

อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นางสาวสมลดา เมืองศิลปศาสตร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาคุษภูบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE SCENARIO OF TRANSFORMATION IN RAJABHAT UNIVERSITIES

Miss Sumoltha Muangsilapasat

Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of

Doctoral Degree Program in Higher Education

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
โดย	นางสาวสุมลดา เมืองศิลปศาสตร์
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุนวุฒิ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับ วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา ดุษฎีบัณฑิต



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณบดีคณะครุศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



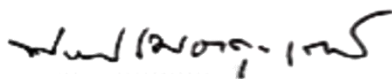
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย)

ประธานกรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก



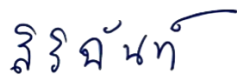
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุนวุฒิ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม



(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพสุทธิ)

กรรมการ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท์ สิริกุล เตชะพาหพงษ์)

กรรมการ



(ศาสตราจารย์ ดร.คณิต เพียววิชัย)

กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

สมุลทา เมืองศิลปศาสตร์ : อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (THE SCENARIO OF

TRANSFORMATION IN RAJABHAT UNIVERSITIES) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ.ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์, อ.ที่ปรึกษา

ร่วม : ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ, 348 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต เพื่อสร้างและนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต และเพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา 3 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ผู้บริหารระดับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ผู้นำชุมชน 6 คน ผู้ใช้บัณฑิต 6 คน คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา จัดทำตารางความถี่ การหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยสรุปดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีทั้งสิ้น 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร พบว่า จุดแข็ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความรอบรู้ในท้องถิ่น มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ มีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน มีนโยบายและพันธกิจชัดเจน จุดอ่อน คือ ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในแต่ละด้าน ยังไม่เข้มแข็ง ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการที่จะนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงานในแต่ละด้าน โอกาส คือ การให้การสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ การทำงานในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี อุปสรรค คือ จำนวนผู้เรียนลดลง ต้นทุนการจัดการศึกษาสูงขึ้น และเกณฑ์มาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ยืดหยุ่น

2. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 5 ด้าน ดังกล่าวมาแล้ว ดังแสดงอยู่ในวงล้อระดับที่ 1 และพบว่าแนวทาง การเปลี่ยนผ่านร่วมของทั้ง 5 ด้าน จำนวน 3 การเปลี่ยนผ่าน คือ มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืน ต่อยอดองค์ความรู้ของท้องถิ่น และมีแนวทาง การเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้าน 4 การเปลี่ยนผ่าน คือ การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีพันธกิจตอบสนองทุกช่วงวัย พัฒนาคณาจารย์ และปฏิรูประบบบริหารโดยจะแสดงอยู่ในวงล้อระดับที่ 2 โดยจะเสนอแนวทาง การเปลี่ยนผ่านในวงล้อระดับที่ 3

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับสถาบัน คือ นำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละสถาบัน เป็นกรอบแนวคิดหลัก และใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย ระบบ กลไกและแนวทาง การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในยุคของการเปลี่ยนผ่าน โดยการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดของบุคลากร (Mindset) ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน ทั้งนี้ การเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้านนั้น สามารถดำเนินการไปพร้อมๆ กันได้ เนื่องจากการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนทุกพันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงศักยภาพ ความพร้อม และบริบทของตนเองด้วย (2) ระดับคณะ คือ แต่ละคณะกำหนดจุดเน้นที่เชี่ยวชาญ โดยยึดจุดเน้นหลักในระดับสถาบันเป็นแกน สร้างความร่วมมือข้ามศาสตร์สาขา เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญของแต่ละคณะร่วมกัน รวมทั้งร่วมกันสร้างเครือข่ายกับ ภาครัฐ เอกชน ผู้ประกอบการ โรงเรียน ท้องถิ่น และประชาชนชาวบ้าน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเอาองค์ความรู้จากหลากหลายภาคส่วนเข้ามาบูรณาการกับการดำเนินงานตามพันธกิจ และการสร้างฐานข้อมูลท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นฐานในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานตามพันธกิจต่อไป และ (3) ระดับบุคคล คือ คณาจารย์และบุคลากร ต้องเปลี่ยนกรอบแนวคิด ให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ให้ความร่วมมือกันข้ามศาสตร์ สาขา เพื่อบูรณาการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการดำเนินงาน และองค์ความรู้ระหว่างกัน และกำหนดจุดเน้นของแต่ละบุคคลตามความถนัด เพื่อจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับพันธกิจที่จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อไป

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

สาขาวิชา อุดมศึกษา

ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม

6084225427 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS : SCENARIO/ FUTURE SCENARIO/ FUTURE WHEELS/ RAJABHAT UNIVERSITIES/

TRANSFORMATION SUMOLTHA MUANGSILAPASAT THE SCENARIO OF TRANSFORMATION IN RAJABHAT

UNIVERSITIES ADVISOR : ADVISOR : ASSIT. PROF. ARUNEE HONGSIRIWAT, Ph.D

ADVISOR :CO-ADVISOR : PROF. EMERITUS PATEEP METHAKUNAVUDHI, Ph.D.,

This research aimed to analyze the environment (Environmental Analysis) both internal and external of Rajabhat Universities, to study and analyze the upcoming situations which will affect to the transformation of Rajabhat Universities in the future, to create and present the future scenario of transformation in Rajabhat Universities in Future Wheels form and to present the policy recommendations for bringing the future wheels to guide the transformation of Rajabhat Universities. The samples included 4 experts in higher education, 6 committees of the Rajabhat University Council, 4 administrators of Rajabhat University, 4 community leaders, 9 graduate users, and 60 faculty members and administrators. The tools of this research were document analysis forms, questionnaires, interview forms, and assessment form of the future wheels. As for the data analysis: content analysis method was used by categorizing the issues, providing frequency tables, finding the median and the interquartile range. The results of the research are summarized as follows.

1. The environment of Rajabhat Universities consists of 5 aspects, namely higher education standards, production and teacher development, local development, enhance the quality of education, and management system development. The overall environment are as follow, (1) Strengths: Rajabhat Universities have a close relationship to the community, have the local knowledge with 38 institutions network across the country, have the sufficient resources for operations, and have clear policies and missions. (2) Weaknesses: The weak cooperative networks, the data linking is not effective enough to bring information to improve operations in each aspect. (3) Opportunities: to provide support at the policy level by setting clear development goals, having the budget support from the government and the work in a network through the President's meeting leads to the clear and strong policies and guidelines and (4) Threats: the number of students are decreasing with higher educational costs and inflexible rules, regulations, or procedures.

2. The transformation of Rajabhat Universities have 5 aspects as mentioned above, these will show in the first level of the future wheels. The result found that there are 3 overall transformations are as follow, to provide a local database system, to build a sustainable cooperation network, and to extend the local knowledge. There are 4 specific transformations as follow, the determination of specialization, to provide missions to meet all ages development, to develop faculties, and to reform the management system. Those will show in the second level of the future wheels, with the guidelines of those transformations in the third level of the future wheels.

3. The policy guidelines divided into 3 levels; (1) Institutional level: using the future wheels as a framework for determining the specific expertise of each institution as the main conceptual framework, and use it as the basis for formulating policies, system, mechanism, and operational guidelines of Rajabhat University in the Transformation era. To change the mindset of faculty and staff to be ready for the transformation. However each aspects of the transformation can be operated simultaneously. Because the operation of higher education institutions is necessary to consistently drive all missions and strategies to the same direction. However, it has to take into account their own potential, readiness and context. (2) Faculty level: Each faculty has a focus on expertise by sticking to the main focus at the institutional level as the core. To build cooperation across disciplines to integrate the knowledge, resources, and expertise of each faculty together as well as jointly to build networks with the government, private sectors, entrepreneurs, local schools, and local scholars in order to exchange knowledge and bring knowledge from various sectors to integrate with the implementation of the mission, and building an efficient local database as a base for determining the policy for further mission operations; and (3) at the individual level, namely faculty and personnel need to change the mindset to be flexible and more responsive to the transformation, to collaborate across disciplines to integrate and exchange knowledge on operational guidelines and knowledge between, and define the focus of each individual according to their aptitude to allocate manpower to suit the mission that will be assigned to take responsibility for.

Department: Educational Policy Management and Leadership

Field of Study: Higher Education

Academic Year 2021

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ รวมถึงคณาจารย์ในสาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ให้ความเมตตาให้คำแนะนำในระหว่างการทำดำเนินงานมาโดยตลอด

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ รศ.ดร.เทียน ทองแก้ว รศ.ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ และ ผศ.ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ ที่ให้ความกรุณาเป็นกรรมการตรวจเครื่องมือวิจัย กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ และกราบขอบพระคุณ ศ.ดร.คณิต เขียววิชัย ผศ.ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ รศ.ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ และ ผศ.ดร.สิริฉันท์ สติรกุล เตชพาหพงษ์ ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

กราบขอบพระคุณคุณพ่อวีระพล เมืองศิลปศาสตร์ และคุณแม่ไศยาพันธ์ เมืองศิลปศาสตร์ ที่ได้ให้คำสั่งสอนและปลูกฝังให้มีแนวคิดที่ดี ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความอดทนและเพียรพยายาม ตลอดจนให้การสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจ กำลังใจ และทุนทรัพย์ ผู้วิจัยจึงสามารถประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับปริญญาเอกได้อย่างเช่นในวันนี้

กราบขอบพระคุณ ดร.สุภัทร จำปาทอง ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดร.อรสา ภาววิมล ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จรุงญ์ ถาวรจักร์ ประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ นางสาวอัมพา สุวรรณศรี ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยนวมินทราชิราษ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือผู้แทน กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 6 แห่ง ตลอดจนผู้นำชุมชน ผู้ใช้บัณฑิตทุกท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ตอบแบบสอบถาม และประเมินความเหมาะสมของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต และทำให้งานวิจัยในครั้งนี้ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอบพระคุณ ผศ.จินตนา เทียมทิพร คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ เพื่อนร่วมรุ่นทุกท่าน รุ่นพี่ รุ่นน้อง และเพื่อนร่วมงานในสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา และให้กำลังใจมาตลอดการศึกษาของผู้วิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะสามารถเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการที่จะพัฒนาการดำเนินงานให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น และนำไปสู่ความเป็นเลิศตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

สารบัญ

หน้า

สารบัญ	๗
สารบัญแผนภาพ	๘
สารบัญแผนภูมิ	๙
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย	11
ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย.....	13
บทที่ 2	15
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ตอนที่ 1 สารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	15
1.1 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	15
1.2 แนวคิดด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา.....	32
ตอนที่ 2 แนวคิดด้านการเปลี่ยนผ่าน	33
2.1 ความล่มสลายและการเปลี่ยนผ่าน (Disruption and Transformation)	33
2.2 การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจ (Business Transformation).....	35
2.3 การเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัล (Digital Transformation).....	38

2.4 การเปลี่ยนผ่านในอุดมศึกษา (Transformations in Higher Education)	40
2.5 สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนแบบ VUCA World.....	43
ตอนที่ 3 แนวคิดด้านแนวโน้มในอนาคต (Future Trends) ที่มีผลต่ออุดมศึกษา.....	46
3.1 แนวโน้มใหญ่ (Mega Trends).....	46
3.2 แนวโน้มโลก (Global Trends).....	47
3.3 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษา	48
ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีในการวิจัยอนาคต.....	52
4.1 EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)	53
4.2 วงล้ออนาคต (Future Wheels).....	56
ตอนที่ 5 การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาของ Webometrics	58
5.1 ประวัติความเป็นมา.....	59
5.2 วัตถุประสงค์	60
5.3 การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลก ของ Webometrics ปี 2019.....	61
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
บทที่ 3.....	71
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	71
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	71
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล	79
การวิเคราะห์ข้อมูล	79
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	80
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน ปัจจุบัน.....	80

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต.....	80
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ	83
ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	84
บทที่ 4	95
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	95
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	95
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต	173
ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ	219
ตอนที่ 4 การนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	221
บทที่ 5	243
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ	243
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	243
กลุ่มตัวอย่าง	243
วิธีดำเนินการวิจัย	244
สรุปผลการวิจัย	245
อภิปรายผลการวิจัย	250
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	259

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	260
รายการอ้างอิง.....	261
ภาคผนวก ก.....	267
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	267
ภาคผนวก ข.....	271
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	271
ภาคผนวก ค.....	343
การรับรองจริยธรรมทางการวิจัย.....	343
ประวัติผู้เขียน.....	348

สารบัญแผนภาพ

หน้า

แผนภาพที่ 1 ภาพรวมจำนวนหลักสูตร จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา.....	27
แผนภาพที่ 2 ภาพรวมจำนวนอาจารย์ประจำ จำแนกตามคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ	27
แผนภาพที่ 3 ภาพรวมจำนวนนักศึกษาไทยในปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาในอีก 15 ปี	
ข้างหน้า (ปีการศึกษา 2574) จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา	28
แผนภาพที่ 4 ภาพรวมจำนวนนักศึกษาต่างชาติในปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาในอีก 15 ปี	
ข้างหน้า (ปีการศึกษา 2574) จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา	28
แผนภาพที่ 5 ภาพรวมงบประมาณนำแนกตามประเภทงบประมาณ	29
แผนภาพที่ 6 ภาพรวมงบประมาณจำแนกตามพันธกิจ	29
แผนภาพที่ 7 ภาพรวมจำนวนงานวิจัยจำแนกตามประเภทงานวิจัย	30
แผนภาพที่ 8 ภาพรวมงบประมาณงานวิจัยจำแนกตามประเภทงานวิจัย.....	30
แผนภาพที่ 9 ภาพรวมจำนวนงานวิจัยจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา.....	31
แผนภาพที่ 10 ภาพรวมงบประมาณวิจัยจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา.....	31
แผนภาพที่ 11 วงล้ออนาคต	57
แผนภาพที่ 12 ร่างวงล้ออนาคต (Future Wheels).....	83
แผนภาพที่ 13 วงล้อระดับที่ 1 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งตามการ	
ดำเนินงาน 5 ด้าน เพื่อสู่ความเป็นความเป็นฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community).....	223
แผนภาพที่ 14 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	225
แผนภาพที่ 15 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น การ	
สร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน.....	227
แผนภาพที่ 16 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น การ	
ต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น.....	229
แผนภาพที่ 17 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น	
ฐานข้อมูลท้องถิ่น.....	231
แผนภาพที่ 18 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น การ	
กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะ	233
แผนภาพที่ 19 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น	
พันธกิจตอบสนองทุกช่วงวัย.....	235

แผนภาพที่ 20 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น การพัฒนาอาจารย์.....	237
แผนภาพที่ 21 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น ด้านการปฏิรูประบบบริหาร	238
แผนภาพที่ 22 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต	240
แผนภาพที่ 23 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต	247
แผนภาพที่ 24 วงล้อระดับที่ 1 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็น ความเป็นฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community)	325
แผนภาพที่ 25 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมาตรฐาน การอุดมศึกษา.....	330
แผนภาพที่ 26 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการผลิตและ พัฒนาครู.....	333
แผนภาพที่ 27 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการพัฒนาท้องถิ่น	335
แผนภาพที่ 28 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏการยกระดับคุณภาพ การศึกษา.....	337
แผนภาพที่ 29 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏการพัฒนาระบบ บริหาร	339
แผนภาพที่ 30 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม	340

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	85
--	----

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในขณะที่โลกกำลังก้าวผ่านยุคแห่งศตวรรษที่ 21 ไปสู่ปี 2030 นั้น ได้มีการกล่าวถึงแนวโน้มใหญ่ (Mega Trends) 7 ประการ ที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน (Roland Berger, 2017) ดังนี้ (1) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของโครงสร้างของประชากร (Demographic Dynamics) อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลกอันเป็นเหตุมาจากอัตราการเกิดที่เพิ่มขึ้นของประเทศกำลังพัฒนา การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศที่พัฒนาแล้วโดยที่กว่าครึ่งของประชากรโลกจะมีอายุมากกว่า 33 ปี การอพยพย้ายถิ่นฐานของประชากรจากประเทศด้อยพัฒนาไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว และการขยายตัวของสังคมเมือง (Urbanization) (2) ความเป็นโลกาภิวัตน์และตลาดในอนาคต (Globalization & future markets) กระแสโลกาภิวัตน์ยังคงมีอิทธิพลต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโลกจนถึงปี 2030 ภาคการส่งออกจะสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงกว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหรือจีดีพี (3) การขาดแคลนทรัพยากร (Scarcity of resources) การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่ผลิตทดแทนไม่ได้ ในปี 2030 จำนวนประชากรโลกจะพุ่งทะยานถึง 8.4 พันล้านคน การเติบโตของชนชั้นกลางจะส่งผลให้ชุมชนกลายเป็นเมืองและเกิดการขยายตัวของเมืองอย่างรวดเร็ว (4) การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศและระบบนิเวศที่ตกอยู่ในความเสี่ยง (Climate change and ecosystem at risk) ภาวะโลกร้อนเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของมลภาวะทางอากาศ ส่งผลให้อัตราการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ สูงขึ้น (5) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Dynamic technology and innovation) (6) โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global knowledge society) และ (7) ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อโลก (Sustainability & global responsibility)

นอกเหนือจากภาคอุตสาหกรรมและภาคเศรษฐกิจแล้ว การศึกษาก็นับเป็นอีกภาคส่วนหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากแนวโน้มใหญ่ของโลกเช่นกัน โดยองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจหรือ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ได้จัดทำรายงานเรื่อง Trends Shaping Education 2019 ขึ้น โดยกล่าวถึงแนวโน้มของกระแสโลก (Global Trends) ที่มีผลต่อการศึกษา จากรายงานดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า มีแนวโน้มใหญ่ของโลก 3 ประการที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต (Oxford Cambridge and RSA, 2019) ประกอบด้วย (1) ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) กล่าวคือ ในขณะที่การเคลื่อนไหวของประชากรในโลกกำลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การศึกษาจึงตกอยู่ในภาวะความกดดันที่มากขึ้นในการหลอมรวมความหลากหลายของผู้เรียนจากหลากหลายภูมิหลัง ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความท้าทายที่สุดของผู้สอนและความท้าทายนี้จะสูงขึ้นในอีก 5 – 10 ปีข้างหน้า นอกจากนี้ ในอีก 10 ปีข้างหน้าประชากรส่วนใหญ่ของโลกจะอยู่ในกลุ่มชนชั้นกลาง และแนวโน้มต่างๆ ยังถูกขับเคลื่อนโดยประเทศจีนและอินเดียเป็นหลัก ซึ่งจะ

ส่งผลให้เกิดความกดดันที่จะต้องจัดให้มีการศึกษาที่ดีขึ้นสำหรับคนที่มีมากขึ้น และได้รับความคาดหวังที่สูงขึ้นในการจัดการศึกษาสำหรับอุปสงค์ของผู้เรียนที่มีมากขึ้น (2) ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) การศึกษาในอนาคตจะต้องอยู่ภายใต้ความเป็นดิจิทัล กล่าวคือ จะต้องใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและความเข้มแข็งของเทคโนโลยีใหม่ๆ ในขณะที่ยังต้องคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีในทางที่ผิดด้วย อาทิ การกลั่นแกล้งทางไซเบอร์ (Cyberbullying) ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (Security and Privacy) ดังนั้น ภาคการศึกษาจะต้องคำนึงถึงแนวทางในการทำให้ทักษะของมนุษย์สามารถที่จะต่อสู้กับปัญญาประดิษฐ์ของคอมพิวเตอร์ได้อีกด้วย และ (3) สังคมผู้สูงอายุ (Ageing) อัตราการเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุกำลังเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นความกดดันในการจัดการศึกษาสำหรับตลอดช่วงชีวิต (Lifelong Learning) กำลังเป็นประเด็นที่ภาคการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ อาทิ การจัดให้มีโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ (Re – Skilling) และยกระดับทักษะ (Up – Skilling) อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ ความต้องการความรู้ความเข้าใจในด้านดิจิทัลก็มีมากขึ้น โดยเฉพาะสำหรับผู้เรียนที่อยู่ในวัยเรียนเท่านั้น จะเห็นได้ว่าในหลายๆ ประเทศ ผู้สูงอายุมักมีความรู้ความเข้าใจทางด้านการจัดการกับข้อมูลสารสนเทศด้านดิจิทัลไม่เพียงพอ

จากแนวโน้มใหญ่ที่กล่าวมาข้างต้น ย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อสถาบันอุดมศึกษาอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยง โดย Nathan Grawe (2018: อ้างถึงใน Aarom M. Renn, 2018) ได้กล่าวถึง แรงผลักดัน (Forces) 6 ประการที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องประสบในปัจจุบันและในอนาคต ดังนี้ (1) จำนวนผู้เรียนกำลังลดลงอย่างฉับพลัน เนื่องจากโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป ทำให้ในปี 2025 จำนวนผู้เรียนจะลดลงอย่างฉับพลัน (2) ค่าเล่าเรียนสูงขึ้นกว่าอัตราเงินเฟ้อ ดังนั้นผู้เรียนและผู้ปกครองอาจไม่สามารถแบกรับต้นทุนดังกล่าวได้ (3) หนี้กู้ยืมของผู้เรียนสูงขึ้น (4) การมีคุณสมบัติสูงกว่าอาชีพที่ทำ กล่าวคือ จำนวนผู้เรียนปริมาณผู้สำเร็จการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่มีอยู่เพื่อรองรับคุณสมบัติดังกล่าว ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องประกอบอาชีพที่ต้องการคุณสมบัติต่ำกว่าคุณสมบัติที่แท้จริง ซึ่งส่งผลให้รายได้ไม่สอดคล้องกับคุณสมบัติและความไม่เท่าเทียมกันทางรายได้ (5) ความเหลื่อมล้ำของสถาบันอุดมศึกษา ช่องว่างระหว่างผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ และสถาบันอุดมศึกษาที่ถูกจัดอยู่ในระดับต่ำมีความแตกต่างกันอย่างมาก ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำมีแนวโน้มที่จะสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างดี แต่สถาบันอุดมศึกษาที่ถูกจัดอยู่ในระดับต่ำอาจมีปัญหาในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านของจำนวนผู้เรียนที่เพิ่มขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ ในทางกลับกันอีกกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาต้องประสบกับภาวะผู้เรียนที่ลดลง ส่งผลถึงรายได้และความอยู่รอดของสถาบันอุดมศึกษา (6) MOOCs หรือ หลักสูตรออนไลน์แบบเปิดที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ส่งผลกระทบอย่างยิ่งกับรูปแบบการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนผ่านการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษานับว่าเป็นหัวใจหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนของประชาคมโลก โดยในปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษา

ทั่วโลกต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งมาถึงอย่างรวดเร็ว สาเหตุที่สถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวต้องทำแบบนี้เพราะต่างคาดการณ์ว่าหากไม่เปลี่ยนแปลงในอนาคตอันใกล้ก็จะอยู่ไม่ได้ (อุดม คชินทร, 2562 อ้างถึงใน ธเนศ นุ่นมัน, 2562) ดังจะเห็นได้จากการที่สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยทยอยปิดตัวลง ได้เริ่มส่งผลกระทบต่อภาคส่วนต่าง ๆ มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาคการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังจะเห็นได้จากการที่สหรัฐอเมริกามีสถาบันอุดมศึกษาปิดตัวแล้ว 500 แห่ง และคาดว่าจะเพิ่มเป็น 2,000 แห่ง ใน 10 ปีข้างหน้า เหตุผลสำคัญเพราะการศึกษาออนไลน์ เทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาตีตลาดกระทบกับทุกแวดวงอาชีพ (Clayton Christensen, 2017 as cited in Abigail Hess, 2017; ธเนศ นุ่นมัน, 2561)

ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาของไทยก็กำลังประสบกับปัญหาด้านต่างๆ เช่นกัน (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2559) ได้กล่าวถึงต้นเหตุที่ทำให้อนาคตกิจการอุดมศึกษาไทยอยู่ในภาวะน่าเป็นห่วง 5 ประการคือ (1) การก้าวเข้าสู่ความเป็นสังคมผู้สูงอายุของสังคมไทยทำให้อัตราเกิดลดลงส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลง (2) จำนวนสถาบันอุดมศึกษามีมากเกินไปเกินความต้องการ (3) มาตรฐานการกำกับดูแลการศึกษามุ่งเน้นความสำคัญที่กระบวนการจัดการเรียนการสอนให้ความสำคัญกับมาตรฐานคุณภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา (4) หลักสูตรการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษายังเป็นไปในลักษณะไร้ทิศทาง และ (5) การศึกษาต่อต่างประเทศที่เป็นทางเลือกสำหรับผู้ไม่ประสงค์จะศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาในประเทศไทยสามารถทำได้ง่ายขึ้นและสะดวกมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีสาเหตุอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตสถาบันอุดมศึกษาไทยอยู่อีกหลายประการ ดังนี้ (1) เทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ในโลกที่กำลังก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลไร้พรมแดน ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาอีกต่อไป (2) ปริมาณหลักสูตร “ล้นตลาด” หลักสูตรมีมาก แต่ไม่ตอบสนองความต้องการของประเทศ (3) การเปิดเสรีทางการศึกษาไทย ภายใต้นโยบายรัฐบาลที่เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำจากต่างประเทศเข้ามาจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย

อุดม คชินทร (2561) ได้กล่าวถึงประเด็นท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในภาคอุดมศึกษาของไทย ดังนี้ (1) โครงสร้างประชากรไทย ที่ปัจจุบันเด็กกำลังลดลงจาก ร้อยละ 21.6 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 17.2 ในปี 2580 ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาไทยมีกว่า 300 แห่ง มีที่นั่งในสถาบันอุดมศึกษา 109,000 ที่นั่ง แต่มีผู้เรียนเพียง 81,000 คนในปี 2560 และมีแนวโน้มที่จะมีผู้เรียนลดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง (2) การเปลี่ยนแปลงของเจนเนอเรชั่น ในปัจจุบัน Gen Z หรือผู้ที่เกิดในปี ค.ศ.2000 เป็นต้นมา เริ่มเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาแล้ว โดยในอีก 4 – 5 ปี จะเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน Gen Z จะมีลักษณะเป็นคนเก่ง พัฒนาค้นคว้าด้วยตัวเอง ไม่ชอบฟังใคร ไม่ชอบเป็นลูกน้องใคร ชอบอาชีพอิสระ ทำงานได้หลายๆ อย่างในเวลาเดียวกันและทำได้ดี การสื่อสารและการทำงานผ่านโทรศัพท์มือถือ ดังนั้นอุดมศึกษาต้องทำความเข้าใจ สื่อสารด้วยเทคโนโลยีและเป็น Multi-Platform เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ และสามารถสร้างทักษะที่จำเป็นได้ (3) เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive

Technology) และ ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) (4) ประชากรไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเปิดหลักสูตรสำหรับผู้สูงวัยที่เป็นเป้าหมายใหม่ (5) เป้ายุทธศาสตร์ชาติ กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาควรจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้บัณฑิตสามารถขับเคลื่อนประเทศให้เป็นไปตามเป้าหมายของชาติได้โดยสถาบันอุดมศึกษา มีส่วนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ใน 6 ข้อ คือ สร้างความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพคน สร้างโอกาสความเสมอภาคความเท่าเทียมทางสังคม รัฐบาลมีความคาดหวังให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นหัวรถจักรขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ Thailand 4.0

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยก็ได้รับผลกระทบจากแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน และกำลังประสบกับปัญหาในการดำเนินงานที่จำเป็นต้องหาแนวทางในการรับมือกับผลกระทบต่างๆ ดังนี้

(1) ด้านเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันเริ่มมีการใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียนมากขึ้น ในปัจจุบันได้มีการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรแบบออนไลน์ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยหลายแห่ง ซึ่งมีข้อดีของการเรียนแบบออนไลน์หลายประการ กล่าวคือ มีความยืดหยุ่น สะดวก เหมาะสมกับผู้เรียนในวัยทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าใช้จ่ายในการเรียนหลักสูตรไม่สูง ผู้เรียนสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้จากทุกแห่ง และมีความทันสมัย (นฤมล ศิริวงษ์, 2561) นอกจากนี้ ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลกหลายแห่ง ก็ได้จัดให้มีหลักสูตรออนไลน์ที่เปิดกว้างให้คนจากทั่วทุกมุมโลกเข้าไปเลือกศึกษาได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ผ่านทางเครือข่ายต่างๆ เช่น โครงการ Massive Open Online Course ซึ่งทำให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้จากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำได้อย่างสะดวก และประหยัดต้นทุนในการเรียน

(2) โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป เนื่องจากประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย ส่งผลให้ผู้เรียนที่อยู่ในวัยเรียนลดลง ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีรายได้ลดน้อยลง และต้องแบกรับภาวะต้นทุนคงตัว อันจะนำไปสู่ต้นทุนทางการศึกษาที่สูงขึ้นต่อไป นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในโลกไร้พรมแดน ดังที่กล่าวไว้ใน (1) ก็ส่งผลให้ผู้เรียนที่จะเข้าสู่การเรียนในสถาบันอุดมศึกษาตามรูปแบบเดิมลดน้อยลง

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยในภาพรวมกำลังประสบปัญหาผู้เรียนลดลงโดยในปีการศึกษา 2557 มีจำนวนผู้เรียน 579,976 คน และลดลงอย่างต่อเนื่อง คงเหลือเพียง 440,617 คนในปีการศึกษา 2561 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งในปีการศึกษา 2557 เคยมีจำนวนนักศึกษาเข้าใหม่มากเป็นอันดับ 1 ของสถาบันอุดมศึกษาทุกกลุ่ม ทว่าในปัจจุบันกลับประสบปัญหาผู้เรียนลดลงอย่างรวดเร็ว จาก 152,283 คน ในปีการศึกษา 2557 เป็น 106,377 คน ในปีการศึกษา 2561 โดยจะแสดงดังตารางต่อไปนี้ (ข้อมูลสถิติอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562)

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนนิสิตนักศึกษาใหม่ แบ่งตามกลุ่มประเภทสถาบัน

ประเภทสถาบัน	ปีการศึกษา				
	2557	2558	2559	2560	2561
มหาวิทยาลัยรัฐในกำกับ	86,403	126,699	147,368	112,677	128,830
มหาวิทยาลัยรัฐจำกัดรับ	97,233	56,012	33,552	53,240	27,798
มหาวิทยาลัยรัฐไม่จำกัดรับ	88,412	83,782	64,306	51,820	53,662
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล	50,624	51,321	45,408	40,143	38,956
มหาวิทยาลัยราชภัฏ	152,283	141,849	132,818	121,442	106,377
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน	99,705	90,050	89,365	75,507	73,387
วิทยาลัยชุมชน	5,316	5,456	6,555	4,743	5,741
รวมทั้งหมด	579,976	555,169	519,372	459,572	434,751

จากตารางข้างต้น สามารถแสดงได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจะมีเป็นบุคลากรอันสำคัญของประเทศในจำนวนมากคิดได้ประมาณร้อยละ 25 ของจำนวนนิสิตนักศึกษาทั้งหมด จึงมีความสำคัญที่จะต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาศักยภาพ และยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ศักยภาพ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังเป็นมหาวิทยาลัยที่มีจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตที่ชัดเจนแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มอื่น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาครูซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเยาวชนของชาติต่อไป ตลอดจนมีจุดเน้นในการสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นในการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อชุมชนและท้องถิ่นของตน ซึ่งนับเป็นรากฐานที่สำคัญของประเทศ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาอนาคตภาพการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพมาตรฐานทัดเทียมสากลต่อไป ดังพระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ณ พระที่นั่งอัมพรสถาน เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม พ.ศ. 2560 ตอนหนึ่งว่า “...อยากให้ทุกคนมีกำลังใจที่จะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏของเรา เป็นประโยชน์กับประชาชน เป็นประโยชน์ต่อภูมิภาคและท้องถิ่นจริงๆ จังๆ ในเรื่องการดำรงชีวิต ในเรื่องความรู้ทั่วไป และข้อสำคัญคือผลิตคนดี ผลิตคนดีที่เห็นประโยชน์แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และสังคม คิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่เป็นประโยชน์และเป็นกลไกที่พัฒนาประเทศได้อย่างยิ่ง ถ้าหากตั้งใจร่วมกัน และคุยกันมากๆ จะเป็นสถาบันหลักที่พัฒนาประเทศและประชาชนได้อย่างมาก...” (พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว, 2560: อ้างถึงใน ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2562)

ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการเปลี่ยนผ่านรูปแบบการดำเนินงานของตน ให้สามารถก้าวข้ามอุปสรรคและแรงกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในอนาคต โดยต้องปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนาบุคลากร หลักสูตร การบริการวิชาการ และ ผู้เรียน นอกจากนี้ยังต้องสร้างความร่วมมือกับภาคสังคม อาทิ ภาคอุตสาหกรรม สมาคมศิษย์เก่า และผู้ใช้บัณฑิต ทั้งนี้ อุดม คชินทร (2561) ได้กล่าวถึงแนวโน้มใหญ่ของโลกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาและแนวทางการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาเอาไว้ว่า แนวโน้มใหญ่ของโลกปัจจุบันเป็นแบบโลกาภิวัตน์และสังคมฐานความรู้ซึ่งอยู่บนฐานความรู้ที่ต้องมีการสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งในศตวรรษที่ 21 มีความท้าทายหลายประการจากข้อมูลของธนาคารโลกที่รายงานเมื่อปี 2016 พบว่า ความท้าทายในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย (1) การเข้ามาแทนที่ของปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติและหุ่นยนต์ โดยประเทศไทยเมื่อถึงปี 2030 คนงานไทยจะถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ 72% ยุโรป 51% อเมริกา 41% ประเทศจีน 77% หรือในกรณีที่ธนาคารปิดสาขาต่างๆ มากขึ้น เนื่องจากใช้เทคโนโลยีเข้ามาแทน ดังนั้นหากมีการพัฒนาหลักสูตรเทคโนโลยีทางการเงินขึ้นมา อาจจะเป็นหลักสูตรระยะสั้นก็จะเป็นที่นิยมและสามารถสร้างอาชีพได้เพราะเป็นที่ต้องการในขณะนี้ (2) ต่อไปการเรียนรู้กับการทำงานจะเป็นสิ่งเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น Google เปิดหลักสูตร IT แพลตฟอร์ม โดยไม่ได้กำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะเข้ารับการศึกษ เนื่องจากเป็นการเน้นทักษะ โดย Google ให้ประกาศนียบัตรและรับเข้าทำงาน ทำให้บริษัทใหญ่ ๆ รับคนเหล่านั้นเข้าทำงานด้วย ดังนั้นมหาวิทยาลัยต้องเตรียมตัว โดยมีหน้าที่ในการชักจูงและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน ให้สามารถเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนชีวิตตนเองได้ เนื่องจากองค์ความรู้สามารถหาได้ทุกที่ ไม่ได้มีเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป (3) รูปแบบการเรียนต่อไปจะเป็นแบบโมดูล (Module) จะไม่เป็นรายวิชา ส่งผลให้กำแพงระหว่างคณะจะหายไป เพราะศาสตร์เดียวไม่สามารถเติบโตไม่ได้ ปัจจุบันรายวิชาที่สอนทั้งรายวิชา ผู้เรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตได้เพียงร้อยละ 20 ดังนั้นหากจัดการเรียนการสอนเป็นโมดูลก็จะสามารถเลือกเอาร้อยละ 20 ของแต่ละรายวิชาที่จำเป็นมารวมกันเป็นโมดูลหนึ่งได้ (4) การสร้างบัณฑิตให้ใฝ่รู้สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา (Life Long Learning) (5) สื่อการเรียนรู้จะเป็นรูปแบบใหม่คือเป็นออนไลน์และดิจิทัล

ทั้งนี้ เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงให้ความสำคัญทั้งยังได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มีโครงการตามพระบรมราโชบาย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มล้วนแต่ยอมรับมาปฏิบัติตามเหมือนกัน อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาและการเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถดำเนินงานภายใต้ความท้าทายและกระแสโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น การทำนายอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่าน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะสามารถคาดการณ์สถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้น และหาแนวทางการเปลี่ยน

ผ่านการดำเนินงานของสถาบันได้อย่างเหมาะสม โดยให้ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ คือ เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน บทบาทหน้าที่ของสถาบันและคณาจารย์ การบริหารจัดการสถาบัน หลักสูตร ผู้เรียน และบริการวิชาการ เพื่อเป็นการลดภาระต้นทุนของการจัดการศึกษาในอนาคต เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วต่อไป

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่น ปรารถนา และผลลัพธ์ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาเป็นอย่างไร
3. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามกรอบการเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้านที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร
4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
3. เพื่อสร้างและนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต
4. เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขอบเขตของการวิจัย

1. งานวิจัยฉบับนี้จะมุ่งเน้นการศึกษา การเปลี่ยนผ่าน (Transformation) การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 และยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ดังนั้น ขอบเขตของการวิจัยจึงสรุปการเปลี่ยนผ่านไว้ 5 ด้าน ดังนี้ (1) มาตรฐานการอุดมศึกษา (2) การพัฒนาท้องถิ่น (3) การผลิตและพัฒนาครู (4) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหาร

2. การศึกษาเน้นการศึกษากลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ เนื่องจากเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนผู้เรียนสูง อยู่ในสัดส่วนร้อยละ 25 ของประเทศ และมีจำนวนสถาบันอยู่ถึง 38 สถาบัน จาก 156 สถาบันอุดมศึกษาทั้งหมดของประเทศไทย นอกจากนี้อัตราการลดลงของผู้เรียนในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏยังเป็นอัตราการลดลงที่รวดเร็ว จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนในการสร้างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่าน ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในอันดับ 1 ของการจัดอันดับมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละกลุ่ม 5 กลุ่ม โดยแบ่งตามภูมิภาค 4 ภาค คือ เหนือ อีสาน กลาง ใต้ และกรุงเทพมหานคร รวม 10 แห่ง เนื่องจากมีศักยภาพและความพร้อมในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนผ่านในอนาคต

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ในปัจจุบันและในอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำการศึกษาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในช่วงแผนยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

4. การสร้างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่าน ใช้การวิจัยเชิงอนาคต (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2559) และนำเสนอในรูปแบบของวงล้ออนาคต (Jerome C. Glenn, 1994: อ้างถึงใน ชมพูนุช ร่วมชาติ, 2548) กรอบการพิจารณาการดำเนินงานใน 5 ด้าน ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1.

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. การเปลี่ยนผ่าน (Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย การเปลี่ยนผ่าน ใน 5 ด้าน คือ (1) มาตรฐานการอุดมศึกษา (2) การพัฒนาท้องถิ่น (3) การผลิตและพัฒนาครู (4) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหาร เพื่อลดต้นทุนในการจัดการศึกษา และส่งเสริมศักยภาพในการจัดการศึกษาให้เข้มแข็งท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. การเปลี่ยนผ่านทั้ง 5 ด้านในข้อ 1. มีความหมายดังนี้

1) ด้านที่ 1 ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา หมายถึง บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาและคณาจารย์ในการที่จะดำเนินการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา และของคณาจารย์ให้เป็นไป ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐาน 5 ด้าน คือ ผลลัพธ์ผู้เรียน การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดแสดงในบทที่ 2 ข้อ 1.3

2) ด้านที่ 2 – 5 คือ บทบาทตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) 4 พันธกิจ คือ ด้านที่ 2 ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านที่ 3 ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านที่ 4 ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านที่ 5 ด้านการพัฒนากระบวนการบริหาร โดยมีรายละเอียดแสดงในบทที่ 2 ข้อ 1.2.2

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน โดยครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรารถนา และผลลัพธ์ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

4. สถานการณ์ที่เป็นแนวโน้ม หมายถึง การคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยแนวโน้มความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอดีตและปัจจุบันมาทำนายอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

5. อนาคตภาพ (Future Scenario) หมายถึง การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้การดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ตามที่ระบุในข้อ 1 โดยการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว เป็นการพยากรณ์ภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในช่วงระยะเวลาตามแผนยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ทั้งนี้โดยจะแสดงอนาคตภาพในรูปแบบของวงล้ออนาคต ใช้การวิจัยอนาคต (EDFR) และเทคนิควงล้ออนาคต (Future Wheels)

6. วงล้ออนาคต (Future Wheels) หมายถึง แผนภาพวงล้อที่มีศูนย์กลางเป็นหัวเรื่องประเด็นหลัก คือ การเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษา และเชื่อมต่อออกไปในรอบวงที่ 2 เป็นการเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้าน 5 วง ตามข้อ 1. และเชื่อมต่อแต่ละวงในแต่ละด้านออกไปในวงล้อรอบวงที่ 3 เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของแต่ละด้าน ทั้งนี้สามารถเชื่อมต่อขยายไปในวงล้อต่อ ๆ ไป เพื่อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่าน และผลลัพธ์หรือผลกระทบที่จะได้รับจากแนวทางการเปลี่ยนผ่านนั้น ๆ โดยที่แต่ละวงล้อในรอบวงเดียวกัน สามารถเชื่อมโยงแสดงความสัมพันธ์ต่อกันได้

7. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง วงล้ออนาคต ที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้าน รวมถึงแนวทางและผลลัพธ์หรือผลกระทบที่จะได้รับจากการเปลี่ยนผ่านนั้นๆ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

3. แนวคิดด้านแนวโน้มในอนาคต (Future Trends)

3.1 แนวโน้มใหญ่ (Mega Trends) Roland Berger (2017) แนวโน้มใหญ่ (Mega Trends) 7 ประการ (1) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของโครงสร้างของประชากร (2) ความเป็นโลกาภิวัตน์และตลาดในอนาคต (3) การขาดแคลนทรัพยากร (4) การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศและระบบนิเวศที่ตกอยู่ในความเสี่ยง (5) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม (6) โลกแห่งสังคม

3.2 แนวโน้มโลก (Global Trends) Shalina Chatlani (2018) แนวโน้มโลก 8 ประการ (1) ความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและการก้าวสู่ระบบอัตโนมัติ (2) การปรับเปลี่ยนของเศรษฐกิจโลกที่เคลื่อนสู่ตลาดใหม่ตลาดใหม่ (3) ความไม่เชื่อมั่นต่อกันระหว่างความต้องการของนายจ้างและประสบการณ์จากมหาวิทยาลัย (4) การเติบโตของเมืองและการเคลื่อนย้ายเข้าสู่เมือง (5) ความเข้มงวดของนโยบายคนเข้าเมืองและการเคลื่อนไหวของนักศึกษา (6) ขาดอุปทาน แต่อุปสงค์กลับเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความต้องการการศึกษานานาชาติ (7) การเพิ่มขึ้นของนักศึกษาใหม่ (8) งบประมาณสถาบันอุดมศึกษาที่หดหาย

3.3 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของอุดมศึกษา ประกอบ คูปรัตน์ (2562), Oxford Cambridge and RSA (2019), อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2559), อุดม คชินทร (2561) แนวโน้มใหญ่ของโลกที่เข้ามามีผลกระทบต่อภาคส่วนอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความเป็นดิจิทัล และสังคมผู้สูงอายุ โดยทั้งสามส่วนจะนำไปสู่ปัญหาที่เกิดขึ้นในอุดมศึกษา อันจะนำไปสู่การสร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ผู้สอน ผู้เรียน การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาไป

1. แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.1 ยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราโชบาย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตที่ชัดเจนแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มอื่น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาครูซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเยาวชนของชาติต่อไป ตลอดจนมีจุดเน้นในการสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นในการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อชุมชนและท้องถิ่นของตน ซึ่งนับเป็นรากฐานที่สำคัญของประเทศ

1.2 การปรับยุทธศาสตร์ (Reprofiling) มหาวิทยาลัยราชภัฏ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

ประเด็นนโยบายที่สำคัญ 5 ประเด็น คือ (1) ด้านขนาดที่เหมาะสมของสถาบัน (2) ด้านการจัดการเรียนการสอน (3) ด้านทรัพยากรและความร่วมมือ (4) ด้านการบริหารจัดการ และ (5) ด้านการกำกับ ติดตาม และประเมินผล โดยมีผลการขับเคลื่อนนโยบายในปี พ.ศ.2559 โดยแสดงจุดเด่นในพันธกิจ 5 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านอื่นๆ

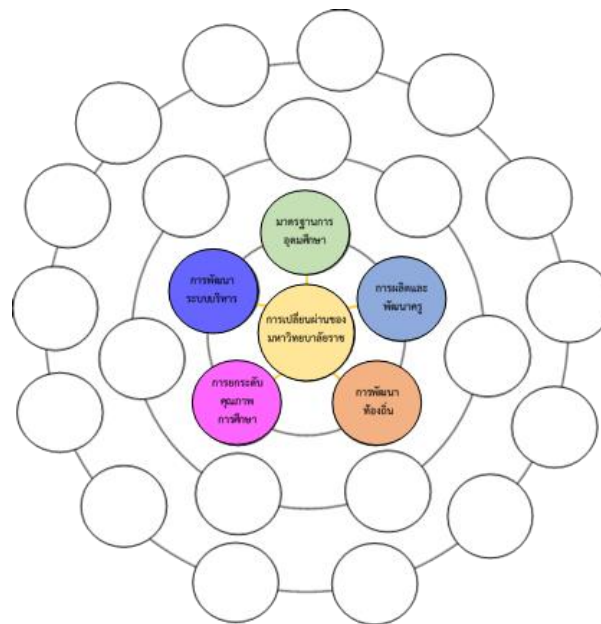
1.3 มาตรฐานการอุดมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561)

เป็นไป ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐาน 5 ด้าน คือ ผลลัพธ์ผู้เรียน การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และการบริหารจัดการ

2. แนวคิดด้านการพลิกโฉมและการเปลี่ยนผ่าน(Disruption and Transformation) อริญญา เถลิงศรี (2561),

Oxford College of Marketing (2016), ปกรณ์ ลีสกุล (2560), Tracy Lloyd (2017), ณัฐชา ตะวันนาโชติ (2561), ประเสริฐ เอี่ยมรุ่งโรจน์ (2561), นพพร เทพสิทธา (2561) ความล่มสลาย (Disruption) ก็คือการเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่รวดเร็ว ฉับไว และก่อให้เกิดกระบวนการใหม่ๆ ที่นำไปสู่ความล่มสลายของกระบวนการเก่า ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงคำว่า ความล่มสลาย (Disruption) จึงไม่ได้หมายถึงความล่มสลายขององค์กร แต่เป็นความล่มสลายของกระบวนการต่างๆ ที่เคยดำเนินการมาตั้งแต่อดีต ซึ่งโดยส่วนมากเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และแนวทางการดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบัน ดังนั้นจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการดำเนินงานให้ทันต่อความต้องการและแนวโน้ม

อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
ในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้



ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ
ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับบุคคล

4. แนวคิดด้านการวิจัยอนาคต

4.1 EDFR จุมพล พูลภัทรชีวิน (2559), จักรกฤษณ์ สิริริน (2560) การวิจัยอนาคตที่ผสมผสานเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Future Research) เข้ากับเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi) เพื่อลดจุดอ่อนของแต่ละเทคนิค โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ EFR ในรอบที่ 1 และใช้เทคนิค Delphi ในรอบที่ 2 และ 3

4.2 วงล้ออนาคต (Future Wheels)

Jerome C. Glenn (1994: อ้างถึงใน ชมพูนุช ร่วมชาติ, 2548), David Olson (2015), ชมพูนุช ร่วมชาติ (2548) วิจัยอนาคตที่เป็นการสร้างแผนภาพเพื่อจัดหมวดหมู่ความคิด และเรียบเรียงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อเหตุการณ์ที่เลือกหรือกำหนดไว้

กรอบแนวคิดการวิจัย

คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

(1) แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547) ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน พัฒนาพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

โดย ในมาตราที่ 8 ได้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยไว้ ดังต่อไปนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2547) (1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล (2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องมีความรู้และคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ (3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ (4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง (6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน (8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560–2579) (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561) โดย ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ 4 ประการ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น มีเป้าหมายในการพัฒนาท้องถิ่นในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู มีเป้าหมายเพื่อบัณฑิตครูมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอัตลักษณ์และสมรรถนะที่เป็นเลิศ เป็นที่ต้องการของผู้ใช้

บัณฑิต สมบูรณ์ด้วยคุณลักษณะ 4 และ ถ่ายทอด/บ่มเพาะให้ศิษย์แต่ละช่วงวัยได้ และเมื่อบัณฑิตครูมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าสู่วิชาชีพ จะได้รับการเสริมสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา มีเป้าหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเป็นเลิศในการสร้าง ความมั่นคงให้กับประเทศด้วยการ บูรณาการองค์ความรู้ สู่นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ ยกระดับคุณภาพ บัณฑิตให้เป็น ที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ด้วย อัตลักษณ์ด้านสมรรถนะและคุณลักษณะ 4 พร้อมรองรับ บริบทที่เปลี่ยนแปลง อาจารย์และบุคลากรทาง การศึกษาทุกสาขาวิชาเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะเป็นที่ ยอมรับ ในระดับชาติและนานาชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีเป้าหมายเพื่อให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการยอมรับระดับชาติ และนานาชาติด้านการเป็นสถาบัน การศึกษาเพื่อท้องถิ่นที่ สร้างความมั่นคงให้กับประเทศ มีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ และคล่องตัว มุ่งเน้นการสร้าง ธรรมาภิบาล ความพร้อมและความ สามารถปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพกับสถานะมหาวิทยาลัย ใน กำกับของของรัฐ

(2) แนวคิดด้าน ความล้มสลายและการเปลี่ยนผ่าน (Disruption and Transformation)

ความล้มสลาย (Disruption) ก็คือการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ที่รวดเร็ว ฉับไว และก่อให้เกิดกระบวนการใหม่ๆ ที่นำไปสู่ความล้มสลายของกระบวนการเก่า ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงคำว่า ความล้มสลาย (Disruption) จึงไม่ได้หมายถึงความล้มสลายขององค์กร แต่เป็นความล้มสลายของ กระบวนการต่าง ๆ ที่เคยดำเนินการมาตั้งแต่อดีต ซึ่งโดยส่วนมากเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี และแนวทางการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน อันส่งผลให้ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ภายในให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบกับองค์กร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลง (Transformation) คือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่ง การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความเป็นโลกาภิวัตน์ ซึ่ง ปัจจัยแรงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือเทคโนโลยีและความเป็นดิจิทัล ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องอาศัยเทคโนโลยีในการสร้างความเปลี่ยนแปลงอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

(3) แนวคิดด้านแนวโน้มในอนาคต (Future Trends) ที่มีผลต่ออุดมศึกษา

แนวโน้มใหญ่ของโลกที่เข้ามามีผลกระทบต่อภาคส่วนอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความเป็นดิจิทัล และสังคมผู้สูงวัย โดยทั้งสามส่วนจะนำไปสู่ปัญหาที่เกิดขึ้นใน อุดมศึกษา อันจะนำไปสู่การสร้างความเปลี่ยนแปลงในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ผู้สอน ผู้เรียน การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตต่อไป

(4) แนวคิดด้านการวิจัยอนาคต

ในงานวิจัยฉบับนี้ จะใช้วิธีการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ การวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) คือ การวิจัยอนาคตที่ผสมผสานเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Future Research) เข้ากับเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi) เพื่อลดจุดอ่อนของแต่ละเทคนิค โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ EFR ในรอบที่ 1 และใช้เทคนิค Delphi ในรอบที่ 2 และ 3

นอกจากนี้ ในการนำเสนออนาคตภาพ จะแสดงในลักษณะของวงล้ออนาคต (Future Wheels) โดยใช้เทคนิคการสร้างวงล้ออนาคต (Future Wheels) ซึ่ง เทคนิคสร้างวงล้ออนาคต (Future Wheels) คือ วิจัยอนาคตที่เป็นการสร้างแผนภาพเพื่อจัดหมวดหมู่ความคิด และเรียงเรียงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อเหตุการณ์ที่เลือกหรือกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อทำนายแนวโน้ม หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

(5) อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การเปลี่ยนผ่าน (Transformation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยการเปลี่ยนผ่าน ใน 5 ด้าน คือ (1) บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา และคณาจารย์ (2) การพัฒนาท้องถิ่น (3) การผลิตและพัฒนาครู (4) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหาร เพื่อลดต้นทุนในการจัดการศึกษา และส่งเสริมศักยภาพในการจัดการศึกษาให้เข้มแข็งท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

(6) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้

เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ที่สามารถช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับบุคคล

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

1. ทราบถึงสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละแห่ง อันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยต่อไป
2. ทราบถึงสถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ทั้งนี้เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถที่จะดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที
3. ได้อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถพัฒนากระบวนการดำเนินงาน ของสถาบันตามศักยภาพของตนเองต่อไป

4. หน่วยงานต้นสังกัด สามารถนำวงลั้อนาคตไปใช้เป็นกรอบในการสร้างตัวชี้วัดเพื่อประเมิน ศักยภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5. สามารถใช้กระบวนการวิจัยเป็นตัวอย่างการพยากรณ์การเปลี่ยนผ่านให้แก่ สถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มอื่น นำไปปรับใช้ให้ตรงกับบริบทของสถาบันของตน เพื่อพัฒนาศักยภาพการ แข่งขันต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน (2) ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต และ (3) นำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตอนที่ 1 สารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 แนวคิดด้านการเปลี่ยนผ่าน

ตอนที่ 3 แนวคิดด้านแนวโน้มในอนาคต (Future Trends) ที่มีผลต่ออุดมศึกษา

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีในการวิจัยอนาคต

ตอนที่ 5 การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาของ Webometrics

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 สารสำคัญที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคของประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น วิทยาลัยครู หลังจากนั้น ได้รับพระราชทานนาม "ราชภัฏ" จากพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ให้เป็นชื่อประจำสถาบัน พร้อมทั้ง พระราชทาน พระราชลัญจกรเป็นตราประจำมหาวิทยาลัย โดยในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอยู่ทั้งสิ้น 38 แห่ง ทั่วประเทศ (วิกิพีเดีย, 2562)

1.1.1 บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 มาตรา 7 ได้กำหนดให้ มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

ทั้งนี้ ในมาตราที่ 8 ได้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยไว้ ดังต่อไปนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2547)

- (1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
- (2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องมีความจำเป็นและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
- (3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
- (4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชน และท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
- (5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
- (6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
- (7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทาง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
- (8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

1.1.2 ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561) โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศ โดยกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

พันธกิจ

- 1) ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีทัศนคติที่ดี เป็นพลเมืองดีในสังคม และมีสมรรถนะตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
- 2) วิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ มุ่งเน้นการบูรณาการเพื่อนำ ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) พัฒนาท้องถิ่นตามศักยภาพ สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน โดยการถ่ายทอดองค์ความรู้เทคโนโลยีและน้อมนำแนวพระราชดำริ สู่การปฏิบัติ
- 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนให้มีคุณธรรมและความสามารถในการบริหารงานเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม
- 5) บริหารจัดการทรัพยากรภายในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพด้วย หลักธรรมาภิบาล พร้อมรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

อัตลักษณ์บัณฑิต

บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีความรู้ความสามารถเชิงวิชาการวิชาชีพ พร้อมด้วยคุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ตามพระราโชบายด้านการศึกษา 4 ประการ คือ

- 1) มีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง คือ มีความรู้ความเข้าใจต่อชาติบ้านเมือง ยึดมั่นในศาสนา มั่นคงในสถาบันพระมหากษัตริย์ และมีความเอื้ออาทรต่อครอบครัวและชุมชนของตน
- 2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงเข้มแข็ง คือ รู้จักแยกแยะสิ่งที่ผิด – ชอบ สิ่งชั่ว – ดี ปฏิบัติแต่สิ่งที่ชอบ สิ่งที่ดีงาม ปฏิเสธสิ่งที่ผิด สิ่งชั่ว และช่วยกันสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง
- 3) มีงานทำ มีอาชีพ คือ การสร้างให้เด็กและเยาวชนรักงาน สู้งาน ทำผลงานสำเร็จ มีงานทำ สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้
- 4) เป็นพลเมืองดีมีระเบียบวินัย คือ สำนึกในหน้าที่ของทุกคนในการเป็นพลเมืองดี ส่งเสริมให้ทุกคนมีโอกาสทำ หน้าที่พลเมืองดีคือ “เห็นอะไรที่จะทำ เพื่อบ้านเมืองได้ก็ต้องทำ” ด้วยความมีน้ำใจและความเอื้ออาทร

สมรรถนะบัณฑิต

บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาการ วิชาชีพมีทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 มีความเป็นมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาท้องถิ่น มีเป้าหมายในการพัฒนาท้องถิ่นในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู มีเป้าหมายเพื่อบัณฑิตครูมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีอัตลักษณ์และสมรรถนะที่เป็นเลิศ เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต สมบูรณ์ด้วยคุณลักษณะ 4 และถ่ายทอด/บ่มเพาะให้ศิษย์แต่ละช่วงวัยได้ และเมื่อบัณฑิตครูมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าสู่วิชาชีพ จะได้รับการเสริมสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา มีเป้าหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเป็นเลิศในการสร้าง ความมั่นคงให้กับประเทศด้วยการ บูรณาการองค์ความรู้ สุนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ ยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้เป็น ที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ด้วย อัตลักษณ์ด้านสมรรถนะ และคุณลักษณะ 4 พร้อมรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลง อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทุกสาขาวิชาเป็น มืออาชีพ มีสมรรถนะเป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติและนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีเป้าหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการยอมรับระดับชาติ และนานาชาติด้านการเป็นสถาบัน การศึกษาเพื่อท้องถิ่นที่สร้าง ความมั่นคงให้กับ ประเทศ มีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ และคล่องตัว มุ่งเน้นการสร้าง ธรรมาภิบาล ความพร้อมและความ สามารถปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพกับสถานะมหาวิทยาลัย ในกำกับของของรัฐ

จากข้อมูลของมหาวิทยาลัยราชภัฏช้างต้น สามารถสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ มี จุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตที่ ชัดเจนแตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มอื่น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาครูซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการ พัฒนาเยาวชนของชาติต่อไป ตลอดจนมีจุดเน้นในการสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อชุมชนและท้องถิ่นของตน ซึ่งนับเป็นรากฐานที่สำคัญของประเทศ

1.1.3 กรอบนโยบายการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ (Policy Guideline)

สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้จัดทำ กรอบนโยบายการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ (Policy Guideline) อันประกอบด้วย กลุ่ม มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อ ปรับปรุงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลให้สอดคล้องกับบริบทที่ เปลี่ยนไปของสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559) ได้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่เอาไว้ว่า เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในบริบทของโลกและของ ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปัญหา สภาพแวดล้อม พลังงานและภัยพิบัติต่าง ๆ การรวมเป็นประชาคมอาเซียน โครงสร้างประชากรไทยที่เข้าสู่

สังคมสูงวัย ความจำเป็นในการพัฒนาแรงงาน การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ ผ่านการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐบาล จึงนับเป็นโอกาสและความท้าทายของอุดมศึกษาที่จะต้องเร่ง ต้องปฏิรูปอุดมศึกษาให้รองรับการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวใจจักรในการพัฒนาประเทศ ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณของประเทศ ซึ่งส่งผลต่อการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาให้ต้องปรับตัวทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การดำเนินการปฏิรูปอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับยุทธศาสตร์ (Reprofiling) มหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบันให้สามารถผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะสูง ตลอดจนสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมเพื่อรองรับโอกาสและความท้าทายในอนาคต เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและประเทศทั้งในเชิงภารกิจและเชิงพื้นที่ บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ภาคการศึกษาทุกระดับ ภาคสังคมและท้องถิ่น รวมทั้งสร้างเครือข่ายพันธมิตรในระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายหลักดังนี้

(1) ให้สถาบันอุดมศึกษาปรับเปลี่ยนบทบาทของตนตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญที่สะท้อนอัตลักษณ์ ภายใต้พันธกิจหลักของอุดมศึกษา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ภาคการศึกษาทุกระดับ ภาคสังคมและท้องถิ่น รวมทั้งสร้างเครือข่ายพันธมิตรในระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(2) สถาบันอุดมศึกษาปรับหลักสูตรการจัดการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคนทุกช่วงชีวิต โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายใหม่ในวัยแรงงานและผู้สูงอายุ ผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพและสมรรถนะสูง ตลอดจนเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่สังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(3) สถาบันอุดมศึกษาปรับระบบบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษาให้มีธรรมาภิบาลมีประสิทธิภาพ สร้างการมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการเอาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(1) วิเคราะห์ศักยภาพของสถาบัน เพื่อให้ทราบสถานะหรือตำแหน่งของสถาบัน

(1.1) พิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ บริบทโลก ประชาคมอาเซียน ยุทธศาสตร์ชาติ (เช่น ประเด็นลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม การเข้าถึงการอุดมศึกษา ยกระดับรายได้ของประชาชน ส่งเสริมเผยแพร่ปลูกฝังการดำเนินงานตามพระราชดำริ เป็นต้น) นโยบาย

รัฐบาล ความต้องการกำลังคน ศักยภาพของพื้นที่ซึ่งเป็นที่ตั้งของสถาบัน ศักยภาพความพร้อม ความเชี่ยวชาญ ความเข้มแข็ง จุดเด่นและจุดอ่อนของสถาบัน ฯลฯ

(1.2) วิเคราะห์ข้อมูลสถาบันที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1) University profile หมายถึง ข้อมูลพื้นฐาน ศักยภาพความพร้อม ด้านต่างๆ ของผู้บริหารและบุคลากร งานวิจัย ระบบบริหารจัดการ รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2) Customer profile หมายถึง ข้อมูลเกี่ยวกับนักศึกษา กำหนด นักศึกษากลุ่มเป้าหมาย Niche Market คุณลักษณะที่พึงประสงค์ การมีงานทำและลักษณะงานของบัณฑิต

3) Partner profile หมายถึง ข้อมูลพื้นฐานและความร่วมมือของ พันธมิตรหลัก (key partner) ของสถาบันอุดมศึกษา

4) Assets profile หมายถึง ข้อมูลสินทรัพย์และหนี้สิน อาคาร สถานที่ตั้ง เครื่องมืออุปกรณ์ และประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์

(2) วิเคราะห์และกำหนด sector (ด้านเศรษฐกิจ/สังคม) ที่สถาบันมีศักยภาพตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศได้

(2.1) กำหนดพื้นที่และประเด็นที่สถาบันมีส่วนร่วมในการพัฒนาพื้นที่อย่างรอบด้าน (engagement) โดยสถาบันอุดมศึกษากลุ่มใหม่นับเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากให้สามารถแข่งขันร่วมกับภาคส่วนอื่นบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง

(2.2) การพิจารณาพื้นที่และประเด็นให้เน้นเรื่องการกระจายและครอบคลุมทุกพื้นที่ ตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบัน รวมทั้งคำนึงถึงพื้นฐานความร่วมมือที่มีอยู่เดิมระหว่างสถาบันกับพื้นที่และเขตเศรษฐกิจพิเศษ

(2.3) มุ่งเน้นการพัฒนาชุมชนฐานรากและการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

(3) ทบทวนและปรับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจนในระยะ 5 ปีและระยะยาว 15 ปี

(3.1) กำหนดความเชี่ยวชาญและบทบาทใหม่ในอนาคตที่สะท้อนอัตลักษณ์ของ ตนร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการพัฒนาประเทศ พื้นที่และเขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งส่งเสริมธรรมาภิบาลในสถาบันและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

(3.2) พิจารณาทบทวนและจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของตนเองให้มีความชัดเจน สรุปสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีความโดดเด่น

(3.3) ทบทวนเป้าหมาย หลักสูตร และกระบวนการผลิตกำลังคนที่มีอยู่เดิม เพื่อมุ่งไปสู่การผลิตกำลังคนให้ตรงตามความต้องการของประเทศ โดยให้สถาบันอุดมศึกษาค้นหาตัวเองและ

กำหนดจุดเด่นให้ชัดเจนว่า จะมีความโดดเด่นในสาขาใด บนพื้นฐานของสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มี สำหรับการผลิตครูซึ่งเป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จะต้องผลิตครูการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษาที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะตรงตามความต้องการของศตวรรษที่ 21

(3.4) จัดทำแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันในระยะ 5 ปีและระยะยาว 15 ปี ตามระยะเวลาและยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการอุดมศึกษา พร้อมทั้งเหตุผล ข้อมูล และวิธีดำเนินการ รวมทั้งการปรับลดภารกิจหรือหลักสูตรที่ไม่ใช่จุดเน้น และสิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากรัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(3.5) พิจารณากำหนด special process หรือมี fast track ในการขับเคลื่อนการ Reprofile มหาวิทยาลัยภายใต้จุดเน้น ความเชี่ยวชาญ ตามแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบัน

(4) การพิจารณาแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันและการจัดเตรียมทรัพยากร

(4.1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาศักยภาพของสถาบันอุดมศึกษา และแนวทางในการพัฒนาสถาบันในด้านต่างๆ ตามแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันและสามารถสนับสนุนส่งเสริมสถาบันตามแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันให้บรรลุเป้าหมาย

(4.2) กำหนดแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากร หลักสูตร งบประมาณ โครงสร้าง อัตรากำลัง และโครงการต่างๆ รวมทั้งพิจารณาทบทวนกฎหมายหรือระเบียบที่เป็นอุปสรรคในหน่วยงานต่างๆ

(4.3) กำหนดกิจกรรม หน่วยงานรับผิดชอบ และกำหนดหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่สำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(5) การกำกับ ติดตามและประเมินผล

กำหนดวิธีการและรูปแบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ผ่านการพิจารณา และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดสรรงบประมาณ งบลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน อัตรากำลัง โครงสร้างส่วนราชการหรือส่วนงาน และหลักสูตรการศึกษา ฯลฯ ทั้งนี้ หากสถาบันอุดมศึกษาใดจัดการศึกษาไม่เป็นไปตามมาตรฐาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอุดมศึกษาอาจสั่งการให้สถาบันยับยั้งการรับนักศึกษา ปิดหลักสูตร ยุติการจัดการศึกษาหรือดำเนินการอื่นใด

โดยในกรอบนโยบายการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ (Policy Guideline) ดังกล่าว ยังได้กำหนดประเด็นนโยบายที่สำคัญในการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่เอาไว้ทั้งสิ้น 5 ประเด็น ดังนี้

(1) ด้านขนาดที่เหมาะสมของสถาบัน (right size)

สถาบันอุดมศึกษาควรมีขนาดหรือจำนวนนักศึกษา สาขาวิชาที่เหมาะสม โดยมีรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์ (comprehensive university) ขึ้นอยู่กับศักยภาพความพร้อมของสถาบันและความเหมาะสมของแต่ละสถาบัน (right size & right direction) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(2) ด้านการจัดการเรียนการสอน

(2.1) สถาบันอุดมศึกษาต้องทบทวน (re-direction) การปรับปรุง ปรับลด หรือเปิดหลักสูตรให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงประชากร นโยบายรัฐบาลและสถานะการดำเนินงานของบัณฑิต และตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรฝึกอบรมในลักษณะ short course training ในรูปแบบ non-degree program ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(2.2) สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการศึกษาแบบ experiential based learning และมีการบูรณาการการเรียนรู้คู่กับการทำงานในรูปแบบต่างๆ เช่น สหกิจศึกษา วิชาคิ ฯลฯ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(3) ด้านทรัพยากรและความร่วมมือ

(3.1) สถาบันอุดมศึกษาต้องศึกษา วิเคราะห์ และแสวงหาความร่วมมือกับ strategic partner ในแต่ละประเด็น และบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาจดำเนินการเป็นกลุ่มย่อย (sub-group) ตามกลุ่มสาขาวิชาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีจุดเน้นเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(3.2) สถาบันอุดมศึกษาต้องมีความร่วมมือ มีการทำงาน และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและตอบโจทย์พื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(4) ด้านการบริหารจัดการ

(4.1) สถาบันอุดมศึกษาต้องมีกลไกการบริหารจัดการและระบบธรรมาภิบาล (good governance) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยดำเนินการผ่านกลไกของสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบต่อแนวทางการปรับยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการอาจใช้อำนาจตามกฎหมายเพื่อกำกับให้การบริหารจัดการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(4.2) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ (strong leadership) สามารถให้ความรู้และสร้างความเข้าใจ มีกระบวนการสร้างการยอมรับและมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(4.3) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (transition strategy) โดยการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกและประเทศมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคต และสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้ตลอดเวลา โดยอาจจัดทำเป็นหลักสูตร (program) และมีการฝึกอบรมบุคลากรร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(5) ด้านการกำกับ ติดตามและประเมินผล

(5.1) กระทรวงศึกษาธิการมีกลไกและระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการ และกำกับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(5.2) มีคณะกรรมการกำหนดแนวทางหรือกลไกการบริหารจัดการทรัพยากรอุดมศึกษาในภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดการผลิต ยุบเลิกสาขาวิชาหรือคณะที่ไม่มีความเชี่ยวชาญหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(5.3) กำหนดให้มีเครือข่ายความร่วมมือ (consortium) ทั้งในเชิงพื้นที่และเชิงประเด็น เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดร่วมกันให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

(5.4) ในระยะยาวมีหน่วยงาน intelligence unit ซึ่งมีความสามารถในการวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษาไทย ปัญหาทางการศึกษาและแนวทางแก้ไขในประเด็นต่างๆ เช่น การประเมินผลการดำเนินการและผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปรับหลักสูตรใหม่ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย (niche) และผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะ (attribute) ที่พึงประสงค์ ฯลฯ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

ทั้งนี้ การที่จะดำเนินการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยกลไกการสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน กล่าวคือ ในส่วนของการสนับสนุนที่เป็นตัวเงินนั้น ประกอบด้วย งบประมาณตามปกติ ตามงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณและการและงบพัฒนาของจังหวัด และ งบประมาณพิเศษ สำหรับเป็นทุนการศึกษา การวิจัย การลงทุนด้านครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างในโครงการขนาดใหญ่กระทรวงศึกษาธิการ เช่น โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยระดับโลก โครงการทุนพัฒนาอาจารย์ โครงการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน ฯลฯ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

1.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการขับเคลื่อนนโยบาย Reprofilng ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้รับรายงานจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง ในการปรับยุทธศาสตร์ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวนทั้งสิ้น 38 แห่ง จัดทำข้อมูลการปรับยุทธศาสตร์ อุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Reprofilng) และส่งข้อมูลกลับมายังสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แล้ว จำนวน 34 แห่ง โดยจัดส่งเป็นหนังสือจำนวน 28 แห่ง จัดส่งข้อมูลทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 6 แห่ง และยังไม่ได้จัดส่งข้อมูลจำนวน 4 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) มีรายละเอียดสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการขับเคลื่อนนโยบาย Reprofilng ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ยังคงสถานะเป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดของรัฐ จำนวน 22 แห่งและมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ระหว่างศึกษา เตรียมการ จัดทำ และรับฟังความคิดเห็น หรือพิจารณา ร่าง พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษาในกำกับ จำนวน 11 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

จากรายงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถสรุปลักษณะการตอบสนองเพื่อผลักดันนโยบาย Reprofilng ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการกำหนดลักษณะการตอบสนองเพื่อผลักดันนโยบายการปรับยุทธศาสตร์อุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Reprofilng) ในรูปแบบ Area Based, Local Based, Problem Based และ Project Based ตามลำดับ สอดคล้องกับ พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยเลือกดำเนินการในรูปแบบ Area Based เป็นลำดับที่ 1 จำนวน 10 แห่ง เลือกดำเนินการในรูปแบบ Local Based เป็นลำดับที่ 1 จำนวน 8 แห่ง เลือกดำเนินการในรูปแบบ Problem Problem เป็นลำดับที่ 1 จำนวน 7 แห่ง และเลือกดำเนินการในรูปแบบ Project Problem เป็นลำดับที่ 1 จำนวน 4 แห่ง อย่างไรก็ตามมีมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งสิ้น 4 แห่งที่ได้ไม่จัดลำดับความสำคัญของรูปแบบการดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

จากข้อมูลที่ได้รับรายงาน สามารถสรุปข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย จุดเด่นและความเชี่ยวชาญตามพันธกิจ ภาพรวมจำนวนหลักสูตร ภาพรวมอาจารย์ประจำภาพรวมจำนวนนักศึกษาปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาในอีก 15 ปีข้างหน้า (ปีการศึกษา 2574) ภาพรวมงบประมาณ ภาพรวมงานวิจัย โดยจะแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจุดเด่นและความเชี่ยวชาญตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

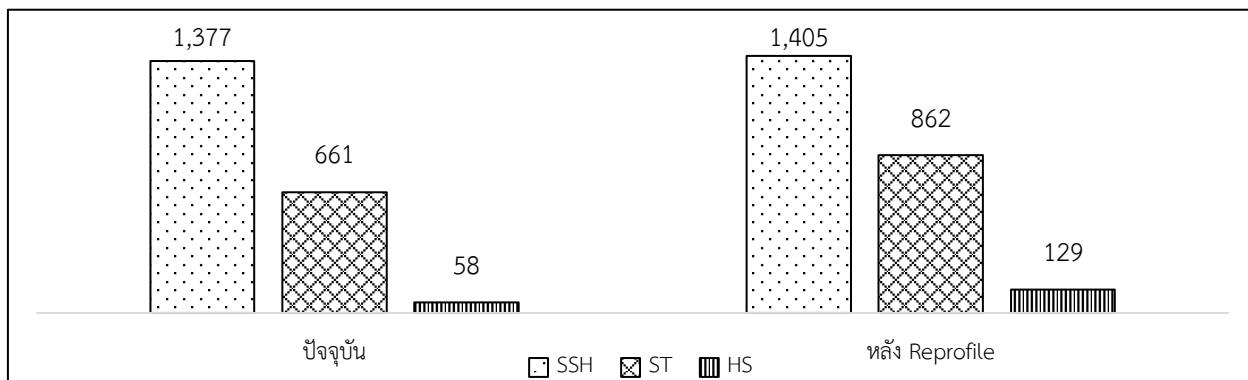
ปัจจุบัน (พ.ศ. 2559)	หลัง Reprofile (พ.ศ. 2574)
<p>ด้านการเรียนการสอน</p> <p>จัดการเรียนการสอนตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของท้องถิ่น ให้โอกาสทางการศึกษาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม เน้นการผลิตและพัฒนาครู สาขาด้านอุตสาหกรรมบริการ และหลักสูตรด้านสาขาวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์</p>	<p>ด้านการเรียนการสอน</p> <p>จัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศักยภาพสถาบัน ตอบสนองนโยบาย/ยุทธศาสตร์ชาติ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอน เพิ่มสัดส่วนหลักสูตรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้มากขึ้น เน้นพัฒนาทักษะในอนาคตและผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพมากยิ่งขึ้น โดยเน้นการผลิตใน 5 สาขา ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การผลิตและพัฒนาครู 2. เกษตร อาหาร และสิ่งแวดล้อม 3. อุตสาหกรรมบริการ และการจัดการท่องเที่ยวชุมชน 4. วิทยาศาสตร์สุขภาพ และการเข้าสู่สังคมสูงวัย 5. การจัดการทางสังคม และเขตเศรษฐกิจพิเศษ
<p>ด้านการวิจัย</p> <p>เน้นวิจัยด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยเพื่อตอบสนองความต้องการ พัฒนาและเพิ่มคุณภาพชีวิตของท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชน เช่น อาหาร เกษตร สิ่งแวดล้อม เป็นต้น</p>	<p>ด้านการวิจัย</p> <p>พัฒนาศักยภาพนักวิจัย เน้นการวิจัย/งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน เน้นการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของท้องถิ่นและประเทศ เพิ่มสัดส่วนของงานวิจัยที่สามารถนำไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์และเชิงสาธารณะมากขึ้น สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศและต่างประเทศ</p>
<p>ด้านการบริการวิชาการ</p> <p>เน้นการบริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น อบรรม</p>	<p>ด้านการบริการวิชาการ</p> <p>บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการใน</p>

ปัจจุบัน (พ.ศ. 2559)	หลัง Reprofile (พ.ศ. 2574)
<p>ให้ความรู้และทักษะอาชีพ แก่ปัญหาและตอบสนองความต้องการท้องถิ่น เพิ่มรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่ ส่งเสริมการดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความร่วมมือเป็นอย่างดีกับชุมชน ท้องถิ่น</p>	<p>ท้องถิ่น อบรมให้ความรู้ ทักษะวิชาชีพ ทักษะที่จำเป็นในอนาคต แก่ปัญหา พัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ท้องถิ่น อย่างยั่งยืน เน้นดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บูรณาการงานบริการวิชาการกับการจัดการเรียนการสอน งานวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สร้างแหล่งเรียนรู้/ศูนย์ฝึกอบรม/ศูนย์บริการวิชาการ แก่ชุมชน ท้องถิ่น สร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือในการบริการวิชาการกับหน่วยงานต่างๆ</p>
<p>ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>ส่งเสริม อนุรักษ์ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความร่วมมือเป็นอย่างดีกับชุมชน ท้องถิ่น</p>	<p>ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</p> <p>ส่งเสริม อนุรักษ์ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่ ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดตั้งศูนย์/แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญา ท้องถิ่นสร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม</p>
<p>ด้านอื่นๆ</p> <p>การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล</p>	<p>ด้านอื่นๆ</p> <p>การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับ</p>

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 1 – 2

ภาพรวมของจำนวนหลักสูตรจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรแผนการดำเนินการในการเพิ่มจำนวนหลักสูตร ทั้งด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (Social Sciences and Humanities) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Sciences and Technology) และวิทยาศาสตร์สุขภาพ (Health Sciences) ภายหลังการปรับยุทธศาสตร์ให้มีจำนวนมากขึ้น ดังแผนภาพต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

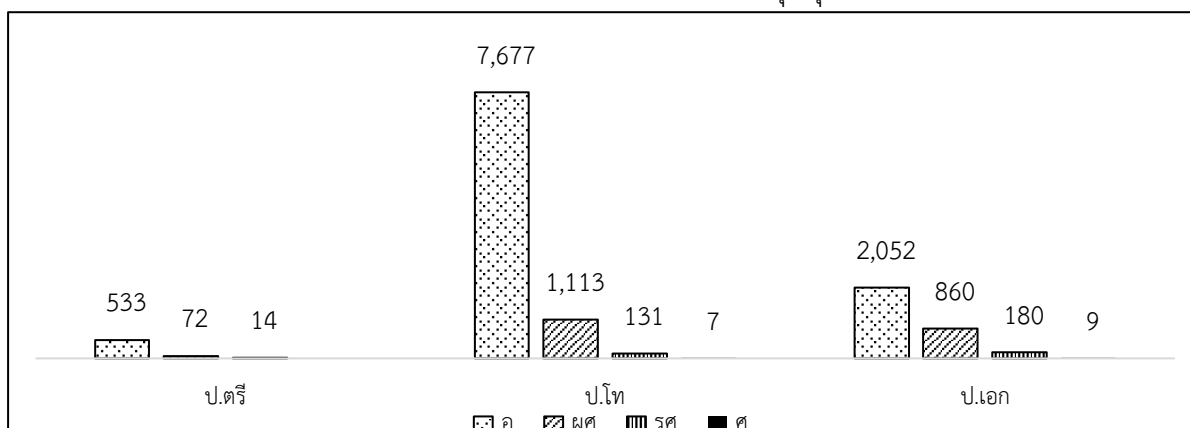
แผนภาพที่ 1 ภาพรวมจำนวนหลักสูตร จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 3

ภาพรวมของจำนวนอาจารย์ประจำ จำแนกตามคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ ในปัจจุบันแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

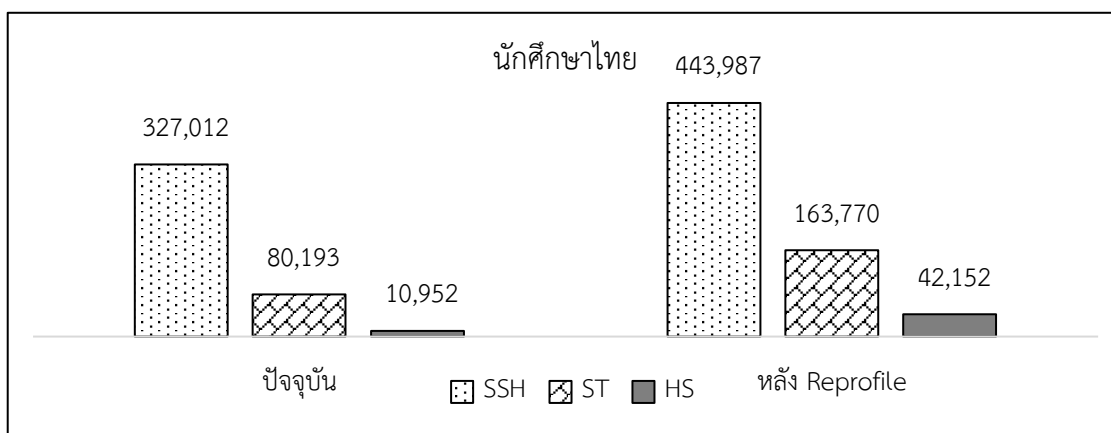
แผนภาพที่ 2 ภาพรวมจำนวนอาจารย์ประจำ จำแนกตามคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการ



