่อสังคมออนไลน์กำลังเข้ามาในชีวิตประจำวันของนักศึกษา อาจารย์ไม่สามารถดูแลนักศึกษาได้ทั่วถึง จึงทำให้มีปัญหาด้านคุณธรรมและจริยธรรมของความเป็นครูตามมาดังข่าวที่ปรากฏตามหนังสือพิมพ์ นอกจากนี้คณะจะต้องคำนึงถึงความเจริญของเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ในระบบการจัดการเรียนการสอนจะต้องมีการนำเอาวิธีการสอนใหม่ๆ ที่แตกต่างจากการสอนโดยใช้กระดานดำเพียงอย่างเดียว เพราะในอีก 10 ปีข้างหน้า คาดว่าอุปกรณ์และเทคโนโลยีการสื่อสารจะมีการพัฒนาไปอีกมาก การเรียนการสอนผ่านโทรศัพท์มือถือก็เป็นอีกด้านหนึ่งที่น่าสนใจ และคาดว่าจะเกิดขึ้นแน่นอน ดังนั้น คณะครุศาสตร์จะต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนการสอนต่างๆ ที่จะทำให้นักศึกษาสามารถค้นคว้าหาความรู้มากยิ่งขึ้นนอกเหนือจากการค้นคว้าผ่านทางเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเช่นในปัจจุบัน และในปี 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนั้น อีกสิ่งหนึ่งที่คณะครุศาสตร์ต้องเตรียมพร้อมก็คือ เรื่องของภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ พบว่านักศึกษาในปัจจุบันยังอ่อนทักษะทางด้านภาษาอังกฤษมาก ทั้งในด้านการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่ประเทศจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน นอกจากนั้นหลักสูตรที่จะต้องพัฒนาขึ้นมาใหม่นั้นอาจเป็นหลักสูตรนานาชาติเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนเช่นกัน และอาจมีการพัฒนานักศึกษาในเรื่องภาษาอังกฤษโดยการเริ่มต้นจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษในรายวิชาที่มีความพร้อม ซึ่งจะต้องเกิดจากความสมัครใจของอาจารย์ผู้สอนและนักศึกษาทำความเข้าใจกัน ดังนั้นผู้บริหารของคณะครุศาสตร์จะต้องมีแนวทางในการพัฒนาระบบการเรียนการสอน เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นดังที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้คณะควรนำข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ ของนักศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาด้านการจัดการเรียนการสอนด้วย เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้ศึกษามีคุณภาพนั้น ประเด็นสำคัญคือ อาจารย์ผู้สอนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่สอน สามารถบอกวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชาให้กับนักศึกษาทราบได้ ต้องมีความเป็นกันเองกับนักศึกษา ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง และควรมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยพิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก

**การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) จากภาพอนาคตในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ  
ด้านระบบการทำงาน (System)**

<p style="text-align: center;"><b>1. จุดแข็ง (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีระบบการทำงานที่ชัดเจน</li> <li>2. มีระบบการจัดการเรียนการสอนตรงตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และคุรุสภากำหนด</li> <li>3. มีการพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน</li> <li>4. หลักสูตรทุกหลักสูตรได้รับการรับรองจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)</li> <li>5. มีการนำอุปกรณ์สมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน</li> <li>6. อาจารย์มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอน</li> <li>7. มีการประกันคุณภาพระดับคณะและระดับสาขาวิชา และได้รับการรับรองในระดับดี - ดีมาก</li> <li>8. นักศึกษาส่วนใหญ่จะได้รับใบประกอบวิชาชีพครู หลังจากเรียนจบการศึกษาแล้ว</li> <li>9. มีระบบการเฝ้าการเรียนการสอนทุกภาคเรียน และผลการประเมินการเรียนการสอนอยู่ในระดับดี - ดีมาก</li> <li>10. อาจารย์อุทิศตนและมุ่งมั่นในการทำงาน</li> <li>11. มีกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</li> <li>12. นักศึกษาและศิษย์เก่าได้รับการยกย่องและได้รางวัล</li> <li>13. บัณฑิตได้รับการประเมินจากนายจ้างอยู่ในระดับดี</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>2. จุดอ่อน (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการใช้วัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปได้ค่อนข้างยาก</li> <li>2. งบประมาณในการซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ</li> <li>3. ขาดอุปกรณ์สมัยใหม่ที่มาช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน</li> <li>4. อุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนมีไม่เพียงพอ</li> <li>5. อุปกรณ์เก่าไม่ทันสมัย</li> <li>6. ขาดแคลนงบประมาณ</li> <li>7. บุคลากรยังยึดติดกับระบบการทำงานแบบเดิม</li> <li>8. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ</li> <li>9. บุคลากรใหม่ยังขาดความรู้ในเรื่องการทำประกันคุณภาพ</li> <li>10. อาจารย์ได้รับรางวัลทางวิชาการและผลงานวิจัยระดับชาติ/นานาชาติยังมีน้อย</li> <li>11. การวิจัยเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนยังมีน้อย</li> <li>12. พื้นฐานของนักศึกษาที่รับมาใหม่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ</li> <li>13. ขาดเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนางานด้านการบริหารเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>1. โอกาส (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างระบบการทำงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน</li> <li>2. รัฐจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในส่วนของจัดการเรียนการสอนและการทำโครงการ</li> <li>3. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นผู้ดูแลมาตรฐานในเรื่องการจัดการเรียนการสอน</li> <li>4. คุรุสภาเป็นผู้ดูแลเรื่องการให้ใบประกอบวิชาชีพครู</li> <li>5. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีการกำกับดูแลเรื่องการประกันคุณภาพของคณะ</li> <li>6. หน่วยงานภายนอกมีความพึงพอใจในการทำงานของบัณฑิตอยู่ในระดับมาก</li> <li>7. มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณด้านงานวิจัย</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>2. อุปสรรค (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยไม่ให้ความสนใจ</li> <li>2. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ควบคุมระบบการทำงานของคณะ</li> <li>3. การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง</li> <li>4. งบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐมีน้อยลง</li> <li>5. คุรุสภาเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อย เจ้าหน้าที่ของคุรุสภาให้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง</li> <li>6. หน่วยงานภายนอกไม่ยอมรับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</li> </ol>

