

**ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้อง  
กับความต้องการของสังคม**  
**Educational Management Strategies of Rajabhat University  
for the Consistency in Social Requirements**

ธันวดี ดอนวิเศษ 1

Thanwadee Donviset 2

Received  
19/04/2019

Reviewed  
20/04/2018

Revised  
01/05/2019

Accepted  
03/05/2019

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) ศึกษาความต้องการของสังคมต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) นำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 768 คน การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญจำนวน 45 คน และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการผลิตบัณฑิต และด้านบริการวิชาการตามลำดับ

2. ความต้องการของสังคมต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (1) ด้านผลิตบัณฑิต ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและบูรณาการนวัตกรรมในการเรียนการสอน (2) ด้านการวิจัย ได้แก่ การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรท้องถิ่น (3) ด้านการบริการวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาระบบการให้บริการทางวิชาการสู่การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และ (4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ได้แก่ บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ระบบการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย

3. ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ (1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของท้องถิ่น (2) การพัฒนาศักยภาพ

<sup>1</sup> ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การศึกษาและการพัฒนาสังคม) มหาวิทยาลัยบูรพา Email : thanwadee.d@rbru.ac.th

<sup>2</sup> Ph.D. (Education and Social Development), Burapha University

บันทึกสู่สังคมดิจิทัล (3) การบูรณาการบริการวิชาการ การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และ (4) การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

**คำสำคัญ :** ยุทธศาสตร์, การจัดการศึกษา, ความต้องการของสังคม

## **Abstract**

The purposes of this research were to : 1) study educational management conditions of Rajabhat University, 2) study the social requirements towards educational management of Rajabhat University and 3) propose the educational management strategies of Rajabhat University that were consistent with the social requirements. This study utilized a mixed methods research. There were 768 of questionnaire respondents. The in-depth interview was used with 45 key informants. Data analysis were content analysis, proposing strategies and making a draft having it examined by experts in focus group discussion. The results found that :

1. The educational management conditions of Rajabhat University as a whole was at the high-level including arts and culture conservation, graduate production research and community services respectively

2. The social requirements towards the educational management of Rajabhat University : 1) Graduate production including the development of local curriculum and integration of educational 2) Research including the establishment of the research networking between the universities and local organizations 3) Community services including the development of community service system towards local curriculum preparation 4) Arts and culture conservation including the integration of local wisdom into the educational management system of the universities

3. Educational management strategies of Rajabhat university that were consistent with the social requirements consisted of four strategies : (1) the educational management for local stability, (2) the development of graduate ability towards the digital society, (3) the

integration of community services, research and innovation for the improvement of quality of life and (4) the strengthening of educational management efficiency.

**Keywords :** Strategies, Educational Management, Social Requirements

## บทนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีวิวัฒนาการมายาวนาน พัฒนามาจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู วิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏ โดยได้มีการตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2435 ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 โดยกำหนด ภารกิจให้วิทยาลัยครูมีหน้าที่ผลิตครูถึงระดับปริญญาตรี ศึกษา ค้นคว้า วิจัย ฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษา ประจําการ ทำนุบำรุง ส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม และให้บริการวิชาการแก่ชุมชน พ.ศ. 2527 ประกาศใช้พระราชบัญญัติครู (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2527 แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ให้สามารถผลิตบัณฑิตเพิ่มจากสายศึกษาศาสตร์ (ค.บ.) อีก 2 สายคือ สายวิทยาศาสตร์ (วท.บ.) และสายศิลปศาสตร (ศศ.บ.) ปี พ.ศ. 2535 ได้รับพระราชทานนามจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า “สถาบันราชภัฏ” แทนชื่อ “วิทยาลัยครู” และประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบัน ราชภัฏ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้มีการปรับเปลี่ยนจากสถาบันราชภัฏ มาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 ซึ่งมีผลให้ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการดำเนินงานเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขัน

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนทั้งหมด 38 แห่ง โดยตั้งอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยจำแนกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มภาคเหนือมีจำนวน 8 มหาวิทยาลัย 2) กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวน 11 มหาวิทยาลัย 3) กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกมีจำนวน 14 มหาวิทยาลัย 4) กลุ่มภาคตะวันตกและภาคใต้มีจำนวน 5 มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีประวัติความเป็นมา เอกลักษณ์และความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยทุกแห่ง จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่เหมาะสมสอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กร โดยพิจารณาถึง ศักยภาพ จุดแข็ง ทิศทางที่ต้องการขององค์กร รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงในสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมีคุณภาพตอบสนองความต้องการของสังคม และดำเนินการเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดไว้ โดยเฉพาะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศทั้ง 38 แห่งในฐานะที่เป็นสถาบันการผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศที่ให้ความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพ ฝึกทักษะฝีมือแรงงาน สร้างนักคิด นักวิจัยที่ รับผิดชอบต่อสังคมและท้องถิ่นเป็นด้านหลักนั้นจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การศึกษา ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามมาตรฐานด้าน การดำเนินการตามภารกิจสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย มาตรฐานย่อยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการผลิตบัณฑิต 2) ด้านการวิจัย 3) ด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และ 4) ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Ministry of Education, 2009 : 2-3) จากสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนได้ส่งผล กระทบต่อการจัดการศึกษาของประเทศโดยเฉพาะการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เป็นที่คาดการณ์ได้ว่าหากเป็นความร่วมมือทางด้านการศึกษาและแรงงานจะมีการเคลื่อนย้ายของนักเรียน นักศึกษา อาจารย์ ตลอดจนคนทำงานในสาขาอาชีพต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียนเป็นจำนวนมาก ในรายงานสรุปสภาวะการการมีงานทำของบัณฑิต (Office of the Higher Education Commission, 2018) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพการทำงานของผู้สำเร็จการศึกษาในช่วง 5 ปี (2556-2017) มีแนวโน้มของบัณฑิตที่ยังไม่ได้งานทำและไม่ได้ศึกษาต่อสูงขึ้นคิดเป็นร้อยละ 31.15 จากบัณฑิตจบใหม่ทั้งประเทศ ในรายงานสรุปสภาวะการมีงานทำของบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ปีการศึกษา 2558 (Rambhai Barni Rajabhat University, 2015 : 15) มีบัณฑิตที่ทำงานไม่ตรงกับสาขาที่เรียนจบคิดเป็นร้อยละ 48.17 โดยที่คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีบัณฑิตที่ทำงานไม่ตรงสาขามากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 72.27 ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏในฐานะที่เป็นหน่วยงานในการผลิต บัณฑิตเพื่อตอบสนองตลาดแรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งต้องให้ความสำคัญกับอาเซียนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบูรณาการอาเซียนลงไปเป็นหลักสูตรที่มีอยู่โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี ศึกษาหรือการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ด้านอาเซียนศึกษา ก็ตาม (Prueng Kitjaratporn, 2011 : 8)

การเตรียมพร้อมของบัณฑิตในการออกสู่สังคมในมุมมองข้างนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องปรับยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การผลิตบัณฑิต การวิจัยและ การบริหารจัดการนวัตกรรมในรูปแบบใหม่ ๆ ให้มากขึ้นเพื่อรองรับการแข่งขันท่ามกลางความหลากหลาย โดยแนวทางที่สำคัญที่จะสามารถสร้าง ความพร้อมและการอยู่รอดให้กับองค์กรได้ในปัจจุบันและอนาคต คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ต้องผ่านการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างรอบด้านโดยสามารถกำหนดทิศทางและนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Narumol Soonsawad, 2009 : 3)

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า ปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการแข่งขัน คือ การวางแผน ยุทธศาสตร์ที่ดีและสามารถรองรับสถานการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดังที่ Kotler and Murphy (1981 : 470) ได้กล่าวไว้ในบทความเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์สำหรับการศึกษาขั้นสูงว่า แนวคิดและเครื่องมือทางการบริหารที่เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมายของมหาวิทยาลัยในอนาคตได้เป็นอย่างดีอย่างหนึ่งคือ การวางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นกลวิธี ที่เหมาะสมที่สุดในการวางแผนเพื่ออนาคตของมหาวิทยาลัย แนวคิดเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ได้เข้ามามีบทบาทต่อสถาบันอุดมศึกษาเพื่อช่วยทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำรงอยู่และพัฒนาองค์การภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์และการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนมุ่งไปในอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุดโดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนทุกมิติขององค์การรวมทั้งมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จในการดำเนินงานในองค์กรที่ซับซ้อนหรือองค์กรที่ได้รับผลกระทบการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสังคม การขยายตัวอย่างรวดเร็วทางเทคนิค วิทยาการต่าง ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องหาวิธีการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ซึ่งเครื่องมือการจัดการในองค์กร ภาครัฐพบว่า สถานภาพการใช้เครื่องมือการจัดการในภาครัฐที่ได้รับความนิยมสูงสุดอันดับหนึ่งคือ การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยระดับโลกก็พบว่าเครื่องมืออันดับหนึ่งที่ได้รับการนิยมนอกจากผู้บริหารทั่วโลกก็คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เช่นเดียวกัน (Tippawan Lorsuwannarat, 2008 : 2)

จากความเป็นมาและสภาพปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษายุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความสามารถในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพศักยภาพ และสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏต่อไปในอนาคต

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาความต้องการของสังคมต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

## ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ข้อมูลทั่วไปที่ได้จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยจะนำมาสังเคราะห์ประกอบการศึกษาในการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งศึกษาความต้องการของสังคมต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

1. เครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังต่อไปนี้

- 1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบ Rating Scale

- 1.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีจุดสนใจอยู่แล้วจึงพยายามหาคำสนใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เข้าสู่จุดที่สนใจ และยังใช้การทะลอมกล่อมเกล่า (Probe) เพื่อล้วงเอาส่วนลึกของความคิด ความจริงจากผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ได้มากที่สุด (Supang Chantavanich. 2012 : 76)

- 1.3 การศึกษาทบทวนเอกสารและบันทึก (Document Research) โดยการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายและประเด็นการวิจัยที่ต้องการ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับนักศึกษาภาคปกติ อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 768 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

2.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) ดำเนินการรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้นำท้องถิ่น หน่วยผู้ให้บริการผู้ประกอบการภาคเอกชนและภาครัฐ นักเรียนที่กำลังศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 พระภิกษุสงฆ์ และผู้ปกครอง เกี่ยวกับประเด็นความต้องการของสังคมต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ หรือข้อสรุปจากปรากฏการณ์จริงตามความต้องการของตนเองได้

2.3 การสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับบุคคลผู้รู้หรือผู้เกี่ยวข้องที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่ผู้วิจัยศึกษา เพื่อจะได้ร่วมกันเจาะลึกรายละเอียด จำนวน 10 – 20 คน (Yos Borisutdhi, 2015 : 354) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวแทนผู้ให้ข้อมูล มาร่วมพูดคุย แลกเปลี่ยน และอภิปรายเฉพาะประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. การวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถาม วิเคราะห์ผลข้อมูลตามลำดับขั้นตอน กำหนดค่าของคะแนนแต่ละข้อ แบ่งออกเป็นระดับตามแบบของ Likert จากนั้นนำข้อมูลมาแปลความหมายของคะแนน ตามเกณฑ์ของ John W. Best (1970 : 247) เพื่อวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (Supang Chantavanich, 2012 : 144) ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูล ในประเด็นความต้องการของสังคมต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หลังจากนั้นนำข้อมูลทุกตอนมาวิเคราะห์เนื้อหา เปรียบเทียบ จัดหมวดหมู่ จำแนกประเภทข้อมูลทุกประเด็น แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างในเชิงคุณภาพหรือคุณสมบัติของข้อมูล เพื่อหาข้อสรุปที่ได้จากการตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

**การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล** มีขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ดังนี้

1. หลังจากสัมภาษณ์เชิงลึก นำแถบเสียงที่บันทึกมาถอดความและตรวจสอบความถูกต้องของข้อความ แถบเสียงที่บันทึกผู้ให้ข้อมูลแต่ละบุคคลจะต้องฟังซ้ำ

2. การถอดแถบเสียง ถ้าพบประเด็นไม่ชัดเจนต้องการทราบข้อมูลเพิ่มเติม ผู้วิจัยทำเครื่องหมายไว้และนำกลับไปถามผู้ให้ข้อมูลใหม่ การติดต่อทางโทรศัพท์ เขียนข้อสรุปจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นรายบุคคล

3. เก็บข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลอิ่มตัว (Saturate) คือ ไม่มีข้อมูลแปลกใหม่เพิ่มเติม หยุดสัมภาษณ์และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) (Supang Chantavanich, 2012 : 129) เพื่อพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูล ตรวจสอบจากแหล่ง เวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล เป็นการใช่วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูลได้เป็นอย่างดี

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านบริการวิชาการ

2. ผลการศึกษาความต้องการของสังคมต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ วิเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

2.1 ด้านผลิตการบัณฑิต ประกอบด้วย ความต้องการเกี่ยวกับการผลิตบัณฑิต 7 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและบูรณาการนวัตกรรมการเรียนการสอน 2) การส่งเสริมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศสำหรับนักศึกษา 4) การส่งเสริมทักษะด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศแก่นักศึกษา 5) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมองค์กรแก่นักศึกษา 6) การพัฒนานักศึกษาให้เกิดทักษะด้านความรู้ และความชำนาญในศาสตร์วิชาชีพ และ 7) การสร้างความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานผู้ใช้บัณฑิต

2.2 ด้านการวิจัย ประกอบด้วย ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรท้องถิ่น 2) การพัฒนางานวิจัยสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น (อย่างยั่งยืน) 3) การพัฒนางานวิจัยท้องถิ่นสู่การสร้างนวัตกรรมชุมชน 4) การพัฒนาฐานข้อมูลให้สะดวกต่อการสืบค้นและการเข้าถึงแหล่งข้อมูล และ 5) การสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหาในท้องถิ่น

2.3 ด้านการบริการทางวิชาการ ประกอบด้วย ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการบริการวิชาการ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการให้บริการทางวิชาการสู่การจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น 2) การพัฒนาเครือข่ายการทำงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับองค์กรท้องถิ่น 3) การพัฒนารูปแบบกิจกรรมบริการทางวิชาการที่หลากหลายและตรงตามความต้องการของชุมชน และ 4) การพัฒนาศักยภาพชุมชนให้มั่นคงอย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 3 ประเด็น ได้แก่ 1) บูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ระบบการจัดการเรียนการสอนของ



มหาวิทยาลัย 2) การสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย และ 3) การส่งเสริมกิจกรรมจิตสาธารณะสำหรับนักศึกษา

### 3. ผลการนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม สรุปได้ 4 ยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของท้องถิ่น

1) การบูรณาการภูมิปัญญาชาวบ้านสู่หลักสูตรท้องถิ่น แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้สำนักศิลปวัฒนธรรม กองบริการการศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยราชภัฏสืบค้นเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ วิถีชีวิต วัฒนธรรมและประเพณีในท้องถิ่น และ (2) การกำหนดรายวิชาท้องถิ่นและบรรจุลงในแผนการเรียนของนักศึกษาทุกหลักสูตรได้เรียนรู้

2) การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้เพื่อชุมชน แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้มีศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการเกษตร (2) การพัฒนาปรับปรุงห้องสมุดให้มีความทันสมัย และ (3) การพัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของท้องถิ่น

3) การบูรณาการการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อท้องถิ่น แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกภาคส่วนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาร่วมกัน และ (2) การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ประกอบการหอพักสำหรับนักศึกษาในการเฝ้าระวังและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับนักศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบัณฑิตสู่สังคมดิจิทัล

1) การพัฒนานักศึกษาสู่บัณฑิตคุณภาพของสังคม แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) ผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และ (2) ครูผู้สอนจะต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำ กระตุ้นให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านกิจกรรมหรือโครงการที่ช่วยพัฒนาและส่งเสริมให้นักศึกษาได้เรียนรู้การทำงานเป็นกลุ่ม มีการสื่อสารทางด้านภาษา การแก้ไขปัญหา การคิดวิเคราะห์ และการวางแผนการทำงานร่วมกัน

2) การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและจิตอาสาสำหรับนักศึกษา แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้อาจารย์ในแต่ละหลักสูตรปลูกฝังคุณธรรมขั้นพื้นฐานให้กับนักศึกษา และ (2) สโมสรนักศึกษา กองพัฒนานักศึกษาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาทุกส่วนงานจะต้องจัดกิจกรรมเพื่อสอดแทรกกิจกรรมจิตอาสาหรือจิตสำนึกต่อส่วนรวม

3) การพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศสำหรับนักศึกษา แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) ผู้บริหาร อาจารย์และสถาบันภาษาของมหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาให้นักศึกษาทั้งในห้องเรียนและกิจกรรมเสริมหลักสูตร และ (2) การสนับสนุนให้มีโครงการนักศึกษาแลกเปลี่ยนระหว่างมหาวิทยาลัยวิทยาลัยราชภัฏกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ เพื่อให้นักศึกษาได้พัฒนาและเกิดความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาต่างประเทศ

4) การบูรณาการการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) อาจารย์ผู้สอนจะต้องส่งเสริมให้นักศึกษาได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานจริง และ (2) อาจารย์ผู้สอนจะต้องเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษา

5) การส่งเสริมให้นักศึกษาเป็นผู้ประกอบการระหว่างการศึกษา แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนผู้ประกอบการหรือหน่วยงานผู้ให้บริการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนร่วมกับสหกิจศึกษาของมหาวิทยาลัย และ (2) การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการที่มีความชำนาญแต่ละวิชาชีพร่วมทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นหน่วยงานสำหรับฝึกประสบการณ์ตรงให้กับนักศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การบูรณาการบริการวิชาการ การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

1) การส่งเสริมงานบริการวิชาการและการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้สำนักบริการวิชาการ ดำเนินการสำรวจความต้องการในการจัดบริการวิชาการสำหรับชุมชน จะต้องทำให้ประชาชนในท้องถิ่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในชีวิตประจำวัน และ (2) การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม จะต้องสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ เป็นหลักสูตรที่รองรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น หลักสูตรการจัดการท่องเที่ยวชุมชน หลักสูตรการประกอบอาชีพทางเกษตร หลักสูตรภาษาต่างประเทศเพื่อการท่องเที่ยว หลักสูตรการใช้เทคโนโลยีเพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว

2) การจัดทำฐานข้อมูล เพื่อสืบทอดและเผยแพร่วัฒนธรรมของชุมชน แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องประวัติ ความเป็นมา วิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณี เศรษฐกิจและสังคม และ (2) การสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยในเรื่องภูมิปัญญาของกลุ่มชาติพันธุ์ในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดทำเป็นองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ถ่ายทอดไปสู่สังคมภายนอกและคนในท้องถิ่น

3) การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชน แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้สำนักศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นร่วมกับหน่วยงานในท้องถิ่นในการพัฒนาชุมชนในท้องถิ่นให้เป็นแหล่งท่องเที่ยว (2) การสนับสนุนให้ท้องถิ่นนำความรู้เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาชุมชนร่วมกันระหว่างหน่วยงาน และ (3) การสนับสนุนให้ใช้กระบวนการวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเข้ามาเกี่ยวข้อง นำไปสู่การทำงานร่วมกันระหว่างคณาจารย์และชาวบ้านในชุมชน

4) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือด้านการวิจัย แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้สถาบันวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยมีกลไกในการสร้างความร่วมมือด้านการวิจัยร่วมกับหน่วยงานภายนอกทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศชาติพัฒนาองค์ความรู้ด้านการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน (2) การสนับสนุนการวิจัยให้กับนักศึกษาและอาจารย์ในการสร้างสรรค์งานวิจัยจากศาสตร์สาขาวิชาที่ตนเองมีความถนัดลงสู่ท้องถิ่น และ (3) การส่งเสริมให้อาจารย์ทำวิจัยเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาเฉพาะท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

1) การเสริมสร้างธรรมาภิบาลสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัย แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยความยุติธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และ (2) การกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานของทุกภาคส่วนในมหาวิทยาลัย และมีแนวการปฏิบัติที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบการทำงานของทุกคนได้

2) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแบบองค์รวม แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การส่งเสริมให้บุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย พนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายสนับสนุนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองตามความถนัดทางวิชาชีพ และ (2) การสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการเข้ารับการอบรม สัมมนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนาทางด้านวิชาการ ด้านสังคม และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนได้

3) การส่งเสริมให้มีจิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อม แนวทางดำเนินการ ได้แก่ (1) การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัย ได้มีส่วนร่วมต่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย และ (2) การส่งเสริมให้มีกิจกรรมหรือโครงการจิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อมในมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างต่อเนื่องและมีการประเมินผลโครงการทุกครั้ง

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ดำเนินการภายใต้ปรัชญาที่กล่าวถึง “การเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” ซึ่งได้เปิดโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่ท้องถิ่นในการสร้างประโยชน์ให้กับประชาชน ในท้องถิ่นทางด้านการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ คุณธรรม และคุณภาพที่ สอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ ซึ่งมีความสอดคล้องกับพันธกิจหลักตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ (Ministry of Education. 2006 : 5) และพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ (Rajabhat University Act 2547 : 2-3) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครูวิทยาลัยครู และสถาบันราชภัฏ เมื่อมี พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ประกาศใช้บังคับ ทำให้สถาบันราชภัฏทุกแห่งมีสภาพ เป็นมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างการทำงานของมหาวิทยาลัย อีกทั้งสภาพของสังคม สภาพการจัดการศึกษาในปัจจุบันมี การเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมากเนื่องจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรมก่อให้เกิดการแข่งขันทางการศึกษาและความคาดหวังของคน ในสังคมที่มีต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งได้ชื่อว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มี ประเด็นสำคัญจากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ได้แสดงความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการศึกษา พบว่า ด้านการ ผลิตบัณฑิต มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ สภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีหลักสูตรใน การเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น สอดคล้องกับ Pikul Bhoomkokrak (2007) ศึกษารูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏภายใต้พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พบว่า หลักสูตรการเรียนการสอนจะต้องตอบสนองให้ผู้เรียนในท้องถิ่น และการพัฒนาหลักสูตรจะต้องตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคตด้วย ทั้งนี้เพราะ มหาวิทยาลัยราชภัฏในแต่ละแห่งได้มีการพัฒนาและสร้างหลักสูตรขึ้นมาเพื่อรองรับแรงงาน อุตสาหกรรมเป็นหลักทำให้เกิดสภาพของแรงงานที่เกินความต้องการจำเป็น และมีบัณฑิตส่วนหนึ่งตก งาน ทั้งนี้เนื่องจากหลักสูตรที่เรียนไม่สอดคล้องกับความต้องการของแรงงานในท้องถิ่น ส่งผลให้เกิด ปัญหาเรื่องการว่างงาน สอดคล้องกับ Tortrakool Ubolwatra (2007) ศึกษายุทธศาสตร์ของ สถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเรียนใน สถาบันอุดมศึกษาของนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มากที่สุด คือ โอกาสการมีงานทำหลังจาก

สำเร็จการศึกษา ดังนั้นสิ่งที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องให้ความสำคัญต่อสภาพการจัดการศึกษาลำดับต้น ๆ ก็คือหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับความต้องการทั้งของผู้เรียนและตลาดแรงงานด้วย นอกจากนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นคือ การส่งเสริมและสืบสานตามแนวทางของศาสตร์พระราชหรือโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินของในหลวงรัชกาลที่ 9 พบว่า ในปีที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชภัฏให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมกิจกรรมตามแนวพระราชดำรินของในหลวงรัชกาลที่ 9 สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) (Office of the National Economic and Social Development Board, Office of the Prime Minister, 2016 : 1-12) ซึ่งกล่าวถึงหลักการในการพัฒนาประเทศสำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยการยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาที่ยั่งยืน และคนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนา อาจเนื่องมาจากสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยได้มุ่งเน้นและพัฒนาให้นักศึกษามีคุณลักษณะของความเป็นไทย มีระเบียบวินัย มีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความสามารถในการปรับตัว เท้าทันสถานการณ์ มีความรับผิดชอบและทำประโยชน์ต่อส่วนรวม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในขณะที่กำลังศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และเมื่อสำเร็จการศึกษากลับไปแล้วก็ย่อมเป็นที่พึงปรารถนาของสังคมด้วย

2. ผลการศึกษาความต้องการของสังคมต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้ การพัฒนานักศึกษาให้เกิดทักษะด้านความรู้ และความชำนาญในศาสตร์วิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ค่านิยมของประชาชนในสังคมที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะต้องปรับเปลี่ยนตามความต้องการของสังคมในยุคปัจจุบันที่ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับการพัฒนาประเทศชาติเกิดการพัฒนาด้าน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระราชโบายของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร (Office of the President of Rajabhat University, 2017) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการศึกษา ด้วยการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้บัณฑิตเป็นคนดีมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ และสอดคล้องกับแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี (Office of the Higher Education Commission, 2017) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนา นักศึกษา ด้วยการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพของตนเอง ตลอดจนการส่งเสริมให้เป็นผู้ประกอบการและผู้สร้างงานด้วยตนเอง อาจเนื่องมาจากสภาพของสังคม เศรษฐกิจและ วัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้สังคมมีความต้องการต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏว่า จะต้องมีความสามารถในการพัฒนานักศึกษาให้มีความรู้เชิงวิชาการและการปฏิบัติที่เชี่ยวชาญในสาขาที่

นักศึกษาเลือกเรียน เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็สามารถนำความรู้จากการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ และการมีความชำนาญในสายวิชาชีพ ก็เป็นการสะท้อนถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยด้วยว่าได้จัดการศึกษาให้กับบัณฑิตได้มีคุณลักษณะตรงตามกับที่สังคมต้องการและยอมรับได้ การจัดการศึกษาตามความต้องการของสังคมอีกประการคือ การสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย สอดคล้องกับParisha Marie Cain (2011) ศึกษาเรื่องอนาคตภาพที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในทศวรรษหน้า พบว่า ด้านการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรมจะต้องร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาครัฐอื่นทั้งในชุมชนและระดับชาติ เพื่อพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรม เพื่อให้เป็นที่รู้จักของประชาชนทั่วไป ทั้งนี้เพราะคนในสังคมมีความเห็นตรงกันว่าปัจจุบันนี้การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีกลไกการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกค่อนข้างน้อย ส่งผลให้ในท้องถิ่นมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมที่ซ้ำซ้อนกัน และเป็นลักษณะการดำเนินงานที่ต่างฝ่ายต่างทำ ทั้งที่เป็นการดำเนินงานเรื่องเดียวกัน ท้องถิ่นเดียวกัน ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยได้มีกระบวนการเสริมสร้างความร่วมมือกับท้องถิ่นในการสืบสาน อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมก็จะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทำให้กิจกรรมทางวัฒนธรรมดำรงอยู่ได้ด้วยความร่วมมือของคนในท้องถิ่นนั้น

3. ผลการศึกษายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้ 4 ยุทธศาสตร์ มีประเด็นข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของท้องถิ่น ประกอบด้วย 1) การบูรณาการภูมิปัญญาชาวบ้านสู่หลักสูตรท้องถิ่น 2) การบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้เพื่อชุมชน และ 3) การบูรณาการการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับสภาพบริบทของท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับท้องถิ่น ตรงกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2547 : 2-3) ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีการกำหนัดจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างท้องถิ่นให้ได้รับการพัฒนาและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาส่งเสริมให้เกิดความรักและหวงแหนในวัฒนธรรมของตนเอง เป็นการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบัณฑิตสู่สังคมดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การพัฒนานักศึกษาสู่บัณฑิตคุณภาพของสังคม 2) การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและจิตอาสาสำหรับนักศึกษา 3) การพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศสำหรับนักศึกษา 4) การบูรณาการการเรียนการสอนด้วย

เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม และ 5) การส่งเสริมให้นักศึกษาเป็นผู้ประกอบการระหว่างการศึกษา ทั้งนี้เพราะสภาพสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมในสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้ตลาดแรงงานมีความต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญมีความชำนาญตามสายวิชาชีพ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรให้เจริญรุ่งเรือง ดังนั้นการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Somjintana Jirayukul (2011) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ พบว่า ยุทธศาสตร์ที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือ ยุทธศาสตร์การยกระดับความเข้มแข็งของเครือข่ายความร่วมมือในท้องถิ่นเพื่อการผลิตบัณฑิตป้อนระบบเศรษฐกิจชุมชน โดยการบูรณาการการผลิตบัณฑิตโดยภาคีเครือข่ายความร่วมมือ ในการผลิตบัณฑิตที่ตรงและมีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศชาติให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การบูรณาการบริการวิชาการ การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมงานบริการวิชาการและการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน 2) การจัดทำฐานข้อมูล เพื่อสืบทอดและเผยแพร่วัฒนธรรมของชุมชน 3) การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชน และ 4) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือด้านการวิจัย ทั้งนี้เพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับท้องถิ่นมากที่สุด อีกทั้งมีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและประชาชนในท้องถิ่นในการนำความรู้ วิชาการ งานวิจัย และนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ทันสมัยไปประยุกต์และปรับเหมาะสมกับวิถีชีวิตของตนเอง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร (Office of the President of Rajabhat University, 2017) กล่าวถึงในพันธกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องดำเนินการคือ การให้บริการวิชาการ ถ่ายทอดเทคโนโลยี น้อมนำแนวพระราชดำริและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเกิดการบูรณาการทั้งการทำงานร่วมกับท้องถิ่นและการให้บริการความรู้กับท้องถิ่นควบคู่กันด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างธรรมาภิบาลสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัย 2) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรแบบองค์รวม และ 3) การส่งเสริมให้มีจิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการการศึกษาเป็นงานที่สำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง เกิดการพัฒนา นักศึกษาที่รอบด้าน ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏควรมีแนวทางในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้และใส่ใจสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 3 (พ.ศ.

2560 - 2575) Office of the Higher Education Commission (2017) กล่าวถึง ประเด็นสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระบบอุดมศึกษาไทยในปี 2574 University 4.0 ที่ต้องการให้สถาบันอุดมศึกษาได้มีการบริหารจัดการที่ดีในระบบอุดมศึกษา (Higher Education Good Governance) โดยการพัฒนาผู้บริหาร สถานสถาบันการศึกษาให้มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการในสถานศึกษาและใส่ใจในสิ่งแวดล้อมของสถาบันการศึกษาด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลจากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะการส่งเสริมและสืบสานตามแนวทางของศาสตร์พระราชาหรือโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริของในหลวงรัชกาลที่ 9 สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏได้นำนานแนวทางของในหลวงรัชกาลที่ 9 บูรณาการสู่การจัดการศึกษาทั้งในรูปของการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่าง ๆ ดังนั้นคณะผู้บริหารในทุกระดับที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญและเพิ่มการดำเนินการเกี่ยวกับด้านนี้อย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

2. ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกส่วนใหญ่ต้องการให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการบูรณาการการจัดการศึกษากับองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนการเสริมสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและมั่นคงต่อการพัฒนาท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่พึงของชุมชนอย่างแท้จริง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏในสังคมดิจิทัล ผลที่ได้จะเป็นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจวัฒนธรรมและเทคโนโลยี

2. การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการศึกษาแบบบูรณาการทางการเรียนรู้ของนักศึกษาและการทำงาน เพื่อส่งเสริมคุณภาพบัณฑิตใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏให้มีความรู้ความสามารถ เป็นการพัฒนาการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมคุณภาพบัณฑิตของประเทศในอนาคตต่อไป



## เอกสารอ้างอิง

- John W. Best. (1970). *Research in Education*. Boston MA. : Allyn and Bacon.
- Kotler, P., & Murphy : E. (1981). *Strategic Planning for Higher Education*. Journal of Higher Education, 52 (5), 470–489. [In Thai].
- Ministry of Education (2006). Announcement of the Ministry of Education Higher Education Standards 2006. Government Gazette. Book 123, Chapter 105d. Page 5-7. [In Thai].
- Ministry of Education (2009). *Announcement of the Ministry of Education on the National Qualifications Standards for Higher Education 2009*. Bangkok : Ministry of Education. [In Thai].
- Narumol Soonsawad. (2009). Strategic management for competitive advantage. Bangkok : Wanthip. [In Thai].
- Office for National Education Standards and Quality Assessment. (2007). *Annual Performance Evaluation Report 2007*. Bangkok : Office for National Education Standards and Quality Assessment. [In Thai].
- Office of the Higher Education Commission. (2017). *Draft of Long-Term Higher Education Plan for 15 Years, Issue 3. (2017-2032)*. [Online] [http :  
//www.ubu.ac.th/web/files\\_up/03f2017040916420783.pdf](http://www.ubu.ac.th/web/files_up/03f2017040916420783.pdf). [25 July 2017]. [In Thai].
- Office of the Higher Education Commission. (2018). *Graduate Employment Status System*. [Online] [http : //www.employ.mua.go.th](http://www.employ.mua.go.th). [20 February 2018]. [In Thai].
- Office of the Higher Education Commission. (2018). *Number of students and professors in Thai higher education institutions*. [Online] [http :  
//www.info.mua.go.th/information/show\\_all\\_statdata\\_table.php](http://www.info.mua.go.th/information/show_all_statdata_table.php). [23 February 2018]. [In Thai].
- Office of the National Economic and Social Development Board, Office of the Prime Minister. (2016). *The 12<sup>th</sup> National Economic and Social Development Plan (2017 - 2021)*. [Online] [http : //www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422). [12 July 2017]. [In Thai].

- Office of the President of Rajabhat University. (2017). New Strategies of Rajabhat University for Local Development in accordance with the 20-Year Royal Plan (2017 - 2036). Bangkok : Chandrakasem Rajabhat University. [In Thai].
- Parisha Marie Cain (2011). The possible scenario of Kalasin Rajabhat University in becoming the university for local development next decade. Doctor of Educational Thesis (Educational Administration) : Maha Sarakham Rajabhat University. [In Thai].
- Pikul Bhoomkokrak. (2007). Model of Rajabhat University Management *under the Rajabhat University Act 2004*. Doctor of Education Thesis (Educational Administration) Burapha University. [In Thai].
- Prueng Kitjaratporn. (2011). *Study of the readiness of Rajabhat University to enter the ASEAN Community 2015*. Phranakhon Rajabhat University. [In Thai].
- Rajabhat University Act 2004. (2004,1 June). Government Gazette. Book 121 Special episode 23 A. Pages 10-20. [In Thai].
- Rambhai Barni Rajabhat University. (2015). *Summary of the employment situation of Rambhai Rajabhat University graduates, academic year 2015*. Research Report, Research and Development Institute, Rambhai Rani Rajabhat University. [In Thai].
- Somjintana Jirayukul. (2011). Proposed educational provision strategies for Rajabhat Universities to enhance community's economic strengths. Doctor of Educational Thesis (Educational development), Faculty of Education, Chulalongkorn University. [In Thai].
- Supang Chantavanich. (2012). *Qualitative research methodology*. 20<sup>th</sup> edition. Bangkok : Dan Sutha Printing. [In Thai].
- Tippawan Lorsuwannarat. (2008). "The high performance organization and social responsibility". *Journal of Public and Private Management*, 15 (2), p. 11-36. [In Thai].
- Tortrakool Ubolwattra. (2007). Proposed strategies for Thai higher education institutions in the context of free trade agreement. Doctor of Educational Thesis (Educational development), Faculty of Education, Chulalongkorn University. [In Thai].
- Yos Borisutdhi. (2015). *Community Study : Research Base Concepts and Scientific Process*. Khon Kaen : Khon Kaen University. [In Thai].