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 3

ภาพรวมของจำนวนนักศึกษาไทยในปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาในอีก 15 ปีข้างหน้า (ปีการศึกษา 2574) จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคาดว่าจะจำนวนผู้เรียนจะเพิ่มมากขึ้นในทุกสาขาวิชา ทั้งด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (Social Sciences and Humanities) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Sciences and Technology) และวิทยาศาสตร์สุขภาพ (Health Science) ภายหลังการปรับยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

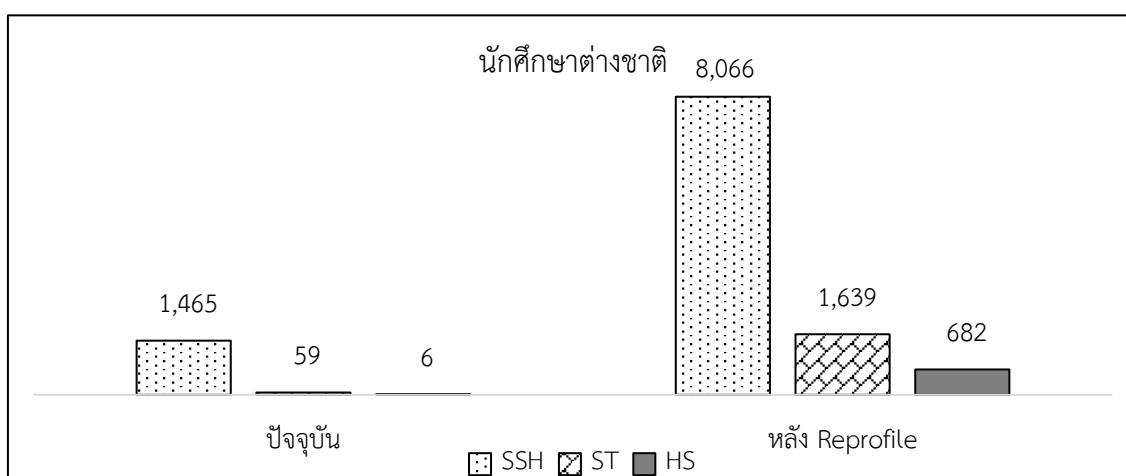
แผนภาพที่ 3 ภาพรวมจำนวนนักศึกษาไทยในปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาในอีก 15 ปีข้างหน้า (ปีการศึกษา 2574) จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 3

ภาพรวมของจำนวนนักศึกษาต่างชาติในปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาในอีก 15 ปีข้างหน้า (ปีการศึกษา 2574) จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคาดว่าจำนวนผู้เรียนจะเพิ่มมากขึ้นในทุกสาขาวิชา ทั้งด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (Social Sciences and Humanities) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Sciences and Technology) และวิทยาศาสตร์สุขภาพ (Health Sciences) ภายหลังจากการปรับยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

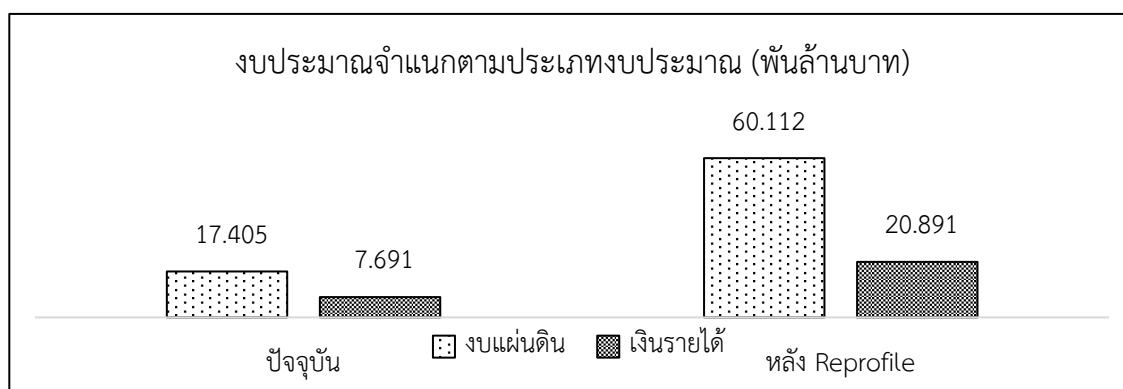
แผนภาพที่ 4 ภาพรวมจำนวนนักศึกษาต่างชาติในปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาในอีก 15 ปีข้างหน้า (ปีการศึกษา 2574) จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 4

ภาพรวมของจำนวนนักศึกษาต่างชาติในปัจจุบันเทียบกับเป้าหมายการรับนักศึกษาในอีก 15 ปีข้างหน้า (ปีการศึกษา 2574) จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคาดว่ามีจำนวนผู้เรียนจะเพิ่มมากขึ้นในทุกสาขาวิชา ทั้งด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (Social Sciences and Humanities) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Sciences and Technology) และวิทยาศาสตร์สุขภาพ (Health Sciences) ภายหลังการปรับยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

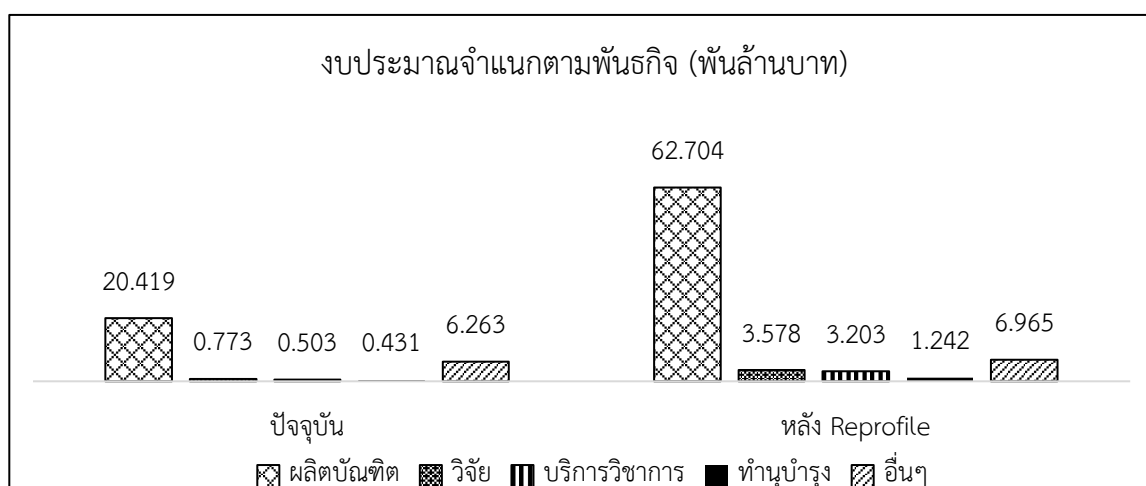
แผนภาพที่ 5 ภาพรวมงบประมาณนำแนกตามประเภทงบประมาณ



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 4

ภาพรวมของงบประมาณจำแนกตามพันธกิจ พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคาดว่าจะได้รับงบประมาณสนับสนุนเพิ่มมากขึ้น ภายหลังการปรับยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

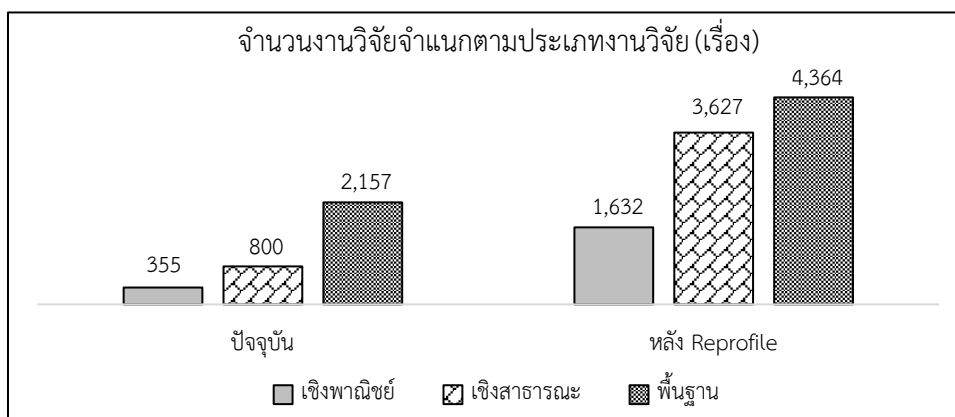
แผนภาพที่ 6 ภาพรวมงบประมาณจำแนกตามพันธกิจ



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 4

ภาพรวมของจำนวนงานวิจัยจำแนกตามประเภทงานวิจัย พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคาด
ว่าจำนวนงานวิจัยจะเพิ่มสูงขึ้นทุกประเภท ทั้งงานวิจัยเชิงพาณิชย์ งานวิจัยเชิงสาธารณะและงานวิจัย
พื้นฐาน ภายหลังการปรับยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

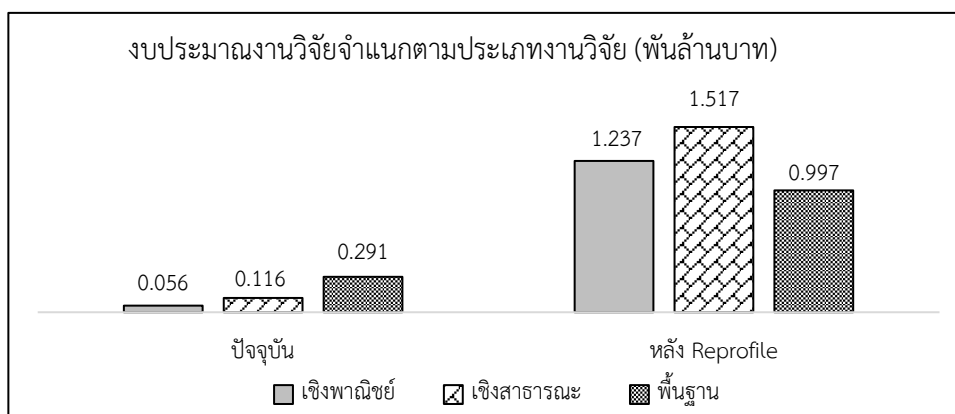
แผนภาพที่ 7 ภาพรวมจำนวนงานวิจัยจำแนกตามประเภทงานวิจัย



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 5

ภาพรวมของงบประมาณงานวิจัยจำแนกตามประเภทงานวิจัย พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ
คาดว่าจะงบประมาณสนับสนุนงานวิจัยจะเพิ่มสูงขึ้น ภายหลังการปรับยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพต่อไปนี้
(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

แผนภาพที่ 8 ภาพรวมงบประมาณงานวิจัยจำแนกตามประเภทงานวิจัย

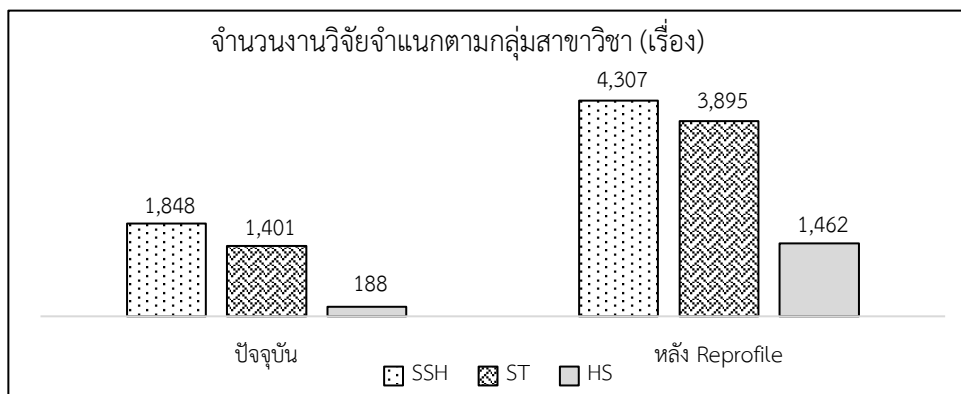


ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 5

ภาพรวมของจำนวนงานวิจัยจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคาดว่า
จำนวนงานวิจัยจะเพิ่มสูงขึ้นในทุกสาขาวิชา ทั้งด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (Social Sciences and
Humanities) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Sciences and Technology) และวิทยาศาสตร์สุขภาพ

(Health Sciences) ภายหลังการปรับยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

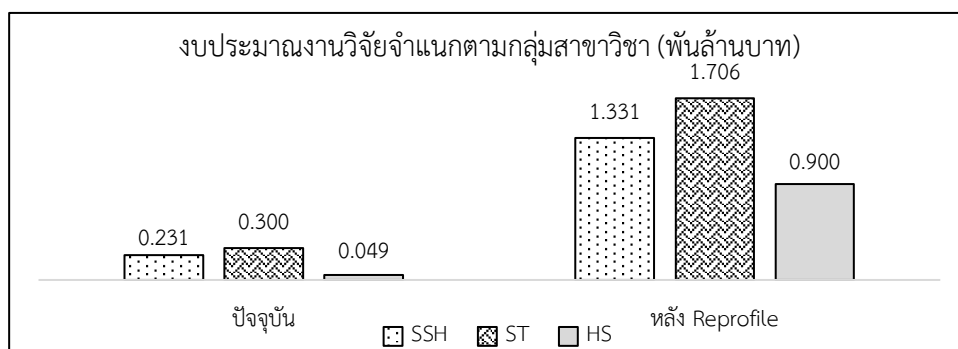
แผนภาพที่ 9 ภาพรวมจำนวนงานวิจัยจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 5

ภาพรวมของงบประมาณงานวิจัยจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคาดว่างบประมาณสนับสนุนงานวิจัยจะเพิ่มสูงขึ้น ภายหลังการปรับยุทธศาสตร์ ดังแผนภาพต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

แผนภาพที่ 10 ภาพรวมงบประมาณวิจัยจำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559), หน้า 5

ทั้งนี้ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏยังได้รายงานเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา/กระทรวงศึกษาธิการ/รัฐบาล ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน ดังนี้ **ตัวเงิน** ประกอบด้วย เงินงบประมาณแผ่นดิน งบลงทุนสำหรับค่าครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง เช่น หอพักนักศึกษาครูเงินอุดหนุน ทุน เงินกู้ ที่สอดคล้องกับแนวทางการปรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

และ **ไม่ใช่ตัวเงิน** ประกอบด้วย ปรับปรุงหรือแก้ไขกฎหมาย/กฎ/ระเบียบต่างๆ เช่น มาตรฐานหลักสูตรเกณฑ์การประกันคุณภาพ มาตรฐานการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ฯลฯ ให้เหมาะสมกับประเภทของมหาวิทยาลัย เจตนารมณ์การจัดการศึกษา ลดการติดตาม/ประเมินคุณภาพการศึกษา ที่มีความซ้ำซ้อนกันจากหน่วยงานต่าง ๆ และฐานข้อมูลอุดมศึกษาเชิงพื้นที่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559)

1.2 แนวคิดด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

ในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินงานตามกฎหมายของรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา ดังที่ได้ประกาศไว้ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ได้กำหนดมาตรฐานการอุดมศึกษาเอาไว้ 5 ด้าน ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561)

(1) มาตรฐานที่ 1 ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน

(1.1) เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความรอบรู้ด้านต่าง ๆ ในการสร้างสัมมาอาชีวะ ความมั่นคงและคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเป็นผู้มีคุณธรรม ความเพียร มุ่งมั่น มานะ บากบั่น และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

(1.2) เป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีทักษะศตวรรษที่ 21 มีความสามารถในการ บูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคม มีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก สามารถสร้างโอกาสและเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศ

(1.3) เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง รู้คุณค่าและรักความเป็นไทย ร่วมมือรวมพลังเพื่อสร้างสรรค์การพัฒนาและเสริมสร้างสันติสุข อย่างยั่งยืน ทั้งในระดับครอบครัว ชุมชน สังคม และประชาคมโลก

(2) มาตรฐานที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

สถาบันอุดมศึกษามีผลงานวิจัยที่เป็นการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน มีเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ผลงานวิจัยและนวัตกรรมตอบสนอง ยุทธศาสตร์ชาติ ความต้องการจำเป็นของสังคม ชุมชน ภาครัฐและเอกชน และประเทศ ผลลัพธ์ของ การวิจัยและนวัตกรรม มีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ

(3) มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ

สถาบันอุดมศึกษาให้บริการวิชาการเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการ ของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน โดยมี

การบริหารจัดการที่ประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ และมีความโปร่งใส ชัดเจน และตรวจสอบได้ ผลลัพธ์ของการบริการวิชาการนำไปสู่ การเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของผู้เรียน ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

(4) มาตรฐานที่ 4 ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

สถาบันอุดมศึกษา มีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการวิชาการซึ่งน าไปสู่การสืบสาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมทั้งของไทย และต่างประเทศอย่างเหมาะสม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน ผลลัพธ์ของ การจัดการ ด้านศิลปวัฒนธรรมท าให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นไทย หรือการสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่ม ให้กับ ผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

(5) มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริหารจัดการ

(5.1) สถาบันอุดมศึกษามีหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน แบบ บูรณาการเพื่อให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและความต้องการ ที่หลากหลาย ของประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม สถาน ประกอบการ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

(5.2) สถาบันอุดมศึกษา มีการบริหารงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนมีการบริหารจัดการบุคลากรและทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คำนึงถึงความ หลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหยุ่นคล่องตัว โปร่งใสและ ตรวจสอบได้

(5.3) สถาบันอุดมศึกษามีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และ พัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับให้ การจัดการศึกษาและการดำเนินงานตามพันธกิจเป็นไปตามกฎกระทรวงการประกัน คุณภาพการศึกษา อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานอื่น ๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

ตอนที่ 2 แนวคิดด้านการเปลี่ยนผ่าน

2.1 ความล่มสลายและการเปลี่ยนผ่าน (Disruption and Transformation)

อริยัญญา เถลิงศรี (2561) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่าความล่มสลาย (Disruption) ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวิธีการใหม่ และเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงจากที่เป็นอยู่ หรือเรียกได้ว่าการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ซึ่งทำให้สิ่งที่เคยมีอยู่เดิมบางสิ่งต้องหายหรือล่มสลายไป โดยความล่มสลายนั้นประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ

(1) ความเร็ว คือ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

(2) วิธีการมอง กล่าวคือ คนรุ่นใหม่จะมีมุมมองแบบใหม่ ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงทั่วโลก ในทุกๆ ภาคส่วน

(3) ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ (Startup) เนื่องจากเป็นแนวคิดของกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ไม่ต้องการดำเนินการตามแบบแผนเดิม ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้กับทั้งองค์กรขนาดเล็กที่เกิดขึ้นใหม่ และองค์กรขนาดใหญ่ระดับโลก

(4) การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้การเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ สามารถทำได้ในทุกที่ผ่านอุปกรณ์สื่อสารที่พกพาได้สะดวก ดังนั้นความต้องการของคนจึงเปลี่ยนไปจากเดิมมาก

อริยญา เกลิงศรี (2561) ยังได้กล่าวว่า ความล่มสลาย (Disruption) จะเข้ามาสร้างการเปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังมือ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต้องทำการพิจารณาว่าจะเปลี่ยนผ่าน (Transform) องค์กรอย่างไร เพื่อรองรับการยุคสมัยที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

Oxford College of Marketing (2016) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ความล่มสลายทางดิจิทัล (Digital Disruption) คือการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ที่เกิดขึ้นจากการอุบัติขึ้นของเทคโนโลยีดิจิทัล และรูปแบบทางธุรกิจแบบใหม่

ปกรณ ลีสกุล (2560) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของคำว่า การเปลี่ยนผ่าน (Transformation) เอาไว้ว่า แท้จริงแล้ว Disruption และ Transformation ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะสิ่งที่คงอยู่และเกิดขึ้นบนโลกใบนี้ คือ ความเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากความเป็นดิจิทัลที่ทำให้มนุษย์สามารถรับรู้ แลกเปลี่ยนและส่งต่อข้อมูลต่อกันได้มากขึ้น จนนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วกว่าเดิม โดยปัจจัยที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงหลักในยุคโลกาภิวัตน์คือเทคโนโลยี และความเป็นดิจิทัล ซึ่งเป็นตัวทำลายกำแพงและช่องว่างในการสื่อสารให้โลกกลายเป็นโลกไร้พรมแดน ผ่านอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวัน ดังนั้นการเปลี่ยนผ่านที่เคยใช้เวลานานยักยั้งลง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่เกิดจากความเป็นดิจิทัลนั่นเอง ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจ จึงจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่กำลังหมุนไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งในการเปลี่ยนผ่านนั้น จะต้องมีความเข้าใจใน 3 มิติ คือ เข้าใจตัวเอง ว่าองค์กรเรามีอยู่เพื่ออะไร เข้าใจโลก ว่าสถานการณ์โลกวันนี้เป็นอย่างไร และเข้าใจลูกค้า ว่าลูกค้าคือใคร อยู่ที่ไหน และชอบอะไร ซึ่งใน 3 สิ่งนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ เข้าใจตัวเอง รู้จุดแข็ง จุดอ่อน และมากกว่านั้นคือรู้ว่าเราทำสิ่งที่ทำอยู่ไปทำไม เพื่ออะไร

ปรมินทร์ เยาว์ยืนยง (2560) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การเปลี่ยนผ่าน (Transformation) เอาไว้ว่า Transformation คือการเปลี่ยน ทั้งนี้ในการเปลี่ยนนั้นตามบริบทของภาษาไทย รวมถึงการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนผ่าน ผันเปลี่ยน ดังนั้น การเปลี่ยนผ่าน (Transformation) จึง

หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีห้วงระยะเวลา และเมื่อเปลี่ยนแล้วจะไม่คงรูปลักษณะเดิมเอาไว้ ในระยะเวลาที่เห็นผลลัพธ์ได้ในช่วงหนึ่ง ๆ

2.2 การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจ (Business Transformation)

Tracy Lloyd (2017) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจ (Business Transformation) เอาไว้ดังนี้ เนื่องจากโลกธุรกิจในปัจจุบันมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแข่งขันที่สูงขึ้นทำให้การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจ (Business Transformation) จึงเริ่มมีความสำคัญในการอยู่รอดของธุรกิจในยุคนี้ โดย การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน หรือ อาจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป เป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์ (purpose) การวางกลยุทธ์ (strategy) และ วิสัยทัศน์ (vision) ปัจจัยเหล่านี้ทำให้การเปลี่ยนแปลงค่อยๆ เกิดขึ้นและนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจในที่สุด

ซึ่งการเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจที่ดีที่สุดคือ ควรจะเปลี่ยนผ่านก่อนที่จะเกิดวิกฤตและปัญหา กล่าวคือจะต้องมีการคาดการณ์อนาคตและเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไป โดยการเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยปัจจัย 3 ประการ คือ

(1) กลุ่มผู้นำ (leadership team) กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจ เพราะเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดกลยุทธ์ และตัดสินใจเชิงนโยบาย ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการโดยรวม

(2) กระบวนการ (process) กล่าวคือ กระบวนการที่เลือกใช้จะต้องมีความน่าเชื่อถือ และได้รับการเห็นชอบจากประชาคมในองค์กร

(3) อยู่บนพื้นฐานของความจริง (being true) กล่าวคือ การเปลี่ยนผ่านควรมาจากความจำเป็น มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจ และต้องเป็นผลที่แท้จริง มาจากการดำเนินธุรกิจนั้นๆ โดยแนวทางการเปลี่ยนผ่านจะต้องสอดคล้องกับธรรมชาติของธุรกิจด้วย

ณัฐชา ตะวันนาโชติ (2561) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจไว้ดังนี้ การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจ (Business Transformation) คือ การเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจที่ประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ (purpose) การวางกลยุทธ์ (strategy) และ วิสัยทัศน์ (vision) การเปลี่ยนแปลงนี้ควรเกิดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนผ่านของแต่ละธุรกิจนั้นควรเป็นผลมาจาก business purpose ของธุรกิจนั้นๆ การจะทำให้ business transformation ประสบผลสำเร็จนั้นเราควรมี leadership team ที่ดีเพื่อเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนผ่าน มี process ที่ได้รับการยอมรับจากเสียงส่วนมากในองค์กร และ การเปลี่ยนแปลงควรสอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานและจุดยืนทางธุรกิจด้วย

ประเสริฐ เอี่ยมรุ่งโรจน์ (2561) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านองค์กร (Organization Transformation) เอาไว้ว่า การเปลี่ยนผ่านองค์กร จะต้องประกอบด้วย 2 ส่วนคือ (1) การปรับองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และสร้างศักยภาพใหม่ในส่วนของบุคลากร โดยการสร้างการเปลี่ยนกรอบความคิดและ

วัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยปรับให้โครงสร้างองค์กรยืดหยุ่นและสามารถเคลื่อนที่หรือปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว กล่าวคือ ต้องคล่องแคล่ว ฉับไว และยืดหยุ่น (2) การพลิกโฉมธุรกิจ (Business Disruption) โดยการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า (Value Innovation) ในทุกบริบทของธุรกิจ

นพพร เทพสิทธา (2561) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ในยุคดิจิทัล 4.0 เอาไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับทุกภาคส่วน ทั้งภาคสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และการเงิน รวมไปถึงธุรกิจต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า ปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัล โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญ 3 ประการคือ

(1) อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things) คือ การเชื่อมโยงทุกสิ่งสู่โลกอินเทอร์เน็ต ทำให้มนุษย์สั่งการควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ต่างๆ ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น การเปิด-ปิดเครื่องใช้ไฟฟ้า รถยนต์ โทรศัพท์ เป็นต้นสิ่งที่ตามมาอีกประการ คือ การแข่งขันทางการค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ทันทั่วถึง ด้วยเหตุนี้ ความสามารถหลักของธุรกิจจึงเป็นการปรับตัวและสร้างคุณค่า สามารถสร้างวิสัยทัศน์ ทิศทาง กลยุทธ์ที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้ไปข้างหน้าได้ โดยนำเทคโนโลยีมาหลอมรวมกับองค์ความรู้ สร้างความแตกต่าง เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่องค์กร ทั้งด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability) ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) และมีความสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง (Autonomous)

(2) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โลกแห่งข้อมูล ต้องมีข้อมูลทั้งจากอดีต – ปัจจุบันมากเพียงพอในการสะสมเชื่อมโยงข้อมูลมหาศาล เพื่อนำไปสู่ “Predicted World” หรือการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้คาดการณ์ได้ว่า จะเกิดเหตุการณ์อย่างไร ผู้บริโภคมีพฤติกรรมแบบไหน และเกิดเป็นความต้องการจำนวนเท่าใด ซึ่งหากองค์กรใดไม่สามารถจัดการข้อมูลพื้นฐานให้เป็นระบบได้ ก็จะไม่สามารถไปสู่โลกของ Big Data ได้เลย

(3) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การใช้สมองกลอัจฉริยะมาทำงานแทนมนุษย์ โดยเริ่มนำมาใช้ในงานระดับปฏิบัติการก่อน ด้วยคุณสมบัติพิเศษของปัญญาประดิษฐ์คือสามารถทำงานได้ 24 ชั่วโมง ไม่มีสัปดาห์ ไม่มีวันหยุด ซึ่งเป็นจุดเด่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับธุรกิจ และสามารถทดแทนการทำงานของมนุษย์ได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ โลกแห่งปัญญาประดิษฐ์ จะเปลี่ยน ฐานแห่งความรู้ (Knowledge Based) ไปสู่ ฐานแห่งปัญญา (Wisdom Based) เพราะเรื่องของความรู้ (Knowledge) สามารถหาได้ทั่วไปจากทางอินเทอร์เน็ต แต่ ฐานแห่งปัญญา คือ การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ หรือทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เกิดเป็นแนวคิดใหม่ๆ ร้อยเรียงแนวคิดสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้า

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2558) ได้กล่าวถึงกระบวนการการเปลี่ยนผ่านทางธุรกิจ (Business Process Transformation) เอาไว้ว่า ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

(1) เข้าใจกระบวนการที่มีอยู่เดิม (Understanding Exist Process) คือ การศึกษากระบวนการที่องค์กรใช้อยู่อย่างถ่องแท้ ว่ามีกระบวนการในการดำเนินงานอย่างไร แล้วทำการเขียนแผนผังให้เห็นเป็นกระบวนการชัดเจน

(2) วิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) คือ การกำหนดหรือระบุกระบวนการที่จะต้องได้รับการพัฒนา และควรจะพัฒนากระบวนการนั้นอย่างไร

(3) พัฒนากระบวนการใหม่ (Develop New Process) คือ การกำหนดแผนการดำเนินงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร

(4) การกำหนดมาตรฐานให้กระบวนการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Standardize Process and Continuous Improvement) คือ การปรับกระบวนการใหม่ให้มีคุณภาพ และมาตรฐานในการดำเนินงาน และทำการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

Kasia Moreno, 2014 ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการเปลี่ยนผ่านธุรกิจ 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสม กล่าวคือ ความสามารถในการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าและวิธีที่ดีที่สุดที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังรวมถึงการกำหนดขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงการออกแบบระบบภายในและโครงสร้างองค์กร

(2) การดำเนินการ ซึ่งนับเป็นส่วนที่ยากที่สุดในการเปลี่ยนผ่าน ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้ถูกต้อง หากแต่ในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรมักจะประมาทและละเลยกับการให้ความสำคัญในการรูปแบบการดำเนินงานที่จำเป็น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระหว่าง คน กระบวนการทางเทคโนโลยี การจัดการข้อมูล และส่วนประกอบของการบริหารความเสี่ยง ที่จะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ ยังต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารจัดการความเสี่ยงและการวางแผนนโยบายและกฎข้อบังคับ

(3) ภาวะผู้นำ ซึ่งนับเป็นสิ่งท้าทายที่สุดในการเปลี่ยนผ่านกล่าวคือ หากผู้นำองค์กรยึดติดอยู่กับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป อาจทำให้การเปลี่ยนผ่านไม่สามารถเป็นไปได้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง

(4) การพิจารณาความต้องการของลูกค้าในมุมกว้าง เมื่อเริ่มดำเนินการเปลี่ยนผ่าน กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจจำเป็นต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า รวมถึงการคาดการณ์สิ่งที่ลูกค้าต้องการให้แก้ไขล่วงหน้าได้

2.3 การเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัล (Digital Transformation)

ภุริ เฉลิมเกียรติสกุล (2561) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของ Digital Transformation เอาไว้ว่า ในกรณีที่ต้องการอธิบายให้แก่บุคคลทั่วไปเข้าใจได้ง่ายๆ อาจจะหมายความว่า “การนำเทคโนโลยีมาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว” อย่างไรก็ตาม หากต้องการให้คำนิยามที่เหมาะสมกับยุคสมัย อาจหมายความว่า “การเปลี่ยนแปลงธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อที่จะเติบโตในเศรษฐกิจยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน” ทั้งนี้ คำว่าดิจิทัล (digital) นั้นไม่ได้หมายถึงเพียงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ให้การทำงานมีประสิทธิภาพและทันสมัยมากขึ้นเท่านั้น แต่กลับมุ่งเน้นไปในเรื่องของเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (Digital Economy) ซึ่งหมายถึงยุคปัจจุบันนั่นเอง ดังนั้น เมื่อเศรษฐกิจยุคปัจจุบันเปลี่ยนไป การที่จะเปลี่ยนผ่านการทำงานขององค์กรและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ต่อไปจึงมีความจำเป็น

ทั้งนี้ในการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัล (Digital Transformation) นั้น ประกอบไปด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ คือกลยุทธ์, การสื่อสาร, วัฒนธรรมองค์กร, เทคโนโลยี, และข้อมูล โดยจะต้องมี องค์ประกอบทั้ง 5 ประการครบถ้วน จึงจะสามารถดำเนินการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล (Digital Transformation) ได้สำเร็จ

Our Green Fish The Digital Marketing (2560) ได้กล่าวถึงความหมายของ Digital Transformation เอาไว้ว่า Digital Transformation เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือธุรกิจโดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้ธุรกิจหรือองค์กรมีความพร้อมในโลกดิจิทัลมากขึ้น แต่สิ่งที่ต้องเน้นย้ำสำคัญที่เราจะเรียกว่าเป็น Digital Transformation ได้อย่างสมบูรณ์แบบก็คือ นอกจากการนำเทคโนโลยีมาใช้แล้ว การวางยุทธศาสตร์ แนวคิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรรวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำที่พร้อมจะมีการรับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง การมีและใช้นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ การนำสิ่งต่างๆ เหล่านี้มาใช้ครบถ้วนจึงจะนำได้ว่าเป็น Digital Transformation อย่างแท้จริง แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นไปแบบก้าวกระโดด ดังนั้นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้งานจึงควรมุ่งเน้นไปที่การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรในอนาคต ดังนั้นวิสัยทัศน์ของผู้นำและการเข้าใจเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของบุคลากรในองค์กรจึงนับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญ

ปรมินทร์ เยาว์ยืนยง (2560) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัล (Digital Transformation) แนวคิด Digital Transformation นี้เป็นเรื่องที่พูดในภาคธุรกิจในหลายอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นผลจากการลงทุนด้าน IT ในยุคที่ธุรกิจเชื่อว่าการลงทุนด้าน IT จะส่งผลบวกต่อธุรกิจ และมีการทำต่อเนื่องกัน และหลายๆ กิจการต่างพบว่า การลงทุนด้านไอที โดยไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการสร้างบริการ หรือช่วยให้กระบวนการทางธุรกิจนั้นมีความกระชับ และคล่องตัวมากขึ้น และภาคธุรกิจเรียนรู้ว่าระบบ IT

ไม่อาจสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ หากปราศจาก แนวคิดสำคัญ และผนวกเข้าด้วยความสำเร็จในเชิงโครงการการบริหารงาน การมีขั้นตอนและกระบวนการที่เหมาะสม ซึ่งการมีแต่ IT จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยอื่นๆ ทั้งในเชิงเทคโนโลยีเครือข่าย, การเกิดขึ้นของสื่อ Social Media และบริการผ่าน Mobile Device ได้เปลี่ยนแปลงวิธีคิดของโลก ทำให้พฤติกรรมของคนเปลี่ยนไป เช่น ต้องการความรวดเร็วมากขึ้น, สะดวกมากขึ้น, ง่ายขึ้น, มีชีวิตส่วนตัวมากขึ้น ฯลฯ เป็นที่มาของการเปลี่ยนแปลง และโลกก็เข้าสู่ยุคที่เทคโนโลยีผสมกับความต้องการอำนวยความสะดวกให้เกิด "ยุคดิจิทัล" และเป็นที่มาของการบริหารใหม่ที่ Disrupt ธุรกิจที่วางอยู่บนโลกเดิม และโลกไอทีเดิม และเป็นที่มาที่แนวคิด Digital Transformation เพื่อให้ธุรกิจนั้นดำรงคงอยู่ ผ่านการเรียนรู้บนความเจ็บปวดผิดพลาดหลายประการ เช่น การลงทุนที่ไม่วางบนหลักการพัฒนา, การดำเนินตามความสำเร็จของผู้อื่น ฯลฯ เพราะถ้าธุรกิจไม่ Transform ตัวเอง ก็ถึงกาลปาวสาร เพราะว่า เทคโนโลยีที่ดีขึ้น เก่งขึ้นที่ทำให้เกิดบริการด้านดิจิทัล (เช่น Cloud, Block Chain และ Big Data) + ความต้องการใช้ชีวิตยุคดิจิทัล (รวมถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็วขึ้น การใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด คุ่มค่าที่สุด) จะทำให้ธุรกิจเดินถอยห่างจากสภาวะล่มสลาย ก้าวสู่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง เพื่อการอยู่รอดอย่างยั่งยืน

การทำ Digital Transformation ในภาคธุรกิจ ส่วนมากเกิดขึ้นกับบริษัทเดิมที่กำลังประสบปัญหา หรือเล็งเห็นว่าปัญหากำลังจะเกิด นั้นเป็น Approach แรก ใน Approach ต่อมาซึ่งธุรกิจเกิดใหม่ในยุค Startup ที่ Disrupt ธุรกิจเดิม หรือ ธุรกิจที่ก้าวเข้าสู่โลกดิจิทัล และพัฒนาตัวเองด้วยความ "เข้าใจลูกค้า" และ "เข้าใจคู่ค้า" ก็ได้ใช้แนวคิดการสร้างธุรกิจในยุคดิจิทัล ก็ใช้แนวคิด Digital Transformation ได้เช่นกัน

จากความหมายของการเปลี่ยนผ่านด้านต่างๆ ข้างต้น อาจอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความล่มสลาย (Disruption) ก็คือการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ที่รวดเร็ว ฉับไว และก่อให้เกิดกระบวนการใหม่ๆ ที่นำไปสู่ความล่มสลายของกระบวนการเก่า ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงคำว่า ความล่มสลาย (Disruption) จึงไม่ได้หมายถึงความล่มสลายขององค์กร แต่เป็นความล่มสลายของกระบวนการต่าง ๆ ที่เคยดำเนินการมาตั้งแต่อดีต ซึ่งโดยส่วนมากเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และแนวทางการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน อันส่งผลให้ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบกับองค์กร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลง (Transformation) คือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และความเป็นโลกาภิวัตน์ ซึ่งปัจจัยแรงที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือเทคโนโลยีและความเป็นดิจิทัล ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยเทคโนโลยีในการสร้างความเปลี่ยนแปลงอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

2.4 การเปลี่ยนผ่านในอุดมศึกษา (Transformations in Higher Education)

Daniel Newman (2017) ได้กล่าวถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลในการศึกษา 6 ประการ (Top 6 Digital Transformation Trends in Education) เอาไว้ ดังต่อไปนี้

(1) เทคโนโลยีเสมือนจริง Augmented Reality (AR) Virtual Reality (VR) และ Mixed Reality (MR) กล่าวคือ เทคโนโลยีเสมือนจริงที่สามารถจำลองสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ามาสู่ชั้นเรียนได้โดยง่ายและรวดเร็ว ทำให้สื่อการเรียนการสอนมีความน่าสนใจ และสามารถจูงใจให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้น และตั้งใจเรียนได้เป็นอย่างดี การใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง ก็นับเป็นการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลอีกอย่างหนึ่งที่เข้ามามีส่วนในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน และการสื่อสารระหว่างผู้เรียนและผู้สอนได้

(2) ชุดอุปกรณ์ในห้องเรียน (Classroom Set of Devices) ในอนาคต ผู้เรียนจะไม่จำเป็นที่จะต้องนำอุปกรณ์การเรียนของตนเองมาเรียน เนื่องจากหลายปีที่ผ่านมาสถานศึกษาหลายแห่งเริ่มที่จะมีการติดตั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ในห้องเรียน โดยได้รับการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ อาทิ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop) หรือ Google Chromebooks เอาไว้ในห้องเรียนและได้จัดให้มีการเรียนด้านความปลอดภัยทางดิจิทัล (Cyber Safety) และทักษะด้านพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship Skills) ด้วย

(3) การออกแบบพื้นที่การเรียนรู้แบบใหม่ (Redesigned Learning Spaces) กล่าวคือ ห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 จะไม่เหมือนห้องเรียนทั่วไปในปัจจุบันที่มีการจัดที่นั่งหันหน้าให้กระดานหน้าห้อง แต่จะเป็นห้องเรียนที่สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการสร้างบรรยากาศดังกล่าว โดยในแต่ละห้องเรียนจะมีกระดานอัจฉริยะ (SMARTboard) และโต๊ะเรียนอัจฉริยะ (SMARTdesk) เพื่อที่จะสามารถใช้ภาพเสมือนจริงในการเรียนการสอนแทนการอ่านจากตำรา นอกจากนี้ สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งยังอาจจัดให้มีพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Spaces) นอกเขตสถานศึกษาเพื่อให้บริการทุกวันตลอด 24 ชั่วโมงอีกด้วย

(4) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence (AI)) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในอุดมศึกษานั้นน่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ยกตัวอย่างเช่น Australia's Deakin University ใช้ IBM Watson สร้างที่ปรึกษาเสมือนจริงเพื่อให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง โดยที่ปรึกษาเสมือนจริงดังกล่าวมีข้อมูลคำถามคำตอบมากกว่า 3 หมื่นรายการ ในไตรภาคการศึกษาแรก ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้อาจารย์ที่ปรึกษาตัวจริง สามารถใช้เวลากับคำถามหรือปัญหาที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นได้มากขึ้น โดยการบริการที่ปรึกษาเสมือนจริงนี้ ยังรวมไปถึงการให้บริการการสนทนาเสมือน (chatbots) ด้วย โดยการติดตั้งกระบวนการธรรมชาติทางภาษา (Natural Language Progression) เช่นเดียวกับที่ใช้ในโทรศัพท์เคลื่อนที่หรือที่รู้จักกันโดยทั่วไปในชื่อ Siri ซึ่งการสนทนาเสมือนนี้ สามารถตอบโต้กับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี โดยสามารถตอบคำถามพื้นฐานทั่วไปได้ อาทิ การบ้าน การช่วยเหลือนักศึกษาในการทำธุรกรรมต่างๆ เป็นต้น

ทั้งนี้ การใช้ปัญญาประดิษฐ์นี้ยังรวมไปถึงการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียน เช่น การกวดวิชาตัวต่อตัว โดยปัญญาประดิษฐ์ดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนผู้สอน มิได้มีไว้เพื่อแทนที่ผู้สอนแต่อย่างใด

(5) การเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) ในอนาคตการศึกษาสามารถที่จะปรับให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้ โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ อาทิ การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับผิชอบ และเลือกที่จะควบคุมองค์ประกอบของการเรียนของตัวเองได้ หรือ การเรียนรู้แบบปรับปรุง (Adaptive Learning) ก็เช่นเดียวกัน เป็นเครื่องมือที่ผู้เรียนจะสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการเรียน ระยะเวลา และวิธีการเรียนของตัวเอง ดังนั้น อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเรียนรู้ส่วนบุคคลนั้น คือการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถกำหนดองค์ประกอบ เนื้อหา ตลอดจนระยะเวลา และสถานที่ในการเรียนของตัวเอง เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง อย่างไรก็ตาม ผู้สอนก็สามารถที่จะเรียนรู้พฤติกรรมของผู้เรียนผ่านเครื่องมือเหล่านี้ รวมถึงการใช้เครื่องมือในการติดตาม และประเมินผลการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนได้ในระยะยาวด้วย

(6) การเรียนรู้ผ่านเกม (Gamification) เรียนรู้จากเกมส์โดยใช้เทคโนโลยีเกมส์มาเป็นส่วนร่วมในการเรียนการสอนคือเรื่องที่จะนำเข้ามาใช้ในการศึกษา เพื่อสร้างความสนใจใหม่ให้กับผู้เรียน เทคโนโลยีเกมส์ สามารถสร้างการเรียนรู้ในบทเรียนยาก ๆ ให้เข้าใจได้ง่าย ยกตัวอย่างเช่น การจำลองเหตุการณ์ สถานการณ์เพื่อการแก้ปัญหายาก ๆ โดยใช้แบบจำลองผ่านเกมส์ ก็จะทำให้สามารถเรียนรู้ทักษะการแก้ปัญหา รวมทั้งสามารถออกแบบแนวทางการเรียนรู้ ทักษะใหม่ ๆ ได้อยู่เสมอ ผู้เรียนและผู้สอนจะได้รับผลตอบแทนเพื่อการพัฒนาต่อเนื่องจากการเล่นดังกล่าว ดังนั้นเทคโนโลยีเกมส์จากบทเรียนจึงเป็นเรื่องท้าทายที่จะสร้างทีมในการพัฒนาบทเรียนให้มีความสนุกสนานตื่นเต้นและเสริมทักษะในอนาคต

Digarc (2018) ได้กล่าวถึงการขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านทางการอุดมศึกษาเอาไว้ว่า มีแรงขับเคลื่อนอยู่ทั้งสิ้น 4 ประการ คือ

(1) การแข่งขันที่สูงขึ้น (Enhanced Competitiveness) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาได้เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่จำนวนผู้เรียนกำลังลดลง ซึ่งส่งผลให้เกิดการแข่งขันของผู้เรียน คณาจารย์และแหล่งทุน สถาบันอุดมศึกษา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการดำเนินงานและเพิ่มเติมประสบการณ์ของผู้เรียน

(2) การควบคุมต้นทุน (Controlling Costs) สถาบันอุดมศึกษาอยู่ภายใต้สภาวะกดดันในการลดต้นทุน ปรับค่าเล่าเรียน และพัฒนาผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยการลดเวลาการทำงานของเจ้าหน้าที่ไปจนถึงการลดพื้นที่เป็นตารางฟุตที่ใช้ในการจัดเก็บเอกสาร การเปลี่ยนผ่านทางด้านดิจิทัลเป็นวิธีการที่จะสามารถช่วยควบคุมต้นทุนด้านการบริหารจัดการเหล่านี้ได้ โดยผู้นำทางการศึกษาต่างก็อยู่

ในระหว่างการจัดหาโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อมาใช้ผ่านแผนกสารสนเทศของสถาบัน เพื่อที่จะช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน ตลอดจนประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะยาว

(3) ประสบการณ์ที่ดีขึ้นของผู้ใช้ (Better User Experience) ผู้เรียนในสถาบันอุดมศึกษาจำนวนร้อยละ 42 รายงานว่าได้ใช้อุปกรณ์ 2 เครื่องขึ้นไปในวันที่มีการเรียนการสอน โดยส่วนใหญ่กล่าวได้ว่าผู้เรียนเหล่านี้เติบโตมากับโทรศัพท์มือถือแบบ Smart Phones ดังนั้นจึงค่อนข้างจะแปลกใจกับเทคโนโลยีล้ำสมัยที่ใช้ในสถาบันของตน ดังนั้น การสร้างเว็บไซต์ที่สามารถใช้ในบทโทรศัพท์เคลื่อนที่ และง่ายต่อการสืบค้นสำหรับผู้เรียนที่จะสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ บนอุปกรณ์เหล่านั้นได้ตลอดเวลา จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

(4) ความรวดเร็วฉับไวที่มากขึ้น (Greater Agility) การเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัลไม่ได้เกี่ยวข้องเพียงเฉพาะด้านซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับคุณค่าของสถาบันและสิ่งที่จะขับเคลื่อนการตัดสินใจ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นการใช้แบบทดสอบ กระบวนการ และเทคโนโลยีของยุคอินเทอร์เน็ตเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและยืดหยุ่น เพื่อที่จะเพิ่มความคาดหวังของผู้เรียน อาจารย์ และเจ้าหน้าที่สถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จกลางแห่งกำลังมองหาวิธีการที่จะพัฒนากระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการที่จะใช้สำหรับรับมือกับเส้นทางการเรียนของผู้เรียน ดังนั้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจึงหมายถึงการใช้เทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ เพื่อรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสำเร็จ ประสิทธิภาพ และความสุขของผู้เรียน คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่

Kurt Sandkuhl and Holger Lehmann (2017) ได้ทำการวิจัยและกล่าวถึงเส้นทางการเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัลของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีสมมติฐานว่า วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวเป็นไปเพื่อให้เกิดนิยามใหม่ของการบริการการศึกษาและการพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยระบุว่ามีเส้นทางที่เป็นไปได้อยู่ 3 เส้นทาง ดังนี้

(1) การเปลี่ยนผ่านแบบ Service – First (Service – First Transformation) มีจุดเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการให้นิยามใหม่ของการบริการก่อนที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาใหม่ๆ และเปลี่ยนผ่านผลิตภัณฑ์เดิมไปสู่รูปแบบที่เป็นดิจิทัล จุดมุ่งหมายหนึ่งของการเปลี่ยนผ่านแบบนี้ คือ การที่จะจัดให้มีหลักสูตรที่เปิดให้เข้าถึงได้จากภายนอกสถาบัน ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยสามารถที่จะเชื่อมโยงเนื้อหาของการศึกษาด้านดิจิทัล และให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายด้านดิจิทัลให้แก่ผู้เรียนด้วย

(2) การเปลี่ยนผ่านแบบ Operation – First (Operation – First Transformation) มีเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการดิจิทัลภายในเพื่อเป็นฐานในการใช้สำหรับการนิยามใหม่ของการบริการ โดยการเปลี่ยนผ่านนี้ต้องการที่จะทำให้คุณค่าทุกอย่างของทุกสิ่ง และการสนับสนุนด้านการบริการให้เป็นรูปแบบของดิจิทัล การเพิ่มมูลค่าในอุดมศึกษาคือทุกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการศึกษาของผู้เรียนที่ได้มาจากการสอบเข้า และการสมัครเข้าเรียนในหลักสูตร การสอบใน

คอร์ส และการพัฒนาหลักสูตรและการประกันคุณภาพ ฯลฯ การบริการสนับสนุนยังรวมไปถึงการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การวางแผนการเรียน การจัดการตารางเรียน การจัดสรรคณาจารย์ ฯลฯ

(3) การเปลี่ยนผ่านแบบ Service – Operation (Service – Operation Transformation) เป็นการรวมกันของการเปลี่ยนผ่านทั้ง 2 แบบข้างต้น โดยจะเป็นระบบการโต้ตอบภายในระหว่างสองแบบข้างต้น ยกตัวอย่างเช่น รูปแบบการเรียนแบบใหม่สำหรับกลุ่มเป้าหมายใหม่ของสถาบันที่เป็นส่วนผสมสำหรับการทำให้เป็นดิจิทัลของกระบวนการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการเรียนแบบใหม่และกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้การเปลี่ยนผ่านด้านดิจิทัลเข้ามาเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนผ่านการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สามารถเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

2.5 สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนแบบ VUCA World

ศศิมา สุขสว่าง (2560) ได้กล่าวถึง VUCA World เอาไว้ว่า VUCA World เป็นคำย่อของความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งเป็นคำที่ทางกองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่อัฟริกา และอิรัก ต่อมานำมาใช้ในธุรกิจ เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความท้าทายของผู้นำในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมืองเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน

โดยในสถานการณ์ VUCA World นั้น ดูเหมือนว่าเราจะต้องเปลี่ยนแปลงแนวทางที่อิงกับการ "แก้ปัญหาและการวางแผนเพื่อลดความไม่แน่นอน" ไปสู่ โลกที่มีการขับเคลื่อนอย่างรวดเร็ว ด้วย "การมีส่วนร่วม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง และรวดเร็วในการตัดสินใจ ตลอดจนการทำงานเชิงรุก" ผู้นำในยุคดิจิทัลนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (Change) การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation and Thinking different) เพื่อให้การทำงานสามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) โดยความหมายของ VUCA World มีดังนี้

1) V – Volatility หรือ ความผันผวน กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างง่าย หรือการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสิ่งต่างๆ สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และรวดเร็ว ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ หรือเป็นสถานการณ์เปลี่ยนฉับพลัน แบบตั้งตัวไม่ทัน หรือรวดเร็วมาก เช่น ซึ่งในปัจจุบันคือ Disruptive innovation นวัตกรรมที่พลิกผัน อัตราการเปลี่ยนแปลงสูง (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2562; ศศิมา สุขสว่าง, 2560)

2) U – Uncertainty หรือ สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง กล่าวคือ การไม่มีอะไร หรือสภาวะการณ์อะไรที่ตายตัวแน่นอน คาดการณ์ได้ยาก ขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลที่ชัดเจน มา

ยืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ เพราะโลกปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนสูง (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2562; ศศิมา สุขสว่าง, 2560)

3) C – Complexity หรือ ความซับซ้อน สับสนวนวายของสงครามรอบตัวเรา เป็นความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ เชิงระบบ มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2562; ศศิมา สุขสว่าง, 2560)

4) A – Ambiguity คือ ความคลุมเครือ กำกวม ไม่ชัดเจนของเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมในสังคมที่ผู้นำคนอื่น ๆ ต้องเผชิญ โดยไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2562; ศศิมา สุขสว่าง, 2560)

อย่างไรก็ตาม แนวทางในการที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนแบบ VUCA World นั้น ก็สามารถใช้หลักการ VUCA เข้ามาแก้ไขได้ ดังนี้

1) V – Vision วิสัยทัศน์ กล่าวคือผู้นำทางธุรกิจ หรือผู้นำองค์กร ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) โดย

- การสื่อสาร (Communicate) กับทีมงาน และคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจน และทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกัน และรู้ว่าจะก้าวเดินไปในทิศทางใด

- เชื่อมั่น (Belief) เชื่อมั่นในตัวเองและผู้อื่น และให้การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงานสไตล์ใหม่ ๆ ในทางเดียวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

- มุ่งมั่น (Focus) มุ่งมั่นและมั่นใจว่าทีมของคุณมีความสามารถและก้าวไปด้วยกันกับทิศทางขององค์กร

2) U – Understanding ความเข้าใจ คือ การทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ชัดความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับพนักงาน ลูกค้า และ stakeholder เพื่อรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นที่เสริมสร้างมุมมองใหม่เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) โดย

- อยากรู้ อยากเห็น (Curiosity)
- เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้คำถามปลายเปิด หรือคำถามแบบโค้ช เปิดใจ stakeholder เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

- เอาใจใส่ (Empathy)- ใส่ใจกับทีมงาน เพื่อให้ได้ใจ และการร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง

- เปิดใจ (Open Mind) - เปิดใจ เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้ไอเดียเชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3) C – Clarify ความชัดเจน ความกระจ่าง โดยในยุคที่ระบบและองค์กรสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors) การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) โดย

- การจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplify) - ลดความซับซ้อนของระบบ และเน้นประเด็นหลักๆที่เป็นแก่นขององค์กรจริง ๆ ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

- ตระหนักรู้ (Awareness) - ใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงาน และตัดสินใจ

- การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวม แล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่างๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน

4) A – Agility ความรวดเร็ว ว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจำเป็นต้องยืดหยุ่นและมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรยังอยู่ (ศศิมา สุขสว่าง, 2560) โดย

- การตัดสินใจ (Decisiveness) – ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตัดสินใจด้วยความมั่นใจ

- การพัฒนานวัตกรรม (Innovation) - เรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ใส่ใจกับผู้คน แล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมาเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น

- การให้อำนาจ (Empower) - การทำงานสร้างเครือข่าย การทำงานร่วมกัน และ การสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2562) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารที่ใช้กับระบบ VUCA World ได้ดี คือ การบริหารแบบ Agile หรือ Agile Leadership บางครั้งเรียกว่า Agility ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ที่ต้องการให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และทันต่อความต้องการของลูกค้า ผู้นำตามแนว Agile จะต้องเป็นผู้นำที่มุ่งมั่น คล่องแคล่ว ทำอะไรอย่างรวดเร็ว

กล่าวโดยสรุป การดำเนินงานภายใต้สภาพความไม่แน่นอนแบบ VUCA World นั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ ความชัดเจน และความรวดเร็ว ในการแก้ไขสถานการณ์ หรือ การดำเนินการใดๆ ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่กำลังประสบกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่แน่นอนเช่นนี้ จึงสามารถใช้หลักการ VUCA เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนผ่านของสถาบัน ทั้งนี้เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 แนวคิดด้านแนวโน้มในอนาคต (Future Trends) ที่มีผลต่ออุดมศึกษา

3.1 แนวโน้มใหญ่ (Mega Trends)

Roland Berger (2017) ได้การกล่าวถึงแนวโน้มใหญ่ (Mega Trends) 7 ประการ ที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ดังนี้

(1) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของโครงสร้างของประชากร (Demographic Dynamics) อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลกอันเป็นเหตุมาจากอัตราการเกิดที่เพิ่มขึ้นของประเทศกำลังพัฒนา การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศที่พัฒนาแล้วโดยกว่าครึ่งของประชากรโลกจะมีอายุมากกว่า 33 ปี การอพยพย้ายถิ่นฐานของประชากรจากประเทศด้อยพัฒนาไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว และการขยายตัวของสังคมเมือง (Urbanization)

(2) ความเป็นโลกาภิวัตน์และตลาดในอนาคต (Globalization & future markets) กระแสโลกาภิวัตน์ยังคงมีอิทธิพลต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโลกจนถึงปี 2030 ภาคการส่งออกจะสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงกว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหรือจีดีพี

(3) การขาดแคลนทรัพยากร (Scarcity of resources) การขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่ผลิตทดแทนไม่ได้ ในปี 2030 จำนวนประชากรโลกจะพุ่งทะยานถึง 8.4 พันล้านคน การเติบโตของชนชั้นกลางจะส่งผลให้ชุมชนกลายเป็นเมืองและเกิดการขยายตัวของเมืองอย่างรวดเร็ว

(4) การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศและระบบนิเวศที่ตกอยู่ในความเสี่ยง (Climate change and ecosystem at risk) ภาวะโลกร้อนเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของมลภาวะทางอากาศ ส่งผลให้อัตราการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ สูงขึ้น

(5) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Dynamic technology and innovation) ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องให้ความสนใจอยู่ 3 ส่วนด้วยกันคือ พลังของนวัตกรรม (The power of innovation) ชีววิทยาศาสตร์ (Life Sciences) และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งทั้ง 3 ส่วนจะเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และการพัฒนาสังคมในอนาคต

(6) โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global knowledge society) การสร้างสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันทางการศึกษาของทุกเพศทุกวัย จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต

(7) ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อโลก (Sustainability & global responsibility) สืบเนื่องจากภาวะโลกร้อนทำให้กระแสสังคมให้ความสนใจกับเศรษฐกิจที่อยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากร ซึ่งจะเป็นการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรในอนาคต

3.2 แนวโน้มโลก (Global Trends)

Shalina Chatlani (2018) ได้กล่าวถึงแนวโน้มโลก 8 ประการที่มีผลต่อการอุดมศึกษาดังนี้

- (1) ความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและการก้าวสู่ระบบอัตโนมัติ โดยงานที่มนุษย์ทำแล้วได้รับค่าตอบแทนร้อยละ 73 จะถูกทดแทนด้วยระบบอัตโนมัติที่เทคโนโลยีใหม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้
- (2) การปรับเปลี่ยนของเศรษฐกิจโลกที่เคลื่อนสู่ตลาดใหม่ตลาดใหม่ ในปี ค.ศ. 2030 ผู้จบการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสาย STEM ในโลกร้อยละ 75 มาจากชาติในกลุ่ม BRICS คือ BRICS = B – บราซิล, R = รัสเซีย, I = อินเดีย, C = จีน, S = แอฟริกาใต้ ขณะที่ร้อยละ 8 อยู่ในสหรัฐอเมริกา, ร้อยละ 4 อยู่ในยุโรป
- (3) ความไม่เชื่อมต่อกันระหว่างความต้องการของนายจ้างและประสบการณ์จากมหาวิทยาลัย โดยในปี ค.ศ. 2016 จากการศึกษาจาก PayScale ซึ่งวิจัยเกี่ยวกับเงินเดือน รายได้ค่าตอบแทน พบว่าครึ่งหนึ่งของผู้จัดการคิดว่าผู้จบการอุดมศึกษาใหม่ไม่ได้เตรียมตัวสำหรับตลาดแรงงานเพียงพอ เนื่องจากระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบอัตโนมัติ เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน จะยิ่งทำให้การฝึกอบรมในสถาบันอุดมศึกษา ยิ่งห่างไกลจากความต้องการของตลาดแรงงาน
- (4) การเติบโตของเมืองและการเคลื่อนย้ายเข้าสู่เมือง การเติบโตของเมือง ยิ่งทำให้ความต้องการด้านการให้การศึกษาของคนไม่สอดคล้องกับความต้องการของภูมิภาค ซึ่งอธิบายได้ว่าการอุดมศึกษาต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของภูมิภาคที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ ทั้งนี้ อภิมหานคร (Mega-cities) และการขยายตัวของเมืองโดยเฉพาะในโลกใหม่จะยิ่งผลักดันให้เกิดความต้องการของการศึกษาในรูปแบบใหม่ วิทยาเขตในแบบใหม่จะกลายเป็นแกนสร้างสรรค์ ที่ซึ่งจะเกิดหุ่นส่วนทางการศึกษาใหม่ ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกสิ่ง
- (5) ความเข้มงวดของนโยบายคนเข้าเมืองและการเคลื่อนไหวของนักศึกษา โดยนักศึกษานานาชาติจะนิยมไปเรียนในประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเน้นในวิชาการด้าน STEM ในประเทศอย่างเช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และเดนมาร์ก ซึ่งโดยรวม นักศึกษานานาชาติเหล่านี้คิดเป็นร้อยละ 5.6 ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด ส่วนอีก 1 ใน 3 จะเน้นการเรียนในสายธุรกิจ การบริหาร และกฎหมายแต่นักศึกษานานาชาติเหล่านี้จะเลือกเรียนในประเทศอย่างสหรัฐอเมริกา มากกว่าประเทศอย่างชิลี สเปน ญี่ปุ่น ซึ่งจะยังตามหลังประเทศอย่างสหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และเดนมาร์ก

แต่ประเทศเหล่านี้ก็จะประสบปัญหานโยบายต่อต้านผู้อพยพเข้าเมือง มหาวิทยาลัยเองก็ต้องปรับเปลี่ยนหนทางใหม่ในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ

(6) ขาดอุปทาน แต่อุปสงค์กลับเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความต้องการการศึกษานานาชาติ (International Education) จากการศึกษาของสถาบันสถิติของ UNESCO ในปี ค.ศ. 2030 คาดว่าจะมีคนเรียนในระบบอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น 120 ล้านคน มี 2.3 ล้านคน จะเป็นนักศึกษาที่ย้ายไปเรียนในประเทศอื่นนอกประเทศของตน หรือกล่าวได้ว่าจะมีนักศึกษานานาชาติเพิ่มขึ้นร้อยละ 51 โดยในช่วงปี ค.ศ. 2000 – 2014 การอุดมศึกษาในโลกจะมีผู้เรียนเพิ่มขึ้นจาก 100 ล้านคน เป็น 207 ล้านคน โดยสถานศึกษาที่เพิ่มขึ้นนี้ร้อยละ 30 จะเป็นการเกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

(7) การเพิ่มขึ้นของนักศึกษาใหม่ โดยนักศึกษาประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่ม คือ นักศึกษาที่มีอายุมากกว่า 25 ปีขึ้นไป สตรีที่ทำงานแล้ว ต้องการมาเรียนเพื่อโอกาสในการเลื่อนขั้น ได้ทำงานที่ใช้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น ผู้ที่ทำงานมาแล้ว ต้องการรับการศึกษาเพื่อเปลี่ยนอาชีพ และผู้ที่เกษียณอายุแล้ว ต้องการการศึกษา เพื่อทำให้ชีวิตที่สมบูรณ์

(8) งบประมาณสถาบันอุดมศึกษาที่หดหาย โดยผลการศึกษา จากช่วงปี ค.ศ. 2008 จนถึงปี ค.ศ. 2017 ใน 33 รัฐที่ศึกษาจะใช้เงินเพื่อการอุดมศึกษาลดลงประมาณ 9,000 ล้านเหรียญ หรือประมาณ หรือ 288,000 ล้านบาท ซึ่งจะทำให้เกิดการต้องตัดงบประมาณของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาลงไป รายได้ใหม่ที่จะได้จะมาจากแหล่งเงินใหม่ จากโครงการใหม่ ดังเช่น การศึกษาตลอดชีวิต แต่การอุดมศึกษาใหม่นี้จะต้องส่งเสริมการคิด ความมีชีวิตชีวา และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งต้องไปไกลกว่าเรื่องของเนื้อหาสาระและประสบการณ์

3.3 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษา

ประกอบ คูปรัตน์ (2562) ได้สรุปแนวโน้มโลกที่มีผลต่ออุดมศึกษา ตลอดจนแนวทางแก้ไขดังนี้

(1) ปัญญาประดิษฐ์ และ ความเป็นอัตโนมัติ (AI & Automation) สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยกำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอันมีผลกระทบไปทั่วโลก อันได้แก่เทคโนโลยีใหม่ ระบบอัตโนมัติที่จะเข้ามาทดแทนแรงงานระดับล่าง หรือแรงงานที่ทำซ้ำ ที่สามารถนำเครื่องจักรยุคใหม่เข้ามาทำหน้าที่แทน

(2) เขตเติบโตใหม่ กล่าวคือ การเติบโตของประเทศกำลังพัฒนาใหม่ ดังเช่น ประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจและการเมือง ดังเช่น ประเทศกลุ่ม BRICS ทั้งนี้ให้รวมประเทศกำลังพัฒนาใหม่ อย่าง ASEAN, เม็กซิโก, แอฟริกา

(3) การศึกษานานาชาติ หรือ International Education คือการศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องให้ความสนใจในการปรับเปลี่ยน ไม่ใช่เพียงสถาบันในระดับนำของประเทศ ทั้งนี้ต้องดูตัวอย่างประเทศอย่างมาเลเซีย และประเทศในยุโรปตะวันออกที่ต้องปรับตัวแข่งขันกับเศรษฐกิจโลก

(4) มหาวิทยาลัยไทยต้องแสวงหาหุ้นส่วนใหม่ (New partnership) - มหาวิทยาลัยไม่ใช่แหล่งวิชาการเดียว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หุ้นส่วนใหม่ หมายถึง ภาคเอกชน ชุมชน มหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ ที่มีสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยขาดแคลน

(5) การบูรณาการแบบผสมผสาน (Integrated Mode of Instruction) การเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยก็ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่วิทยาการใหม่ ผู้เรียนจะเลือกเรียนในเวลาและสถานที่ในการเรียนได้ และสามารถดำเนินการแบบผสมผสาน (Integrated modes of teaching and learning) การต้องเดินทางมาเรียนที่มหาวิทยาลัยในแต่ละวันมีผลต่อค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน เวลาเป็นอันมากเสียไปกับเวลาในการเดินทาง เงินค่าใช้จ่ายเป็นอันมากเสียไปกับค่าห้องพัก/หอพัก และโอกาสจากเวลานั้นที่จะใช้ไปเพื่อการทำงานหารายได้ ลดค่าใช้จ่ายที่จะต้องพึ่งพาจากผู้ปกครอง หรือการต้องไปกู้ยืมมาเพื่อการเล่าเรียน

(6) การได้ผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นมืออาชีพ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่สุด คือการต้องปรับปรุงระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องเน้นความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาใหม่ คือผู้ที่ได้รับการเตรียมตัวมาด้วยความเป็นนักบริหารและผู้นำมืออาชีพ ไม่เน้นการผูกติดกับการเติบโตมาในสถาบันศึกษาแบบ “ลูกหม้อ” ที่จะมีผลทางด้านความคิดความอ่านที่เน้นการคงสถานภาพ และอ่อนในเรื่องของกรวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Planned change) ที่จะทำให้สถาบันและประเทศก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

(7) ธรรมาภิบาล (Governance) ประเทศไทยต้องหันมามองความเป็นเจ้าของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มหาวิทยาลัยคือสมบัติของชุมชนและประเทศ กลไกการปกครอง/บริหารของมหาวิทยาลัย ก็จะต้องสอดคล้องกับความเป็นเจ้าของ แหล่งเงินและทรัพยากรสนับสนุน มหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับความเป็นเจ้าของนี้ สัดส่วนความเป็นผู้สนับสนุนมหาวิทยาลัยจากรัฐบาลกลาง ก็จะเปลี่ยนไปสู่แหล่งเงินจากท้องถิ่น ซึ่งในเชิงกฎหมายรัฐและท้องถิ่นอาจให้เครื่องมือของการสร้างรายได้แก่มหาวิทยาลัย เช่น งบประมาณจากท้องถิ่น ที่ดินที่จะนำไปใช้ประโยชน์ การลดหย่อนภาษีแก่ประชาชนที่จะเข้าศึกษา และเพื่อสนับสนุนมหาวิทยาลัย

Oxford Cambridge and RSA (2019) ได้กล่าวถึงองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจหรือ Organization for Economic Co – operation and Development (OECD) ซึ่งได้จัดทำรายงานเรื่อง Trends Shaping Education 2019 ขึ้น โดยกล่าวถึงแนวโน้มของกระแสโลก (Global Trends) ที่มีผลต่อการศึกษา จากรายงานดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า มีแนวโน้มใหญ่ของโลก 3 ประการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ประกอบด้วย

(1) ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) กล่าวคือ ในขณะที่การเคลื่อนไหวของประชากรในโลกกำลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การศึกษาจึงตกอยู่ในภาวะความกดดันที่มากขึ้นในการหลอมรวมความหลากหลายของผู้เรียนจากหลากหลายภูมิหลัง ซึ่งประเด็นดังกล่าวถือเป็นความท้าทายที่สุดของผู้สอนและความท้าทายนี้จะสูงขึ้นในอีก 5 – 10 ปีข้างหน้า นอกจากนี้ ในอีก 10 ปีข้างหน้าประชากรส่วนใหญ่ของโลกจะอยู่ในกลุ่มชนชั้นกลาง และแนวโน้มต่างๆ ยังถูกขับเคลื่อนโดยประเทศจีนและอินเดียเป็นหลัก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความกดดันที่จะต้องจัดให้มีการศึกษาที่ดีขึ้นสำหรับคนที่มากขึ้น และได้รับความคาดหวังที่สูงขึ้นในการจัดการศึกษาสำหรับอุปสงค์ของผู้เรียนที่มากขึ้น

(2) ความเป็นดิจิทัล (Digitalization) การศึกษาในอนาคตจะต้องอยู่ภายใต้ความเป็นดิจิทัล กล่าวคือ จะต้องใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและความเข้มของของเทคโนโลยีใหม่ๆ ในขณะที่ยังต้องคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีในทางที่ผิดด้วย อาทิ การกลั่นแกล้งทางไซเบอร์ (Cyberbullying) ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว (Security and Privacy) ดังนั้น ภาคการศึกษาจะต้องคำนึงถึงแนวทางในการทำให้ทักษะของมนุษย์สามารถที่จะต่อสู้กับปัญญาประดิษฐ์ของคอมพิวเตอร์ได้อีกด้วย และ

(3) สังคมผู้สูงอายุ (Ageing) อัตราการเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุกำลังเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นความกดดันในการจัดการศึกษาสำหรับตลอดช่วงชีวิต (Lifelong Learning) กำลังเป็นประเด็นที่ภาคการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญ อาทิ การจัดให้มีโอกาสในการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ (Re – Skilling) และยกระดับทักษะ (Up – Skilling) อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ ความต้องการความรู้ความเข้าใจในด้านดิจิทัลก็มีมากขึ้น โดยเฉพาะสำหรับผู้เรียนที่อยู่ในวัยเรียนเท่านั้น จะเห็นได้ว่าในหลาย ๆ ประเทศ ผู้สูงอายุมักมีความรู้ความเข้าใจทางด้านการจัดการกับข้อมูลสารสนเทศด้านดิจิทัลไม่เพียงพอ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2559) ได้กล่าวถึงต้นเหตุที่ทำให้อนาคตกิจการอุดมศึกษาไทยอยู่ในภavnน่าเป็นห่วง 5 ประการคือ

(1) การก้าวเข้าสู่ความเป็นสังคมผู้สูงอายุของสังคมไทยทำให้อัตราเกิดลดลง ส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลง

(2) จำนวนสถาบันอุดมศึกษามีมากเกินไปเกินความต้องการ

(3) มาตรฐานการกำกับดูแลการศึกษามุ่งเน้นความสำคัญที่กระบวนการจัดการ ปล่อยให้ให้ความสำคัญกับมาตรฐานคุณภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

(4) หลักสูตรการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษายังเป็นไปในลักษณะไร้ทิศทาง และ

(5) การศึกษาต่อต่างประเทศที่เป็นทางเลือกสำหรับผู้ไม่ประสงค์จะศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาในประเทศสามารถทำได้ง่ายขึ้นและสะดวกมากขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีสาเหตุอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตสถาบันอุดมศึกษาไทยอยู่อีกหลายประการ ดังนี้

(1) เทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว ในโลกที่กำลังก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลไร้พรมแดน ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาอีกต่อไป

(2) ปริมาณหลักสูตร “ล้นตลาด” หลักสูตรมีมาก แต่ไม่ตอบสนองความต้องการของประเทศ

(3) การเปิดเสรีทางการศึกษาไทย ภายใต้นโยบายรัฐบาลที่เปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาชั้นนำจากต่างประเทศเข้ามามีการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย

อุดม คชินทร (2561) ได้กล่าวถึงประเด็นท้าทายและความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในภาคอุดมศึกษาของไทย ดังนี้

(1) โครงสร้างประชากรไทย ที่ปัจจุบันเด็กกำลังลดลงจาก ร้อยละ 21.6 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 17.2 ในปี 2580 ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาไทยมีกว่า 300 แห่ง มีที่นั่งในสถาบันอุดมศึกษา 109,000 ที่นั่ง แต่มีผู้เรียนเพียง 81,000 คนในปี 2560 และมีแนวโน้มที่จะมีผู้เรียนลดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง

(2) การเปลี่ยนแปลงของเจนเนอเรชัน ในปัจจุบัน Gen Z หรือผู้ที่เกิดในปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมา เริ่มเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาแล้ว โดยในอีก 4 – 5 ปี จะเริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงาน Gen Z จะมีลักษณะเป็นคนเก่ง พัฒนาค้นคว้าด้วยตัวเอง ไม่ชอบฟังใคร ไม่ชอบเป็นลูกน้องใคร ชอบอาชีพอิสระ ทำงานได้หลายๆ อย่างในเวลาเดียวกันและทำได้ดี การสื่อสารและการทำงานผ่านโทรศัพท์มือถือ ดังนั้นอุดมศึกษาต้องทำความเข้าใจ สื่อสารด้วยเทคโนโลยีและเป็น Multi-Platform เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ และสามารถสร้างทักษะที่จำเป็นได้

(3) เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive Technology) และ ความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalize)

(4) ประชากรไทยกำลังจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเปิดหลักสูตรสำหรับผู้สูงวัยที่เป็นเป้าหมายใหม่

(5) เป้ายุทธศาสตร์ชาติ กล่าวคือ สถาบันอุดมศึกษาควรจะจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้บัณฑิตสามารถขับเคลื่อนประเทศให้เป็นไปตามเป้าหมายของชาติได้โดยสถาบันอุดมศึกษา มีส่วนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 3 ใน 6 ข้อ คือ สร้างความสามารถในการ

แข่งขัน พัฒนาเสริมสร้างศักยภาพคน สร้างโอกาสความเสมอภาคความเท่าเทียมทางสังคม รัฐบาลมีความคาดหวังให้อุดมศึกษาเป็นหัวรถจักรขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ Thailand 4.0

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าสถาบันอุดมศึกษาไทยก็ได้รับผลกระทบจากแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน และกำลังประสบกับปัญหาในการดำเนินงานที่จำเป็นต้องหาแนวทางในการรับมือกับผลกระทบต่างๆ ดังนี้

(1) ด้านเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันเริ่มมีการใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียนมากขึ้น ในปัจจุบันได้มีการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรแบบออนไลน์ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยหลายแห่ง ซึ่งมีข้อดีของการเรียนแบบออนไลน์หลายประการ กล่าวคือ มีความยืดหยุ่น สะดวก เหมาะสมกับผู้เรียนในวัยทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ค่าใช้จ่ายในการเรียนหลักสูตรไม่สูง ผู้เรียนสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้จากทุกแห่ง และมีความทันสมัย (นฤมล ศิริวงษ์, 2561) นอกจากนี้ ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลกหลายแห่ง ก็ได้จัดให้มีหลักสูตรออนไลน์ที่เปิดกว้างให้คนจากทั่วทุกมุมโลกเข้าไปเลือกศึกษาได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ผ่านทางเครือข่ายต่าง ๆ เช่น โครงการ Massive Open Online Course ซึ่งทำให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้จากสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำได้อย่างสะดวก และประหยัดต้นทุนในการเรียน

(2) โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนไป เนื่องจากประเทศไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้ผู้เรียนที่อยู่ในวัยเรียนลดลง ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีรายได้ลดน้อยลง และต้องแบกรับภาระต้นทุนคงตัว อันจะนำไปสู่ต้นทุนทางการศึกษาที่สูงขึ้นต่อไป นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในโลกไร้พรมแดน ดังที่กล่าวไว้ใน (1) ก็ส่งผลให้ผู้เรียนที่จะเข้าสู่อการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาตามรูปแบบเดิมลดน้อยลง

กล่าวโดยสรุป คือ แนวโน้มใหญ่ของโลกที่เข้ามามีผลกระทบต่อภาคส่วนอุดมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความเป็นดิจิทัล และสังคมผู้สูงอายุ โดยทั้งสามส่วนจะนำไปสู่ปัญหาที่เกิดขึ้นในอุดมศึกษา อันจะนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ผู้สอน ผู้เรียน การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตต่อไป

ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีในการวิจัยอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2559) ได้กล่าวถึงความหมายของการวิจัยอนาคต ว่ามาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Futures Research” เป็นศัพท์เฉพาะ (Technical Term) ที่สื่อถึงแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และระเบียบวิธีที่ใช้ในการสำรวจ ศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษาทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ จึงมีตัว “S” ต่อท้ายคำว่า Future เพื่อสะท้อนแนวคิดว่าเป็นเรื่องของอนาคตนั้น ความเป็นไปได้ในหลายทิศทาง จึงต้องสำรวจ และศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้เหล่านั้นให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการวิจัยอนาคตมีหลายวิธี แต่ละวิธีก็จะมีระเบียบวิธีที่

แตกต่างกันออกไป การจะพิจารณาเลือกวิธีวิจัยเชิงอนาคตแบบใด จึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เงื่อนไข และข้อจำกัดของนักวิจัยที่แตกต่างกันออกไป ตัวอย่างวิธีวิจัยอนาคตที่นิยมทำกันอยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ เดลฟาย (Delphi) การสร้างอนาคตภาพ (Scenario Building) ฟอริไซต์ (Foresight) อีเอฟพาร์ (EFR) และ อีดีเอฟอาร์ (EDFR) เป็นต้น เพื่อให้เข้าใจการวิจัยอนาคตได้ดีขึ้น ควรที่ความเข้าใจคำที่เกี่ยวข้องบางคำ เช่น คำว่าอนาคตศึกษาและอนาคต

โดยอนาคตศึกษาเป็นคำที่แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Futures Studies ซึ่งหมายถึง วิชาหรือสาขาวิชา (Field/Program of Study) ที่ศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาอนาคต ตลอดจนระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษาแนวโน้ม และทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ในอนาคต โดยอนาคตศึกษาจะประกอบด้วยเนื้อหาอย่างน้อย 2 ส่วนใหญ่ คือ (1) ส่วนที่เป็นแนวคิด (Perspectives) และทฤษฎี (Theories) ซึ่งอาจใช้คำรวมว่าอนาคตนิยม (Futurism) (2) ส่วนที่เป็นระเบียบวิธี (Methodologies) ซึ่งอาจเรียกว่าการวิจัยอนาคต (Futures Research) ซึ่งจะพบความหมายของคำเหล่านี้ในลักษณะที่แตกต่างไปหรืออาจจะพบคำอื่นๆ ที่มีความหมายเหมือนหรือใกล้เคียงกับคำเหล่านี้ เช่น Futurics, Futurology, Futuribles, Prognostics และ Anticipatory Science เป็นต้น แต่ละคำมีความหมายลักษณะพิเศษเฉพาะตัวตามแนวคิดของคนที่คิดขึ้น แต่สิ่งที่เหมือนกันคือการเน้นเรื่องการศึกษาและความคาดการณ์ การทำนายอนาคต (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2559)

ทั้งนี้ เป้าหมายหลักของการศึกษาและการวิจัยอนาคต มิใช้อยู่ที่การทำงานที่แม่นยำ เฉพาะเรื่องของอนาคตเป็นเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเราไม่มีข้อเท็จจริง (Facts) เกี่ยวกับอนาคตมีแต่เพียงการคาดการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่เป็นทางเลือกที่คาดว่าจะมีความเป็นไปได้ (Possible Alternative Trends) เท่านั้น แต่เป้าหมายหลักของการศึกษาและวิจัยอนาคตอยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์เพื่อหาทางให้แนวโน้มที่พึงประสงค์เกิดขึ้น ขณะเดียวกันก็หาทางป้องกันและขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดด้วยการเริ่มลงมือทำตั้งแต่ปัจจุบัน ดังคำกล่าวของนักวิจัยที่ว่า The Future is NOW. (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2559)

4.1 EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2559) ได้กล่าวถึงวิธีวิจัยแบบ EDFR ว่า เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่พัฒนารูปแบบการวิจัยมาจากเทคนิคการวิจัยอนาคตสองเทคนิคคือ เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเทคนิคเดลฟาย (Delphi) โดยการผสมผสานทั้งสองเทคนิคและปรับให้มีความยืดหยุ่นในระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่หลากหลายรูปแบบ