SO	ST
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานตรงตามหลักสูตรที่ได้รับการรับรองและได้มาตรฐานจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และคุรุสภา (S1, S4, S6, S9, S10, O3)</li> <li>2. พัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน และตรงตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (S3, O3)</li> <li>3. จัดหาอุปกรณ์สมัยใหม่มาช่วยในการเรียนการสอน เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (S5, O2)</li> <li>4. การรับรองจากคุรุสภา (S8, O4)</li> <li>5. จัดทำการประกันคุณภาพระดับคณะ และระดับสาขาวิชา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนด (S7, O5)</li> <li>6. หน่วยงานภายนอกมีความพึงพอใจในการทำงานของบัณฑิตของคณะครุศาสตร์อยู่ในระดับมาก (S6, S10, 12, S13, O6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดหาอุปกรณ์สมัยใหม่และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการเรียนการสอน (S5, T3, T4)</li> <li>2. สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (S11, T4)</li> </ol>
WO	WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมในการซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอนและจัดหาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (W2, W13, O2)</li> <li>2. สร้างระบบการทำงานใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบัน (W1, W7, W8, O1)</li> <li>3. ส่งเสริมอาจารย์ให้มีการทำงานวิจัยทั้งในระดับชาติ/นานาชาติเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน และสนับสนุนงบประมาณด้านงานวิจัยเพิ่มขึ้น (W10, W11, O7)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดหางบประมาณในการจัดการเรียนการสอนเพิ่มเติม (W6, T4)</li> <li>2. ส่งเสริมให้มีอุปกรณ์สมัยใหม่ที่มาช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน (W3, W4, W5, T1)</li> <li>3. จัดให้มีการอบรมเรื่องการประกันคุณภาพให้กับบุคลากรใหม่ (W9, T2)</li> <li>4. พัฒนาการรู้ความรู้อาจารย์ให้กับอาจารย์ (W10, W11, T1)</li> <li>5. พัฒนาความรู้ความสามารถของนักศึกษาให้ตรงกับความต้องการของภายนอก (W12, T6)</li> </ol>

## ประเด็นยุทธศาสตร์

## การบริหารจัดการด้านระบบการทำงานของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แผนงาน	โครงการ
1. การส่งเสริมด้านหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอน	1.1 ปรับปรุงและพัฒนา ระบบการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (SO1) 1.2 พัฒนาหลักสูตรให้ได้ตามมาตรฐาน TQF และตรงตามมาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา (SO1,SO2, SO4)	1.1.1 พัฒนาระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน  1.1.2 พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพหลักสูตร 1.2.1 กลไกการพัฒนาหลักสูตรตามมาตรฐาน TQF และคุรุสภา	1.1.1.1 โครงการพัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  1.1.2.1 โครงการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพหลักสูตร 1.2.1.1 โครงการพัฒนาหลักสูตรให้ได้ตามมาตรฐาน TQF และตรงตามมาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา
2. การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้	2.1 พัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับนักศึกษา (SO3, ST1, ST2, WO1, WT1, WT2)	2.1.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน	2.1.1.1 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
3. การส่งเสริมด้านคุณภาพบัณฑิต	3.1 พัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูง และได้คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ (SO6, WT5)	3.1.1 พัฒนาระบบและกลไกการสร้างบัณฑิตให้ได้มาตรฐาน	3.1.1.1 โครงการพัฒนา มาตรฐานบัณฑิตคณะครุศาสตร์
4. การส่งเสริมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	4.1 พัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้เรื่องการประกันคุณภาพ (SO5, WT3)	4.1.1 พัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา	4.1.1.1 โครงการพัฒนาระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะ
5. การส่งเสริมด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์	5.1 เพิ่มศักยภาพระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (WO3, WT4)	5.1.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์	5.1.1.1 โครงการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์

#### ภาพอนาคตที่ 4 การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์

คณะครุศาสตร์มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทั้งภายในและภายนอกคณะ สามารถพัฒนาตนเองและเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่ได้รับผิดชอบได้ และมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบของคณะฯ ดังนั้นคณะจะต้องมีการสนับสนุนทางด้านการศึกษาต่อของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยมีทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของคณะในการทำประกันคุณภาพ และควรมีการส่งเสริมการขอตำแหน่งทางวิชาการ โดยการจัดอบรมวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการ วิธีการเขียนงานวิจัย เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ เนื่องจากในปัจจุบันบุคลากรที่เป็นข้าราชการที่มีตำแหน่งทางวิชาการได้เกษียณอายุราชการไปค่อนข้างมาก หลายมหาวิทยาลัยเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ดังนั้นในอีก 10 ปีข้างหน้า คณะจะต้องวางแผนทางด้านการผลิตบุคลากรให้มีตำแหน่งทางวิชาการโดยเร็วเพื่อมาทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุ นอกจากนั้นคณะจะต้องมีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร เช่น รางวัลบุคลากรสายสอนดีเด่น หรือรางวัลบุคลากรสายสนับสนุนดีเด่น มีการประกาศเกียรติคุณยกย่องบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งต่างๆ เพราะในขณะนี้มหาวิทยาลัยบางแห่งได้ออกนอกระบบไป ทำให้การบริหารงานบางด้านมีอิสระมากขึ้น มีแรงจูงใจในการดึงบุคลากรจากมหาวิทยาลัยอื่นที่อยู่ในระบบมาทำงานด้วย โดยเฉพาะในเรื่องเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ดังนั้น คณะจะต้องหาแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีค่าของคณะเอาไว้ โดยต้องมีการเขียนแผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายปีและมีการติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางเอาไว้ ส่วนบุคลากรในสายสนับสนุนจะต้องกระตุ้นให้สามารถสื่อสารกับบุคคลภายนอกด้วยภาษาอังกฤษได้ เพราะการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 อาจทำให้ประเทศในกลุ่มอาเซียนเข้ามาติดต่อในมหาวิทยาลัย หรืออาจมีบางประเทศต้องการส่งบุคลากรมาศึกษาทางด้านวิชาชีพครูของประเทศไทย จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมเรื่องภาษาอังกฤษเช่นกัน

#### การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) จากภาพอนาคตในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ ด้านบุคลากร (Staff)

1. จุดแข็ง (S)	2. จุดอ่อน (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงาน เนื่องจากมีการสอบคัดเลือกทั้งการสอบข้อเขียน และการสอบสัมภาษณ์</li> <li>2. คณะได้บุคลากรที่ตรงกับความต้องการของสาขา วิชา</li> <li>3. คณะได้บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน</li> <li>4. คณะได้บุคลากรที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน</li> <li>5. คณะได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในศาสตร์ของตน และสามารถทำงานได้หลายด้าน</li> <li>6. คณะได้บุคลากรสมัยใหม่</li> <li>7. คณะมีนโยบายในการสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากร</li> <li>8. คณะส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม</li> <li>9. คณะส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งทางวิชาการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรที่มีอายุมากมักจะไม่ค่อยให้ความร่วมมือในด้านการพัฒนาความรู้ต่าง ๆ</li> <li>2. บุคลากรที่เข้ามาเริ่มทำงานใหม่ บางคนคิดช้า ทำงานช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ก้าวตามไม่ทันเทคโนโลยี</li> <li>3. บุคลากรไม่เคยทำงานมาก่อน ทำให้ไม่มีประสบการณ์และความรู้ในการทำงาน</li> <li>4. บุคลากรใหม่ไม่เข้าใจในสายบังคับบัญชา มักทำงานข้ามขั้นตอน</li> <li>5. บุคลากรใหม่ที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยไม่เข้าใจระบบการทำงานแบบราชการ</li> <li>6. บุคลากรลาออกบ่อย</li> <li>7. บุคลากรมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทำให้เกิดการขัดกัน ในบางครั้ง และมีบุคลากรบางคนทำตัวเป็นคลื่นใต้น้ำ คอยยุแหย่ให้แตกแยก</li> <li>8. บุคลากรไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ</li> <li>9. บุคลากรไม่มีคุณวุฒิปริญญาเอก</li> </ol>

	<p>10. บุคลากรที่เป็นลูกจ้างไม่มีการปรับฐานเงินเดือนเหมือนกับข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย</p> <p>11. ขาดสวัสดิการให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้าง</p> <p>12. บุคลากรมีภาระงานมากทำให้ไม่สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้สูงขึ้นได้</p> <p>13. บุคลากรบางส่วนไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง</p> <p>14. การศึกษาต่อของบุคลากรไม่สอดคล้องกับแผนความต้องการของคณะ</p> <p>15. คณะยังไม่มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรง</p>
<p style="text-align: center;"><b>3. โอกาส (O)</b></p> <p>1. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้สูงขึ้น</p> <p>2. มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทั้งเก่าและใหม่</p> <p>3. จัดอบรมเทคนิคการสอนและอบรมความเป็นครูให้อาจารย์ใหม่</p> <p>4. ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของคณะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p> <p>5. ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสออกไปอบรมความรู้ภายนอกเพิ่มเติมได้</p> <p>6. นโยบายในการสอบคัดเลือกพนักงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>7. มหาวิทยาลัยมีนโยบายให้ทุนในการศึกษาต่อ</p> <p>8. การจัดอบรมวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นวิทยากร</p>	<p style="text-align: center;"><b>4. อุปสรรค (T)</b></p> <p>1. ภาครัฐไม่มีนโยบายในการให้บำเหน็จบำนาญแก่พนักงานมหาวิทยาลัย</p> <p>2. งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด</p> <p>3. การเรียนต่อของบุคลากรมีเงื่อนไขจากภาครัฐเป็นผู้กำหนด</p> <p>4. ภาครัฐไม่มีนโยบายในการให้สวัสดิการกับพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้างชั่วคราว</p> <p>5. ขาดผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาในบางสาขาวิชาเพื่อการสร้างผลงานทางวิชาการ</p> <p>6. มหาวิทยาลัยไม่มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากร</p> <p>7. ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขาวิชา</p> <p>8. นโยบายรัฐบาลไม่สนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงานหรืออบรมสัมมนาในต่างประเทศ</p> <p>9. นโยบายรัฐบาลไม่ให้อัตรามาทดแทนอาจารย์ที่เกษียณ ทำให้ขาดอัตรากำลัง</p>
<p style="text-align: center;"><b>SO</b></p> <p>1. พัฒนาระบบการรับบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน (S1, O6)</p> <p>2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสออกไปอบรมความรู้ภายนอกเพิ่มเติม (S3, S4, O5)</p> <p>3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้สูงขึ้นในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ (S2, O1, O5)</p> <p>4. จัดอบรมเทคนิคการสอนและอบรมความเป็นครูให้อาจารย์ใหม่ เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านการสอน (S6, O3)</p> <p>5. จัดอบรมวิธีการขอตำแหน่งทางวิชาการโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นวิทยากรให้กับบุคลากรของคณะ (S9, O8)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ST</b></p> <p>1. จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ (S8, T2)</p> <p>2. สนับสนุนนโยบายการศึกษาต่อของบุคลากร เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ (S7, T3, T6)</p> <p>3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งทางวิชาการ (S9, T5)</p>

WO	WT
<p>1. จัดอบรมให้ความรู้ต่างๆ แก่บุคลากรทั้งเก่าและใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรให้มากขึ้น (W2, W3, W4, W5, O2)</p> <p>2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีตำแหน่งทางวิชาการ (W8, O8)</p> <p>3. กำหนดนโยบายการให้ทุนในการศึกษาต่อให้ชัดเจน (W9, O7)</p> <p>4. ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลของคณะให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อดึงบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยงานของคณะ (W1, W7, O4)</p>	<p>1. ปรับปรุงระบบการให้สวัสดิการกับพนักงานมหาวิทยาลัยและลูกจ้าง เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน (W6, W10, W11, T4)</p> <p>2. จัดหาทุนสนับสนุนบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกที่ต่างประเทศ (W9, T8)</p> <p>3. จัดหาบุคลากรสายสอนเพิ่มเติม เพื่อแบ่งเบาภาระการสอนของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้ (W12, T7, T9)</p> <p>4. จัดตั้งคณะกรรมการของคณะที่จะรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรง (W13, W15, T6)</p> <p>5. จัดตั้งคณะกรรมการที่จะรับผิดชอบดูแลและให้คำแนะนำในการเลือกสาขาวิชาที่เหมาะสมต่อการศึกษาต่อ (W14, W15, T6)</p>

**ประเด็นยุทธศาสตร์      การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏใน  
ทศวรรษหน้า**

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แผนงาน	โครงการ
1. ระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล	1.1 ปรับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล (SO1, WO4, WT3)	1.1.1 พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ	1.1.1.1 โครงการสรรหาและพัฒนาบุคลากรและอำนวยการซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ
2. ระบบและกลไกการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	2.1 ปรับระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร (WT1)	2.1.1 พัฒนาระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	2.1.1.1 โครงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. ระบบและกลไกการพัฒนาบุคลากร	<p>3.1 พัฒนาระบบการบริหารงานด้านการเรียนการสอน (SO2, SO4, ST1, WO1)</p> <p>3.2 ส่งเสริมบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ (SO5, ST3)</p> <p>3.3 ยกย่องบุคลากรให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น (SO3, ST2, WO3, WT2)</p>	<p>3.1.1 พัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอน</p> <p>3.2.1 พัฒนาระบบและกลไกการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>3.3.1 พัฒนาระบบการเพิ่มคุณวุฒิบุคลากร</p>	<p>3.1.1.1 โครงการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บุคลากร</p> <p>3.1.1.2 โครงการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพครู</p> <p>3.2.1.1 โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ</p> <p>3.3.1.1 โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ</p>

ภาคผนวก ค

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ









ข้อ ที่	การบริหารจัดการ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
76	บุคลากรมีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารได้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
77	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ได้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
78	บุคลากรได้รับการฝึกทักษะในเรื่องต่าง ๆ เช่น การทำงานวิจัย การเขียนขอผลงานทางวิชาการ การทำสื่อการสอนออนไลน์ เป็นต้น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
79	บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการฝึกทักษะด้านการใช้อุปกรณ์ประกอบการสอน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
80	บุคลากรขาดทักษะในการติดต่อประสานงาน * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	-1	1	-1	-0.6	ตัดทิ้ง
81	บุคลากรขาดความรู้ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	-1	1	-1	-0.6	ตัดทิ้ง
82	บุคลากรขาดทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	0	-1	-1	1	-1	-0.4	ตัดทิ้ง
83	<b>ค่านิยมร่วม</b> มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรทุกระดับ * ควรอยู่ในบุคลากร *	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
84	บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
85	มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
86	การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร * ควรอยู่ในบุคลากร *	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
87	การยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความดีความชอบ * ควรอยู่ในบุคลากร *	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
88	ในองค์กรมีวัฒนธรรมแบบพี่น้อง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
89	คณะกรรมการประจำคณะมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะฯ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
90	คณะกรรมการบริหารของคณะมีส่วนร่วมในการพิจารณาทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะที่ได้มาจากคณะกรรมการประจำคณะ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
91	ขาดการทำงานเป็นทีม * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	-1	1	-1	-0.6	ตัดทิ้ง
92	บุคลากรมักจะไม่ให้ความช่วยเหลือกัน และไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	-1	1	-1	-0.6	ตัดทิ้ง
93	คณะกรรมการประจำคณะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะฯ * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	-1	1	-1	-0.6	ตัดทิ้ง





ข้อ ที่	การเรียนการสอน	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
42	อาจารย์มีการประเมินผลการสอน * ควรเปลี่ยนเป็น อาจารย์มีการประเมินผลการเรียนของนักศึกษา *	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
43	อาจารย์จัดกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
44	ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมที่มีความหมายต่อตนเอง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
45	การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่สนุกสนาน สบาย และมีความเป็นมิตรระหว่างอาจารย์และผู้เรียน จะทำให้ผู้เรียนรู้สึกเป็นอิสระและปราศจากความกดดัน ช่วยให้การบวนการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
46	อาจารย์นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
47	การใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยน และทดลองผลงานระหว่างผู้เรียนแต่ละคน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
48	การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนตามหลักการเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
49	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายตามเนื้อหาสาระ โดยพิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
50	การวางแผนการจัดสัดส่วนของการเรียนรู้ระหว่างภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติให้กลมกลืนกัน เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น * เปลี่ยนคำว่า ให้กลมกลืนกัน เป็น ให้สอดคล้องกัน *	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
51	การวางแผนการจัดการแสวงหาความรู้ควบคู่กับการพัฒนาจิตพิสัย ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ความสุนทรีย์ และความซื่อสัตย์ เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ใช้สมองซีกขวาในการเรียนรู้เชิงมิติสัมพันธ์ และเสริมสร้างคุณธรรมมากขึ้น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
53	การผสมผสานทุกรูปแบบเข้าด้วยกันทั้งด้านวิชาต่างๆ การจัดกิจกรรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
54	อาจารย์ขาดการชมเชยให้กำลังใจเมื่อผู้เรียนแสดงความคิดเห็น * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	0	1	-1	-0.4	ตัดทิ้ง
55	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้พิจารณาความแตกต่างของผู้สอนเป็นหลัก * เปลี่ยนจากคำว่าผู้สอนเป็นผู้เรียน *	-1	0	1	1	-1	0.0	ตัดทิ้ง

แบบสอบถามความต้องการจำเป็น (Needs) ของผู้ใช้บัณฑิต เกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่  
พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา

ข้อที่	คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5		
<b>คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้</b>								
<b>1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>								
1	มีความซื่อสัตย์	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	มีความเสียสละ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	มีความขยัน ใฝ่เรียน อดทน ไม่ย่อท้อ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4	มีคุณธรรม และจริยธรรม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
5	มีสุขภาพกายและจิตที่สมบูรณ์	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
6	มีระเบียบวินัยในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
7	มีการวางตัวเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>2. ด้านความรู้</b>								
8	มีความรู้ในรายวิชาที่สอน	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
9	มีความใฝ่รู้และสามารถแสวงหาความรู้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
10	มีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>3. ด้านทักษะทางปัญญา</b>								
11	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
12	มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
13	ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	0	1	-1	-0.4	
<b>4. ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ</b>								
14	มีความรับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
15	มีมนุษยสัมพันธ์	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
16	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	ควบคุมอารมณ์ได้ดี	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
18	ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	0	1	-1	-0.4	
19	มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
20	ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	0	1	-1	-0.4	
21	ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	0	1	-1	-0.4	
22	ขาดระเบียบวินัยในการทำงาน * ควรเป็นข้อความเชิงบวก ไม่ควรแย้งกัน *	-1	-1	0	1	-1	-0.4	







## ภาคผนวก ง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร
- แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้บริหารและคณาจารย์
- แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษา
- แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิต

## แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง

### “อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า”

#### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านการบริหารจัดการ 7 ด้านของคณะครุศาสตร์

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารจัดการ 7 ด้านของคณะครุศาสตร์

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ ..... นามสกุล .....
2. เพศ  1. ชาย  2. หญิง
3. อายุ  1. ต่ำกว่า 30 ปี  2. 31 – 35 ปี  
 3. 36 – 40 ปี  4. 41 – 45 ปี  
 5. 46 – 50 ปี  6. 51 ปี ขึ้นไป
4. วุฒิการศึกษา  1.ปริญญาโท  2.ปริญญาเอก  
 3. อื่น ๆ .....
5. ตำแหน่งทางวิชาการ  1. อาจารย์  2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
 3. รองศาสตราจารย์  4. ศาสตราจารย์
6. ตำแหน่งบริหาร  1. คณบดี  2. รองคณบดี
7. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ..... ปี
8. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ..... ปี

#### ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารจัดการ

ท่านมีหลักในการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างไร

1. โครงสร้าง (Structure)
2. กลยุทธ์ (Strategy)

3. บุคลากร (Staff)
4. รูปแบบการบริหาร (Style)
5. ระบบการทำงาน (System)
6. ทักษะ (Skills)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Values)

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์

ท่านคิดว่าคณะครุศาสตร์ของท่านมีจุดแข็ง และโอกาสที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารจัดการ และมีจุดอ่อน และอุปสรรคที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไขและส่งผลเสียต่อการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้อย่างไร

#### ด้านโครงสร้าง (Structure)

1. จุดแข็ง
2. จุดอ่อน
3. โอกาส
4. อุปสรรค

#### ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1. จุดแข็ง
2. จุดอ่อน
3. โอกาส
4. อุปสรรค

#### ด้านบุคลากร (Staff)

1. จุดแข็ง
2. จุดอ่อน
3. โอกาส
4. อุปสรรค

#### ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

1. จุดแข็ง
2. จุดอ่อน
3. โอกาส

4. อุปสรรค

**ด้านระบบการทำงาน (System)**

1. จุดแข็ง

2. จุดอ่อน

3. โอกาส

4. อุปสรรค

**ด้านทักษะ (Skills)**

1. จุดแข็ง

2. จุดอ่อน

3. โอกาส

4. อุปสรรค

**ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)**

1. จุดแข็ง

2. จุดอ่อน

3. โอกาส

4. อุปสรรค

**แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับการบริหารจัดการและสภาพ  
ปัญหาด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม**

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้บริหารและคณาจารย์  
เกี่ยวกับการบริหารจัดการและสภาพปัญหาด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ  
และค่านิยมร่วม

**คำชี้แจง** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความต้องการจำเป็นด้านการบริหารจัดการและสภาพปัญหาทั้ง 7  
ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

- |   |  |  |
|---|--|--|
| 1. เพศ  | <input type="checkbox"/> 1) ชาย                  | <input type="checkbox"/> 2) หญิง               |
| 2. อายุ   | <input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 30 ปี        | <input type="checkbox"/> 2) 30 – 39 ปี         |
|   | <input type="checkbox"/> 3) 40 – 49 ปี           | <input type="checkbox"/> 4) 50 – 59 ปี         |
|   | <input type="checkbox"/> 5) ตั้งแต่ 60 ปี ขึ้นไป |  |
|   | 3. ระดับการศึกษาสูงสุด                           | <input type="checkbox"/> 1)ปริญญาตรี           |
| 4. ประสบการณ์ในการสอน                           | <input type="checkbox"/> 3)ปริญญาเอก             | <input type="checkbox"/> 4) อื่นๆ (ระบุ) ..... |
|   | <input type="checkbox"/> 1) 1 – 5 ปี             | <input type="checkbox"/> 2) 6 – 10 ปี          |
|   | <input type="checkbox"/> 3) 11 – 15 ปี           | <input type="checkbox"/> 4) 16 – 20 ปี         |
|   | <input type="checkbox"/> 5) ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป  |  |
|   | 5. ตำแหน่งทางวิชาการ                             | <input type="checkbox"/> 1) อาจารย์            |
| 6. ตำแหน่งทางด้านบริหาร                         | <input type="checkbox"/> 3) รองศาสตราจารย์       | <input type="checkbox"/> 4) ศาสตราจารย์        |
|   | <input type="checkbox"/> 5) อื่นๆ (ระบุ) .....   |  |
|   | <input type="checkbox"/> 1) คณบดี                | <input type="checkbox"/> 2) รองคณบดี           |
|   | <input type="checkbox"/> 3) ผู้ช่วยคณบดี         | <input type="checkbox"/> 4) ประธานหลักสูตร     |
| <input type="checkbox"/> 5) อื่น ๆ (ระบุ) ..... |  |  |
| 7. ท่านสังกัดสาขาวิชา .....                     |  |  |

**ตอนที่ 2 การบริหารจัดการและสภาพปัญหาทั้ง 7 ด้าน**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 5 4 3 2 1 ทั้ง 2 ด้าน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ใน  
ระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน และระดับปัญหา มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และมีระดับปัญหา ของหน่วยงานของท่าน มากที่สุด  
4 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และมีระดับปัญหา ของหน่วยงานของท่าน มาก  
3 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และมีระดับปัญหา ของหน่วยงานของท่าน ปานกลาง  
2 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และมีระดับปัญหา ของหน่วยงานของท่าน น้อย  
1 หมายถึง ตรงกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และมีระดับปัญหา ของหน่วยงานของท่าน น้อยที่สุด







ข้อที่	การบริหารจัดการ	ระดับการปฏิบัติในปัจจุบัน					ระดับปัญหา					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	ประกอบการสอน											
63	<b>ค่านิยมร่วม</b> มีการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากรทุกระดับ											
64	บุคลากรให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน											
65	มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม											
66	การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร											
67	การยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความดีความชอบ											
68	ในองค์กรมีวัฒนธรรมแบบพี่น้อง											
69	คณะกรรมการประจำคณะมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะฯ											
70	คณะกรรมการบริหารของคณะมีส่วนร่วมในการพิจารณาทิศทางการดำเนินงานและนโยบายของคณะที่ได้มาจากคณะกรรมการประจำคณะ											

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

นิภาภรณ์ คำเจริญ (ผู้วิจัย)

**แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์  
ด้านการเรียนการสอน**

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็นของนักศึกษาเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความต้องการจำเป็นในระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

- |                               |   |  |
|-------------------------------|---|--|
| 1. เพศ                        | <input type="checkbox"/> 1) ชาย           | <input type="checkbox"/> 2) หญิง                 |
| 2. อายุ                       | <input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 18 ปี | <input type="checkbox"/> 2) 18 – 20 ปี           |
|                               | <input type="checkbox"/> 3) 21 – 23 ปี    | <input type="checkbox"/> 4) ตั้งแต่ 24 ปี ขึ้นไป |
| 3. ชั้นปีที่ศึกษา             | <input type="checkbox"/> 1) ปี 1          | <input type="checkbox"/> 2) ปี 2                 |
|                               | <input type="checkbox"/> 3) ปี 3          | <input type="checkbox"/> 4) ปี 4                 |
|                               | <input type="checkbox"/> 5) ปี 5          |  |
|                               |   |  |
| 4. สาขาวิชาที่ท่านศึกษา ..... |   |  |

**ตอนที่ 2 ระดับความต้องการจำเป็นในระบบการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์ด้านการเรียนการสอน**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหมายเลข 5 4 3 2 1 ที่ตรงกับความคิดเห็นของนักศึกษา ในระดับความต้องการ มี 5 ระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของนักศึกษา มากที่สุด

4 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของนักศึกษา มาก

3 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของนักศึกษา ปานกลาง

2 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของนักศึกษา น้อย

1 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของนักศึกษา น้อยที่สุด

ข้อที่	การเรียนการสอน	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
1	รายวิชาที่จัดให้มีความเหมาะสม และทันสมัย					
2	มีสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย และใช้งานได้					
3	ในห้องสมุดมีเอกสาร ตำราไว้อ่านประกอบในแต่ละวิชา					
4	อาจารย์ผู้สอนมีความเป็นกันเองกับนักศึกษา					
5	อาจารย์ผู้สอนมีเทคนิคและวิธีการสอนที่เหมาะสม					
6	อาจารย์ผู้สอนมีการถ่ายทอดเนื้อหาเป็นขั้นตอนเข้าใจง่าย					
7	อาจารย์ผู้สอนมีการใช้ตำราอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการเรียนการสอน					
8	อาจารย์ผู้สอนมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่สอน					
9	อาจารย์ผู้สอนเขียนตำราหรือหนังสือ หรือเอกสารประกอบการสอน หรือเอกสารคำสอน					
10	อาจารย์ได้จัดทำเอกสารและแผนการเรียนการสอน					
11	อาจารย์บอกวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชา					
12	อาจารย์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนมากกว่าการรับฟังจากอาจารย์เพียงอย่างเดียว					
13	อาจารย์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความถนัด ความสนใจ และตามความสามารถของตนเอง					
14	อาจารย์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำเอาความรู้และทักษะที่ได้รับจากการเรียนไปทดลองปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์					
15	อาจารย์มีความเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคลในด้านความคิด และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้					
16	อาจารย์เป็นบุคคลที่มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ขึ้นกับผู้ใด และเป็นผู้ที่สามารถควบคุมและนำตนเองได้					
17	อาจารย์ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง					
18	อาจารย์มีการจัดการเรียนรู้แบบนำตนเอง คือ กระบวนการเรียนจะเริ่มจากการเรียนรู้จุดมุ่งหมาย มีการวางแผนการเรียนรู้ สามารถระบุแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ได้ มีการวัดและประเมินผลตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
19	อาจารย์จัดการเรียนการสอนที่สามารถยืดหยุ่นได้ตามความสามารถของผู้เรียน มีการใช้อุปกรณ์และวิธีการสอนหลายวิธี					
20	อาจารย์ให้งานหรือสอนโดยคำนึงถึงอุปกรณ์ในด้านเวลา ขนาดของชั้นเรียน และความสามารถที่แตกต่างกันของผู้เรียน					
21	อาจารย์จัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ มีการจูงใจให้ผู้เรียนปรับความเชื่อและการรับรู้					
22	อาจารย์สร้างบรรยากาศของการเรียนการสอนให้เป็นแบบเปิดเผยแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ การเผชิญปัญหา รวมทั้งวิธีการแก้ไข เพื่อให้ผู้เรียนได้เห็นแนวทางและสามารถแก้ไขปัญหาได้					
23	อาจารย์มีการมอบหมายงานตามความสามารถของผู้เรียนแต่ละบุคคล					
24	อาจารย์มีการทักทาย ใต้ถามความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ					
25	อาจารย์มีการชี้แนะผู้เรียนให้เห็นถึงความเหมาะสม ความถูกต้องและมีวินัยในการเรียน					
26	อาจารย์เปิดโอกาสให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมีทางเลือกในการเรียนรู้ที่หลากหลาย และเรียนรู้อย่างมีความสุข สามารถเชื่อมโยงความรู้ระหว่างความรู้ใหม่กับความรู้เก่าได้					

ข้อที่	การเรียนการสอน	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
27	อาจารย์มีรูปแบบหรือวิธีการสอน เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะด้านการปฏิบัติ เช่น การสอนในชั้นเรียนร่วมกับการสอนแบบออนไลน์					
28	อาจารย์ใช้การเรียนรู้แบบผสมผสานที่มีการใช้งานร่วมกันหลายคน ทั้งผู้สอนผู้เรียน โดยการต่อเชื่อมเข้าด้วยกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต					
29	อาจารย์มีการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้เรียน และประเมินผลผู้เรียนเพื่อให้ทราบถึงระดับความรู้ความเข้าใจที่ผู้เรียนมีต่อเนื้อหาในบทเรียนนั้นๆ					
30	อาจารย์มีการกระตุ้นให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งเป็นผู้ร่วมคิด และเป็นเพื่อนกับผู้เรียน					
31	อาจารย์ควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าเป็นผู้ควบคุม					
32	อาจารย์มีการวางแผนร่วมกับผู้เรียน ใช้กระบวนการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
33	อาจารย์ใช้คำถามกระตุ้นความคิด เพื่อจูงใจให้ผู้เรียนอยากเรียน					
34	อาจารย์ได้ชี้แนะแหล่งทรัพยากรข้อมูลทางการศึกษา ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกสถาบัน					
35	อาจารย์ให้กำลังใจผู้เรียนอยู่เสมอ เมื่อผู้เรียนแสดงความคิดเห็น					
36	อาจารย์ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนโดยตนเองและโดยนักศึกษา					
37	อาจารย์จัดกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม					
38	ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมที่มีความหมายต่อตนเอง					
39	การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่สนุกสนาน สบาย และมีความเป็นมิตรระหว่างอาจารย์และผู้เรียน จะทำให้ผู้เรียนรู้สึกเป็นอิสระและปราศจากความกดดัน ช่วยให้การเรียนรู้อมีประสิทธิภาพ					
40	อาจารย์นำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการศึกษา					
41	การใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยน และทดลองผลงานระหว่างผู้เรียนแต่ละคน					
42	การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตามหลักการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง					
43	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีความหลากหลายตามเนื้อหาสาระ โดยพิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก					
44	การวางแผนการจัดสัดส่วนของการเรียนรู้ระหว่างภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติให้กลมกลืนกัน เพื่อให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
45	การวางแผนการจัดการแสวงหาความรู้ควบคู่กับการพัฒนาจิตพิสัย ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม ความสุนทรีย์ และความซื่อสัตย์ เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ใช้สมองซีกขวาในการเรียนรู้เชิงมิติสัมพันธ์ และเสริมสร้างคุณธรรมมากขึ้น					
46	การวางแผนให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ทักษะและประสบการณ์พร้อมๆ กันหลายสาขาวิชา เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในชีวิตจริง					
47	การผสมผสานทุกรูปแบบเข้าด้วยกันทั้งด้านวิชาต่างๆ การจัดกิจกรรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เพื่อจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการระหว่างบุคคลซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
48	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้พิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

นิภาภรณ์ คำเจริญ (ผู้วิจัย)

**แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิต เกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่  
พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา**

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิต เกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความต้องการจำเป็นด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

- |                        |   |  |
|------------------------|---|--|
| 1. เพศ                 | <input type="checkbox"/> 1) ชาย                             | <input type="checkbox"/> 2) หญิง               |
| 2. อายุ                | <input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่า 30 ปี                   | <input type="checkbox"/> 2) 30 – 39 ปี         |
|                        | <input type="checkbox"/> 3) 40 – 49 ปี                      | <input type="checkbox"/> 4) 50 – 59 ปี         |
|                        | <input type="checkbox"/> 5) ตั้งแต่ 60 ปี ขึ้นไป            |  |
| 3. ระดับการศึกษาสูงสุด | <input type="checkbox"/> 1) ปริญญาตรี                       | <input type="checkbox"/> 2) ปริญญาโท           |
|                        | <input type="checkbox"/> 3) ปริญญาเอก                       | <input type="checkbox"/> 4) อื่นๆ (ระบุ) ..... |
| 4. ประเภทหน่วยงาน      | <input type="checkbox"/> 1) โรงเรียนรัฐบาล                  |  |
|                        | <input type="checkbox"/> 2) โรงเรียนเอกชน                   |  |
|                        | <input type="checkbox"/> 3) หน่วยงานราชการ (โปรดระบุ) ..... |  |
|                        | <input type="checkbox"/> 4) บริษัทเอกชน (โปรดระบุ) .....    |  |
|                        | <input type="checkbox"/> 5) อื่นๆ (ระบุ) .....              |  |
| 5. ตำแหน่งปัจจุบัน     | <input type="checkbox"/> 1) ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการ      |  |
|                        | <input type="checkbox"/> 2) หัวหน้าหมวดวิชา                 |  |
|                        | <input type="checkbox"/> 3) หัวหน้ากลุ่มงาน                 |  |
|                        | <input type="checkbox"/> 4) อื่น (ระบุ) .....               |  |

**ตอนที่ 2** ระดับความต้องการจำเป็นด้านคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องหมายเลข 5 4 3 2 1 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ในระดับความต้องการ มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของหน่วยงานของท่าน มากที่สุด  
 4 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของหน่วยงานของท่าน มาก  
 3 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของหน่วยงานของท่าน ปานกลาง  
 2 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของหน่วยงานของท่าน น้อย  
 1 หมายถึง ตรงกับระดับความต้องการของหน่วยงานของท่าน น้อยที่สุด

ข้อที่	คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
<b>คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้</b>						
<b>1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>						
1	มีความซื่อสัตย์					
2	มีความเสียสละ					
3	มีความขยัน ใฝ่เรียน อดทน ไม่ย่อท้อ					
4	มีคุณธรรม และจริยธรรม					
5	มีสุขภาพกายและจิตที่สมบูรณ์					
6	มีระเบียบวินัยในการทำงาน					
7	มีการวางตัวเหมาะสม					
<b>2. ด้านความรู้</b>						
8	มีความรู้ในรายวิชาที่สอน					
9	มีความใฝ่รู้และสามารถแสวงหาความรู้					
10	มีความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
<b>3. ด้านทักษะทางปัญญา</b>						
11	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
12	มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล					
<b>4. ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ</b>						
13	มีความรับผิดชอบ					
14	มีมนุษยสัมพันธ์					
15	สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
16	ควบคุมอารมณ์ได้ดี					
17	มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ					
<b>5. ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
18	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย					
19	มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้ดี					
20	มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ดี					
<b>คุณลักษณะของบัณฑิตยุคมคศไทยในศตวรรษที่ 21</b>						
<b>1. ด้านความรู้</b>						
21	มีหลักคิดทางวิชาการในศาสตร์ของตน และสามารถเชื่อมโยงกับศาสตร์อื่น					
22	มีความเท่าทันกับความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าในศาสตร์ของตนเอง					
<b>2. ด้านทักษะ</b>						
23	มีความเป็นนักคิด มีวิจรณ์ญาณ มีมุมมองเชิงบวก และเชิงสร้างสรรค์					
24	มีทักษะการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ					

ข้อที่	คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
25	มีทักษะการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ และพัฒนานวัตกรรมได้					
<b>3. ด้านบุคลิกอุปนิสัย</b>						
26	มีความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย					
27	มีความเข้าใจในวัฒนธรรมข้ามชาติ และดำรงตนได้ดีในสังคมต่างวัฒนธรรม					
28	มีค่านิยมที่ดีอยู่ในพื้นฐานของจิตใจ					
29	มีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต					
<b>คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียน</b>						
30	มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการสร้างความรู้ใหม่					
31	มีทักษะด้านการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำ					
32	มีความรู้รอบในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง					
33	มีความสนใจพัฒนาตนเองและรักความก้าวหน้า					
34	มีความเป็นไทย สามารถรักษาอัตลักษณ์ของไทย					
35	มีคุณค่าต่อสังคมไทย และต่อโลก					
36	อื่นๆ (โปรดระบุ).....					
ข้อที่	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
<b>ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้</b>						
<b>1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>						
1	การปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน					
2	ความซื่อสัตย์					
3	ความตรงต่อเวลา					
4	ความมีน้ำใจ ความเสียสละ					
5	ความมีวินัย					
6	ความขยัน อดทนสู้งาน					
7	ความเป็นประชาธิปไตย					
<b>2. ด้านความรู้</b>						
8	การนำความรู้มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ					
9	ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ					
10	ความสามารถในการทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จและมีคุณภาพ					
11	คุณภาพของผลงาน					
12	ความสนใจใฝ่หาความรู้ไปประยุกต์ใช้					
<b>3. ด้านทักษะทางปัญญา</b>						
13	ความสามารถในการแก้ปัญหา					
14	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
15	ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิดกล้าทำ					
<b>4. ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ</b>						
16	ความสามารถในการพัฒนาและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน					
17	ความสามารถในการบริหารจัดการระบบงาน/คน และทักษะการทำงานเป็นทีม					
18	ความรับผิดชอบต่อหน้าที่					
19	ความเป็นผู้นำ					
20	ความมีมนุษยสัมพันธ์					



ข้อที่	ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
<b>5. ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
21	ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ					
22	ความสามารถในการใช้ภาษาไทย					
23	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ					
24	ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและคอมพิวเตอร์					
25	ความสามารถในการสื่อสารและแสดงความคิดเห็น					
26	อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....					
ข้อที่	ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา	ระดับความต้องการ				
		5	4	3	2	1
1	ภาษาไทย					
2	สังคม ศาสนา และวัฒนธรรม					
3	วิทยาศาสตร์					
4	คณิตศาสตร์					
5	ภาษาต่างประเทศ					
6	สุขศึกษา และพลศึกษา					
7	การงานอาชีพและเทคโนโลยี					
8	ศิลปะ					
9	อื่น ๆ (โปรดระบุ).....					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

นิภาภรณ์ คำเจริญ (ผู้วิจัย)

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวนิภาภรณ์ คำเจริญ เกิดวันที่ 23 มิถุนายน 2511 ที่จังหวัดสมุทรปราการ สำเร็จ การศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาฝรั่งเศส-ภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ในปี พ.ศ. 2532 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุศาสตร อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในปี พ.ศ. 2544 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขา เทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ในปี พ.ศ. 2547 และได้เข้าศึกษา ต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2552

ปัจจุบันเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ ดำรงตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายแผนงาน และประกันคุณภาพ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี