

1-1-2017

การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า

นิภาพรณ์ คำเจริญ

อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์

ชัยศักดิ์ พลสารรัมย์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

คำเจริญ, นิภาพรณ์; หงษ์ศิริวัฒน์, อรุณี; and พลสารรัมย์, ชัยศักดิ์ (2017) "การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า," *Journal of Education Studies*: Vol. 45: Iss. 1, Article 8.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol45/iss1/8>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า

The Administration of The Faculty of Education at Rajabhat Universities in The Next Decade

นิภาภรณ์ คำเจริญ และคณะ

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) นำเสนอกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร 9 คน คณาจารย์ 300 คน นักศึกษา 398 คน และผู้ใช้บัณฑิต 115 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามความต้องการจำเป็น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ผลการวิเคราะห์สภาพ และปัญหาในการบริหารจัดการที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด คือ ด้านระบบ พบว่า ควรมีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด คือ ด้านรูปแบบการบริหาร พบว่า ผู้บริหารควรมีความเสียสละ ทุ่มเททำงานเพื่อคณะอย่างเต็มที่ ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นด้านการเรียนการสอนที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด คือ อาจารย์ผู้สอน ต้องมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่สอน และผลการประเมินความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ที่มีลำดับความสำคัญสูงสุด พบว่า บัณฑิตต้องมีความซื่อสัตย์

สำหรับด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการนั้น พบว่า ควรมีกกลยุทธ์ดังนี้คือ 1) ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ 2) ด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วยการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานของคณะ และการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านระบบ ประกอบด้วยกลยุทธ์การส่งเสริมด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ คุณภาพบัณฑิต และการประกันคุณภาพการศึกษา และ 4) ด้านบุคลากร ประกอบด้วยกลยุทธ์การบริหารงานบุคคล การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพ

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ/คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

Abstract

The objectives of this research were 1) to analyze the current situation and problems of the administration of the Faculty of Education in Rajabhat Universities, 2) to evaluate the needs assessment of the administration of the Faculty of Education in Rajabhat Universities, and 3) to present the strategies of the administration of the Faculty of Education in Rajabhat Universities. The samples were composed of 9 executives, 300 faculty members, 398 students and 115 employers. The research tools were consisted of interviews and needs assessment questionnaires. The collected data were tested by using content analysis, percentage, mean and median.

The result of the analysis of the current situation and problems of the administration that indicated a high quality was of the system of teaching and of the qualifications framework for higher education of in Thailand.

The result of the needs assessment of the administration that has indicated a high quality was of the style of the administrators should have making the proper sacrifice. The result of the needs assessment of the teaching that indicated a high quality was the of knowledge and specialization of the teachers and the result of the needs assessment of the employers that has indicated a high quality level was of the loyalty of the graduates.

This research has identified the strategies of the administration of Faculty of Education that consisted of four areas of the strategy: 1) the structure that consisted of the improvement of for the administrative structure strategy, 2) the strategy that consisted of the administration development strategy and faculty members' development strategy, 3) a system that consisted of the improvement of the 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.

KEYWORDS: ADMINISTRATION/FACULTY OF EDUCATION IN RAJABHAT UNIVERSITIES

บทนำ

การบริหารจัดการเป็นแนวทางในการดำเนินการต่าง ๆ ภายในสถาบันการศึกษา เพื่อให้สถาบันการศึกษาสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่ดีย่อมส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร นักศึกษา หรือผู้ใช้บัณฑิต ดังนั้น การบริหารจัดการจึงเป็นหัวใจสำคัญของทุกหน่วยงาน และควรมีการบริหารจัดการให้ครบทุกด้านเพื่อการบริหารงานที่คล่องตัวและมีอิสระ จากผลการศึกษานวัตกรรมการบริหารอุดมศึกษาไทยนั้น พบว่า สถาบันต่าง ๆ มีการพัฒนารูปแบบการจัดการภายในที่แตกต่างและมีลักษณะเฉพาะ แต่มีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่ทำให้สถาบันต้องเผชิญ อาจเนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการที่ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบที่ต่างกัน ดังผลสรุปปัญหาต่าง ๆ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งที่เป็นมหาวิทยาลัยในสังกัด และมหาวิทยาลัยในกำกับ มีประเด็นปัญหาที่พบ ได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) 1) การบริหารงานการเงิน 2) การบริหารงานบุคคล 3) การบริหารจัดการทั่วไป และ 4) การบริหารงานวิชาการ สำหรับในด้านของการบริหารจัดการนั้น จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการภายในสถาบันแต่ละสถาบันมี 5 ด้าน สรุปได้ดังนี้ คือ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2546) 1) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ซึ่งมุ่งเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ มีการนำแนวคิดการจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์กร 2) ด้านการบริหารงานวิชาการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนมากขึ้น มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาด นำแนวคิดทางการตลาดมาใช้ในการจัดกลุ่มผู้เรียน หลายสถาบันมีการวางกลยุทธ์การตลาดในด้านพื้นที่เรียน ค่าหน่วยกิต และสถาบันหลายแห่งเริ่มพัฒนาความร่วมมือทางวิชาการสู่ระบบการสร้างเครือข่าย โดยเฉพาะสถาบันในกรุงเทพมหานครกับภูมิภาค 3) ด้านการบริหารงานวิจัย สถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ สนับสนุนให้บุคลากรทำโครงการวิจัยร่วมกับสถาบันต่างประเทศ มีการมุ่งเน้นการตีพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยเผยแพร่ในวารสารนานาชาติ มีการจัดตั้งหน่วยงานประสานการวิจัยระดับสถาบัน 4) ด้านการบริหารการเงิน แรงขับเคลื่อนจากการที่มหาวิทยาลัยของรัฐต้องออกนอกระบบทำให้แต่ละสถาบันมุ่งเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงินและรูปแบบการหารายได้ มีการขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งรายได้เพิ่มขึ้น และ 5) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่มีการนำเสนองานเลือกในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกสรรหา และการให้เงินเดือนที่แตกต่างจากระบบราชการ คือ จากการเป็นบุคลากรที่เรียกว่า “ข้าราชการ” สู่การเป็น “พนักงานมหาวิทยาลัย” การบรรจุแต่งตั้งที่มีแนวโน้มทำมากขึ้น คือ สัญญาจ้างเต็มเวลา บางเวลา การใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง บางสถาบันมุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอกมาใช้กับการให้บริการ เพื่อประสิทธิภาพและการลดจำนวนบุคลากรประจำลง และจากข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเร่งด่วนสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ที่ควรทำจากผลการประเมินคุณภาพภายนอก ดังนี้ (ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถาบันอุดมศึกษา: ผลประเมินรอบแรก อ้างอิงใน <http://www.chittrapa.net/index.php>, 2552) 1) ผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและท้องถิ่น 2) จำกัดปริมาณ เพิ่มคุณภาพบัณฑิต 3) พัฒนาคุณวุฒิอาจารย์ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 4) พัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ของอาจารย์ 5) ปรับปรุงระบบบริหารและจัดการของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและเพื่อการประกันคุณภาพ 6) ปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะการกำหนดมาตรฐานอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัย ระบบการพัฒนาคุณภาพ ระบบการติดตามคุณภาพและระบบการประเมินคุณภาพรวมทั้งการติดตามและประเมินผล 7) ปรับปรุงหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร รวมทั้งระบบประกันคุณภาพหลักสูตรให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2548 8) สร้างความเข้มแข็งให้กับสภามหาวิทยาลัยและในอนาคตองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยควรประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้บัณฑิตเป็นส่วนใหญ่ และ 9) ค้นหาและสร้างศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อแสดงเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการเรียนรู้ระดับอุดมศึกษาอันเป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

จากข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยได้เห็นความจำเป็นและความสำคัญในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีแนวทางในการบริหารจัดการที่เหมาะสม ทันสมัยต่อสภาพการณ์ในปัจจุบัน และให้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเร่งด่วนสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้มาจากผลการประเมินคุณภาพภายนอก เนื่องจากการประเมินคุณภาพภายนอกเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยประเมินผลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากนั้นในส่วนของคณะครุศาสตร์เป็นคณะที่มีการผลิตครูออกไปสอนให้กับโรงเรียนภายนอกทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ดังนั้น ถ้าคณะครุศาสตร์ยังมีการบริหารจัดการภายในคณะที่ไม่ดี ไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ ไม่มีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อการผลิตครูของประเทศได้ และก่อนที่จะหาแนวทางในการบริหารจัดการคณะที่ด้นั้น ผู้วิจัยได้มีการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการ แล้วเลือกความต้องการจำเป็นที่สำคัญมาแก้ไข และนำข้อมูลความต้องการจำเป็นที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ที่ตรงเป้าหมายและเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน และกลยุทธ์ดังกล่าวยังใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคณะต่อไปได้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขอบเขตการวิจัย

1. การวิจัยมุ่งศึกษาสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะในการปฏิบัติงาน และค่านิยมร่วม
2. การวิจัยมุ่งศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมทั้งประเทศ จำนวน 40 แห่ง
3. การสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพียง 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และบุคลากร ส่วนในด้านรูปแบบการบริหาร ทักษะในการปฏิบัติงาน และค่านิยมร่วมนั้นได้ผนวกเข้าไปในด้านบุคลากรแล้ว

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. เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ด้วยการใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในขั้นตอนนี้จะมีการดำเนินการดังนี้ คือ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม 2) นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ในแต่ละด้าน 3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ และ 4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์จนได้แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ นำไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการและสภาพปัญหาของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในขั้นตอนนี้จะมีการดำเนินการดังนี้ คือ 1) นำข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม 3 ชุด เพื่อประเมินความต้องการจำเป็นและสภาพปัญหาของคณะครุศาสตร์โดยชุดที่ 1 ใช้สอบถามผู้บริหารและคณาจารย์ ชุดที่ 2 ใช้สอบถามนักศึกษา และชุดที่ 3 ใช้สอบถามผู้ใช้บัณฑิต โดยแบบสอบถามทั้ง 3 ชุดจะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ 2) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามความต้องการจำเป็นทั้ง 3 ชุดไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา 3) ตรวจสอบค่าความเที่ยง โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลการทดลองมาหาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเที่ยง 0.98 4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามจนได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำแบบสอบถามไปแจกให้กับผู้บริหาร คณาจารย์ นักศึกษา และผู้ใช้บัณฑิตตอบ และ 5) ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณค่าเฉลี่ยและค่ามัธยฐานแล้วนำมาเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลสภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นในขั้นตอนที่ 2 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้ คือ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์ และ 3) นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) และนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์นี้มาจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้าต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

การจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้านั้นจัดทำโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา จำนวน 6 คน และผู้บริหารจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 คน มาร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยนำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 เป็นเอกสารประกอบการจัดทำกลยุทธ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอกยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

ดำเนินการวิจัยดังนี้ คือ 1) ทำการวิเคราะห์สาระจากข้อมูลที่ได้จากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องให้ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของคณะฯ 2) นำเสนอกกลยุทธ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาทำการตรวจสอบ 3) ทำการปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ 4) นำเสนอกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งได้จากการใช้แบบสอบถามโดยเก็บจากผู้บริหารและคณาจารย์ได้ผลสรุปดังนี้

1. **สภาพปัญหาด้านโครงสร้าง** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการมอบหมายงานตามภารกิจของคณะตรงตามความสามารถ และความถนัดของบุคลากร

2. **สภาพปัญหาด้านกลยุทธ์** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และแผนงานต่างๆ ของคณะฯ

3. **สภาพปัญหาด้านบุคลากร** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีคุณภาพตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่รับผิดชอบได้

4. **สภาพปัญหาด้านรูปแบบการบริหาร** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของคณะฯ

5. **สภาพปัญหาด้านระบบ** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย

6. **สภาพปัญหาด้านทักษะ** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

7. **สภาพปัญหาด้านค่านิยมร่วม** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ การติดตามและประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ชุด คือ ชุดที่ 1 ได้จากการใช้แบบสอบถามโดยเก็บจากผู้บริหารและคณาจารย์ได้ผลสรุปดังนี้ ด้านโครงสร้างที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ คณะฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ด้านกลยุทธ์ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน และกลยุทธ์ของคณะฯ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจ ด้านบุคลากรที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ด้านระบบที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย ด้านทักษะที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ด้านรูปแบบการบริหารที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความเสียสละ ทুমะทำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่ และผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านค่านิยมร่วมที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ การติดตามและประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

ชุดที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในปัจจุบันในด้านการจัดการเรียนการสอนได้จากการใช้แบบสอบถามโดยเก็บจากนักศึกษา พบว่า ความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญสูงสุดที่เป็นอันดับแรก คือ อาจารย์ผู้สอนมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาที่สอน รองลงมา คือ อาจารย์บอกวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ในแต่ละรายวิชา อาจารย์ผู้สอนมีความเป็นกันเองกับนักศึกษา อาจารย์ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้แบบนำตนเอง และมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้พิจารณาความแตกต่างของผู้เรียนเป็นหลัก ตามลำดับ

ชุดที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้จากการใช้แบบสอบถามโดยเก็บจากผู้ใช้บัณฑิตแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้ คือ 1) เกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ได้ผลสรุป ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความซื่อสัตย์ ด้านความรู้ที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความรู้ในรายวิชาที่สอน ด้านทักษะทางปัญญาที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความรับผิดชอบ ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความสามารถในการใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้ดี 2) เกี่ยวกับบัณฑิตอุดมคติไทยในศตวรรษที่ 21 ในด้านต่าง ๆ ได้ผลสรุปดังนี้ ด้านความรู้ที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความเท่าทันกับความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าในศาสตร์ของตนเอง ด้านทักษะที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีทักษะการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพ ด้านบุคลิกอุปนิสัยที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย และ 3) เกี่ยวกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียน ได้ผลสรุป ดังนี้ ความต้องการจำเป็นในด้านคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในประชาคมอาเซียนที่มีความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ มีความเป็นไทย สามารถรักษาอัตลักษณ์ของไทย รองลงมา คือ มีความสนใจพัฒนานตนเองและรักความก้าวหน้า มีคุณค่าต่อสังคมไทย และต่อโลก มีทักษะด้านการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำ มีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต่อการสร้างความรู้ใหม่ และมีความรู้รอบในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ

ส่วนผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ได้ผลสรุปดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์ ด้านความรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จและมีคุณภาพ ด้านด้านทักษะทางปัญญาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการแก้ปัญหา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการใช้ภาษาไทย

สำหรับการวิเคราะห์ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชาของผู้ใช้บัณฑิต พบว่า ความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชาที่มีลำดับความสำคัญสูงสุดเป็นอันดับแรก คือ ภาษาต่างประเทศ รองลงมา คือ วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา และการงานอาชีพและเทคโนโลยี

ตอนที่ 3 การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในทศวรรษหน้า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในทศวรรษหน้า (โครงสร้างเชิงสร้างสรรค์) ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ 2 แผนงาน และ 6 โครงการ
2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในทศวรรษหน้า (กลยุทธ์เชิงสร้างสรรค์) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 3 แผนงาน และ 8 โครงการ
3. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านระบบการทำงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏในทศวรรษหน้า (ระบบเชิงสร้างสรรค์) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 5 แผนงาน และ 14 โครงการ
4. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในทศวรรษหน้า (บุคลากรเชิงสร้างสรรค์) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 7 แผนงาน และ 8 โครงการ

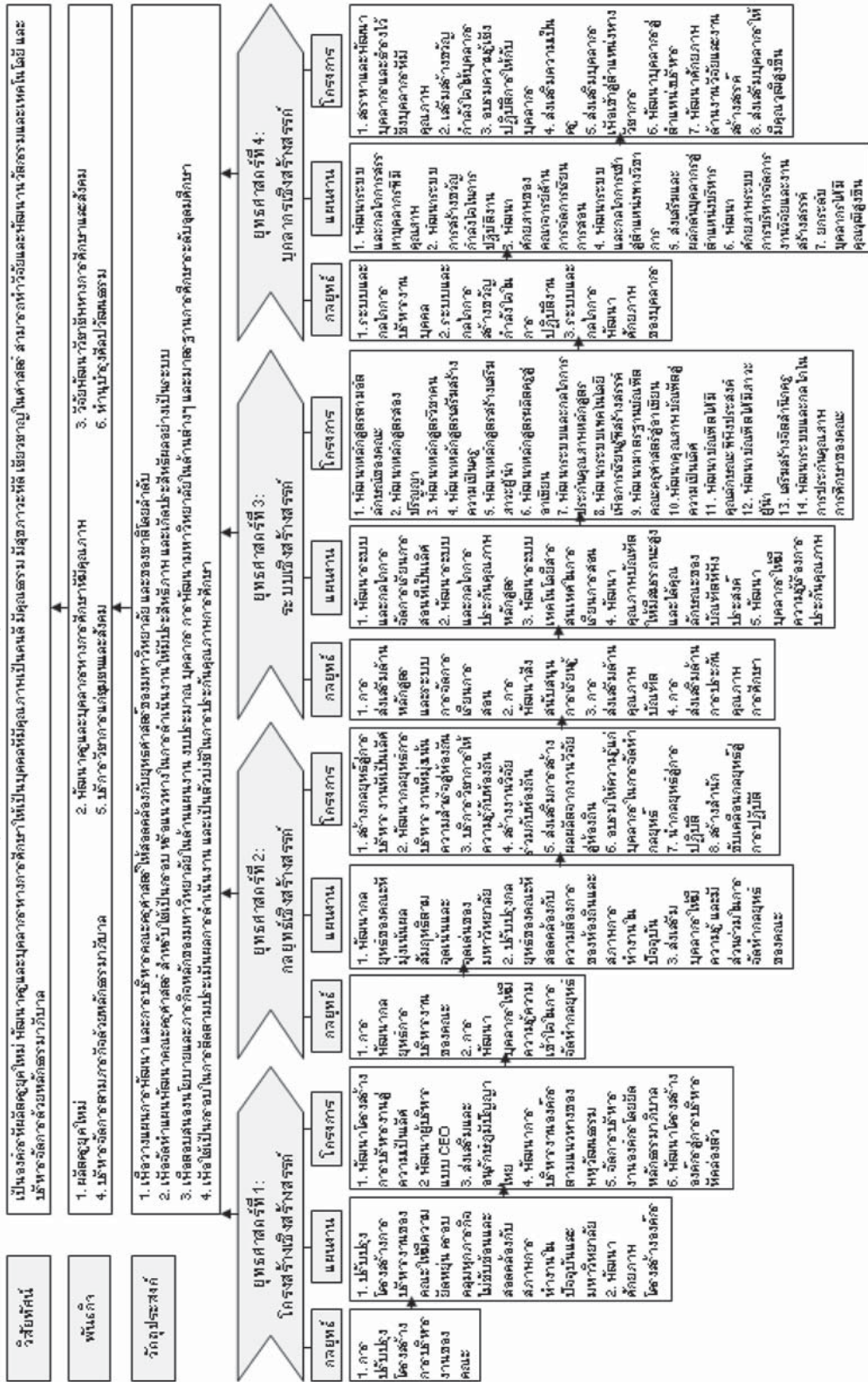
โดยกลยุทธ์ดังกล่าวแสดงดังแผนภาพ 1

การอภิปรายผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1 สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร
ระบบ ทักษะ และค่านิยมร่วม** สำหรับสภาพปัญหาในการบริหารจัดการของคณะครุศาสตร์มีประเด็น
ที่จะอภิปราย ดังนี้ **ด้านที่ 1 สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านระบบ** ซึ่งรายการปัญหาที่มีลำดับ
ความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา
ของประเทศ ซึ่งพบว่าตรงกับความต้องการจำเป็นที่พบในปัจจุบัน แสดงว่าการบริหารจัดการด้าน
ระบบการเรียนการสอนของคณะครุศาสตร์จะต้องมีการจัดการเรียนรู้ให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐาน
คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย และถ้าคณะครุศาสตร์ในแห่งใดไม่จัดตามกรอบมาตรฐาน
คุณวุฒิดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาในด้านการจัดการเรียนการสอนตามมา เนื่องจากในปัจจุบัน
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้มีนโยบายให้มหาวิทยาลัยทุกแห่งมีการบริหารจัดการหลักสูตร
ให้ตรงตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อให้ระบบการจัดการเรียน
การสอนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้คณะสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์
ในการจัดการเรียนการสอนให้กับนักศึกษาได้ นอกจากนั้นยังช่วยกำหนดเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตให้
ชัดเจนโดยกำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้ของบัณฑิตที่คาดหวังในแต่ละคุณวุฒิ อีกทั้งยังเป็นแนวทาง
ในการวางแผน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการศึกษา และช่วยกำกับให้สถาบันอุดมศึกษา
สามารถพัฒนาหลักสูตรได้อย่างเชื่อมั่นในคุณภาพและมาตรฐานของคุณวุฒิที่บัณฑิตได้รับอีกด้วย

ด้านที่ 2 สภาพปัญหาปัจจุบันในด้านทักษะ ซึ่งรายการปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็น
อันดับแรก คือ บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งพบว่าตรงกับความต้องการ
จำเป็นที่พบในปัจจุบัน แสดงว่าการบริหารจัดการด้านทักษะเป็นสิ่งสำคัญที่คณะต้องให้ความสำคัญและ
ถ้าบุคลากรในคณะขาดทักษะในการทำงานหรือทักษะในการสอนย่อมส่งผลถึงการบริหารจัดการ
ในคณะและอาจก่อให้เกิดปัญหาตามมา ดังนั้น การที่คณะจะได้บุคลากรที่มีความสามารถเข้ามาทำงานใน

กลยุทธ์การบริหารจัดการภาคและเศรษฐกิจ



แผนภาพ 1 กลยุทธ์การบริหารจัดการภาคและเศรษฐกิจ

คณะนั้น จะต้องมีการสอบคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในคณะ ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถไม่ว่าจะเป็นในด้านวิชาเอกหรือในด้านทั่วไป และสามารถนำเอาความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ แต่ความสามารถในการประยุกต์ใช้ของแต่ละบุคคลนั้น อาจจะไม่เหมือนกัน ดังนั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนัก คือ ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการในการทดสอบทักษะในการทำงานจริงของบุคลากรก่อนรับเข้ามา เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลังเพราะบุคลากรบางคนจะเก่งเฉพาะในด้านวิชาเอกที่เรียนมาเท่านั้น แต่ไม่สามารถประยุกต์วิชาความรู้ในการปฏิบัติงานได้ ถ้าเป็นเช่นนี้จะทำให้การทำงานของคณะเป็นไปไม่ได้ซ้ำ ซึ่งสอดคล้องกับ พิชิตชัย ผ่องอุดม (2551) ที่พบว่าทำให้ได้มาซึ่งบุคลากรนั้นให้มีการประชาสัมพันธ์การรับสมัครบุคลากรผ่านสื่อต่าง ๆ ให้หลากหลาย เพื่อให้มีผู้สมัครจำนวนมากพอที่จะคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมอย่างแท้จริง การคัดเลือกบุคลากรไม่ควรมีระบบอุปถัมภ์หรือระบบเครือญาติ เพราะอาจทำให้คนที่มีความรู้ความสามารถมากแต่เป็นคนนอก ไม่ได้รับการคัดเลือก ควรมีแนวทางการคัดเลือกบุคลากรแบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การจัดสรรอัตรากำลังควรคำนึงถึงภาระงานที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ การคัดเลือกบุคลากรควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกที่มีความชำนาญในการคัดเลือกบุคลากร รวมทั้งการพิจารณาควรคำนึงถึงคุณสมบัติตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง และความรู้ความสามารถ ประสพการณ์มากกว่าคุณวุฒิที่สูงเพียงอย่างเดียว **ด้านที่ 3 สภาพปัญหาในด้านค่านิยมร่วม** ซึ่งรายการปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ซึ่งพบว่าตรงกับความต้องการจำเป็นที่พบในปัจจุบัน แสดงว่าการบริหารจัดการด้านค่านิยมร่วมเป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรและได้กลายเป็นสิ่งสำคัญของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารหรือผู้นำภายในองค์กร เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อตลอดจนค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กร และเมื่อบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งตามมา นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุ พันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร สำหรับในเรื่องการติดตามและประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เนื่องจากกฎระเบียบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนปัจจุบันทั้งของข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยจะประเมินจากความสามารถของบุคลากรในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารของคณะจะต้องชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบก่อนว่าคณะมีแนวทางในการติดตามและประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านใดบ้าง เพื่อที่บุคลากรจะได้รับทราบและดำเนินการได้ตรงตามกฎระเบียบและแนวทางของคณะที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาตามมาในภายหลัง ซึ่งสอดคล้องกับ พิชิตชัย ผ่องอุดม (2551) ที่พบว่ามีปัญหาในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ บุคลากรทำงานไม่เต็มศักยภาพ ไม่มีเกณฑ์ หรือระเบียบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ผู้ประเมินมีอคติกับผู้ถูกประเมิน ภาระงานสาย ข และ ค ไม่ชัดเจน การพิจารณาความดีความชอบไม่เหมาะสมกับคุณภาพงานอย่างแท้จริง ผู้บริหารหลีกเลี่ยงความขัดแย้งภายในหน่วยงาน จึงพิจารณาความดีความ

ชอบให้เท่าเทียมกันทุกคน นอกจากนั้นยังพบว่าบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ภาระงานที่รับผิดชอบมีมาก ทำให้ไม่มีเวลาเข้ารับการพัฒนา

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สำหรับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้านโครงสร้าง ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ คณะฯ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้การบริหารของคณะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ดี จะมีส่วนช่วยให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา ตาอินทร์ (2551) ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างที่มีการบริหารจัดการตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน ทราบหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน อันนำไปสู่การทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมาก **ความต้องการจำเป็นด้านกลยุทธ์** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน และกลยุทธ์ของคณะฯ มีความชัดเจนครอบคลุมทุกภารกิจ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจและการกระทำเชิงบริหารที่เกี่ยวพันกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร โดยจะเกี่ยวพันกับการกำหนด การดำเนินการ และการประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิญา ชัดมะโน (2551) ที่พบว่าคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้ผังสวนดุลดัชนี ที่ครอบคลุมทุกภารกิจหลักที่สำคัญของคณะฯ ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยกลยุทธ์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย มีความชัดเจน และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานอย่างชัดเจน **ความต้องการจำเป็นด้านบุคลากร** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ บุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ของคณะให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ถ้าบุคลากรเกิดการแตกแยก ทำงานร่วมกันไม่ได้ จะทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ จึงได้ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์องค์กรต่าง ๆ จึงมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น และมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวของบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจจะรวมถึงการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน การหมุนเวียนภาระงาน และการให้ค่าตอบแทนตามทักษะที่แสดงออก นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมต่อการกำหนดนโยบาย และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550) **ความต้องการจำเป็นด้านระบบ** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ มีการจัดการเรียนรู้ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เนื่องจากสถาบันการศึกษาทุกแห่งจะทำให้ให้นักศึกษาประสบความสำเร็จและเป็น

บัณฑิตที่มีคุณภาพได้หรือไม่ นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับระบบการจัดการเรียนการสอนของคณะ ซึ่งการจัดการเรียนการสอนของคณะก็ยังมีหน่วยงานที่ดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีการกำหนดกรอบมาตรฐานคุณวุฒิในการจัดการเรียนรู้ให้กับสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันการศึกษาทุกแห่งมีแนวทางในการปฏิบัติในเรื่องการจัดการเรียนการสอนไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อส่งผลให้คณะสามารถผลิตบัณฑิตที่ดีมีคุณภาพได้ **ความต้องการจำเป็นด้านรูปแบบการบริหาร** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความเสียสละทุ่มเททำงานเพื่อคณะฯ อย่างเต็มที่ และผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรมีในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิญา ชัดมะโน (2551) ที่ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ว่า ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ ทุ่มเท เสียสละ เอาใจใส่ต่องานอย่างสม่ำเสมอ มีความทันสมัย และมองการณ์ไกลในการพัฒนาคณะฯ โดยเชื่อมั่นในคุณค่าของคุณภาพ จึงทำให้ผู้บริหารของคณะฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้หลักการการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม **ความต้องการจำเป็นด้านทักษะ** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ บุคลากรนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งนภา ตาอินทร์ (2551) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ทักษะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์กรจะต้องมีการเพิ่มทักษะต่าง ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่อยู่เสมอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เกิดการพัฒนาตนเอง และนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดและปรับใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรต่อไป **ความต้องการจำเป็นด้านค่านิยมร่วม** ที่มีความสำคัญสูงที่สุดเป็นอันดับแรก คือ การติดตาม และประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากร เนื่องจากในปัจจุบันความสามารถของบุคลากรแต่ละคน จะมีผลต่อการปรับเปลี่ยนขั้นเงินเดือน ดังนั้นคณะจะต้องมีการติดตาม และประเมินด้านความสามารถของบุคลากร เพื่อส่งเสริมหรือสร้างค่านิยมให้บุคลากรในองค์กรมีการตื่นตัวที่จะพัฒนาความสามารถของตนเอง ซึ่งก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรตามมา

ส่วนที่ 3 การจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า
ผลการวิจัย พบว่า

ในการบริหารจัดการด้านโครงสร้างของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีกลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ โดยมีแผนงานที่จะปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะให้มีความยืดหยุ่น ครอบคลุมทุกภารกิจ ไม่ซับซ้อน สอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันและมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีแผนงานที่ต้องพัฒนาศักยภาพโครงสร้างขององค์กร ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารของคณะที่จะเป็นผู้นำให้คณะเจริญเติบโต และก้าวหน้าต่อไปได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารสมัยใหม่เพื่อที่จะพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานของคณะสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของกาญจนา บุญยัง (2547) ที่พบว่า ผู้บริหารของคณะพยาบาลศาสตร์ เป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ในการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรการบริหารงานของคณะ และกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรับรู้กลยุทธ์ หรือภารกิจต่าง ๆ ที่คณะมีการดำเนินงาน และลงมือกระทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีแผนงานการพัฒนาบุคลากรของคณะที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามจุดเน้นและจุดเด่นของมหาวิทยาลัย แผนงานการปรับปรุงกลยุทธ์ของคณะที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและสภาพการทำงานในปัจจุบัน และแผนงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ และมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ของคณะ ซึ่งสอดคล้องกับบลันชาร์ด (Blanchard, 2006) ได้กล่าวว่าควรกระตุ้นให้บุคลากรยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และผลลัพธ์ขององค์กร รวมทั้งระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และแนวปฏิบัติงานมุ่งตอบสนองวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร และทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้นและลดปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

ในการบริหารจัดการด้านระบบของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมด้านหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอน กลยุทธ์การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้อุทิศกลยุทธ์การส่งเสริมด้านคุณภาพบัณฑิต และกลยุทธ์ในการส่งเสริมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีแผนงานการพัฒนาและกลไกการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ แผนงานระบบและกลไกการประกันคุณภาพหลักสูตร แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีในการเรียนการสอน แผนงานพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูงและได้คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ และแผนงานการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เรื่องการทำประกันคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของไพโรจน์ ดั่งวิเศษ (2543) ที่พบว่าในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนมีกลวิธีต่าง ๆ มากมายที่จะช่วยทำให้กระบวนการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญ ก็คือ ตัวอาจารย์ที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการสอน การเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและสภาพแวดล้อมทางด้านการเรียนการสอน

ในการบริหารจัดการด้านบุคลากรของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีกลยุทธ์ในด้านระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล กลยุทธ์ระบบและระบบกลไกการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ระบบและกลไกการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยมีแผนงานการพัฒนาและกลไกการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ แผนงานการพัฒนาและระบบการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แผนงานการพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ด้านการจัดการเรียนการสอน แผนงานการพัฒนาและกลไกการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ แผนงานการส่งเสริมและผลักดันบุคลากรสู่ตำแหน่งบริหาร แผนงานการพัฒนาและระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ และแผนงานการยกระดับบุคลากรให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรเป็นส่วนประกอบสำคัญในการบริหารงานที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพต่อไป เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการของคณะ ซึ่งสอดคล้องกับชนิตา ยุวบูรณ์ (2551) ได้กล่าวว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร องค์กรสมรรถนะสูงจึงเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ที่ระบุว่ากลยุทธ์ด้าน

ศักยภาพทางวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ให้มีคุณภาพระดับสูง และส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาการในสาขาที่มีความเชี่ยวชาญจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ผลการวิจัยของสุธิญา จันทร์เจ้าฉาย (2553) ยังพบว่าปัจจัยหนึ่งของการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการคณะฯ และควรสร้างระบบการมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน เพื่อสร้างจุดเน้นในเรื่องของการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและความเป็นธรรม
2. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะฯ กับท้องถิ่นหรือชุมชน ในการบริการวิชาการทั้งทางด้านความรู้ และการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับคณะฯ และทำให้คณะฯ เป็นที่รู้จักของชุมชนภายนอก
3. ผู้บริหารต้องเร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการจัดการเรียนการสอน และการทำวิจัย รวมทั้งการสนับสนุนให้ทำผลงานทางวิชาการ
4. ผู้บริหารต้องเร่งพัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ ให้คณะครุศาสตร์มีระบบการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ ตลอดจนต้องมีการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีสมรรถนะสูงและเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสังคม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการบริหารจัดการด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบการทำงาน ค่านิยมร่วม และทักษะ ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้บริหารและคณาจารย์เท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักศึกษาด้วย เพื่อทราบว่ามีประเด็นปัญหาที่พบในเรื่องใดบ้าง
2. งานวิจัยนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ในด้านการบริหารจัดการจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านการบริหารจัดการจากหน่วยงานอื่น ๆ และในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
3. งานวิจัยนี้มีการบริหารจัดการใน 4 ด้านเท่านั้น คือ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร และระบบการทำงาน ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการบริหารจัดการเพิ่มให้ครบทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบการทำงาน ค่านิยมร่วม และทักษะ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กาญจนา บุญยัง. (2547). *ประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่: กรณีศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) คณะรัฐศาสตร์และประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ชนิดา ยูวบูรณ์. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ประดิษฐ์ อารยะการกุล. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พนม กุณาวงค์. (2547). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารกิจกรรมรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*.
- พิชิตชัย ผ่องอุดม. (2551). *สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต บางเขน. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- ไพโรจน์ ต้วงวิเศษ. (2543). *การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ ในสถาบันราชภัฏ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2546). *รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร.
- รุ่งนภา ตาอินทร์. (2551). *วิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). *เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ พ.ศ. 2550*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมยศ นาวิกาน. (2544). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- เสน่ห์ ชุตระกุล. (2553). *การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. *RMUTT Global Business and Economics Review*. 14 (1), July 2008.
- สุธิญา จันทร์เจ้าฉาย. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเหล่าทัพสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ธนะการพิมพ์.

- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). *กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552*. กรุงเทพมหานคร.
- อภิญา ชัดมะโน. (2551). *การศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ภาษาอังกฤษ

- Blanchard, Ken. (2006). *Leading at a high level*. Retrieved from <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=605375>.
- Certo, Samuel. and Peter, J. Paul. (1991). *Strategic management: Concept and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Chickering, A. and Gamson. (1987). *Seven principles of good practice in undergraduate education*. AAHE Bulletin.
- Kotler, P. F. and Murphy P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *Journal of Higher Education*. 52, 470-489.
- Witkin, B. R. & Altschuld, J. W. (1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. California: Sage Publications.

ผู้เขียน

นิภาภรณ์ คำเจริญ นิลิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย อาจารย์ประจำสาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายเหตุ: งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”