จักรกฤษณ์ สิริริน (2560) ได้กล่าวถึงวิธีวิจัยแบบ EDFR และกระบวนการคิดเอาไว้ว่า EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน โดยมีรายละเอียดเทคนิคการวิจัยแต่ละชนิดดังนี้

(1) เทคนิคการวิจัยเดลฟาย (The Delphi Technique) เป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิดนักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey และ Rescher เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brainstorming) มีขั้นตอนดังนี้

(1.1) กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปอาจถึงร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษาเวลา และงบประมาณ

(1.2) กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

(1.3) ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์

(1.4) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง

(1.5) ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผวนด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

(1.6) ทำเดลฟายรอบที่สาม สี่

(1.7) สรุปและอภิปรายผลโดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

(2) เทคนิคการวิจัย EFR (The Ethnographic Futures Research) ผู้พัฒนาเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR คือ ศาสตราจารย์ ดอกเตอร์ Robert B.Textor มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

สหรัฐอเมริกา เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิธีวิจัยทางมานุษยวิทยาที่เรียกว่า การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic Research หรือ Ethnography) โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

(2.1) กำหนดกลุ่มตัวอย่าง

(2.2) สัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือ (1) แบบเปิดและไม่ชี้นำ (2) แบบกึ่งมีโครงสร้าง คือมีการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า และ (3) ใช้เทคนิคการสรุปสะสม (4) สัมภาษณ์อนาคตภาพ 3 แบบ ภาพอนาคตทางที่ดี ภาพอนาคตทางที่ไม่ดี และ ภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

(2.3) วิเคราะห์/สังเคราะห์ หาฉันทามติ

(2.4) เขียนอนาคตภาพ (Scenario Write-up)

(3) เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการยกระดับข้อดีทั้งสองเทคนิค และช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี มีขั้นตอนดังนี้

(3.1) การกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก เพราะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยต้องติดตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย เวลาที่ใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญ

(3.2) สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) ลักษณะการสัมภาษณ์และขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์รอบที่ 1 อาจยึดรูปแบบ EFR กล่าวคือ เริ่มสัมภาษณ์จาก ภาพอนาคตทางที่ดี, ภาพอนาคตทางที่ไม่ดี และภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด

(3.3) วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อเขียนแนวโน้มในแบบสอบถาม

(3.4) สร้างเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่สุดของการวิจัยด้วย เทคนิคนี้ คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวมกัน ตัดทอนข้อความที่ซ้ำกันหรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ ออกไป โดยการหาถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พยายามรักษาคำของผู้นิพนธ์ให้มากที่สุด การเขียนควรเป็นภาษาที่สั้น กระชับ โดยพยายามรักษาความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุด เขียนแนวโน้มเพียงประเด็นเดียวใน 1 ข้อ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความสับสนในประเด็นนั้น ๆ โดยจะเป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

(3.5) ทำ EDFR รอบที่ 2, 3 การนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อจำแนกข้อมูล หาฉันทามติ ในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสถิติ เป็นของกลุ่มโดยรวมโดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

(3.6) เขียนภาพอนาคต (แนวนอน) คือการนำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐานที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 การเขียนภาพอนาคตจะไม่เขียนเป็นวิชาการมากไป ต้องให้คนทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย

กล่าวโดยสรุป การวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) คือการวิจัยอนาคตที่ผสมผสานเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Future Research) เข้ากับเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi) เพื่อลดจุดอ่อนของแต่ละเทคนิค โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ EFR ในรอบที่ 1 และใช้เทคนิค Delphi ในรอบที่ 2 และ 3

4.2 วงล้ออนาคต (Future Wheels)

4.2.1 ความหมายของวงล้ออนาคต

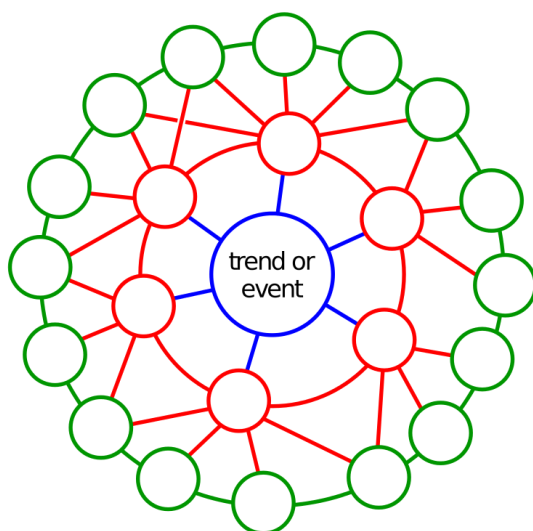
ณิชา เบญจพรวัฒนา (2558) ได้กล่าวถึงการเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบวงล้ออนาคต (Future Wheels) ว่า เป็นเทคนิคการประเมินความคงที่ภายในของการพยากรณ์แนวนอน โดยเริ่มปัญหาที่ศูนย์กลางแล้วจากนั้นปัญหาจะทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เชื่อมโยงต่อไป

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข (2548) ได้ให้ความหมายของวงล้ออนาคต (Future Wheels) เอาไว้ว่า วงล้ออนาคตคือวงล้อหรือแผนผังปัญหาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแยกแยะผลที่จะเกิดขึ้นจากแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ วิธีนี้เริ่มด้วยการเลือกสิ่งที่คิดว่า จะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วเขียนสิ่งนั้นลงตรงกลางของกระดาษ หรือกระดานดำ เขียนสิ่งที่จะเกิดตามมาในวงกลมรอบ ๆ ความคิดที่เกิดขึ้นครั้งแรกให้อยู่ในวงใน อีกวงถัดมาให้เขียนผลของสิ่งที่คาดว่าจะเกิดตามมาเป็นแบบแขนงแตกออกมาเรื่อยๆ ความคิดนี้จะเพิ่มจำนวนแบบพีชคณิต วงล้ออนาคตเป็นวิธีมีประโยชน์ในการอธิบายสิ่งที่จะเกิดตามมาโดยไม่ได้คาดหวังไว้มาก่อน

Jerome C. Glenn (1994: อ้างถึงใน ชมพูนุช ร่วมชาติ, 2548) ได้ให้ความหมายของวงล้ออนาคต (Future Wheel) ว่า คือ วิธีการหนึ่งที่ใช้ในการรวบรวมหรือจัดหมวดหมู่ความคิดหรือ ปัญหาเกี่ยวกับอนาคต หรืออาจกล่าวได้ว่าวงล้ออนาคตเป็นวิธีที่ใช้ในการระดมสมองที่มีโครงสร้าง โดยที่ชื่อของแนวโน้มหรือเหตุการณ์จะเขียนไว้ตรงกลางของกระดาษ หลังจากนั้นชื่ออันเล็กก็จะวาดจากตรงกลางของกระดาษแล้ววาดเป็นรูปวงล้อ ผลกระทบหรือผลสืบเนื่องอันแรกจะเขียนในตอนท้ายของชื่อ

วงล้อแต่ละอัน ต่อมาผลกระทบหรือผลสืบเนื่องอันดับที่สองของผลกระทบอันแรก เป็นวงแหวนที่ 2 ของวงล้อ ลักษณะของการทำวงล้ออนาคตก็จะดำเนินไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งรูปภาพที่ได้มีแนวโน้มของเหตุการณ์ที่ชัดเจน ดังภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 11 วงล้ออนาคต



ที่มา: https://en.wikipedia.org/wiki/Futures_wheel#/media/File:Futures_wheel_01.svg

วงล้ออนาคตเป็นวิธีหนึ่งที่นิยมใช้ของนักอนาคต เพราะว่าเป็นวิธีการที่ง่ายมากที่เขาใจถึงความคิดของคนเกี่ยวกับอนาคต นักอนาคตพบว่า เป็นวิธีที่ง่ายที่จะใช้วงล้อมาช่วยคิดและ รวบรวมความคิดเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มในอนาคต นอกจากนี้แล้ววิธีการนี้เป็นเทคนิคที่ ราคาถูกที่สุดที่จะใช้ และก็มีคามยืดหยุ่นสำหรับการใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ หลังจากที่เราวิเคราะห์ แนวโน้มหรือเหตุการณ์ที่เป็นไปได้ นักอนาคตจะถามผู้เข้าร่วมระดมสมองว่า “ถ้าเหตุการณ์นี้เกิดขึ้น หลังจากนั้นจะมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้น” หรืออาจจะถามว่า “อะไรคือสิ่งที่จำเป็นที่เกิดขึ้นกับเหตุการณ์ หรือแนวโน้ม” หรือ “อะไรคือผลกระทบหรือผลสืบเนื่อง?” ผลกระทบเหล่านี้จะนำมาเขียนเป็นจุด ศูนย์กลางของวงล้ออนาคต (ชมพูนุช ร่วมชาติ, 2548)

4.2.2 วัตถุประสงค์ของวงล้ออนาคต

วงล้ออนาคตนั้น เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อการศึกษาอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (David Olson, 2015; ชมพูนุช ร่วมชาติ, 2548)

- (1) พิจารณาถึงผลกระทบที่เป็นไปได้ของแนวโน้มในปัจจุบันหรือในอนาคตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
- (2) จัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคต

- (3) เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางที่สามารถเป็นไปได้ในอนาคต
- (4) แสดงความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่ซับซ้อน
- (5) ศึกษาผลกระทบที่ไปไปได้ของแนวโน้มปัจจุบันหรือเหตุการณ์ในอนาคต
- (6) เห็นภาพความคิดของอนาคต
- (7) เป็นเครื่องมือในการระดมสมอง

4.2.3 วิธีการสร้างวงล้ออนาคต

ขั้นตอนการสร้างวงล้ออนาคต มีอยู่ 3 ขั้นตอน ดังนี้ (David Olson, 2015; ชมพูนุช ร่วมชาติ, 2548)

(1) กำหนดประเด็นและระดมสมองเพื่อเลือกแนวโน้มหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนแรกของการสร้างวงล้ออนาคต จำเป็นที่จะต้องเลือกประเด็นหรือหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องตัดสินใจเพื่อระดมสมองพิจารณาเกี่ยวกับ แนวโน้ม ความคิด เหตุการณ์ในอนาคตหรือค่านิยมที่จะเกิดขึ้นแล้วจึงนำประเด็นหรือแนวโน้มที่ต้องการศึกษาเขียนในจุดศูนย์กลางของวงล้อ

(2) กำหนดแนวโน้มหรือผลกระทบทางตรง โดยการระดมสมองเกี่ยวกับ แนวโน้มหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากเหตุการณ์โดยตรง โดยให้วาดซี่ล้อขยายออกไปเป็นวงที่ 2 และลากเส้นเชื่อมโยงจากจุดกึ่งกลาง ไปยังผลกระทบที่วงรอบแรก

(3) กำหนดแนวโน้มหรือผลกระทบทางอ้อม โดยเริ่มจากประเด็นแนวโน้มทางตรงแต่ละประเด็น แล้วหาแนวโน้มหรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากแนวโน้มหรือผลกระทบทางตรงนั้น จากนั้นจึงวาดขยายซี่ล้อออกไปในวงที่ 2 ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ ในรอบที่ 3 และ 4 จนกระทั่งเห็นว่ามีคามอิ่มตัวของข้อมูลแล้ว

กล่าวโดยสรุป วงล้ออนาคต คือวิธีวิจัยอนาคตที่เป็นการสร้างแผนภาพเพื่อจัดหมวดหมู่ความคิด และเรียบเรียงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อเหตุการณ์ที่เลือกหรือกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อทำนาย แนวโน้ม หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

ตอนที่ 5 การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาของ Webometrics

ปัจจุบัน การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษา นับเป็นเครื่องมือที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการบ่งบอกคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสมัยที่การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปได้ง่ายดายนั้น เว็บไซต์นับว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่เข้าถึงได้สะดวกและกว้างขวางที่สุดในยุคปัจจุบัน

บัญญัติ พูนสวัสดิ์ (2558) กล่าวว่า “ณ เวลานี้ต้องขอยอมรับว่าเว็บไซต์ยังคงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างภาพลักษณ์ของทุกสรรพสิ่งที่เราต้องการสร้างมูลค่า เว็บไซต์ที่ประสบความสำเร็จในแง่ของการกระจายความรู้ และแหล่งข้อมูลที่ยอดเยี่ยมนั้น ต้องมีแหล่งข้อมูลที่มีคุณภาพ ที่เรารู้จักกันดีว่า “เนื้อหา” (Content) ของเว็บไซต์ที่มีการนำเสนอที่หลากหลาย ผสมรวมกับสื่อทุกรูปแบบ เช่น รูปภาพ วิดีโอ หรือไฟล์เสียง Audio Streaming (สำหรับมาตรฐาน Web Accessibility เพื่อคนพิการ) จึงมีความสำคัญยิ่งในยุคที่สารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลเป็นใหญ่ในปัจจุบัน และก็สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากผู้ใช้ทุกรูปแบบ”

ดังนั้น เมื่อโลกเข้าสู่ยุคของดิจิทัลเต็มตัว แวดวงการศึกษาไทยจึงต้องตื่นตัว และหันมาแข่งขันในเรื่องของอันดับเว็บไซต์สถาบันกันอีกครั้ง เพราะยุคที่เปลี่ยนผ่านของผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่กว้างและเข้าถึงง่ายขึ้น การศึกษานั้นก็เปรียบเสมือนกระบวนการทางธุรกิจรูปแบบหนึ่งเพียงแค่เป็นการผลิตบุคลากรที่ “ถูกค่า” (ธุรกิจ) ต้องตัดสินใจซื้อสินค้า (บุคลากร) ที่มีคุณภาพ และตรงความต้องการ โดยมีแบรนด์สินค้า (สถาบัน) เป็นสิ่งที่การันตีคุณภาพเหล่านั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพของเว็บไซต์เพื่ออันดับที่ดีบน Webometrics ก็เปรียบเสมือนการทำ Search Engine Marketing บนกลยุทธ์ Inbound Marketing รูปแบบหนึ่งเช่นกัน เพื่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อแบรนด์สินค้า หรือชื่อสถาบันการศึกษานั้นเอง (บัญญัติ พูนสวัสดิ์, 2558)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นได้ว่าการจัดอันดับของ Webometrics จึงนับเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่จะสามารถบ่งบอกขีดความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้โดยมีรายละเอียดของ Webometrics ดังนี้

5.1 ประวัติความเป็นมา

การจัดอันดับของ Webometrics หรือ Webometrics Ranking of World Universities มีจุดเริ่มต้นมาจากการริเริ่มของห้องปฏิบัติการ Cybermetrics ซึ่งเป็นกลุ่มวิจัยภายใต้ Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) ซึ่งเป็นหน่วยงานวิจัยสาธารณะที่ใหญ่ที่สุดตั้งอยู่ ณ กรุงแมดริด ประเทศสเปน เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ปี ค.ศ. 2004 มีเว็บไซต์อยู่ที่ <http://www.webometrics.info> นักวิจัยที่มีบทบาทสำคัญคือ Isidro F. Aguillo (Webometrics, 2019; รุจเรชา วิทยาทนิกุล, 2553)

ห้องปฏิบัติการ Cybermetrics ได้พัฒนาการศึกษาเชิงปริมาณบนเว็บไซต์วิชาการตั้งในช่วงกลางปี 1990 ซึ่งตัวบ่งชี้แรกถูกนำเสนอในระหว่างการประชุม EASST / 4S ใน Bielefeld ปี 1996 และการรวบรวมข้อมูลเว็บจากมหาวิทยาลัยในยุโรปเริ่มต้นในปี 1999 ได้รับการสนับสนุนโดยโครงการ EICSTES ที่ได้รับทุนจากสหภาพยุโรป ความพยายามเหล่านี้เป็นการติดตามผลการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ที่เริ่มขึ้นในปี 1994 ซึ่งได้ถูกนำเสนอในการประชุมของสมาคมระหว่างประเทศเพื่อการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (the International Society for Scientometrics and Informetrics: ISSI,

1995-2011) และการประชุมระหว่างประเทศเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (STI-ENID) 2539-2555) และตีพิมพ์ในวารสารที่ได้รับการยอมรับ (วารสารสารสนเทศ, วารสารของสังคมอเมริกันสำหรับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ, Scientometrics, วารสารวิทยาศาสตร์สารสนเทศ, การประมวลผลและการจัดการข้อมูล, การประเมินผลงานวิจัยและอื่นๆ) ในปี 1997 ได้เริ่มเผยแพร่วารสารวิชาการแบบ Peer Review ที่เปิดให้เข้าถึงได้จากทางออนไลน์ โดยยึดหลักการในการเผยแพร่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ Webometrics (Webometrics, 2019)

ต่อมาในปี 2003 หลังจากการประกาศการจัดอันดับของ Shanghai Jiatong University ซึ่งเป็นการจัดอันดับทางวิชาการของมหาวิทยาลัยโลก (ARWU) Webometrics จึงตัดสินใจที่จะใช้นวัตกรรมหลักที่เสนอโดย Liu และคณะ การจัดอันดับจะถูกสร้างขึ้นจากข้อมูลเว็บที่เปิดเผยต่อสาธารณชนรวมตัวแปรเข้ากับตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นและครอบคลุมทั่วโลกอย่างแท้จริง ฉบับพิมพ์ครั้งแรกได้รับการตีพิมพ์ในปี 2004 และหลังจากนั้นในปี 2006 ได้มีการเผยแพร่ผลการจัดอันดับปีละ 2 ครั้งเป็นต้นมา และหลังจากปี 2008 ยังได้รวมไปถึงการจัดอันดับของศูนย์วิจัย โรงพยาบาล คลังสินค้า และโรงเรียนธุรกิจด้วย (Webometric, 2019)

5.2 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์แรกเริ่มของการจัดอันดับ เป็นไปเพื่อการประชาสัมพันธ์การเผยแพร่เว็บไซต์และสนับสนุนการเปิดให้เข้าถึงข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีผลงานตีพิมพ์ทางวิทยาศาสตร์และแหล่งความรู้อื่นๆ เป็นเป้าหมายหลัก อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดของเว็บไซต่นั้นมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการจัดอันดับด้วย เนื่องจากไม่ได้ยึดจำนวนผู้เข้าถึงหน้าเว็บไซต์แต่พิจารณาจากผลการดำเนินงานทั่วโลกและการความโปร่งใสของสถาบันอุดมศึกษาด้วย

เมื่อการจัดอันดับอื่น ๆ มุ่งเน้นที่ประเด็นที่เกี่ยวข้องเพียงไม่กี่รายการ อาทิ ผลการวิจัยตัวชี้วัดที่อิงตามเว็บไซต์จะสะท้อนภาพรวมได้ดีขึ้น เนื่องจากกิจกรรมของอาจารย์และนักวิจัยจำนวนมากแสดงโดยการปรากฏตัวทางเว็บไซต์ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าเฉพาะส่วนที่เป็นทางการ (บทความ และวารสารทางวิชาการ) แต่ยังหมายรวมถึงส่วนที่เป็นองค์ความรู้ที่ไม่ได้อยู่ในแหล่งเหล่านั้น เช่นการสนทนาทางวิชาการ ซึ่งการเผยแพร่ทางเว็บไซต่นั้นประหยัดกว่า และสามารถรักษาระดับมาตรฐานของการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ ซึ่งยังรวมไปถึงการเข้าถึงผู้เข้าชมได้มากขึ้น นำเสนอข้อมูลทางวิชาการ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไปยังนักวิจัยและสถาบันต่างๆ ในประเทศกำลังพัฒนา และโลกที่สามได้ง่ายกว่าอีกด้วย

การจัดอันดับของ Webometrics มีความครอบคลุมมากกว่าการจัดอันดับอื่น ๆ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญบนผลการวิจัยเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมไปถึงตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพในระดับสากลของนักวิชาการและสถาบันวิจัยทั่วโลก

Webometrics มีความพยายามที่จะกระตุ้นให้ทั้งนักวิจัยและสถาบันวิจัยได้แสดงกิจกรรมต่างๆ ผ่านเว็บไซต์ หากประสิทธิภาพการทำงานของเว็บไซต์ของสถาบันนั้นต่ำกว่าความคาดหวัง

ตามความเป็นเลิศทางวิชาการ สถาบันนั้นจำเป็นต้องทบทวนนโยบายเกี่ยวกับการเผยแพร่ข้อมูลเพื่อส่งเสริมทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า Webometrics มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูล และองค์ความรู้ ตลอดงานวิจัยบนเครือข่ายออนไลน์ เพื่อให้การเข้าถึงองค์ความรู้เหล่านั้นเป็นไปได้อย่างกว้างขวางและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5.3 การจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของโลก ของ Webometrics ปี 2019

การจัดอันดับ Webometrics Ranking of World Universities จะมีการประกาศผลการจัดอันดับสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกปีละ 2 ครั้ง คือ ช่วงเดือนมกราคมและเดือนกรกฎาคมของทุกปี เพื่อวัดผลงานทางวิชาการที่มีการเผยแพร่บนอินเทอร์เน็ต นอกเหนือจากผลงานที่มีการตีพิมพ์ลงในวารสารต่าง ๆ โดยเป็นการวัดความสามารถในการเป็น มหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ (E-university) (Campus Star, 2562; Webometrics, 2019) โดยมีเกณฑ์การประเมินเพื่อจัดอันดับประกอบด้วย

(1) Presence คือ จำนวนการแสดงผลของ webdomain หลักของสถาบันการศึกษา ซึ่งจะรวมถึงโดเมนย่อยทั้งหมดที่สืบค้นได้จาก Google คิดค่าน้ำหนักเป็น ร้อยละ 5

(2) Visibility คือ จำนวนการมองเห็นเครือข่ายภายนอกที่มีต้นกำเนิดย้อนกลับไปยังสถาบันการศึกษาหน้าเว็บที่สืบค้นได้จาก Ahrefs, Majestic คิดค่าน้ำหนักเป็น ร้อยละ 50

(3) Transparency (or Openess) คือ จำนวนการอ้างอิงจากนักเขียนยอดนิยมตามแหล่งที่มา การจัดอันดับใส่สำหรับข้อมูลเพิ่มเติมสืบค้นได้จาก Google Scholar, Citations, Citations คิดค่าน้ำหนักเป็น ร้อยละ 10

(4) Excellence (or Scholar) คือ จำนวนบทความวิชาการและการอ้างอิงบทความทางวิชาการสืบค้นได้จาก Scimago คิดค่าน้ำหนักเป็น ร้อยละ 35

โดยในปี 2019 หรือ 2562 ในการประกาศผลการจัดอันดับเมื่อเดือน กรกฎาคม 2562 ได้มีสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ทั้งสิ้น 178 แห่ง โดยจะแสดง 10 อันดับแรก ของสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละประเภท ดังต่อไปนี้ (Campus Star, 2562; Webometrics, 2019)

(1) สถาบันอุดมศึกษาไทยรวมทุกกลุ่ม 10 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อันดับที่ 536 ของโลก)

อันดับที่ 2 มหาวิทยาลัยมหิดล (อันดับที่ 633 ของโลก)

อันดับที่ 3 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (อันดับที่ 749 ของโลก)

อันดับที่ 4 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (อันดับที่ 792 ของโลก)

อันดับที่ 5 มหาวิทยาลัยขอนแก่น (อันดับที่ 911 ของโลก)

อันดับที่ 6 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (อันดับที่ 1148 ของโลก)

อันดับที่ 7 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (อันดับที่ 1158 ของโลก)

อันดับที่ 8 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (อันดับที่ 1193 ของโลก)

อันดับที่ 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (อันดับที่ 1222 ของโลก)

อันดับที่ 10 มหาวิทยาลัยนเรศวร (อันดับที่ 1273 ของโลก)

(2) มหาวิทยาลัยกลุ่มราชภัฏ 10 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (อันดับที่ 19 ของไทย และอันดับที่ 2477 ของโลก)

อันดับที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม (อันดับที่ 25 ของไทย และอันดับที่ 3332 ของโลก)

อันดับที่ 3 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (อันดับที่ 32 ของไทย และอันดับที่ 4292 ของโลก)

อันดับที่ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี (อันดับที่ 34 ของไทย และอันดับที่ 4585 ของโลก)

อันดับที่ 5 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (อันดับที่ 37 ของไทย และอันดับที่ 4617 ของโลก)

อันดับที่ 6 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (อันดับที่ 41 ของไทย และอันดับที่ 4890 ของโลก)

อันดับที่ 7 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (อันดับที่ 42 ของไทย และอันดับที่ 4968 ของโลก)

อันดับที่ 8 มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (อันดับที่ 46 ของไทย และอันดับที่ 5258 ของโลก)

อันดับที่ 9 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา (อันดับที่ 49 ของไทย และอันดับที่ 5618 ของโลก)

อันดับที่ 10 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (อันดับที่ 54 ของไทย และอันดับที่ 6360 ของโลก)

(3) มหาวิทยาลัยกลุ่มเทคโนโลยีราชวมงคล 9 อันดับ ได้แก่

อันดับที่ 1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (อันดับที่ 33 ของไทย และอันดับที่ 4323 ของโลก)

อันดับที่ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (อันดับที่ 39 ของไทย และอันดับที่ 4717 ของโลก)

อันดับที่ 3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (อันดับที่ 40 ของไทย และอันดับที่ 4798 ของโลก)

อันดับที่ 4 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (อันดับที่ 45 ของไทย และอันดับที่ 5213 ของโลก)

อันดับที่ 5 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (อันดับที่ 50 ของไทย และอันดับที่ 5747 ของโลก)

อันดับที่ 6 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ (อันดับที่ 51 ของไทย และอันดับที่ 5834 ของโลก)

อันดับที่ 7 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ (อันดับที่ 53 ของไทย และอันดับที่ 6218 ของโลก)

อันดับที่ 8 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ (อันดับที่ 56 ของไทย และอันดับที่ 6441 ของโลก)

อันดับที่ 9 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก (อันดับที่ 83 ของไทย และอันดับที่ 8829 ของโลก)

(4) มหาวิทยาลัยกลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชน 10 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (อันดับที่ 20 ของไทย และอันดับที่ 2732 ของโลก)

อันดับที่ 2 มหาวิทยาลัยรังสิต (อันดับที่ 23 ของไทย และอันดับที่ 2836 ของโลก)

อันดับที่ 3 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร (อันดับที่ 26 ของไทย และอันดับที่ 3571 ของโลก)

อันดับที่ 4 มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (อันดับที่ 28 ของไทย และอันดับที่ 3892 ของโลก)

อันดับที่ 5 มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (อันดับที่ 30 ของไทย และอันดับที่ 3940 ของโลก)

อันดับที่ 6 มหาวิทยาลัยศรีปทุม (อันดับที่ 38 ของไทย และอันดับที่ 4629 ของโลก)

อันดับที่ 7 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (อันดับที่ 44 ของไทย และอันดับที่ 5165 ของโลก)

อันดับที่ 8 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ (อันดับที่ 48 ของไทย และอันดับที่ 5562 ของโลก)

อันดับที่ 9 มหาวิทยาลัยพายัพ (อันดับที่ 52 ของไทย และอันดับที่ 6187 ของโลก)

อันดับที่ 10 มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต (อันดับที่ 57 ของไทย และอันดับที่ 6527 ของโลก)

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมจินตนา จิรายุกุล (2554) ได้ศึกษา การนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชนมีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาและปัจจัยเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน (2) เพื่อวิเคราะห์ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน (3) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน และ (4) เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิธีดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

(1) ขั้นการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาและปัจจัยเงื่อนไขของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน โดยการศึกษาเอกสาร และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

(2) ขั้นการวิเคราะห์ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชนในพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกรณีศึกษา โดยการสำรวจข้อมูลความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชนและความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของครัวเรือน

(3) ขั้นวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน 6 กิจกรรม คือ การผลิต การบริโภค การตลาด การลงทุน การออมและสวัสดิการ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

(4) ขั้นการนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน วิเคราะห์ข้อมูลโดย SWOT analysis ยกร่างยุทธศาสตร์และตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน ตามกรอบภารกิจ 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคมและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีนโยบายเป็นไปตามปรัชญาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การวิจัยและบริการทางวิชาการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและสนองโครงการพระราชดำริ มีการจัดกิจกรรมและมีเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน สถาบันการศึกษาและองค์กรในท้องถิ่น ปัจจัยส่งเสริม ปัจจัยภายใน ความพร้อมของสถานที่ อุปกรณ์ บุคลากรและการส่งเสริมของผู้บริหาร ปัจจัยภายนอก มีความใกล้ชิดชุมชน มีเครือข่ายความร่วมมือ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค อาทิเช่น งบประมาณจำกัด คณาจารย์มีภาระงานสอนมาก และขั้นตอนระบบการทำงานไม่เอื้อลงพื้นที่ชุมชน

ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชนที่เป็นกรณีศึกษา พบว่า ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจระดับชุมชน เมืองครุฑชุมชน กลุ่มผู้ผลิตชุมชนที่ผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชน กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภาศิเครือข่ายการพัฒนาและการจัดทำแผนชุมชนระดับดี ระดับครัวเรือน มีสัมมาชีพ การว่างงานต่ำ รายได้มากกว่ารายจ่าย มีความเหลื่อมล้ำของรายได้ในชุมชนเมืองและชุมชนกึ่งเมืองมากกว่าชุมชนชนบทที่ยึดแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและชุมชนที่เป็นกลุ่มอนุรักษ์

กระบวนการเรียนรู้กิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน พบว่า ด้านการผลิต เมืองครุฑภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิต มีกิจกรรมการเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีฐานการเรียนรู้ทั้งในชุมชนและภายนอกชุมชน ด้านการบริโภคมีกระบวนการเรียนรู้การบริโภคตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้านการตลาดเมืองครุฑภูมิปัญญาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน ขาดองค์ความรู้ในการวางแผนการตลาดและช่องทางการตลาด ด้านการลงทุนขาดองค์ความรู้ในการลงทุนสู่วิสาหกิจชุมชน/ธุรกิจชุมชนก้าวหน้า การออมมีกระบวนการเรียนรู้การออมโดยกลุ่มออมทรัพย์ในชุมชน การศึกษาเรียนรู้และการดูงาน

ด้านสวัสดิการมีกระบวนการเรียนรู้ต่อยอดจากกลุ่มออมทรัพย์และการจัดสวัสดิการของภาครัฐ การนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 5 ยุทธศาสตร์คือ 1) ยกระดับความเข้มแข็งของเครือข่ายความร่วมมือในท้องถิ่นเพื่อการผลิตบัณฑิตป้อนระบบเศรษฐกิจชุมชน 2) พลิกโฉมการวิจัยสู่การวิจัยเชิงพื้นที่เพื่อเสริมสร้างชุมชนเศรษฐกิจเข้มแข็ง 3) การเชื่อมงานบริการวิชาการกับองค์ความรู้และนวัตกรรมจากการวิจัยสู่การริเริ่มทางเศรษฐกิจของชุมชน 4) การจัดการความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของท้องถิ่นที่มีศักยภาพเชิงเศรษฐกิจ 5) เปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหารจัดการระดับท้องถิ่นมุ่งเสริมสร้างชุมชนเศรษฐกิจเข้มแข็ง

นิภาภรณ์ คำเจริญ (2556) ได้ศึกษา อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพ และปัญหาของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอดีตและปัจจุบัน 2) ประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) สร้างภาพอนาคตการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า และ 4) นำเสนอกกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสู่อนาคตภาพ

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

4) แบบสอบถามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต และความต้องการบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สาระ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ภาพอนาคต โดยใช้วิธีการสร้างภาพอนาคต และวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยการใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix และนำผลการวิเคราะห์ มากำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการคณะ ครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า

ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพของการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ จะแสดงออกมาในรูปแบบของวิทยาลัยครูเชิงสร้างสรรค์ ประกอบไปด้วยการบริหารจัดการใน 4 ด้าน คือ

1) ด้านโครงสร้าง ประกอบไปด้วยการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ มาช่วยในการบริหารจัดการ เช่น การบริหารแบบ CEO การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล พหุวัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย

2) ด้านกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยการนำเอาเศรษฐกิจสีเขียวและสร้างสรรค์ และการพัฒนาสีเขียวมาช่วยในการผลักดันการทำงาน โดยจะเน้นกลยุทธ์การทำงานที่คำนึงถึงการอยู่ร่วมกับชุมชนเป็นหลัก

3) ด้านระบบ ประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และมีการนำระบบการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยมาใช้เพื่อส่งเสริมการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

4) ด้านบุคลากร บุคลากรของคณะครุศาสตร์จะต้องเป็นบุคลากรที่เก่งใน 5 ด้านหลัก ๆ คือ เก่งวิจัย เก่งสอน เก่งวิชาการ เก่งการบริหาร และเก่งความเป็นครู

นอกจากนี้ยังมียุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนคณะครุศาสตร์สู่อนาคตภาพ ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ 4 ด้านคือ

1) ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของคณะ

2) ด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานของคณะ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำกลยุทธ์

3) ด้านระบบ ประกอบด้วยกลยุทธ์การส่งเสริมด้านหลักสูตรและระบบการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ การส่งเสริมด้านคุณภาพบัณฑิต และการส่งเสริมด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

4) ด้านบุคลากร ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ปาดณจิตร สุกุลมัลย์ และคณะ (2561) ได้ศึกษา อนาคตภาพมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 – 2566) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 – 2566) มีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาภาพปัจจุบัน เหตุการณ์ และแนวโน้มที่เกิดขึ้น 2) การศึกษาผลกระทบของ เหตุการณ์ และแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นกับภาพอนาคตภาพมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า 3) การศึกษาภาพอนาคตทางเลือกของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า และ 4) การนำเสนอนโยบาย ยุทธศาสตร์ และ แผนการดำเนินงานตามพันธกิจที่ นำไปสู่ภาพอนาคตทางเลือกของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในอดีตจวบจนปัจจุบัน ได้แก่ ผู้บริหาร คณาจารย์ ศิษย์เก่า นิสิตปัจจุบัน และผู้ใช้บัณฑิต จำนวน 22 รูป/คน ผู้เชี่ยวชาญหรือ นักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 3 รูป/ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีพันธกิจ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการผลิตบัณฑิต 2) ด้านการวิจัยและพัฒนา 3) ด้านการ บริการวิชาการแก่สังคม และ 4) ด้านการทํานุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม

เหตุการณ์และแนวโน้มที่สำคัญที่สุดที่อาจส่งผลการดำเนินงาน มีจำนวน 5 เหตุการณ์และแนวโน้ม เหตุการณ์เหล่านี้ อาจ ส่งผลกระทบทำให้เกิดเหตุการณ์อื่นๆ ติดตามมาในระดับที่ 1 จำนวน 18 เหตุการณ์ และ ผลกระทบระดับที่ 2 จำนวน 55 เหตุการณ์ เมื่อนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องคงเหลือ 28 เหตุการณ์ และเมื่อวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ของเหตุการณ์ ปรากฏว่า ภาพอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมดในปี พ.ศ. 2566 มีจำนวน 5 ภาพ เมื่อนำภาพที่มีโอกาสในการเกิดสูงและระดับของผลกระทบปานกลาง มาสร้างภาพอนาคตเชิงตรรกะโดยอาศัยปัจจัยภายนอกที่มีแรงขับสูงคือ การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน ทำให้ได้ภาพอนาคต ทางเลือกของภาพมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2577 – 2566) มีจำนวน 4 ภาพ ภาพอนาคตทางเลือกที่ควรเร่งรัดให้เกิด คือ ภาพอนาคตที่ 2 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก และมีความสามารถในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนสูง ข้อเสนอเชิงนโยบายมี 3 ประการ คือ 1) การเร่งสร้างผลผลิตและบริการวิชาการแก่สังคมที่นำ ชื่อเสียงมาสู่มหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาความสามารถในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนที่ไม่ ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีมากนัก 2) การขยายการพัฒนาเทคโนโลยีการศึกษา เพื่อป้องกันการมี เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการศึกษาน้อย และสามารถขยายขอบเขตการจัดการศึกษาและการ บริการวิชาการแก่สังคมให้ กว้างขวางมากยิ่งขึ้น และ 3) การขยายการจัดการศึกษาด้วย เทคโนโลยีการศึกษาขั้นสูง เพื่อขยายขอบเขตการบริการการศึกษาให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ด้วยการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีมาก

จันทร์ชัย ถวิลพิพัฒน์กุล (2558) ได้ศึกษานาตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาอนาคต ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ

1) วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษาภาคสนาม 3 กรณีศึกษาที่ดีโดยการศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน

2) พัฒนานาตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR ด้วยการศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 44 คน

3) ศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการสนทนากลุ่มจำนวน 10 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งสิ้น 63 คน

ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย

1) แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

2) องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ

3) แนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ

4) กระบวนการของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ

5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ ซึ่งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถนำไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยเริ่มจากการตระหนักถึงความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของ 6 องค์ประกอบหลัก อันได้แก่ หลักการโครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา อารมณ์) รวมทั้งองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทุกองค์ประกอบต่างอิงอาศัย เชื่อมโยง และส่งผลซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่องค์กรสุขภาวะที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม มีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีความในการพัฒนาตนเอง และการจัดการตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลทั้งในระดับบุคคล องค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

ยุวลักษณ์ เส้นหวาน (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ตามยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พัฒนารูปแบบและนำเสนอกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้เทคนิควงล้ออนาคต (Future Wheels)

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย

1) การสอบถามโดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างประชากรที่มีลักษณะต่างกัน 50/50 มีความคลาดเคลื่อนจากการสุ่ม 5% ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% กับผู้บริหารและอาจารย์ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 369 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 109 คน อาจารย์จำนวน 260 คน

2) การสัมภาษณ์ ผู้บริหาร จำนวน 27 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

3) การจัดประชุมจัดทำวงล้ออนาคต ผู้บริหารและอาจารย์ จำนวน 19 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 12 คน อาจารย์ จำนวน 7 คน

4) การประเมินร่างรูปแบบและกลไกฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 16 คน

5) การจัดประชุมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม เทคนิควงล้ออนาคต แบบประเมินร่างรูปแบบและกลไกฯ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี Modified Priority Needs Index (PNI Modified) และสถิติทดสอบที (T-Test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ยุทธศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา 8 ยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับอุดมศึกษา รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553)

2. การบริหารจัดการทุกด้านของระดับการปฏิบัติปัจจุบันและการปฏิบัติที่พึงประสงค์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และอันดับความสำคัญของผลการประเมินความต้องการจำเป็น อันดับแรก คือ การบริหารงานวิจัย อันดับที่สอง คือ การบริหารนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอันดับที่สาม คือ การบริหารจัดการทรัพยากร

3. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วยการบริหาร 8 ด้าน ได้แก่

- 1) ระบบการบริหารและโครงสร้างสถาบันการพลศึกษา
- 2) การบริหารจัดการทรัพยากร
- 3) การบริหารงานวิชาการและกิจกรรมพัฒนานักศึกษา
- 4) การบริหารงานวิจัย
- 5) การบริหารนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 6) การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 7) การบริหารคุณภาพการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา
- 8) การพัฒนาการศึกษา

4. กลไกในการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 8 วงล้อ 38 กลไก ได้แก่ วงล้อที่หนึ่ง 7 กลไก วงล้อที่สอง 3 กลไก วงล้อที่สาม 7 กลไก วงล้อที่สี่ 4 กลไก วงล้อที่ห้า 4 กลไก วงล้อที่หก 2 กลไก วงล้อที่เจ็ด 2 กลไก วงล้อที่แปด 9 กลไก

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน (2) ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต และ (3) นำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยดังนี้

วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ทั้งนี้ งานวิจัยนี้มีส่วนสำคัญที่เน้นการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ซึ่งเอกสารที่ใช้เป็นฐานในการศึกษาและวิเคราะห์ จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แผนยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่

1. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547
2. ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี

(พ.ศ.2560 – 2579)

โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ในการวิจัยประกอบด้วย

1. ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง
 - 1.1 ผู้บริหาร คือ ผู้บริหารระดับอธิการบดี หรือผู้แทนที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง
 - 1.2 คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 38 แห่ง
 2. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน การทำวิจัยด้านการอุดมศึกษา เป็นที่รู้จักและยอมรับในวงการอุดมศึกษา
 3. ผู้นำชุมชนและผู้มีบัณฑิต
 - 3.1 ผู้นำชุมชน คือ นายกเทศมนตรี หรือ ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

3.2 ผู้ใช้บัณฑิต คือ ผู้ประกอบการ หรือ ผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่เป็นนายจ้าง หรือ ผู้บังคับบัญชาของบัณฑิตในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย เลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในอันดับที่ 1 จากการจัดอันดับของ Webometric ปี 2019 (Webometric, 2019) ของแต่ละภูมิภาคตามการแบ่งภูมิภาคของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 6 ภูมิภาค คือ เหนือ อีสาน กลาง ใต้ ตะวันตก และกรุงเทพมหานคร ภูมิภาคละ 1 แห่ง รวม 6 แห่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ภาคอีสาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ภาคกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ภาคใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ภาคตะวันตก ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี และ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (Webometric, 2019)

2. กลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และการเลือกแบบสุ่ม (Random Sampling) ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างในข้อ 1 ดังต่อไปนี้

2.1 อธิการบดี หรือผู้แทนที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละ 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกแต่ละ 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบสุ่ม (Random Sampling)

2.3 คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านนโยบายทางการศึกษาและวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอาคารสถานที่ รวมแต่ละ 10 คน ใช้วิธีการเลือกแบบสุ่ม (Random Sampling)

ทั้งนี้ รวมแต่ละ 14 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน

3. กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์โดยเทคนิค EDFR ในรอบที่ 1 จำนวน 27 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างข้อที่ 1

3.3 ผู้บริหารระดับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างข้อที่ 1

3.4 ผู้นำชุมชน 6 คน และผู้ใช้บัณฑิต 6 คน รวมจำนวน 12 คน ใช้วิธีการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยให้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3.2 – 3.4 แนะนำตัวอย่างที่เหมาะสม

4. กลุ่มตัวอย่างจากการสอบถามในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 จำนวน 27 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3

5. กลุ่มตัวอย่างเพื่อการรับรองรูปแบบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสร้างวงล้ออนาคต (Future Wheels) ของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาไทย 27 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3

เกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์การคัดเลือก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย มีเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยเลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในอันดับที่ 1 จากการจัดอันดับของ Webometric ปี 2019 (Webometric, 2019) ของแต่ละภูมิภาคตามการแบ่งภูมิภาคของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 6 ภูมิภาค คือ เหนือ อีสาน กลาง ใต้ ตะวันตก และกรุงเทพมหานคร ภูมิภาคละ 1 แห่ง รวม 6 แห่ง โดยมีรายละเอียดดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ภาคอีสาน ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ภาคกลาง ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ภาคใต้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ภาคตะวันตก ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี และ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา (Webometric, 2019)

2. กลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

2.1 อธิการบดี หรือผู้แทนที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละ 1 คน มีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ ต้องอยู่ในตำแหน่ง หรือรักษาการ หรือปฏิบัติหน้าที่อธิการบดี หรือเป็นผู้แทนอธิการบดีที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้โดยไม่จำกัด เพศ วัย แหล่งพำนัก และประสบการณ์

2.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกแต่ละ 3 คน มีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ ต้องมีสมาชิกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยต้องไม่ได้เป็นคณาจารย์หรือบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ต้องเป็นบุคคลภายนอกที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นสมาชิกสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้โดยไม่จำกัด เพศ วัย แหล่งพำนัก และประสบการณ์

2.3 คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้าน

นโยบายทางการศึกษาและวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอาคารสถานที่ รวมแห่งละ 10 คน มีเกณฑ์การคัดเลือกคือ จะต้องเป็นคณาจารย์ หรือบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ข้างต้น ทั้งนี้โดยไม่จำกัด เพศ วัย แหล่งพำนัก และประสบการณ์

3. กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์โดยเทคนิค EDFR ในรอบที่ 1 จำนวน 27 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา 3 คน มีเกณฑ์ในการคัดเลือกคือ ต้องเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือคณาจารย์ หรือนักวิจัย หรือข้าราชการ หรือนักการเมือง หรือนักวิชาการ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านการอุดมศึกษา ไม่น้อยกว่า 10 ปี และเป็นที่ยอมรับในวงการอุดมศึกษา ทั้งนี้โดยไม่จำกัด เพศ วัย แหล่งพำนัก และประสบการณ์

3.2 ผู้บริหารระดับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างข้อที่ 1 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังข้อที่ 1 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามข้อที่ 2.1 ทั้งนี้โดยไม่จำกัด เพศ วัย แหล่งพำนัก และประสบการณ์

3.3 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างข้อที่ 1 โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกตามข้อที่ 2.2 ทั้งนี้โดยไม่จำกัด เพศ วัย แหล่งพำนัก และประสบการณ์

3.4 ผู้นำชุมชน 6 คน และผู้ใช้บัณฑิต 6 คน รวมจำนวน 12 คน ใช้วิธีการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยให้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3.2 – 3.4 แนะนำตัวอย่างที่เหมาะสม โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ ต้องเป็นบุคคลที่ชุมชนยอมรับและมีบทบาทในการเป็นผู้นำชุมชนในด้านต่างๆ และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการจ้างงาน หรือร่วมงานกับบัณฑิต ทั้งนี้โดยไม่จำกัด เพศ วัย แหล่งพำนัก และประสบการณ์

4. กลุ่มตัวอย่างจากการสอบถามในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 จำนวน 27 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3

5. กลุ่มตัวอย่างเพื่อการรับรองรูปแบบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสร้างวงล้ออนาคต (Future Wheels) ของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาไทย 27 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3

เกณฑ์การคัดออก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย มีเกณฑ์ในการคัดออกคือ กรณีที่มหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความประสงค์จะร่วมการวิจัย หรืออยู่ในพื้นที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยในการทำวิจัย ผู้วิจัยจะใช้วิธีเลือกจากอันดับรองลงมาจากการจัดอันดับของ Webometric ปี 2019 (Webometric, 2019) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาออก เนื่องจาก

อยู่ในพื้นที่เสี่ยงต่อความปลอดภัยในการทำวิจัย และได้คัดเลือกมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีที่อยู่ในอันดับรองลงมาจากการจัดอันดับของ Webometric

2. กลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีเกณฑ์การคัดออกดังนี้

2.1 อธิการบดี หรือผู้แทนที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งละ 1 คน มีเกณฑ์การคัดออก คือ กลุ่มตัวอย่างไม่ยินดีตอบคำถาม หรือ ตอบคำถามไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจะใช้วิธีเลือกอธิการบดี หรือผู้แทนที่มาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในอันดับรองลงมาจากการจัดอันดับของ Webometric ปี 2019 (Webometric, 2019)

2.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกแห่งละ 3 คน มีเกณฑ์การคัดออก คือ กลุ่มตัวอย่างไม่ยินดีตอบคำถาม หรือ ตอบคำถามไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจะใช้วิธีสุ่มเลือกจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยท่านอื่นๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเดียวกัน (ถ้ามี) หรือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในอันดับรองลงมาจากการจัดอันดับของ Webometric ปี 2019 (Webometric, 2019)

2.3 คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่าง ๆ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านนโยบายทางการศึกษาและวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอาคารสถานที่ รวมแห่งละ 10 คน มีเกณฑ์การคัดออก คือ กลุ่มตัวอย่างไม่ยินดีตอบคำถาม หรือ ตอบคำถามไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจะใช้วิธีสุ่มเลือกจากคณาจารย์และบุคลากรท่านอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเดียวกัน (ถ้ามี) หรือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในอันดับรองลงมาจากการจัดอันดับของ Webometric ปี 2019 (Webometric, 2019)

ทั้งนี้ รวมแห่งละ 14 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน

3. กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์โดยเทคนิค EDR ในรอบที่ 1 จำนวน 27 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คน มีเกณฑ์การคัดออก คือ กลุ่มตัวอย่างไม่ยินดีตอบคำถาม หรือ ตอบคำถามไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจะใช้วิธีการเลือกผู้ทรงคุณวุฒิท่านใหม่

3.2 ผู้บริหารระดับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างข้อที่ 1 มีเกณฑ์ในการคัดออกดังข้อ 2.1

3.3 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างข้อที่ 1 มีเกณฑ์ในการคัดออกดังข้อ 2.2

3.4 ผู้นำชุมชน 6 คน และผู้ใช้บัณฑิต 6 คน รวมจำนวน 12 คน ใช้วิธีการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยให้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3.2 – 3.4 แนะนำตัวอย่างที่เหมาะสม มีเกณฑ์การคัดออก คือ กลุ่มตัวอย่างไม่ยินดีตอบคำถาม หรือ ตอบคำถามไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจะใช้วิธีเลือกจากผู้นำชุมชน และผู้ใช้บัณฑิตท่านอื่นในชุมชนเดียวกัน

4. กลุ่มตัวอย่างจากการสอบถามในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 จำนวน 27 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3 มีเกณฑ์ในการคัดออกดังข้อ 3

5. กลุ่มตัวอย่างเพื่อการรับรองรูปแบบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสร้างวงล้ออนาคต (Future Wheels) ของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาไทย 27 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3 มีเกณฑ์ในการคัดออกดังข้อ 3

วิธีการติดต่อและวิธีการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย มีวิธีการติดต่อโดย ส่งจดหมายขอความร่วมมือไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่าง โดยอาจขอให้มีผู้ประสานงานที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในข้อ 2 – 5 เพื่อช่วยในการประสานงานภายใน ทั้งนี้เพื่อให้ถือความสมัครใจของมหาวิทยาลัยราชภัฏและผู้กลุ่มตัวอย่างเป็นหลัก หากมีการตอบรับจึงจะทำการขอเข้าเก็บข้อมูลต่อไป

2. กลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจความคิดเห็นเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างในข้อ 1 ดังต่อไปนี้

2.1 อธิการบดี หรือผู้แทนที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งละ 1 คน

2.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกแห่งละ 3 คน

2.3 คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านนโยบายทางการศึกษาและวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอาคารสถานที่ รวมแห่งละ 10 คน

ใช้วิธีการส่งจดหมายขอความร่วมมือไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏล่วงหน้า ตามข้อที่ 1 หากมีความยินดีในการร่วมการวิจัย และจัดให้มีผู้ประสานงานภายในมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยจะทำจดหมายขอความอนุเคราะห์ร่วมตอบแบบสอบถามไปยังผู้ประสานงานเพื่อให้ส่งต่อยังกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งจัดส่งเอกสารแบบสอบถามทั้งทางแบบเอกสาร หรือแบบออนไลน์ ไปยังผู้ประสานงานเพื่อกระจายให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะให้ระยะเวลากลุ่มตัวอย่างในการตอบคำถามเป็นเวลา 1 – 2 สัปดาห์ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างสามารถจัดสรรเวลาที่สะดวกในการตอบคำถามได้ด้วยตนเอง

3. กลุ่มตัวอย่างจากการสัมภาษณ์โดยเทคนิค EDFR ในรอบที่ 1 จำนวน 27 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2 ผู้บริหารระดับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างข้อที่ 1

3.3 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มตัวอย่างข้อที่ 1

3.4 ผู้นำชุมชน 6 คน และผู้ใช้บัณฑิต 6 คน รวมจำนวน 12 คน ใช้วิธีการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยให้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3.2 – 3.4 แนะนำตัวอย่างที่เหมาะสม

เนื่องจากการสัมภาษณ์รายบุคคล ผ่านการยินยอมจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะขออนุญาตติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ทั้งทางโทรศัพท์ E-mail หรือทางจดหมาย ตามแต่ที่กลุ่มตัวอย่างสะดวก ทั้งนี้ในการสัมภาษณ์สามารถให้กลุ่มตัวอย่างเลือกวิธีการให้สัมภาษณ์ที่ตนเองสะดวกที่สุดได้ โดยกำหนดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการติดต่อนัดหมายล่วงหน้าเพื่อความสะดวกของกลุ่มตัวอย่าง

4. กลุ่มตัวอย่างจากการสอบถามในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 จำนวน 27 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3 มีวิธีการในการติดต่อและเข้าถึงดังข้อ 3

5. กลุ่มตัวอย่างเพื่อการรับรองรูปแบบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสร้างวงล้ออนาคต (Future Wheels) ของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาไทย 27 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 3 มีวิธีการในการติดต่อและเข้าถึงดังข้อ 3

วิธีการพิทักษ์สิทธิ์ ป้องกันความเสี่ยง และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในทุกขั้นตอนการวิจัย มีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามใดที่ไม่พึงตอบ หรือถอนตัวออกจากการเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ตลอดเวลาตามความประสงค์ของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้โดยไม่ต้องแจ้งเหตุผล ซึ่งการถอนตัวออกจากรุ่นตัวอย่างนั้น จะไม่ส่งผลกระทบใดๆ กับกลุ่มตัวอย่าง ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบจากการทำงาน อาทิ การลดเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการประเมินผลงาน และชีวิตส่วนตัว

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐานเพื่อประกอบการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีประเด็นในการวิเคราะห์โดยครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรารถนา และผลลัพธ์ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน และ

2. แบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารระดับอธิการบดี หรือผู้แทนที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ คณาจารย์

และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเป็นคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรารถนา และผลลัพธ์ รวมถึง สภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

ตรวจสอบเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความเป็นปรนัย (objectivity) ตลอดจนความครอบคลุมของข้อคำถาม และความชัดเจนของภาษาและแบบสำรวจรายข้อ (item) ดังนี้

ให้ค่า +1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่ามีความเหมาะสม

ให้ค่า 0 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่ามีความเหมาะสม

ให้ค่า -1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าไม่มีความเหมาะสม

จากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยนำคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อหา ค่า ดัชนีความสอดคล้องจากค่าดัชนี IOC (Index of Consistency) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (สุรพงษ์ คงสัตย์, อธิชาติ ธรรมวงศ์, 2551) โดยในข้อคำถามทั้งสิ้น 150 ข้อ มีคะแนนดัชนีความสอดคล้อง 1 จำนวน 144 ข้อ 0.6 จำนวน 3 ข้อ และ 0.8 จำนวน 3 ข้อ

3. แบบสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา ผู้บริหารระดับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการทำ EDFR รอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้ข้อคำถามครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ 5 ด้าน คือ (1) มาตรฐานการอุดมศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหาร โดยมีทั้งการเปลี่ยนผ่านที่ดี ไม่ดี ควรและไม่ควรเกิดขึ้น

ตรวจสอบเครื่องมือโดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของ การใช้ภาษา

4. แบบสอบถามในการทำ EDFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3 ที่เกี่ยวกับร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questions)

ผู้วิจัยสร้างข้อคำถาม นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อพิจารณาตรวจสอบ จากนั้นนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

5. แบบประเมินความเหมาะสมของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัย ตำรา และบทความเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาไทย พร้อมทั้งศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน โดยครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่น ปรารถนา และผลลัพธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อประกอบการจัดทำแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

2. เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามหรือแบบสำรวจโดยตนเอง ทางไปรษณีย์ และทางออนไลน์

3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหาร โดยแบบสัมภาษณ์ โดยการนัดหมายเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็นการสัมภาษณ์ 2 ลักษณะ คือ การสัมภาษณ์โดยตรง และการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์

4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มด้วยแบบบันทึกข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้เก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาความอึดตัวของข้อมูลและความเหมาะสมของข้อมูลที่จะสามารถตอบคำถามการวิจัยได้

2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงคุณภาพและแบบสัมภาษณ์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในรูปแบบของแบบสอบถาม โดยในส่วนของแบบสอบถามเชิงปริมาณ ใช้วิธีการหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัย

ระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์ แล้วจึงนำผลที่ได้มาสรุปและนำเสนอเป็น อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป

4. วิเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินความเหมาะสมโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์ เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับ อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตและข้อเสนอแนะในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

1) รวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐาน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน รวมถึงบทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรารถนา และผลลัพธ์ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี

2) สำรวจความคิดเห็นของ ผู้บริหารระดับอธิการบดี หรือผู้แทนที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ข้อคำถามครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรารถนา และผลลัพธ์ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี

3) นำผลที่ได้จาก (1) และ (2) มาสังเคราะห์เป็นตารางสรุปสภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน โดยครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรารถนา และผลลัพธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 1

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

1) นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 รวมทั้งจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์สำหรับการทำ EDFR รอบที่ 1

2) การทำ EDRF รอบที่ 1 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา และผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับการสถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต และเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาไทยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ภายใต้ช่วงระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยมีเนื้อหาครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านใน 5 ด้าน คือ (1) บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาและคณาจารย์ (2) การพัฒนาท้องถิ่น (3) การผลิตและพัฒนาครู (4) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหาร โดยข้อคำถามประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรรายณา และผลลัพธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคมการเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ในอนาคต

(2) การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรประกอบด้วย การเปลี่ยนผ่านในด้านใด นอกเหนือจาก 5 ด้าน และแต่ละด้านมีการเปลี่ยนผ่านที่ดี ไม่ดี ควร และไม่ควรเกิดขึ้น อย่างไร

(3) การเปลี่ยนผ่านทางด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาพัฒนากระบวนการดำเนินงานควรเป็นอย่างไร

(4) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเป็นที่พักของชุมชนได้อย่างไร

(5) แนวทางในการเปลี่ยนผ่าน และผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านเป็นอย่างไร

จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์และจัดทำเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ 3

3) การทำ EDRF รอบที่ 2 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questions) ส่งให้ตัวอย่างทั้ง 24 คนตอบ แล้วนำแบบประเมินที่ได้รับกลับมาสังเคราะห์ด้วยวิธี การหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์แล้วจึงนำผลที่ได้มาสรุปและแก้ไข

4) การทำ EDRF รอบที่ 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากข้อ (4) มาเพิ่มตำแหน่งมัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และตำแหน่งที่ตัวอย่างแต่ละคนตอบในแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปด้วยชุดเดิม แล้วส่งให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 30 คนพิจารณาว่า

จะเปลี่ยนหรือยืนยันคำตอบเดิม หากผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันความคิดเห็นเดิมซึ่งแตกต่างจากคนอื่น ก็ให้ใส่เหตุผลประกอบมา จากนั้นผู้วิจัยก็นำแบบประเมินที่ได้รับกลับมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์แล้วจึงนำผลที่ได้มาสรุปและแก้ไข เพื่อสร้างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 3 ตัวอย่างแบบสอบถามในการทำ EDFR รอบที่ 3

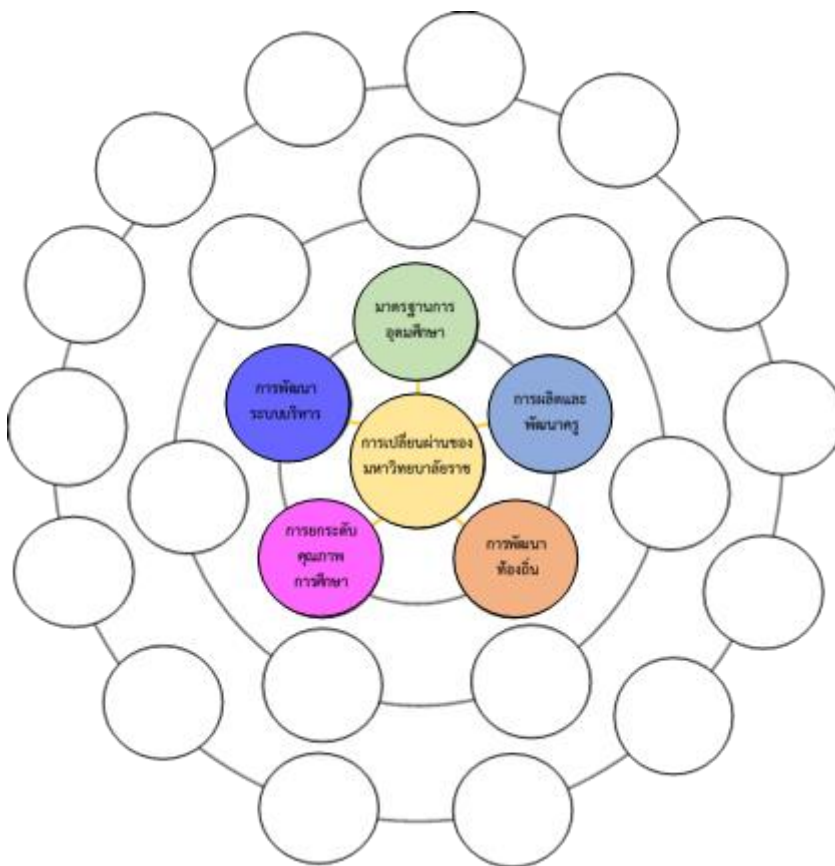
ข้อคำถาม	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
	✦ *	✦				

หมายเหตุ ✦ คือ ค่ามัธยฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

* คือ ตำแหน่งตัวอย่างแต่ละคนตอบในการทำ EDFR รอบที่ 2

✦ คือ ขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

(5) ผู้วิจัยนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาจัดทำเป็นร่างวงล้ออนาคต และร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ เพื่อเป็นเอกสารประกอบการพิจารณาโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีวงล้อศูนย์กลางเป็นประเด็นของการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษา วงล้อในรอบที่ 2 เป็นการเปลี่ยนแปลงใน 5 ด้าน และวงล้อในรอบที่ 3 เป็นต้นไป เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละด้านข้างต้น เมื่อเติมวงล้อจนครบแนวทางแล้ว จึงวาดวงล้อรอบต่อไปเป็นผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านนั้น ๆ ทั้งทางบวกและลบ เพื่อนำร่างวงล้ออนาคตไปประกอบการพิจารณาโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป



แผนภาพที่ 12 ร่างวงล้ออนาคต (Future Wheels)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำร่างล้ออนาคตไปใช้ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

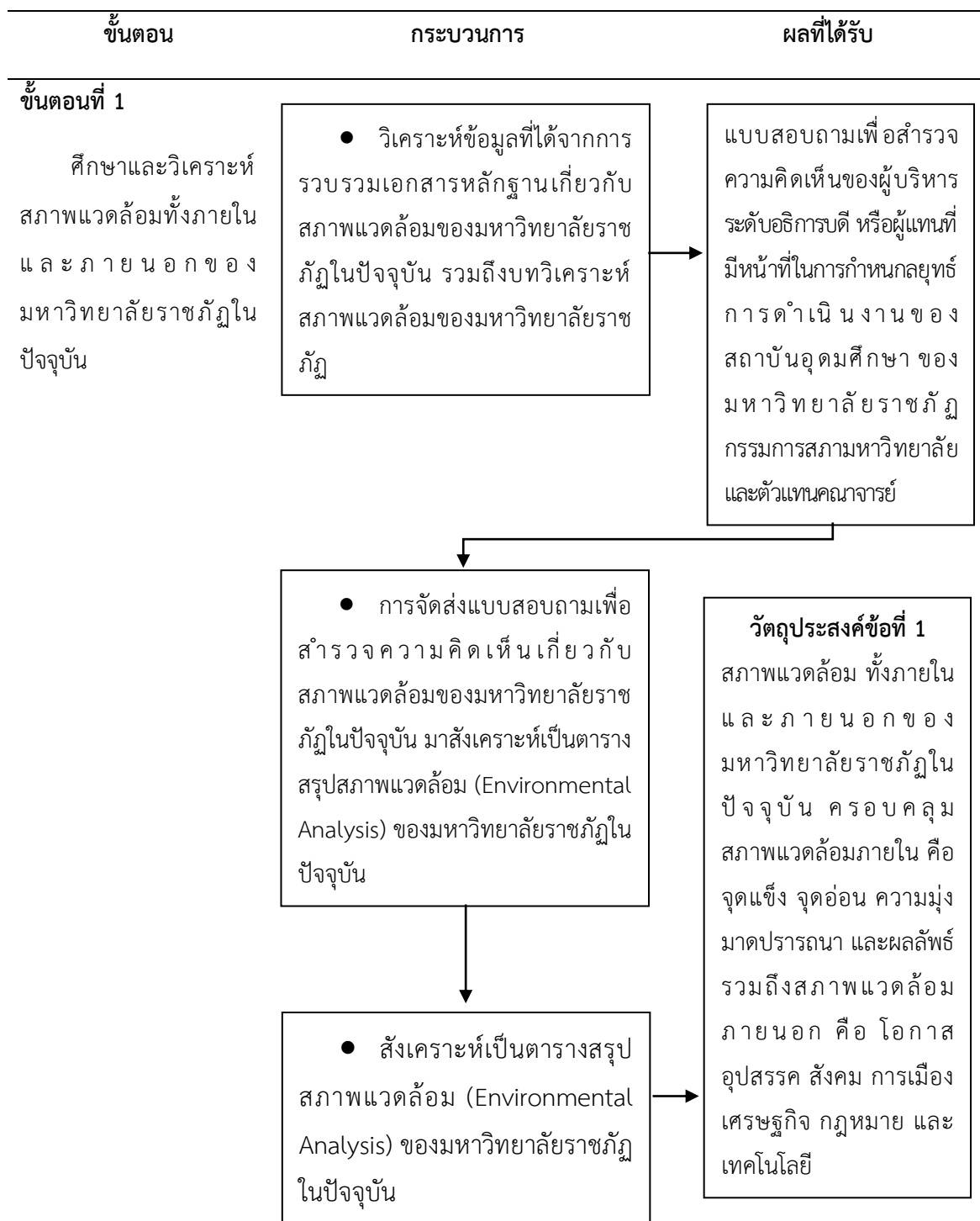
ขั้นตอนการดำเนินการมีดังนี้

- 1) นำร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต และร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นเอกสารประกอบการพิจารณา พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสมของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้
- 2) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมความเห็นและแบบประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและนำมาสังเคราะห์หาประเด็นในการแก้ไขเพิ่มเติม
- 3) ผู้วิจัย สรุป และนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ ในขั้นตอนต่อไป

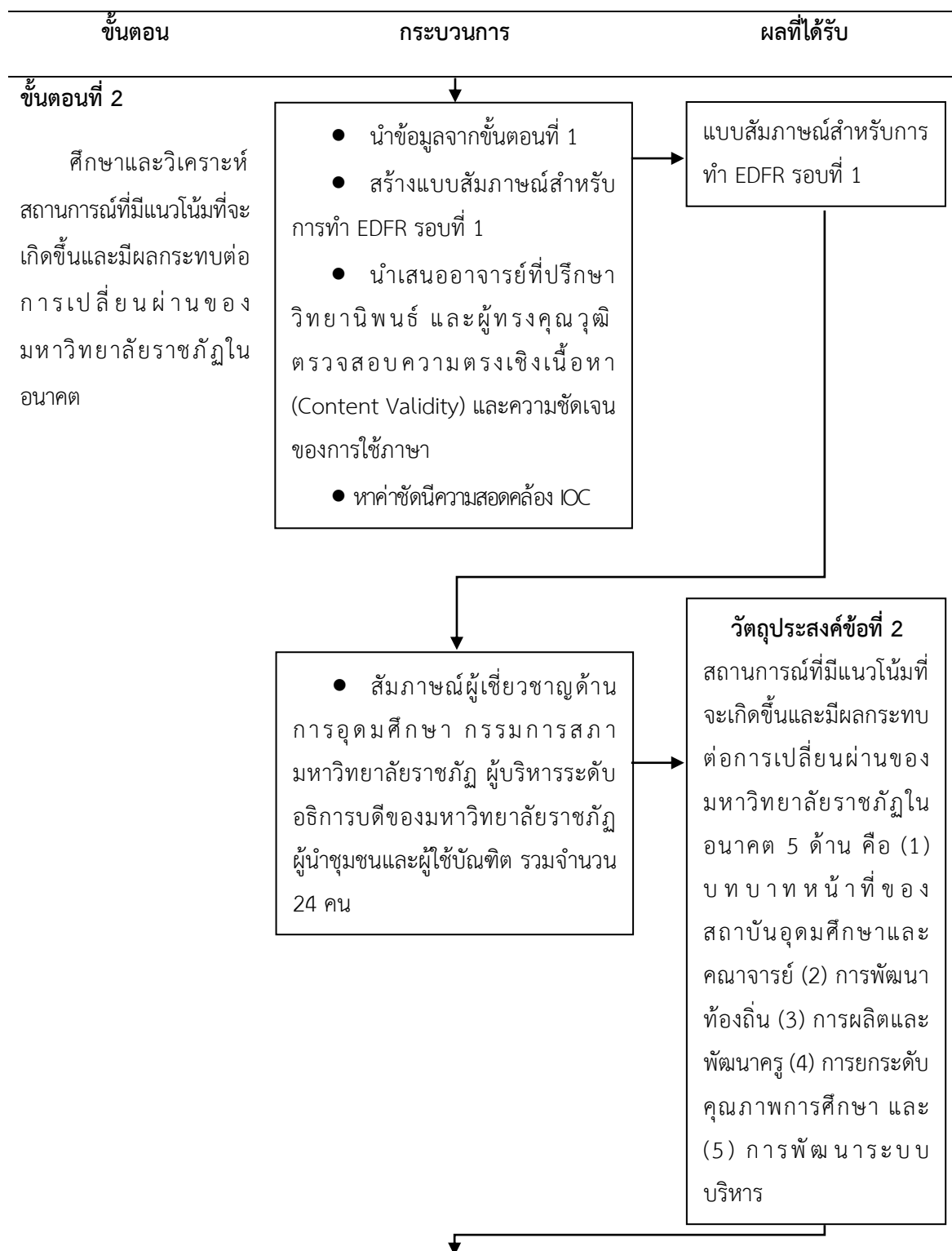
ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากขั้นตอนที่ 3 มาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอเป็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต ที่มีวงล้อศูนย์กลางเป็นประเด็นของการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษา วงล้อในรอบที่ 2 เป็นการเปลี่ยนแปลงใน 5 ด้าน และวงล้อในรอบที่ 3, 4, 5,... เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละด้านข้างต้น หลังจากนั้นจะเป็นวงล้อที่แสดงถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว และนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ต่อไป

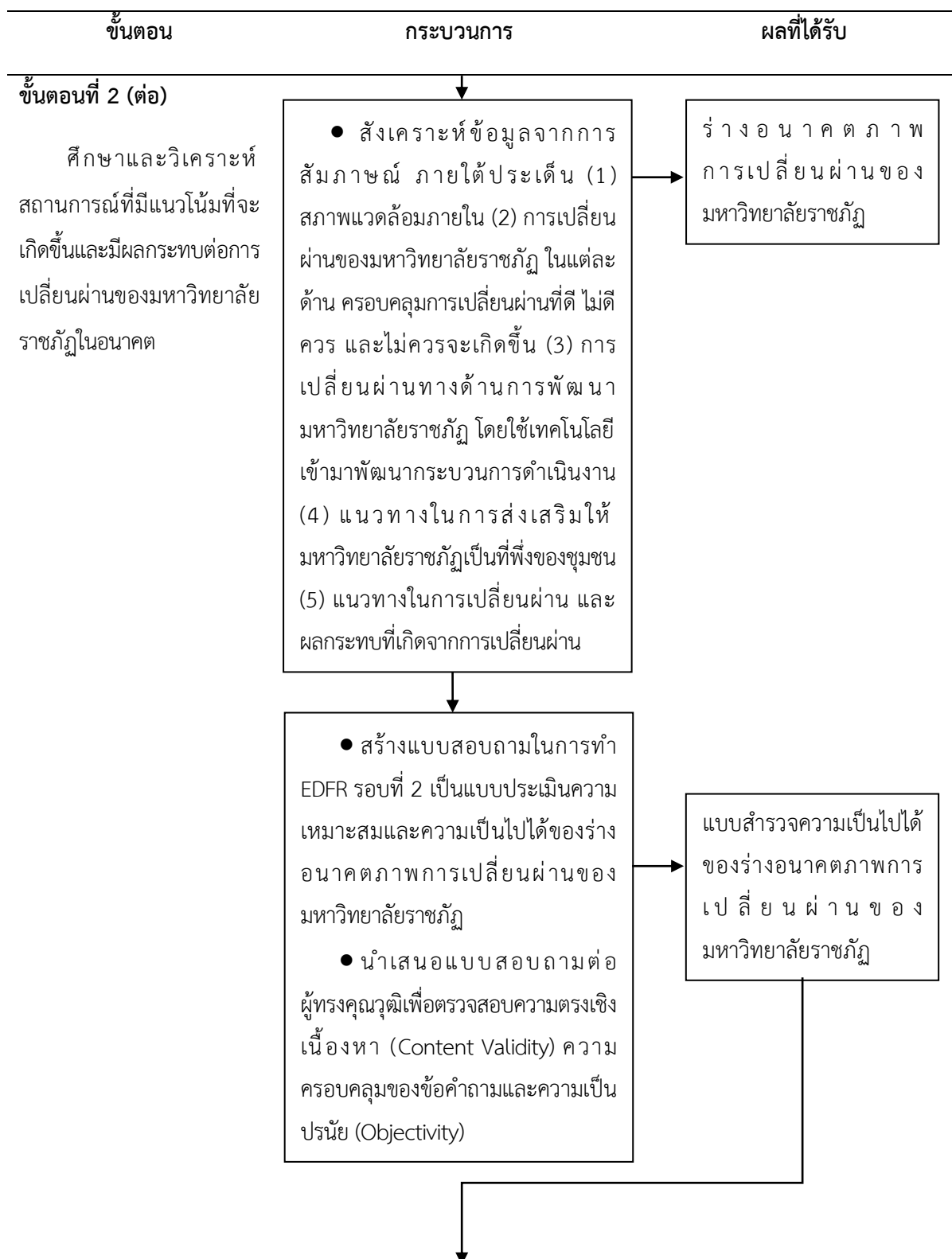
แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



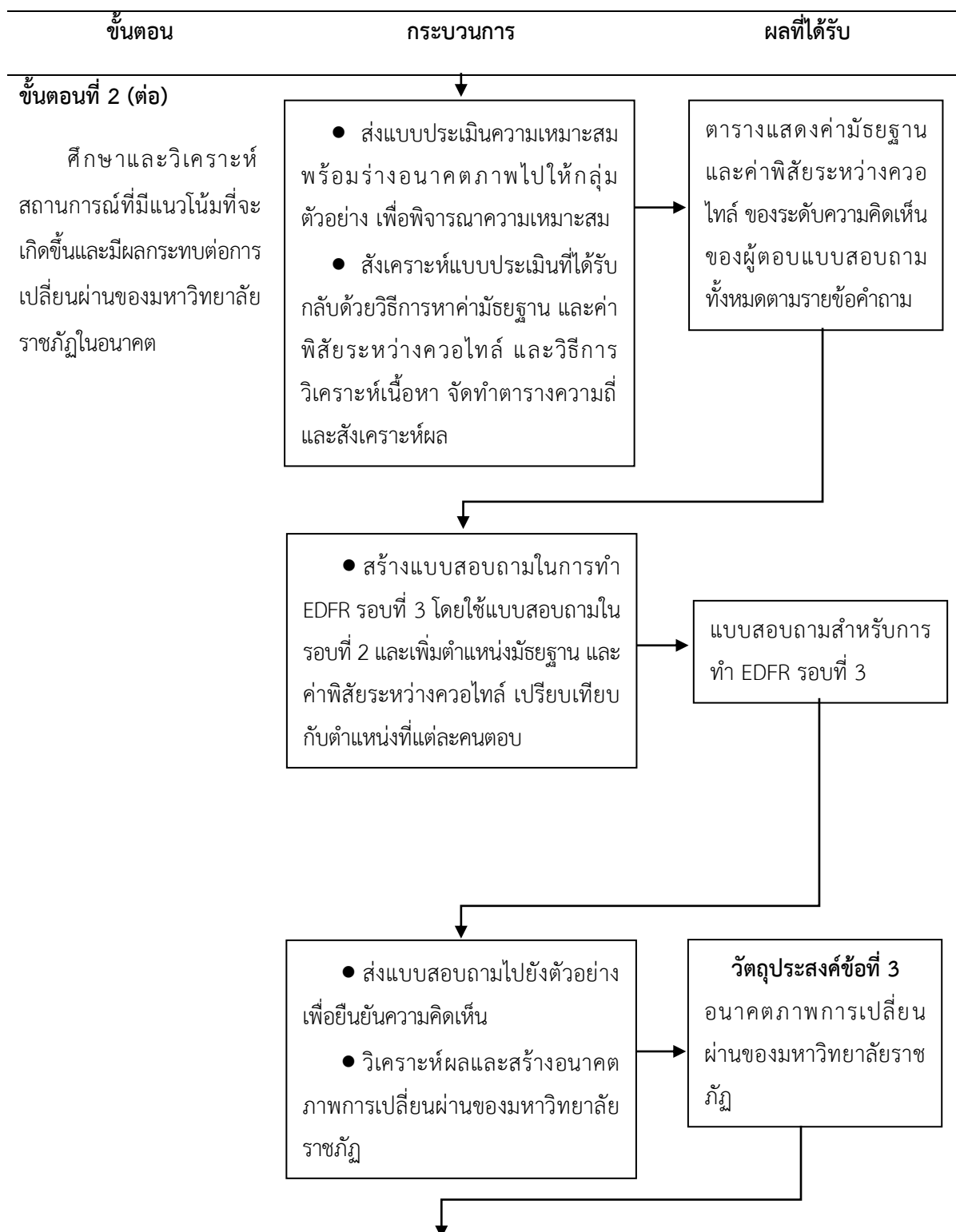
แผนภูมิที่ 1 (ต่อ) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



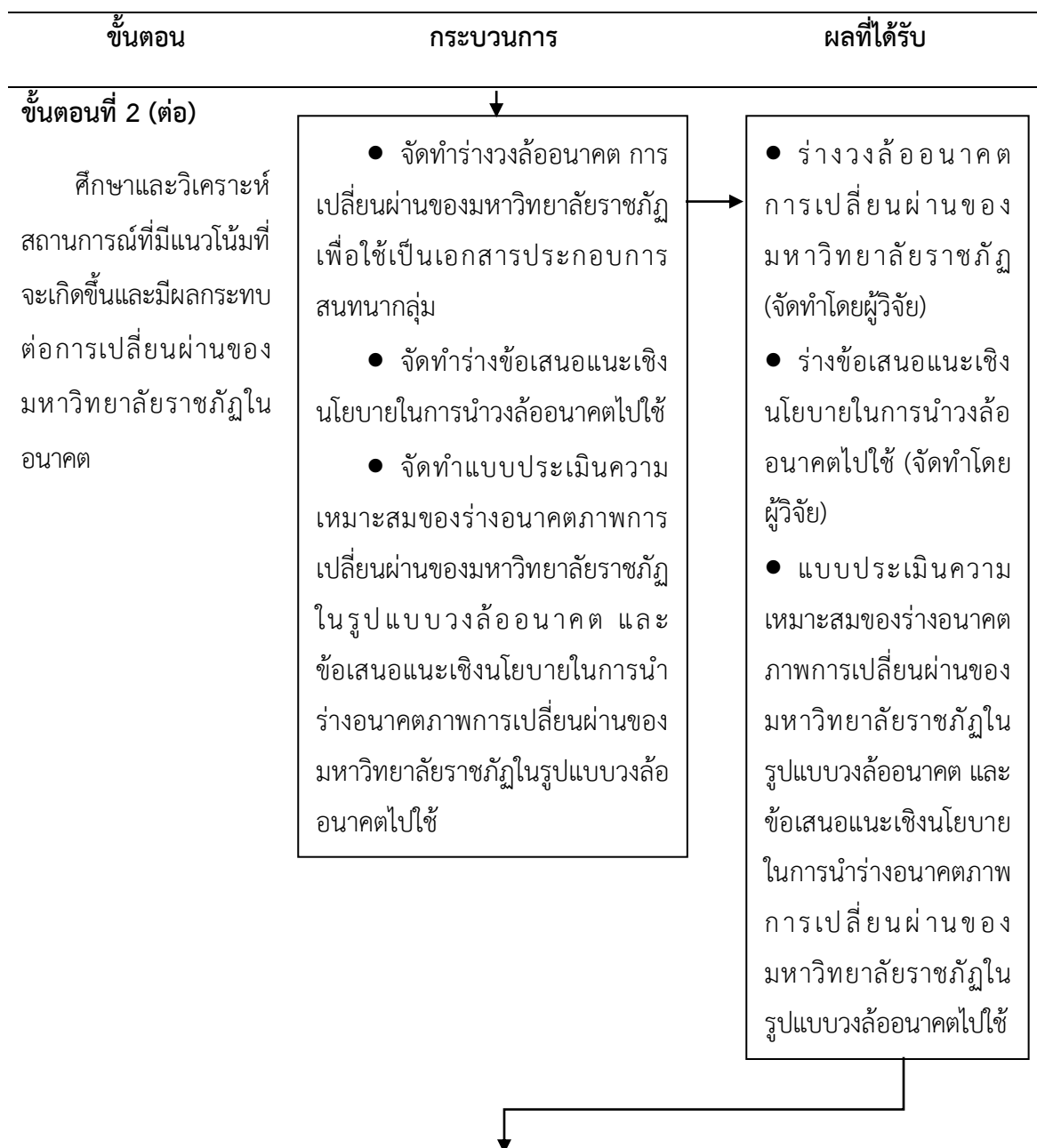
แผนภูมิที่ 1 (ต่อ) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



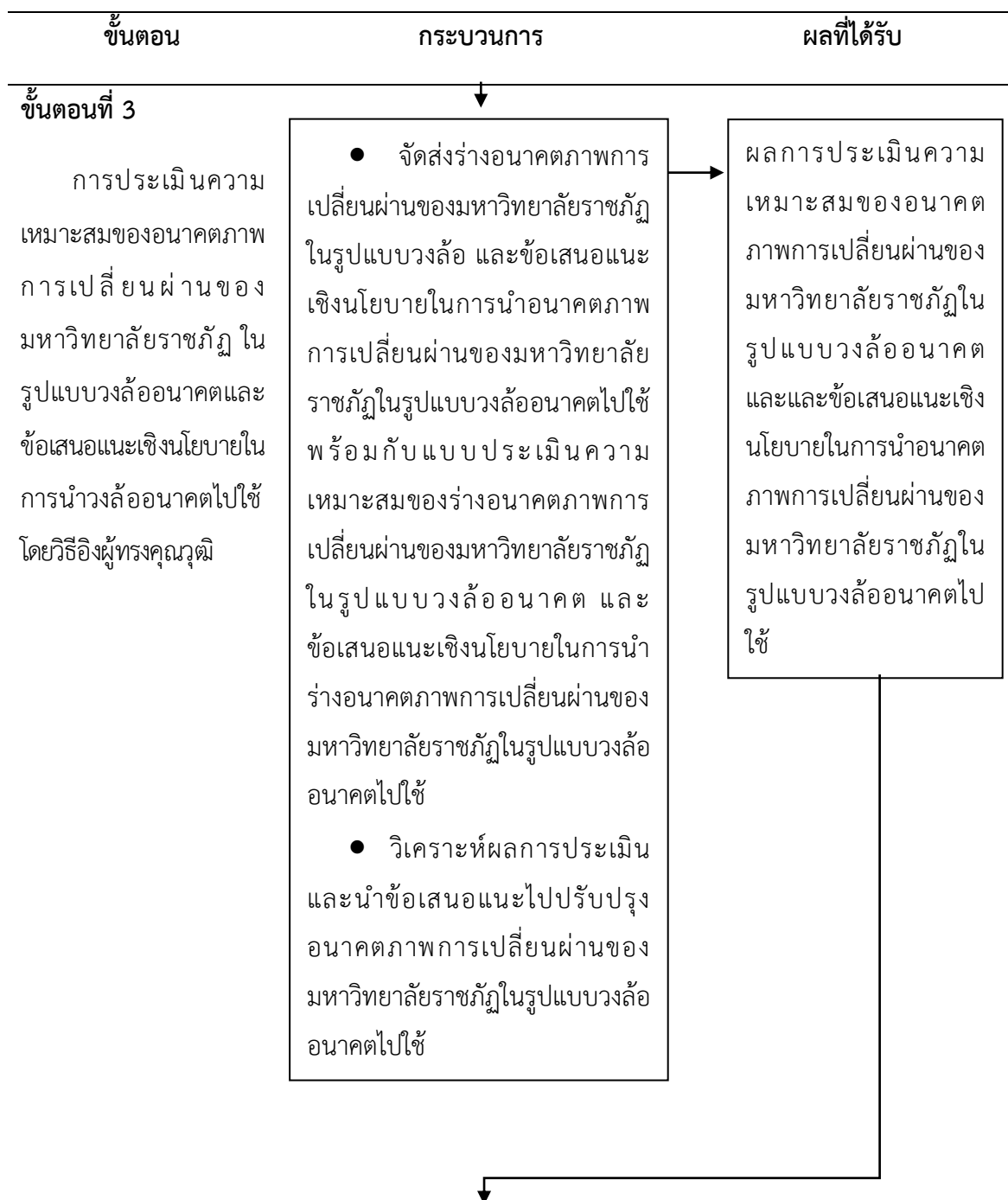
แผนภูมิที่ 1 (ต่อ) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



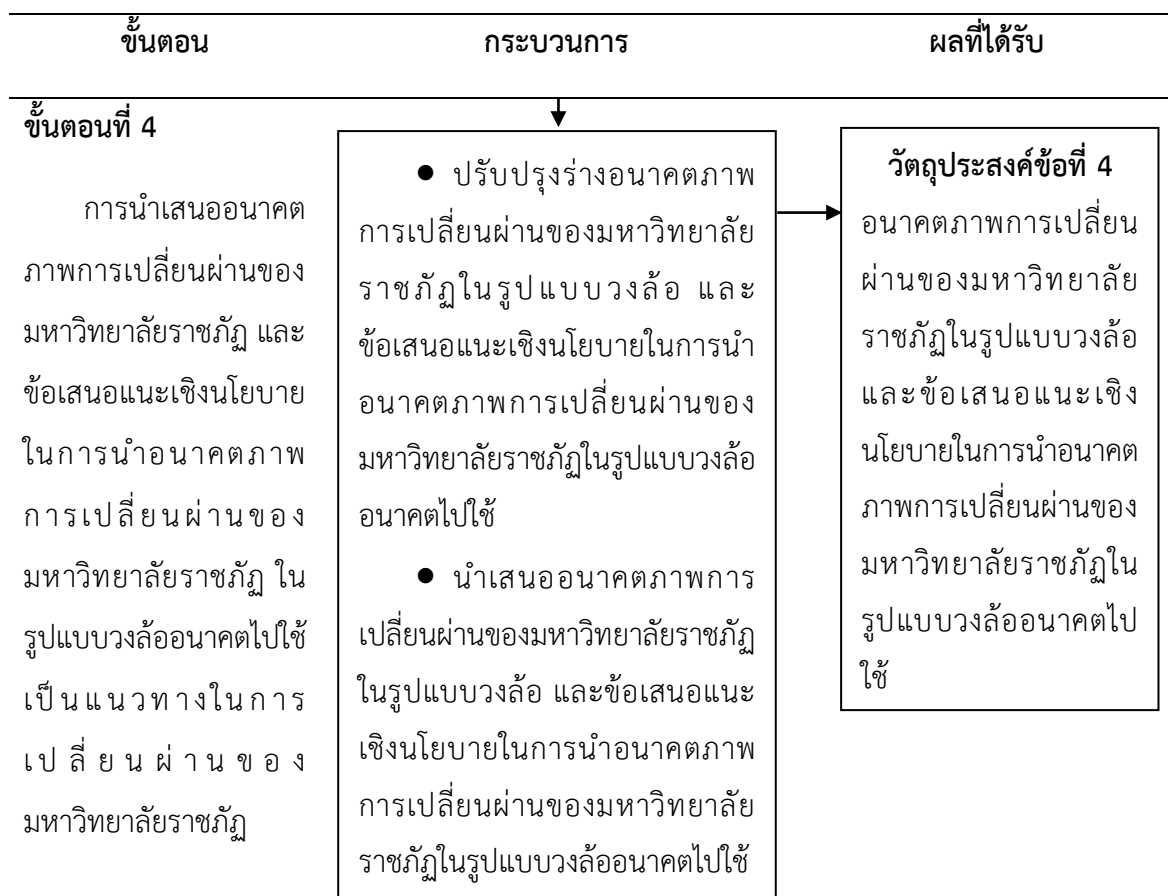
แผนภูมิที่ 1 (ต่อ) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 (ต่อ) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภูมิที่ 1 (ต่อ) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ตารางที่ 4 สรุปขั้นตอนการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย	ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้รับ
1. ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน	ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน	1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. ผู้บริหารและคณาจารย์ 84 คน 2.1 ผู้บริหารระดับอธิการบดี หรือผู้แทนแต่ละ 1 คน รวม 6 คน 2.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งละ 3 คน รวม 18 คน 2.3 คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งละ 10 คน รวม 60 คน	1. แบบวิเคราะห์เอกสาร 2. แบบสอบถาม	1. วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 2. แบบสอบถาม ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยในส่วนของแบบสอบถามเชิงปริมาณ ใช้วิธีการหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	ผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันในรูปแบบตารางแสดงผล
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต	ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต	1. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา 3 คน 2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน 3. ผู้บริหารระดับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน 4. ผู้นำชุมชน เช่น นายกเทศมนตรี ผู้ว่าราชการจังหวัด สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 6 คน 5. ผู้ใช้บัณฑิต อาทิ ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น จำนวน 6 คน	แบบสัมภาษณ์สำหรับการทำ EDR ในรอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง	วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	1. ตารางสรุปผลแสดงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต 2. ร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4 (ต่อ) สรุปขั้นตอนการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย	ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้รับ
3. เพื่อสร้างและนำเสนอ อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่าน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคต	ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์ สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะ เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏใน อนาคต	1. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา 3 คน 2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน 3. ผู้บริหารระดับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราช ภัฏ 6 คน 4. ผู้นำชุมชน เช่น นายกเทศมนตรี ผู้ว่าราชการ จังหวัด สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 6 คน 5. ผู้ใช้บัณฑิต อาทิ ผู้ประกอบการ หรือ ผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น จำนวน 6 คน	1. แบบสอบถามเพื่อประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไป ได้ของร่างอนาคตภาพ ในการ ทำ EDFR รอบที่2 2. แบบสอบถามเพื่อยืนยัน ความคิดเห็นในการทำ EDFR รอบที่ 3	แบบสอบถาม ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใน ส่วนของแบบสอบถามเชิงปริมาณ ใช้วิธีการหา ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอ ไทล์ (Interquartile Range) และวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามเชิงคุณภาพโดย ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	1. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่าน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. ร่างวงล้ออนาคตการเปลี่ยน ผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (จัดทำโดยผู้วิจัย)
3. เพื่อสร้างและนำเสนอ อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่าน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคต 4. เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย ในการนำ อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่าน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้	ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสม ของอนาคตภาพการเปลี่ยน ผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตและ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายใน การนำวงล้ออนาคตไปใช้ โดย วิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ	1. ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา 3 คน 2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน 3. ผู้บริหารระดับอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราช ภัฏ 6 คน 4. ผู้นำชุมชน เช่น นายกเทศมนตรี ผู้ว่าราชการ จังหวัด สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 6 คน 5. ผู้ใช้บัณฑิต อาทิ ผู้ประกอบการ หรือ ผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น จำนวน 6 คน	1. ร่างอนาคตภาพการเปลี่ยน ผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต 2. ร่าง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการ นำวงล้ออนาคตไปใช้	วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	1. ร่างวงล้ออนาคตการเปลี่ยน ผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. ร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยน ผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่าน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4 (ต่อ) สรุปขั้นตอนการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วัตถุประสงค์	วิธีการดำเนินการวิจัย	ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้รับ
3. เพื่อสร้างและนำเสนอ อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่าน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต 4. เพื่อนำเสนอ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำอนาคตภาพการ เปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้	ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนออนาคตภาพ การเปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำอนาคตภาพการ เปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ เป็นแนวทางในการเปลี่ยน ผ่านของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ				1. อนาคตภาพการเปลี่ยน ผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายใน การนำอนาคตภาพการเปลี่ยน ผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่าน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต 3) เพื่อสร้างและนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต และ 4) เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้วิจัยได้จำแนกผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 4 การนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1) การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม อันประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งทางการบริหาร

2) การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3) การวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4) การสรุปผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากแบบสอบถามให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านใน 5 ด้าน คือ (1) มาตรฐานการอุดมศึกษา (2) การพัฒนาท้องถิ่น (3) การผลิตและพัฒนาครู (4) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหารตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

5) สัมภาษณ์ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการอุดมศึกษา คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้นำชุมชนและผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกัน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 84 คน แบ่งออกเป็น

1.1) อธิการบดี หรือผู้แทนที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งละ 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1.2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกแห่งละ 3 คน ใช้วิธีการเลือกแบบสุ่ม (Random Sampling)

1.3) คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านนโยบายทางการศึกษาและวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอาคารสถานที่ รวมแห่งละ 10 คน ใช้วิธีการเลือกแบบสุ่ม (Random Sampling) จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับมาวิเคราะห์ได้ผลดังต่อไปนี้

ทั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 75 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับมาวิเคราะห์ได้ผลดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

	สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	36	57.14
	หญิง	27	42.86
2. อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	1	1.59
	31 – 40 ปี	12	19.05
	41 – 50 ปี	26	41.27

	สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
	มากกว่า 50 ปี	24	38.10
3. วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	4	6.35
	ปริญญาโท	19	30.16
	ปริญญาเอก	40	63.49
4. ตำแหน่งทางวิชาการ	อาจารย์	28	44.44
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	21	33.33
	รองศาสตราจารย์	3	4.76
	ศาสตราจารย์	1	1.59
	ไม่ระบุ	10	15.87
5. ตำแหน่งทางการบริหาร	อธิการบดี หรือผู้แทน	3	4.77
	กรรมการสภามหาวิทยาลัย	11	17.46
	คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รับผิดชอบนโยบายด้านต่างๆ	49	77.78
	- ผู้อำนวยการกองคลัง	1	1.59
	- ไม่ระบุ	48	76.19
รวม		63	100

จากตารางที่ 5 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามข้างต้น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย อธิการบดีหรือผู้แทน กรรมการสภามหาวิทยาลัย และคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านนโยบายทางการศึกษาและวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอาคารสถานที่ เป็นเพศชายร้อยละ 57.14

เพศหญิงร้อยละ 42.86 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41–50 ปี ร้อยละ 41.27 มีตำแหน่งอาจารย์ ร้อยละ 44.44 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ร้อยละ 63.49 โดยกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยอธิการบดีหรือผู้แทน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.77 (จากกลุ่มตัวอย่าง 6 ท่าน) กรรมการสภา 11 คน (จากกลุ่มตัวอย่าง 18 ท่าน) คิดเป็นร้อยละ 17.46 และคณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ ด้านนโยบายทางการศึกษาและวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านอาคารสถานที่ 49 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78

2) การวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ผลใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และร้อยละ โดยในการวิเคราะห์ผลดังกล่าว จำเป็นต้องมีการแปลงความจากแบบสอบถาม เนื่องจากในแบบสอบถามเป็นการสอบถามว่ามีการดำเนินงานในด้านต่างๆ หรือไม่ เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความลำบากใจในการตอบแบบสอบถามที่จะต้องระบุว่าจุดแข็ง หรือจุดอ่อน โดยหากตอบว่ามีการดำเนินงานในด้านดังกล่าวก็จะถือว่าเป็นจุดแข็ง หากตอบว่าไม่มีการดำเนินการในด้านดังกล่าวถือว่าเป็นจุดอ่อนหรือจุดอ่อน นอกจากนี้จะมีการให้คะแนนระดับความสำคัญที่ 1 – 5 ผู้วิจัยทำการหาค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญ เพื่อใช้ประกอบการจัดอันดับของจุดแข็ง และจุดอ่อน โดยมีช่วงคะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

1.00 – 1.49	มีความสำคัญน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	มีความสำคัญน้อย
2.50 – 3.49	มีความสำคัญปานกลาง
3.50 – 4.49	มีความสำคัญมาก
4.50 – 5.00	มีความสำคัญมากที่สุด

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อน มีเกณฑ์ในการเลือกคือ พิจารณาจากค่าความถี่ และร้อยละก่อนเป็นอันดับแรก ข้อคำถามใดมีค่าความถี่และร้อยละสูงสุด 2 อันดับแรก จะถือว่าเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ในกรณีที่ค่าความถี่เท่ากัน ให้พิจารณาจากระดับความสำคัญ หากมีระดับความสำคัญสูงกว่าให้ถือว่าเป็นลำดับที่มาก่อน และหากมีค่าความถี่และระดับความสำคัญเท่ากัน ให้พิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญ โดยหากมีค่าเฉลี่ยของระดับความสำคัญสูงกว่า ให้ถือว่าเป็นลำดับที่มาก่อน ทั้งนี้ หากในข้อคำถามดังกล่าวเป็นข้อคำถามเชิงลบหากตอบว่ามี จะให้ความหมายว่าเป็นจุดอ่อน และหากตอบว่าไม่มี หมายความว่าจุดแข็ง โดยมีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้าน
ผลลัพธ์ผู้เรียน

ผลลัพธ์ผู้เรียน	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) บัณฑิตเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความรู้ด้านต่างๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ ความมั่นคงและคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม	63 * (100%)	มาก (4.49)	-	-
(2) บัณฑิตมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเป็นผู้มีคุณธรรม ความเพียร มุ่งมั่น มานะ บากบั่น และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ	62 * (98.41%)	มากที่สุด (4.60)	1 (1.59%)	น้อย (2.00)
(3) บัณฑิตเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีทักษะศตวรรษที่ 21	61 (96.83%)	มาก (3.93)	2 (3.17%)	มากที่สุด (5.00)
(4) บัณฑิตมีความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ต่างๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคม	59 (93.65%)	มาก (4.08)	4 (6.35%)	มากที่สุด (4.50)
(5) บัณฑิตมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ	57 (90.48%)	มาก (3.86)	6 ** (9.52%)	มาก (4.00)
(6) บัณฑิตรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก	62 (98.41%)	มาก (4.24)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(7) บัณฑิตสามารถสร้างโอกาสและเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศ	58 (92.06%)	มาก (4.19)	5 (7.94%)	มาก (4.40)

ผลลัพธ์ผู้เรียน	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(8) บัณฑิตเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง	61 (96.83%)	มาก (4.36)	2 (3.17%)	มากที่สุด (4.50)
(9) บัณฑิตรู้คุณค่าและรักความเป็นไทย	59 (93.65%)	มาก (4.39)	4 (6.35%)	มาก (3.50)
(10) บัณฑิตร่วมมือรวมพลังเพื่อสร้างสรรค์การพัฒนาและเสริมสร้างสันติสุข อย่างยั่งยืนทั้งในระดับครอบครัว ชุมชน สังคม และประชาคมโลก	60 (95.24%)	มาก (4.35)	3 (4.76%)	มาก 4.00
(11) ผู้ใช้บัณฑิตมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบัณฑิตในด้านต่างๆ เพิ่มเติม	54 (85.71%)	มาก (4.09)	9 ** (14.29%)	มาก 3.78
- ด้านภาษาอังกฤษ ภาษาที่สาม และภาษาต่างประเทศ เพื่อการสื่อสาร และวิชาการ	7	4.29	-	-
- ด้านความรู้ ทักษะทางวิชาการ และองค์ความรู้ตามศาสตร์	5	4.20	-	-
- ด้านทักษะทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์	3	4.33	-	-
- ด้านทักษะวิชาชีพ	1	4.00	-	-
- ด้านธุรกิจออนไลน์ และ สตาร์ทอัพ	1	4.00	-	-
- ด้านการมีงานทำ	1	4.00	-	-
- ด้านความยั่งยืน สู้งาน	1	4.00	-	-

ผลลัพธ์ผู้เรียน	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
- ด้านการใช้ภาษาไทย	1	4.00	-	-
- ไม่ระบุ	34	4.03	-	-
(12) อื่นๆ - บัณฑิตทุกคนต้องเรียนรู้การใช้ชีวิตในสังคมและรู้ความต้องการของชุมชนที่ตนอาศัยเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาสังคมของตนเอง - การขับเคลื่อนพัฒนาท้องถิ่นซึ่งมี 4 ด้าน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการศึกษา				

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ผู้เรียนข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ผู้เรียน มีจุดเด่นคือ บัณฑิตเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความรอบรู้ด้านต่างๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ ความมั่นคงและคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.49) และบัณฑิตมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเป็นผู้มีคุณธรรม ความเพียร มุ่งมั่น มานะ บากบั่น และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 98.41 และมีระดับความสำคัญมากที่สุด (4.60)

จุดอ่อนคือ ควรส่งเสริมให้ผู้ใช้บัณฑิตมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบัณฑิตในด้านต่างๆ เพิ่มเติม คิดเป็นร้อยละ 14.29 และมีระดับความสำคัญมาก (3.78) และคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของบัณฑิต คิดเป็นร้อยละ 9.52 และมีระดับความสำคัญมาก (4.00)

ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะให้พัฒนาการดำเนินการเพื่อให้บัณฑิตทุกคนต้องเรียนรู้การใช้ชีวิตในสังคม และรู้ความต้องการของชุมชนที่ตนอาศัยเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาสังคมของตนเอง ตลอดจนส่งเสริมการขับเคลื่อนพัฒนาท้องถิ่นซึ่งมี 4 ด้าน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการศึกษา

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงาน

ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

การวิจัยและนวัตกรรม	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) มีผลงานวิจัยที่เป็นการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์ นวัตกรรมหรือทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน	62 (98.41%)	มาก (4.19)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(2) มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและนวัตกรรมระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ	61 (96.83%)	มาก (4.18)	2 (3.17%)	มาก (4.00)
(3) ผลงานวิจัยและนวัตกรรมตอบสนอง ยุทธศาสตร์ชาติ ความต้องการจำเป็นของสังคม ชุมชน ภาครัฐและเอกชน และประเทศ	62 (98.41%)	มาก (4.03)	1 (1.59%)	มากที่สุด (5.00)
(4) ผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมมีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ	56 (88.89%)	มาก (3.88)	7 ** (11.11%)	มาก (4.00)
(5) มีนโยบายในการสนับสนุนการวิจัย/งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	60 (95.24%)	ความสำคัญ มาก (4.37)	3 ** (4.76%)	ความสำคัญ มากที่สุด (4.67)

การวิจัยและนวัตกรรม	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(6) มีนโยบายในการมุ่งเน้นการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของท้องถิ่นและประเทศ	63 * (100%)	ความสำคัญ มาก (4.29)	-	-
(7) มีนโยบายในการในการเพิ่มสัดส่วนของงานวิจัยที่สามารถนำไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์และเชิงสาธารณะมากขึ้น	61 (96.83%)	ความสำคัญ มาก (4.05)	2 (3.17%)	ความสำคัญ มาก (4.00)
(8) มีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง	63 * (100%)	ความสำคัญ มาก (4.37)	-	-
(9) ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีคำร้องขอให้ดำเนินการวิจัยให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	62 (98.41%)	ความสำคัญ มาก (4.26)	1 (1.59%)	ความสำคัญ มาก (4.00)
(10) ผู้ใช้ผลงานวิจัยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนา งานวิจัยให้ตอบโจทย์มากยิ่งขึ้น	61 (96.83%)	ความสำคัญ มาก (4.05)	2 (3.17%)	ความสำคัญ มาก (4.00)
(11) ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน ท้องถิ่น ได้นำผลงานวิจัยไปใช้ และเกิดผลสัมฤทธิ์อันเป็น รูปธรรม	60 (95.24%)	ความสำคัญมาก (4.17)	3 (4.76%)	ความสำคัญมาก (3.67)

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการวิจัย และนวัตกรรมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการวิจัยและ นวัตกรรมมีจุดเด่นคือ มีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีระดับ ความสำคัญมาก (4.37) และมีนโยบายในการมุ่งเน้นการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของท้องถิ่นและประเทศ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.29)

จุดอ่อนคือ ควรพัฒนาผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมมีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การ สร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ คิดเป็นร้อยละ 11.11 และมีระดับความสำคัญมาก (4.00) และควรสนับสนุนให้มีนโยบายในการสนับสนุนการ วิจัย/งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน คิดเป็น ร้อยละ 4.76 และมีระดับความสำคัญมากที่สุด (4.67)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการ บริการวิชาการ

การบริการวิชาการ	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) ให้บริการวิชาการที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบท และตอบสนองความต้องการ ของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของประเภท สถาบัน	63 * (100%)	มากที่สุด (4.60)	-	-
(2) มีการประสานความร่วมมือในการให้บริการทางวิชาการ ระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งใน และต่างประเทศ	61 (96.83%)	มาก (4.23)	2 (3.17%)	ปานกลาง (2.50)
(3) ผลลัพธ์ของการบริการวิชาการนำไปสู่การเสริมสร้าง ความเข้มแข็งและความยั่งยืนของผู้เรียน ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ	63 (100%)	มาก (4.19)	-	-

การบริการวิชาการ	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(4) มีการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ในท้องถิ่น โดยการอบรมให้ความรู้ ทักษะวิชาชีพ และ ทักษะที่จำเป็นในอนาคต	59 (93.65%)	มาก (4.47)	4 ** (6.35%)	มาก (4.25)
(5) มุ่งเน้นในการบริการวิชาการ เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาและ ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ท้องถิ่น อย่างยั่งยืน เน้นดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	61 (96.83%)	มาก (4.36)	2 ** (3.17%)	มากที่สุด (4.50)
(6) มีการบูรณาการงานบริการวิชาการกับการจัดการเรียน การสอน งานวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	63 (100%)	มาก (4.16)	-	-
(7) สนับสนุนให้มีการสร้างแหล่งเรียนรู้/ศูนย์ฝึกอบรม/ ศูนย์บริการวิชาการแก่ชุมชน และท้องถิ่น	61 (96.83%)	มาก (4.31)	2 (3.17%)	มาก (3.50)
(8) ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในท้องถิ่น ได้เข้าร่วม กิจกรรมการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง	63 * (100%)	มาก (4.25)	-	-
(9) ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในท้องถิ่น ได้ให้ข้อมูล ย้อนกลับ เพื่อพัฒนาการบริการวิชาการให้สอดคล้องกับ ความต้องการที่แท้จริง	61 (96.83%)	มาก (4.06)	2 (3.17%)	มาก (4.00)
(10) อื่นๆ - จัดทำโครงการยุทธศาสตร์ราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยน้อมนำนโยบายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 10				

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการมีจุดเด่นคือ มีการให้บริการวิชาการที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมากที่สุด (4.60) และชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในท้องถิ่น ได้เข้าร่วมกิจกรรมการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.25)

จุดอ่อนคือ ควรมีการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการในท้องถิ่น โดยการอบรมให้ความรู้ ทักษะวิชาชีพ และทักษะที่จำเป็นในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 6.35 และมีระดับความสำคัญมาก (4.25) และ ควรมุ่งเน้นในการบริการวิชาการ เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ท้องถิ่น อย่างยั่งยืน เน้นดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คิดเป็นร้อยละ 3.17 และมีระดับความสำคัญมากที่สุด (4.50)

ทั้งนี้โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรจัดทำโครงการยุทธศาสตร์ราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยน้อมนำนโยบายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 10 มาเพื่อดำเนินงาน

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) มีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมทั้งของไทย และต่างประเทศอย่างเหมาะสม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน	62 * (98.41%)	มาก (4.15)	1 (1.59%)	มาก (4.00)
(2) ผลลัพธ์ของการจัดการด้านศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นไทย	61 (96.83%)	มาก (4.15)	3 (4.76%)	มาก (3.00)

ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(3) ผลลัพธ์ของการจัดการด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นการสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ	62 * (98.41%)	มาก (4.18)	1 (1.59%)	มากที่สุด (5.00)
(4) มีการส่งเสริม อนุรักษ์ เผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น	60 (95.24%)	มาก (4.23)	3 ** (4.76%)	มาก (4.33)
(5) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์/ แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม	57 (90.48%)	มาก (4.19)	6 ** (9.52%)	มาก (3.83)
(6) อื่นๆ - สร้างเครือข่ายกับบุคคล/ หน่วยงาน ให้มากขึ้น เพื่ออนุรักษ์ เผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรม				

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย มีจุดเด่นคือ ผลลัพธ์ของการจัดการด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นการสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ คิดเป็นร้อยละ 98.41 และมีระดับความสำคัญมาก (4.18) และมีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมทั้งของไทย และต่างประเทศอย่างเหมาะสมตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 98.41 และมีระดับความสำคัญมาก (4.15)

จุดอ่อนคือ ควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์/ แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม คิดเป็นร้อยละ 9.52 และมีระดับความสำคัญมาก

(3.83) และควรมีการส่งเสริม อนุรักษ์ เผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่ ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 4.76 และมีระดับความสำคัญมาก (4.33)

ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรสร้างเครือข่ายกับบุคคล/ หน่วยงาน ให้มากขึ้น เพื่ออนุรักษ์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการ พัฒนาท้องถิ่น

การพัฒนาท้องถิ่น	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) มีนโยบายในส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน และท้องถิ่น	63 * (100%)	มาก (4.22)	-	-
(2) มีการสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่นตามศักยภาพ สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน	62 (98.41%)	มาก (4.29)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(3) มีการส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกอันดี มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความสามารถในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อท้องถิ่นและส่วนรวม	59 (93.65%)	มาก (4.14)	4 ** (6.35%)	มาก (3.50)
(4) มีการดำเนินการศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการของท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคงานวิจัย นวัตกรรม และการบริการวิชาการเพื่อแก้ปัญหาและตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง	61 (96.83%)	มาก (4.36)	2 (3.17%)	มาก (3.50)
(5) ดำเนินการทำการวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริทั้งของ รัชกาลที่ 9 และ 10 ในการ	61 (96.83%)	มาก (4.41)	2 (3.17%)	มาก (4.00)

การพัฒนาท้องถิ่น	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
ดำเนินการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน				
(6) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน และทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	57 (90.48%)	มาก (4.39)	6 ** (9.52%)	มาก (4.00)
(7) มีแนวทางในการผลิตบัณฑิตที่มีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีความผูกพันและรักท้องถิ่นของตน และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการยกระดับและพัฒนาท้องถิ่นของตน	61 (96.83%)	มาก (4.23)	2 (3.17%)	มาก (4.00)
(8) มีแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมให้ชุมชน และประชาชนในชุมชน มีแนวทางในการดำรงชีพอย่างพอเพียง สามารถลดค่าครองชีพลงได้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	63 * (100%)	มาก (4.29)	-	-

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาท้องถิ่นข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาท้องถิ่น มีจุดเด่นคือ และ มีแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมให้ชุมชน และประชาชนในชุมชน มีแนวทางในการดำรงชีพอย่างพอเพียง สามารถลดค่าครองชีพลงได้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.29) และมีนโยบายในส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน และท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.22)

จุดอ่อนคือ ควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน และทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 9.52 และมีระดับความสำคัญมาก (4.00) และควรมีการส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกอันดี มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความสามารถในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อท้องถิ่นและส่วนรวม คิดเป็นร้อยละ 6.35 และมีระดับความสำคัญมาก (3.50)

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู

การผลิตและพัฒนาครู	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) ผลิตบัณฑิตครูมีอัตลักษณ์และสมรรถนะที่เป็นเลิศ เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต สมบูรณ์ด้วยคุณลักษณะของความเป็นครู	63 * (100%)	มากที่สุด (4.59)	-	-
(2) สนับสนุนให้มีการผลิตครูที่มีจิตสำนึกผูกพัน และรักท้องถิ่นของตน เพื่อที่จะเป็นกำลังหลักในการพัฒนาท้องถิ่นต่อไป	62 (98.41%)	มากที่สุด (4.61)	1 (1.59%)	มาก (4.00)
(3) มีความพยายามในการผลิตและพัฒนาครูให้มีทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ Project-based Learning เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21	60 (95.24%)	มากที่สุด (4.60)	3 ** (4.76%)	มาก (3.67)
(4) มีนโยบายในการผลิตและพัฒนาครูให้มีสมรรถนะในการพัฒนาผู้เรียน สานต่อโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	61 (96.83%)	มาก (4.49)	2 (3.17%)	น้อย (2.00)
(5) มีนโยบายในการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะสูงและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาครู นอกเหนือจากคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ อาทิ ศูนย์พัฒนาศักยภาพครู	60 (95.24%)	มาก (4.38)	3 (4.76%)	น้อย (2.00)

การผลิตและพัฒนาครู	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
เป็นต้น				
(6) มีกระบวนการผลิตครู ที่มีมาตรฐานสูง และส่งเสริม นวัตกรรมการผลิตครูที่หลากหลาย	61 (96.83%)	มาก (4.44)	2 (3.17%)	มาก (4.00)
(7) มีโรงเรียนสาธิต เพื่อรองรับการฝึกสอนและการพัฒนา ทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้เรียนเป็น ของตนเอง	51 (80.95%)	มาก (4.39)	12 ** (19.05%)	มาก (4.17)
(8) มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการสื่อสารภาษาต่างๆ ของนักศึกษาครู ทั้งภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ ตลอดจนภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ ทักษะภาษาใหม่ที่จะใช้สื่อสารกับคอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีในอนาคต	60 (95.24%)	มากที่สุด (4.50)	3 (4.76%)	ปานกลาง (3.00)
(9) บัณฑิตครูของสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีความสามารถ ในการถ่ายทอด / บ่มเพาะให้ศิษย์แต่ละช่วงวัยได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	63 * (100%)	มาก (4.37)	-	-
(10) บัณฑิตครูของสถาบันอุดมศึกษาของท่านได้รับการเสริม สมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	63 (100%)	มาก (4.35)	-	-
(11) อื่นๆ				
<ul style="list-style-type: none"> - มีจุดเด่นด้านการผลิตและพัฒนาครู เป็นที่สนใจของนักเรียนที่จะศึกษาต่อ - แต่ละสาขาวิชามีความพยายามที่จะเพิ่มคุณภาพบุคลากรทางการศึกษาในอนาคต โดยการจัดอบรม Workshop ต่างๆ บ่อยๆ (ทุกภาคเรียน) เพียงแต่ ธรรมชาติของสาขาวิชาไม่เหมือนกัน รูปแบบกิจกรรมและเป้าหมายจึงไม่เหมือนกันทุก 				

การผลิตและพัฒนาครู	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
อย่าง				

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครูข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู มีจุดเด่นคือ การผลิตบัณฑิตครูมีอัตลักษณ์และสมรรถนะที่เป็นเลิศ เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต สมบูรณ์ด้วยคุณลักษณะของความเป็นครู คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมากที่สุด (4.59) และบัณฑิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสามารถในการถ่ายทอด / บ่มเพาะให้ศิษย์แต่ละช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.37)

จุดอ่อนคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง ยังไม่มีโรงเรียนสาธิตเพื่อรองรับการฝึกสอนและการพัฒนาทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้เรียนเป็นของตนเอง คิดเป็นร้อยละ 19.05 และมีระดับความสำคัญมาก (4.17) และควรพัฒนาเพิ่มเติมในการผลิตและพัฒนาครูให้มีทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ Project-based Learning เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21 คิดเป็นร้อยละ 4.76 และมีระดับความสำคัญมาก (3.67)

ทั้งนี้ มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า โอกาสของมหาวิทยาลัยราชภัฏคือ การผลิตและพัฒนาครู เนื่องจากหลักสูตรครูเป็นที่สนใจของนักเรียนที่จะศึกษาต่อ โดย แต่ละสาขาวิชามีความพยายามที่จะเพิ่มคุณภาพบุคลากรทางการศึกษาในอนาคต โดยการจัดอบรม Workshop ต่าง ๆ บ่อย ๆ (ทุกภาคเรียน) เพียงแต่ ธรรมชาติของสาขาวิชาไม่เหมือนกัน รูปแบบกิจกรรมและเป้าหมายจึงไม่เหมือนกันทุกอย่าง

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา

การยกระดับคุณภาพการศึกษา	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) มีความพยายามในการพัฒนาความเป็นเลิศในการสร้าง ความมั่นคงให้กับท้องถิ่นและประเทศด้วยการบูรณาการ องค์ความรู้ สู่นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่	63 * (100%)	มาก (4.29)	-	-
(2) มีนโยบายในการยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้เป็นที่ ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ด้วยอัตลักษณ์ด้านสมรรถนะ และคุณลักษณะ 4 คือ (1) มีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง (2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงเข้มแข็ง (3) มีอาชีพ มีงานทำและ มีความเป็นพลเมืองดี และ (4) มีวินัยที่พร้อมรองรับ บริบทที่เปลี่ยนแปลง	59 (93.65%)	มาก (4.34)	4 (6.35%)	มาก (4.00)
(3) มีความพยายามในการยกระดับทักษะทางด้าน ภาษาต่างประเทศ ให้แก่คณาจารย์ บุคลากร และ นักศึกษา ให้มีความพร้อมต่อความต้องการของสังคมใน อนาคต	60 (95.24%)	มาก (4.18)	3 (4.76%)	มาก (4.33)
(4) มีความพยายามในการสร้างองค์ความรู้ ผ่านงานวิจัย เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ	60 * (95.24%)	มาก (4.30)	3 (4.76%)	มากที่สุด (4.67)
(5) มีนโยบายในการยกระดับอาจารย์และบุคลากรทางการ ศึกษาทุกสาขาวิชาให้มีความเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะ เป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติและนานาชาติ	60 (95.24%)	มาก (4.22)	3 (4.76%)	มากที่สุด (4.67)
(6) มีการศึกษา วิเคราะห์ และแสวงหาความร่วมมือกับ	60	มาก	3	ปานกลาง

การยกระดับคุณภาพการศึกษา	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
strategic partner ในแต่ละประเด็น และบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันยกระดับคุณภาพการศึกษา	(95.24%)	(3.97)	(4.76%)	(3.33)
(7) มีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย (sub-group) ตามกลุ่มสาขาวิชาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีจุดเน้นเดียวกัน	57 (90.48%)	มาก (3.95)	6 ** (9.52%)	มาก (3.67)
(8) มีความร่วมมือในการทำงาน และใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายนอก และภายในสถาบัน เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและตอบโจทย์พื้นที่	58 (92.06%)	มาก (4.28)	5 ** (7.94%)	ปานกลาง (2.80)

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา มีจุดเด่นคือ การมีความพยายามในการพัฒนาความเป็นเลิศในการสร้างความมั่นคงให้กับท้องถิ่นและประเทศด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ สู่นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.29) และมีความพยายามในการสร้างองค์ความรู้ ผ่านงานวิจัย เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ คิดเป็นร้อยละ 95.24 และมีระดับความสำคัญมาก (4.30)

จุดอ่อนคือ ควรมีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย (sub-group) ตามกลุ่มสาขาวิชาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีจุดเน้นเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 9.52 และมีระดับความสำคัญมาก (3.67) และ ควรมีความร่วมมือในการทำงาน และใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายนอก และภายในสถาบัน เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและตอบโจทย์พื้นที่ คิดเป็นร้อยละ 7.94 และมีระดับความสำคัญปานกลาง (2.80)

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอน	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) มีการปรับปรุง ปรับลด หรือเปิดหลักสูตร ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงประชากร นโยบายรัฐบาล และสถานะการดำเนินงานของบัณฑิต	62 (98.41%)	มาก (4.47)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(2) มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศักยภาพของสถาบัน	63 * (100.00%)	มาก (4.46)	-	-
(3) ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรฝึกอบรมในลักษณะ short course training ในรูปแบบ non-degree program ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น	63 (100.00%)	มาก (4.05)	-	-
(4) มีอาคาร สถานที่ที่มีขนาดที่เหมาะสม และมีความพร้อมในการจัดการศึกษา ที่สอดคล้อง กับจำนวนนักศึกษา หลักสูตร สาขาวิชา ที่เปิดทำการเรียนการสอน	62 (98.41%)	มาก (4.29)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(5) มีจำนวนนักศึกษาที่เหมาะสม กับบุคลากร ทรัพยากร และศักยภาพของสถาบัน	61 (96.83%)	มาก (4.33)	2 (3.17%)	ปานกลาง (3.00)
(6) จำนวนผู้เรียนในบางสาขาวิชา หรือ หลักสูตร มีจำนวนลดลง หรืออาจไม่มีผู้เรียน	60 ** (95.24%)	มาก (4.27)	3 (4.76%)	มาก (3.67)
(7) มีสาขาวิชาที่เหมาะสมกับศักยภาพและความเชี่ยวชาญ	60	มาก	3 **	มาก

การจัดการเรียนการสอน	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย \bar{X})	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย \bar{X})
ของสถาบัน	(95.24%)	(4.33)	(4.76%)	(4.33)
(8) มีรูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับศักยภาพความพร้อมของสถาบัน	63 * (100.00%)	มาก (4.19)	-	-
(9) อื่นๆ				
- บางสาขาวิชาจำเป็นต้องเปิดรับนักศึกษาหลายรอบ แต่ในบางสาขาวิชาที่เป็นที่นิยมก็ไม่จำเป็นต้องเปิดรับนักศึกษาหลายรอบ				

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอนข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน มีจุดเด่นคือ มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศักยภาพของสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.46) และมีรูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับศักยภาพความพร้อมของสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.19)

จุดอ่อนคือปัญหาจำนวนผู้เรียนในบางสาขาวิชา หรือ หลักสูตร มีจำนวนลดลง หรืออาจไม่มีผู้เรียน คิดเป็นร้อยละ 95.24 และมีระดับความสำคัญมาก (4.27) และควรปรับปรุงให้มีสาขาวิชาที่เหมาะสมกับศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 4.76 และมีระดับความสำคัญมาก (4.33)

ทั้งนี้ มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าบางสาขาวิชาที่ไม่เป็นที่นิยมจำเป็นต้องเปิดรับนักศึกษาหลายรอบ

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านระบบการบริหารจัดการ

การพัฒนาระบบบริหารจัดการ ด้านระบบการบริหารจัดการ	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) มีกลไกการบริหารจัดการและระบบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยดำเนินการผ่านกลไกของสภามหาวิทยาลัย	62 * (98.41%)	มาก (4.47)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(2) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีภาวะผู้นำสามารถให้ความรู้และสร้างความเข้าใจ มีกระบวนการสร้างการยอมรับและมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร	62 (98.41%)	มาก (4.29)	1 (1.59%)	มากที่สุด (5.00)
(3) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (transition strategy) โดยการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกและประเทศมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคต และสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้ตลอดเวลา	62 * (98.41%)	มาก (4.47)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(4) มีการบริหารงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา	61 (96.83%)	มาก (4.48)	2 ** (3.17%)	ปานกลาง (3.00)
(5) มีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	63 * (100%)	มาก (4.49)	-	-
(6) มีการกำกับให้การจัดการศึกษาและการดำเนินงานตามพันธกิจเป็นไปตามกฎกระทรวงการประกัน	62	มาก	1	มาก

การพัฒนาระบบบริหารจัดการ ด้านระบบการบริหารจัดการ	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องตามเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานอื่น ๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	(98.41%)	(4.40)	(1.59%)	(4.00)
(7) มีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานของ สถาบันอุดมศึกษาของท่าน จากทั้งภายในและ ภายนอกสถาบัน	61 (96.83%)	มาก (4.48)	2 ** (3.17%)	ปานกลาง (3.00)

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านระบบการบริหารจัดการ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านระบบการบริหารจัดการ มีจุดเด่นคือ มีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.49) มีกลไกการบริหารจัดการและระบบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยดำเนินการผ่านกลไกของสภามหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 98.41 และมีระดับความสำคัญมาก (4.47) และสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (transition strategy) โดยการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกและประเทศมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคต และสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้ตลอดเวลา คิดเป็นร้อยละ 98.41 และมีระดับความสำคัญมาก (4.47)

จุดอ่อนคือ ควรมีการบริหารงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 3.17 และมีระดับความสำคัญปานกลาง (3.00) และ ควรเปิดให้มีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 3.17 และมีระดับความสำคัญปานกลาง (3.00)

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านบุคลากร

การพัฒนาระบบบริหารจัดการ ด้านบุคลากร	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อย ละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) มีการบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาล คือ ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความ โปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และ คำนึงถึงความคุ้มค่า	63 * (100.00%)	มาก (4.25)	-	-
(2) มีการบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปตามหลักอัตตาทิ บาล คือ ให้ความสำคัญ ส่งเสริมการมีเสรีภาพทาง วิชาการ และมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม	62 (98.41%)	มาก (4.34)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(3) มีการบริหารจัดการบุคลากรโดยคำนึงถึงความ หลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหยุ่นคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้	63 * (100.00%)	มาก (4.19)	-	-
(4) มีการบริหารจัดการบุคลากรโดยการดำเนินการให้มีการ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในกรณีที่เกี่ยวข้อง หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจำนวนมาก โดย อาจกำหนดรูปแบบและระดับการรับฟังข้อคิดเห็น	58 (92.06%)	มาก (4.24)	5 (7.94%)	มาก (3.80)
(5) มีการกำหนดให้มีตัวแทนบุคลากรประเภทต่างๆ ใน คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากรบุคคล	62 (98.41%)	มาก (4.19)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(6) มีการดำเนินการให้มีคณะกรรมการรับเรื่องร้องทุกข์	62	มาก	1	ปานกลาง

การพัฒนาระบบบริหารจัดการ ด้านบุคลากร	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อย ละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
ต่างๆ ในระดับมหาวิทยาลัย และมีหน้าที่ดำเนินการ สอบหาข้อเท็จจริง โดยมีอำนาจเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องได้	(98.41%)	(4.21)	(1.59%)	(3.00)
(7) มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	60 (95.24%)	มาก (4.35)	3 (4.76%)	มาก (3.67)
(8) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้	63 (100.00%)	มาก (4.16)	-	-
(9) มีจำนวนคณาจารย์อัตราจ้างสูง	60 ** (95.24%)	มาก (3.95)	3 (4.76%)	ปานกลาง (3.33)
(10) มีการสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ชาวต่างประเทศ ได้พัฒนาศักยภาพในการสอน การวิจัย และการบริการ วิชาการอย่างต่อเนื่อง	57 (90.48%)	มาก (3.91)	6 ** (9.52%)	ปานกลาง (3.33)
(11) อื่นๆ - ในบางสาขาไม่เข้มงวดเรื่องคุณสมบัติบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน เพราะพิจารณาจากเรื่องอื่นก่อน				

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก โดยในข้อ (9) ถือเป็นข้อคำถามที่ถามว่ามีจุดอ่อนหรือไม่

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากร มีจุดเด่นคือ มีการบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คือ ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ

และคำนึงถึงความคุ้มค่า คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.25) และมีการบริหารจัดการบุคลากรโดยคำนึงถึงความหลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยืดหยุ่นคล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.19)

โดยมีจุดอ่อนคือ ควรบริหารจัดการจำนวนอาจารย์อัตราจ้างให้เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 95.24 โดยมีระดับความสำคัญมาก (3.95) และควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ชาวต่างประเทศ ได้พัฒนาศักยภาพในการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 9.52 และมีระดับความสำคัญปานกลาง (3.33)

นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ยังมีบางสาขาไม่เข้มงวดเรื่องคุณสมบัติบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน เพราะพิจารณาจากเรื่องอื่นก่อน จึงควรมีการพัฒนาให้เกิดมาตรฐานยิ่งขึ้น

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านงบประมาณ

การพัฒนาระบบบริหารจัดการ การบริหารจัดการด้านงบประมาณ	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) มีการบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่า	62 * (98.41%)	มาก (4.35)	1 (1.59%)	มาก (4.00)
(2) มีการดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยได้มีบทบาทและส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ เช่น วิเคราะห์สถานภาพของรายได้ รายจ่ายแต่ละคณะ ค่าเงินเดือนของอาจารย์ต่อผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเรื่องค่าเล่าเรียน และเสนอแนะการหารายได้อื่น ๆ	62 * (98.41%)	มาก (4.29)	1 (1.59%)	มาก (4.00)
(3) สถาบันอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีงบการเงินในการประชุมทุก	59	มาก	4 **	มาก

การพัฒนาระบบบริหารจัดการ การบริหารจัดการด้านงบประมาณ	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
ครั้ง ให้คำแนะนำต่อการดำเนินงานของฝ่ายบัญชีและการเงิน เสนอแนะและติดตามดูผลการลงทุนต่อทรัพย์สินและเงินลงทุน	(93.65%)	(4.32)	(6.35%)	(3.50)
(4) สถาบันอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัย มีการดำเนินการด้านการดูแลความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ผลกระทบจากการขาดทุน ปริมาณเงินหมุนเวียน แก้ไขปัญหาทางการเงิน และวิเคราะห์ผลกระทบของตลาดเงิน ตลาดทุนต่อการดำเนินงาน	61 (96.83%)	มาก (4.28)	2 (3.17%)	ปานกลาง (3.00)
(5) สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนสำคัญของการวางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เช่น ดูแลจัดสรรแหล่งรายได้ต่างๆ ให้เพียงพอ จัดหาเงินกู้หรือใช้เงินภายใน โดยอาจเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลเงินเดือน สวัสดิการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่	59 (93.65%)	มาก (4.25)	4 ** (6.35%)	มาก (3.50)
(6) จัดสรรให้มีงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน ในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	61 (96.83%)	มาก (4.16)	2 (3.17%)	มาก (3.50)
(7) เปิดโอกาสให้คณาจารย์ บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถติดตามตรวจสอบข้อมูลด้านงบประมาณได้	60 (95.24%)	มาก (4.20)	3 (4.76%)	มาก (4.00)
(8) อื่นๆ - ปัญหารายได้ของ มรภ. จะลดน้อยลง เพราะนักศึกษาไม่สมัครเรียน เป็นปัญหาใหญ่มากในอนาคต				

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการงบประมาณ มีจุดเด่นคือ การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่า คิดเป็นร้อยละ 98.41 และมีระดับความสำคัญมาก (4.35) และมีการดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยได้มีบทบาทและส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ เช่น วิเคราะห์สถานภาพของรายได้ รายจ่ายแต่ละคณะ ค่าเงินเดือนของอาจารย์ต่อผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเรื่องค่าเล่าเรียน และเสนอแนะการหารายได้อื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 98.41 และมีระดับความสำคัญมาก (4.29)

จุดอ่อนคือ สถาบันอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัยควรมีการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีงบการเงินในการประชุมทุกครั้ง ให้คำแนะนำต่อการดำเนินงานของฝ่ายบัญชีและการเงิน เสนอแนะและติดตามดูผลการลงทุนต่อทรัพย์สินและเงินลงทุน คิดเป็นร้อยละ 6.35 และมีระดับความสำคัญมาก (3.50) และสภามหาวิทยาลัยเป็นควรส่วนสำคัญของการวางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เช่น ดูแลจัดสรรแหล่งรายได้ต่าง ๆ ให้เพียงพอ จัดหาเงินกู้หรือใช้เงินภายใน โดยอาจเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลเงินเดือน สวัสดิการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 6.35 และมีระดับความสำคัญมาก (3.50)

นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ปัญหารายได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะลดน้อยลง เพราะนักศึกษาไม่สมัครเรียน เป็นปัญหาใหญ่มากในอนาคต

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี

การพัฒนาระบบบริหารจัดการ การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) มีการสนับสนุนให้พัฒนาระบบการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ ของสถาบัน	63 * (100.00 %)	มาก (4.44)	-	-

<p>การพัฒนาระบบบริหารจัดการ</p> <p>การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี</p>	มี		ไม่มี	
	<p>ความถี่</p> <p>(n = 63)</p> <p>ร้อยละ</p> <p>(%)</p>	<p>ระดับ</p> <p>ความสำคัญ</p> <p>(ค่าเฉลี่ย</p> <p>(\bar{X}))</p>	<p>ความถี่</p> <p>(n = 63)</p> <p>ร้อยละ</p> <p>(%)</p>	<p>ระดับ</p> <p>ความสำคัญ</p> <p>(ค่าเฉลี่ย</p> <p>(\bar{X}))</p>
(2) มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพียงพอ	61 (96.83%)	มาก (4.26)	2 * (3.17%)	มาก (3.50)
(3) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน	62 * (98.41%)	มาก (4.39)	1 (1.59%)	มาก (4.00)
(4) มีการสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาร่วมกัน	58 (92.06%)	มาก (4.21)	5 * (7.94%)	มาก (3.60)
(5) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานของสถาบันอย่างต่อเนื่อง	62 (98.41%)	มาก (4.27)	1 (1.59%)	มากที่สุด (5.00)
(6) มีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว โดยมีการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี และเผยแพร่ให้คณาจารย์และบุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี	62 (98.41%)	มาก (4.21)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(7) มีการนำเทคโนโลยีเข้าไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างกว้างขวาง	62 (98.41%)	มาก (4.27)	1 (1.59%)	มาก (4.00)

การพัฒนากระบวนการจัดการ การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี	มี		ไม่มี	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ความสำคัญ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(8) มีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งานตามพันธกิจของสถาบัน	62 (98.41%)	มาก (4.16)	1 (1.59%)	ปานกลาง (3.00)
(อื่นๆ) มีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเท่าที่จะสามารถหาได้				

หมายเหตุ: * คือ จุดแข็ง 2 อันดับแรก, ** คือ จุดอ่อน 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ จุดแข็ง จุดอ่อน และระดับความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี มีจุดเด่นคือ มีการสนับสนุนให้พัฒนาระบบการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ ของสถาบัน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีระดับความสำคัญมาก (4.44) และการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 98.41 และมีระดับความสำคัญมาก (4.39)

จุดอ่อนคือ ควรมีการสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 7.94 และมีระดับความสำคัญมาก (3.60) และควรจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพียงพอ คิดเป็นร้อยละ 3.17 และมีระดับความสำคัญมาก (3.50)

3) การวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรค ที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การวิเคราะห์ผลใช้ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และร้อยละ ผู้วิจัยทำการหาค่าเฉลี่ยของระดับผลกระทบเพื่อใช้ประกอบการจัดอันดับของโอกาส และอุปสรรค โดยมีช่วงคะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560)

1.00 – 1.49	มีผลกระทบน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	มีผลกระทบน้อย
2.50 – 3.49	มีผลกระทบปานกลาง
3.50 – 4.49	มีผลกระทบมาก
4.50 – 5.00	มีผลกระทบมากที่สุด

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรค มีเกณฑ์ในการเลือกคือ พิจารณาจากค่าความถี่ และร้อยละก่อนเป็นอันดับแรก ข้อคำถามใดมีค่าความถี่และร้อยละสูงสุด 2 อันดับแรก จะถือว่าเป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ในกรณีที่มีค่าความถี่เท่ากัน ให้พิจารณาจากระดับความสำคัญ หากมีระดับความสำคัญสูงกว่าให้ถือว่าเป็นลำดับที่มาก่อน โดยมีผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของโอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านสังคม

ด้านสังคม	โอกาส		อุปสรรค	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของประชากร ส่งผลให้อัตราการเกิดลดลง ทำให้แนวโน้มโครงสร้างประชากรกำลังเข้าสู่ยุคผู้สูงวัย อันเป็นผลให้จำนวนผู้เรียนในอนาคตมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง	23 (36.51%)	มาก (4.26)	41 ** (65.08%)	มาก (4.39)
(2) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากเกินไปเกินความต้องการของจำนวนผู้เรียน	22 (34.92%)	มาก (4.18)	41 ** (65.08%)	มาก (4.29)
(3) การเข้าสู่โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global Knowledge Society) ซึ่งเป็นการสร้างสังคมที่อยู่	54 * (85.71%)	มาก (4.09)	9 (14.29%)	มาก (4.22)

ด้านสังคม	โอกาส		อุปสรรค	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย \bar{X})	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย \bar{X})
บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันทางการศึกษาของทุกเพศ ทุกวัย				
(4) การเข้าสู่โลกแห่งความเป็นปัจเจก (Individualization) ที่คนส่วนใหญ่ต้องการความเป็นส่วนตัวกันเพิ่มมากขึ้น มีความคิดความอ่านเป็นของตนเอง ที่ต้องการแสดงออกในแบบของตนเองมากขึ้น	52 (82.54%)	มาก (4.00)	11 (17.46%)	มาก (3.91)
(5) การเข้าถึงการศึกษาในต่างประเทศที่เป็นไปได้ง่ายขึ้น ต้นทุนถูกลง และสะดวกมากขึ้น นักศึกษานิยมไปศึกษาต่อในประเทศพัฒนาแล้วมากขึ้น	40 (63.49%)	มาก (3.88)	24 (38.10%)	มาก (3.67)
(6) การเข้ามาดำเนินการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศในประเทศไทย	32 (50.79%)	มาก (4.03)	32 (50.79%)	มาก (3.81)
(7) การเติบโตของเมืองและการเคลื่อนย้ายสู่เมือง ทำให้ความต้องการด้านการศึกษาของคนไม่สอดคล้องกับความต้องการของภูมิภาค โดยการขยายตัวของเมืองในลักษณะของอภิมหานคร (Mega Cities) จะผลักดันให้เกิดความต้องการการศึกษาในรูปแบบใหม่	41 (65.08%)	มาก (3.88)	22 (34.92%)	มาก (3.82)
(8) ค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปของประชากรโลก ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเจนเนอเรชันในยุคปัจจุบันที่มีความรักอิสระ สามารถทำงานได้หลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นหลัก	47 (74.60%)	มาก (3.94)	16 (25.40%)	มาก (3.88)

ด้านสังคม	โอกาส		อุปสรรค	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(9) การเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทยของนักศึกษาต่างชาติที่มีความนิยมเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น อาทิ จีน และ กัมพูชา	58 * (92.06%)	มาก (3.91)	5 (7.94%)	ปานกลาง (3.20)
(10) การยื่นข้อเสนอทุนการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศ อาทิ ประเทศจีน ให้แก่นักศึกษาไทย เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาไทยไปศึกษาต่อยังประเทศของตน	47 (74.60%)	มาก (3.83)	16 (25.40%)	มาก (3.69)

หมายเหตุ: * คือ โอกาส 2 อันดับแรก, ** คือ อุปสรรค 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ โอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านสังคมข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โอกาส คือ การเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทยของนักศึกษาต่างชาติที่มีความนิยมเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น อาทิ จีน และ กัมพูชา คิดเป็นร้อยละ 92.06 และมีระดับผลกระทบมาก (3.91) และการเข้าสู่โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global Knowledge Society) ซึ่งเป็นการสร้างสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันทางการศึกษาของทุกเพศ ทุกวัย คิดเป็นร้อยละ 85.71 และมีระดับผลกระทบมาก (4.09)

อุปสรรคคือ พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของประชากร ส่งผลให้อัตราการเกิดลดลง ทำให้แนวโน้มโครงสร้างประชากรกำลังเข้าสู่ยุคผู้สูงวัย อันเป็นผลให้จำนวนผู้เรียนในอนาคตมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 65.08 และมีระดับผลกระทบมาก (4.39) และจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากเกินไปเกินความต้องการของจำนวนผู้เรียน คิดเป็นร้อยละ 65.08 และมีระดับผลกระทบมาก (4.29)

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของโอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการเมือง

การเมือง	โอกาส		อุปสรรค	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ	27 (42.86%)	มาก (3.96)	36 ** (57.14%)	มาก (4.28)
(2) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ด้านการจัด การศึกษาระดับอุดมศึกษา	28 (44.44%)	มาก (4.07)	35 (55.56%)	มาก (4.17)
(3) โครงสร้างงบประมาณทางการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลง อย่างต่อเนื่องในอนาคต	14 (22.22%)	มาก (3.93)	49 ** (77.78%)	มาก (4.45)
(4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา ที่แยกออกจากกระทรวงศึกษาธิการ และ ได้รับการจัดตั้งเป็นกระทรวงใหม่ คือ กระทรวง อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม	42 * (66.67%)	มาก (4.00)	21 (33.33%)	มาก (4.19)
(5) ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการ ดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน	55 * (87.30%)	มาก (3.96)	8 (12.70%)	มาก (4.25)

หมายเหตุ: * คือ โอกาส 2 อันดับแรก, ** คือ อุปสรรค 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ โอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านการเมืองข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โอกาส คือ ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการ

พัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คิดเป็นร้อยละ 87.30 และมีระดับผลกระทบมาก (3.96) และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่แยกออกจากกระทรวงศึกษาธิการ และได้รับการจัดตั้งเป็นกระทรวงใหม่ คือ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม คิดเป็นร้อยละ 66.67 และมีระดับผลกระทบมาก (4.00)

อุปสรรคคือ โครงสร้างงบประมาณทางการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 77.78 และมีระดับผลกระทบมาก (4.45) และเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ คิดเป็นร้อยละ 57.14 และมีระดับผลกระทบมาก (4.28)

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของโอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านเศรษฐกิจ

ด้านเศรษฐกิจ	โอกาส		อุปสรรค	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ในขณะที่อัตรารายได้เฉลี่ยของประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ	18 (28.57%)	มาก (4.33)	45 ** (71.43%)	มาก (4.36)
(2) ต้นทุนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาที่สูงขึ้น	16 (25.40%)	มาก (4.00)	47 ** (74.60%)	มาก (4.17)
(3) การขาดแคลนทรัพยากรทางธรรมชาติ	21 (33.33%)	มาก (3.90)	42 (66.67%)	มาก (3.86)
(4) กระแสความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อโลก ทำให้สังคมให้ความสนใจกับเศรษฐกิจที่อยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากร	48 (76.19%)	มาก (3.77)	15 (23.81%)	มาก (3.87)
(5) กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโลก โดยภาคการส่งออกจะสร้างมูลค่าทาง	43	มาก	20	มาก

ด้านเศรษฐกิจ	โอกาส		อุปสรรค	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
เศรษฐกิจสูงกว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)	(68.25%)	(3.84)	(31.75%)	(3.85)
(6) โลกแห่งสังคมฐานความรู้ จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต	52 * (82.54%)	มาก (4.06)	11 (17.46%)	มาก (4.00)
(7) โลกยุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการทำธุรกิจ แทนการทำธุรกรรมในตลาดจริง และใช้เทคโนโลยีแทนกำลังแรงงาน	51 * (80.95%)	มาก (4.22)	12 (19.05%)	มาก (3.75)
(8) ความต้องการของนายจ้างที่ไม่ตรงกับประสบการณ์ที่บัณฑิตได้รับจากมหาวิทยาลัย ซึ่งมีมุมมองว่า บัณฑิตจบใหม่ยังไม่ได้รับการเตรียมตัวสู่ตลาดแรงงานอย่างเพียงพอ	24 (38.10%)	มาก (4.04)	39 (61.90%)	มาก (3.97)

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ โอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านเศรษฐกิจข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โอกาส คือโลกแห่งสังคมฐานความรู้ จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 82.54 และมีผลกระทบมาก (4.06) และโลกยุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการทำธุรกิจ แทนการทำธุรกรรมในตลาดจริง และใช้เทคโนโลยีแทนกำลังแรงงาน คิดเป็นร้อยละ 80.95 และมีระดับผลกระทบมาก (4.22)

อุปสรรคคือ ต้นทุนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาที่สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 74.60 และมีระดับผลกระทบมาก (4.17) และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ในขณะที่อัตรารายได้เฉลี่ยของประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ คิดเป็นร้อยละ 71.43 และมีระดับผลกระทบมาก (4.36)

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของโอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ	โอกาส		อุปสรรค	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) การแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา	49 * (77.78%)	มาก (3.82)	14 (22.22%)	มาก (4.36)
(2) การกำหนด ระเบียบ และ ข้อ บังคับ ของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน	48 (76.19%)	มาก (3.69)	16 (25.40%)	มาก (4.19)
(3) การปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา	48 * (76.19%)	มาก (3.83)	15 (23.81%)	มาก (3.67)
(4) การปรับปรุงเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา	44 (69.84%)	มาก (3.77)	19 (30.16%)	มาก (3.89)
(5) การปรับปรุงเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกระดับอุดมศึกษา	44 (69.84%)	มาก (3.70)	19 ** (30.16%)	มาก (4.00)
(6) การปรับปรุงเกณฑ์ในการขอขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์	30 (47.62%)	มาก (4.00)	33 ** (52.38%)	มากที่สุด (4.55)
(7) อื่นๆ				
- ควรให้โอกาสความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากขึ้น				

หมายเหตุ: * คือ โอกาส 2 อันดับแรก, ** คือ อุปสรรค 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ โอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โอกาส คือ การแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 77.78 และมีระดับผลกระทบมาก (3.82) และการปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา คิดเป็นร้อยละ 76.19 และมีระดับผลกระทบมาก (3.83)

อุปสรรคคือ การปรับปรุงเกณฑ์ในการขอขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 52.38 และมีระดับผลกระทบมากที่สุด (4.55) และการปรับปรุงเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก ระดับอุดมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 30.16 และมีระดับผลกระทบมาก (4.00)

ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ควรให้โอกาสความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากขึ้น

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของโอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	โอกาส		อุปสรรค	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย (\bar{X}))
(1) ปัญหาประติษฐ์เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยสามารถเข้ามาทดแทนแรงงานในปัจจุบันได้ ส่งผลให้อัตราการจ้างงานลดลง แรงงานมนุษย์ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี	34 (53.97%)	มาก (3.85)	29 ** (46.03%)	มาก (4.07)
(2) ความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย	48 * (76.19%)	มาก (4.13)	15 (23.81%)	มาก (3.93)
(3) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย พลังของนวัตกรรมชีววิทยาศาสตร์ และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล จะกลายเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และ	59 * (93.65%)	มาก (3.97)	4 (6.35%)	มาก (4.25)

ด้านเทคโนโลยี	โอกาส		อุปสรรค	
	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย \bar{X})	ความถี่ (n = 63) ร้อยละ (%)	ระดับ ผลกระทบ (ค่าเฉลี่ย \bar{X})
การพัฒนาสังคมในอนาคต				
(4) แนวทางการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ในอนาคต ที่ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องเข้าเรียนใน สถานศึกษา อาจมีการจัดการเรียนการสอนผ่านสื่อ ดิจิทัล และอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินงานมากขึ้น	47 (74.60%)	มาก (4.09)	17 (26.98%)	มาก (3.94)
(5) การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่าง สะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และ สามารถรับปริญญาบัตรได้ มีคุณวุฒิเท่าเทียมกับที่ไป เรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น	38 (60.32%)	มาก (4.08)	26 ** (41.27%)	มาก (3.77)

หมายเหตุ: * คือ โอกาส 2 อันดับแรก, ** คือ อุปสรรค 2 อันดับแรก

ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของ โอกาส อุปสรรค และระดับผลกระทบที่มีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านเทคโนโลยีข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โอกาส คือ พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย พลังของนวัตกรรม ชีววิทยาศาสตร์ และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล จะกลายเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และการพัฒนาสังคมในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 93.65 และมีระดับผลกระทบมาก (3.97) และความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย คิดเป็นร้อยละ 76.19 และมีระดับผลกระทบมาก (4.13)

อุปสรรค คือ ปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยสามารถเข้ามาทดแทนแรงงานในปัจจุบันได้ ส่งผลให้อัตราการจ้างงานลดลง แรงงานมนุษย์ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 46.03 และมีระดับผลกระทบมาก (4.07) และการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณใน

การเรียนรู้ และสามารถรับปริญญาบัตรได้ มีคุณวุฒิเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น คิดเป็นร้อยละ 41.27 และมีระดับผลกระทบมาก (3.77)

4) การสรุปผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากแบบสอบถามให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านใน 5 ด้าน คือ (1) มาตรฐานการอุดมศึกษา (2) การพัฒนาท้องถิ่น (3) การผลิตและพัฒนาครู (4) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหาร ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถสรุปให้อยู่ในรูปแบบตารางแสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่าน 5 ด้าน คือ (1) มาตรฐานการอุดมศึกษา (2) การพัฒนาท้องถิ่น (3) การผลิตและพัฒนาครู (4) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหาร ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยในส่วนของจุดแข็ง และจุดอ่อน ใช้วิธีเทียบเคียงข้อคำถามตามกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามการวิจัย แล้วนำไปเทียบเคียงกับความหมายและคำจำกัดความในด้านต่างๆ ทั้ง 5 ด้าน ข้างต้น เพื่อนำมาสรุปให้อยู่ภายใต้การเปลี่ยนผ่านทั้ง 5 ด้าน ทั้งนี้จะสามารถระบุให้อยู่ในด้านต่างๆ มากกว่า 1 ด้านได้

ในส่วนของโอกาส และอุปสรรค จะใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อคำถามแต่ละข้อ ความสำเร็จสอดคล้องกับด้านใดในการเปลี่ยนผ่านทั้ง 5 ด้าน ทั้งนี้จะสามารถระบุให้อยู่ในด้านต่างๆ มากกว่า 1 ด้านได้

ผลการสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ (1) มาตรฐานการอุดมศึกษา (2) การพัฒนาท้องถิ่น (3) การผลิตและพัฒนาครู (4) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหาร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 23 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้าน มาตรฐานการอุดมศึกษา ที่ได้จากแบบสอบถาม

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SQ1. บัณฑิตเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และ ความรอบรู้ด้านต่างๆ ในการ สร้างสัมมาอาชีพ ความ มั่นคงและคุณภาพชีวิตของ ตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม	WQ1. ควรส่งเสริมให้ผู้ใ้ บัณฑิตมีการให้ข้อมูล ย้อนกลับ เพื่อพัฒนา ศักยภาพของบัณฑิตในด้าน ต่างๆ	OQ1. ความเชื่อมโยงด้าน นโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ และกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อ นำมาเป็นแนวทางในการ พัฒนาการดำเนินงานตาม	TQ1. พลศาสตร์หรือการ เคลื่อนไหวของประชากร ส่งผลให้อัตราการเกิด ลดลง ทำให้แนวโน้ม โครงสร้างประชากรกำลัง เข้าสู่ยุคผู้สูงวัย อันเป็นผล ให้จำนวนผู้เรียนใน

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
		พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	อนาคตมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
SQ2. บัณฑิตมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเป็นผู้มีคุณธรรม ความเพียร มุ่งมั่นมานะ บากบั่น และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ	WQ2. คุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของบัณฑิตยังค่อนข้างน้อย	OQ2. การแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา	TQ2. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากเกินไป ความต้องการของจำนวนผู้เรียน
SQ3. มีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพ นักวิจัยอย่างต่อเนื่อง	WQ3. ควรพัฒนาผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมมีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาสมูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ	OQ3. การปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา	TQ3. ต้นทุนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาที่สูงขึ้น
SQ4. มีนโยบายในการมุ่งเน้นการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของท้องถิ่นและประเทศ	WQ4. ควรสนับสนุนให้มีนโยบายในการสนับสนุนการวิจัย/งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	OQ4. ความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย	TQ4. การปรับปรุงเกณฑ์ในการขอขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์
SQ5. ให้บริการวิชาการที่มีความเหมาะสม สอดคล้อง	WQ5. ควรมีการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น		TQ5. การปรับปรุงเกณฑ์การประกันคุณภาพการ

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
กับบริบทและตอบสนองความต้องการ ของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญ และอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน	ผู้ประกอบการในท้องถิ่น โดยการอบรมให้ความรู้ทักษะวิชาชีพ และทักษะที่จำเป็นในอนาคต		ศึกษาภายนอก ระดับอุดมศึกษา
SQ6. ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในท้องถิ่น ได้เข้าร่วมกิจกรรมการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง	WQ6. ควรมุ่งเน้นในการบริการวิชาการ เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ท้องถิ่น อย่างยั่งยืน เน้นดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง		TQ6. การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และสามารถรับปริญญาบัตรได้ มีคุณภาพเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น
SQ7. ผลลัพธ์ของการจัดการด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นการสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ	WQ7. ควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์/แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม		
SQ8. มีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการ	WQ8. ควรมีการส่งเสริมอนุรักษ์ เผยแพร่ แลก		

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
วิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจ ในศิลปวัฒนธรรม การปรับ และ ประยุกต์ใช้ ศิลป วัฒนธรรมทั้งของไทย และ ต่างประเทศอย่างเหมาะสม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ ของสถาบัน อุดมศึกษา	เปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริม การสร้างคุณค่าและมูลค่า เพิ่มให้แก่ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น		
SQ9. มีการจัดการเรียนการ สอนที่สอดคล้องกับ ศักยภาพของสถาบัน	WQ9. ปัญหาจำนวนผู้เรียน ในบางสาขาวิชา หรือหลัก สูตร มีจำนวนลดลง หรือ อาจไม่มีผู้เรียน		
SQ10. มีรูปแบบการ ดำเนินงาน รวมทั้งรูปแบบ มหาวิทยาลัยที่เหมาะสม กับศักยภาพความพร้อม ของสถาบัน	WQ10. ควรปรับปรุงให้มี สาขาวิชาที่เหมาะสมกับ ศักยภาพและความเชี่ยวชาญ ของสถาบัน		

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการมาตรฐานการอุดมศึกษา ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SQ1 – SQ10 จุดอ่อน WQ1 – WQ10 โอกาส OQ1 – OQ4 และ อุปสรรคคือ TQ1 – TQ6

ตารางที่ 24 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู ที่ได้จากแบบสอบถาม

2. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการผลิตและพัฒนาครู

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
---------	---------	-------	---------

2. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการผลิตและพัฒนาครู

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SQ11. การผลิตบัณฑิตครู มีอัตลักษณ์และสมรรถนะที่เป็นเลิศ เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต สมบูรณ์ด้วยคุณลักษณะของความเป็นครู	WQ11. มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง ยังไม่มีโรงเรียนสาธิตเพื่อรองรับการฝึกสอน และการพัฒนาทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้เรียนเป็นของตนเอง	OQ5. การเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทยของนักศึกษาต่างชาติ ที่มีความนิยมเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น อาทิ จีน และ กัมพูชา	TQ7. พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของประชากร ส่งผลให้อัตราการเกิดลดลง ทำให้แนวโน้มโครงสร้างประชากรกำลังเข้าสู่ยุคผู้สูงอายุ อันเป็นผลให้จำนวนผู้เรียนในอนาคตมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
SQ12. บัณฑิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสามารถในการถ่ายทอด / บ่มเพาะให้ศิษย์แต่ละช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	WQ12. ควรพัฒนาเพิ่มเติมในการผลิตและพัฒนาครูให้มีทักษะในการเป็น ผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ Project-based Learning เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21	OQ6. การเข้าสู่โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global Knowledge Society) ซึ่งเป็นการสร้างสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันทางการศึกษาของทุกเพศ ทุกวัย	TQ8. การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และมีคุณวุฒิเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น
SQ13. มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศักยภาพของสถาบัน	WQ13. จำนวนผู้เรียนในบางสาขาวิชา หรือหลักสูตร มีจำนวนลดลง หรืออาจไม่มีผู้เรียน	OQ7. การปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา	TQ9. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากเกินความต้องการของจำนวนผู้เรียน

2. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการผลิตและพัฒนาครู

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SQ14. มีรูปแบบการดำเนินงานรวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่ที่เหมาะสมกับศักยภาพความพร้อมของสถาบัน	WQ14. ควรปรับปรุงให้มีสาขาวิชาที่เหมาะสมกับศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบัน	OQ8. ความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย	TQ10. การปรับปรุงเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก ระดับอุดมศึกษา

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SQ11 – SQ14 จุดอ่อน WQ11 – WQ14 โอกาส OQ5 – OQ8 และ อุปสรรคคือ TQ7 – TQ10

ตารางที่ 25 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาท้องถิ่น ที่ได้จากแบบสอบถาม

3. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาท้องถิ่น

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SQ15. มีแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมให้ชุมชนและประชาชนในชุมชน มีแนวทางในการดำรงชีพอย่างพอเพียง สามารถลดค่าครองชีพลงได้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน	WQ15. ควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อประสานความร่วมมือระหว่างสถาบัน อุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน และทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	OQ9. พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย พลังของนวัตกรรมชีววิทยาศาสตร์ และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล จะกลายเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และการพัฒนาสังคมในอนาคต	TQ11. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ในขณะที่อัตรารายได้เฉลี่ยของประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ
SQ16. มีนโยบายในส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน	WQ16. ควรมีการส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำ	OQ10. โลกยุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการทำธุรกิจ แทนการทำ	TQ12. ปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยสามารถเข้ามา

3. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาท้องถิ่น

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
และท้องถิ่น	ศาสนา และนักการเมือง ท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกอันดี มี คุณธรรมจริยธรรม และมี ความสามารถในการบริหาร งาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อท้องถิ่นและ ส่วนรวม	ธุรกรรมในตลาดจริง และใช้ เทคโนโลยีแทนกำลัง แรงงาน	ทดแทนแรงงานในปัจจุบัน ได้ ส่งผลให้อัตราการจ้าง งานลดลง แรงงานมนุษย์ ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี
SQ17. มีนโยบายในการ มุ่งเน้นการทำวิจัยเพื่อตอบ โจทย์ของท้องถิ่นและ ประเทศ	WQ17. ควรสนับสนุนให้มี นโยบายในการสนับสนุน การวิจัย/งานสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เพื่อพัฒนา และยกระดับคุณภาพชีวิต ของชุมชนและท้องถิ่นอย่าง ยั่งยืน		
SQ18. ให้บริการวิชาการที่ มีความเหมาะสม สอดคล้อง กับบริบทและตอบสนอง ความต้องการ ของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตาม ระดับความเชี่ยวชาญ และอัตลักษณ์ของประเภท สถาบัน	WQ18. ควรมีการ ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการใน ท้องถิ่น โดยการอบรมให้ ความรู้ ทักษะวิชาชีพ และ ทักษะที่จำเป็นในอนาคต		

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SQ15 – SQ17 จุดอ่อน WQ15 – WQ17 โอกาส OQ9 – OQ10 และ อุปสรรคคือ TQ11 – TQ12

ตารางที่ 26 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้าน
การยกระดับคุณภาพการศึกษา ที่ได้จากแบบสอบถาม

4. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SQ19. การมีความพยายามในการพัฒนาความเป็นเลิศในการสร้างความมั่นคงให้กับท้องถิ่นและประเทศด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ สู่ นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่	WQ19. ควรมีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย (sub-group) ตามกลุ่มสาขาวิชาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และมีจุดเน้นเดียวกัน	OQ11. การเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทยของนักศึกษาต่างชาติ ที่มีความนิยมเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น อาทิ จีน และ กัมพูชา	TQ13. ต้นทุนการดำเนินงานของสถาบัน อุดมศึกษาที่สูงขึ้น
SQ20. มีความพยายามในการสร้างองค์ความรู้ ผ่านงานวิจัย เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ	WQ20. ควรมีความร่วมมือในการทำงาน และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายนอก และภายในสถาบัน เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเอง และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและตอบโจทย์พื้นที่	OQ12. โลก แห่ง สังคม ฐานความรู้ จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต	TQ14. โครงสร้างงบประมาณทางการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต
SQ21. มีรูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับศักยภาพความพร้อมของสถาบัน	WQ21. ควรมีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างสถาบัน อุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน และทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	OQ13. ความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย	TQ15. เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ
SQ22. มีการส่งเสริมให้	WQ22. ควรพัฒนาผลลัพธ์	OQ14. การเข้าสู่โลกแห่ง	TQ16. ปัญญาประดิษฐ์

4. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง	ของการวิจัยและนวัตกรรม มีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศ ในการแข่งขันระดับนานาชาติ	สังคมฐานความรู้ (Global Knowledge Society) ซึ่งเป็นการสร้างสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียม ก้นทางการศึกษาของทุกเพศ ทุกวัย	เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยสามารถเข้ามาทดแทนแรงงานในปัจจุบันได้ ส่งผลให้อัตราการจ้างงานลดลง แรงงานมนุษย์ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี
SQ23. มีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง	WQ23. ควรพัฒนาผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรม มีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศ ในการแข่งขันระดับนานาชาติ	OQ15. ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	TQ17. การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้ อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และสามารถรับปริญญาบัตรได้ มีคุณวุฒิเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SQ19 – SQ23 จุดอ่อน WQ19 – WQ23 โอกาส OQ11– OQ15 และ อุปสรรคคือ TQ13 – TQ17

ตารางที่ 27 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้าน

การพัฒนาระบบบริหาร ที่ได้จากแบบสอบถาม

5. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาระบบบริหาร

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SQ24. มีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตามตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	WQ24. ควรมีการบริหารงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน อุดมศึกษา	OQ16. ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ และกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	TQ18. โครงสร้างงบประมาณทางการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต
SQ25. มีกลไกการบริหารจัดการและระบบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยดำเนินการผ่านกลไกของสภามหาวิทยาลัย	WQ25. ควรเปิดให้ มีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน	OQ17. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่แยกออกจาก กระทรวงศึกษาธิการ และได้รับ การจัดตั้งเป็นกระทรวงใหม่ คือ กระทรวง อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม	TQ19. เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ
SQ26. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (transition strategy) โดยการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกและประเทศมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ	WQ26. ควรบริหารจัดการจำนวนอาจารย์อัตราจ้างให้เหมาะสม	OQ18. โลกาแห่งสังคมฐานความรู้จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต	TQ20. ต้นทุนการดำเนินงานของสถาบัน อุดมศึกษาที่สูงขึ้น

5. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาระบบบริหาร

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
อนาคต และสามารถแสวงหา ความรู้ใหม่ได้ตลอดเวลา			
SQ27. มีการบริหารจัดการ บุคลากรเป็นไปตามหลักธรร มาภิบาล คือ ยึดหลักนิติ ธรรม มีคุณธรรม มีความ โปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วน ร่วม มีความรับผิดชอบ และ คำนึงถึงความคุ้มค่า	WQ27. ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้คณาจารย์ชาว ต่างประเทศ ได้พัฒนา ศักยภาพในการสอน การ วิจัย และการบริการวิชาการ อย่างต่อเนื่อง	OQ19. โลกยุคใหม่ที่ใช้ เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางใน การทำธุรกิจ แทนการทำ ธุรกรรมในตลาดจริง และใช้ เทคโนโลยี แทน กำลัง แรงงาน	TQ21. สภาพเศรษฐกิจใน ปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพ สูงขึ้น ในขณะที่อัตรา รายได้เฉลี่ยของประเทศ ยังอยู่ในระดับต่ำ
SQ28. มีการบริหารจัดการ บุคลากรโดยคำนึงถึงความ หลากหลายและความเป็น อิสระทางวิชาการ มี ประสิทธิภาพและประสิทธิ ผล ยึดหยุ่นคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้	WQ28. สถาบันอุดมศึกษา และสภามหาวิทยาลัยควรมี การติดตามผลการดำเนิน งาน เช่น มุ่งการเงินในการ ประชุมทุกครั้ง ให้คำแนะนำ ต่อการดำเนินงานของฝ่าย บัญชีและการเงิน เสนอแนะ และติดตามดูผลการลงทุน ต่อทรัพย์สินและเงินลงทุน		
SQ29. การบริหารจัดการ งบประมาณเป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาล ยึดหลักนิติ ธรรม มีคุณธรรม มีความ โปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วน ร่วม มีความรับผิดชอบ และ คำนึงถึงความคุ้มค่า	WQ29. สภามหาวิทยาลัย เป็นควรส่วนสำคัญของการ วางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เช่น ดูแลจัดสรรแหล่งรายได้ ต่าง ๆ ให้เพียงพอ จัดหา เงินกู้หรือใช้เงินภายใน โดย อาจเป็นส่วนหนึ่งของการ ดูแลเงินเดือน สวัสดิการของ		

5. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาระบบบริหาร

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
อาจารย์และเจ้าหน้าที่			
SQ30. การดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยได้มีบทบาทและส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ เช่น วิเคราะห์สถานภาพของรายได้ รายจ่ายแต่ละคณะ ค่าเงินเดือนของอาจารย์ต่อผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเรื่องค่าเล่าเรียน และเสนอแนะการหารายได้อื่น ๆ	WQ30. ควรมีการสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาร่วมกัน		
SQ31. มีการสนับสนุนให้พัฒนาระบบการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ ของสถาบัน	WQ31. ควรจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพียงพอ		
SQ32. การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน			

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SQ24 – SQ32 จุดอ่อน WQ24 – WQ31 โอกาส OQ16 – OQ19 และ อุปสรรคคือ TQ18 – TQ21

5) สัมภาษณ์ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้นำชุมชนและผู้ใช้บัณฑิตเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบันจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกัน

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้นำชุมชนและผู้ใช้บัณฑิตเพิ่มเติมในการวิจัยแบบ EDJR รอบที่ 1 เพื่อนำความเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาสังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากแบบสอบถาม เพื่อให้ภาพรวมของสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยผลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 28 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ที่ได้จากการสัมภาษณ์

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SI1. บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ใฝ่รู้ ใฝ่งาน	WI1. บัณฑิตยังต้องพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ	OI1. การให้การสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน	TI1. เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของส่วนกลาง ยังเป็นตัวกรอบที่ปิดกั้นการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และการขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์
SI2. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความรอบรู้ในท้องถิ่น มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ	WI2. มาตรฐานของนักศึกษาแรกเข้าที่อาจจะมีความแตกต่างจากสถาบัน อุดมศึกษาขนาดใหญ่	OI2. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ	TI2. ระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระเบียบด้านการเงินและงบประมาณ ทำให้การบริหารจัดการบางส่วนมีการติดขัด
SI3. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีทรัพยากรเพียงพอต่อการ	WI3. เครือข่ายความร่วมมือในแต่ละด้าน ยังไม่เข้มแข็ง ทำ	OI3. การทำงานในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัย	TI3. ปัญหาจำนวนนักศึกษา ลดลงจากภาวะสังคมผู้สูงอายุ

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
ดำเนินงาน	<p>ให้การเชื่อมโยงข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการที่จะนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงานในแต่ละด้าน</p>	<p>ราชภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี ทำให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน</p> <p>เข้มแข็ง</p>	
SI4. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีนโยบายและพันธกิจชัดเจน			TI4. ต้นทุนการจัดการศึกษาสูงขึ้น

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SI1 – SI4 จุดอ่อน WI1 – WI3 โอกาส OI1 – OI3 และอุปสรรคคือ TI1 – TI4

ตารางที่ 29 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู ที่ได้จากการสัมภาษณ์

2. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการผลิตและพัฒนาครู

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SI5. บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ใฝ่รู้ ใฝ่งาน	<p>WI4. เครือข่ายความร่วมมือในแต่ละด้าน ยังไม่เข้มแข็ง ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการที่จะนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงานในแต่ละด้าน</p>	<p>OI4. การให้การสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน</p>	<p>TI5. เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของส่วนกลาง ยังเป็นตัวกรอบที่ปิดกั้นการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และการขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์</p>

2. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการผลิตและพัฒนาครู

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SI6. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความรอบรู้ในท้องถิ่น มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ		OI5. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ	TI6. ปัญหาจำนวนนักศึกษา ลดลงจากภาวะสังคมผู้สูงอายุ
SI7. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน		OI6. การทำงานในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี ทำให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนเข้มแข็ง	TI7. ต้นทุนการจัดการศึกษาสูงขึ้น
SI8. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีนโยบายและพันธกิจชัดเจน			

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SI5 – SI8 จุดอ่อน คือ WI4 โอกาส คือ OI4 – OI6 และอุปสรรคคือ TI5 – TI7

ตารางที่ 30 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาท้องถิ่น ที่ได้จากการสัมภาษณ์

3. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาท้องถิ่น

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SI9. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความรอบรู้ในท้องถิ่น มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ	WI5. เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ยังไม่เข้มแข็ง	OI7. การให้การสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยการกำหนดเป้าการพัฒนาที่ชัดเจน	TI8. เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของส่วนกลาง ยังเป็นตัวกรอบที่ปิดกั้นการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และการขึ้น

3. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาท้องถิ่น

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
			ตำแหน่งทางวิชาการของ คณาจารย์
SI10. มีทรัพยากรเพียงพอต่อ การดำเนินงาน	WI6. ความร่วมมือในแต่ละ ด้าน ยังไม่เข้มแข็ง ทำให้การ เชื่อมโยงข้อมูลยังไม่มี ประสิทธิภาพเพียงพอในการที่ จะนำข้อมูลมาพัฒนาการ ดำเนินงานในแต่ละด้าน	OI8. การทำงานในลักษณะ เครือข่ายของมหาวิทยาลัยราช ภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี ทำให้มีนโยบายและแนวทางที่ ชัดเจน เข้มแข็ง	TI9. ปัญหาจำนวนนักศึกษา ลดลงจากภาวะสังคมผู้สูงวัย
SI11. มีนโยบายและพันธกิจ ชัดเจน		OI9. การสนับสนุนงบประมาณ จากภาครัฐ	TI10. ต้นทุนการจัด การศึกษาสูงขึ้น
		OI10. การเข้าถึงข้อมูลภายใน ท้องถิ่นเป็นไปได้ง่ายเนื่องจาก มีความใกล้ชิด	
		OI11. การเปลี่ยนผ่านด้าน เทคโนโลยี สนับสนุนให้เกิด การพัฒนาที่รวดเร็ว	

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SI9 – SI11 จุดอ่อน WI15 – WI16 โอกาส OI7 – OI11 และอุปสรรค คือ TI8 – TI10

ตารางที่ 31 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้าน
การยกระดับคุณภาพการศึกษา ที่ได้จากการสัมภาษณ์

4. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SI12. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความรอบรู้ในท้องถิ่น มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ	WI7. เครือข่ายความร่วมมือในแต่ละด้าน ยังไม่เข้มแข็ง ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการที่จะนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงานในแต่ละด้าน	OI12. การให้การสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยการกำหนดเป้าการพัฒนาที่ชัดเจน	TI11. เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของส่วนกลาง ยังเป็นตัวกรอบที่ปิดกั้นการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และการขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์
SI13. มีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน		OI13. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ	TI12. ปัญหาจำนวนนักศึกษา ลดลงจากภาวะสังคมผู้สูงอายุ
SI14. นโยบายและพันธกิจชัดเจน		OI14. การทำงานในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี ทำให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน เข้มแข็ง	TI13. ต้นทุนการจัดการศึกษาสูงขึ้น
		OI15. การเข้าถึงข้อมูลภายในท้องถิ่นเป็นไปได้ง่ายเนื่องจากมีความใกล้ชิด	
		OI16. การเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาที่รวดเร็ว	

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SI12 – SI14 จุดอ่อน คือ WI7 และ โอกาส คือ OI12 – OI16 และ อุปสรรค คือ TI11 – TI13

ตารางที่ 32 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหาร ที่ได้จากการสัมภาษณ์

5. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาระบบบริหาร			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
SI15. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความรอบรู้ในท้องถิ่น มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ	WI8. การปรับตัวช้า เนื่องจากโครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีหลายลำดับชั้น	OI13. การให้การสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยการกำหนดเป้าการพัฒนาที่ชัดเจน	TI14. ปัญหาการเมืองภายในองค์กร
SI16. มีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน	WI9. ยังมีความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง	OI14. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ	TI15. เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของส่วนกลาง ยังเป็นตัวกรอบที่ปิดกั้นการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และการขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์
SI17. มีนโยบายและพันธกิจชัดเจน	WI10. ยังไม่มีจุดเด่นที่ชัดเจนในบางแห่ง	OI15. การทำงานในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี ทำให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน เข้มแข็ง	TI16. ปัญหาจำนวนนักศึกษา ลดลงจากภาวะสังคมผู้สูงอายุ
	WI11. เครือข่ายความร่วมมือในแต่ละด้าน ยังไม่เข้มแข็ง ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลยังไม่		TI17. ต้นทุนการจัดการศึกษาสูงขึ้น

5. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาระบบบริหาร

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
	มีประสิทธิภาพเพียงพอในการ ที่จะนำข้อมูลมาพัฒนาการ ดำเนินงานในแต่ละด้าน		

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหาร ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ SI15 – SI17 จุดอ่อน WI8 – WI11 โอกาส OI13 – OI15 และ อุปสรรคคือ TI14 – TI17

จากตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่ามีการปรากฏสภาพแวดล้อมอันประกอบด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เป็นทั้งส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมร่วมกันและแยกกันในแต่ละด้าน โดยส่วนใหญ่สภาพแวดล้อมที่เป็นสภาพแวดล้อมร่วม จะได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า การขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละด้านนั้น มีความสอดคล้องเกี่ยวข้องกัน จึงมีสภาพแวดล้อมร่วมกัน ดังนี้

ตารางที่ 33 ตารางสรุปสภาพแวดล้อมร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

สภาพแวดล้อมร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความรอบรู้ในท้องถิ่น มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ	W1. เครือข่ายความร่วมมือในแต่ละด้าน ยังไม่เข้มแข็ง ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการที่จะนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงานในแต่ละด้าน	O1. การให้การสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน	T1. เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของส่วนกลาง ยังเป็นตัวกรอบที่ปิดกั้นการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และการขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์
S2. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน		O2. การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ	T2. ปัญหาจำนวนนักศึกษา ลดลงจากภาวะสังคมผู้สูงอายุ

สภาพแวดล้อมร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S3. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีนโยบายและพันธกิจชัดเจน		O3. การทำงานในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี ทำให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนเข้มแข็ง	T3. ต้นทุนการจัดการศึกษาสูงขึ้น

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย จุดแข็งคือ S1 – S3 จุดอ่อน คือ W1 โอกาส คือ O1 – O3 และอุปสรรค คือ T1 – T3 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง ประกอบด้วย

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความรอบรู้ในท้องถิ่น มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่าง ๆ สามารถกระจายไปยังชุมชนใกล้เคียงได้อย่างทั่วถึง และสามารถสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพได้

2) มหาวิทยาลัยราชภัฏมีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันได้ และยังสามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับชุมชนได้อย่างทั่วถึง

3) มหาวิทยาลัยราชภัฏมีนโยบายและพันธกิจชัดเจน ภายใต้การดำเนินงานในรูปแบบของที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้การกำหนดนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. จุดอ่อน คือ ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในแต่ละด้าน อาทิ ความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ชุมชน และผู้ใช้บัณฑิตในชุมชนที่ยังไม่เข้มแข็ง ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการที่จะนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงานในแต่ละด้าน

3. โอกาส ประกอบด้วย

1) การให้การสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการดำเนินงานสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาได้อย่างชัดเจน

2) การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ

3) การทำงานในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี ทำให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ชัดเจน

4. อุปสรรค ประกอบด้วย

1) เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของส่วนกลาง ยังเป็นตัวกรอบที่ปิดกั้นการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และการขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ ซึ่งทำให้การดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไม่มีความยืดหยุ่น

2) ปัญหาจำนวนนักศึกษาลดลงจากภาวะสังคมผู้สูงอายุ เนื่องจากพลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของประชากร ส่งผลให้อัตราการเกิดลดลง ทำให้แนวโน้มโครงสร้างประชากรกำลังเข้าสู่ยุคผู้สูงอายุ อันเป็นผลให้จำนวนผู้เรียนในอนาคตมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างมาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการผลิตบัณฑิต ซึ่งเมื่อจำนวนผู้เรียนลดลง ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบกับอุปสรรคด้านรายได้ที่ได้จากค่าเล่าเรียน

3) ต้นทุนการจัดการศึกษาสูงขึ้น เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจที่ส่งผลให้ต้นทุนในการจัดการศึกษาสูงขึ้น ในขณะที่ผู้เรียนลดลง จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมของทุกพันธกิจ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เฉพาะแต่ละด้าน โดยจะแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 34 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S4. บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ใฝ่รู้ ใฝ่งาน มีความรู้ความสามารถ และความรอบรู้ด้านต่างๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ ความมั่นคงและคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม	W4. การสนับสนุนให้มีนโยบายในการสนับสนุนการวิจัย/งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน และพัฒนาผลลัพธ์	O4. ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตาม	T4. การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่าง

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเป็นผู้มีคุณธรรม ความเพียร มุ่งมั่น มานะ บากบั่น และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ	ของการวิจัยและนวัตกรรม ให้มีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ	พันธกิจของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ	สะดวกสบาย ประหยัด งบประมาณในการเรียน และสามารถรับปริญญาบัตรได้ มีคุณวุฒิเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น
S5 . มี รูปแบบ การดำเนินงานตามพันธกิจ ทั้ง การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการ วิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้ง รูปแบบมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสม สอดคล้อง กับบริบทและตอบสนอง ความต้องการ ของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับ ความเชี่ยวชาญ และอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน	W5. ควรมีการให้บริการ วิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการในท้องถิ่น โดยการอบรมให้ความรู้ ทักษะวิชาชีพ และทักษะที่จำเป็นในอนาคต รวมถึงควร มุ่งเน้นในการบริการวิชาการ เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของ ชุมชน ท้องถิ่น อย่างยั่งยืน เน้นดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	O5. การแก้ไขปรับปรุง กฎหมาย และเกณฑ์ มาตรฐานต่างๆ อาทิ กฎหมายและเกณฑ์ที่ เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคล คณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษา และการปรับปรุงเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา	T5. ระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระเบียบด้านการเงินและงบประมาณ ทำให้การบริหารจัดการ บางส่วนมีการติดขัด
S6. มีนโยบายในการมุ่งเน้น การทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ ของท้องถิ่นและประเทศ	W6. ควรส่งเสริมให้ผู้ใช้บัณฑิตมีการให้ข้อมูล ย้อนกลับ เพื่อพัฒนา ศักยภาพของบัณฑิตในด้านต่าง ๆ	O6. ความเป็นดิจิทัลของ สังคม ทำให้ การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว ไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย	T6. จำนวน สถาบัน อุดมศึกษาที่มีมากเกินไป ความต้องการของจำนวน ผู้เรียน

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S7. มีการส่งเสริมให้พัฒนา ศักยภาพ นักวิจัยอย่าง ต่อเนื่อง	W7. บัณฑิตที่ยังขาด คุณลักษณะความเป็น ผู้ประกอบการของบัณฑิต และทักษะด้านภาษาอังกฤษ		
S8. ชุมชน ท้องถิ่น และ ผู้ประกอบการในท้องถิ่น ได้ เข้าร่วมกิจกรรมการบริการ วิชาการอย่างต่อเนื่อง	W8. ควรสนับสนุนให้มีการ จัดตั้งศูนย์/ แหล่งเรียนรู้ ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิ ปัญญาท้องถิ่นสร้างและ ขยายเครือข่ายความร่วมมือ ด้านศิลปวัฒนธรรม		
S9. ผลลัพธ์ของการจัดการ ด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นการ สร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่ม ให้กับผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ	W9. ควรมีการส่งเสริม อำนวยความสะดวก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ ส่งเสริมการสร้างคุณค่าและ มูลค่าเพิ่มให้แก่ ศิลปวัฒนธรรมและภูมิ ปัญญาท้องถิ่น		
S10. มีการจัดการเรียนรู้ การ วิจัย หรือการบริการวิชาการ ซึ่งนำไปสู่การสืบสาน การ สร้างความรู้ ความเข้าใจใน ศิลปวัฒนธรรม การปรับและ ประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรม ทั้งของไทย และต่างประเทศ อย่างเหมาะสมตามศักยภาพ และอัตลักษณ์ของสถาบัน	W10. ปัญหาจำนวนผู้เรียน ในบางสาขาวิชา หรือ หลักสูตร มีจำนวนลดลง หรืออาจไม่มีผู้เรียน ดังนั้น จึงควรปรับปรุงให้มี สาขาวิชาที่เหมาะสมกับ ศักยภาพและความเชี่ยวชาญ ของสถาบัน		

1. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
อุดมศึกษา	W11. มาตรฐานของนักศึกษา แรกเข้าที่อาจจะมี ความ แตกต่างจากสถาบัน อุดมศึกษาขนาดใหญ่		

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการมาตรฐานการอุดมศึกษา ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ S4 – S10 จุดอ่อน W4 – W11 โอกาส O4 – O6 และอุปสรรคคือ T4 – T6 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง ประกอบด้วย

1) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ใฝ่รู้ ใฝ่งาน มีความรู้ความสามารถ และความรอบรู้ด้านต่างๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ ความมั่นคงและคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเป็นผู้มีคุณธรรม ความเพียร มุ่งมั่น มานะ บากบั่น และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

2) มีรูปแบบการดำเนินงานตามพันธกิจ ทั้งการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการ ของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน

3) มีนโยบายในการมุ่งเน้นการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของท้องถิ่นและประเทศ

4) มีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง

5) ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในท้องถิ่น ได้เข้าร่วมกิจกรรมการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง

6) ผลลัพธ์ของการจัดการด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นการสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่ม ให้กับ ผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

7) มีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสาน การสร้าง ความรู้ ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมทั้งของไทย และต่างประเทศอย่างเหมาะสมตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษา

2. จุดอ่อน ประกอบด้วย

1) การสนับสนุนให้มั่นนโยบายในการสนับสนุนการวิจัย/งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน และพัฒนาผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมให้มีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ

2) ควรมีการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการในท้องถิ่น โดยการอบรมให้ความรู้ ทักษะวิชาชีพ และทักษะที่จำเป็นในอนาคต รวมถึงควรมุ่งเน้นในการบริการวิชาการ เพื่อแก้ปัญหา พัฒนา และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ท้องถิ่น อย่างยั่งยืน เน้นดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3) ควรส่งเสริมให้ผู้ใช้บัณฑิตมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบัณฑิตในด้านต่างๆ

4) บัณฑิตยังขาดคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการของบัณฑิต และทักษะด้านภาษาอังกฤษ

5) ควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์/ แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม

6) ควรมีการส่งเสริม อนุรักษ์ เผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

7) ปัญหาจำนวนผู้เรียนในบางสาขาวิชา หรือ หลักสูตร มีจำนวนลดลง หรืออาจไม่มีผู้เรียน ดังนั้นจึงควรปรับปรุงให้มีสาขาวิชาที่เหมาะสมกับศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบัน

8) มาตรฐานของนักศึกษาแรกเข้าที่อาจจะมีแตกต่างจากสถาบัน อุดมศึกษาขนาดใหญ่

3. โอกาส ประกอบด้วย

1) ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2) การแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย และเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ อาทิ กฎหมายและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา

3) ความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย

4. อุปสรรค ประกอบด้วย

1) การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และสามารถรับปริญญาบัตรได้ มีคุณวุฒิเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบัน อุดมศึกษาเหล่านั้น

2) ระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระเบียบด้านการเงินและงบประมาณ ทำให้การบริหารจัดการบางส่วนมีการติดขัด

3) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากเกินไปเกินความต้องการของจำนวนผู้เรียน

ตารางที่ 35 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู

2. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการผลิตและพัฒนาครู			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S11. การผลิตบัณฑิตครูมีอัตลักษณ์และสมรรถนะที่เป็นเลิศ เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต สมบูรณ์ด้วยคุณลักษณะของความเป็นครู มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ใฝ่รู้ ใฝ่งาน และมีความสามารถในการถ่ายทอด/บ่มเพาะให้ศิษย์แต่ละช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	W12. มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง ยังไม่มีโรงเรียนสาธิตเพื่อรองรับการฝึกสอน และการพัฒนาทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้เรียนเป็นของตนเอง	O7. การเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทยของนักศึกษาต่างชาติ ที่มีความนิยมเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น อาทิ จีน และ กัมพูชา	T7. การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และมีคุณวุฒิเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น
S12. มีรูปแบบการดำเนินงานตามพันธกิจ ทั้งการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับศักยภาพความพร้อมของสถาบัน	W13. ควรพัฒนาเพิ่มเติมในการผลิตและพัฒนาครูให้มีทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ Project-based Learning เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21	O8. การเข้าสู่โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global Knowledge Society) ซึ่งเป็นการสร้างสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันทางการศึกษาของทุกเพศ ทุกวัย	T8. จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากเกินไปเกินความต้องการของจำนวนผู้เรียน

2. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการผลิตและพัฒนาครู

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
	W14. ปัญหาจำนวนผู้เรียน ในบางสาขาวิชา หรือ หลักสูตร มีจำนวนลดลง หรืออาจไม่มีผู้เรียน ดังนั้น จึงควรปรับปรุงให้มี สาขาวิชาที่เหมาะสมกับ ศักยภาพและความเชี่ยวชาญ ของสถาบัน	O9. การปรับปรุงเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตรระดับ ปริญญาตรี และระดับ บัณฑิตศึกษา O10. ความเป็นดิจิทัลของ สังคม ทำให้การจัดการศึกษา จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความ เป็นดิจิทัลด้วย	

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ S11 – S12 จุดอ่อน W12 – W14 โอกาส O7 – O10 และอุปสรรคคือ T7 – T8 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง ประกอบด้วย

1) การผลิตบัณฑิตครูมีอัตลักษณ์และสมรรถนะที่เป็นเลิศ เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต สมบูรณ์ด้วยคุณลักษณะของความเป็นครู มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ใฝ่รู้ ใฝ่งาน และมีความสามารถในการถ่ายทอด / บ่มเพาะให้ศิษย์แต่ละช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) มีรูปแบบการดำเนินงานตามพันธกิจ ทั้งการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับศักยภาพความพร้อมของสถาบัน 3) มีนโยบายในการมุ่งเน้นการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของท้องถิ่นและประเทศ

2. จุดอ่อน ประกอบด้วย

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏบางแห่ง ยังไม่มีโรงเรียนสาธิตเพื่อรองรับการฝึกสอนและการพัฒนาทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้เรียนเป็นของตนเอง

2) ควรพัฒนาเพิ่มเติมในการผลิตและพัฒนาครูให้มีทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ Project-based Learning เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21

3) ปัญหาจำนวนผู้เรียนในบางสาขาวิชา หรือ หลักสูตร มีจำนวนลดลง หรืออาจไม่มีผู้เรียน ดังนั้นจึงควรปรับปรุงให้มีสาขาวิชาที่เหมาะสมกับศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบัน

3. โอกาส ประกอบด้วย

1) การเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทยของนักศึกษาต่างชาติ ที่มีความนิยมเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น อาทิ จีน และ รัสเซีย

2) การเข้าสู่โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global Knowledge Society) ซึ่งเป็นการสร้างสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันทางการศึกษาของทุกเพศ ทุกวัย

3) การปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา

4) ความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย

4. อุปสรรค ประกอบด้วย

1) การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และมีคุณสมบัติเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบัน อุดมศึกษาเหล่านั้น

2) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากเกินไปเกินความต้องการของจำนวนผู้เรียน

ตารางที่ 36 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาท้องถิ่น

3. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาท้องถิ่น			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S13. มีแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมให้ชุมชน และ ประชาชนในชุมชน มี แนวทางในการดำรงชีพอย่าง พอเพียง สามารถลดค่าครองชีพลงได้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสภาพเศรษฐกิจ	W15. ควรมีการส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกอันดี มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสามารถในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	O11. พลศาสตร์หรือการ เคลื่อนไหวของเทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย พลังของนวัตกรรม ชีววิทยาศาสตร์ และการ เปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล จะ กลายเป็นกำลังหลักในการ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และ	T9. ปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยสามารถเข้ามาทดแทนแรงงานในปัจจุบันได้ ส่งผลให้อัตราการจ้างงานลดลง แรงงานมนุษย์ ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี

3. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาท้องถิ่น

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
ในปัจจุบัน	ต่อท้องถิ่นและส่วนรวม	การพัฒนาสังคมในอนาคต	
S14. มีนโยบายในส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชนและท้องถิ่น	W16. ควรสนับสนุนให้มีนโยบายในการสนับสนุนการวิจัย/งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	O12. โลกายุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการทำธุรกิจ แทนการทำธุรกรรมในตลาดจริง และใช้เทคโนโลยี แทน กำลังแรงงาน	T10. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ในขณะที่อัตรารายได้เฉลี่ยของประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ
S15. มีนโยบายในการมุ่งเน้นการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของท้องถิ่นและประเทศ	W17. ควรมีการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการในท้องถิ่น โดยการอบรมให้ความรู้ทักษะวิชาชีพ และทักษะที่จำเป็นในอนาคต	O13. การเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาที่รวดเร็ว	
S16. ให้บริการวิชาการที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการ ของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับ ความเชี่ยวชาญ และอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน		O14. การเข้าถึงข้อมูลภายในท้องถิ่นเป็นไปได้ง่ายเนื่องจากมีความใกล้ชิดกับชุมชน	

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ S13 – S16 จุดอ่อน W15 – W17 โอกาส O11 – O14 และอุปสรรคคือ T9 – T10 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง ประกอบด้วย

1) มีแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมให้ชุมชน และประชาชนในชุมชน มีแนวทางในการดำรงชีพอย่างพอเพียง สามารถลดค่าครองชีพลงได้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

2) มีนโยบายในส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน และท้องถิ่น

3) มีนโยบายในการมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของท้องถิ่นและประเทศ

4) ให้บริการวิชาการที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน

2. จุดอ่อน ประกอบด้วย

1) ควรมีการส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกอันดี มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความสามารถในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อท้องถิ่นและส่วนรวม

2) ควรสนับสนุนให้มีนโยบายในการสนับสนุนการวิจัย/งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

3) ควรมีการให้บริการ วิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการในท้องถิ่น โดยการอบรมให้ความรู้ ทักษะวิชาชีพ และทักษะที่จำเป็นในอนาคต

3. โอกาส ประกอบด้วย

1) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย พลังของนวัตกรรม ชีววิทยาศาสตร์ และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล จะกลายเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และการพัฒนาสังคมในอนาคต

2) โลกยุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการทำธุรกิจ แทนการทำธุรกรรมในตลาดจริง และใช้เทคโนโลยีแทนกำลังแรงงาน

3) การเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาที่รวดเร็ว

4) การเข้าถึงข้อมูลภายในท้องถิ่นเป็นไปได้ง่ายเนื่องจากมีความใกล้ชิดกับชุมชน

4. อุปสรรค ประกอบด้วย

1) ปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยสามารถเข้ามาทดแทนแรงงานในปัจจุบันได้ ส่งผลให้อัตราการจ้างงานลดลง แรงงานมนุษย์ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี

2) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ในขณะที่อัตราการรายได้เฉลี่ยของประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 37 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการดำเนินงานด้าน
การยกระดับคุณภาพการศึกษา

4. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S17. การมีความพยายามในการพัฒนาความเป็นเลิศในการสร้างความมั่นคงให้กับท้องถิ่นและประเทศด้วยการบูรณาการองค์ความรู้สู่นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่	W18. ควรมีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย (sub-group) ตามกลุ่มสาขาวิชาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และมีจุดเน้นเดียวกัน	O15. การเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทยของนักศึกษาต่างชาติ ที่มีความนิยมเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น อาทิ จีน และ กัมพูชา	T11. โครงสร้างงบประมาณทางการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต
S18. มีความพยายามในการสร้างองค์ความรู้ ผ่านงานวิจัย เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ	W19. ควรมีความร่วมมือในการทำงาน และใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายนอก และภายในสถาบัน เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและตอบโจทย์พื้นที่	O16. โลกแห่งสังคมฐานความรู้ จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต	T12. เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ
S19. มีรูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับศักยภาพความพร้อมของสถาบัน	W20. ควรพัฒนาผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมมีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือ การสร้างโอกาสมูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ	O17. การเข้าสู่โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global Knowledge Society) ซึ่งเป็นการสร้างสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันทางการศึกษาของทุกเพศ ทุกวัย	T13. ปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยสามารถเข้ามาทดแทนแรงงานในปัจจุบันได้ ส่งผลให้อัตราการจ้างงานลดลง แรงงานมนุษย์ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี

4. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S20. มีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง		<p>O18. ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ</p> <p>O19. ความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย</p> <p>O20. การเข้าถึงข้อมูลภายในท้องถิ่นเป็นไปได้ง่ายเนื่องจากมีความใกล้ชิด</p> <p>O21. การเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาที่รวดเร็ว</p>	<p>T14. การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และสามารถรับปริญญาบัตรได้ มีคุณวุฒิ เท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น</p>

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย จุดแข็ง คือ S17 – S20 จุดอ่อน W18 – W20 โอกาส O15 – O21 และ อุปสรรคคือ T11 – T14 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง ประกอบด้วย

- 1) การมีความพยายามในการพัฒนาความเป็นเลิศในการสร้างความมั่นคงให้กับท้องถิ่นและประเทศด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ สู่นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่
- 2) มีความพยายามในการสร้างองค์ความรู้ ผ่านงานวิจัย เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ
- 3) มีรูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับศักยภาพความพร้อมของสถาบัน
- 4) มีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง

2. จุดอ่อน ประกอบด้วย

- 1) ควรมีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย (sub-group) ตามกลุ่มสาขาวิชาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีจุดเน้นเดียวกัน
- 2) ควรมีความร่วมมือในการทำงาน และใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายนอก และภายในสถาบัน เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและตอบโจทย์พื้นที่
- 3) ควรพัฒนาผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมมีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ

3. โอกาส ประกอบด้วย

- 1) การเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทยของนักศึกษาต่างชาติ ที่มีความนิยมเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น อาทิ จีน และ รัสเซีย
- 2) โลกแห่งสังคมฐานความรู้ จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต
- 3) การเข้าสู่โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global Knowledge Society) ซึ่งเป็นการสร้างสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันทางการศึกษาของทุกเพศ ทุกวัย
- 4) ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 5) ความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย
- 6) การเข้าถึงข้อมูลภายในท้องถิ่นเป็นไปได้ง่ายเนื่องจากมีความใกล้ชิด
- 7) การเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาที่รวดเร็ว

4. อุปสรรค ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างงบประมาณทางการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต
- 2) เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ

3) ปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยสามารถเข้ามาทดแทนแรงงานในปัจจุบันได้ ส่งผลให้อัตราการจ้างงานลดลง แรงงานมนุษย์ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี

4) การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และสามารถรับปริญญาบัตรได้ มีคุณสมบัติเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น

ตารางที่ 38 ตารางสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหาร

5. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาระบบบริหาร			
จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
S21. มีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	W21. ควรมีการบริหาร งานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน อุดมศึกษา	O22. ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ และกระทรวง การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	T15. เสถียรภาพ และความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ
S22. มีกลไกการบริหาร จัดการและระบบธรรมาภิบาลที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยดำเนินการผ่านกลไกของสภามหาวิทยาลัย	W22. ควรเปิดให้ มีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน	O23. การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของสำนักงาน คณะ กรรมการ การ อุดมศึกษา ที่แยกออกจาก กระทรวงศึกษาธิการ และได้รับการจัดตั้งเป็น กระทรวงใหม่ คือ กระทรวง อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม	T16. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ในขณะที่อัตรา รายได้เฉลี่ยของประเทศ ยังอยู่ในระดับต่ำ
S23. สภามหาวิทยาลัยและ	W23. ควรบริหารจัดการ	O24. โล ก แห่ง สัน ค ม	T17. ปัญหาการเมืองภายใน

5. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาระบบบริหาร

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (transition strategy) โดยการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกและประเทศมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคต และสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้ตลอดเวลา	จำนวนอาจารย์อัตราจ้างให้เหมาะสม	ฐานความรู้ จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต	องค์กร
S24. มีการบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คือ ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่า	W24. ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้คณาจารย์ชาวต่างประเทศ ได้พัฒนาศักยภาพในการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง	O25. โลกยุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการทำธุรกิจ แทนการทำธุรกรรมในตลาดจริง และใช้เทคโนโลยีแทนกำลังแรงงาน	
S25. มีการบริหารจัดการบุคลากรโดยคำนึงถึงคุณลักษณะและความเป็นอิสระทางวิชาการ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ยึดหยุ่นคล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้	W25. สถาบันอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัยควรมีการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มุ่งการเงินในการประชุมทุกครั้ง ให้คำแนะนำต่อการดำเนินงานของฝ่ายบัญชีและการเงิน เสนอแนะและติดตามดูแลการลงทุนต่อทรัพย์สินและ		

5. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาระบบบริหาร

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
	เงินลงทุน		
S26. การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่า	W26. สภามหาวิทยาลัยควรเป็นส่วนสำคัญของการวางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เช่น ดูแลจัดสรรแหล่งรายได้ต่างๆ ให้เพียงพอ จัดหาเงินกู้หรือใช้เงินภายใน โดยอาจเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลเงินเดือน สวัสดิการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่		
S27. การดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยได้มีบทบาทและส่วนร่วมในการตัดสินใจ จัดสรรงบประมาณ เช่น วิเคราะห์สถานภาพของรายได้ รายจ่ายแต่ละคณะ ค่าเงินเดือนของอาจารย์ต่อผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเรื่องค่าเล่าเรียน และเสนอแนะการหารายได้อื่น ๆ	W27. ควรจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพียงพอ		
S28. มีการสนับสนุนให้พัฒนาระบบการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานตามพันธกิจต่าง ๆ	W28. การปรับตัวช้า เนื่องจากโครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีหลายลำดับชั้น		

5. การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ด้านการพัฒนาระบบบริหาร

จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
ของสถาบัน			
S29. การส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาศักยภาพในการใช้ เทคโนโลยี เพื่อให้เท่าทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของโลก ปัจจุบัน	W29. ยังมีความแตกต่าง ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ละแห่ง		
	W30. ยังไม่มีจุดเด่นที่ชัดเจน ในบางแห่ง		

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารประกอบด้วย จุดแข็ง คือ S21 – S29 จุดอ่อน W21 – W30 โอกาส O22 – O25 และ อุปสรรคคือ T15 – T17 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง ประกอบด้วย

- 1) มีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) มีกลไกการบริหารจัดการและระบบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยดำเนินการผ่านกลไกของสภามหาวิทยาลัย
- 3) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (transition strategy) โดยการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกและประเทศมีความรู้ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคต และสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้ตลอดเวลา
- 4) มีการบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คือ ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่า
- 5) มีการบริหารจัดการบุคลากรโดยคำนึงถึงความหลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหยุ่นคล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้
- 6) การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่า

7) การดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยได้มีบทบาทและส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ เช่น วิเคราะห์สถานภาพของรายได้ รายจ่ายแต่ละคณะ ค่าเงินเดือนของอาจารย์ต่อผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเรื่องค่าเล่าเรียน และเสนอแนะการหารายได้อื่นๆ

8) มีการสนับสนุนให้พัฒนาระบบการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ ของสถาบัน

9) การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน

2. จุดอ่อน ประกอบด้วย

1) ควรมีการบริหาร งานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบัน อุดมศึกษา
2) ควรเปิดให้มีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

3) ควรบริหารจัดการจำนวนอาจารย์อัตราจ้างให้เหมาะสม
4) ควรมีการสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ชาวต่างประเทศ ได้พัฒนาศักยภาพในการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง

5) สถาบันอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัยควรมีการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีงบประมาณในการประชุมทุกครั้ง ให้คำแนะนำต่อการดำเนินงานของฝ่ายบัญชีและการเงิน เสนอแนะและติดตามดูผลการลงทุนต่อทรัพย์สินและเงินลงทุน

6) สภามหาวิทยาลัยควรเป็นส่วนสำคัญของการวางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เช่น ดูแลจัดสรรแหล่งรายได้ต่าง ๆ ให้เพียงพอ จัดหาเงินกู้หรือใช้เงินภายใน โดยอาจเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลเงินเดือนสวัสดิการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่

7) ควรจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพียงพอ

8) การปรับตัวช้า เนื่องจากโครงสร้างของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีหลายลำดับชั้น

9) ยังมีความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง

10) ยังไม่มีจุดเด่นที่ชัดเจนในบางแห่ง

3. โอกาส ประกอบด้วย

1) ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่แยกออกจากกระทรวงศึกษาธิการ และได้รับการจัดตั้งเป็นกระทรวงใหม่ คือ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

3) โลกแห่งสังคมฐานความรู้ จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต

4) โลกยุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการทำธุรกิจ แทนการทำธุรกรรมในตลาดจริง และใช้เทคโนโลยีแทนกำลังแรงงาน

4. อุปสรรค ประกอบด้วย

1) เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ ส่งผลให้ไม่มีความมั่นคงในนโยบาย ทำให้การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง

2) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ในขณะที่อัตรารายได้เฉลี่ยของประเทศยังอยู่ในระดับต่ำ

3) ปัญหาการเมืองภายในองค์กร ทำให้การดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีอุปสรรคในด้านการบริหารจัดการ

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรฯ ผู้วิจัยนำผลที่ได้ไปใช้ในการออกแบบเครื่องมือสำหรับการสัมภาษณ์ในขั้นตอนต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

ในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคตแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) การเก็บข้อมูลโดยวิธี EDR รอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์
- 2) การเก็บข้อมูลโดยวิธี EDR รอบที่ 2 โดยใช้แบบสอบถาม
- 3) การเก็บข้อมูลโดยวิธี EDR รอบที่ 3 โดยใช้แบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การเก็บข้อมูลโดยวิธี EDR รอบที่ 1 โดยการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 รวมทั้งจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่างๆ มาเป็นข้อมูลประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์สำหรับการทำ EDR รอบที่ 1 โดย สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา

และผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ เกี่ยวกับการสถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต และเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาไทยในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ภายใต้ช่วงระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยมีเนื้อหาครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านใน 5 ด้าน คือ (1) บทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา และคณาจารย์ (2) การพัฒนาท้องถิ่น (3) การผลิตและพัฒนาครู (4) การยกระดับคุณภาพการศึกษา และ (5) การพัฒนาระบบบริหาร โดยข้อคำถามประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรารถนา และผลลัพธ์ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ในอนาคต

(2) การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรประกอบด้วยการเปลี่ยนผ่านในด้านใด นอกเหนือจาก 5 ด้าน และแต่ละด้านมีการเปลี่ยนผ่านที่ดี ไม่ดี ควร และไม่ควรจะเกิดขึ้น อย่างไร

(3) การเปลี่ยนผ่านทางด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามา พัฒนาระบบการดำเนินงานควรเป็นอย่างไร

(4) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเป็นที่พักของชุมชนได้อย่างไร

(5) แนวทางในการเปลี่ยนผ่าน และผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านเป็นอย่างไร จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์และจัดทำเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 2 และ 3

ผลการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลโดยวิธี EDR รอบที่ 1 มีดังนี้

ตารางที่ 39 ผลการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์การวิจัยสถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต ตามรายข้อคำถาม

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม				
	(ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
1) จากแนวโน้มความเป็นโลกาภิวัตน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับผลกระทบในช่วงการเปลี่ยนผ่าน ในด้านมาตรฐานการหลักสูตร หรือการเรียนการสอนอะไรบ้าง และควรปรับปรุงอย่างไร					
1.1) ผลกระทบ					
(1) จำนวนผู้เรียนในช่วงวัย 18 - 22 ปี ลดลงเนื่องจากสภาพความเป็นสังคมผู้สูงวัย*	4	4	6	4	9
(2) ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของโลกในยุคเปลี่ยนผ่าน ทำให้การปรับตัวของหน่วยงานต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีความเท่าทัน นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ *	3	3	4	3	7
(3) งบประมาณสนับสนุนที่มีแนวโน้มลดลง และมีความจำเพาะมุ่งเน้นเฉพาะจุดมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงจำเป็นต้องมองหาจุดเด่น และจุดเน้นที่ชัดเจนมากขึ้น	2	3	3	-	-
(4) ค่านิยมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวปริญญาบัตรอีกต่อไป แต่มุ่งเน้นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตหรือประกอบอาชีพเป็นหลัก*	3	4	6	2	6
(5) ลักษณะการดำรงชีวิตของคนเปลี่ยนไปเป็นแบบ Individualize มากขึ้น จากการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี และผลกระทบอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลง	2	2	3	1	1

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม				
	(ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
อย่างรวดเร็ว เช่น การแพร่ระบาดของโรคระบาดต่าง ๆ					
1.2) การปรับปรุง					
(1) ขยายกลุ่มผู้เรียนให้อยู่ในทุกช่วงวัย ผ่านการจัดหลักสูตรระยะสั้น หรือหลักสูตรแบบ Non Degree เพิ่มขึ้น โดยเน้นที่ความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก*	4	4	6	3	6
(2) สร้างหลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มขึ้น*	4	4	6	4	4
(3) ใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนให้มากขึ้น อาทิ ระบบการเก็บข้อมูลพื้นฐานของชุมชน เพื่อนำมาเป็นแกนกลางหลักในการออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอน*	3	3	5	3	3
(4) ปรับแนวคิดของผู้บริหารและคณาจารย์ในการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีแนวคิดทันสมัย*	4	4	5	2	5
(5) ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้เรียนเป็นหลัก แล้วจึงค่อยออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการเหล่านั้น โดยให้ความสำคัญกับคนในท้องถิ่นเป็นหลัก*	2	2	3	2	4
(6) ออกแบบหลักสูตรโดยเน้นสมรรถนะ และผลลัพธ์เป็นฐาน แล้วค่อยออกแบบหลักสูตรแบบย้อนกลับ (Backward Design) ไปสู่กระบวนการ	2	2	4	-	-

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
เรียนการสอนและองค์ความรู้ที่ต้องมีในหลักสูตร*					
(7) มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องรวบรวมและพิจารณาว่าหลักสูตรที่มีอยู่ทั้งหมดนั้น มีหลักสูตรใดบ้างที่ล้าสมัย หรือไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ไม่ตอบโจทย์อาชีพในอนาคต แล้วดำเนินการปิด ยุบรวม รวมทั้งเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของคนในท้องถิ่นให้มากขึ้น	3	2	4	-	-
(8) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณามุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะ และจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง โดยอาจจัดให้เป็นจุดเน้นแกนกลางตั้งต้น และนำไปสู่แนวทางการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และอื่น ๆ ต่อไป *	4	4	5	3	8
1.3) โปรแกรมหลักสูตร					
(9) ควรจัดให้มีหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน อาทิ หลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุ หลักสูตรการพัฒนาท้องถิ่น หลักสูตรด้านอาหารเพื่อสุขภาพ เป็นต้น*	3	3	4	4	8
(10) หลักสูตรเฉพาะตัว กล่าวคือ เป็นการออกแบบหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน โดยไม่ได้คำนึงถึงศาสตร์ สาขา ทั้งนี้โดยอาจจัดให้เป็นแบบ Degree หรือ Non Degree ก็ได้*	2	2	3	2	5

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
(11) สำหรับหลักสูตรที่จะดึงดูดชาวต่างชาตินั้น ควรเป็นหลักสูตรที่เมื่อจัดการเรียนการสอนให้แก่ชาวต่างชาติแล้ว จะไม่เกิดการแย่งงานภายในประเทศ เช่น หลักสูตรการสอนภาษาไทยสำหรับชาวต่างประเทศ หลักสูตรการจัดการและการท่องเที่ยว ทั้งนี้ต้องออกแบบหลักสูตรให้มีจุดเด่นเฉพาะให้เหมาะสำหรับกลุ่มผู้เรียนต่างชาติ โดยอาจดึงดูดให้เข้ามาเรียนผ่านกลไกการจัดสรรทุน หรือการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศ	2	2	2	-	-
(12) การจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติเพื่อสร้างหลักสูตรนานาชาติ ที่มีชาวต่างชาติเป็นผู้เรียนจริงๆ	1	2	2	-	-
(13) เป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นมากกว่ามุ่งเน้นความเป็นนานาชาติ*	4	3	5	4	4
2) แนวทางในการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรดังกล่าว (ในข้อ 1) ควรเป็นไปในรูปแบบใด อาทิ การสอนออนไลน์, การจัดให้เป็นหลักสูตร 2 ปริญญา, ระบบสะสมหน่วยกิต, และหลักสูตร joint degree เป็นต้น					
(1) Blended Learning โดยจัดให้มีการเรียนการสอนแบบผสมผสาน ทั้งแบบในห้องเรียน และแบบ online เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงผ่านด้านเทคโนโลยี และภาวะความไม่แน่นอน อาทิ การเกิดการระบาดของโรค เช่น Covid-19 ซึ่งในอนาคตอาจจะมีการแพร่ระบาดของโรคติดต่ออื่นๆ หรือมีภาวะความผันผวนด้านอื่น ๆ *	3	3	3	1	6

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
(2) Life Long Learning กล่าวคือ ควรใช้ระบบการสะสมหน่วยกิต ประกอบกับการเรียนการสอนแบบไม่จำกัดเวลาเรียน เพื่อให้ผู้เรียนในทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงรายวิชาที่สนใจ หรือรายวิชาที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียน โดยไม่ได้คำนึงถึงปริญญาเป็นหลัก แต่คำนึงถึงประโยชน์ในการนำองค์ความรู้ไปใช้เป็นหลัก*	4	4	5	2	2
(3) หลักสูตร 2 ปริญญา และ Joint Degree คือ การสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้ง ในและต่างประเทศ เพื่อร่วมกันสร้างหลักสูตรที่ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนในยุคใหม่ โดยจัดให้มีรูปแบบการสอนแบบ Online หรือ Blended Learning เป็นหลัก*	2	2	2	1	1
(4) Non-Degree หรือหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น มุ่งเน้นการ Upskill Reskill และ New Skill*	4	4	5	3	7
(5) หลักสูตรเฉพาะตัว (Individual Curriculum) กล่าวคือ ให้ออกแบบหลักสูตรทั้งแบบระยะสั้น ระยะยาว หรือหลักสูตรฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล*	2	2	3	2	5
(6) แบ่งการจัดการเรียนการสอนออกเป็น Cluster โดยจัดให้กลุ่มสาขาวิชาที่สอดคล้องกันอยู่ใน Cluster เดียวกัน และใช้ทรัพยากรตลอดจนการแลกเปลี่ยนและบูรณาการองค์ความรู้ เพื่อให้ตอบสนองต่อเป้าประสงค์ของแต่ละ Cluster	2	2	2	-	-

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม				
	(ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
3) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพ และมาตรฐานในด้านใดบ้าง อย่างไร เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ					
(1) พัฒนาศักยภาพและกรอบแนวคิดของผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ตอบรับความเปลี่ยนแปลง และมีความเป็นผู้นำที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง*	4	2	4	2	6
(2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการศึกษา อาทิ ใช้ระบบ AI เข้ามามีส่วนในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในด้านต่างๆ, ใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงสื่อการสอนให้มีความทันสมัยและน่าสนใจ, พัฒนา Application สำหรับการเรียนการสอน*	3	2	5	2	7
(3) พัฒนาศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศให้แก่คณาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา*	2	2	1	3	8
(4) ยกย่องคุณภาพงานวิชาการให้มีคุณภาพและมาตรฐาน และสามารถนำไปใช้ได้จริง*	4	4	5	2	4
(5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ*	3	3	5	2	6
(6) พัฒนาเครือข่ายกับศิษย์เก่าเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน*	2	2	2	4	8
(7) พัฒนาระบบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน ในท้องถิ่น และพยายามให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบหลักสูตร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้	3	3	4	4	9

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
บันทึกโดยแท้จริง*					
(8) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณาเน้นและให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะ และจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง โดยอาจจัดให้เป็นจุดเน้นแกนกลางตั้งต้น และนำไปสู่แนวทางการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และอื่นๆ ต่อไป *	4	4	5	3	8
(9) ควรปรับลดขนาดของมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาทิ ยุบรวมสาขาวิชาที่ไม่ได้รับความนิยม หรือไม่ทันสมัย พร้อมทั้งสร้างความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละภูมิภาค เพื่อนำทรัพยากรที่มีมาใช้ร่วมกัน หรืออาจปรับให้เป็นศูนย์บริการท้องถิ่นแทน เนื่องจากในอนาคตผู้เรียนจะลดจำนวนลงอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้เป้านั้นในการผลิตบัณฑิตต้องเปลี่ยนไปเป็นการบริการวิชาการ และการวิจัยแทน*	2	2	3	2	6
4) ในยุคแห่งสังคมผู้สูงวัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะสามารถจัดหลักสูตร หรือ จัดเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่ผู้สูงวัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งของประชาชนในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลกได้อย่างไร					
(1) จัดให้มีการประสานงานกับชุมชน อาทิ 1 อาจารย์ 1 หมู่บ้าน กล่าวคือ ในแต่ละหมู่บ้านอาจจะมีอาจารย์ 1 ท่าน เป็นตัวกลางในการประสานข้อมูล หากชุมชนนั้นๆ มีความต้องการ หรือปัญหาใด อาจารย์สามารถนำมาประสานไปยังคณะ สาขา หรือหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ที่มีความร่วมมือกันและมีความ	-	-	-	1	2

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A	B	C	D	E
	(4 ท่าน)	(4 ท่าน)	(6 ท่าน)	(4 ท่าน)	(9 ท่าน)
เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การแก้ไข ปัญหา และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน					
(2) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพ ชีวิตของคนในท้องถิ่นก่อน โดยจัดให้มีหลักสูตรการ ฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ของผู้สูงวัยและคนในท้องถิ่น*	3	3	4	4	8
(3) จัดให้เป็นแหล่งศูนย์รวมกิจกรรมต่างๆ*	2	3	3	3	4
(4) จัดฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ อาทิ การแพทย์แผนไทย การกีฬาและการออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุ การเกษตรเพื่อดำรงชีวิต หรือการทำอาหารเพื่อสุขภาพ สำหรับผู้สูงวัยและผู้ดูแลผู้สูงวัยในท้องถิ่น*	4	4	6	4	7
5) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรจะมีการจัดการศึกษาอย่างไร ในสังคมผู้สูงวัยที่จะมาถึง เพื่อเพิ่มลูกค้ำ รายได้ และเป็นการบริการแก่ สังคม แก่ประชาชนในท้องถิ่น และจะสามารถที่จะพัฒนาให้เป็นศูนย์รวมในการเรียนรู้ หรือฐานความรู้ให้แก่ผู้สูงวัยในระบบของ โรงเรียน หรือวิทยาลัยได้หรือไม่ อย่างไร					
(1) สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ใน ท้องถิ่น ทั้งรัฐ และเอกชน อาทิ อบต อบจ เพื่อร่วมกันสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่ผู้สูงวัย และประชาชนในท้องถิ่น เนื่องจากมหา วิทยาลัยราชภัฏมีคณาจารย์และองค์ความรู้ พร้อมอยู่แล้ว*	4	4	6	4	5
(2) เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอาคารสถานที่ที่มากเกิน กว่าความต้องการในอนาคต อาจจะใช้อาคารสถานที่ เหล่านั้น จัดตั้งเป็นศูนย์อบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ ทั้งนี้ยัง สามารถใช้เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาอยู่	2	2	3	2	4

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย*					
(3) จัดให้เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลต่างๆ ของท้องถิ่น เพื่อเป็น information hub ของท้องถิ่นที่แต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏรับผิดชอบ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของคนในท้องถิ่น*	2	2	3	3	5
(4) เน้นการจัดหลักสูตรฝึกอบรม และหลักสูตรระยะสั้น เพื่อส่งเสริมศักยภาพของผู้สูงวัย และประชาชน ในชุมชนในทุกช่วงวัย*	4	3	5	3	4
(5) จัดตั้งศูนย์เรียนรู้สำหรับทุกช่วงวัย โดยอาศัยเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ในชุมชน ในการประชาสัมพันธ์และร่วมกันรวบรวมข้อมูลความต้องการของชุมชน*	2	2	2	4	3
(6) การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรฐานความรู้ให้แก่ชุมชนนั้น มีศักยภาพเพียงพอที่จะทำได้อย่างดี เนื่องจากมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน และมีเครือข่ายอยู่ครอบคลุมทุกภูมิภาค*	4	4	6	4	9
6) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยและมาตรฐานในด้านใดบ้าง เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้สูงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
(1) พัฒนาศักยภาพและกรอบแนวคิดของผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ตอบรับความเปลี่ยนแปลง และมีความเป็นผู้นำ*	4	2	4	2	6

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A	B	C	D	E
	(4 ท่าน)	(4 ท่าน)	(6 ท่าน)	(4 ท่าน)	(9 ท่าน)
(2) พัฒนาคณาจารย์ ครู เพื่อให้มีศักยภาพที่จำเป็นในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง และมีความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัย*	4	3	4	2	2
(3) มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับชุมชนฐานราก โดยใช้กลไก บ้าน วัด โรงเรียน มาสร้างความร่วมมือในการพัฒนาองค์ความรู้	1	-	-	2	-
(4) ยกย่องคุณภาพงานวิชาการและงานวิจัยให้มีคุณภาพและมาตรฐาน และสามารถนำไปใช้ได้จริง*	4	4	5	2	4
(5) ใช้กลไกการรวบรวมองค์ความรู้จากผู้สูงวัยในท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้สู่ความรู้เชิงวิชาการ เพื่อยกระดับองค์ความรู้จากฐานรากและนำไปถ่ายทอดให้แก่บุคคลได้ทุกช่วงวัย ทั้งนี้อาจดำเนินการโดยให้ผู้สูงวัยในท้องถิ่นเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ได้ด้วย*	2	2	4	3	7
(6) พัฒนาเครือข่ายกับศิษย์เก่าเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน*	2	2	2	4	8
(7) พัฒนาระบบการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน สถานศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาในชุมชน เพื่อที่จะได้ทราบความต้องการที่แท้จริงของชุมชนและภาคส่วนอื่นๆ ในการทำการวิจัย เพื่อนำไปสู่การนำไปใช้ได้จริง*	3	3	4	4	9

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
(8) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณามุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะ และจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง โดยอาจจัดให้เป็นจุดเน้นแกนกลางตั้งต้น และนำไปสู่แนวทางการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และอื่น ๆ ต่อไป *	4	4	5	3	8
7) ในด้านมาตรฐานของการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมุ่งเน้นไปในด้านใดเพื่อให้เป็นองค์ความรู้ของท้องถิ่น					
(1) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณามุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะ และจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง โดยอาจจัดให้เป็นจุดเน้นแกนกลางตั้งต้น และนำไปสู่แนวทางการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และอื่น ๆ ต่อไป *	4	4	5	4	8
(2) พัฒนาระบบการจัดการข้อมูล Big Data ของท้องถิ่น เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานทั้งในด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยว อาหาร ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อเป็นฐานในการนำไปพัฒนาต่อยอด ทั้งในเชิงวิชาการ และนวัตกรรม*	3	2	3	2	4
(3) มุ่งเน้นพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมชุมชนที่นำไปใช้ได้จริง และตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น ตลอดจนถ่ายทอดกระบวนการจัดการและการดูแลนวัตกรรมให้แก่คนในท้องถิ่นสามารถนำไปพัฒนาต่อยอด หรือบำรุงรักษาตัวเอง	3	3	5	4	8

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม				
	(ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
ต่อไป*					
(4) มุ่งเน้นยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น ลดรายได้ เพิ่มรายรับ ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการ หรืองานวิจัย*	3	3	5	4	2
8) เพื่อยกระดับงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีคุณภาพ และมาตรฐานทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ทั้งประเทศและต่างประเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรปรับตัวอย่างไร					
(1) สร้างเครือข่ายงานวิจัยร่วมกับต่างประเทศให้มากขึ้น ยกระดับงานวิจัยจากวิจัยแบบท้องถิ่น สู่ระดับสากล	1	2	2	-	2
(2) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรให้ความสำคัญกับการวิจัยเชิงท้องถิ่นมากกว่ามุ่งเน้นไปสู่ความเป็นนานาชาติ เนื่องจากจุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือการพัฒนาท้องถิ่น ดังนั้นตัวชี้วัดความสำเร็จจึงควรเป็นระดับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นมากกว่า*	3	2	4	4	4
(3) สร้างความร่วมมือกับองค์กรในท้องถิ่น อาทิผู้ประกอบการ อบต. อบจ. เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม*	4	4	6	4	5
9) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังต้องพัฒนาศักยภาพในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อที่จะสามารถยกระดับคุณภาพและมาตรฐานงานวิจัยและนวัตกรรม ให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่น และในระดับประเทศ					

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
(1) การวิจัยข้ามศาสตร์ กล่าวคือ ควรเพิ่มความร่วมมือการวิจัยระหว่างศาสตร์ให้มากขึ้น เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างศาสตร์สาขาต่างๆ ให้เกิดเป็นศาสตร์สาขาใหม่ หรือองค์ความรู้ใหม่ที่ตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม	2	2	4	-	2
(2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนสถานศึกษา และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ*	3	3	3	2	4
(3) จัดหาแหล่งทุนจากภายนอก โดยผ่านกลไกของเครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง	2	2	2	-	-
10) จุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี คือการผลิตและพัฒนาครู ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรีจะพัฒนากระบวนการผลิตและพัฒนาครูให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในประเทศ หรือต่างประเทศได้อย่างไร					
(1) พัฒนาครูของครู กล่าวคือ พัฒนาศักยภาพของคณาจารย์ให้มีคุณสมบัติในยุคของการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักศึกษาได้อย่างเหมาะสม เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะด้าน Digital Literacy และ ทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น*	4	3	4	2	2
2) มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรีแต่ละแห่ง ควรพิจารณาหาจุดเด่นในศาสตร์ สาขา ของการผลิตครูให้ชัดเจนแล้วมุ่งเน้นสร้างจุดแข็ง เพิ่มจุดเด่นให้กับแต่ละแห่ง*	3	3	3	2	2
(3) สร้างเสริมจิตสำนึกของความเป็นครูให้เข้มแข็ง *	3	3	4	2	2

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
(4) สร้างครูที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีความทันสมัย ก้าวทันโลก มีทักษะในศตวรรษที่ 21 และมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองได้*	3	3	4	-	-
(5) พัฒนาศักยภาพและกรอบแนวคิดของผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง และมีความเป็นผู้นำที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง*	4	2	4	2	6
(6) สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ ในท้องถิ่น ทั้งรัฐ และเอกชน อาทิ อบต อบจ เพื่อร่วมกันสร้างหลักสูตรฝึกอบรมให้แก่ผู้สูงวัย และประชาชนในท้องถิ่น เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดูแลและองค์ความรู้พร้อมอยู่แล้ว*	4	4	6	4	5
(7) ปลุกฝังความเป็นครูท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่น*	2	2	4	4	7
(8) ครูสภาควรมีบทบาทในการกำหนดการผลิตครูแบบปิด คือ จำกัดอัตราการผลิตเพื่อลดปัญหาภาวะการไม่มีงานทำของบัณฑิตครู	1	1	1	-	-
11) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถผลิตและพัฒนาครูที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างไร และทักษะที่ความจำเป็นในการเป็นครูที่ดีในยุคนี้คืออะไร					
(1) จุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่เดิมคือการผลิตครูอยู่แล้ว ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยราชภัฏกลับมามุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการผลิตครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นอีกยุทธศาสตร์จุดเน้นสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็จะสามารถสร้างครูที่มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์เฉพาะของ	4	4	6	4	4

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตเป็นอย่างไร*					
(2) ควรบ่มเพาะทักษะต่าง ๆ ให้กับนักศึกษาครู เช่นทักษะในศตวรรษที่ 21, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การเรียนรู้ตลอดชีวิต, ทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี, Digital Literacy, ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง, คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณความเป็นครู*	3	3	4	-	4
(3) พัฒนาศักยภาพการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยให้แก่ นักศึกษาครู เพื่อให้พร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงของยุคที่มีองค์ความรู้เป็นฐานการเรียนรู้ในทุกช่วงวัย*	3	3	5	2	5
(4) ทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นครูในยุคเปลี่ยนผ่านต้องมุ่งเน้นไปที่ Competency และ Attitude เป็นหลัก ผ่านทักษะ Survival อันประกอบด้วย ทักษะการคิด วิเคราะห์ แยกแยะ คิดองค์รวม ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านดิจิทัล และทักษะด้านการบริหารจัดการ ประกอบกับ ทักษะ ความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวจำเป็นที่จะต้องถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารและคณาจารย์เพื่อให้มีความพร้อมต่อการถ่ายทอดไปยังนักศึกษาด้วย	2	2	3	-	3

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
(5) จัดให้มีการเข้าไปหาชุมชน อย่างต่อเนื่อง เพื่อปลูกฝังความรักในท้องถิ่น ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยกับการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนผ่านกระบวนการกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ หรือค่ายอาสาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง*	3	3	4	4	7
(6) อาจปรับการฝึกประสบการณ์ในหลักสูตรให้เป็น การ Shadowing เพื่อเรียนรู้งานจริงในสถานศึกษาควบคู่ไปกับการฝึกสอน โดยอาจจะให้มีการเข้าไปศึกษาจริงในสถานศึกษาที่มีความร่วมมือกันอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง เป็นต้น	1	-	-	-	-
12) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการผลิตและพัฒนาครูให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร					
(1) ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสื่อการสอนให้ทันสมัย*	2	2	3	3	5
(2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้ Knowledge Management ผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบ Self Study หรือ Coaching	2	2	2	2	-
(3) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ (Data MIS) เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลประกอบการเรียนการสอน	1	2	1	-	-
13) ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการในการผลิตและพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะสามารถสร้างครูให้เป็นบุคคลที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่คนทุกช่วงวัยได้อย่างไร และใช้กระบวนการอะไร					
(1) บ่มเพาะทักษะต่างๆ ให้กับนักศึกษาครู เช่น ทักษะในศตวรรษที่ 21, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การเรียนรู้ตลอดชีวิต, ทักษะด้านนวัตกรรมและ	3	3	4	-	4

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม				
	(ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
เทคโนโลยี, Digital Literacy, ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง, คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณความเป็นครู*					
(2) พัฒนาศักยภาพการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยให้แก่ นักศึกษาครู เพื่อให้พร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงผ่านของยุคที่มีองค์ความรู้เป็นฐานการเรียนรู้ในทุกช่วงวัย*	3	3	5	2	5
(3) พัฒนาศักยภาพคณาจารย์ให้มีความพร้อมต่อการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัย เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดให้แก่ นักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ*	4	3	4	2	2
(4) ใช้กระบวนการการสร้างความสัมพันธ์กับคนในท้องถิ่นทุกช่วงวัย ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่ทักษะการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยได้ในที่สุด*	3	3	4	4	6
(5) จัดให้มีการเข้าไปหาชุมชน อย่างต่อเนื่อง เพื่อปลูกฝังความรักในท้องถิ่น ตลอดจนสร้างความคุ้นเคยกับการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน ผ่านกระบวนการกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ หรือค่ายอาสาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง*	3	2	4	4	5
(6) ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้เรียนเป็นหลัก แล้วจึงค่อยออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการเหล่านั้น โดย	2	2	3	2	4

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
ให้ความสำคัญกับคนในท้องถิ่นเป็นหลัก*					
(7) ออกแบบหลักสูตรโดยเน้นสมรรถนะ และ ผลสัมฤทธิ์เป็นฐาน แล้วค่อยออกแบบหลักสูตรแบบ ย้อนกลับ (Backward Design) ไปสู่กระบวนการ เรียนการสอนและองค์ความรู้ที่ต้องมีในหลักสูตร*	2	2	3	3	7
14) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะสามารถก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรฐานความรู้ในการผลิตและพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ ให้แก่ประเทศได้อย่างไร					
(1) พัฒนาครูของครู กล่าวคือ พัฒนาศักยภาพของ คณาจารย์ให้มีคุณสมบัติในยุคของการเปลี่ยนผ่าน เพื่อที่จะสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักศึกษาได้ อย่างเหมาะสม เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะด้าน Digital Literacy และ ทักษะด้านการ บริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น*	4	3	4	2	2
(2) พัฒนาครูที่ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน สถานศึกษา อบต อบจ และชุมชน เพื่อเป็นแหล่งในการฝึกประสบการณ์ และร่วมกันกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตครูที่ เหมาะสมกับความต้องการของทุกภาคส่วน*	4	4	6	4	5
(3) ปรับแนวคิดของผู้บริหารและคณาจารย์ในการ จัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ และพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลง มีแนวคิดทันสมัย*	4	4	5	2	5

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A	B	C	D	E
	(4 ท่าน)	(4 ท่าน)	(6 ท่าน)	(4 ท่าน)	(9 ท่าน)
(4) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรพิจารณามุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับความเชี่ยวชาญเฉพาะ และจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง โดยอาจจัดให้เป็นจุดเน้นแกนกลางตั้งต้น และนำไปสู่แนวทางการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และอื่นๆ ต่อไป *	4	4	5	4	8
15) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นฐานแห่งความรู้ของท้องถิ่นได้อย่างไร					
(1) จัดให้เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลต่างๆ ของท้องถิ่น เพื่อเป็น information hub ของท้องถิ่นที่แต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏรับผิดชอบ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของคนในท้องถิ่น*	2	2	3	3	5
(2) พัฒนาระบบการจัดการข้อมูล Big Data ของท้องถิ่น เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานทั้งในด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยว อาหาร ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อเป็นฐานในการนำไปพัฒนาต่อยอด ทั้งในเชิงวิชาการ และนวัตกรรม *	3	2	3	2	4
(3) ใช้เครือข่ายความร่วมมือแบบปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อดึงเอาองค์ความรู้ของคนในท้องถิ่นเข้ามารวบรวมเอาไว้ในฐานข้อมูล*	2	2	2	3	4
(4) จัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินงานภายในท้องถิ่น อาทิ องค์ความรู้ด้านการเกษตร การผลิตผลิตภัณฑ์ การประกอบอาหาร ฯลฯ จากท้องถิ่นอื่น ๆ ร่วมด้วย เพื่อต่อยอดองค์	3	3	4	3	8

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม				
	(ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A (4 ท่าน)	B (4 ท่าน)	C (6 ท่าน)	D (4 ท่าน)	E (9 ท่าน)
ความรู้ในท้องถิ่น*					
(5) พัฒนาระบบการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดในการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ตลอดจนรวมรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่เข้าไว้ด้วยกัน*	4	3	5	3	7
16) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย ของแต่ละท้องถิ่น เพื่อสืบสาน และเผยแพร่ศิลปและวัฒนธรรมความเป็นไทยได้อย่างไร					
(1) จัดให้เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูลต่างๆ ของท้องถิ่น เพื่อเป็น information hub ของท้องถิ่นที่แต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏรับผิดชอบ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของคนในท้องถิ่น*	2	2	3	3	5
(2) พัฒนาระบบการจัดการข้อมูล Big Data ของท้องถิ่น เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานทั้งในด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยว อาหาร ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อเป็นฐานในการนำไปพัฒนาต่อยอด ทั้งในเชิงวิชาการ และนวัตกรรม *	3	2	3	2	4
(3) ใช้เครือข่ายความร่วมมือแบบปราชญ์ชาวบ้านเพื่อดึงเอาองค์ความรู้ของคนในท้องถิ่นเข้ามารวบรวมเอาไว้ในฐานข้อมูล*	2	2	2	3	4
(4) จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเผยแพร่สืบสานวัฒนธรรมในท้องถิ่น ตลอดจนสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอื่นๆ เพื่อเผยแพร่ต่อประชาคมต่างๆ*	2	3	4	3	4

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A	B	C	D	E
	(4 ท่าน)	(4 ท่าน)	(6 ท่าน)	(4 ท่าน)	(9 ท่าน)
(5) จัดตั้งศูนย์หรือ Website ที่รวบรวมข้อมูลของท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งรับผิดชอบ เพื่อเป็นศูนย์กลางข้อมูลของท้องถิ่น อันจะเป็นประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปในการค้นหาข้อมูลต่างๆ กล่าวคือ หากคิดถึงจังหวัดหรือท้องถิ่นใด ให้คิดถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ดูแลนั้นๆ	2	2	2	1	2
17) ท่านคิดว่าการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการจัดแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามภูมิภาค ได้รับการจัดแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏเชิงพื้นที่ (แบบ Area – Based University) นั้น จะช่วยให้เกิดประโยชน์อย่างไร ในการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ และจะส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏและองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างไร					
(1) ช่วยให้เกิดการพัฒนาเชิงพื้นที่ได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เนื่องจากแต่ละพื้นที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ทั้งวัฒนธรรม สังคม การเมือง เศรษฐกิจ ดังนั้นการแบ่งกลุ่มเชิงพื้นที่จะสามารถทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏจับกลุ่มความร่วมมือ และค้นหาจุดเน้นของแต่ละพื้นที่ และใช้ทรัพยากรร่วมกันได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น*	4	4	5	2	4
(2) สามารถแบ่งสาขาตามภูมิภาคได้ ทำให้เน้นจุดเด่นของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เด่นชัดขึ้น ทั้งนี้โดยคำนึงถึงศักยภาพของแต่ละแห่งเป็นสำคัญ*	2	1	4	2	3
(3) สามารถรวมกลุ่มเครือข่ายแต่ละพื้นที่ ในการสร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันได้ ตลอดจนสามารถขยายเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ กับหน่วยงานอื่น ๆ ได้กว้างขึ้น	1	-	-	-	-
18) ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องปรับตัวในเรื่องด้านการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย					

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A	B	C	D	E
	(4 ท่าน)	(4 ท่าน)	(6 ท่าน)	(4 ท่าน)	(9 ท่าน)
ด้านใดบ้าง เช่น บุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านเทคโนโลยี เป็นต้น ได้อย่างไร					
(1) กำหนดนโยบายให้ชัด ผ่านกลไกของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นกลาง และมีอำนาจเต็ม	2	2	5	-	-
(2) ปรับโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยให้มีสัดส่วนของบุคคลภายนอกมากขึ้น	3	-	4	-	-
(3) ให้มีคณะกรรมการตรวจสอบอิสระ เพื่อตรวจสอบและคานอำนาจระหว่างอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย*	3	2	3	3	5
(4) ใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้ฐานข้อมูลที่เปิดกว้างและสามารถเข้าถึงได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใส*	2	2	4	2	5
(5) ใช้ความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียงในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด*	3	2	4	2	4
(6) ใช้ AI เข้ามามีส่วนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหาร อาทิ ด้านการบริหารทรัพยากร การบริหารบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดภาระการจ้างงานลง	1	1	1	-	3
(7) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร*	3	3	5	2	3
19) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร					

ประเด็นคำตอบ	จำนวนของผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่ม (ทั้งหมด 27 ท่าน)				
	A	B	C	D	E
	(4 ท่าน)	(4 ท่าน)	(6 ท่าน)	(4 ท่าน)	(9 ท่าน)
(1) ใช้เทคโนโลยีสำหรับการเก็บฐานข้อมูล Data MIS ในการบริหารทุกมิติ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสามารถตรวจสอบได้ง่าย*	2	3	5	-	-
(2) ระบบ E-Office และ Paper Less เพื่อตอบสนองต่อลักษณะการทำงานในรูปแบบ Online	1	1	1	1	1
(3) ใช้เทคโนโลยีในการจัดผังองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับปริมาณหลักสูตร นักศึกษา และภาระงาน	1	-	-	-	-

หมายเหตุ: 1) A = ผู้ทรง คุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา, B = อธิการบดีหรือผู้แทน, C = กรรมการสภา, D = ผู้นำชุมชน และ E = ผู้ใช้บัณฑิต

2) * คือ ประเด็นที่เลือก

จากตารางข้างต้น ผู้วิจัยได้รวบรวมคำตอบจากผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่มีผู้ตอบตรงกันเป็นจำนวนเกินร้อยละ 50 ของกลุ่มตัวอย่าง และกรณีที่มีกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา อธิการบดี และกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ เพื่อจัดทำเป็นร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังกล่าว เพื่อนำไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยแบบ EDFR ในรอบที่ 2 ต่อไป โดยสามารถสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำเป็นร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังต่อไปนี้

1. ผลกระทบภาพรวมในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

- 1) จำนวนผู้เรียนในช่วงวัย 18 - 22 ปี ลดลง เนื่องจากสภาพความเป็นสังคมผู้สูงวัย
- 2) ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของโลกในยุคเปลี่ยนผ่าน ทำให้การปรับตัวของหน่วยงานต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีความเท่าทัน นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินงานด้านต่างๆ
- 3) งบประมาณสนับสนุนที่มีแนวโน้มลดลง และมีความจำเพาะมุ่งเน้นเฉพาะจุดมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงจำเป็นต้องมองหาจุดเด่น และจุดเน้นที่ชัดเจนมากขึ้น

4) ค่านิยมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวปริญญาบัตรอีกต่อไป แต่มุ่งเน้นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตหรือประกอบอาชีพเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาทักษะทั้งของเดิม และของใหม่ (Re-skill, Up-skill, New-skill)

5) ลักษณะการดำรงชีวิตของคนเปลี่ยนไปเป็นแบบปัจเจกนิยม (Individualism) มากขึ้น จากการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี และผลกระทบอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การแพร่ระบาดของโรคระบาดต่างๆ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อลักษณะการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปได้

2. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์ฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นเป็นหลัก ผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา¹ และกรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2

2) ผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีกรอบแนวคิดด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน การบริหารความเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ เพื่อเป็นฐานในการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ผ่านกระบวนการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

3) กำหนดตำแหน่ง (Positioning) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ชัดเจน ตามกรอบพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความเชี่ยวชาญเดิม ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area-Based University)

3. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ

3.1 ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเน้นเป็นแกนกลางหลัก และพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานของพันธกิจต่าง ๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน

2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน ผ่านการพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่น

3) มีเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา

4) จัดการเรียนการสอนหลักสูตรที่หลากหลายยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น³ ในทุกช่วงวัย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่าน

การจัดหลักสูตรทั้งแบบปริญญา และไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท้องถิ่น3

5) ผู้เรียนสามารถกำหนดองค์ความรู้ หรือทักษะที่ต้องการได้อย่างอิสระ โดยมีสมรรถนะ และผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นตัวตั้ง แล้วออกแบบรายวิชาและวิธีการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design)

6) หลักสูตรเฉพาะตัว (Individual/ Personal Curriculum) ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดความต้องการได้ว่า ต้องการองค์ความรู้แบบใด โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมตามความต้องการเป็นรายบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึง ศาสตร์ สาขา กล่าวคือ สามารถเรียนข้ามศาสตร์สาขาได้ ทั้งนี้ เป็นได้ทั้งแบบปริญญา ไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว หรือหลักสูตรฝึกอบรม

7) จัดการเรียนการสอนแบบโมดูล หรือ Modular Curriculum ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนเป็นโมดูลได้ตามที่ต้องการ ไม่กำหนดศาสตร์ สาขาใดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน

8) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา1

9) มีงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้จริง และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

10) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น

11) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World4 คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 215 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป

12) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมและความเข้มแข็ง สามารถก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติได้ ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ และการพัฒนาหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนชาวต่างชาติ ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะเพื่อชาวต่างชาติ โดยอาจจัดในรูปแบบของหลักสูตรความร่วมมือ หรือหลักสูตร 2 ปริญญา เป็นต้น

3.2 ด้านการผลิตและพัฒนาครู

1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักในการผลิตและพัฒนาครู ตามความเชี่ยวชาญเดิมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการผลิตครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ซึ่ง

เป็นอีกยุทธศาสตร์จุดเน้นสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็จะสามารถสร้างครูที่มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นอย่างดี

2) คณาจารย์มีกรอบแนวคิดที่ทันสมัย และกรอบแนวคิดในการสร้างคนยุคใหม่ ภายใต VUCA World สามารถเข้าใจและเข้าใจความต้องการของผู้เรียน และมีความรู้เท่าทันต่อโลก สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) มีหลักสูตรครูที่มีจุดเด่นชัดเจน ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น

4) บัณฑิตครูมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป

5) มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโรงเรียนต่างๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้

6) มีเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน รูปแบบการสอน และกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentoring) หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นครูที่ดีในยุคการเปลี่ยนผ่าน

7) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ อบต อบจ ในการใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง

3.3 ด้านการพัฒนาท้องถิ่น

1) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น เพื่อบรรวบรวมข้อมูลในด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยว อาหาร ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อเป็นฐานในการนำไปพัฒนาต่อยอด ทั้งในเชิงวิชาการ การวิจัยและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นต่อไป

2) มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐ อาทิ อบต อบจ หน่วยงานเอกชน อาทิ บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และปราชญ์ชาวบ้านในท้องถิ่น เพื่อประสานความร่วมมือในการต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น ไปสู่การพัฒนางานวิจัย และนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

3) เป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพของผู้สูงอายุ ผ่านกิจกรรมการบริการวิชาการ หรือ หลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในเชิงการดำรงชีวิต หรือเชิงพาณิชย์ อาทิ หลักสูตรการเกษตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรด้านการกีฬา หลักสูตรโภชนาการ เป็นต้น

4) เป็นศูนย์ฝึกอบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้อาคารสถานที่ที่มีแนวโน้มเกินความต้องการในอนาคตมาปรับให้เหมาะสม ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย

5) จัดตั้งศูนย์เรียนรู้สำหรับทุกช่วงวัย โดยอาศัยเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ในท้องถิ่น ในการประชาสัมพันธ์และร่วมกันรวบรวมข้อมูลความต้องการของท้องถิ่น อาทิ หลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุ หลักสูตรการแพทย์แผนไทย หลักสูตรนักพัฒนากร เป็นต้น

6) มีเครือข่ายอาชีพในท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้สูงวัยที่ยังมีกำลังในการทำงาน ให้สามารถหารายได้ โดยให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น กำหนดคุณลักษณะ หรือทักษะที่ต้องการ ผ่านการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในหน่วยงานต่างๆ

3.4 ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา

1) มหาวิทยาลัยราชภัฏใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏในดำเนินการบูรณาการองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงพื้นที่

2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน เพื่อบูรณาการพันธกิจสู่การแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น

3) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ ในการบูรณาการกับความต้องการของท้องถิ่นในการยกระดับคุณภาพของงานผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมในท้องถิ่นให้สามารถนำไปสู่การแข่งขันเชิงพาณิชย์ในระดับชาติได้ต่อไป

4) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น

5) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป

6) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งอาทิ อบต อบจ หน่วยงานเอกชน อาทิ บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และปราชญ์ชาวบ้านในท้องถิ่น ในการใช้เป็นศูนย์ฝึก

ประสบการณ์ (Experience Learning) ของนักศึกษา ผ่านกระบวนการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง

3.5 ด้านการพัฒนากระบวนการ

1) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ภายใต้กฎระเบียบ แล้วสร้างระบบ กลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ประชาคมมีส่วนร่วม และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส

2) กำหนดบทบาทของผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เป็นอิสระจากกัน และสามารถตรวจสอบได้

3) โครงสร้างของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดให้เป็นบุคคลภายนอกที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น มีจำนวนมากกว่า 2 ใน 3 ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด

4) ปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ให้เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีตำแหน่งภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาทิ ไม่เป็นอธิการบดี ไม่เป็นคณะกรรมการสภา ไม่ใช่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยให้เป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด เพื่อดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานของอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างโปร่งใส

5) ใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้ฐานข้อมูลที่เปิดกว้างและสามารถเข้าถึงได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใส อาทิ การใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามามีส่วนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหาร อาทิ ด้านการบริหารทรัพยากร การบริหารบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดภาระการจ้างงานลง และการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสามารถตรวจสอบได้ง่าย

6) ใช้ความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area Based University) ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียงในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย (Win-Win)

2) การเก็บข้อมูลโดยวิธี EDFR รอบที่ 2 โดยใช้แบบสอบถาม

การทำ EDFR รอบที่ 2 โดยสร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questions) ส่งให้ตัวอย่างทั้ง 27 คนตอบ แล้วนำแบบประเมินที่ได้รับกลับมาสังเคราะห์ด้วยวิธี การหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์แล้วจึงนำผลที่ได้มาสรุป

และแก้ไข ในการวิจัยด้วยวิธี EDFR รอบที่ 2 กลุ่มตัวอย่างตอบกลับแบบสอบถามจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 74.07 โดยมีผลการวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
1. ผลกระทบภาพรวมในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ				
1) จำนวนผู้เรียนในช่วงวัย 18-22 ปี ลดลง เนื่องจากสภาพความเป็นสังคมผู้สูงอายุ	5	4	5	1
2) ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของโลกในยุคเปลี่ยนผ่าน ทำให้การปรับตัวของหน่วยงานต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีความเท่าทัน นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ	5	4	5	1
3) งบประมาณสนับสนุนที่มีแนวโน้มลดลง และมีความจำเพาะมุ่งเน้นเฉพาะจุดมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงจำเป็นต้องมองหาจุดเด่น และจุดเน้นที่ชัดเจนมากขึ้น	5	5	5	0
4) ค่านิยมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวปริญญาบัตรอีกต่อไป แต่มุ่งเน้นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตหรือประกอบอาชีพเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาทักษะทั้งของเดิม และของใหม่ (Re-skill, Up-skill, New-skill)	4	4	5	1
5) ลักษณะการดำรงชีวิตของคนเปลี่ยนไปเป็นแบบปัจเจกนิยม (Individualism) มากขึ้น จากการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี และผลกระทบอื่นๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การแพร่ระบาดของโรคระบาดต่าง ๆ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อลักษณะการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปได้	5	4	5	1
ข้อเสนอแนะ 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องกำหนดจุดเน้น (Focus) ภาระกิจของตนเองให้ชัดเจนและมีแผนปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรม 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีบทบาทในเชิงพื้นที่อย่างเด่นชัด 3. มหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องหาจุดเด่นของตนเองให้ได้ เพื่อใช้เป็นจุดขายทั้งผู้ต้องการศึกษาในระบบและนอกระบบ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่จะได้รับงบประมาณสนับสนุนอีกด้วย				

ประเด็นนาคภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
2. นาคภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม				
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์ความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นเป็นหลัก ผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา และกรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5	4.8	5	0.2
2) ผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีกรอบแนวคิดด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน การบริหารความเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ เพื่อเป็นฐานในการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ผ่านกระบวนการหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	5	4	5	1
3) กำหนดตำแหน่ง (Positioning) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ชัดเจน ตามกรอบพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความเชี่ยวชาญเดิม ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area-Based University)	5	5	5	0
<p>ข้อเสนอแนะ 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการเตรียมกำลังคนทั้งองค์กรด้านทักษะ และทัศนคติที่จะต้องเป็นปัญญาของท้องถิ่นให้ได้</p> <p>2. มหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Mind Set) ของประชาคมให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น (Dynamic) ไม่เช่นนั้นจะต้องถูกลดบทบาททั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน</p>				
3. นาคภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่าง ๆ				
ด้านที่ 1 มาตรฐานการอุดมศึกษา				
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเน้นเป็นแกนกลางหลัก และพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานของพันธกิจต่าง ๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน	5	5	5	0

ประเด็นนาคภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน ผ่านการพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่น	5	5	5	0
3) มีเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา	5	4	5	1
4) จัดการเรียนการสอนหลักสูตรที่หลากหลายยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น ในทุกช่วงวัย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่านการจัดหลักสูตรทั้งแบบปริญญา และไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว หลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท้องถิ่น	5	4.8	5	0.2
5) ผู้เรียนสามารถกำหนดองค์ความรู้ หรือทักษะที่ต้องการได้อย่างอิสระ โดยมีสมรรถนะ และผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นตัวตั้ง แล้วออกแบบรายวิชาและวิธีการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design)	4	4	5	1
6) หลักสูตรเฉพาะตัว (Individual/ Personal Curriculum) ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดความต้องการได้ว่า ต้องการองค์ความรู้แบบใด โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมตามความต้องการเป็นรายบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึง ศาสตร์ สาขา กล่าวคือ สามารถเรียนข้ามศาสตร์สาขาได้ ทั้งนี้ เป็นได้ทั้งแบบปริญญา ไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว หรือหลักสูตรฝึกอบรม	5	4	5	1
7) จัดการเรียนการสอนแบบโมดูล หรือ Modular Curriculum ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนเป็นโมดูลได้ตามที่ต้องการ ไม่กำหนดศาสตร์ สาขาใดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน	5	4	5	1
8) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะ	5	4	5	1

ประเด็นนาคภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
อย่างยิ่ง การดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา				
9) มีงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้จริง และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน	5	4.8	5	0.2
10) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น	5	4	5	1
11) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป	5	4	5	1
12) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมและความเข้มแข็ง สามารถก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติได้ ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ และการพัฒนาหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนชาวต่างชาติ ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะเพื่อชาวต่างชาติ โดยอาจจัดในรูปแบบของหลักสูตรความร่วมมือ หรือหลักสูตร 2 ปริญญา เป็นต้น	4	4	5	1
ข้อเสนอแนะ การจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยยังต้องคำนึงถึงปัญญาคับตรอยู่เพราะนโยบายของรัฐ และเอกชน ยังพิจารณาปัญญาในการรับเข้าทำงานและต้องมีคุณวุฒิปริญญาตรี จึงทำให้ทุกคนต้องมีใบปริญญาตรีเป็นขั้นต่ำในการเข้าทำงาน				
ด้านที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู				
1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักในการผลิตและพัฒนาครู ตามความเชี่ยวชาญเดิมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการผลิตครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นอีกยุทธศาสตร์จุดเน้นสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็จะสามารถสร้างครูที่มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นอย่างดี	5	4	5	1

ประเด็นนาคภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
2) คณาจารย์มีกรอบแนวคิดที่ทันสมัย และกรอบแนวคิดในการสร้างคนยุคใหม่ภายใต้ VUCA World สามารถเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้เรียน และมีความรู้เท่าทันต่อโลก สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4	4	5	1
3) มีหลักสูตรครูที่มีจุดเด่นชัดเจน ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น	5	4	5	1
4) บัณฑิตครูมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป	5	4	5	1
5) มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโรงเรียนต่างๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้	5	5	5	0
6) มีเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน รูปแบบการสอน และกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentoring) หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นครูที่ดีในยุคการเปลี่ยนผ่าน	5	4	5	1
7) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ อบรมอบจ ในการใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง	5	4	5	1
ข้อเสนอแนะ การผลิตครูเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ต้องมีลักษณะเฉพาะ อาจรวมถึงการร่วมยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ขาดแคลนครู และช่วยการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย				

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
ด้านที่ 3 การพัฒนาท้องถิ่น				
1) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น เพื่อรวบรวมข้อมูลในด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยว อาหาร ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อเป็นฐานในการนำไปพัฒนาต่อยอด ทั้งในเชิงวิชาการ การวิจัย และนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นต่อไป	5	4.8	5	0.2
2) มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐ อาทิ อบต อบจ หน่วยงานเอกชน อาทิ บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และปราชญ์ชาวบ้านในท้องถิ่น เพื่อประสานความร่วมมือในการต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น ไปสู่การพัฒนางานวิจัย และนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น	5	4.8	5	0.2
3) เป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพของผู้สูงอายุ ผ่านกิจกรรมการบริการวิชาการ หรือหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในเชิงการดำรงชีวิต หรือเชิงพาณิชย์ อาทิ หลักสูตรการเกษตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรด้านการกีฬา หลักสูตรโภชนาการ เป็นต้น	5	4	5	1
4) เป็นศูนย์ฝึกอบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้อาคารสถานที่ที่มีแนวโน้มเกินความต้องการในอนาคตมาปรับให้เหมาะสม ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย	5	4	5	1
5) จัดตั้งศูนย์เรียนรู้สำหรับทุกช่วงวัย โดยอาศัยเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ ในท้องถิ่น ในการประชาสัมพันธ์และร่วมกันรวบรวมข้อมูลความต้องการของท้องถิ่น อาทิ หลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุ หลักสูตรการแพทย์แผนไทย หลักสูตรนันทนาการ เป็นต้น	5	4	5	1
6) มีเครือข่ายอาชีพในท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้สูงวัยที่ยังมีกำลังในการทำงานให้สามารถหารายได้ โดยให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น กำหนดคุณลักษณะ หรือทักษะที่ต้องการ ผ่านการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในหน่วยงานต่างๆ	5	4	5	1
ด้านที่ 4 การยกระดับคุณภาพการศึกษา				

ประเด็นนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏในดำเนินการบูรณาการองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงพื้นที่	5	4	5	1
2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน เพื่อบูรณาการพันธกิจสู่การแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น	5	4	5	1
3) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่าง ๆ ในการบูรณาการกับความต้องการของท้องถิ่นในการยกระดับคุณภาพของงานผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมในท้องถิ่นให้สามารถนำไปสู่การแข่งขันเชิงพาณิชย์ในระดับชาติได้ต่อไป	5	4	5	1
4) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น	5	4	5	1
5) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรณทักษะ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ⁵ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป	5	4	5	1
6) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งอาทิ อบต อบจ หน่วยงานเอกชน อาทิ บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และปราชญ์ชาวบ้านในท้องถิ่น ในการใช้ป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ของนักศึกษา ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง	5	5	5	0
ข้อเสนอแนะ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องกำหนดจุดยืน (Positioning) ตัวเองอย่างเร่งด่วน เพื่อที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเชิง				

ประเด็นขนาดภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
พื้นที่ได้รูปแบบ ทั้งนี้ กระทรวงการอุดมศึกษาฯ ต้องช่วยในการประสานการดำเนินการ ตั้งคณะกรรมการติดตาม				
ด้านที่ 5 การพัฒนาระบบบริหาร				
1) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ภายใต้กฎระเบียบ แล้วสร้างระบบ กลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ประชาคมมีส่วนร่วม และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส	5	4.8	5	0.2
2) กำหนดบทบาทของผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เป็นอิสระจากกัน และสามารถตรวจสอบได้	5	4	5	1
3) โครงสร้างของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดให้เป็นบุคคลภายนอกที่ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น มีจำนวนมากกว่า 2 ใน 3 ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด	4	3.8	5	1.3
4) ปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ให้เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีตำแหน่งภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาทิ ไม่เป็นอธิการบดี ไม่เป็นคณะกรรมการสภา ไม่ใช่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยให้เป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด เพื่อดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานของอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างโปร่งใส	5	4	5	1
5) ใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้ฐานข้อมูลที่เปิดกว้างและสามารถเข้าถึงได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใส อาทิ การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามามีส่วนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหาร อาทิ ด้านการบริหารทรัพยากร การบริหารบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดภาระการจ้างงานลง และการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสามารถตรวจสอบได้ง่าย	5	4	5	1
6) ใช้ความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area Based University) ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียงใน	5	5	5	0

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
การแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย (Win-Win)				

หมายเหตุ Median = ค่ามัธยฐาน, Q1 = ค่าคะแนนตำแหน่งควอไทล์ที่ 1, Q3 = ค่าคะแนนตำแหน่งควอไทล์ที่ 3

จากตารางข้างต้นพบว่า ค่ามัธยฐานของระดับความเห็นของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังกล่าว มีค่าสูงกว่า 3 ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงเก็บข้อคำถามทุกข้อพร้อมทั้งปรับแก้เพิ่มเติมในรายละเอียดที่กลุ่มตัวอย่างให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำเสนอแบบสอบถามฉบับดังกล่าวไปยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อยืนยันความคิดเห็นในการทำวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 3 ต่อไป

3) การทำ EDFR รอบที่ 3

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากข้อ (4) มาเพิ่มตำแหน่งมัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และตำแหน่งที่ตัวอย่างแต่ละคนตอบในแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ด้วยชุดเดิม แล้วส่งให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 20 คนพิจารณาว่าจะเปลี่ยนหรือยืนยันคำตอบเดิม หากผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันความคิดเห็นเดิมซึ่งแตกต่างจากคนอื่น ก็ให้ใส่เหตุผลประกอบมา จากนั้นผู้วิจัยจึงนำแบบประเมินที่ได้รับกลับมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติ โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์แล้วจึงนำผลที่ได้มาสรุปและแก้ไข เพื่อสร้างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 41 ตัวอย่างแบบสอบถามในการทำ EDFR รอบที่ 3

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
	✦ ★					

หมายเหตุ ✦ คือ ค่ามัธยฐานของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

★ คือ ตำแหน่งตัวอย่างแต่ละคนตอบในการทำ EDFR รอบที่ 2

└─┘ คือ ขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
1. ผลกระทบภาพรวมในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ				
1) จำนวนผู้เรียนในช่วงวัย 18-22 ปี ลดลง เนื่องจากสภาพความเป็นสังคมผู้สูง	5	4	5	1

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
วัย				
2) ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของโลกในยุคเปลี่ยนผ่าน ทำให้การปรับตัวของหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมีความเท่าทัน นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ	5	4	5	1
3) งบประมาณสนับสนุนที่มีแนวโน้มลดลง และมีความจำเพาะมุ่งเน้นเฉพาะจุดมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงจำเป็นต้องมองหาจุดเด่น และจุดเน้นที่ชัดเจนมากขึ้น	5	5	5	0
4) ค่านิยมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวปริญญาบัตรอีกต่อไป แต่มุ่งเน้นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตหรือประกอบอาชีพเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาทักษะทั้งของเดิม และของใหม่ (Re-skill, Up-skill, New-skill)	4	4	5	1
5) ลักษณะการดำรงชีวิตของคนเปลี่ยนไปเป็นแบบปัจเจกนิยม (Individualism) มากขึ้น จากการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี และผลกระทบอื่นๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การแพร่ระบาดของโรคระบาดต่างๆ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อลักษณะการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปได้	5	4	5	1
2. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม				
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์รวมความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นเป็นหลัก ผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา และกรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5	4.75	5	0.25
2) ผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีกรอบแนวคิดด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน การบริหารความเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ เพื่อเป็นฐานในการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ผ่านกระบวนการหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	5	4	5	1

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
3) กำหนดตำแหน่ง (Positioning) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ชัดเจน ตามกรอบพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความเชี่ยวชาญเดิม ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area-Based University)	5	5	5	0
3. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ				
ด้านที่ 1 มาตรฐานการอุดมศึกษา				
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเน้นเป็นแกนกลางหลัก และพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานของพันธกิจต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน	5	5	5	0
2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน ผ่านการพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่น	5	5	5	0
3) มีเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา	5	4	5	1
4) จัดการเรียนการสอนหลักสูตรที่หลากหลายยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น ³ ในทุกช่วงวัย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่านการจัดหลักสูตรทั้งแบบปริญญา และไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว หลักสูตรฝึกอบรมต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท้องถิ่น ³	5	4.75	5	0.25
5) ผู้เรียนสามารถกำหนดองค์ความรู้ หรือทักษะที่ต้องการได้อย่างอิสระ โดยมีสมรรถนะ และผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นตัวตั้ง แล้วออกแบบรายวิชาและ	4.5	4	5	1

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
วิธีการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design)				
6) หลักสูตรเฉพาะตัว (Individual/ Personal Curriculum) ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดความต้องการได้ว่า ต้องการองค์ความรู้แบบใด โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมตามความต้องการเป็นรายบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึง ศาสตร์ สาขา กล่าวคือ สามารถเรียนข้ามศาสตร์สาขาได้ ทั้งนี้ เป็นได้ทั้งแบบปริญญา ไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว หรือหลักสูตรฝึกอบรม	5	4	5	1
7) จัดการเรียนการสอนแบบโมดูล หรือ Modular Curriculum ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนเป็นโมดูลได้ตามที่ต้องการ ไม่กำหนดศาสตร์ สาขาใดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน	5	4	5	1
8) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา	5	4	5	1
9) มีงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้จริง และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน	5	4	5	1
10) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น	5	4	5	1
11) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป	5	4.75	5	0.25
12) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมและความเข้มแข็ง สามารถก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติได้ ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดตั้ง	4	4	5	1

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
วิทยาลัยนานาชาติ และการพัฒนาหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนชาวต่างชาติ ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะเพื่อชาวต่างชาติ โดยอาจจัดในรูปแบบของหลักสูตรความร่วมมือ หรือหลักสูตร 2 ปริญญา เป็นต้น				
ด้านที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู				
1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักในการผลิตและพัฒนาครู ตามความเชี่ยวชาญเดิมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการผลิตครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นอีกยุทธศาสตร์จุดเน้นสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็จะสามารถสร้างครูที่มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นอย่างดี	5	4	5	1
2) คณาจารย์มีกรอบแนวคิดที่ทันสมัย และกรอบแนวคิดในการสร้างคนยุคใหม่ภายใต้ VUCA World สามารถเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้เรียน และมีความรู้เท่าทันต่อโลก สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.5	4	5	1
3) มีหลักสูตรครูที่มีจุดเด่นชัดเจน ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น	5	4	5	1
4) บัณฑิตครูมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป	5	4	5	1
5) มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโรงเรียนต่างๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้	5	5	5	0
6) มีเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน รูปแบบการสอน และกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการ	5	4	5	1

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
สอนระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentoring) หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นครูที่ดีในยุคการเปลี่ยนผ่าน				
7) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ อบต อบจ ในการใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง	5	4	5	1
ด้านที่ 3 การพัฒนาท้องถิ่น				
1) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น เพื่อรวบรวมข้อมูลในด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยว อาหาร ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อเป็นฐานในการนำไปพัฒนาต่อยอด ทั้งในเชิงวิชาการ การวิจัย และนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นต่อไป	4.7	5	4.75	5
2) มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐ อาทิ อบต อบจ หน่วยงาน เอกชน อาทิ บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และปราชญ์ชาวบ้านในท้องถิ่น เพื่อประสานความร่วมมือในการต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น ไปสู่การพัฒนางานวิจัย และนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น	4.8	5	4.75	5
3) เป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพของผู้สูงอายุ ผ่านกิจกรรมการบริการวิชาการ หรือ หลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในเชิงการค้าหรือเชิงพาณิชย์ อาทิ หลักสูตรการเกษตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรด้านการกีฬา หลักสูตรโภชนาการ เป็นต้น	4.6	5	4	5
4) เป็นศูนย์ฝึกอบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้อาคารสถานที่ที่มีแนวโน้มเกินความต้องการในอนาคตมาปรับให้เหมาะสม ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย	4.6	5	4	5
5) จัดตั้งศูนย์เรียนรู้สำหรับทุกช่วงวัย โดยอาศัยเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ ในท้องถิ่น ในการประชาสัมพันธ์และร่วมกันรวบรวมข้อมูลความต้องการของท้องถิ่น อาทิ หลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุ หลักสูตรการแพทย์แผนไทย	4.7	5	4	5

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
หลักสูตรนักพัฒนากร เป็นต้น				
6) มีเครือข่ายอาชีพในท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้สูงวัยที่ยังมีกำลังในการทำงานให้สามารถหารายได้ โดยให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น กำหนดคุณลักษณะ หรือทักษะที่ต้องการ ผ่านการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในหน่วยงานต่างๆ	4.6	5	4	5
ด้านที่ 4 การยกระดับคุณภาพการศึกษา				
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏในดำเนินการบูรณาการองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงพื้นที่	5	4	5	1
2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน เพื่อบูรณาการพันธกิจสู่การแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น	5	4	5	1
3) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ ในการบูรณาการกับความต้องการของท้องถิ่นในการยกระดับคุณภาพของงานผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมในท้องถิ่นให้สามารถนำไปสู่การแข่งขันเชิงพาณิชย์ในระดับชาติได้ต่อไป	5	4	5	1
4) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น	5	4	5	1
5) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ⁵ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการ	5	4	5	1

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป				
6) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งอาทิ อบต อบจ หน่วยงานเอกชน อาทิ บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และปราชญ์ชาวบ้านในท้องถิ่น ในการใช้ เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ของนักศึกษา ผ่านกระบวนการ การให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง	5	5	5	0
ด้านที่ 5 การพัฒนาระบบบริหาร				
1) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ภายใต้กฎระเบียบ แล้วสร้างระบบ กลไก การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ประชาคมมีส่วนร่วม และมีระบบการติดตาม ตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส	5	4.75	5	0.25
2) กำหนดบทบาทของผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เป็น อิสระจากกัน และสามารถตรวจสอบได้	5	4	5	1
3) โครงสร้างของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติ ตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และ วิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดให้ เป็นบุคคลภายนอกที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขามีจำนวนมากกว่า 2 ใน 3 ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด	4	4	5	1
4) ปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ให้เป็น บุคคลภายนอกที่ไม่มีตำแหน่งภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาทิ ไม่เป็น อธิการบดี ไม่เป็นคณะกรรมการสภา ไม่ใช่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยให้ เป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด เพื่อดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานของอธิการบดี กรรมการสภา มหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไป อย่างโปร่งใส	5	4	5	1
5) ใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้ฐานข้อมูลที่เปิดกว้างและ สามารถเข้าถึงได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใส อาทิ การใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามามีส่วนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการ บริหาร อาทิ ด้านการบริหารทรัพยากร การบริหารบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลด	5	4	5	1

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Median	Q1	Q3	Q3-Q1
ภาระการจ้างงานลง และการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสามารถตรวจสอบได้ง่าย				
6) ใช้ความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area Based University) ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียงในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย (Win-Win)	5	5	5	0

หมายเหตุ Median = ค่ามัธยฐาน, Q1 = ค่าคะแนนตำแหน่งควอไทล์ที่ 1, Q3 = ค่าคะแนนตำแหน่งควอไทล์ที่ 3

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าร่างอนาคตภาพดังกล่าว มีความเป็นไปได้สูง เนื่องจากค่ามัธยฐานอยู่ในระหว่าง 4–5 ซึ่งอยู่ในระดับมาก–มากที่สุด ผู้วิจัยนำร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาจัดทำเป็นร่างวงล้ออนาคต เพื่อเป็นเอกสารประกอบการประเมินรูปแบบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อ โดยมีวงล้อศูนย์กลางเป็นประเด็นของการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นเป้าประสงค์หลักของการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว จากนั้นวงล้อในรอบที่ 2 เป็นการเปลี่ยนผ่านทั้ง 5 ด้าน 5 ด้าน และวงล้อในรอบที่ 3 เป็นเป้าประสงค์หรือผลที่จะได้รับการเปลี่ยนผ่านที่เป็นผลกระทบทางบวกที่ได้จากการสัมผัสของการเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้าน จากนั้นในวงล้อรอบที่ 4 เป็นต้นไป เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละด้านข้างต้น จากนั้นจึงนำร่างวงล้ออนาคตส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมโดยวิธีการอิงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินรูปแบบในขั้นตอนที่ 3 ต่อไป

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

ร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต ผู้วิจัยได้มาจากการวิจัยโดยใช้เทคนิค EDFR โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิในการทำ EDFR รอบที่ 1 ออกมาเป็นร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละด้าน และนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความเห็นในการทำ EDFR รอบที่ 2 จากนั้นนำผลการลงความเห็นมาวิเคราะห์เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และนำเสนอแบบยืนยันผลเพื่อยืนยันผลการตัดสินใจไปยังผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งในการทำ EDFR รอบที่ 3 และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และจัดทำเป็นร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต พร้อมทั้งร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ โดยร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต ประกอบด้วย 1 วงล้อหลัก และ 5 วงล้อย่อยตามการเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้าน ดังจะแสดงในภาคผนวก ข

จากนั้นผู้วิจัย นำร่างวงล้ออนาคตและร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่านพิจารณาเพื่อประเมินความเหมาะสม ใช้แบบประเมินความเหมาะสมเป็นเครื่องมือ โดยมีผลการพิจารณาความเหมาะสมของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน พบว่า ทั้ง 20 ท่านเห็นว่าการเปลี่ยนผ่านที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสมสอดคล้อง และแสดงถึงแนวทางการเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้าน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ มีความเหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า การเปลี่ยนผ่านด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า กลไกและแนวทางในการเปลี่ยนผ่านด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า การเปลี่ยนผ่านด้านการผลิตและพัฒนาครู ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า กลไกและแนวทางในการเปลี่ยนผ่านด้านการผลิตและพัฒนาครู ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า การเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาท้องถิ่น ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า กลไกและแนวทางในการเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาท้องถิ่น ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า การเปลี่ยนผ่านด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า กลไกและแนวทางในการเปลี่ยนผ่านด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า การเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาระบบบริหาร ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า กลไกและแนวทางในการเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาระบบบริหาร ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับสถาบันในข้อที่ 1 – 4 และ 6 มีความเหมาะสม
- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 19 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 95 มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับสถาบันในข้อที่ 5 มีความเหมาะสม และมีผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 5 เห็นว่าไม่เหมาะสม เนื่องจากบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งแตกต่างกัน ดังนั้นจึงปรับใช้ร่วมกันได้ยาก

- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับคณะ มีความเหมาะสม

- ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 มีความเห็นว่า ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับบุคคล มีความเหมาะสม

มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1) การเปลี่ยนผ่านบางด้าน มีแนวทางการเปลี่ยนผ่านร่วมกัน ควรจัดทำวงล้ออนาคตที่เป็น การเปลี่ยนผ่านร่วมเพิ่มเติมเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจปรับรูปแบบให้อ่านง่ายและกระชับมากยิ่งขึ้น โดยอาจเพิ่มเติมภาพของการเปลี่ยนผ่านร่วมของทุกด้านให้เด่นชัดขึ้น

2) วงล้ออนาคตแต่ละด้านเป็นเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งควรนำไปใช้ในการพัฒนาสถาบันในอนาคต เนื่องจากมีครบทุกพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

3) กลไกที่กำหนดไว้ในวงล้ออนาคตแต่ละด้าน มีความเชื่อมโยงกัน และสนับสนุนงานในแต่ละด้าน ซึ่งในการดำเนินการสามารถดำเนินการไปพร้อมกัน และนำไปใช้ได้ในทุกพันธกิจ เรื่องบางเรื่องสามารถทำร่วมกันได้ เช่น ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา สามารถนำไปใช้กับการผลิตและพัฒนาครู และการพัฒนาท้องถิ่นได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม หากสามารถกำหนดเส้นทางของวงล้อให้ชัดเจน หรือปรับลดเส้นโยงที่ลากตัดกันออกได้ จะสามารถลดความซ้ำซ้อนของภาพได้มากขึ้น

4) ภาพวงล้อมีความทับซ้อนกันอยู่ในหลาย ๆ ด้าน หากสามารถวางแผนภาพให้กระชับขึ้น ทำการรวบสิ่งซ้ำกันอยู่เข้าได้ด้วยกัน จะทำให้ภาพวงล้อมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมาปรับปรุงอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำเสนอต่อไป

ตอนที่ 4 การนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทาง ในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ในการประเมินรูปแบบ มาปรับปรุงร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเพิ่มเติมแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และนำเสนอเป็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต โดยนำเสนอเป็นรูปวงล้อในแต่ละระดับ ดังนี้

วงล้อระดับที่ 1 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งตามการดำเนินงาน 5 ด้าน เพื่อสู่ความเป็นฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) เพื่อแสดงภาพรวมของการเปลี่ยนผ่าน โดยมีแกนกลางเป็นการเปลี่ยนผ่านหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การเป็นสถาบันที่เป็นฐานความรู้ท้องถิ่น (Wisdom of Community) โดยมีวงล้อระดับที่ 1 ล้อมรอบ 5 วงล้อ ตามการดำเนินงานในแต่ละด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพ การศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร

วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านของการดำเนินงาน 5 ด้าน คือ (1) ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา มีเป้าประสงค์เพื่อไปสู่ความเป็นเลิศตามพันธกิจ (2) ด้านการผลิตและพัฒนาครู มีเป้าประสงค์ในการเป็นสถาบันหลักในการผลิตครูและผลิตบัณฑิตครูที่มีอัตลักษณ์และสมรรถนะเป็นเลิศ (3) ด้านการพัฒนาท้องถิ่น มีเป้าประสงค์ในการเป็นที่พึ่งของท้องถิ่น (4) ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา มีเป้าประสงค์ในการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างความมั่นคงให้ประเทศ และ (5) ด้านการพัฒนาระบบบริหาร มีเป้าประสงค์ในการได้รับการยอมรับด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล โดยการที่จะสามารถไปสู่เป้าประสงค์ของการดำเนินงานทั้ง 5 ด้านได้นั้น จะต้องดำเนินการผ่านแนวทางการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น 7 การเปลี่ยนผ่าน ประกอบด้วย (1) การสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน (2) การต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น (3) การสร้างฐานข้อมูลท้องถิ่น (4) กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะ (5) พันธกิจตอบสนองทุกช่วงวัย (6) การพัฒนาคณาจารย์ และ (7) การปฏิรูประบบบริหาร ซึ่งมีทั้งการเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้าน และการเปลี่ยนผ่านร่วม ซึ่งจะแยกด้วยสีของวงล้อ วงล้อสีฟ้า (การสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน การต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น การสร้างฐานข้อมูลท้องถิ่น) จะเป็นวงล้อการเปลี่ยนผ่านร่วมกันของการดำเนินงานในแต่ละด้าน 5 ด้าน ดังที่ได้กล่าวไว้ใน วงล้อระดับที่ 1 นอกจากนี้ ในวงล้อการเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้านนั้น จะมีการลากเส้นประเพื่อเชื่อมโยงกับการดำเนินงานแต่ละด้าน เพื่อแสดงให้เห็นถึงจุดเน้นในการเปลี่ยนผ่านว่ามีจุดเน้นภายใต้การดำเนินงานด้านใด

วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้นทั้ง 7 ด้านของการเปลี่ยนผ่าน จำนวน 7 รупย่อย เป็นการดึงเอาการเปลี่ยนผ่าน 7 ด้าน ในวงล้อระดับที่ 2 เพื่อแยกออกมาแสดงให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้สามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่เป้าประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านของการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ในวงล้อระดับที่ 2 เพื่อให้เกิดความชัดเจน จากนั้นจึงจะนำวงล้อทั้ง 7 วงล้อ กลับไปรวมกับวงล้อระดับที่ 1 และ 2 อีกครั้ง เพื่อแสดงให้เห็นภาพรวมของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้นต่อไป

วงล้อรวม อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต แสดงภาพรวมของวงล้อทั้ง 3 ระดับ เพื่อให้เห็นภาพรวมของการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้อย่างชัดเจนเป็นองค์รวมมากยิ่งขึ้น

โดยมีรายละเอียดแต่ละวงล้อดังนี้

วงล้อระดับที่ 1 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งตามการดำเนินงาน 5 ด้าน เพื่อสู่ความเป็นความเป็นฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) เพื่อแสดงภาพรวมของการเปลี่ยนผ่าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรกำหนดจุดเน้นและบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามการแบ่งกลุ่มแบบมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area – Based and Community University) ภายใต้การดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยคำนึงถึงจุดเน้น และความเชี่ยวชาญดั้งเดิมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และจุดเด่นในความใกล้ชิดกับท้องถิ่น มาเป็นแนวทางในการกำหนดภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้น การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นฐานความรู้

ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) ภายใต้การดำเนินงาน 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร โดยแต่ละด้าน มีเป้าหมาย หรือผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นฐานความรู้ของชุมชน (Wisdom of Community) ดังนี้



แผนภาพที่ 13 วงล้อระดับที่ 1 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งตามการดำเนินงาน 5 ด้าน เพื่อสู่ความเป็นฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community)

จากแผนภาพที่ 13 จะเห็นว่า ในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะประกอบด้วยการดำเนินงานทั้งสิ้น 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งในทั้ง 5 ด้านนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนผ่านในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีทั้งแนวทางการเปลี่ยนผ่านร่วมของทั้ง 5 ด้าน และแนวทางแยกของแต่ละด้าน โดยจากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ทำการแยกการเปลี่ยนผ่านร่วม และการเปลี่ยนผ่านเฉพาะของแต่ละด้าน เอาไว้ในวงล้อระดับที่ 2 โดยจะแสดงดังต่อไปนี้

วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านแต่ละด้าน และการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น 7 การเปลี่ยนผ่าน

จากการสังเคราะห์ข้อมูล และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยได้ทำการแก้ไขปรับปรุงภาพวงล้ออนาคตให้มีความกระชับมากยิ่งขึ้น โดยรวมเอาส่วนที่มีความซ้ำซ้อนเข้าด้วยกัน โดยสรุปแล้ว การเปลี่ยนผ่านทั้ง 5 ด้านข้างต้นนั้น มีเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านแต่ละด้าน ดังนี้

- ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา มีเป้าประสงค์ในการเป็นเลิศตามพันธกิจ
- ด้านการผลิตและพัฒนาครู มีเป้าประสงค์ในการเป็นสถาบันหลักในการผลิตครู และผลิตบัณฑิตครูที่มีอัตลักษณ์และสมรรถนะเป็นเลิศ
- ด้านการพัฒนาท้องถิ่น มีเป้าประสงค์ในการเป็นที่พึ่งของท้องถิ่น
- ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา มีเป้าประสงค์ในการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างความมั่นคงให้ประเทศ
- ด้านการพัฒนาระบบบริหาร มีเป้าประสงค์ในการได้รับการยอมรับด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

และการเปลี่ยนผ่าน 5 ด้านข้างต้น จะสามารถไปสู่เป้าประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านได้ จะต้องดำเนินการผ่านการเปลี่ยนผ่านจะเกิดขึ้น 7 ด้าน โดยมีการเปลี่ยนผ่านรวม 3 ด้าน และการเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้าน 4 ด้าน ดังนี้

1) การเปลี่ยนผ่านรวม เป็นการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร ประกอบด้วย

1.1) สร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน กับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน สมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

1.2) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.3) ต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น ผ่านการดำเนินงานในทุกด้าน เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น

2) การเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้าน เป็นการเปลี่ยนผ่านที่มีความเฉพาะเจาะจงกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งอาจจะต้องอาศัยการดำเนินงานในด้านนั้นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว ดังนี้

2.1) การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะ ผ่านการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ภายใต้พันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ และ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

2.2) การมีพันธกิจตอบสนองทุกช่วงวัย ผ่านการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีความใกล้ชิดกับชุมชน จึงนับเป็น องค์การหลักในการที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ผ่านพันธกิจ และการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ซึ่ง จำเป็นที่จะต้องมีความหลากหลาย และสามารถรองรับความต้องการของคนในทุกช่วงวัยได้

2.3) การพัฒนาคณาจารย์ ผ่านการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู เนื่องจาก ยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏคือการผลิตและพัฒนาครู ดังนั้นในการที่จะผลิตและพัฒนาครูให้ได้ มาตรฐาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาคณาจารย์ ซึ่งเป็นครูของครูให้มีศักยภาพ และมีคุณภาพมาตรฐานพร้อม กันไปด้วย

2.4) การปฏิรูประบบบริหาร ผ่านการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหาร หนึ่งใน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การพัฒนาระบบบริหาร เพื่อให้เป็นที่ยอมรับด้านการบริหารที่มี ประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล จึงจำเป็นต้องปฏิรูประบบการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานในด้าน ดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยจะแสดงผังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 14 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น

จากแผนภาพที่ 15 ในการที่จะทำให้เกิดภาพของการเปลี่ยนผ่านได้นั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งในที่นี่จะเห็นว่า มีการเปลี่ยนผ่านย่อยๆ ที่จะนำไปสู่แนวทางและกลไกการดำเนินงานทั้งสิ้น 7 การเปลี่ยนผ่าน ดังต่อไปนี้

(1) ด้านการสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน

เป็นการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน โรงเรียน ศิษย์เก่า ปราชญ์ชาวบ้าน มหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในจังหวัดใกล้เคียง และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ต่างๆ ดังนี้

- กำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ อาจจะดำเนินงานร่วมกับชุมชน ศิษย์เก่า หรือสถาบันอุดมศึกษาที่มีความร่วมมือร่วมกัน เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง

- ผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ถือ เป็นจุดเด่นในการผลิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืน จะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถทราบความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และสามารถผลิตครูให้ตรงตามความต้องการ ตลอดจนปลูกฝังจิตสำนึกในการเป็นครูในท้องถิ่นให้นักศึกษาไปพร้อมกันด้วย

- กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของเครือข่าย เพื่อดำเนินงานตามพันธกิจต่าง ๆ อาทิ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้สอดคล้องกับความต้องการของเครือข่าย

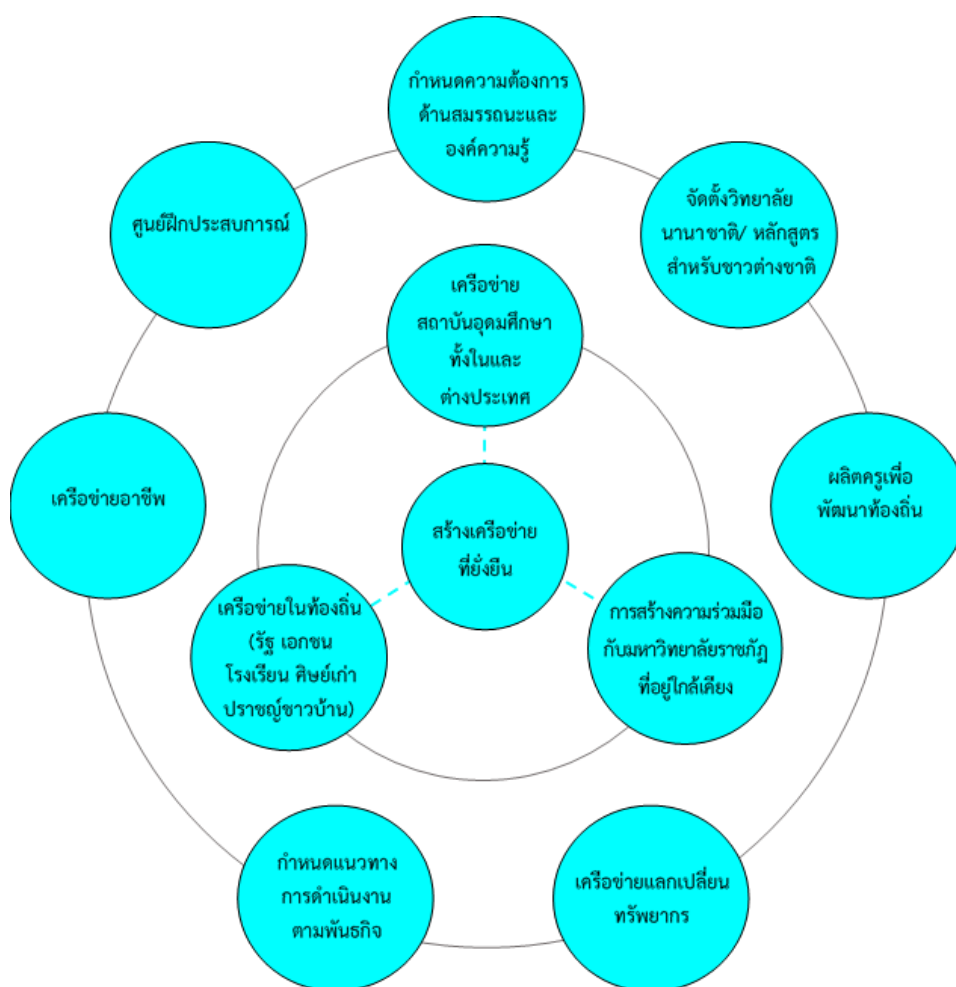
- จัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ/ หลักสูตรสำหรับชาวต่างชาติ เนื่องจากมีความต้องการของนักศึกษาต่างชาติที่จะเข้ามาศึกษาต่อในสาขาวิชาต่างๆ มากขึ้น มหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อม อาจจะสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเปิดหลักสูตรสำหรับชาวต่างชาติ และนำไปสู่การจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติต่อไป

- สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนต่าง ๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้ หรือการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน การใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็งเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากร และสถานที่

- สร้างเครือข่ายอาชีพในท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้สูงวัยที่ยังมีกำลังในการทำงานให้สามารถหารายได้ โดยให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น กำหนดคุณลักษณะ หรือทักษะที่ต้องการผ่านการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในหน่วยงานต่างๆ

- เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันได้ และยังสามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับชุมชนได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียงในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย (Win-Win)

โดยจะแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 15 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น
การสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน

(2) ด้านการต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น

ต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น ผ่านการดำเนินงานในทุกด้าน เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น บูรณาการองค์ความรู้กับพันธกิจ และดำเนินงานพันธกิจทั้ง 4 ด้านให้ไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ผ่านเครือข่ายในท้องถิ่น และการจัดให้เป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพทุกช่วงวัย โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

- ศึกษาความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ท้องถิ่นต้องการ หรือโจทย์ที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษาที่ตรงจุด จัดการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้อย่างถูกต้องตามความต้องการของท้องถิ่นโดยแท้จริง โดยใช้องค์ความรู้ของท้องถิ่นมาบูรณาการเข้ากับกระบวนการต่างๆ

- ผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ถือเป็นจุดเด่นในการผลิตครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืน จะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถทราบความต้องการของชุมชนท้องถิ่น และสามารถผลิตครูให้ตรงตามความต้องการ ตลอดจนปลูกฝังจิตสำนึกในการเป็นครูในท้องถิ่นให้นักศึกษาไปพร้อมกันด้วย

- ใช้องค์ความรู้ของท้องถิ่น บูรณาการกับองค์ความรู้ทางวิชาการเพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมให้สามารถใช้ได้จริงและตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่น

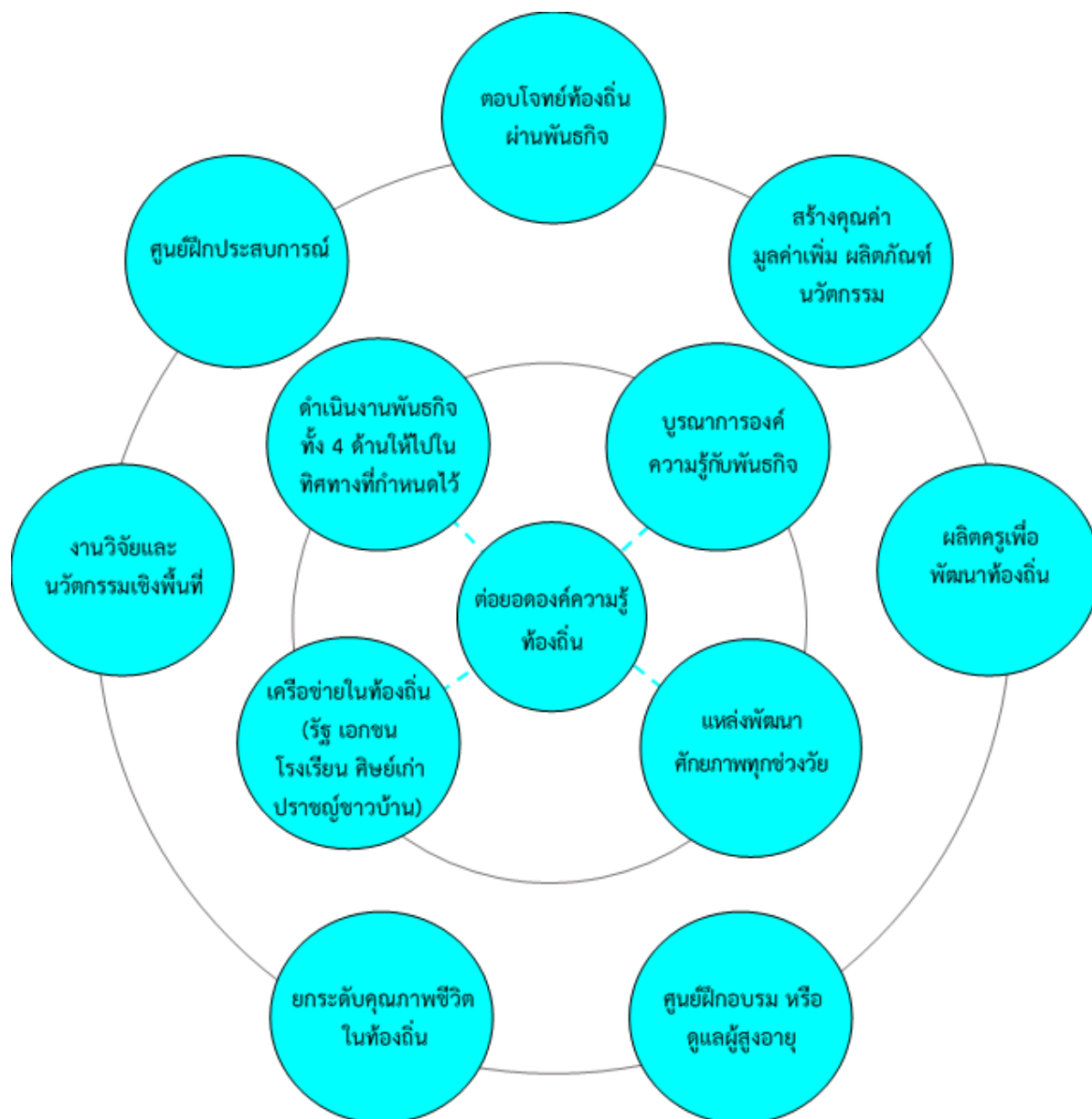
- จัดทำงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ ผ่านการบูรณาการองค์ความรู้กับพันธกิจด้านการวิจัย และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับท้องถิ่น เพื่อนำองค์ความรู้ภายในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นที่ต้องการของพื้นที่นั้น ๆ โดยแท้จริง

- สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนต่างๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้ หรือการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน การใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็งเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากร และสถานที่

- เป็นศูนย์ฝึกอบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้อาคารสถานที่ที่มีแนวโน้มเกินความต้องการในอนาคตมาปรับให้เหมาะสม ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย โดยอาจจัดกิจกรรมการบริการวิชาการ หรือหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในเชิงการค้าหรือชีวิต หรือเชิงพาณิชย์ อาทิ หลักสูตรการเกษตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรด้านการกีฬา หลักสูตรโภชนาการ เป็นต้น

- ต่อยอดองค์ความรู้ของท้องถิ่น เพื่อนำมาบูรณาการกับพันธกิจต่างๆ และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนต่อไป

โดยจะแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 16 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น
การต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น

(3) ด้านฐานข้อมูลท้องถิ่น

สร้างระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางทางการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ผ่านความร่วมมือของเครือข่าย เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ ดังนี้

- ศึกษาความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ท้องถิ่นต้องการ หรือโจทย์ที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษาที่ตรงจุด จัดการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้อย่างถูกต้องตามความต้องการของท้องถิ่นโดยแท้จริง โดยใช้องค์ความรู้ของท้องถิ่นมาบูรณาการเข้ากับกระบวนการต่างๆ

- ใช้องค์ความรู้ของท้องถิ่น บูรณาการกับองค์ความรู้ทางวิชาการเพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมให้สามารถใช้ได้จริงและตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่น

- จัดทำงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ ผ่านการบูรณาการองค์ความรู้กับพันธกิจด้านการวิจัย และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับท้องถิ่น เพื่อนำองค์ความรู้ภายในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นที่ต้องการของพื้นที่นั้น ๆ โดยแท้จริง

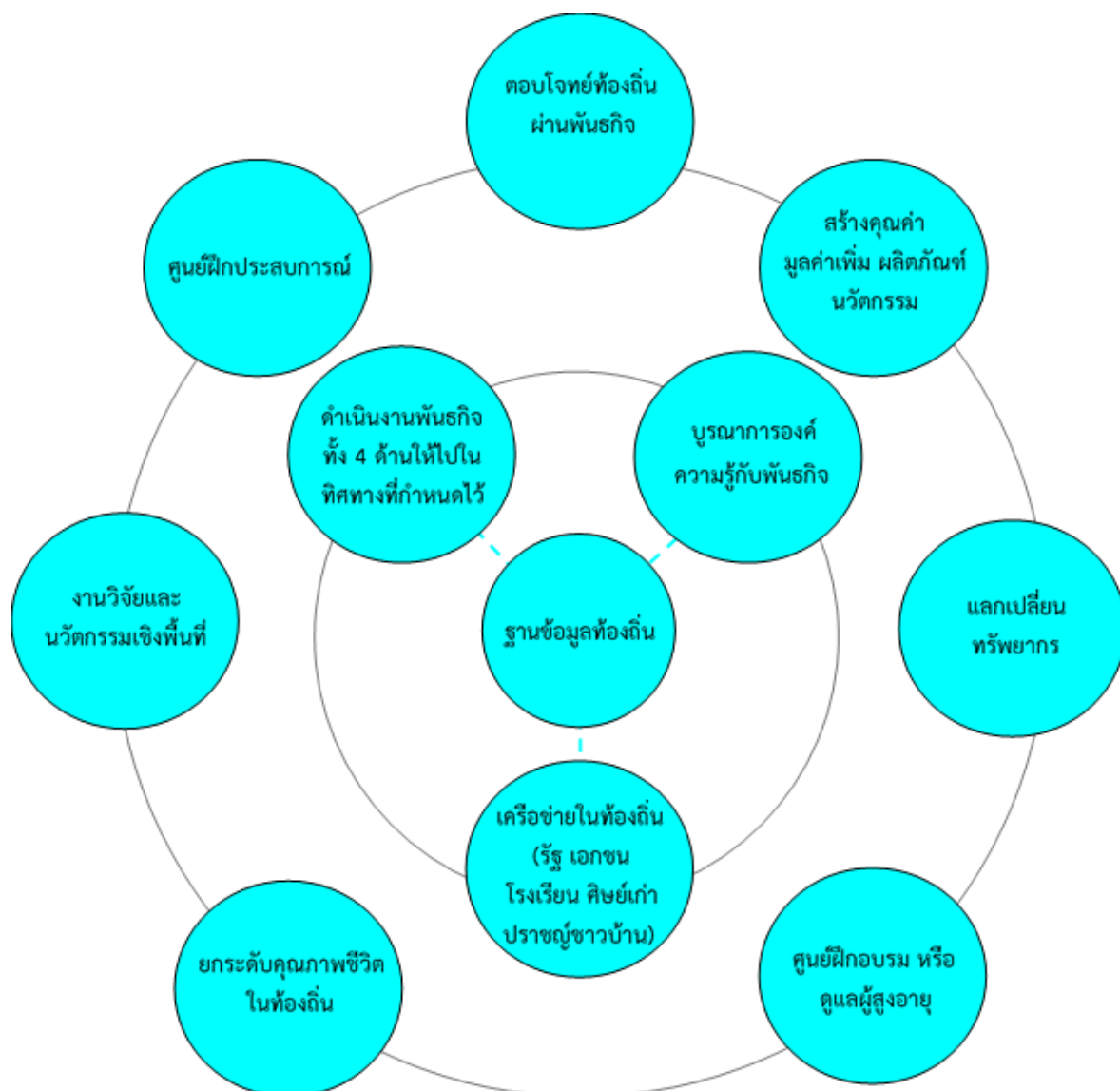
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนต่างๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้ หรือการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน การใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็งเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากร และสถานที่

- เป็นศูนย์ฝึกอบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้อาคารสถานที่ที่มีแนวโน้มเกินความต้องการในอนาคตมาปรับให้เหมาะสม ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย โดยอาจจัดกิจกรรมการบริการวิชาการ หรือหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในเชิงการค้ารายชีวิต หรือเชิงพาณิชย์ อาทิ หลักสูตรการเกษตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรด้านการกีฬา หลักสูตรโภชนาการ เป็นต้น

- เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากร มหาวิทยาลัยราชภัฏมีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันได้ และยังสามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับชุมชนได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียงในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย (Win-Win)

- ต่อยอดองค์ความรู้ของท้องถิ่น เพื่อนำมาบูรณาการกับพันธกิจต่างๆ และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนต่อไป

โดยจะแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 17 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น
ฐานข้อมูลท้องถิ่น

(4) ด้านการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะ

การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะผ่านการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ผ่านพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา 4 ด้านคือ ด้าน ผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย โดยมีจุดเน้นหลักคือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่านหลักสูตรทั้งแบบปริญญา (Degree) และไม่มีปริญญา (Non-Degree) ดังนี้

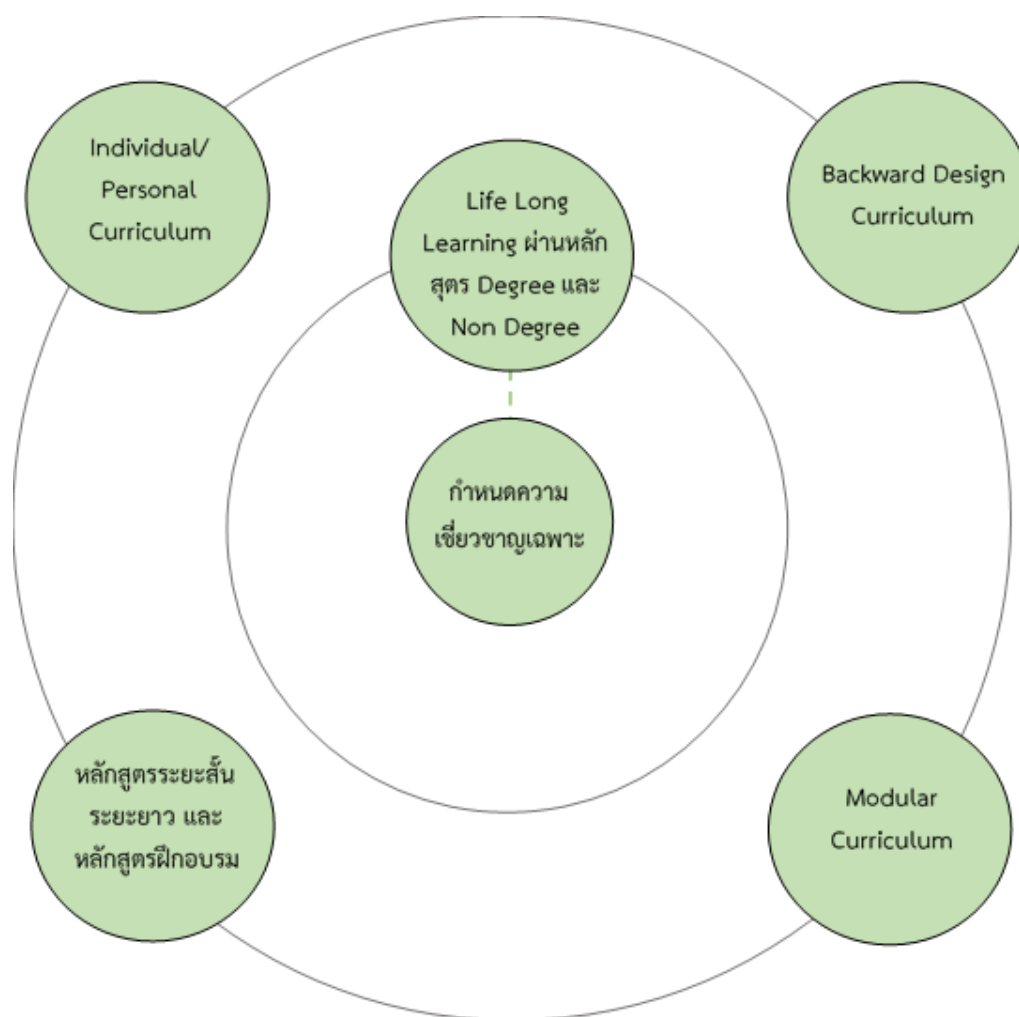
- สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่านการจัดหลักสูตรทั้งแบบปริญญา และไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท้องถิ่น

- ผู้เรียนสามารถกำหนดองค์ความรู้ หรือทักษะที่ต้องการได้อย่างอิสระ โดยมีสมรรถนะ และผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นตัวตั้ง แล้วออกแบบรายวิชาและวิธีการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design)

- หลักสูตรเฉพาะตัว (Individual/ Personal Curriculum) ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดความต้องการได้ว่า ต้องการองค์ความรู้แบบใด โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมตามความต้องการเป็นรายบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึง ศาสตร์ สาขา กล่าวคือ สามารถเรียนข้ามศาสตร์สาขาได้ ทั้งนี้ เป็นได้ทั้งแบบปริญญา ไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว หรือหลักสูตรฝึกอบรม

- จัดการเรียนการสอนแบบโมดูล หรือ Modular Curriculum ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนเป็นโมดูลได้ตามที่ต้องการ ไม่กำหนดศาสตร์ สาขาใดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน

โดยจะแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 18 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น
การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะ

(5) ด้านพันธกิจตอบสนองทุกช่วงวัย

การดำเนินงานผ่านพันธกิจให้มีความยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของคนในทุกช่วงวัย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่านหลักสูตรทั้งแบบปริญญา (Degree) และไม่มีปริญญา (Non-Degree) และเป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพของคนในทุกช่วงวัย ดังนี้

- สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่านการจัดหลักสูตรทั้งแบบปริญญา และไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท้องถิ่น

- ผู้เรียนสามารถกำหนดองค์ความรู้ หรือทักษะที่ต้องการได้อย่างอิสระ โดยมีสมรรถนะ และ ผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นตัวตั้ง แล้วออกแบบรายวิชาและวิธีการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design)

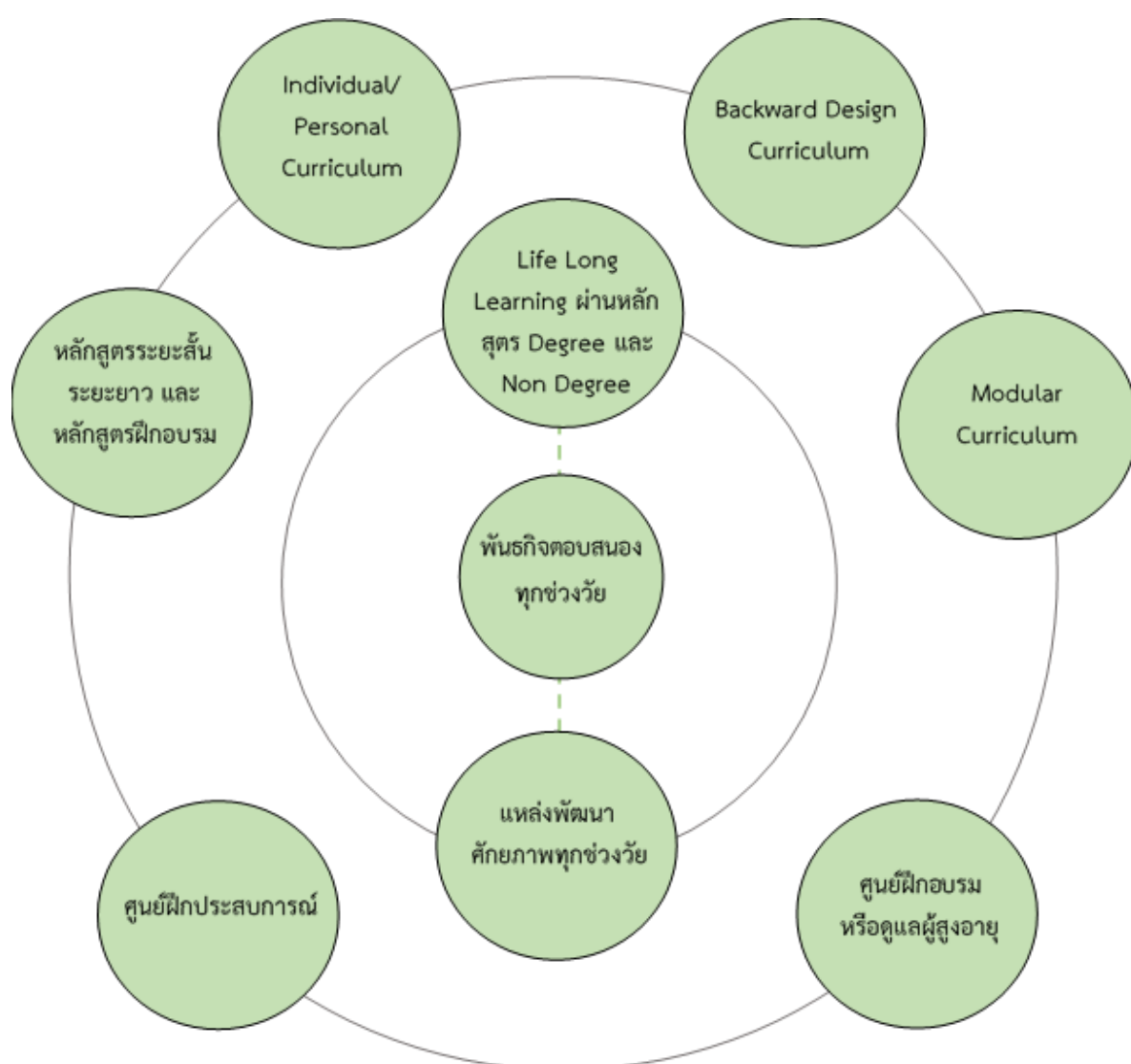
- หลักสูตรเฉพาะตัว (Individual/ Personal Curriculum) ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดความต้องการได้ว่า ต้องการองค์ความรู้แบบใด โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมตามความต้องการเป็นรายบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึง ศาสตร์ สาขา กล่าวคือ สามารถเรียนข้ามศาสตร์ สาขาได้ ทั้งนี้ เป็นได้ทั้งแบบปริญญา ไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว หรือหลักสูตรฝึกอบรม

- จัดการเรียนการสอนแบบโมดูล หรือ Modular Curriculum ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนเป็นโมดูลได้ตามที่ต้องการ ไม่กำหนดศาสตร์ สาขาใดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน

- สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนต่าง ๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้ หรือการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน การใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็งเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากร และสถานที่

- เป็นศูนย์ฝึกอบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้อาคารสถานที่ที่มีแนวโน้มเกินความต้องการในอนาคตมาปรับให้เหมาะสม ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย โดยอาจจัดกิจกรรมการบริการวิชาการ หรือหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในเชิงการดำรงชีวิต หรือเชิงพาณิชย์ อาทิ หลักสูตรการเกษตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรด้านการกีฬา หลักสูตรโภชนาการ เป็นต้น

โดยจะแสดงผังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 19 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น
พันธกิจตอบสนองทุกช่วงวัย

(6) ด้านการพัฒนาคณาจารย์

เพื่อให้ยุทธศาสตร์ด้านการผลิตและพัฒนาครู เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏจําเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งถือเป็นครูของครูด้วย โดยสนับสนุนให้มีหลักสูตรฝึกอบรมศักยภาพอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย และพัฒนากวอบแนวคิดของคณาจารย์ให้มีความทันสมัยเท่าทันต่อการเปลี่ยนผ่าน ดังนี้

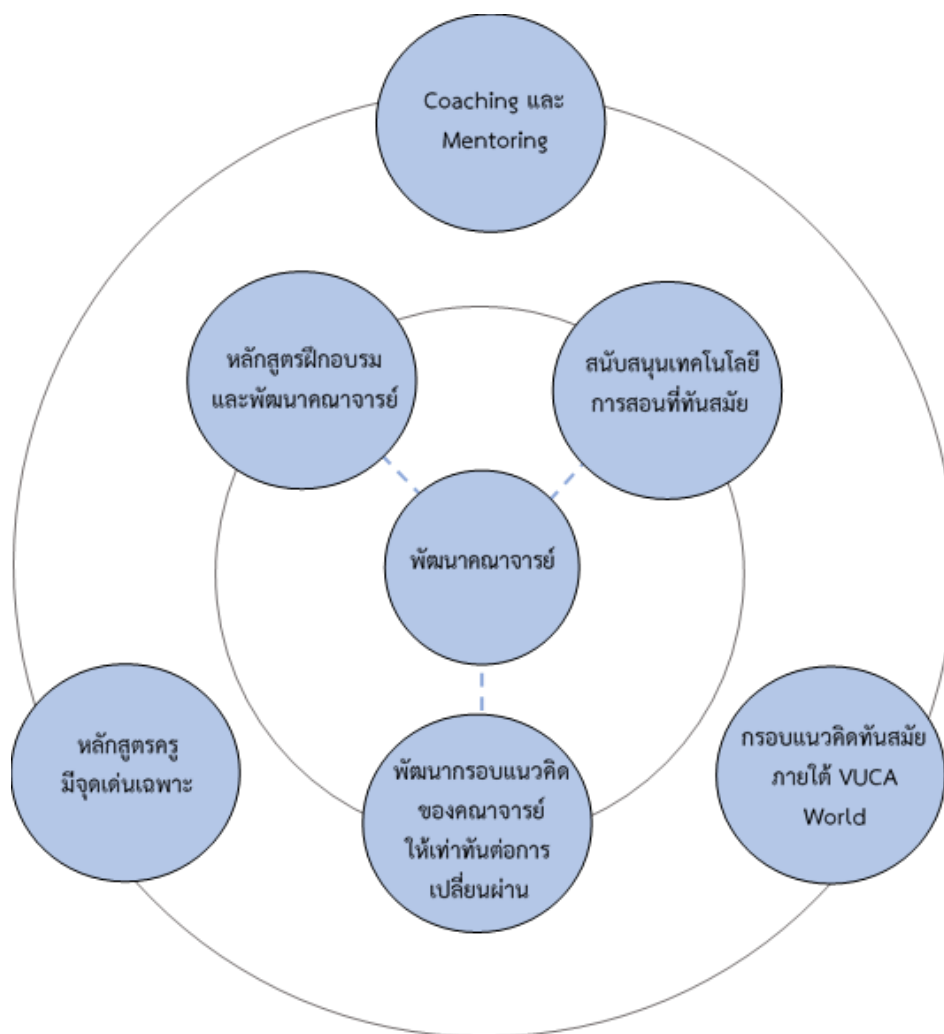
- พัฒนาคณาจารย์ให้มีกรอบแนวคิดที่ทันสมัย และกรอบแนวคิดในการสร้างคนยุคใหม่ ภายใต้ VUCA World สามารถเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้เรียน และมีความรู้เท่าทันต่อโลก สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- พัฒนาระบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentoring) หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นครูที่ดีในยุคการเปลี่ยนผ่าน

- มีเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน รูปแบบการสอน และกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- มีหลักสูตรครูที่มีจุดเด่นชัดเจน ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น

โดยจะแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 20 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น
การพัฒนาคุณาจารย์

(7) ด้านการปฏิรูประบบบริหาร

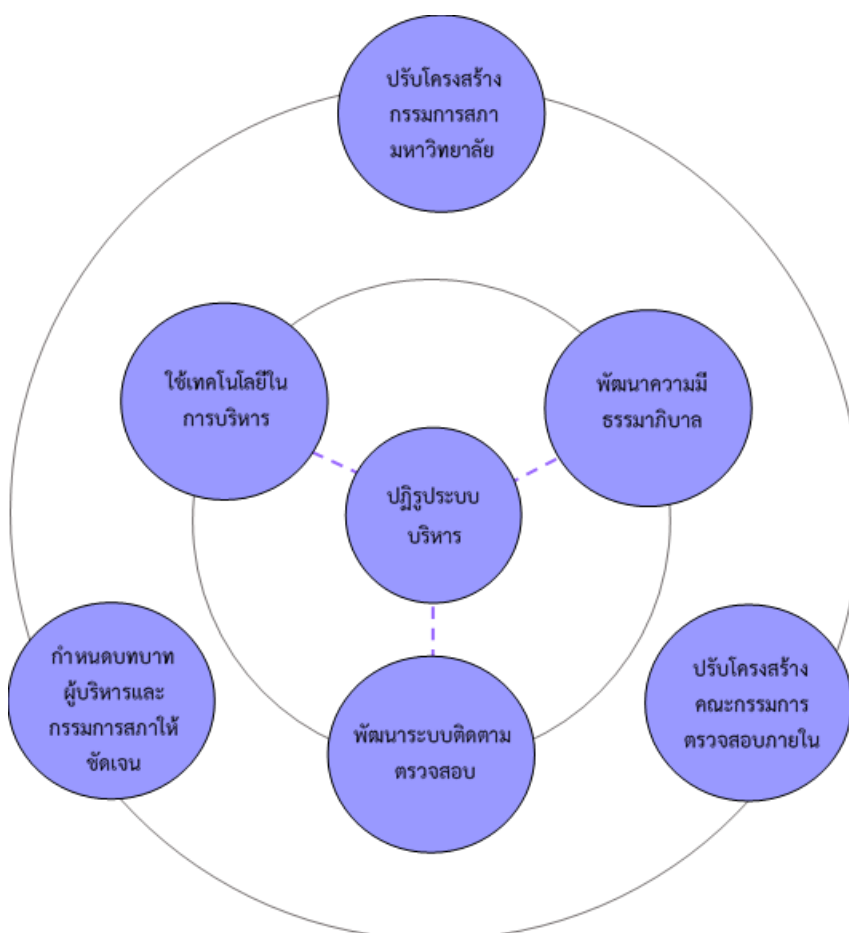
ปฏิรูประบบการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน และใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้ฐานข้อมูลที่เปิดกว้างและสามารถเข้าถึงได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใส โดยการใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามามีส่วนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหาร อาทิ ด้านการบริหารทรัพยากร การบริหารบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดภาระการจ้างงานลง และการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสามารถตรวจสอบได้ง่าย ดังนี้

- สร้างระบบและกลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ประชาคมมีส่วนร่วม และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส โดยกำหนดบทบาทของผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เป็นอิสระจากกัน และสามารถตรวจสอบได้

- ปรับโครงสร้างของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ให้มีบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดให้เป็นบุคคลภายนอก ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา มีจำนวนมากกว่า 2 ใน 3 ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด

- ปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ให้เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีตำแหน่งภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาทิ ไม่เป็นอธิการบดี ไม่เป็นคณะกรรมการสภา ไม่ใช่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยให้เป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด เพื่อดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานของอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างโปร่งใส

โดยจะแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 21 วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น
ด้านการปฏิรูประบบบริหาร

วงล้อรวม อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต

จากภาพวงล้อทั้ง 3 ระดับข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมารวบรวมเป็นภาพวงล้อรวม เพื่อให้เห็นภาพรวมของการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภายใต้การดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน ผ่านการเปลี่ยนผ่านย่อย 7 ด้าน ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งในวงล้อระดับที่ 2 เป็นต้นไป จะปรากฏให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงานร่วมกันของการเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้าน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในแต่ละด้านได้ แนวทางการดำเนินงานแต่ละวงล้อ สามารถหมุนเวียนไปใช้ได้กับวงล้อในระดับอื่น ๆ ได้อย่างอิสระ ดังจะเห็นได้จาก การที่ผู้วิจัยไม่ได้ลากเส้นเชื่อมโยงวงล้อแต่ละระดับ เพื่อให้การดำเนินงานในแต่ละด้านเป็นไปได้อย่างยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่ามีการเชื่อมเส้นประอยู่ในบางประเด็น ในส่วนดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นถึงจุดเน้นของแนวทาง ภายใต้การดำเนินงานในแต่ละด้าน อาทิ การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะนั้น เป็นจุดเน้นสำคัญภายใต้การดำเนินงานด้านมาตรฐาน การอุดมศึกษา ผ่านพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา 4 ด้านคือ ด้าน ผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรในแบบต่าง ๆ ดังที่แสดงในแผนภาพ ทั้งนี้ แนวทางการดำเนินงานดังกล่าว ก็ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในด้านอื่นๆ ได้อย่างอิสระเช่นเดียวกัน

โดยจะแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 22 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้อ
อนาคตไปใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากแผนภาพ ข้างต้น จะเห็นว่ามีการแบ่งแยกประเภทการเปลี่ยนผ่านตามสีของวงล้อ ตั้งแต่ วงล้อระดับที่ 2 เป็นต้นไป โดยวงล้อสีฟ้า คือการเปลี่ยนผ่านร่วมของการดำเนินงานในแต่ละด้าน 5 ด้าน ตาม วงล้อระดับที่ 1 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านที่มีการดำเนินงานมากกว่า 1 ด้าน เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านที่ส่งผล กระทบในภาพรวมของการดำเนินงานตามพันธกิจ และสามารถประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานด้านอื่นๆ ได้ ส่วนการเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้าน จะมีสีที่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามพันธกิจในด้านที่มีจุดเน้น อย่างไรก็ตาม ในวงล้อไม่ได้ใช้เส้นประ หรือเส้นทึบเชื่อมโยงวงล้อในแต่ละระดับ เนื่องจากการนำแนวทางดังกล่าวไป ใช้ นั้น สามารถบิดหมุนวงล้อแต่ละระดับ เพื่อใช้แนวทางต่างๆ ได้อย่างอิสระ และสอดคล้องกับพันธกิจของแต่ละ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะแยกแต่ละระดับเพื่อให้การนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะระดับสถาบัน

1) ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ร่วมกันหารือเพื่อนำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละสถาบัน โดยคำนึงถึงพื้นที่ และศักยภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือในภูมิภาคให้ชัดเจน

2) ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในยุคของการเปลี่ยนผ่าน

3) ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย ระบบและกลไก และแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในยุคของการเปลี่ยนผ่าน

4) ในการเปลี่ยนผ่าน ประชาคมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Mindset) ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน โดย สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร จะต้องกำหนดนโยบายในการพัฒนากรอบแนวคิดให้แก่ประชาคมอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรต่อไป

5) ในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ จากแผนภาพจะเห็นว่า การเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้านนั้น สามารถดำเนินการไปพร้อมๆ กันได้ เนื่องจากการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนทุกพันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน จะเห็นได้จากแผนภาพว่า ในแต่ละวงล้อนั้น ยังมีความเชื่อมโยงระหว่างการเปลี่ยนผ่านแต่ละด้านอยู่ด้วย

6) ในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง จะต้องคำนึงถึงศักยภาพความพร้อม และบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และปรับใช้ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้ ในการนำเอาวงล้ออนาคตไปใช้ ผู้กำกับนโยบายต้องเลือกใช้แนวทางแต่ละแนวทางในวงล้ออนาคตตามความเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ทุกแนวทางในคราวเดียว

2. ข้อเสนอแนะระดับคณะ

1) คณะแต่ละคณะกำหนดจุดเน้นที่เชี่ยวชาญ โดยยึดจุดเน้นหลักในระดับสถาบันเป็นแกน แล้วบูรณาการองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาที่เชี่ยวชาญ เข้ากับการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก และพัฒนาระดับคุณภาพของพันธกิจให้ไปในทิศทางเดียวกันกับที่สถาบันกำหนด

2) คณะแต่ละคณะ จะต้องร่วมกันสร้างความร่วมมือข้ามศาสตร์สาขา เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญของแต่ละคณะร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานตามจุดเน้นหลักของสถาบันเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) คณะแต่ละคณะ จะต้องร่วมกันสร้างเครือข่ายกับ ภาครัฐ เอกชน ผู้ประกอบการ โรงเรียน ท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้าน ที่มีความเชี่ยวชาญ หรือความสนใจในศาสตร์ สาขานั้น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเอาองค์ความรู้จากหลากหลายภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามพันธกิจของคณะ และสถาบันต่อไป

4) สร้างฐานข้อมูลท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมข้อมูลในมิติต่างๆ เช่น ประชากรศาสตร์ การเมือง วัฒนธรรม การศึกษา และเศรษฐกิจ เพื่อเป็นฐานในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานตามพันธกิจต่อไป ทั้งนี้ ควรเป็นการร่วมมือกันระหว่างคณะ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์ สาขา โดยอาศัยเครือข่ายของแต่ละคณะในการรวบรวมข้อมูล

3. ข้อเสนอแนะระดับบุคคล

1) คณาจารย์และบุคลากร ต้องเปิดใจและเปลี่ยนกรอบแนวคิด ให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น มีความพร้อมใจกันในการร่วมมือกันข้ามศาสตร์ สาขา เพื่อบูรณาการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการดำเนินงาน และองค์ความรู้ระหว่างกัน

2) คณาจารย์และบุคลากร ร่วมกันหารือเพื่อกำหนดจุดเน้นของแต่ละบุคคลตามความถนัด เช่น การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหาร เพื่อจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับพันธกิจที่จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อไป

3) คณาจารย์และบุคลากร ยึดถือจุดเน้นหลักที่กำหนดโดยสถาบัน และดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวงล้ออนาคต เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การเสนอผลการวิจัยเรื่องอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย กลุ่มตัวอย่าง วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน
- 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
- 3) เพื่อสร้างและนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต
- 4) เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย (1) อธิการบดี 6 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 18 คน ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (3) คณาจารย์และบุคลากรใน มรภ. 60 คน ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย รวม 84 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องจากค่าดัชนี IOC (Index of Consistency) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยในข้อคำถามทั้งสิ้น 150 ข้อ มีคะแนนดัชนีความสอดคล้อง 1 จำนวน 144 ข้อ 0.8 จำนวน 3 ข้อ และ 0.6 จำนวน 3 ข้อ
- 2) กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยแบบ EDR และประเมินความเหมาะสมของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย (1) ผู้ทรงคุณวุฒิทางการอุดมศึกษา 4 คน (2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 คน (3) อธิการบดี 4 คน (4) ผู้นำชุมชน 4 คน (5) ผู้ใช้บัณฑิต 9 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง รวม 27 คน ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบประเมินความเหมาะสมเป็นเครื่องมือในการวิจัย ตรวจสอบเครื่องมือโดยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษาการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์

เนื้อหา โดยจำแนกประเด็น จัดทำตารางความถี่และสังเคราะห์ การหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผลการวิจัยสรุปดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน โดยศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐาน และสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับอธิการบดี หรือผู้แทนที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด ข้อคำถามครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรารถนา และผลลัพธ์ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี และนำผลที่ได้ มาสังเคราะห์เป็นตารางสรุปสภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน โดยครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน ความมุ่งมั่นปรารถนา และผลลัพธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค สังคม การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี ในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต โดยวิธี EDRF โดยของผู้ทรงคุณวุฒิด้านการอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านอุดมศึกษา กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้นำชุมชน และผู้ใช้นักศึกษา เกี่ยวกับการสถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ นำร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต และร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นเอกสารประกอบการพิจารณา พร้อมกับแบบประเมินความเหมาะสมของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากขั้นตอนที่ 3 มาปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอเป็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต และนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้ต่อไป

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบการวิจัยเรื่อง “อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ตอน วิเคราะห์การวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีทั้งสิ้น 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าว ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถแบ่งออกได้เป็นสภาพแวดล้อมร่วมของทั้ง 5 ด้าน และสภาพแวดล้อมเฉพาะของแต่ละด้าน ดังนี้ สภาพแวดล้อมร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย จุดแข็งคือ 3 ข้อ จุดอ่อน 1 ข้อ โอกาส 3 ข้อ และอุปสรรค 3 ข้อ และสภาพแวดล้อมในแต่ละด้าน (1) ด้านการมาตรฐานการอุดมศึกษา ประกอบด้วย จุดแข็ง 7 ข้อ จุดอ่อน 8 ข้อ โอกาส 3 ข้อ และอุปสรรค 3 ข้อ (2) ด้านการผลิตและพัฒนาครู ประกอบด้วย จุดแข็ง 2 ข้อ จุดอ่อน 3 ข้อ โอกาส 4 ข้อ และอุปสรรค 2 ข้อ (3) ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย จุดแข็ง 4 ข้อ จุดอ่อน 3 ข้อ โอกาส 4 ข้อ และอุปสรรค 2 ข้อ (4) ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย จุดแข็ง 4 ข้อ จุดอ่อน 3 ข้อ โอกาส 7 ข้อ และอุปสรรค 4 ข้อ และ (5) ด้านการพัฒนาระบบบริหารประกอบด้วย จุดแข็ง 9 ข้อ จุดอ่อน 10 ข้อ โอกาส 4 ข้อ และอุปสรรค 3 ข้อ

2. ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

ผลของการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการเก็บข้อมูลโดยวิธี EDFR พบว่ามีผลกระทบในภาพรวมของการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 1) ผลกระทบภาพรวมในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม และ 3) อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านต่างๆ 5 ด้าน คือ มาตรฐานการอุดมศึกษา การผลิตและพัฒนาครู การพัฒนาท้องถิ่น การยกระดับคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาระบบบริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่าร่างอนาคตภาพดังกล่าว มีความเป็นไปได้สูงเนื่องจากคำมัยฐานอยู่ในระหว่าง 4 – 5 ซึ่งอยู่ในระดับมาก – มากที่สุด

3. การประเมินความเหมาะสมของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการพิจารณาความเหมาะสมของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน พบว่า ทั้ง 20 ท่านเห็นว่าการเปลี่ยนผ่านที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความมาถึงแนวทางการเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้าน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำ

อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ มีความเหมาะสม โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ 1) การเปลี่ยนผ่านบางด้าน มีแนวทางการเปลี่ยนผ่านร่วมกัน ควรจัดทำวงล้ออนาคตที่เป็นการเปลี่ยนผ่านร่วมเพิ่มเติมเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น 2) วงล้ออนาคตแต่ละด้านเป็นเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งควรนำไปใช้ในการพัฒนาสถาบันในอนาคต เนื่องจากมีครบทุกพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา 3) กลไกที่กำหนดไว้ในวงล้ออนาคตแต่ละด้าน มีความเชื่อมโยงกัน และสนับสนุนงานในแต่ละด้าน ซึ่งในการดำเนินการสามารถดำเนินการไปพร้อมกัน และนำไปใช้ได้ในทุกพันธกิจ เรื่องบางเรื่องสามารถทำร่วมกันได้ เช่น ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา สามารถนำไปใช้กับการผลิตและพัฒนาครู และการพัฒนาท้องถิ่นได้เช่นกัน 4) ภาพวงล้อมีความทับซ้อนกันอยู่ในหลายๆ ด้าน หากสามารถวาดแผนภาพให้กระชับขึ้น ทำการรวบสิ่งที่ซ้ำกันอยู่เข้าได้ด้วยกัน จะทำให้ภาพวงล้อมีความน่าสนใจมากขึ้น และ 5) การเชื่อมโยงการเปลี่ยนผ่านแต่ละด้านกับแนวทางการเปลี่ยนผ่าน อาจไม่จำเป็นต้องใช้เส้นในการเชื่อมโยง เนื่องจากทุกการดำเนินงานสามารถดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันได้ในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. นำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัย ได้ปรับปรุงอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามข้อเสนอแนะของกรรมการอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมแล้ว ได้ข้อสรุปว่าอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต ประกอบด้วยวงล้อ 3 ระดับ คือ วงล้อระดับที่ 1 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แบ่งตามการดำเนินงาน 5 ด้าน เพื่อสู่ความเป็นความเป็นฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) เพื่อแสดงภาพรวมของการเปลี่ยนผ่าน วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อแสดงให้เห็นถึงเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านแต่ละด้าน และการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้น 7 การเปลี่ยนผ่าน วงล้อระดับที่ 3 วงล้อแสดงแนวทางการเปลี่ยนผ่านของการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้นทั้ง 7 ด้านของการเปลี่ยนผ่าน อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต แสดงภาพรวมของวงล้อทั้ง 3 ระดับ เพื่อให้เห็นภาพรวมของการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้อย่างชัดเจนเป็นองค์รวมมากยิ่งขึ้น โดยจะแสดง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้เป็นแนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบ วงล้ออนาคตไปใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากแผนภาพ ข้างต้น จะเห็นว่าการแบ่งแยกประเภทการเปลี่ยนผ่านตามสีของวงล้อ ตั้งแต่ วงล้อระดับที่ 2 เป็นต้นไป โดยวงล้อสีฟ้า คือการเปลี่ยนผ่านร่วมของการดำเนินงานในแต่ละด้าน 5 ด้าน ตาม วงล้อระดับที่ 1 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านที่มีการดำเนินงานมากกว่า 1 ด้าน เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านที่ส่งผลกระทบในภาพรวมของการดำเนินงานตามพันธกิจ และสามารถประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานด้านอื่นๆ ได้ ส่วนการเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้าน จะมีสีที่สอดคล้องกับการดำเนินงานตามพันธกิจในด้านที่มีจุดเน้น อย่างไรก็ตาม ในวงล้อไม่ได้ใช้เส้นประหรือเส้นทึบเชื่อมโยงวงล้อในแต่ละระดับ เนื่องจากการนำแนวทางดังกล่าวไปใช้นั้น สามารถบิดหมุนวงล้อแต่ละระดับ เพื่อใช้แนวทางต่างๆ ได้อย่างอิสระ และสอดคล้องกับพันธกิจของแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะแยกแต่ละระดับเพื่อให้การนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะระดับสถาบัน

1) ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ร่วมกันหารือเพื่อนำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละสถาบัน โดยคำนึงถึงพื้นที่ และศักยภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือในภูมิภาคให้ชัดเจน

2) ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในยุคของการเปลี่ยนผ่าน

3) ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย ระบบและกลไก และแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในยุคของการเปลี่ยนผ่าน

4) ในการเปลี่ยนผ่าน ประชาคมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Mindset) ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน โดย สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร จะต้องกำหนดนโยบายในการพัฒนากรอบแนวคิดให้แก่ประชาคมอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรต่อไป

5) ในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ จากแผนภาพจะเห็นว่า การเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้านนั้น สามารถดำเนินการไปพร้อม ๆ กันได้ เนื่องจากการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนทุกพันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน จะเห็นได้จากแผนภาพว่า ในแต่ละวงล้อนั้น ยังมีความเชื่อมโยงระหว่างการเปลี่ยนผ่านแต่ละด้านอยู่ด้วย

6) ในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง จะต้องคำนึงถึงศักยภาพ ความพร้อม และบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และปรับใช้ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้ ในการนำเอาวงล้ออนาคตไปใช้ ผู้กำกับนโยบายต้องเลือกใช้แนวทางแต่ละแนวทาง ในวงล้ออนาคตตามความเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ทุกแนวทางในคราวเดียว

2. ข้อเสนอแนะระดับคณะ

1) คณะแต่ละคณะกำหนดจุดเน้นที่เชี่ยวชาญ โดยยึดจุดเน้นหลักในระดับสถาบันเป็นแกน แล้วบูรณาการองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาที่เชี่ยวชาญ เข้ากับการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก และพัฒนาระดับคุณภาพของพันธกิจให้ไปในทิศทางเดียวกันกับที่สถาบันกำหนด

2) คณะแต่ละคณะ จะต้องร่วมกันสร้างความร่วมมือข้ามศาสตร์สาขา เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญของแต่ละคณะร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานตามจุดเน้นหลักของสถาบันเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) คณะแต่ละคณะจะต้องร่วมกันสร้างเครือข่ายกับ ภาครัฐ เอกชน ผู้ประกอบการ โรงเรียน ท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้าน ที่มีความเชี่ยวชาญ หรือความสนใจในศาสตร์ สาขา นั้นๆ เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเอาองค์ความรู้จากหลากหลายภาคส่วนเข้ามาบูรณาการกับการดำเนินงานตามพันธกิจของคณะ และสถาบันต่อไป

4) สร้างฐานข้อมูลท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมข้อมูลในมิติต่างๆ เช่น ประชากรศาสตร์ การเมือง วัฒนธรรม การศึกษา และเศรษฐกิจ เพื่อเป็นฐานในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานตามพันธกิจต่อไป ทั้งนี้ ควรเป็นการร่วมมือกันระหว่างคณะ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์ สาขา โดยอาศัยเครือข่ายของแต่ละคณะในการรวบรวมข้อมูล

3. ข้อเสนอแนะระดับบุคคล

1) คณาจารย์และบุคลากร ต้องเปิดใจและเปลี่ยนกรอบแนวคิด ให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น มีความพร้อมใจกันในการร่วมมือกันข้ามศาสตร์ สาขา เพื่อบูรณาการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการดำเนินงาน และองค์ความรู้ระหว่างกัน

2) คณาจารย์และบุคลากร ร่วมกันหารือเพื่อกำหนดจุดเน้นของแต่ละบุคคลตามความถนัด เช่น การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหาร เพื่อจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับพันธกิจที่จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อไป

3) คณาจารย์และบุคลากร ยึดถือจุดเน้นหลักที่กำหนดโดยสถาบัน และดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวงล้ออนาคต เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีข้อค้นพบที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ทั้งสิ้น 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 5 ด้าน มีการปรากฏสภาพแวดล้อมอันประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่เป็นทั้งส่วนที่เป็นสภาพแวดล้อมร่วมกัน และแยกกันในแต่ละด้าน โดยส่วนใหญ่สภาพแวดล้อมที่เป็นสภาพแวดล้อมร่วม จะได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า การขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละด้านนั้น มีความสอดคล้องเกี่ยวข้องกัน จึงมีสภาพแวดล้อมร่วมกัน คือ (1) จุดแข็ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความรอบรู้ในท้องถิ่น มีเครือข่าย 38 แห่งทั่วประเทศ ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานตามพันธกิจด้านต่างๆ สามารถกระจายไปยังชุมชนใกล้เคียงได้อย่างทั่วถึง และสามารถสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพได้นอกจากนี้ยังช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีทรัพยากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน สามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันได้ และยังสามารถแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับชุมชนได้อย่างทั่วถึง และมหาวิทยาลัยราชภัฏมีนโยบายและพันธกิจชัดเจน ภายใต้การดำเนินงานในรูปแบบของที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้การกำหนดนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะเห็นว่า ในส่วนของจุดแข็งร่วมกันนั้น เป็นอัตลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตาม พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ที่ระบุให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2547) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการยกระดับคุณภาพชีวิตของท้องถิ่น ผ่านพันธกิจและยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้สามารถกำหนดจุดเน้นได้ชัดเจน และมีเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงในด้านของทรัพยากรที่สามารถส่งต่อ หรือสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วยกันได้ ผ่านกลไกของที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งนับเป็นจุดแข็งที่โดดเด่นกว่าสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น (2) จุดอ่อน คือ ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในแต่ละด้าน ยังไม่เข้มแข็ง ทำให้การเชื่อมโยงข้อมูลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการที่จะนำข้อมูลมาพัฒนาการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางการปรับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) ในด้านทรัพยากรและความร่วมมือ จะเห็นว่า ในด้านของจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น มีประเด็นหลักอยู่ที่การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีจุดแข็งในความใกล้ชิดกับชุมชน มีองค์ความรู้ท้องถิ่น ดังนั้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และชุมชน จึงนับเป็นสิ่งสำคัญ จากการวิจัยพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ยังมีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังขาดกลไกในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง และยั่งยืน ดังนั้นในการที่จะดำเนินการตามพันธกิจและยุทธศาสตร์จึงยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร หากสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งได้ จะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (3) โอกาส คือ ได้รับการสนับสนุนในระดับนโยบาย โดยการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจน เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐในการดำเนินงานสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาได้อย่างชัดเจน ซึ่งนำมาสู่ได้รับ

การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ และการทำงานในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี ทำให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน เข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจินตนา จิรายกุล (2554) ในส่วนของจุดแข็งของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน เข้มแข็ง จะเห็นได้ชัดว่า การทำงานในลักษณะเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผ่านที่ประชุมอธิการบดี ในการกำหนดนโยบายและแนวทางที่ชัดเจน ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านนโยบายจากภาครัฐ ในการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นนั้น เป็นโอกาสที่ดีในการที่ภาครัฐ จะจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถดำเนินงานตามพันธกิจได้อย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ (4) อุปสรรค คือ เกณฑ์มาตรฐานต่างๆ ของส่วนกลาง ยังเป็นตัวกรอบที่ปิดกั้นการพัฒนาหลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ และการขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ ซึ่งทำให้การดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไม่มีความยืดหยุ่น ประกอบกับปัญหาคำนวณนักศึกษาลดลงจากภาวะสังคมผู้สูงวัย เนื่องจากพลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของประชากร ส่งผลให้อัตราการเกิดลดลง ทำให้แนวโน้มโครงสร้างประชากรกำลังเข้าสู่ยุคผู้สูงวัย อันเป็นผลให้จำนวนผู้เรียนในอนาคตมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นอย่างมาก เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการผลิตบัณฑิต ซึ่งเมื่อจำนวนผู้เรียนลดลง ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบกับอุปสรรคด้านรายได้ที่ได้จากค่าเล่าเรียน ในขณะที่ต้นทุนการจัดการศึกษาสูงขึ้น เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจที่ส่งผลให้ต้นทุนในการจัดการศึกษาสูงขึ้น ในขณะที่ผู้เรียนลดลง จึงส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมของทุกพันธกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ ต้นทุนการจัดการศึกษาสูงขึ้น Nathan Grawe (2018 อ้างถึงใน Aarom M. Renn, 2018) และระเบียบหรือขั้นตอนที่ไม่ยืดหยุ่น อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2559) ในส่วนของอุปสรรคนั้น จะเห็นว่าเป็นอุปสรรคในภาพรวมร่วมกันของสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีจุดเน้นในการผลิตบัณฑิต ย่อมได้รับผลกระทบมาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์หาแนวทางในการแก้ไข หรือรับมือกับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น โดยอาศัยจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ให้สามารถก้าวข้ามอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. จากการวิจัยพบว่า การวิจัยโดยวิธีการวิจัยอนาคตแบบ EDFR นั้น ผลที่ได้จากการวิจัยประกอบด้วย ภาพอนาคตของการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5 ด้าน อันประกอบด้วยเป้าประสงค์ แนวทาง และวิธีการในการดำเนินงานเพื่อไปถึงเป้าประสงค์ในอนาคต โดยผลของการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มีผลกระทบในภาพรวมของการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ (1) จำนวนผู้เรียนในช่วงวัย 18 - 22 ปี ลดลง เนื่องจากสภาพความเป็นสังคมผู้สูงวัย (2) ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของโลกในยุคเปลี่ยนผ่าน ทำให้การปรับตัวของหน่วยงานต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีความเท่าทัน นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินงานด้านต่างๆ (3) งบประมาณสนับสนุนที่มีแนวโน้มลดลง และมีความจำเพาะมุ่งเน้นเฉพาะจุดมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงจำเป็นต้อง

มองหาจุดเด่น และจุดเน้นที่ชัดเจนมากขึ้น (4) ค่านิยมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวปริญญาบัตรอีกต่อไป แต่มุ่งเน้นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตหรือประกอบอาชีพเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาทักษะทั้งของเดิม และของใหม่ (Re-skill, Up-skill, New-skill) (5) ลักษณะการดำรงชีวิตของคนเปลี่ยนไปเป็นแบบปัจเจกนิยม (Individualism) มากขึ้น จากการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี และผลกระทบอื่นๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การแพร่ระบาดของโรคระบาดต่างๆ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อลักษณะการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งในส่วนหนึ่งของผลกระทบภาพรวมในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับ Roland Berger (2017) ที่ได้กล่าวถึงแนวโน้มใหญ่ (Mega Trends) 7 ประการ ที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน ดังนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของโครงสร้างของประชากร (Demographic Dynamics) อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลกอันเป็นเหตุมาจากอัตราการเกิดที่เพิ่มขึ้นของประเทศกำลังพัฒนา การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศที่พัฒนาแล้วโดยกว่าครึ่งของประชากรโลกจะมีอายุมากกว่า 33 ปี การอพยพย้ายถิ่นฐานของประชากรจากประเทศด้อยพัฒนาไปสู่ประเทศพัฒนาแล้ว และการขยายตัวของสังคมเมือง (Urbanization) และความเป็นโลกาภิวัตน์และตลาดในอนาคต (Globalization & future markets) กระแสโลกาภิวัตน์ยังคงมีอิทธิพลต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโลกจนถึงปี 2030 ภาคการส่งออกจะสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงกว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศหรือจีดีพี นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับที่ Shalina Chatlani (2018) ได้กล่าวถึงแนวโน้มโลก 8 ประการที่มีผลต่อการอุดมศึกษาในด้านงบประมาณสถาบันอุดมศึกษาที่หดหาย โดยผลการศึกษา จากช่วงปี ค.ศ. 2008 จนถึงปี ค.ศ. 2017 ใน 33 รัฐที่ศึกษาจะใช้เงินเพื่อการอุดมศึกษาลดลงประมาณ 9,000 ล้านดอลลาร์ หรือประมาณ 288,000 ล้านบาท ซึ่งจะทำให้เกิดการต้องตัดงบประมาณของแต่ละสถาบันอุดมศึกษาลงไป รายได้ใหม่ที่จะได้จะมาจากแหล่งเงินใหม่ จากโครงการใหม่ ดังเช่น การศึกษาตลอดชีวิต แต่การอุดมศึกษาใหม่นี้จะต้องส่งเสริมการคิด ความมีชีวิตชีวา และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งต้องไปไกลกว่าเรื่องของเนื้อหาสาระและประสบการณ์ อันจะเห็นได้ชัดว่าแนวโน้มที่กำลังจะเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับแนวโน้มของโลก ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนผ่านในยุคปัจจุบัน และส่งผลไปยังสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลก

3. จากการวิจัย พบว่าอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยอนาคตภาพในภาพรวม ที่เป็นการเปลี่ยนผ่านร่วมกันของการดำเนินงานทั้ง 5 ด้าน และการเปลี่ยนผ่านที่มีความเฉพาะด้านของแต่ละด้าน โดย อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม ประกอบด้วย (1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์รวมฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นเป็นหลัก ผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา และกรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (2) ผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีกรอบแนวคิดด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน การบริหารความเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ เพื่อเป็นฐานในการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ผ่านกระบวนการหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (3) กำหนด

ตำแหน่ง (Positioning) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ชัดเจน ตามกรอบพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความเชี่ยวชาญเดิม ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area-Based University) ซึ่งสอดคล้องกับกรอบนโยบายการปฏิรูปศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ (Policy Guideline) ที่สนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาปรับเปลี่ยนบทบาทของตนตามศักยภาพและความเชี่ยวชาญที่สะท้อนอัตลักษณ์ ภายใต้พันธกิจหลักของอุดมศึกษา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ภาคการศึกษาทุกระดับ ภาคสังคม และท้องถิ่น รวมทั้งสร้างเครือข่ายพันธมิตรในระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับโลก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2559) นอกจากนี้ยังมีอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถแยกเป็นด้านต่างๆ ได้ 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561) ที่มีการแบ่งยุทธศาสตร์หลักออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ คือ การผลิตครู การพัฒนาท้องถิ่น การยกระดับคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาระบบบริหาร ร่วมกับประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ได้กำหนดมาตรฐานการอุดมศึกษาเอาไว้ 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย ด้านการบริหารจัดการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้ ได้รวมเอามาตรฐานการอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้านแรก เอาไว้ในการเปลี่ยนผ่านด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านตามพันธกิจดังกล่าว ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความสอดคล้องของการดำเนินงาน และนำมาตรฐานด้านที่ 5 คือ การบริหารจัดการ ไปรวมไว้กับการเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาระบบบริหาร ตามที่ระบุไว้ในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4. จากผลการวิจัยพบว่าอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรกำหนดจุดเน้นและบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามการแบ่งกลุ่มแบบมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ Area – Based and Community University ภายใต้การดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561) โดยคำนึงถึงจุดเน้น และความเชี่ยวชาญดั้งเดิมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และจุดเด่นในความใกล้ชิดกับท้องถิ่น มาเป็นแนวทางในการกำหนดภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้น การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) ภายใต้การดำเนินงาน 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร โดยแต่ละด้าน มีเป้าหมาย หรือผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นฐานความรู้ของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ นพพร เทพสิทธา (2561) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ในยุคดิจิทัล 4.0 เอาไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับทุกภาคส่วน ทั้งภาคสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และการเงิน รวมไปถึงธุรกิจ

ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า ปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัล โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญ 3 ประการคือ อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง (Internet of Things) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) นอกจากนี้ ประกอบ คุปรัตน์ (2562) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยไทยต้องแสวงหาหุ้นส่วนใหม่ (New partnership) - มหาวิทยาลัยไม่ใช่แหล่งวิชาการเดียว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หุ้นส่วนใหม่ หมายถึง ภาคเอกชน ชุมชน มหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศที่มีสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยขาดแคลน นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายของอนาคต ภาพการเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้าน ดังนี้ (1) อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา มีจุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ ความเป็นเลิศตามพันธกิจ คือ ผลลัพธ์ผู้เรียน วิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ และศิลปและความเป็นไทย ทั้งนี้ โดยการดำเนินงานจำเป็นที่จะต้องดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 4 พันธกิจ โดยในด้านผลลัพธ์ผู้เรียน มุ่งเน้นให้บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World 4 คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ ศศิมา สุขสว่าง (2560) ที่ได้กล่าวถึง VUCA World เอาไว้ว่า VUCA World เป็นคำย่อของ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งเป็นคำที่ทางกองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่อัฟริกา และอิรัก ต่อมานำมาใช้ในธุรกิจ เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความท้าทายของผู้นำองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมืองเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน และไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2562) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารที่ใช้กับระบบ VUCA World ได้ดี คือ การบริหารแบบ Agile หรือ Agile Leadership บางครั้งเรียกว่า Agility ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ที่ต้องการให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และทันต่อความต้องการของลูกค้า ผู้นำตามแนว Agile จะต้องเป็นผู้นำที่มุ่งมั่น คล่องแคล่ว ทำอะไรอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เป้าหมายด้านการวิจัยและนวัตกรรม มุ่งเน้นให้ กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานงานวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ มุ่งเน้นให้กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานการบริการวิชาการ และด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย มุ่งเน้นให้กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย มีความสอดคล้องกับปรกรณ์ ลีสกุล (2560) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของคำว่า การเปลี่ยนผ่าน (Transformation) เอาไว้ว่า แท้จริงแล้ว Disruption และ Transformation ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะสิ่งที่คงอยู่และเกิดขึ้นบนโลกใบนี้ คือ ความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่กำลังหมุนไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องมีความเข้าใจใน 3 มิติ คือ เข้าใจ

ตัวเอง ว่าองค์กรเรามีอยู่เพื่ออะไร เข้าใจโลก ว่าสถานการณ์โลกวันนี้เป็นอย่างไร และเข้าใจลูกค้า ว่าลูกค้าคือใคร อยู่ที่ไหน และชอบอะไร (2) การเปลี่ยนผ่านด้านการผลิตและพัฒนาครู มีจุดมุ่งหมาย หรือผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนผ่าน คือ การผลิตบัณฑิตครูที่มีความพร้อม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่าน และการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันหลักในการผลิตครูของประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2562) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารที่ใช้กับระบบ VUCA World ได้ดี คือ การบริหารแบบ Agile หรือ Agile Leadership บางครั้งเรียกว่า Agility ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ ที่ต้องการให้การบริหารงานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และทันต่อความต้องการของลูกค้า ผู้นำตามแนว Agile จะต้องเป็นผู้นำที่มุ่งมั่น คล่องแคล่ว ทำอะไรอย่างรวดเร็ว (3) การเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาท้องถิ่น มีจุดมุ่งหมาย คือ เป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community University) ที่เป็นที่พึงของท้องถิ่นพัฒนาท้องถิ่นในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560 – 2579) (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561) (4) การเปลี่ยนผ่านด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา มีจุดมุ่งหมาย คือ บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างความมั่นคงให้ประเทศ โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏในดำเนินการบูรณาการองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงพื้นที่ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับคุณภาพการศึกษา มีเป้าหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเป็นเลิศในการสร้าง ความมั่นคงให้กับประเทศด้วยการ บูรณาการองค์ความรู้ สุนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ ยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้เป็น ที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ด้วย อัตลักษณ์ด้านสมรรถนะและคุณลักษณะ 4 พร้อมรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลง อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทุกสาขาวิชาเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะเป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติและนานาชาติ (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561) และ (5) การอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาระบบบริหาร มีจุดมุ่งหมายคือ การได้รับการยอมรับด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล โดยปฏิรูประบบการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีเป้าหมายเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏได้รับการยอมรับระดับชาติ และนานาชาติด้านการเป็นสถาบัน การศึกษาเพื่อท้องถิ่นที่สร้าง ความมั่นคงให้กับประเทศ มีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ และคล่องตัว มุ่งเน้นการสร้าง ธรรมาภิบาล ความพร้อมและความ สามารถปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพกับสถานะมหาวิทยาลัย ในกำกับของของรัฐ (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561)

5. จากผลการวิจัย สามารถสรุปได้ว่า อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต ประกอบด้วย การเปลี่ยนผ่านภายใต้การดำเนินการ 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งเป็นไปตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) และยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2561) ดังแสดงในวงล้อระดับที่ 1 ซึ่งในการเปลี่ยนผ่านภายใต้พันธกิจทั้ง 5 ด้านข้างต้นนั้น จะสามารถไปสู่เป้าประสงค์ของการเปลี่ยนผ่านได้ จะต้องดำเนินการผ่านการเปลี่ยนผ่านจะเกิดขึ้น 7 ด้าน โดยมีการเปลี่ยนผ่านร่วม 3 ด้าน และการเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้าน 4 ด้าน คือ (1) การเปลี่ยนผ่านร่วม เป็นการเปลี่ยนผ่านที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร ประกอบด้วย (1.1) การสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน กับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน สมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ (1.2) การมีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ (1.3) การต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น ผ่านการดำเนินงานในทุกด้าน เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น สอดคล้องกับที่ ประกอบ คุปรัตน์ (2562) ได้กล่าวว่า มหาวิทยาลัยไทยต้องแสวงหาหุ้นส่วนใหม่ (New partnership) - มหาวิทยาลัยไม่ใช่แหล่งวิชาการเดียว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนการสอน การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม หุ้นส่วนใหม่ หมายถึง ภาคเอกชน ชุมชน มหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ ที่มีสิ่งที่มีมหาวิทยาลัยขาดแคลน และ (2) การเปลี่ยนผ่านเฉพาะด้าน เป็นการเปลี่ยนผ่านที่มีความเฉพาะเจาะจงกับการดำเนินงานในแต่ละด้าน ซึ่งอาจจะต้องอาศัยการดำเนินงานในด้านนั้นๆ เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว ประกอบด้วย (2.1) การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะ ผ่านการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ภายใต้พันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ และด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2561) (2.2) การมีพันธกิจตอบสนองทุกช่วงวัย ผ่านการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีความใกล้ชิดกับชุมชน จึงนับเป็นองค์กรหลักในการที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน ผ่านพันธกิจ และการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความหลากหลาย และสามารถรองรับความต้องการของคนในทุกช่วงวัยได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Shalina Chatlani (2018) ได้กล่าวถึงแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของนักศึกษาใหม่ โดยนักศึกษาประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่ม คือ นักศึกษาที่มีอายุมากกว่า 25 ปีขึ้นไป สตรีที่ทำงานแล้ว ต้องการมาเรียนเพื่อโอกาสในการเลื่อนชั้น ได้ทำงานที่ใช้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีรายได้เพิ่มขึ้น ผู้ที่ทำงานมาแล้ว ต้องการรับการศึกษาเพื่อเปลี่ยนอาชีพ และผู้ที่เกษียณอายุแล้ว ต้องการการศึกษา เพื่อให้ชีวิตที่สมบูรณ์ และอานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ (2559) ได้กล่าวถึงการก้าวเข้าสู่ความเป็นสังคมผู้สูงอายุของสังคมไทยทำให้อัตราเกิดลดลงส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาที่ลดลง (2.3) การพัฒนาคณาจารย์ ผ่านการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู เนื่องจากยุทธศาสตร์หลักของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏคือการผลิตและพัฒนาครู ดังนั้นในการที่จะผลิตและพัฒนาครูให้ได้มาตรฐาน จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาอาจารย์ ซึ่งเป็นครูของครูให้มีศักยภาพ และมีคุณภาพมาตรฐานพร้อมกันไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ประเสริฐ เอี่ยมรุ่งโรจน์ (2561) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านองค์กร (Organization Transformation) เอาไว้ว่า การปรับองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และสร้างศักยภาพใหม่ในส่วนของบุคลากร โดยการสร้างการเปลี่ยนกรอบความคิดและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยปรับให้โครงสร้างองค์กรยืดหยุ่นและสามารถเคลื่อนที่หรือปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และ (2.4) การปฏิรูประบบบริหาร ผ่านการดำเนินงานด้านการพัฒนาระบบบริหารหนึ่งในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การพัฒนาระบบบริหาร เพื่อให้เป็นที่ยอมรับด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล จึงจำเป็นต้องปฏิรูประบบการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินงานในด้านดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ประกอบ บุปรัตน์ (2562) ที่ได้กล่าวถึงการได้ผู้นำหรือผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เป็นมืออาชีพ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่สุด คือการต้องปรับปรุงระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องเน้นความเป็นมืออาชีพ ในขณะที่จะต้องมีธรรมาภิบาล (Governance) กล่าวคือ ต้องหันมามองความเป็นเจ้าของของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย มหาวิทยาลัยคือสมบัติของชุมชนและประเทศ กลไกการปกครอง/บริหารของมหาวิทยาลัย ก็จะต้องสอดคล้องกับความเป็นเจ้าของ แหล่งเงินและทรัพยากรสนับสนุนมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับความเป็นเจ้าของนี้

6. จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนผ่านที่ถือเป็นการเปลี่ยนผ่านที่เป็นจุดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การเปลี่ยนผ่านรวมทั้ง 3 การเปลี่ยนผ่าน คือ (1) ด้านการสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน เป็นการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน โรงเรียน ศิษย์เก่า ประชาชนชาวบ้าน มหาวิทยาลัยราชภัฏที่อยู่ในจังหวัดใกล้เคียง และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่าง ๆ อาทิ (1.1) กำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ ร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง (1.2) ผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น โดยใช้ความเห็นของเครือข่ายในการพัฒนาหลักสูตร หรือกระบวนการจัดการเรียนการสอน และปลูกฝังความเป็นครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้นักศึกษาครูร่วมกัน (1.3) กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามพันธกิจร่วมกัน (1.4) จัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ/ หลักสูตรสำหรับชาวต่างชาติ ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ (1.5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนต่าง ๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้ (1.6) สร้างเครือข่ายอาชีพในท้องถิ่น (1.7) เครือข่ายแลกเปลี่ยนทรัพยากร ผ่านเครือข่ายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่งทั่วประเทศ สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 มาตรา 7 (6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (ราชกิจจานุเบกษา, 2547) (2) ด้านการต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น โดยต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่นผ่านการดำเนินงานในทุกด้าน เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น บูรณาการองค์ความรู้กับพันธกิจ และดำเนินงานพันธกิจทั้ง 4 ด้านให้

ไปในทิศทางที่กำหนดไว้ ผ่านเครือข่ายในท้องถิ่น และการจัดให้เป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพทุกช่วงวัย โดยมีแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างจากในด้านการสร้างเครือข่ายที่ยั่งยืน ดังนี้ (2.1) ศึกษาความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ท้องถิ่นต้องการ หรือโจทย์ที่แท้จริง เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษาที่ตรงจุด (2.2) ใช้องค์ความรู้ของท้องถิ่น บูรณาการกับองค์ความรู้ทางวิชาการเพื่อสร้างคุณค่ามูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ หรือท้องถิ่น ตลอดจนพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมให้สามารถใช้ได้จริงและตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่น (2.3) จัดทำงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ ผ่านการบูรณาการองค์ความรู้กับพันธกิจด้านการวิจัย และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับท้องถิ่น เพื่อนำองค์ความรู้ภายในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เป็นที่ต้องการของพื้นที่นั้น ๆ โดยแท้จริง (2.4) เป็นศูนย์ฝึกอบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้อาคารสถานที่ที่มีแนวโน้มเกินความต้องการในอนาคตมาปรับให้เหมาะสม (2.5) ต่อยอดองค์ความรู้ของท้องถิ่น เพื่อนำมาบูรณาการกับพันธกิจต่างๆ และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนต่อไป สอดคล้องกับ ปกรณ์ ลีสกุล (2560) ที่ได้กล่าวว่า องค์กรต่างๆ จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่กำลังหมุนไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องมีความเข้าใจใน 3 มิติ คือ เข้าใจตัวเอง ว่าองค์กรเรามีอยู่เพื่ออะไร เข้าใจโลก ว่าสถานการณ์โลกวันนี้เป็นอย่างไร และเข้าใจลูกค้า ว่าลูกค้าคือใคร อยู่ที่ไหน และชอบอะไร และ ประเสริฐ เอี่ยมรุ่งโรจน์ (2561) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่านองค์กร (Organization Transformation) เอาไว้ว่า การเปลี่ยนผ่านองค์กร จะต้องประกอบด้วย 2 ส่วนคือ (1) การปรับองค์กรให้มีความเข้มแข็ง และสร้างศักยภาพใหม่ในส่วนของบุคลากร โดยการสร้างการเปลี่ยนกรอบความคิดและวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยปรับให้โครงสร้างองค์กรยืดหยุ่นและสามารถเคลื่อนที่หรือปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว กล่าวคือ ต้องคล่องแคล่ว ฉับไว และยืดหยุ่น (2) การพลิกโฉมธุรกิจ (Business Disruption) โดยการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า (Value Innovation) ในทุกบริบทของธุรกิจ และ (3) ด้านฐานข้อมูลท้องถิ่นสร้างระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางทางการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ผ่านความร่วมมือของเครือข่าย เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ โดยมีแนวทางการเปลี่ยนผ่านร่วมกับในข้อ (1) และ (2) ทั้งนี้การสร้างฐานข้อมูลท้องถิ่นนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ นพพร เทปสิธา (2561) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ในยุคดิจิทัล 4.0 เอาไว้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบกับทุกภาคส่วน ทั้งภาคสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และการเงิน รวมไปถึงธุรกิจต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า ปรากฏการณ์การเปลี่ยนผ่านสู่ความเป็นดิจิทัล โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญ คือ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โลกแห่งข้อมูล ต้องมีข้อมูลทั้งจากอดีต - ปัจจุบันมากเพียงพอในการสะสมเชื่อมโยงข้อมูลมหาศาล เพื่อนำไปสู่ “Predicted World” หรือการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้คาดการณ์ได้ว่า จะเกิดเหตุการณ์อย่างไร ผู้บริโภคมีพฤติกรรมแบบไหน และเกิดเป็นความต้องการจำนวนเท่าใด ซึ่งหากองค์กรใดไม่สามารถจัดการข้อมูลพื้นฐานให้เป็นระบบได้ ก็จะไม่สามารถไปสู่โลกของ Big Data ได้เลย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. วงล้ออนาคตแต่ละด้านเป็นเรื่องที่สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสถาบันในอนาคต เนื่องจากมีครบทุกพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปปรับให้สอดคล้องกับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งได้ โดยอาจกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้านให้เหมาะสมกับศักยภาพและความพร้อมของแต่ละสถาบัน จากนั้นจึงพิจารณาหรือวิเคราะห์หาแนวทางในการเปลี่ยนผ่านต่อไป

2. กลไกที่กำหนดไว้ในวงล้ออนาคตแต่ละด้าน มีความเชื่อมโยงกัน และสนับสนุนงานในแต่ละด้าน ซึ่งในการดำเนินการสามารถดำเนินการไปพร้อมกัน และนำไปใช้ได้ในทุกพันธกิจ โดยในการดำเนินงานบางเรื่องสามารถดำเนินงานไปพร้อมกันได้ เช่น ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา สามารถนำไปใช้กับการผลิตและพัฒนาครู และการพัฒนาท้องถิ่นได้เช่นกัน ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงควรพิจารณาภาพรวมของการดำเนินงานในแต่ละด้าน และมองหาความเชื่อมโยงของการดำเนินงานแต่ละด้าน เพื่อที่จะสามารถพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ไปสู่สภาพอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการเปลี่ยนผ่านแบบองค์รวมต่อไป

3. จากการวิจัย พบว่า ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เข้ามากระทบกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรมีการกำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงของผลกระทบที่จะมีต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะสามารถทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนผ่านในอนาคต

4. จากการวิจัย พบว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตนั้น ยังมีข้อจำกัดจากการดำเนินงานอยู่หลายด้าน อาทิ การดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ในการกำหนดพันธกิจที่ตอบสนองทุกช่วงวัย (Life Long Learning) ผ่านหลักสูตรแบบปริญญา (Degree) และไม่มีปริญญา (Non – Degree) นั้น ยังมีเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรเป็นตัวกำหนดกรอบแนวคิดอยู่ ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ สามารถที่จะใช้ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจัดการศึกษาที่แตกต่างจากมาตรฐานอุดมศึกษา (higher education sandbox) มาช่วยให้การดำเนินงานดังกล่าวมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นได้

5. ในการสร้างฐานข้อมูลท้องถิ่น ที่จำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ นั้น กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม สามารถเป็นกลไกที่จะช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ให้แก่มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ทั้งนี้อาจดำเนินการจัดทำเป็นรูปแบบของฐานข้อมูลส่วนกลางที่รวบรวมข้อมูลในทุกมิติ ในภาพรวมของประเทศเอาไว้เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งสามารถดึงข้อมูลเฉพาะส่วนภูมิภาคของตน หรือภูมิภาคอื่นที่สนใจไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไป ทั้งนี้ ฐานข้อมูลดังกล่าวจะเป็น Platform ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาคมราชภัฏและส่งผลกระทบเชิงกว้างต่อสังคมต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยขยายผลไปยังกลุ่มสถาบันอุดมศึกษากลุ่มอื่น เช่นกลุ่มสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล กลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชน หรือกลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ หรือในกำกับของรัฐ โดยใช้อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต เป็นฐานในการกำหนดแนวทางการเปลี่ยนผ่านของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่ม เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านในการดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภท และอาจมีการเพิ่มกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มนิสิตนักศึกษา หรือศิษย์เก่าเข้าไปในงานวิจัยเพื่อให้ได้มุมมองที่รอบด้านมากขึ้น

2. ทำวิจัยต่อยอด โดยการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต ไปจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการ และประเมินภาพอนาคตทางลบเพิ่มเติม โดยอาจใช้ภาพวงล้ออนาคต เป็นแนวทางในการคาดการณ์สถานการณ์เชิงลบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปสู่การวางแผนป้องกันความเสี่ยงต่อไป

3. วิจัยและประเมินผลแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ได้จากการดำเนินงานตามแนวทางของอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561.** คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2559). **กรอบนโยบายการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ (Policy Guideline).**
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2559). **สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการขับเคลื่อนนโยบาย Reprofilng ของกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ.**
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2562). **ข้อมูลสถิติอุดมศึกษา.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา <http://www.info.mua.go.th/info/>. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2562.
- จักรกฤษณ์ สิริริน. (2560). **ทำความเข้าใจ “EDFR” ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน ที่คิดค้นโดยนักวิชาการไทยคนเก่ง.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.salika.co/2018/10/15/ethnographic-delphi-futures-research/>. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2562.
- จันทร์ชัย ถวิลพิพัฒน์กุล. (2558). **อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่ภาวะอย่างบูรณาการ.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน, ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2559). **การวิจัยอนาคต (Future Research).** การนำเสนองานวิจัยแห่งชาติ 2559 (Thailand Research Expo 2016) เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2559. โรงแรมเซ็นทารา แกรนด์ และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์. กรุงเทพฯ.
- ชมพูนุช ร่วมชาติ. (2548). **อนาคตภาพของหลักสูตรวิชาชีพครูในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2550-2559).** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2562). **ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) (ฉบับปรับปรุง 11 ตุลาคม 2561).** (ออนไลน์). แหล่งที่มา <http://www.sru.ac.th/files/20190306-goverment-plan-university-20-year-upadte.pdf>. สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2562.
- ธเนศน์ นุ่นมัน. (2561). **อุดมศึกษาอเมริกันระล่ำ ส่องบทเรียนหนีวิกฤต..** (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.posttoday.com/politic/report/547451>. สืบค้นเมื่อ 31 ธันวาคม 2561
- ธเนศน์ นุ่นมัน. (2562). **ยุคสุดท้ายของ "มหาวิทยาลัย" ที่ไม่ยอมปรับเปลี่ยนอะไร.** (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.posttoday.com/politic/report/578366>. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2562.

- ณัฐชา ตะวันนาโชติ. (2561). **Business Transformation ควรเกิดขึ้นเมื่อไหร่?**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.escaplan.com/blogs-th/business-transformation-ควรเกิดขึ้นเมื่อไหร่/>. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2562.
- ณิชา เบญจพรวัฒนา. (2558). **แนวโน้มการวิจัยเชิงอนาคตในประเทศไทย**. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2 (2), 59 – 72.
- นพพร เทพสิทธา. (2561). **“Business Model Transformation” เปลี่ยนถ่ายโมเดลธุรกิจโลจิสติกส์ไทยสู่แนวทางโลจิสติกส์โลก**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <http://www.tradelogistics.go.th/บทความ/บทความภาษา-“business-model-transformation”-เปลี่ยนถ่ายโมเดลธุรกิจโลจิสติกส์ไทยสู่แนวทางโลจิสติกส์โลก>. สืบค้นเมื่อ 17 มีนาคม 2562.
- นฤมล ศิริวงษ์. (2561). **ข้อดีและข้อจำกัดของห้องเรียนออนไลน์**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://iill.me/post@ข้อดีและข้อจำกัดของห้องเรียนออนไลน์-251>. สืบค้นเมื่อ 25 มกราคม 2562
- นิภาภรณ์ คำเจริญ. (2556). **อนาคตภาพการบริหารจัดการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในทศวรรษหน้า**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). **รูปแบบการสอนวิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา https://www.kroobannok.com/news_file/p11530351030.pdf. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2563
- บุญญพนต์ พูนสวัสดิ์. (2558). **ทำความเข้าใจ Webometrics Ranking สำหรับจัดอันดับสถาบันการศึกษาทั่วโลก**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <http://blog.dpu.ac.th/index.php/2017/01/19/nov2015/>. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2562.
- ปกรณ์ ลิ้มกุล. (2560). **การเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ตับไปของ Disruption**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://thestandard.co/disruption-revolution/>. สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2562.
- ปรมินทร์ เขาว์ยืนยง. (2560). **เหตุใดจึงเลือก Digital Transformation มาเป็นแนวคิดในการทำ Education Transformation ใน MonsoonSIM Seminar 2017**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.monsoonsimthailand.com/related-topic-to-seminar-theme/-digital-transformation-education-transformation-monsoonsim-seminar-2017>. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2562
- ประกอบ คู่ปรัตน์. (2562). **8 แนวโน้มโลกที่มีผลต่อการอุดมศึกษา**. เอกสารประกอบการประชุมเสวนาวิชาการอุดมศึกษา เรื่อง ความล่มสลายของอุดมศึกษาในยุคของการเปลี่ยนผ่าน เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2562. คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ เอี่ยมรุ่งโรจน์. (2561). **Transformation องค์กร**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://rabbittoday.com/th-th/articles/biz-buzz/organizational-transformation>. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2562.

- ปานจิตร สุกุมาลย์ และคณะ. (2561). **อนาคตภาพมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2557 – 2566)**. วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 15 (1), 137 – 161.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547**. ราชกิจจานุเบกษา. 121,23 ก. (14 มิถุนายน 2547): 1 – 25.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2562). **การศึกษาไทย: ถึงเวลาต้องคิดใหม่ คิดใหญ่ และทำทันที**. กรุงเทพฯ: DPU Coolprint มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ภูริ เฉลิมเกียรติสกุล. (2561). **Digital Transformation คืออะไร?**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://medium.com/@every.phu/digital-transformation-คืออะไร-b675688acc47>. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2562.
- รุจเรขา วิทยายุทธกุล. (2553). **การจัดอันดับมหาวิทยาลัยด้วย Webometrics : ข้อเท็จจริงที่ควรทราบ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://stang.sc.mahidol.ac.th/research/webometrics.php>. สืบค้นเมื่อ 16 สิงหาคม 2562.
- ยุวลักษณ์ เส้งหวาน. (2554). **การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, ภาควิชาภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2562). **มหาวิทยาลัยราชภัฏ**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://th.wikipedia.org/wiki/มหาวิทยาลัยราชภัฏ> สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2562
- ศศิมา สุขสว่าง. (2560). **VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world-ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่> สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2562.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). **Business Process Transformation**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.ftpi.or.th/download/seminar-file/5.Business%20Process%20Transformation%20Handout%203%20ก%20ย%2058.pdf>. สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2562.
- สมจินตนา จิรายุกุล. (2554). **การนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงษ์ คงสัตย์ และ ชีรชาติ ธรรมวงศ์. (2551). **การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.mcu.ac.th/article/detail/14329>. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2563.
- อริยญา เกลิงศรี. (2561). **Disruption: ทำลายล้างหรือสร้างโอกาส?**. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://thaipublica.org/2018/06/seac-disruption/>. สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2562.

- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2559). มหาวิทยาลัยไทยจะอยู่รอดได้หรือไม่?. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9590000051896>. สืบค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2560
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2559). อนิจจา! เตรียมไว้ทุกข้อนาคตมหาวิทยาลัยไทย. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <http://www.thaiquote.org/content/5655>. สืบค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2560
- อุดม คชินทร. (2561). การมอบนโยบายและทิศทางของอุดมศึกษาไทย. การเสวนาวิชาการอุดมศึกษาสัมพันธ์ ประจำปีการศึกษา 2560 เรื่อง “บทบาทของสาขาวิชาอุดมศึกษาในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพของประเทศ” โดยความร่วมมือระหว่าง สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Campus Star. (2562). การจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ประจำเดือนกรกฎาคม 2019. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://campus.campus-star.com/education/125253.html>. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2562.
- Campus Star. (2562). มหาวิทยาลัยราชภัฏ 10 อันดับแรกของไทย อยู่ที่เท่าไรของโลก. (ออนไลน์). แหล่งที่มา <https://campus.campus-star.com/education/77859.html>. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2562.
- Our Green Fish The Digital Marketing. (2560). DIGITAL TRANSFORMATION คืออะไร...ใช้ทำอะไรได้บ้างในโลกธุรกิจ. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2562.

ภาษาอังกฤษ

- Berger, Roland. (2017). **Trend Compendium 2030: Understanding and applying megatrends.** (Online). Source <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Global-Topics/Trend-Compendium.html>.
- Chatlani, Shalina. (2018). **8 global trends impacting higher ed,** (Online). Source <https://www.educationdive.com/news/8-global-trends-impacting-higher-ed/515272/>.
- Digarc Taking Education Higher. (2018). **4 Drivers of Digital Transformation in Education.** (Online). Source <https://www.digarc.com/blog/2018/08/four-drivers-of-digital-transformation-in-education/>.
- Hess, Abigail. (2017). **Harvard Business School professor: Half of American colleges will be bankrupt in 10 to 15 years.** (Online). Source <https://www.cnn.com/2017/11/15/hbs-professor-half-of-us-colleges-will-be-bankrupt-in-10-to-15-years.html>.

- Lloyd, Tracy. (2017). **How to Make a Business and Brand Transformation Successful**. (Online). Source <https://www.emotivebrand.com/business-transformation-strategy/>.
- Moreno, Kasia. (2014). **4 Steps to A Successful Business Transformation**. (Online). Source <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2014/03/18/4-steps-to-a-successful-business-transformation/#7ba51dd11807>.
- Newman, Daniel. (2017). **Top 6 Digital Transformation Trends in Education**. (Online). Source <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/07/18/top-6-digital-transformation-trends-in-education/#51cb9bdf2a9a>.
- OECD. (2019). **Trends Shaping Education 2019**, OECD Publishing, Paris, (Online). Source https://read.oecd-ilibrary.org/education/trends-shaping-education-2019/summary/english_dddd354-en#page1.
- Olson, David. (2015). **Futures Wheel**. (Online). Source <http://bawiki.com/wiki/techniques/futures-wheel/>.
- Oxford Cambridge and RSA. (2019). **Trends shaping education**, (Online). Source <https://www.ocr.org.uk/about/policy-and-public-affairs/articles/trends-shaping-education-2019/>.
- Oxford College of Marketing. (2016). **Digital Disruption: What Is It and How Does It Impact Businesses?**. (Online). Source <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/02/22/what-is-digital-disruption/>.
- Renn, Aarom M. (2018). **Six Forces Disrupting Higher Education**, (Online). Source <https://www.manhattan-institute.org/html/6-forces-disrupting-higher-education-11273.html>.
- Sandkuhl, Kurt and Lehmann, Holger. (2017). **Digital Transformation in Higher Education – The Role of Enterprise Architectures and Portals**. *Digital Enterprise Computing*, 2017, 49-59.
- Ventures, Navitas. (2017). **Digital Transformation in Higher Education**. (Online). Sources https://www.navitasventures.com/wp-content/uploads/2017/08/HE-Digital-Transformation-_Navitas_Ventures_-EN.pdf.
- Webometrics Ranking Web of Universitie. (2019). **About Us**. (Online). Source http://www.webometrics.info/en/About_Us.
- Webometrics Ranking Web of Universitie. (2019). **Methodology**. (Online). Source <http://www.webometrics.info/en/Methodology>.

Webometrics Ranking Web of Universitie. (2019). **Second edition of 2019: Web data collected during July 2019.** (Online). Source http://www.webometrics.info/en/current_edition.

Webometrics Ranking Web of Universitie. (2019). **Thailand.** (Online). Source <http://www.webometrics.info/en/Asia/Thailand>.

Webometrics Ranking Web of Universitie. (2019). **Objectives: Objectives of the Webometrics Ranking of World's Universities.** (Online). Source <http://www.webometrics.info/en/Objetives>.

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือ

- 1.1 ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์
- 1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.เทือน ทองแก้ว
- 1.3 รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรคุณ
- 1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์
- 1.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริฉันท สติรกุล เดชพาหพงษ์

2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่รับการสัมภาษณ์ในการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 1

กลุ่ม	รายนาม
ผู้ทรงคุณวุฒิ	1. ผศ.จรรยา ถาวรจักร์ ประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
	2. ดร.สุภัทร จำปาทอง ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
	3. ดร.อรสา ภาววิมล ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
	4. นางสาวอัมพา สุวรรณศรี ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยนวมินทราชิราช
อธิการบดีหรือผู้แทน	5. รศ.ดร.ชุตिकाญจน์ ศรีวิบูลย์ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
	6. ดร.วิรัตน์ ปิ่นแก้ว อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
	7. ดร.ทวีพัฒน์ วิจิตรปัญญารักษ์ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
	8. ผศ.ดร.วัฒนา รัตนพรหม อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
กรรมการสภามหาวิทยาลัย	9. ดร.สมบัติ คุรุพันธ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
	10. ศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
	11. รศ.ดร.เทือน ทองแก้ว กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
	12. ศ.ดร.สัญญา จตุรสิทธา กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
	13. นายพันธ์เพิ่มศักดิ์ อารุณี กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
	14. ศาสตราจารย์ ดร.ชุติมา สัจจานันท์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
ผู้นำชุมชน	15. นายนิพนธ์ ญัฐวุฒิ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา จังหวัดนครปฐม

กลุ่ม	รายนาม
	16. รุ่งสุริยา เชียงชีระ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา จังหวัดเชียงใหม่
	17. นายนพดล เหล็กดี กำนันตำบลโคกล่าม จังหวัดบุรีรัมย์
	18. คุณสมหมาย ศรีสมบัติ ประธานชุมชนตลาดใหม่ เขตดอนนก จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ผู้ใช้บัณฑิต	19. ปิยวรรณ อยู่นคร ผู้จัดการมูลนิธิอาโยโนะโมะโต้ะ กรุงเทพมหานคร
	20. นางสาวณัฐกนก เจนสุขสถิตไพศาล นักวิชาการศึกษาคำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กรุงเทพมหานคร
	21. นางสาวปิยะนุช สถิตย้ง Company Secretary Chic Republic Public Company Limited กรุงเทพมหานคร
	22. นายนิพนธ์ ญัฐวุฒิ ผู้บริหารโรงแรมไมด้า จังหวัดนครปฐม
	23. นางสาวสิริกร ภาวสุทธิไพศิฐ ผู้ช่วยโทรศัพท์ จังหวัดเพชรบุรี
	24. นายธีรเดช คงเกตุ Manager, People Business Partner ศูนย์การค้า Central Festival เชียงใหม่
	25. นางน้ำค้าง ไชยรัมย์ ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะผู้อำนวยการ คำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองตาตพิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์
	26. นายประเสริฐ สังข์รัมย์ หัวหน้างานวิชาการ โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์
	27. นายปริญญาวัชร สมใจหมาย ผู้จัดการทั่วไปโรงแรมแก้วสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี

3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพ ในการวิจัยแบบ EDFR รอบที่ 2 – 3 และประเมินความเหมาะสมของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่ม	รายนาม
ผู้ทรงคุณวุฒิ	1. ผศ.จรรยา ถาวรจักร์ ประธานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ
	2. ดร.อรสา ภาววิมล ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
	3. นางสาวอัมพา สุวรรณศรี ผู้ช่วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช
อธิการบดีหรือ	4. รศ.ดร.วิทยา เมฆขำ รองอธิการบดีฝ่ายแผนงานและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราช

กลุ่ม	รายนาม
ผู้แทน	ภักุสวณสุนันทา
	5. ดร.วิรัตน์ ปิ่นแก้ว อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
	6. ดร.ทวีพัฒน์ วิจิตรปัญญารักษ์ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
	7. ผศ.ดร.วัฒนา รัตนพรหม อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
กรรมการสภามหาวิทยาลัย	8. ศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
	9. รศ.ดร.เทียน ทองแก้ว กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
	10. ศาสตราจารย์ ดร.สัญญา จตุรสีธา กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
	11. นายพันธ์เพิ่มศักดิ์ อารุณี กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
	12. ศาสตราจารย์ ดร.ชุติมา สัจจามันท์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
ผู้นำชุมชน	13. นายนินนธ์ ณ์รัฐติ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลำพญา จังหวัดนครปฐม
	14. รุ่งสุริยา เชียงชีระ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลข่วงเปา จังหวัดเชียงใหม่
ผู้ใช้บัณฑิต	15. ปิยวรรณ อยู่นคร ผู้จัดการมูลนิธิอายิโนะโมะโต๊ะ กรุงเทพมหานคร
	16. นางสาวณัฐกนก เจนสุขสถิตไพศาล นักวิชาการศึกษาคำนาฏการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่ม บริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กรุงเทพมหานคร
	17. นางสาวปิยะนุช สถิตยั้ง Company Secretary Chic Republic Public Company Limited กรุงเทพมหานคร
	18. นายธีรเดช คงเกตุ Manager, People Business Partner ศูนย์การค้า Central Festival เชียงใหม่
	19. นางน้ำค้าง ไชยรัมย์ ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองตาตพิทยาคม จังหวัด บุรีรัมย์
	20. นายประเสริฐ สังข์รัมย์ หัวหน้างานวิชาการ โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม จังหวัดบุรีรัมย์

ภาคผนวก ข
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
(The Scenario of Transformation in Rajabhat Universities)

คำชี้แจง

1. การวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (The Scenario of Transformation in Rajabhat Universities) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต 3) เพื่อสร้างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) เพื่อนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน เพื่อดำเนินการตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1)

3. แบบสอบถามมีทั้งสิ้น 9 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ผู้วิจัย นางสาวสมลดา เมืองศิลปศาสตร์

โทร: 089-204-0445 E-mail: sumoltha_mua@hotmail.com

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หน้าข้อที่ท่านต้องการเลือก

1. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง
2. อายุ ☐ 1. ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 2. 31 – 40 ปี ☐ 3. 41 – 50 ปี ☐ 4. มากกว่า 50 ปี
3. วุฒิการศึกษา ☐ 1.ปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาโท ☐ 3. ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งทางวิชาการ ☐ 1. อาจารย์ ☐ 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ☐ 3. รองศาสตราจารย์ ☐ 4. ศาสตราจารย์ ☐ 5. อื่นๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1 สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างด้านขวามือหากสถาบันอุดมศึกษาของท่าน มีการดำเนินการในด้านดังกล่าว ให้ทำเครื่องหมายในช่อง มี หากยังไม่มี การดำเนินการในด้านดังกล่าว ให้ทำเครื่องหมายในช่อง ไม่มี และแต่ละคำตอบให้ระบุคะแนนระดับความสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดย

คะแนน 5 มีความสำคัญมากที่สุด

คะแนน 4 มีความสำคัญมาก

คะแนน 3 มีความสำคัญปานกลาง

คะแนน 2 มีความสำคัญน้อย

คะแนน 1 มีความสำคัญน้อยที่สุด

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
1. ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน			
(1) บัณฑิตเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และความรอบรู้ด้านต่างๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ ความมั่นคงและคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม			
(2) บัณฑิตมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเป็นผู้มีคุณธรรม ความเพียร มุ่งมั่นมานะ บากบั่น และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ			
(3) บัณฑิตเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม มีทักษะศตวรรษที่ 21			
(4) บัณฑิตมีความสามารถในการบูรณาการศาสตร์ต่างๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคม			
(5) บัณฑิตมีคุณลักษณะความเป็นผู้ประกอบการ			
(6) บัณฑิตรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและของโลก			
(7) บัณฑิตสามารถสร้างโอกาสและเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศ			
(8) บัณฑิตเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีความกล้าหาญทางจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง			
(9) บัณฑิตรู้คุณค่าและรักความเป็นไทย			
(10) บัณฑิตร่วมมือรวมพลังเพื่อสร้างสรรค์การพัฒนาและเสริมสร้างสันติสุข อย่างยั่งยืนทั้งในระดับครอบครัว ชุมชน สังคม และประชาคมโลก			
(11) ผู้ใช้บัณฑิตมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบัณฑิตในด้านต่างๆ เพิ่มเติม (ถ้ามี โปรดระบุว่าด้านใด)			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
(12) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			
2. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม			
(1) มีผลงานวิจัยที่เป็นการสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ สร้างสรรค์ นวัตกรรม หรือทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน			
(2) มีเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยและนวัตกรรมระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ			
(3) ผลงานวิจัยและนวัตกรรมตอบสนอง ยุทธศาสตร์ชาติ ความต้องการจำเป็นของ สังคม ชุมชน ภาครัฐและเอกชน และประเทศ			
(4) ผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมมีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้าง คุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขัน ระดับนานาชาติ			
(5) มีนโยบายในการสนับสนุนการวิจัย/งานสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อพัฒนา และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนและท้องถิ่นอย่างยั่งยืน			
(6) มีนโยบายในการมุ่งเน้นการทำวิจัยเพื่อตอบโจทย์ของท้องถิ่นและประเทศ			
(7) มีนโยบายในการในการเพิ่มสัดส่วนของงานวิจัยที่สามารถนำไปต่อยอดในเชิง พาณิชย์และเชิงสาธารณะมากขึ้น			
(8) มีการส่งเสริมให้พัฒนาศักยภาพนักวิจัยอย่างต่อเนื่อง			
(9) ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีคำร้องขอให้ดำเนินการวิจัยให้สอดคล้องกับ ความต้องการของชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง			
(10) ผู้ใช้ผลงานวิจัยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนางานวิจัยให้ตอบโจทย์มาก			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
ยิ่งขึ้น			
(11) ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่น ได้นำ ผลงานวิจัยไปใช้ และเกิดผลสัมฤทธิ์อันเป็นรูปธรรม			
(12) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			
3. ด้านการบริการวิชาการ			
(1) ให้บริการวิชาการที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและตอบสนองความต้องการ ของท้องถิ่น ชุมชน และสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญและอัตลักษณ์ของประเภทสถาบัน			
(2) มีการประสานความร่วมมือในการให้บริการทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ			
(3) ผลลัพธ์ของการบริการวิชาการนำไปสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืน ของผู้เรียน ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ			
(4) มีการให้บริการวิชาการแก่ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการในท้องถิ่น โดยการอบรม ให้ความรู้ ทักษะวิชาชีพ และทักษะที่จำเป็นในอนาคต			
(5) มุ่งเน้นในการบริการวิชาการ เพื่อแก้ปัญหา พัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของ ชุมชน ท้องถิ่น อย่างยั่งยืน เน้นดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง			
(6) มีการบูรณาการงานบริการวิชาการกับการจัดการเรียนการสอน งานวิจัย และการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม			
(7) สนับสนุนให้มีการสร้างแหล่งเรียนรู้/ศูนย์ฝึกอบรม/ศูนย์บริการวิชาการแก่ชุมชน และท้องถิ่น			
(8) ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในท้องถิ่น ได้เข้าร่วมกิจกรรมการบริการ วิชาการอย่างต่อเนื่อง			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
(9) ชุมชน ท้องถิ่น และผู้ประกอบการในท้องถิ่น ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาการบริการวิชาการให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง			
(10) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			
4. ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย			
(1) มีการจัดการเรียนรู้ การวิจัย หรือการบริการวิชาการซึ่งนำไปสู่การสืบสาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมทั้งของไทย และต่างประเทศอย่างเหมาะสม ตามศักยภาพและอัตลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน			
(2) ผลลัพธ์ของการจัดการด้านศิลปวัฒนธรรมทำให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นไทย			
(3) ผลลัพธ์ของการจัดการด้านศิลปวัฒนธรรมเป็นการสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้กับผู้เรียน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ			
(4) มีการส่งเสริม อนุรักษ์ เผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมการสร้างคุณค่า และมูลค่าเพิ่มให้แก่ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น			
(5) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์/ แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นสร้างและขยายเครือข่ายความร่วมมือด้านศิลปวัฒนธรรม			
(6) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			
5. ด้านการพัฒนาท้องถิ่น			
(1) มีนโยบายในส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของชุมชน และท้องถิ่น			
(2) มีการสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่นตามศักยภาพ สภาพปัญหาและความต้องการที่			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
แท้จริงของชุมชน			
(3) มีการส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และ นักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกอันดี มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความสามารถในการ บริหารงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อท้องถิ่นและส่วนรวม			
(4) มีการดำเนินการศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการของท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การ สร้างสรรค์งานวิจัย นวัตกรรม และการบริการวิชาการเพื่อแก้ปัญหาและตอบโจทย์ความ ต้องการของท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง			
(5) ดำเนินการทำการวิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อส่งเสริมและสืบสานโครงการอัน เนื่องมาจากแนวพระราชดำริทั้งของ รัชกาลที่ 9 และ 10 ในการดำเนินการตามพันธกิจของ สถาบันอุดมศึกษาของท่าน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน			
(6) มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อประสานความร่วมมือระหว่าง สถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน และทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น			
(7) มีแนวทางในการผลิตบัณฑิตที่มีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีความผูกพันและรัก ท้องถิ่นของตน และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการยกระดับและพัฒนาท้องถิ่นของตน			
(8) มีแนวทางในการพัฒนา ส่งเสริมให้ชุมชน และประชาชนในชุมชน มีแนวทางในการ ดำรงชีพอย่างพอเพียง สามารถลดค่าครองชีพลงได้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง และสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน			
(9) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			
6. ด้านการผลิตและพัฒนาครู			
(1) ผลิตบัณฑิตครูมีอัตลักษณ์และสมรรถนะที่เป็นเลิศ เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิต สมบูรณ์ด้วยคุณลักษณะของความเป็นครู			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
(2) สนับสนุนให้มีการผลิตครูที่มีจิตสำนึกผูกพัน และรักท้องถิ่นของตน เพื่อที่จะเป็นกำลังหลักในการพัฒนาท้องถิ่นต่อไป			
(3) มีความพยายามในการผลิตและพัฒนาครูให้มีทักษะในการเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ Project-based Learning เพื่อรองรับศตวรรษที่ 21			
(4) มีนโยบายในการผลิตและพัฒนาครูให้มีสมรรถนะในการพัฒนาผู้เรียน สานต่อโครงการผลิตครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น			
(5) มีนโยบายในการพัฒนาครูให้มีสมรรถนะสูงและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาครู นอกเหนือจากคณะครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ อาทิ ศูนย์พัฒนาศักยภาพครู เป็นต้น			
(6) มีกระบวนการผลิตครู ที่มีมาตรฐานสูง และส่งเสริมนวัตกรรมการผลิตครูที่หลากหลาย			
(7) มีโรงเรียนสาธิต เพื่อรองรับการฝึกสอนและการพัฒนาทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้เรียนเป็นของตนเอง			
(8) มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการสื่อสารภาษาต่างๆ ของนักศึกษาครู ทั้งภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ ตลอดจนภาษาคอมพิวเตอร์ (Coding) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ทักษะภาษาใหม่ที่จะใช้สื่อสารกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีในอนาคต			
(9) บัณฑิตครูของสถาบันอุดมศึกษาของท่านมีความสามารถในการถ่ายทอด / ป้อนเพาะให้ศิษย์แต่ละช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
(10) บัณฑิตครูของสถาบันอุดมศึกษาของท่านได้รับการเสริมสมรรถนะเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต			
(11) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
7. ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา			
(1) มีความพยายามในการพัฒนาความเป็นเลิศในการสร้างความมั่นคงให้กับท้องถิ่นและประเทศด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ สู่นวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่			
(2) มีนโยบายในการยกระดับคุณภาพบัณฑิตให้เป็นที่ต้องการของผู้ใช้บัณฑิตด้วยอัตลักษณ์ด้านสมรรถนะและคุณลักษณะ 4 คือ (1) มีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง (2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงเข้มแข็ง (3) มีอาชีพ มีงานทำและมีความเป็นพลเมืองดี และ (4) มีวินัยที่พร้อมรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลง			
(3) มีความพยายามในการยกระดับทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ ให้แก่คณาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ให้มีความพร้อมต่อความต้องการของสังคมในอนาคต			
(4) มีความพยายามในการสร้างองค์ความรู้ ผ่านงานวิจัย เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นและประเทศ			
(5) มีนโยบายในการยกระดับอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาทุกสาขาวิชาให้มีความเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะเป็นที่ยอมรับ ในระดับชาติและนานาชาติ			
(6) มีการศึกษา วิเคราะห์ และแสวงหาความร่วมมือกับ strategic partner ในแต่ละประเด็น และบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันยกระดับคุณภาพการศึกษา			
(7) มีการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อย (sub-group) ตามกลุ่มสาขาวิชาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีจุดเน้นเดียวกัน			
(8) มีความร่วมมือในการทำงาน และใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและตอบโจทย์พื้นที่			
(9) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
8. ด้านการจัดการเรียนการสอน			
(1) มีการปรับปรุง ปรับลด หรือเปิดหลักสูตร ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงประชากร นโยบายรัฐบาลและสภาวะการดำเนินงานของบัณฑิต			
(2) มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับศักยภาพของสถาบัน			
(3) ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรฝึกอบรมในลักษณะ short course training ในรูปแบบ non-degree program ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น			
(4) มีอาคาร สถานที่ที่มีขนาดที่เหมาะสม และมีความพร้อมในการจัดการศึกษา ที่สอดคล้อง กับจำนวนนักศึกษา หลักสูตร สาขาวิชา ที่เปิดทำการเรียนการสอน			
(5) มีจำนวนนักศึกษาที่เหมาะสม กับบุคลากร ทรัพยากร และศักยภาพของสถาบัน			
(6) จำนวนผู้เรียนในบางสาขาวิชา หรือ หลักสูตร มีจำนวนลดลง หรืออาจไม่มีผู้เรียน			
(7) มีสาขาวิชาที่เหมาะสมกับศักยภาพและความเชี่ยวชาญของสถาบัน			
(8) มีรูปแบบการดำเนินงาน รวมทั้งรูปแบบมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับศักยภาพ ความพร้อมของสถาบัน			
(9) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
9. ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ			
9.1 ด้านระบบการบริหารจัดการ			
(1) มีกลไกการบริหารจัดการและระบบธรรมาภิบาลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทใหม่ โดยดำเนินการผ่านกลไกของสภามหาวิทยาลัย			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
(2) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีภาวะผู้นำสามารถให้ความรู้และสร้างความเข้าใจ มีกระบวนการสร้างการยอมรับและมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันทั่วทั้งองค์กร			
(3) สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในช่วงเปลี่ยนผ่าน (transition strategy) โดยการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงบริบทโลกและประเทศมีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับอนาคต และสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้ตลอดเวลา			
(4) มีการบริหารงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา			
(5) มีระบบประกันคุณภาพ มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาการจัดการศึกษาระดับหลักสูตร คณะ และสถาบันที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล			
(6) มีการกำกับให้การจัดการศึกษาและการดำเนินงานตามพันธกิจเป็นไปตามกฎกระทรวงการประกัน คุณภาพการศึกษอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ และมาตรฐานอื่นๆ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด			
(7) มีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน จากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน			
(8) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
9.2 การบริหารจัดการด้านบุคลากร			
(1) มีการบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล คือ ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่า			
(2) มีการบริหารจัดการบุคลากรเป็นไปตามหลักอรรถาภิบาล คือ ให้ความสำคัญส่งเสริมการมีเสรีภาพทางวิชาการ และมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
(3) มีการบริหารจัดการบุคลากรโดยคำนึงถึงความหลากหลายและความเป็นอิสระทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยืดหยุ่นคล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้			
(4) มีการบริหารจัดการบุคลากรโดยการดำเนินการให้มีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในกรณีที่เกี่ยวข้อง หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรจำนวนมาก โดยอาจกำหนดรูปแบบและระดับการรับฟังข้อคิดเห็น			
(5) มีการกำหนดให้มีตัวแทนบุคลากรประเภทต่างๆ ในคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล			
(6) มีการดำเนินการให้มีคณะกรรมการรับเรื่องร้องทุกข์ต่างๆ ในระดับมหาวิทยาลัย และมีหน้าที่ดำเนินการสอบหาข้อเท็จจริง โดยมีอำนาจเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้			
(7) มีการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง			
(8) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้			
(9) มีจำนวนคณาจารย์อัตราจ้างสูง			
(10) มีการสนับสนุนส่งเสริมให้คณาจารย์ชาวต่างประเทศ ได้พัฒนาศักยภาพในการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการอย่างต่อเนื่อง			
(11) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
9.3 การบริหารจัดการด้านงบประมาณ			
(1) มีการบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่า			
(9) มีการดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยได้มีบทบาทและส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ เช่น วิเคราะห์สถานภาพของรายได้ รายจ่ายแต่ละคณะ ค่าเงินเดือนของอาจารย์ต่อผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเรื่องค่าเล่าเรียน และเสนอแนะการหารายได้อื่นๆ			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
(10)สถาบันอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีงบประมาณในการประชุมทุกครั้ง ให้คำแนะนำต่อการดำเนินงานของฝ่ายบัญชีและการเงิน เสนอแนะและติดตามดูผลการลงทุนต่อทรัพย์สินและเงินลงทุน			
(11)สถาบันอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัย มีการดำเนินการด้านการดูแลความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ผลกระทบจากการขาดทุน ปริมาณเงินหมุนเวียน แก้ไขปัญหาทางการเงิน และวิเคราะห์ผลกระทบของตลาดเงินตลาดทุนต่อการดำเนินงาน			
(12)สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนสำคัญของการวางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เช่น ดูแลจัดสรรแหล่งรายได้ต่างๆ ให้เพียงพอ จัดหาเงินกู้หรือใช้เงินภายใน โดยอาจเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลเงินเดือน สวัสดิการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่			
(13)จัดสรรให้มีงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน ในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม			
(14)เปิดโอกาสให้คณาจารย์ บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถติดตามตรวจสอบข้อมูลด้านงบประมาณได้			
(8) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
9.3 การบริหารจัดการด้านงบประมาณ			
(1) มีการบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักนิติธรรม มีคุณธรรม มีความโปร่งใส มุ่งเน้นความมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ และคำนึงถึงความคุ้มค่า			
(2) มีการดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยได้มีบทบาทและส่วนร่วมในการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณ เช่น วิเคราะห์สถานภาพของรายได้ รายจ่ายแต่ละคณะ ค่าเงินเดือนของอาจารย์ต่อผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเรื่องค่าเล่าเรียน และเสนอแนะการหารายได้อื่นๆ			
(3) สถาบันอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัยมีการติดตามผลการดำเนินงาน เช่น มีงบประมาณในการประชุมทุกครั้ง ให้คำแนะนำต่อการดำเนินงานของฝ่ายบัญชีและการเงิน			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
เสนอแนะและติดตามดูผลการลงทุนต่อทรัพย์สินและเงินลงทุน			
(4) สถาบันอุดมศึกษาและสภามหาวิทยาลัย มีการดำเนินการด้านการดูแลความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ผลกระทบจากการขาดทุน ปริมาณเงินหมุนเวียน แก้ไขปัญหาทางการเงิน และวิเคราะห์ผลกระทบของตลาดเงินตลาดทุนต่อการดำเนินงาน			
(5) สภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนสำคัญของการวางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เช่น ดูแลจัดสรรแหล่งรายได้ต่างๆ ให้เพียงพอ จัดหาเงินกู้หรือใช้เงินภายใน โดยอาจเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลเงินเดือน สวัสดิการของอาจารย์และเจ้าหน้าที่			
(6) จัดสรรให้มั่งบประมาณสนับสนุนกิจกรรมในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน ในด้านต่างๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม			
(7) เปิดโอกาสให้คณาจารย์ บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สามารถติดตามตรวจสอบข้อมูลด้านงบประมาณได้			
(8) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			
9.4 การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยี			
(1) มีการสนับสนุนให้พัฒนาระบบการดำเนินงานด้วยเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ ของสถาบัน			
(2) มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเพียงพอ			
(3) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน			
(4) มีการสร้างความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาร่วมกัน			
(5) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงานของสถาบัน			

รายการ	มี	ไม่มี	ระดับ ความสำคัญ 1 – 5
อย่างต่อเนื่อง			
(6) มีความพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว โดยมีการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยี และเผยแพร่ให้คณาจารย์และบุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี			
(7) มีการนำเทคโนโลยีเข้าไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างกว้างขวาง			
มีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการใช้งานตามพันธกิจของสถาบัน			
(8) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			

2.2 โอกาส อุปสรรคของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างด้านขวามือหากเห็นว่าเป็นโอกาส ให้ทำเครื่องหมายในช่อง โอกาส หากเห็นว่าเป็นอุปสรรค ให้ทำเครื่องหมายในช่องอุปสรรค และแต่ละคำตอบให้ระบุคะแนนระดับผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดย

คะแนน 5 มีผลกระทบมากที่สุด

คะแนน 4 มีผลกระทบมาก

คะแนน 3 มีผลกระทบปานกลาง

คะแนน 2 มีผลกระทบน้อย

คะแนน 1 มีผลกระทบน้อยที่สุด

รายการ	โอกาส	อุปสรรค	ระดับ ผลกระทบ 1 – 5
1. ด้านสังคม			
(1) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของประชากร ส่งผลให้อัตราการเกิดลดลง ทำให้แนวโน้มโครงสร้างประชากรกำลังเข้าสู่ผู้สูงอายุ อันเป็นผลให้จำนวนผู้เรียนในอนาคตมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง			

รายการ	โอกาส	อุปสรรค	ระดับ ผลกระทบ 1 – 5
(2) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีมากเกินไปความต้องการของจำนวนผู้เรียน			
(3) การเข้าสู่โลกแห่งสังคมฐานความรู้ (Global Knowledge Society) ซึ่งเป็นการสร้างสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียมกันทางการศึกษาของทุกเพศ ทุกวัย			
(4) การเข้าสู่โลกแห่งความเป็นปัจเจก (Individualization) ที่คนส่วนใหญ่ต้องการความเป็นส่วนตัวกันเพิ่มมากขึ้น มีความคิดความอ่านเป็นของตนเอง ที่ต้องการแสดงออกในแบบของตนเองมากขึ้น			
(5) การเข้าถึงการศึกษาในต่างประเทศที่เป็นไปได้ง่ายขึ้น ต้นทุนถูกลง และสะดวกมากขึ้น นักศึกษานิยมไปศึกษาต่อในประเทศพัฒนาแล้วมากขึ้น			
(6) การเข้ามาดำเนินการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศในประเทศไทย			
(7) การเติบโตของเมืองและการเคลื่อนย้ายสู่เมือง ทำให้ความต้องการด้านการศึกษาของคนไม่สอดคล้องกับความต้องการของภูมิภาค โดยการขยายตัวของเมืองในลักษณะของอภิมหานคร (Mega Cities) จะผลักดันให้เกิดความต้องการการศึกษาในรูปแบบใหม่			
(8) ค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปของประชากรโลก ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเจนเนอเรชันในยุคปัจจุบัน ที่มีความรักอิสระ สามารถทำงานได้หลายๆ อย่างในเวลาเดียวกัน ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นหลัก			
(9) การเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาไทยของนักศึกษาต่างชาติ ที่มีความนิยมเข้ามาศึกษาในประเทศไทยมากขึ้น อาทิ จีน และ ติมูพูชา			
(10) การยื่นข้อเสนอทุนการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาจากต่างประเทศ อาทิ ประเทศจีน ให้แก่นักศึกษาไทย เพื่อดึงดูดให้นักศึกษาไทยไปศึกษาต่อยังประเทศของตน			
(11) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			

รายการ	โอกาส	อุปสรรค	ระดับ ผลกระทบ 1 – 5
2. ด้านการเมือง			
(1) เสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองของประเทศ			
(2) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ด้านการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา			
(3) โครงสร้างงบประมาณทางการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต			
(4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่แยกออกจากกระทรวงศึกษาธิการ และได้รับการจัดตั้งเป็นกระทรวงใหม่ คือ กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม			
(5) ความเชื่อมโยงด้านนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน			
(6) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			
3. ด้านเศรษฐกิจ			
(1) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ในขณะที่อัตรารายได้เฉลี่ยของประเทศไทยยังอยู่ในระดับต่ำ			
(2) ต้นทุนการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาที่สูงขึ้น			
(3) การขาดแคลนทรัพยากรทางธรรมชาติ			
(4) กระแสความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อโลก ทำให้สังคมให้ความสนใจกับเศรษฐกิจที่อยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของ			

รายการ	โอกาส	อุปสรรค	ระดับ ผลกระทบ 1 – 5
ทรัพยากร			
(5) กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อการเติบโตของเศรษฐกิจโลก โดยภาคการส่งออกจะสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงกว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)			
(6) โลกแห่งสังคมฐานความรู้ จะเป็นตัวขับเคลื่อนศักยภาพของตลาดแรงงานในอนาคต			
(7) โลกยุคใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นสื่อกลางในการทำธุรกิจ แทนการทำธุรกรรมในตลาดจริง และใช้เทคโนโลยีแทนกำลังแรงงาน			
(8) ความต้องการของนายจ้างที่ไม่ตรงกับประสบการณ์ที่บัณฑิตได้รับจากมหาวิทยาลัย ซึ่งมีมุมมองว่า บัณฑิตจบใหม่ยังไม่ได้รับการเตรียมตัวสู่ตลาดแรงงานอย่างเพียงพอ			
(9) อื่นๆ (โปรดระบุ)			
.....			
.....			
4. ด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ			
(1) การแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา			
(2) การกำหนดระเบียบและข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษาของท่าน			
(3) การปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา			
(4) การปรับปรุงเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา			
(5) การปรับปรุงเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกระดับอุดมศึกษา			
(6) การปรับปรุงเกณฑ์ในการขอขึ้นตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์			
(7) อื่นๆ (โปรดระบุ)			

รายการ	โอกาส	อุปสรรค	ระดับ ผลกระทบ 1 – 5
<p>.....</p> <p>.....</p>			
5. ด้านเทคโนโลยี			
(1) ปัญหาประติษฐ์เข้ามามีบทบาทในทุกภาคส่วน โดยสามารถเข้ามาทดแทนแรงงานในปัจจุบันได้ ส่งผลให้อัตราการจ้างงานลดลง แรงงานมนุษย์ถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี			
(2) ความเป็นดิจิทัลของสังคม ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย			
(3) พลศาสตร์หรือการเคลื่อนไหวของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยพลังของนวัตกรรม ชีววิทยาศาสตร์ และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล จะกลายเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และการพัฒนาสังคมในอนาคต			
(4) แนวทางการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนในอนาคต ที่ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องเข้าเรียนในสถานศึกษา อาจมีการจัดการเรียนการสอนผ่านสื่อดิจิทัล และอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินงานมากขึ้น			
(5) การแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ระดับโลก ที่เข้ามามีบทบาทในการเรียนแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เรียนจากทั่วโลกสามารถเข้าถึงหลักสูตรได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดงบประมาณในการเรียน และสามารถรับปริญญาบัตรได้ มีคุณวุฒิเท่าเทียมกับที่ไปเรียนในสถาบันอุดมศึกษาเหล่านั้น			
<p>(6) อื่นๆ (โปรดระบุ)</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- ขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ข้อมูล -

แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (The Scenario of Transformation in Rajabhat Universities)

สภาพปัจจุบันทั่วโลกเป็นยุคสมัยแห่งความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ซึ่งเป็นผลมาจากแนวโน้มในอนาคต (Future Trends) และการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ในด้านต่างๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้แนวโน้มและการเปลี่ยนผ่านที่เข้ามามีผลกระทบโดยตรงต่อสถาบันอุดมศึกษานั้นประกอบด้วย (1) ความเป็นโลกาภิวัตน์ อันเป็นผลจากการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศ อันแสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคล ชุมชน หน่วยธุรกิจ และรัฐบาล ทุกทั้งโลก (2) ความเป็นดิจิทัล โดยการศึกษาในอนาคตจะต้องใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและความเข้มแข็งของเทคโนโลยีใหม่ ๆ (3) ความเป็นสังคมฐานความรู้ คือ กระบวนการทางสังคมที่เกื้อหนุนส่งเสริมให้บุคคลหรือสมาชิกในชุมชน/สังคมเกิดการเรียนรู้โดยผ่านสื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ แหล่งการเรียนรู้ องค์ความรู้ต่าง ๆ จนสามารถสร้างความรู้ สร้างทักษะ มีระบบการจัดการความรู้และระบบการเรียนรู้ที่ดี มีการถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทุกภาคส่วนในสังคม และ (4) สังคมผู้สูงอายุ อัตราการเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุกำลังเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนผ่านเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสถาบันอุดมศึกษา ที่จะเริ่มเห็นได้อย่างชัดเจนว่า จำนวนผู้เรียนเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง ความต้องการเรียนในหลักสูตรเปลี่ยนไป ตลอดจนมีปัญหาในการบริหารจัดการด้านบุคลากร และงบประมาณ ค่าใช้จ่าย และการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อการจัดการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นการจัดการเรียนการสอน ผลิตบุคลากรของประเทศจำนวนมากประมาณร้อยละ 25 ของจำนวนนิสิตนักศึกษาทั้งหมดได้รับผลกระทบอย่างมาก จึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาศักยภาพ และยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ศักยภาพ และเท่าทันต่อการเปลี่ยนผ่านที่เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยที่มีจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมีเป้าหมายในการผลิตบัณฑิตที่มุ่งเน้นการพัฒนาครูซึ่งจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเยาวชนของชาติต่อไป ตลอดจนมีจุดเน้นในการสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นในการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อชุมชนและท้องถิ่นของตน ซึ่งนับเป็นรากฐานที่สำคัญของประเทศ อย่างไรก็ตามก็ยังมีเป้าหมายในการที่จะปรับตัวเองด้วย จึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนผ่าน เพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพมาตรฐานทัดเทียมสากล

ผู้วิจัยใครขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในการให้ข้อเสนอแนะอันจะนำไปสู่แนวทางในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามประเด็นในการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

ผู้ทำวิจัย นางสาวสมลथा เมืองศิลปศาสตร์ โทร: 089-204-0445 E-mail: sumoltha_mua@hotmail.com

ฉบับที่ ____

**แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และอนาคตภาพ
การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**

1) จากแนวโน้มความเป็นโลกาภิวัตน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจัดให้มีโปรแกรมการศึกษาหรือหลักสูตรใด เพื่อดึงดูดความสนใจจากผู้เรียนในต่างประเทศ ทั้งนี้โดยเริ่มต้นจากประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ กัมพูชา เมียนมาร์ เวียดนาม และจีน เป็นต้น

2) แนวทางในการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรดังกล่าว (ในข้อ 1) ควรเป็นไปในรูปแบบใด อาทิ การสอนออนไลน์, การจัดให้เป็นหลักสูตร 2 ปริญญา, และหลักสูตร joint degree เป็นต้น

3) ในการดำเนินการดังกล่าว (ในข้อ 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพและมาตรฐานในด้านใดบ้าง อย่างไร เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาในระดับประเทศ หรือระดับสากล ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้อย่างไร

4) นอกเหนือจากการจัดหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความเป็นโลกาภิวัตน์ ในยุคแห่งสังคมผู้สูงวัยนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะสามารถจัดให้มีหลักสูตร หรือเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่ผู้สูงอายุ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้สูงวัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งของประชาชนในท้องถิ่น และในระดับชาติหรือระดับสากลได้อย่างไร

5) การจัดการศึกษาทั้งในระบบปริญญาและการศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดจนการฝึกอบรมหรือการบริการวิชาการนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรจะมีการจัดการอย่างไร ในสังคมผู้สูงวัยที่จะมาถึง เพื่อเพิ่มลูกค้ายรายได้ และเป็นการบริการแก่สังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนในท้องถิ่น ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในฐานะที่เป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ในทุกภูมิภาค เกือบทุกจังหวัด และมีความใกล้ชิดกับชุมชน และท้องถิ่นนั้น จะสามารถที่จะพัฒนาให้เป็นศูนย์รวม หรือฐานความรู้ให้แก่ผู้สูงวัยในลักษณะของโรงเรียน หรือวิทยาลัยผู้สูงวัยได้หรือไม่ อย่างไร

6) จากกรณีข้างต้น (ข้อ 5) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพและมาตรฐานในด้านใดบ้าง เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้สูงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ในประเทศ ตลอดจนในระดับสากล

7) ในแง่ของการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมุ่งเน้นไปในด้านใดเพื่อที่จะได้จัดทำเป็นองค์ความรู้ของท้องถิ่น

8) เพื่อยกระดับงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีคุณภาพ และมาตรฐานทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาระดับประเทศ ตลอดจนระดับนานาชาตินั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีแนวทางในการสร้างเครือข่ายทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ อย่างไร

9) จากข้อ 7 และ 8 ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ ยังต้องพัฒนาศักยภาพในด้านใดเพิ่มเติม เพื่อที่จะสามารถยกระดับคุณภาพและมาตรฐานงานวิจัยและนวัตกรรม ให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่น และในระดับประเทศ

10) จุดเน้นของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น คือการผลิตและพัฒนาครู ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจะพัฒนากระบวนการผลิตและพัฒนาครูให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ หรือของนานาชาติได้อย่างไร

11) ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถผลิตและพัฒนาครูที่มีความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ได้อย่างไร และทักษะความจำเป็นในการเป็นครูที่ดีในยุคนี้คืออะไร

12) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะนำเอาเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการผลิตและพัฒนาครูได้อย่างไร

13) ท่านคิดว่ากระบวนการจัดการผลิตและพัฒนาครูของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะสามารถสร้างครูที่สามารถเป็นบุคคลที่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่คนทุกช่วงวัยได้อย่างไร

14) มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะสามารถก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรฐานความรู้ในการผลิตและพัฒนาครูให้แก่ประเทศได้อย่างไร

15) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นฐานแห่งความรู้ของท้องถิ่นได้อย่างไร

16) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ ด้านศิลปวัฒนธรรมความเป็นไทย ของแต่ละท้องถิ่น เพื่อสืบสานและเผยแพร่ศิลปและวัฒนธรรมความเป็นไทยอย่างไร

17) จากการดำเนินงานทั้งในด้านการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนั้น ท่านคิดว่าการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการจัดแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏตามภูมิภาค ในแบบ Area – Based นั้น จะช่วยให้เกิดประโยชน์อย่างไร ในการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ตลอดจนในการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏและองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ได้อย่างไร

18) ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องปรับตัวในเรื่องการบริหารจัดการในด้านการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านเทคโนโลยี ได้อย่างไร

19) มหาวิทยาลัยราชภัฏจะใช้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร

20) จากการพิจารณาสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ท่านเห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา โอกาส และอุปสรรค ในด้านใดบ้าง และท่านมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏ จะสามารถพัฒนาศักยภาพไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์ได้มากน้อยเพียงใด

- ขอบกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ -

แบบสำรวจความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

1. การวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต 3) เพื่อสร้างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) เพื่อนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต

2. แบบสำรวจความเป็นไปได้ฉบับนี้ใช้เพื่อสำรวจความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละด้าน

หมายเหตุ

1. มาตรฐานการอุดมศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาภายใต้พันธกิจ 4 ด้าน คือ ผลลัพธ์ผู้เรียน (หลักสูตรการเรียนการสอน) การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

2. กรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 4 ด้าน คือ การผลิตและพัฒนาครู การพัฒนาท้องถิ่น การยกระดับคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาระบบบริหาร

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท้องถิ่น ประกอบด้วย คณาจารย์ ผู้เรียน ผู้ประกอบการ หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน และประชาชนในท้องถิ่น

4. VUCA World คือ สภาวะที่โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภายใต้ปัจจัย 4 ประการ คือ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity)

5. ทักษะในศตวรรษที่ 21 คือทักษะที่จำเป็นในประกอบด้วย ได้แก่ การใช้ภาษา (Literacy) การคำนวณ (Numeracy) การใช้เทคโนโลยี (ICT Literacy) การใช้วิทยาศาสตร์กับสิ่งรอบตัว (Scientific Literacy) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและวัฒนธรรม (Cultural & Civic Literacy) การจัดการด้านการเงิน (Financial Literacy) วิธีการเป็นผู้ประกอบการ หรือ entrepreneurship การวิเคราะห์ปัญหาให้ถูกจุด (Critical Thinking) สร้างวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น (Communication & Collaboration) ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Persistence/Grit) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม (Adaptability) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และ ความตระหนักถึงสังคมและวัฒนธรรม (Social & Cultural Awareness)

ผู้ทำวิจัย นางสาวสมลดา เมืองศิลปศาสตร์ โทร: 089-204-0445 E-mail: sumoltha_mua@hotmail.com

ฉบับที่ _____

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพแต่ละด้าน โดย

- 5 หมายถึง มีความเป็นไปได้มากที่สุด
 4 หมายถึง มีความเป็นไปได้มาก
 3 หมายถึง มีความเป็นไปได้ปานกลาง
 2 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อย
 1 หมายถึง มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ผลกระทบภาพรวมในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
1) จำนวนผู้เรียนในช่วงวัย 18 - 22 ปี ลดลง เนื่องจากสภาพความเป็นสังคมผู้สูงวัย					
2) ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของโลกในยุคเปลี่ยนผ่าน ทำให้การปรับตัวของหน่วยงานต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีความเท่าทัน นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินงานด้านต่างๆ					
3) งบประมาณสนับสนุนที่มีแนวโน้มลดลง และมีความจำเพาะมุ่งเน้นเฉพาะจุดมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงจำเป็นต้องมองหาจุดเด่น และจุดเน้นที่ชัดเจนมากขึ้น					
4) ค่านิยมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวปริญญาบัตรอีกต่อไป แต่มุ่งเน้นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตหรือประกอบอาชีพเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาทักษะทั้งของเดิม และของใหม่ (Re-skill, Up-skill, New-skill)					
5) ลักษณะการดำรงชีวิตของคนเปลี่ยนไปเป็นแบบปัจเจกนิยม (Individualism) มากขึ้น จากการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี และผลกระทบอื่นๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การแพร่ระบาดของโรคระบาดต่างๆ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อลักษณะการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปได้					
ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____					

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
2. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม					
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นเป็นหลัก ผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา ¹ และกรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ²					
2) ผู้บริหาร กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีกรอบแนวคิดด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน การบริหารความเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ เพื่อเป็นฐานในการดำเนินงานด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ผ่านกระบวนการหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					
3) กำหนดตำแหน่ง (Positioning) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ชัดเจน ตามกรอบพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความเชี่ยวชาญเดิม ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และการแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area-Based University)					
ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____					
3. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ					
ด้านที่ 1 มาตรฐานการอุดมศึกษา					
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเน้นเป็นแกนกลางหลัก และพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานของพันธกิจต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน					
2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน ผ่านการพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่น					
3) มีเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา					

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
4) จัดการเรียนการสอนหลักสูตรที่หลากหลายยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น ³ ในทุกช่วงวัย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่านการจัดหลักสูตรทั้งแบบปริญญา และไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท้องถิ่น ³					
5) ผู้เรียนสามารถกำหนดองค์ความรู้ หรือทักษะที่ต้องการได้อย่างอิสระ โดยมีสมรรถนะ และผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นตัวตั้ง แล้วออกแบบรายวิชาและวิธีการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design)					
6) หลักสูตรเฉพาะตัว (Individual/ Personal Curriculum) ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดความต้องการได้ว่า ต้องการองค์ความรู้แบบใด โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมตามความต้องการเป็นรายบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึงศาสตร์ สาขา กล่าวคือ สามารถเรียนข้ามศาสตร์สาขาได้ ทั้งนี้ เป็นได้ทั้งแบบปริญญา ไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว หรือหลักสูตรฝึกอบรม					
7) จัดการเรียนการสอนแบบโมดูล หรือ Modular Curriculum ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนเป็นโมดูลได้ตามที่ต้องการ ไม่กำหนดศาสตร์ สาขาใดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน					
8) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา ¹					
9) มีงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้จริง และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน					
10) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น					
11) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรณทักษะ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ⁵ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change					

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
Management) ได้ต่อไป					
12) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมและความเข้มแข็ง สามารถก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติได้ ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ และการพัฒนาหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนชาวต่างชาติ ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะเพื่อชาวต่างชาติ โดยอาจจัดในรูปแบบของหลักสูตรความร่วมมือ หรือหลักสูตร 2 ปริญญา เป็นต้น					
ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____					
ด้านที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู					
1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักในการผลิตและพัฒนาครู ตามความเชี่ยวชาญเดิมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการผลิตครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นอีกยุทธศาสตร์จุดเน้นสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็จะสามารถสร้างครูที่มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นอย่างดี					
2) คณาจารย์มีกรอบแนวคิดที่ทันสมัย และกรอบแนวคิดในการสร้างคนยุคใหม่ภายใต้ VUCA World ⁴ สามารถเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้เรียน และมีความรู้เท่าทันต่อโลก สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3) มีหลักสูตรครูที่มีจุดเด่นชัดเจน ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น ³					
4) บัณฑิตครูมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรณทักษะ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ⁵ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป					

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
5) มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโรงเรียนต่างๆ ในท้องถิ่น อันจะสมารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้					
6) มีเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน รูปแบบการสอน และกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentoring) หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นครูที่ดีในยุคการเปลี่ยนผ่าน					
7) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ อบต อบจ ในการใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง					
ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____					
ด้านที่ 3 การพัฒนาท้องถิ่น					
1) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น เพื่อรวบรวมข้อมูลในด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยว อาหาร ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อเป็นฐานในการนำไปพัฒนาต่อยอด ทั้งในเชิงวิชาการ การวิจัยและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นต่อไป					
2) มีเครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐ อาทิ อบต อบจ หน่วยงานเอกชน อาทิ บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และประชาชนชาวบ้านในท้องถิ่น เพื่อประสานความร่วมมือในการต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น ไปสู่การพัฒนางานวิจัย และนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น					
3) เป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพของผู้สูงอายุ ผ่านกิจกรรมการบริการวิชาการ หรือหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในเชิงการดำรงชีวิต หรือเชิงพาณิชย์ อาทิ หลักสูตรการเกษตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรด้านการกีฬา หลักสูตรโภชนาการ เป็นต้น					

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
4) เป็นศูนย์ฝึกอบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้อาคารสถานที่ที่มีแนวโน้มเกินความต้องการในอนาคตมาปรับให้เหมาะสม ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย					
5) จัดตั้งศูนย์เรียนรู้สำหรับทุกช่วงวัย โดยอาศัยเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ ในท้องถิ่น ในการประชาสัมพันธ์และร่วมกันรวบรวมข้อมูลความต้องการของท้องถิ่น อาทิ หลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุ หลักสูตรการแพทย์แผนไทย หลักสูตรนันทนาการ เป็นต้น					
6) มีเครือข่ายอาชีพในท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้สูงวัยที่ยังมีกำลังในการทำงานให้สามารถหารายได้ โดยให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น กำหนดคุณลักษณะหรือทักษะที่ต้องการ ผ่านการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในหน่วยงานต่างๆ					
ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____					
ด้านที่ 4 การยกระดับคุณภาพการศึกษา					
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏในดำเนินการบูรณาการองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงพื้นที่					
2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน เพื่อบูรณาการพันธกิจสู่การแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น					
3) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ ในการบูรณาการกับความต้องการของท้องถิ่นในการยกระดับคุณภาพของงานผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมในท้องถิ่นให้สามารถนำไปสู่การแข่งขันเชิงพาณิชย์ในระดับชาติได้ต่อไป					
4) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการ					

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
สอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น					

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
5) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ⁵ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป					
6) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งอาทิ อบต อบจ หน่วยงานเอกชน อาทิ บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และปราชญ์ชาวบ้านในท้องถิ่น ในการใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ของนักศึกษา ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการ แก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง					
ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____					
ด้านที่ 5 การพัฒนาระบบบริหาร					
1) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ภายใต้กฎระเบียบ แล้วสร้างระบบ กลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ประชาคมมีส่วนร่วม และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส					
2) กำหนดบทบาทของผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เป็นอิสระจากกัน และสามารถตรวจสอบได้					
3) โครงสร้างของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดให้เป็นบุคคลภายนอกที่ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น มีจำนวนมากกว่า 2 ใน 3 ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด					

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
4) ปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ให้เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีตำแหน่งภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาทิ ไม่เป็นอธิการบดี ไม่เป็นคณะกรรมการสภา ไม่ใช่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยให้เป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด เพื่อดำเนินการติดตามตรวจสอบ และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานของอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างโปร่งใส					
5) ใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้ฐานข้อมูลที่เปิดกว้างและสามารถเข้าถึงได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใส อาทิ การใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามามีส่วนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหาร อาทิ ด้านการบริหารทรัพยากร การบริหารบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดภาระการจ้างงานลง และการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสามารถตรวจสอบได้ง่าย					
6) ใช้ความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area Based University) ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียงในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย (Win-Win)					
ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____					

----- จบแบบสอบถาม -----

แบบยืนยันความคิดเห็นของรํานาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง

1. การวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต 3) เพื่อสร้างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) เพื่อนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต

2. แบบสำรวจความเป็นไปได้ฉบับนี้ใช้เพื่อยืนยันความคิดเห็นของท่านเมื่อเทียบกับคํามัธยมศึกษาและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด โดย

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น					เหตุผล
	5	4	3	2	1	
	+	*				

หมายเหตุ + คือ คํามัธยมศึกษาของระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

* คือ ตำแหน่งตัวอย่างที่ท่านตอบในการทำ EDRF รอบที่ 2

— คือ ขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

หมายเหตุ

ในข้อคำถามส่วนที่เป็น **ตัวหนา** คือมีการปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

กรุณายืนยันผลของท่านโดยหากมีความประสงค์จะเปลี่ยนระดับคะแนน ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับ
ความเป็นไปได้ของร่างอนาคตภาพแต่ละด้าน และระบุเหตุผลในการเปลี่ยนระดับคะแนนในช่องเหตุผล

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	1	2	3	4	5	
1. ผลกระทบภาพรวมในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ						
1) จำนวนผู้เรียนในช่วงวัย 18 - 22 ปี ลดลง เนื่องจากสภาพความเป็นสังคมผู้สูงวัย					+	
2) ความเป็นโลกาภิวัตน์ ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของโลกในยุคเปลี่ยนผ่าน ทำให้การปรับตัวของหน่วยงานต่างๆ จำเป็นที่จะต้องมีความเท่าทัน นอกจากนี้ ยังเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินงานด้านต่างๆ					+	
3) งบประมาณสนับสนุนที่มีแนวโน้มลดลง และมีความจำเพาะมุ่งเน้นเฉพาะจุดมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงจำเป็นต้องมองหาจุดเด่น และจุดเน้นที่ชัดเจนมากขึ้น					+	
4) ค่านิยมของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวปริญญาบัตรอีกต่อไป แต่มุ่งเน้นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการนำไปใช้ในการดำรงชีวิตหรือประกอบอาชีพเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาทักษะทั้งของเดิม และของใหม่ (Re-skill, Up-skill, New-skill)				+		
5) ลักษณะการดำรงชีวิตของคนเปลี่ยนไปเป็นแบบปัจเจกนิยม (Individualism) มากขึ้น จากการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยี และผลกระทบอื่นๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น การแพร่ระบาดของโรคระบาดต่างๆ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อลักษณะการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปได้					+	
2. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม						
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นเป็นหลัก ผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา ¹ และกรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย					+	

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	1	2	3	4	5	
ราชภัฏ ²						
2) กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ มีกรอบแนวคิดด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน การบริหาร ความเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ เพื่อเป็นฐานในการดำเนินงานด้าน มาตรฐานการอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของบัณฑิตที่พึง ประสงค์ ผ่านกระบวนการหลักสูตรและจัดการเรียนการสอน การ วิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม					+	
3) กำหนดตำแหน่ง (Positioning) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ชัดเจน ตามกรอบพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ และความเชี่ยวชาญ เดิม ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และการแบ่งกลุ่ม มหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area-Based University)					+	
3. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ						
ด้านที่ 1 มาตรฐานการอุดมศึกษา						
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏควรกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักใน ดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานหลักสูตร การจัดการ เรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม โดยมีจุดเน้นเป็นแกนกลางหลัก และพัฒนา ยกระดับคุณภาพมาตรฐานของพันธกิจต่างๆ ให้ไปในทิศทาง เดียวกัน					+	
2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้ง ภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้าน สมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน ผ่านการพัฒนาหลักสูตร งานวิจัย การบริการวิชาการ และการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ที่ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่น					+	
3) มีเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง เพื่อ ร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					+	

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	1	2	3	4	5	
ผ่านพันธกิจภายใต้มาตรฐานการอุดมศึกษา						
4) จัดการเรียนการสอนหลักสูตรที่หลากหลายยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น ³ ในทุกช่วงวัย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่านการจัดหลักสูตรทั้งแบบปริญญา และไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท้องถิ่น ³					+	
5) ผู้เรียนสามารถกำหนดองค์ความรู้ หรือทักษะที่ต้องการได้อย่างอิสระ โดยมีสมรรถนะ และผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นตัวตั้ง แล้วออกแบบรายวิชาและวิธีการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design)				+		
6) หลักสูตรเฉพาะตัว (Individual/ Personal Curriculum) ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดความต้องการได้ว่า ต้องการองค์ความรู้แบบใด โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมตามความต้องการเป็นรายบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึงศาสตร์ สาขา กล่าวคือ สามารถเรียนข้ามศาสตร์สาขาได้ ทั้งนี้เป็นได้ทั้งแบบปริญญา ไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว หรือหลักสูตรฝึกอบรม					+	
7) จัดการเรียนการสอนแบบโมดูล หรือ Modular Curriculum ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนเป็นโมดูลได้ตามที่ต้องการ ไม่กำหนดศาสตร์ สาขาใดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน					+	
8) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา ¹					+	

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	1	2	3	4	5	
9) มีงานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้จริง และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน					+	
10) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น					+	
11) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ⁵ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป					+	
12) สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความพร้อมและความเข้มแข็งสามารถก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติได้ ผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ และการพัฒนาหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนชาวต่างชาติ ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะเพื่อชาวต่างชาติ โดยอาจจัดในรูปแบบของหลักสูตรความร่วมมือ หรือหลักสูตร 2 ปริญญา เป็นต้น				+		
ด้านที่ 2 การผลิตและพัฒนาครู						
1) เป็นสถาบันอุดมศึกษาหลักในการผลิตและพัฒนาครู ตามความเชี่ยวชาญเดิมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการผลิตครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นอีกยุทธศาสตร์จุดเน้นสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็จะสามารถสร้างครูที่มีเอกลักษณ์ อัตลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นอย่างดี					+	
2) คณาจารย์มีกรอบแนวคิดที่ทันสมัย และกรอบแนวคิดในการสร้างคนยุคใหม่ภายใต้ VUCA World ⁴ สามารถเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้เรียน และมีความรู้เท่าทันต่อโลก สามารถ				+		

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	1	2	3	4	5	
ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
3) มีหลักสูตรครูที่มีจุดเด่นชัดเจน ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น ³					+	
4) บัณฑิตครูมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ⁵ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป					+	
5) มีเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่นที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับโรงเรียนต่างๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้					+	
6) มีเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน รูปแบบการสอน และกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอนระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentoring) หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นครูที่ดีในยุคการเปลี่ยนผ่าน					+	
7) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน อาทิ อบต อบจ ในการใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง					+	
ด้านที่ 3 การพัฒนาท้องถิ่น						
1) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น เพื่อบรรวบรวมข้อมูลในด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศิลปวัฒนธรรม					+	

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	1	2	3	4	5	
1) มหาวิทยาลัยราชภัฏใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏในดำเนินการบูรณาการองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงพื้นที่					★	
2) มีเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน เพื่อบูรณาการพันธกิจสู่การแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น					★	
3) มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ ในการบูรณาการกับความต้องการของท้องถิ่นในการยกระดับคุณภาพของงานผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมในท้องถิ่นให้สามารถนำไปสู่การแข่งขันเชิงพาณิชย์ในระดับชาติได้ต่อไป					★	
4) ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้าง คุณค่า มูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น					★	
5) บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World ⁴ คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรณทักษะ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 ⁵ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป					★	
6) มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งอาทิ อบต อบจ หน่วยงาน						

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	1	2	3	4	5	
เอกชน อาทิ บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และปราชญ์ชาวบ้าน ในท้องถิ่น ในการใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ของนักศึกษา ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง						
ด้านที่ 5 การพัฒนาระบบบริหาร						
1) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ภายใต้กฎระเบียบ แล้วสร้างระบบและกลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ประชาคมมีส่วนร่วม และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส					✦	
2) กำหนดบทบาทของผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เป็นอิสระจากกัน และสามารถตรวจสอบได้					✦	
3) โครงสร้างของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดให้เป็นบุคคลภายนอก ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา มีจำนวนมากกว่า 2 ใน 3 ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด				✦		
4) ปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ให้เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีตำแหน่งภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาทิ ไม่เป็นอธิการบดี ไม่เป็นคณะกรรมการสภา ไม่ใช่คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยให้เป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด เพื่อดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงานของอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างโปร่งใส					✦	

ประเด็นอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	ระดับความคิดเห็น					เหตุผล
	1	2	3	4	5	
5) ใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้ฐานข้อมูลที่เปิดกว้างและสามารถเข้าถึงได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใส อาทิ การใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามามีส่วนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหาร อาทิ ด้านการบริหารทรัพยากร การบริหารบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดภาระการจ้างงานลง และการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสามารถตรวจสอบได้ง่าย					+	
6) ใช้ความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area Based University) ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียงในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย (Win-Win)					+	

----- จบแบบสอบถาม -----

แบบประเมินร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต และ
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏใน
รูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้

คำชี้แจง

1. การวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต 3) เพื่อสร้างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) เพื่อนำเสนออนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต

2. แบบประเมินร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตฉบับนี้ ใช้เพื่อประเมินความเหมาะสมของร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคต และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้ เพื่อนำไปสู่การนำเสนอต่อไป

ผู้ทำวิจัย นางสาวสุมลทา เมืองศิลปศาสตร์ โทร: 089-204-0445 E-mail: sumoltha_mua@hotmail.com

ฉบับที่ ____

กรุณาระบุความเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องเหมาะสม หากท่านเห็นว่าร่างอนาคตภาพในด้านดังกล่าวมีความเหมาะสมแล้ว และ ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องไม่เหมาะสม หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุง ทั้งนี้ โปรดระบุความเห็น

การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต	ความเหมาะสม		ความเห็น
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
1. ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา			
1.1 ท่านคิดว่า การเปลี่ยนผ่านที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสมหรือไม่			
1.2 ท่านคิดว่า กลไกในการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวอย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่			
2. ด้านการผลิตและพัฒนาครู			
2.1 ท่านคิดว่า การเปลี่ยนผ่านที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสมหรือไม่			
2.2 ท่านคิดว่า กลไกในการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวอย่างไร มีความเหมาะสมหรือไม่			
3. ด้านการพัฒนาท้องถิ่น			
3.1 ท่านคิดว่า การเปลี่ยนผ่านที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมีความเหมาะสมหรือไม่			
3.2 ท่านคิดว่า กลไกในการเปลี่ยนผ่านดังกล่าวอย่างไร มี			

การเปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคต	ความเหมาะสม		ความเห็น
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ความเหมาะสมหรือไม่			
4. ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา			
4.1 ท่านคิดว่า การเปลี่ยนผ่าน ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมี ความเหมาะสมหรือไม่			
4.2 ท่านคิดว่า กลไกในการ เปลี่ยนผ่านดังกล่าวอย่างไร มี ความเหมาะสมหรือไม่			
5. ด้านการผลิตและพัฒนาครู			
5.1 ท่านคิดว่า การเปลี่ยนผ่าน ที่แสดงในภาพวงล้ออนาคตมี ความเหมาะสมหรือไม่			
5.2 ท่านคิดว่า กลไกในการ เปลี่ยนผ่านดังกล่าวอย่างไร มี ความเหมาะสมหรือไม่			
6. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย			
1. ข้อเสนอแนะระดับสถาบัน			
1.1 ที่ประชุมอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ ร่วมกัน หารือเพื่อนำวงล้ออนาคตไปใช้ เป็นกรอบในการกำหนดความ เชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละ สถาบัน โดยคำนึงถึงพื้นที่			

การเปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคต	ความเหมาะสม		ความเห็น
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
และศักยภาพของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และ สร้างเครือข่ายความร่วมมือใน ภูมิภาคให้ชัดเจน			
1.2 ผู้บริหารและผู้กำหนด นโยบายของมหาวิทยาลัยราช ภัฏ นำวงล้ออนาคตไปใช้เป็น กรอบแนวคิดหลักในการ พัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏใน ยุคของการเปลี่ยนผ่าน			
1.3 ผู้บริหารและผู้กำหนด นโยบายของมหาวิทยาลัยราช ภัฏ นำวงล้ออนาคตไปใช้เป็น พื้นฐานในการกำหนดนโยบาย ระบบและกลไก และแนวทาง การดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในยุคของ การเปลี่ยนผ่าน			
1.4 ในการเปลี่ยนผ่าน ประชาคมภายในมหาวิทยาลัย ราชภัฏ จำเป็นที่จะต้องได้รับ การปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Mindset) ให้มีความพร้อมต่อ การเปลี่ยนผ่าน โดย สภา มหาวิทยาลัยและผู้บริหาร			

การเปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคต	ความเหมาะสม		ความเห็น
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
จะต้องกำหนดนโยบายในการ พัฒนากรอบแนวคิดให้แก่ ประชาคมอย่างชัดเจน และ ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็น วัฒนธรรมใหม่ขององค์กร ต่อไป			
1.5 ในการนำวงล้ออนาคตไป ใช้ จากแผนภาพจะเห็นว่า การเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้าน นั้น สามารถดำเนินการไป พร้อมๆ กันได้ เนื่องจากการ ดำเนินงานของ สถาบันอุดมศึกษา จำเป็นที่ จะต้องขับเคลื่อนทุกพันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน และ สอดคล้องกัน จะเห็นได้จาก แผนภาพว่า ในแต่ละวงล้อนั้น ยังมีความเชื่อมโยงระหว่าง การเปลี่ยนผ่านแต่ละด้านอยู่ ด้วย			
1.6 ในการนำวงล้ออนาคตไป ใช้ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละ แห่ง จะต้องคำนึงถึงศักยภาพ ความพร้อม และบริบทของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และปรับ			

การเปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคต	ความเหมาะสม		ความเห็น
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ใช้ให้สอดคล้องกับแนว ทางการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้ ใน การนำเอวงล้ออนาคตไปใช้ ผู้กำกับนโยบายต้องเลือกใช้ แนวทางแต่ละแนวทางในวง ล้ออนาคตตามความเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ทุก แนวทางในคราวเดียว			
2. ข้อเสนอแนะระดับคณะ			
2.1 คณะแต่ละคณะกำหนด จุดเน้นที่เชี่ยวชาญ โดยยึด จุดเน้นหลักในระดับสถาบัน เป็นแกน แล้วบูรณาการองค์ ความรู้ในศาสตร์สาขาที่ เชี่ยวชาญ เข้ากับการ ดำเนินงานตามพันธกิจหลัก และพัฒนายกระดับคุณภาพ ของพันธกิจให้ไปในทิศทาง เดียวกันกับที่สถาบันกำหนด			
2.2 คณะแต่ละคณะ จะต้อง ร่วมกันสร้างความร่วมมือข้าม ศาสตร์สาขา เพื่อบูรณาการ องค์ความรู้ ทรัพยากร และ ความเชี่ยวชาญของแต่ละคณะ			

การเปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคต	ความเหมาะสม		ความเห็น
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงาน ตามจุดเน้นหลักของสถาบัน เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
2.3 คณะแต่ละคณะ จะต้อง ร่วมกันสร้างเครือข่ายกับ ภาครัฐ เอกชน ผู้ประกอบการ โรงเรียน ท้องถิ่น และปราชญ์ ชาวบ้าน ที่มีความเชี่ยวชาญ หรือความสนใจในศาสตร์ สาขา นั้นๆ เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้และนำเอาองค์ความรู้ จากหลากหลายภาคส่วนเข้า มาบูรณาการกับการ ดำเนินงานตามพันธกิจของ คณะ และสถาบันต่อไป			
2.4 สร้างฐานข้อมูลท้องถิ่นที่ มี ประสิทธิภาพ และ ครอบคลุมข้อมูลในมิติต่างๆ เช่น ประชากรศาสตร์ การเมือง วัฒนธรรม การศึกษา และเศรษฐกิจ เพื่อ เป็นฐานในการกำหนด นโยบายการดำเนินงานตาม พันธกิจต่อไป ทั้งนี้ ควรเป็น การร่วมมือกันระหว่างคณะ เพื่อจัดทำฐานข้อมูล			

การเปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคต	ความเหมาะสม		ความเห็น
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ครอบคลุมในทุกศาสตร์ สาขา โดยอาศัยเครือข่ายของแต่ละ คณะในการรวบรวมข้อมูล			
3. ข้อเสนอแนะระดับบุคคล			
3.1 คณาจารย์และบุคลากร ต้องเปิดใจและเปลี่ยนกรอบ แนวคิด ให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความ เปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น มี ความพร้อมใจกันในการ ร่วมมือกันข้ามศาสตร์ สาขา เพื่อบูรณาการและแลกเปลี่ยน เรียนรู้แนวทางการดำเนินงาน และองค์ความรู้ระหว่างกัน			
3.2 คณาจารย์และบุคลากร ร่วมกันหารือเพื่อกำหนด จุดเน้นของแต่ละบุคคลตาม ความถนัด เช่น การสอน การ วิจัย การบริการวิชาการ การ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และ การบริหาร เพื่อจัดสรร กำลังคนให้เหมาะสมกับพันธ กิจที่จะได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบต่อไป			
3.3 คณาจารย์และบุคลากร			

การเปลี่ยนผ่านของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ใน รูปแบบวงล้ออนาคต	ความเหมาะสม		ความเห็น
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ยึดถือจุดเน้นหลักที่กำหนด โดยสถาบัน และดำเนินการ ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวง ล้อ อนาคต เพื่อให้ การ ดำเนินการเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน			

----- จบบแบบสอบถาม -----

ร่างอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคต และร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบวงล้ออนาคตไปใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรกำหนดจุดเน้นและบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามการแบ่งกลุ่มแบบมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ Area – Based and Community University ภายใต้การดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยคำนึงถึงจุดเน้น และความเชี่ยวชาญดั้งเดิมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และจุดเด่นในความสัมพันธ์กับท้องถิ่น มาเป็นแนวทางในการกำหนดภาพอนาคตของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนั้น การเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community) ภายใต้การดำเนินงาน 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร โดยแต่ละด้าน มีเป้าหมาย หรือผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นฐานความรู้ของชุมชน ดังนี้



แผนภาพที่ 24 วงล้อระดับที่ 1 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็น
ความเป็นฐานความรู้ของท้องถิ่น (Wisdom of Community)

จากแผนภาพที่ 1 จะเห็นว่า ในการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะประกอบด้วย การดำเนินงานทั้งสิ้น 5 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา ด้านการผลิตและพัฒนาครู ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา และด้านการพัฒนาระบบบริหาร ซึ่งในทั้ง 5 ด้านนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนผ่านในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยจะแสดงผังแผนภาพวงล้อย่อยทั้ง 5 วงล้อ ดังต่อไปนี้

1. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา

การเปลี่ยนผ่านด้านมาตรฐานการอุดมศึกษา มีจุดมุ่งหมายในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ ความเป็นเลิศตามพันธกิจ คือ ผลลัพธ์ผู้เรียน วิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ และศิลปและความเป็นไทย ทั้งนี้ โดยการทำงานจำเป็นที่จะต้องดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันทั้ง 4 พันธกิจ โดยจากในแผนภาพ ผู้วิจัยได้ทำการรวมพันธกิจทั้ง 4 เข้าไว้ด้วยกันในภาพเดียว เพื่อให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินงานที่ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมกัน อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานสามารถอธิบายแยกตามแต่ละพันธกิจได้ ดังนี้

1.1 ผลลัพธ์ผู้เรียน

ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่าน คือ บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World4 คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 215 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป โดยใช้แนวทางและกลไก ดังต่อไปนี้

1.1.1 กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน

1.1.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืน กับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน สมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ

1.1.2.1 ร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน ผ่านการพัฒนาหลักสูตร

1.1.2.2 ร่วมกันกำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาหลักสูตร

1.1.2.3 จัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติ และพัฒนาหลักสูตรที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนชาวต่างชาติ ซึ่งเป็นหลักสูตรเฉพาะเพื่อชาวต่างชาติ โดยอาจจัดในรูปแบบของหลักสูตรความร่วมมือหรือหลักสูตร 2 ปริญญา

1.1.3 จัดการเรียนการสอนหลักสูตรที่หลากหลายยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่นในทุกช่วงวัย

1.1.3.1 สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) ผ่านการจัดหลักสูตรทั้งแบบปริญญา และไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น และระยะยาว หลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ ตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของท้องถิ่น

1.1.3.2 ผู้เรียนสามารถกำหนดองค์ความรู้ หรือทักษะที่ต้องการได้อย่างอิสระ โดยมีสมรรถนะ และผลลัพธ์การเรียนรู้เป็นตัวตั้ง แล้วออกแบบรายวิชาและวิธีการเรียนการสอนแบบย้อนกลับ (Backward Design)

1.1.3.3 หลักสูตรเฉพาะตัว (Individual/ Personal Curriculum) ที่ผู้เรียนสามารถกำหนดความต้องการได้ว่า ต้องการองค์ความรู้แบบใด โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมตามความต้องการเป็นรายบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึง ศาสตร์ สาขา กล่าวคือ สามารถเรียนข้ามศาสตร์สาขาได้ ทั้งนี้ เป็นได้ทั้งแบบปริญญา ไม่มีปริญญา หลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว หรือหลักสูตรฝึกอบรม

1.1.3.4 จัดการเรียนการสอนแบบโมดูล หรือ Modular Curriculum ที่ให้ผู้เรียนสามารถเรียนเป็นโมดูลได้ตามที่ต้องการ ไม่กำหนดศาสตร์ สาขาใดเป็นการเฉพาะ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน

1.1.4 ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น

1.1.5 มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านผลลัพธ์ผู้เรียน

1.2 การวิจัยและนวัตกรรม

1.2.1 กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อการกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนาระดับคุณภาพมาตรฐานงานวิจัยและนวัตกรรม

1.2.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืน

1.2.2.1 กับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน ผ่านการวิจัยและนวัตกรรม

1.2.2.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการวิจัยและนวัตกรรม

1.2.2.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน และสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนา ต่อยอดงานวิจัยและนวัตกรรม

1.2.3 งานวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้จริง และตรงตามความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

1.2.4 ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น

1.2.5 มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการวิจัยและนวัตกรรม

1.3 การบริการวิชาการ

1.3.1 กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อการกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนายกระดับคุณภาพมาตรฐานการบริการวิชาการ

1.3.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน ร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน ผ่านการบริการวิชาการ

1.3.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางการบริการวิชาการ

1.3.4 ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการการบริการวิชาการ เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่นวิจัย ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากรในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

1.3.5 มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการ

1.4 ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

1.4.1 กำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อการกำหนดจุดเน้นหลักในดำเนินการพัฒนายกระดับคุณภาพมาตรฐานศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

1.4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืนกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน ผ่านกระบวนการดำเนินงานด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

1.4.3 ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น



แผนภาพที่ 25 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านมาตรฐาน
การอุดมศึกษา

2. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านด้านการผลิตและพัฒนาครู

การเปลี่ยนผ่านด้านการผลิตและพัฒนาครู มีจุดมุ่งหมาย หรือผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนผ่าน คือ (1) การผลิตบัณฑิตครูที่มีความพร้อม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรรยาบรรณ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 21 คุณธรรม จริยธรรม และทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป และ (2) การส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันหลักในการผลิตครูของประเทศ โดยมีแนวทางกลไกต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือที่ยั่งยืน

2.1.1 กับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน โรงเรียน ศิษย์เก่าและปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตครูที่ท้องถิ่นต้องการ และกำหนดแนวทางการผลิตและพัฒนาครูร่วมกัน

2.1.1.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนต่างๆ ในท้องถิ่น อันจะสามารถนำไปสู่การร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ประกอบหลักสูตรในระหว่างเรียน หรือแหล่งฝึกประสบการณ์วิชาชีพได้

2.1.1.2 การทำงานร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐและเอกชน การใช้เป็นศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง

2.1.1.3 มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการผลิตครู โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ครูเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นอีกยุทธศาสตร์จุดเน้นสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ก็จะสามารถสร้างครูที่มีเอกลักษณ์อัตลักษณ์เฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้เป็นอย่างดี

2.2 มีระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครู

2.3 ต่อยอดองค์ความรู้ของท้องถิ่น เพื่อนำมาพัฒนาหลักสูตรครูให้มีจุดเด่นเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

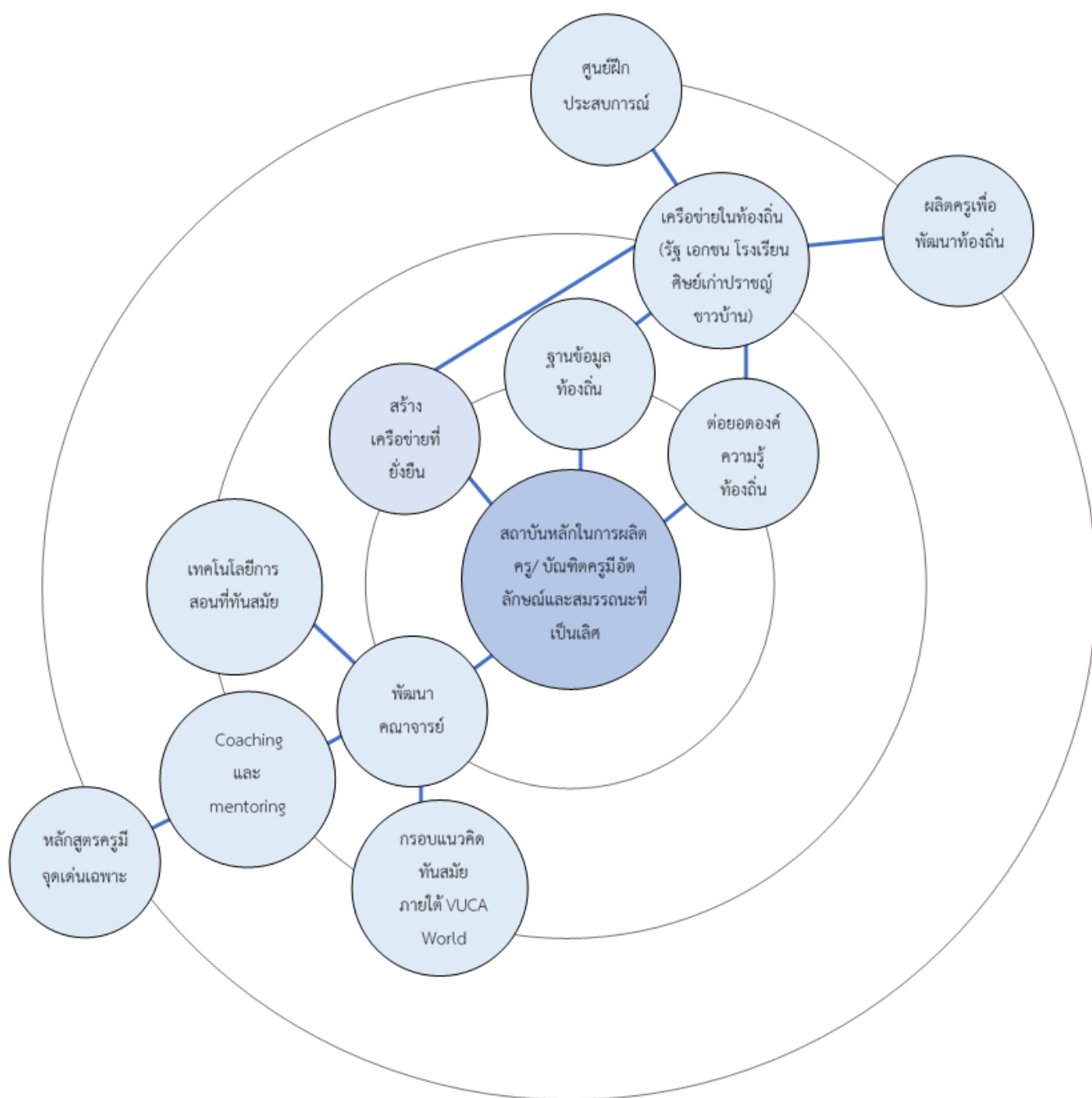
2.4 พัฒนาคณาจารย์

2.4.1 พัฒนาคณาจารย์ให้มีกรอบแนวคิดที่ทันสมัย และกรอบแนวคิดในการสร้างคนยุคใหม่ภายใต้ VUCA World สามารถเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของผู้เรียน และมีความรู้เท่าทันต่อโลก สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ทุกช่วงวัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.2 มีหลักสูตรครูที่มีจุดเด่นชัดเจน ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท้องถิ่น

2.4.3 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ระบบการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching และ Mentoring) หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) เพื่อปลูกฝังคุณลักษณะความเป็นครูที่ดีในยุคการเปลี่ยนผ่าน

2.4.4 มีเทคโนโลยีการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน รูปแบบการสอน และกระบวนการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนภาพที่ 26 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการผลิตและพัฒนาครู

3. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาท้องถิ่น

การเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาท้องถิ่น มีจุดมุ่งหมาย หรือผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนผ่าน คือ เป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area-Based and Community University) ที่เป็นที่พึ่งของท้องถิ่น พัฒนาท้องถิ่นในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการศึกษา โดยมีแนวทาง กลไก และกระบวนการต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 เครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐ อาทิ อบต. อบจ. หน่วยงานเอกชน บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และประชาชนชาวบ้านในท้องถิ่น

3.1.1 ร่วมกันสร้างระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น เพื่อรวบรวมข้อมูลในด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ศิลปวัฒนธรรม แหล่งท่องเที่ยว อาหาร ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อเป็นฐานในการนำไปพัฒนาต่อยอด ทั้งในเชิงวิชาการ การวิจัยและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ในท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นต่อไป

3.1.2 ประสานความร่วมมือในการต่อยอดองค์ความรู้ท้องถิ่น ไปสู่การพัฒนางานวิจัย และนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

3.1.3 จัดตั้งศูนย์เรียนรู้สำหรับทุกช่วงวัย โดยอาศัยเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ ในท้องถิ่น ในการประชาสัมพันธ์และร่วมกันรวบรวมข้อมูลความต้องการของท้องถิ่น อาทิ หลักสูตรการดูแลผู้สูงอายุ หลักสูตรการแพทย์แผนไทย หลักสูตรนักรักพัฒนากร เป็นต้น

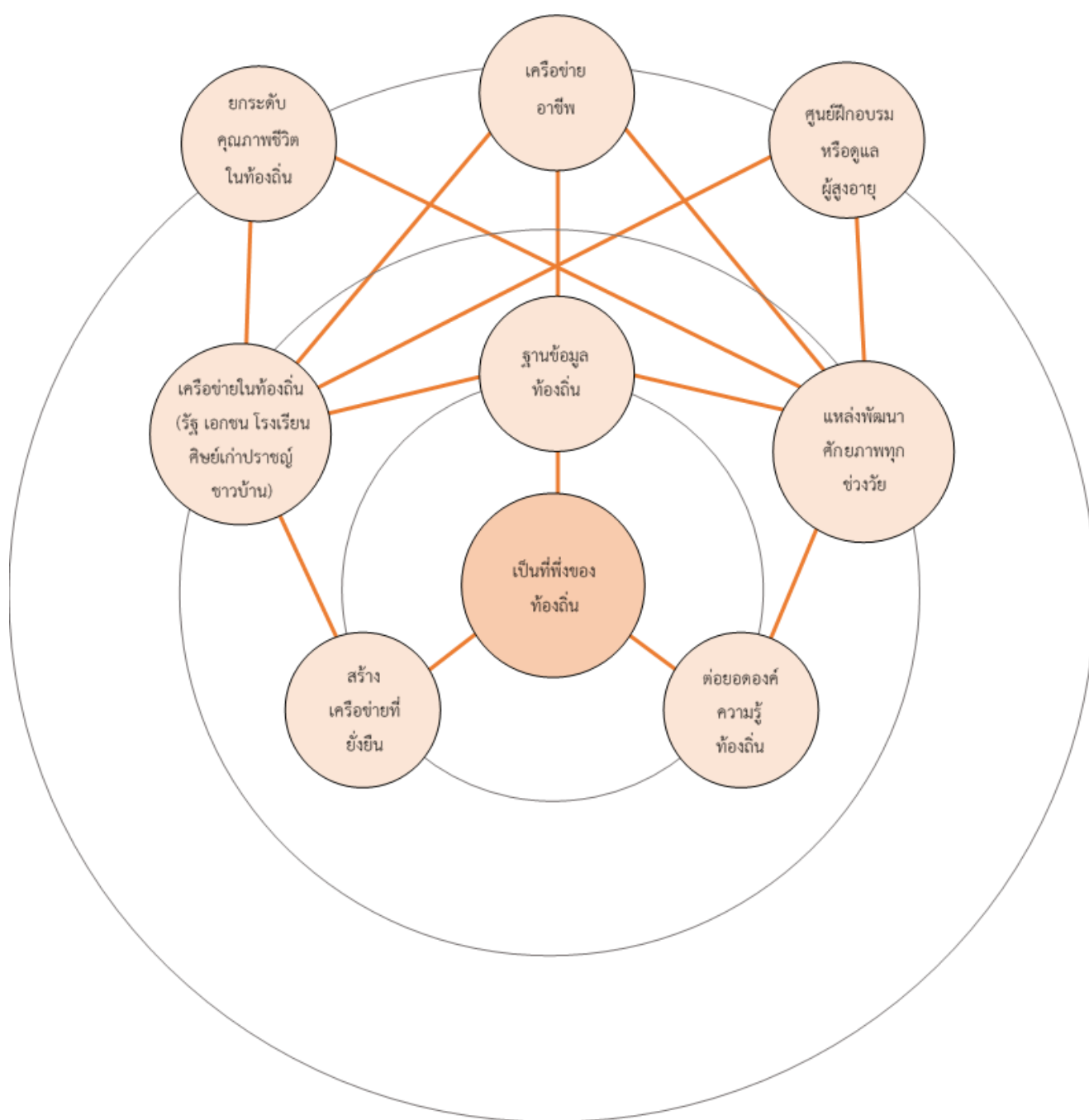
3.1.4 สร้างเครือข่ายอาชีพในท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนกลุ่มผู้สูงวัยที่ยังมีกำลังในการทำงาน ให้สามารถหารายได้ โดยให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น กำหนดคุณลักษณะ หรือทักษะที่ต้องการ ผ่านการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในหน่วยงานต่างๆ

3.2 เป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพของผู้สูงอายุ

3.2.1 จัดกิจกรรมการบริการวิชาการ หรือหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อให้เกิดผลิตภาพ (Productivity) ทั้งในเชิงการดำรงชีวิต หรือเชิงพาณิชย์ อาทิ หลักสูตรการเกษตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรด้านการกีฬา หลักสูตรโภชนาการ เป็นต้น

3.2.2 เป็นศูนย์ฝึกอบรมหรือดูแลผู้สูงอายุ โดยใช้อาคารสถานที่ที่มีแนวโน้มเกินความต้องการในอนาคตมาปรับให้เหมาะสม ทั้งนี้ยังสามารถใช้เป็นสถานที่ฝึกงานสำหรับนักศึกษาที่ศึกษาอยู่ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องได้อีกด้วย

3.3 ต่อยอดองค์ความรู้ของท้องถิ่น เพื่อนำมาบูรณาการกับพันธกิจต่างๆ และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนต่อไป



แผนภาพที่ 27 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้านการพัฒนาท้องถิ่น

4. อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษา

4.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง เพื่อกำหนดจุดเน้นหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏในดำเนินการบูรณาการองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมเชิงพื้นที่

4.2 เครือข่ายความสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภาครัฐ อาทิ อบต. อบจ. หน่วยงานเอกชน บริษัท ร้านค้า ผู้ประกอบการ นายจ้าง และปราชญ์ชาวบ้านในท้องถิ่น

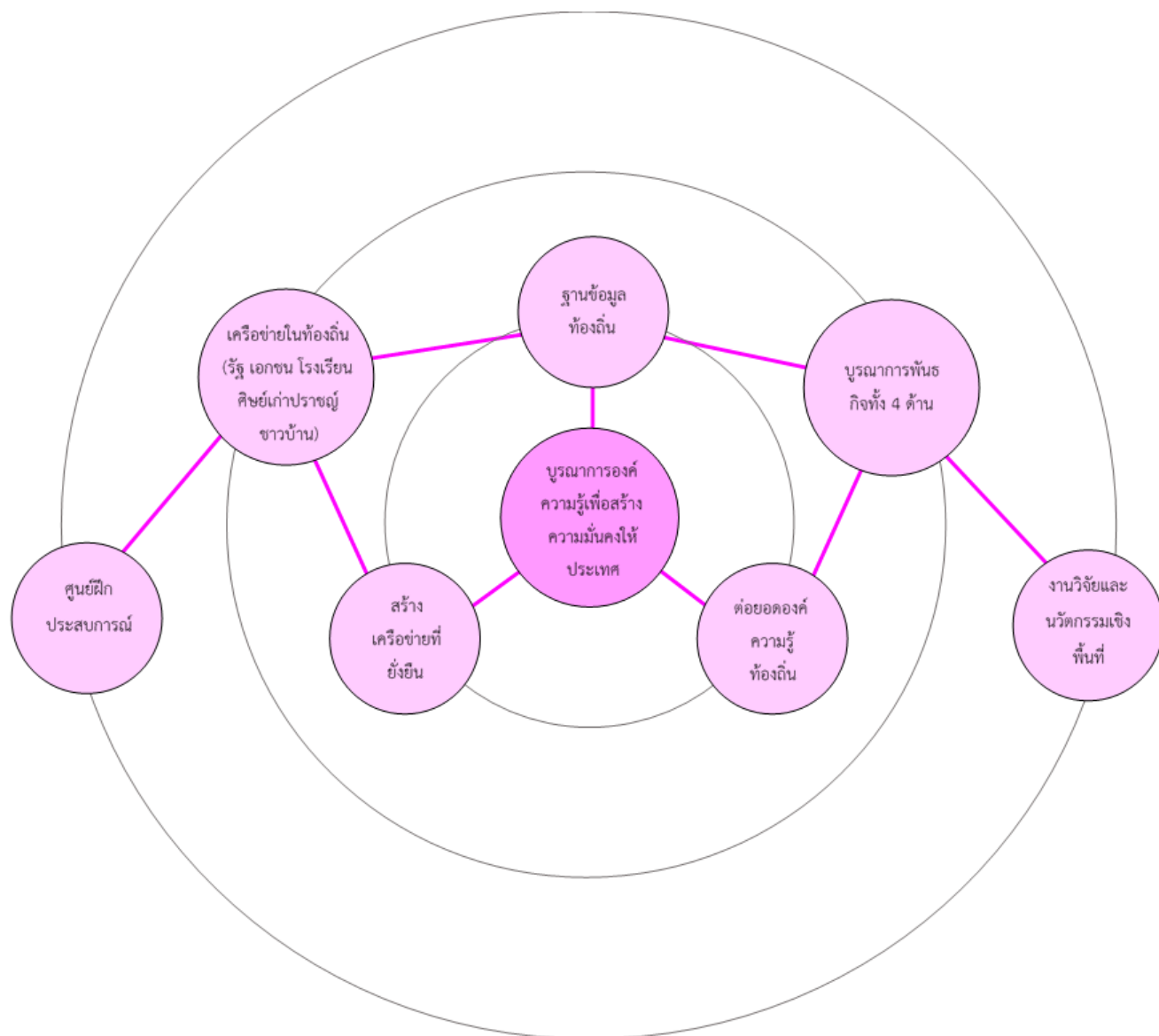
4.2.1 ร่วมกันกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะและองค์ความรู้ของบัณฑิตที่ท้องถิ่นต้องการร่วมกัน เพื่อบูรณาการพันธกิจสู่การแก้ปัญหาและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น

4.2.2 ร่วมกันสร้างระบบฐานข้อมูลของท้องถิ่น ครอบคลุมทั้งในด้านข้อมูลพื้นฐาน สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การศึกษา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในด้านต่างๆ ในการบูรณาการกับความต้องการของท้องถิ่นในการยกระดับคุณภาพของงานผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมในท้องถิ่นให้สามารถนำไปสู่การแข่งขันเชิงพาณิชย์ในระดับชาติได้ต่อไป

4.2.3 ใช้พื้นที่ของเครือข่ายในการจัดตั้งศูนย์ฝึกประสบการณ์ (Experience Learning) ของนักศึกษา ผ่านกระบวนการการให้บริการทางวิชาการแก่ท้องถิ่น ซึ่งเป็นส่วนส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ของผู้เรียน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง

4.3 ต่อยอดองค์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและนวัตกรรม และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าเพิ่ม ผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรม ด้านศิลปวัฒนธรรมให้แก่ท้องถิ่น

4.4 บัณฑิตมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในยุคของการเปลี่ยนผ่านแบบ VUCA World 4 คือ สมรรถนะทักษะ (Hard Skills) จรณทักษะ (Soft Skills) ทักษะในศตวรรษที่ 215 คุณธรรม จริยธรรม และ ทักษะความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency) อันจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ได้ต่อไป



แผนภาพที่ 28 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏการยกระดับคุณภาพ
การศึกษา

วงล้อย่อยที่ 5 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านด้านการพัฒนาระบบบริหาร

5.1 ปฏิรูประบบการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

5.1.1 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ภายใต้กฎระเบียบ แล้วสร้างระบบและกลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ประชาคมมีส่วนร่วม และมีระบบการติดตามตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส

5.1.2 กำหนดบทบาทของผู้บริหารและกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ชัดเจน เป็นอิสระจากกัน และสามารถตรวจสอบได้

5.1.3 ปรับโครงสร้างของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่าด้วยคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดให้เป็นบุคคลภายนอก ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขา มีจำนวนมากกว่า 2 ใน 3 ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งหมด

5.2 พัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

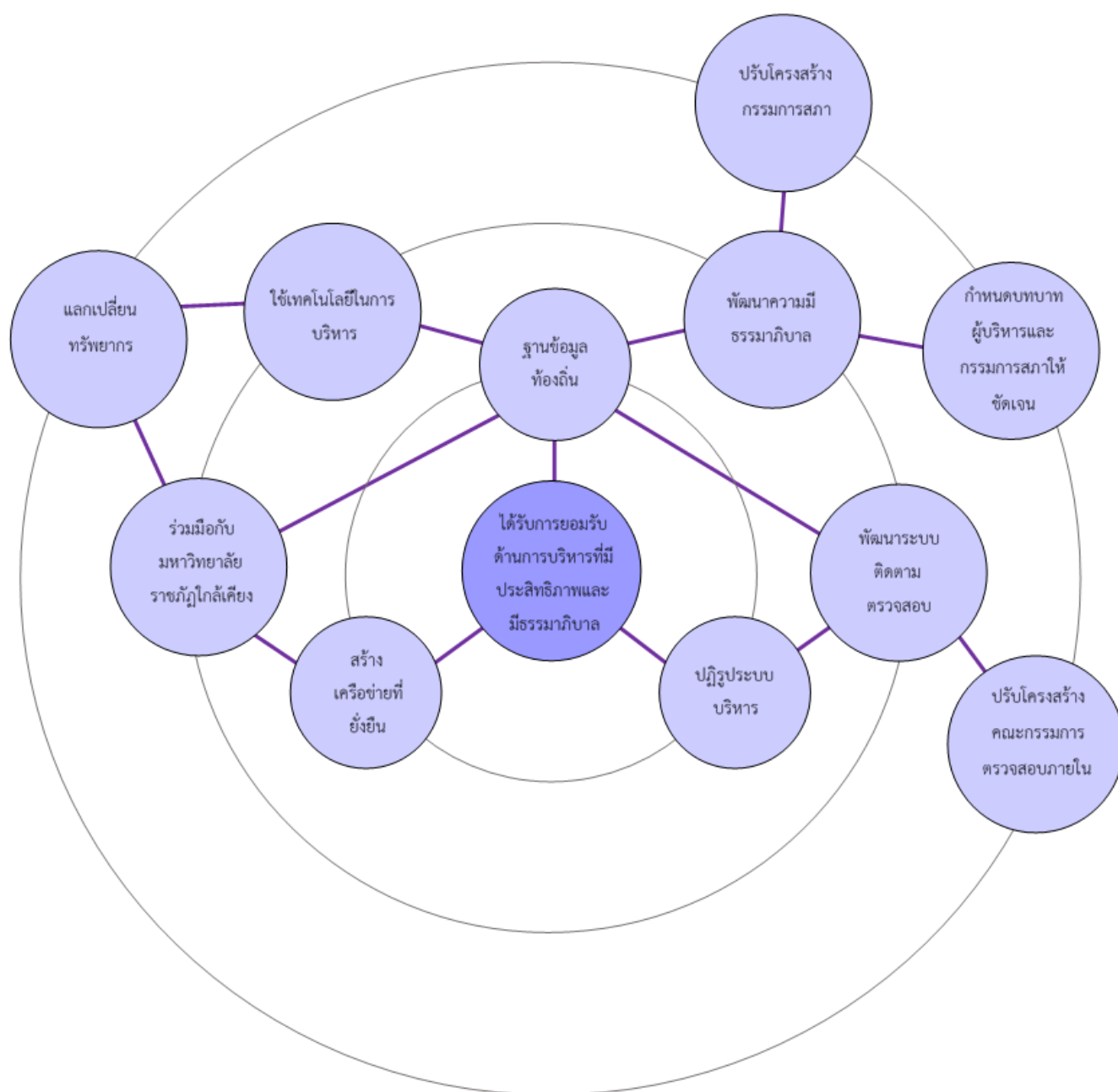
5.2.1 ปรับปรุงโครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบภายใน ให้เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่มีตำแหน่งภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ อาทิ ไม่เป็นอธิการบดี ไม่เป็นคณะกรรมการสภา ไม่ใช่คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ โดยให้เป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด เพื่อดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงานของอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้การติดตามประเมินผลเป็นไปอย่างโปร่งใส

5.3 ใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลเพื่อการบริหาร ใช้ฐานข้อมูลที่เปิดกว้างและสามารถเข้าถึงได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใส

5.3.1 การใช้ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามามีส่วนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหาร อาทิ ด้านการบริหารทรัพยากร การบริหารบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดภาระการดำเนินงานลง และการใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดการฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสามารถตรวจสอบได้ง่าย

5.4 ใช้ความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่ (Area Based and Community University) ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มพื้นที่ใกล้เคียง

5.4.1 แลกเปลี่ยนทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล หรือทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่าย (Win-Win)



แผนภาพที่ 29 วงล้อระดับที่ 2 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏการพัฒนาระบบบริหาร

ร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการนำอนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในรูปแบบ วงล้ออนาคตไปใช้ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1. ข้อเสนอแนะระดับสถาบัน

1) ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ร่วมกันหารือเพื่อนำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะของแต่ละสถาบัน โดยคำนึงถึงพื้นที่ และศักยภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือในภูมิภาคให้ชัดเจน

2) ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏในยุคของการเปลี่ยนผ่าน

3) ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นำวงล้ออนาคตไปใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย ระบบและกลไก และแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏในยุคของการเปลี่ยนผ่าน

4) ในการเปลี่ยนผ่าน ประชาคมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นที่จะต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิด (Mindset) ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนผ่าน โดย สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร จะต้องกำหนดนโยบายในการพัฒนากรอบแนวคิดให้แก่ประชาคมอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรต่อไป

5) ในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ จากแผนภาพจะเห็นว่า การเปลี่ยนผ่านในแต่ละด้านนั้น สามารถดำเนินการไปพร้อมๆ กันได้ เนื่องจากการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนทุกพันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกัน จะเห็นได้จากแผนภาพว่า ในแต่ละวงล้อนั้น ยังมีความเชื่อมโยงระหว่างการเปลี่ยนผ่านแต่ละด้านอยู่ด้วย

6) ในการนำวงล้ออนาคตไปใช้ มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่ง จะต้องคำนึงถึงศักยภาพ ความพร้อม และบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และปรับใช้ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้งนี้ ในการนำเอาวงล้ออนาคตไปใช้ ผู้กำกับนโยบายต้องเลือกใช้แนวทางแต่ละแนวทางในวงล้ออนาคตตามความเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ทุกแนวทางในคราวเดียว

2. ข้อเสนอแนะระดับคณะ

- 1) คณะแต่ละคณะกำหนดจุดเน้นที่เชี่ยวชาญ โดยยึดจุดเน้นหลักในระดับสถาบันเป็นแกน แล้วบูรณาการองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาที่เชี่ยวชาญ เข้ากับการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก และพัฒนาระดับคุณภาพของพันธกิจให้ไปในทิศทางเดียวกันกับที่สถาบันกำหนด
- 2) คณะแต่ละคณะ จะต้องร่วมกันสร้างความร่วมมือข้ามศาสตร์สาขา เพื่อบูรณาการองค์ความรู้ ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญของแต่ละคณะร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานตามจุดเน้นหลักของสถาบันเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) คณะแต่ละคณะ จะต้องร่วมกันสร้างเครือข่ายกับ ภาครัฐ เอกชน ผู้ประกอบการ โรงเรียน ท้องถิ่น และปราชญ์ชาวบ้าน ที่มีความเชี่ยวชาญ หรือความสนใจในศาสตร์ สาขา นั้นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเอาองค์ความรู้จากหลากหลายภาคส่วนเข้ามาบูรณาการกับการดำเนินงานตามพันธกิจของคณะ และสถาบันต่อไป
- 4) สร้างฐานข้อมูลท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ และครอบคลุมข้อมูลในมิติต่างๆ เช่น ประชากรศาสตร์ การเมือง วัฒนธรรม การศึกษา และเศรษฐกิจ เพื่อเป็นฐานในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานตามพันธกิจต่อไป ทั้งนี้ ควรเป็นการร่วมมือกันระหว่างคณะ เพื่อจัดทำฐานข้อมูลที่ครอบคลุมในทุกศาสตร์ สาขา โดยอาศัยเครือข่ายของแต่ละคณะในการรวบรวมข้อมูล

3. ข้อเสนอแนะระดับบุคคล

- 1) คณาจารย์และบุคลากร ต้องเปิดใจและเปลี่ยนกรอบแนวคิด ให้มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น มีความพร้อมใจกันในการร่วมมือกันข้ามศาสตร์ สาขา เพื่อบูรณาการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการดำเนินงาน และองค์ความรู้ระหว่างกัน
- 2) คณาจารย์และบุคลากร ร่วมกันหารือเพื่อกำหนดจุดเน้นของแต่ละบุคคลตามความถนัด เช่น การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหาร เพื่อจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับพันธกิจที่จะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อไป
- 3) คณาจารย์และบุคลากร ยึดถือจุดเน้นหลักที่กำหนดโดยสถาบัน และดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวงล้ออนาคต เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ผู้วิจัย นำร่างวงล้ออนาคตและร่างข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 ท่านพิจารณาเพื่อประเมินความเหมาะสม โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมเป็นเครื่องมือ โดยมีผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

ภาคผนวก ค
การรับรองจริยธรรมทางการวิจัย



Office of the Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Subjects:
The Second Allied Academic Group in Social Sciences, Humanities and Fine and Applied Arts
Chamchuri 1 Building, Room 114, Phayathai Road, Wang Mai Sub-district,
Pathum Wan District, Bangkok 10330
Telephone number 0 2218 3210-11 E-mail curec2.ch1@chula.ac.th

COA No. 115/2563

Certificate of Research Approval

Research Project Number 080/63 THE SCENARIO OF TRANSFORMATION IN RAJABHAT
UNIVERSITIES

Principal Researcher Miss Sumoltha Muangsilapasat

Office Faculty of Education, Chulalongkorn University

The Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Subjects: The Second Allied Academic Group in Social Sciences, Humanities and Fine and Applied Arts at Chulalongkorn University, based on Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines and the Principle of the international conference on harmonization – Good clinical practice (ICH-GCP) has approved the execution of the aforementioned research project.

Signature *Theraphan Luangthongkum*
(Emeritus Prof. Theraphan Luangthongkum, PhD.)
Chairman

Signature *Nunghatai Rangponsumrit*
(Asst. Prof. Nunghatai Rangponsumrit, PhD.)
Secretary

Research Project Review Categories: Expedited Review

Date of approval: 14 July 2020

Documents approved by the Committee

1. The research proposal
2. The researcher CV
3. The information sheets for research participants
4. The informed consent forms
5. The questionnaire, guide questions for interview, survey forms and guide questions for focus group



Expiry date: 13 July 2021

Protocol No.	080/63
Date of Approval	14 JUL 2020
Approval Expiry Date	13 JUL 2021

Conditions

1. The researcher has acknowledged that it is unethical if he/she collects information for the research before the application for an ethics review has been approved by the Research Ethics Review Committee.
2. If the certificate of the research project expires, the research execution must come to a halt. If the researcher wishes to reapply for approval, he/she has to submit an application for a new certificate at least one month in advance, together with a research progress report.
3. The researcher must conduct the research strictly in accordance with what is specified in the research project.
4. The researcher must only use documents that provide information for the research sampling population/participants, their letters of consent and the letters inviting them to take part in the research (if any) that have been endorsed with the seal of the Committee.
5. If any seriously untoward incident happens to the place where the research information, which has requested the approval of the Committee, is kept, the researcher must report this to the Committee within five working days.
6. If there is any change in the research procedure, the researcher must submit the change for review by the Committee before he/she can continue with his/her research.
7. For a research project of less than one year the researcher must submit a report of research termination (AF 03-13) and an abstract of the research outcome within thirty days of the research being completed. For a research project which is a thesis, the researcher must submit an abstract of the research outcome within thirty days of the research being completed. This is to be used as evidence of the termination of the project.
8. A research project which has passed the Exemption Review, must observe only the conditions in 1, 6 and 7.



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุดที่ 2
สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
อาคารจามจุรี 1 ชั้น 1 ห้อง 114 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330
โทรศัพท์ : 0 2218 3210-11 E-mail: curec2.ch1@chula.ac.th

COA No. 115/2563

ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 080/63 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยหลัก นางสาวสุมลดา เมืองศิลปศาสตร์

หน่วยงาน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุดที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิจารณาจริยธรรมการวิจัยโดยยึดหลัก ของ Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines และ The international conference on harmonization – Good clinical practice (ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม ธีรพันธ์ เหลืองทองคำ

(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ธีรพันธ์ เหลืองทองคำ)
ประธานคณะกรรมการ

ลงนาม นพ.พ. น.น.น.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หนึ่งหทัย แรงผลสัมฤทธิ์)
กรรมการและเลขานุการ

รูปแบบการพิจารณาทบทวน: แบบลดขั้นตอน

วันที่รับรอง: 14 กรกฎาคม 2563



วันหมดอายุ: 13 กรกฎาคม 2564

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

1. ข้อเสนอโครงการวิจัย
2. ประวัติและผลงานของผู้วิจัย
3. เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มผู้ร่วมการวิจัย
4. หนังสือยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย
5. แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ และแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม

เลขที่โครงการ.....	080/63
วันที่รับรอง.....	14 ก.ค. 2563
วันหมดอายุ.....	13 ก.ค. 2564

เงื่อนไข

1. ผู้วิจัยรับทราบว่าเป็นการผิศจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลหรือข้อมูลที่ได้จากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-13) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักฐานในการปิดโครงการ
8. โครงการวิจัยที่ได้รับการอนุมัติโครงการโดยการพิจารณาทบทวนแบบยกเว้น (Exemption review) ปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้อ 1,6 และ 7 เท่านั้น



Office of the Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Subjects:
The Second Allied Academic Group in Social Sciences, Humanities and Fine and Applied Arts
Chamchuri 1 Building, Room 114, Phayathai Road, Wang Mai Sub-district,
Pathum Wan District, Bangkok 10330
Telephone number 0 2218 3210-11 E-mail curec2.ch1@chula.ac.th

COA No. 158/2563

Certificate of Research Approval

Research Project Number 080/63 THE SCENARIO OF TRANSFORMATION IN RAJABHAT
UNIVERSITIES

Principal Researcher Miss Sumoltha Muangsilapasat

Office Faculty of Education, Chulalongkorn University

The Research Ethics Review Committee for Research Involving Human Subjects: The Second Allied Academic Group in Social Sciences, Humanities and Fine and Applied Arts at Chulalongkorn University, based on Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines and the Principle of the international conference on harmonization – Good clinical practice (ICH-GCP) has approved the execution of the aforementioned research project.

Signature *Theraphan Luangthongkum*

(Emeritus Prof. Theraphan Luangthongkum, PhD.)

Chairman

Signature *Nunghatai Rangponsumrit*

(Asst. Prof. Nunghatai Rangponsumrit, PhD.)

Secretary

Research Project Review Categories: Expedited Review

Date of approval: 6 July 2021

Expiry date: 5 July 2022

Documents approved by the Committee

1. The research proposal
2. The researcher CV
3. The information sheets for research participants
4. The informed consent forms
5. The questionnaire, guide questions for interview, survey forms and guide questions for focus group discussion



Protocol No.	080 / 63
Date of Approval	- 6 JUL 2021
Approval Expiry Date	- 5 JUL 2022

Conditions

1. The researcher has acknowledged that it is unethical if he/she collects information for the research before the application for an ethics review has been approved by the Research Ethics Review Committee.
2. If the certificate of the research project expires, the research execution must come to a halt. If the researcher wishes to reapply for approval, he/she has to submit an application for a new certificate at least one month in advance, together with a research progress report.
3. The researcher must conduct the research strictly in accordance with what is specified in the research project.
4. The researcher must **only** use documents that provide information for the research sampling population/participants, their letters of consent and the letters inviting them to take part in the research (if any) **that have been endorsed with the seal of the Committee.**
5. If any seriously untoward incident happens to the place where the research information, which has requested the approval of the Committee, is kept, the researcher must report this to the Committee within five working days.
6. If there is any change in the research procedure, the researcher must submit the change for review by the Committee before he/she can continue with his/her research.
7. For a research project of less than one year the researcher must submit a report of research termination (AF 03-13) and an abstract of the research outcome within thirty days of the research being completed. For a research project which is a thesis, the researcher must submit an abstract of the research outcome within thirty days of the research being completed. This is to be used as evidence of the termination of the project.
8. A research project which has passed the Exemption Review, must observe only the conditions in 1, 6 and 7.



คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุตที่ 2

สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาคารจามจุรี 1 ชั้น 1 ห้อง 114 ถนนพญาไท แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330

โทรศัพท์ : 0 2218 3210-11 E-mail: curec2.ch1@chula.ac.th

COA No. 158/2564

ใบรับรองโครงการวิจัย

โครงการวิจัยที่ 080/63 อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยหลัก นางสาวสมลดา เมืองศิลปศาสตร์

หน่วยงาน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน กลุ่มสถาบัน ชุตที่ 2 สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิจารณาจริยธรรมการวิจัยโดยยึดหลัก ของ Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines และ The international conference on harmonization – Good clinical practice (ICH-GCP) อนุมัติให้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องดังกล่าวได้

ลงนาม

Dr. Phat Sornboon

(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ธีระพันธ์ เหลืองทองคำ)

ประธานคณะกรรมการ

ลงนาม

Dr. Nongkarn

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.หนึ่งนัย แร่งผลสัมฤทธิ์)

กรรมการและเลขานุการ

รูปแบบการพิจารณาทบทวน: แบบลดขั้นตอน

วันที่รับรอง: 6 กรกฎาคม 2564

วันหมดอายุ: 5 กรกฎาคม 2565

เอกสารที่คณะกรรมการรับรอง

1. ข้อเสนอโครงการวิจัย
2. ประวัติและผลงานของผู้วิจัย
3. เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย
4. หนังสือยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย
5. แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ และแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม



เงื่อนไข

1. ผู้วิจัยรับทราบว่าเป็นการผิดจริยธรรม หากดำเนินการเก็บข้อมูลการวิจัยก่อนได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยฯ
2. หากใบรับรองโครงการวิจัยหมดอายุ การดำเนินการวิจัยต้องยุติ เมื่อต้องการต่ออายุต้องขออนุมัติใหม่ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 1 เดือน พร้อมส่งรายงานความก้าวหน้าการวิจัย
3. ต้องดำเนินการวิจัยตามที่ระบุไว้ในโครงการวิจัยอย่างเคร่งครัด
4. ใช้เอกสารข้อมูลสำหรับกลุ่มตัวอย่าง/ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย ใบยินยอมของกลุ่มตัวอย่างหรือผู้มีส่วนร่วมในการวิจัย และเอกสารเชิญเข้าร่วมวิจัย (ถ้ามี) เฉพาะที่ประทับตราคณะกรรมการเท่านั้น
5. หากเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ร้ายแรงในสถานที่เก็บข้อมูลที่ขออนุมัติจากคณะกรรมการ ต้องรายงานคณะกรรมการภายใน 5 วันทำการ
6. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัย ให้ส่งคณะกรรมการพิจารณารับรองก่อนดำเนินการ
7. โครงการวิจัยไม่เกิน 1 ปี ส่งแบบรายงานสิ้นสุดโครงการวิจัย (AF 03-13) และบทคัดย่อผลการวิจัยภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น สำหรับโครงการวิจัยที่เป็นวิทยานิพนธ์ให้ส่งบทคัดย่อผลการวิจัย ภายใน 30 วัน เมื่อโครงการวิจัยเสร็จสิ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักฐานในการปิดโครงการ
8. โครงการวิจัยที่ได้รับการอนุมัติโครงการโดยการพิจารณาทบทวนแบบกรณียกเว้น (Exemption review) ปฏิบัติตามเงื่อนไข ข้อ 1, 6 และ 7 เท่านั้น

ประวัติผู้เขียน

นางสาวสุมลทา เมืองศิลปศาสตร์ เกิดเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2527 ที่จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจากคณะวิทยาศาสตร์ สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2548 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจาก คณะบริหารธุรกิจ (M.B.A) วิชาเอกการตลาด สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เมื่อปีการศึกษา 2551

เริ่มต้นรับราชการที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ปัจจุบันคือสำนักงาน ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม) เมื่อปี พ.ศ.2554 ตำแหน่งนักวิชาการ ศึกษาปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา และได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System: HiPPS) รุ่นที่ 10 ของ สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เมื่อปี พ.ศ.2557 ปัจจุบันรับราชการที่ สำนักงานปลัดกระทรวงการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กลุ่มติดตามและประเมินผลอุดมศึกษา กองยกระดับคุณภาพ การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาชำนาญการ