



“แนวโน้มนโยบายศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า”

โดย
อติชา รูปสังข์

สนับสนุนงบประมาณโดย
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ประจำปีงบประมาณ 2561

STRATEGIC DEVELOPMENT TRENDS OF RAJAMANGALA
UNIVERSITY OF TECHNOLOGY RATTANAKOSIN
IN THE NEXT DECADE

By
ALISA ROOPSANG

Granted by
Rajamangala University of Technology Rattanakosin
Fiscal year 2018

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตาอย่างยิ่งจากนางพันธิตรา จตุรภัทรนนท์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ผู้ซึ่งให้ความรู้ ข้อคิด ข้อเสนอแนะ คำปรึกษา พร้อมทั้งตรวจและแก้ไขข้อบกพร่องจนงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีจนเสร็จสมบูรณ์ได้ จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับความเมตตาอย่างสูงยิ่ง จากผู้เชี่ยวชาญดังรายนามในภาคผนวก ซึ่งผู้วิจัยได้เรียนรู้ประสบการณ์จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นความประทับใจและความภูมิใจอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่สนับสนุนทุนวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สถาบันวิจัยและพัฒนาทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในการใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

อลิษา รูปสังข์

มีนาคม 2562

บทคัดย่อ

รหัสโครงการ : R2R-05/2561

ชื่อโครงการ : แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ชื่อนักวิจัย : นางสาวอลิษา รูปสังข์

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการศึกษาเอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาประเด็นยุทธศาสตร์ และส่วนที่สองเป็นการศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยด้วยวิธีวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ที่สำคัญในอีก 10 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 1) การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร คือ การกำหนดนโยบายต้องมีความสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย ชุมชน สถานประกอบการ และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัย เชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นโยบายต้องมาจากการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วน มีการถ่ายทอดเป้าหมายผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนมองภาพเป็นภาพเดียวกัน และต้องมีการทบทวนผลการดำเนินงานด้วยระบบติดตามและตรวจสอบที่ได้มาตรฐาน 2) การผลิตและพัฒนาบัณฑิตแบบองค์รวม ต้องผลิตบัณฑิตให้เป็นคนเก่งและคนดี มีทั้งทักษะวิชาชีพและทักษะชีวิตควบคู่กัน เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน เน้นผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่เป็นนักปฏิบัติจริง ๆ สอดแทรกทักษะทางด้านภาษาและด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ 3) การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน หลักสูตรควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัย และผลิตหลักสูตรที่มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรระยะสั้นที่ต้องการใบรับรองวิชาชีพ หลักสูตรนานาชาติ และทุกหลักสูตรต้องมีเป้าหมายชัดเจนเพื่อสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ 4) การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ เน้นการวิจัยเพื่อการพัฒนา ต่อยอด สร้างนวัตกรรม สร้างความเข้มแข็ง พัฒนาอุตสาหกรรม สร้างรายได้ และเน้นสร้างงานสร้างสรรค์เพื่อแข่งขันเพราะงานสร้างสรรค์เป็นงานเฉพาะบุคคล ลอกเลียนแบบได้ยาก 5) การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ต้องกำหนดกรอบและแนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย และบุคลากรจะต้องพัฒนาตัวเองให้มีจุดเด่นสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ 6) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

ประกอบด้วย เครือข่ายการพัฒนามหาวิทยาลัย เครือข่ายการพัฒนาบุคลากร เครือข่ายการพัฒนานักศึกษา เครือข่ายการพัฒนาหลักสูตร และเครือข่ายในสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ และ 7) การบริหารจัดการองค์กรที่ดี ต้องมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลทั้งเชิงนโยบาย การปฏิบัติงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : แนวโน้ม ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย

E-mail Address : alisa.roo@rmutr.ac.th

ระยะเวลาโครงการ : ตุลาคม 2560 – มีนาคม 2562

Abstract

Code of project : R2R-05/2561

Project name : Strategic Development Trends of Rajamangala University
of Technology Rattanakosin in the Next Decade.

Researcher name : Miss. Alisa Roopsang

The purpose of this research was to study the trends of strategic development of Rajamangala University of Technology Rattanakosin in the next decade. The study divided the research into two parts : The first part was contextual study and research documents. The second part was to study the possibility of the trends of the strategic development by using Futures Research method with Ethnographic Delphi Futures Research technique.

The research findings show that the trends of strategic development of Rajamangala University of Technology Rattanakosin for the next 10 years include 1) policy formulation, goal setting and organizational supervision. The policy formulation must take the university's context, community and establishment into consideration, correspond with the needs of its personnel and connect with related organizations. The policy formulation must involve every stakeholder and must be able to translate into goals through various channels to allow everyone to see the same big picture. Also, there needs to be a performance evaluation by using a standard supervising and monitoring process 2) the holistic student development and production. The university must produce graduates to be well-rounded and moral having both professional and life skills in order to be needed by the labor market. The students must be produced to be competitive practitioners equipped with skills in language and innovative technology 3) Curriculum development. The curriculum must be developed by all university stakeholders. Also, it should be diverse enough to meet the need of the learners e.g. a course for elders, short certificate career course or an international one. Every curriculum must have a clear goal to produce practical graduates 4) Research development and creativity. The research should be focused on development for innovation, industry and

income generation. Also, there should be a focus on creativity because creative work is individualized and , therefore, difficult to copy 5) Faculty and staff development. There should be a framework and guideline for human resource development both for a short term and long term to be connected with the university' s strategic development plan. That is, all personnel must develop themselves to be multi-tasking 6) Establishing academic networks consists of university development network, personnel development network, student development network, curriculum development network and cooperation networks with domestic and international universities. 7) Good governance requires effective policy, policy implementation and being good example for the society, The management should employ information technology to achieve maximum effectiveness.

Keywords: Trends, Strategic, University

E-mail Address : alias.roo@rmutr.ac.th

Period of project : October 2017 – March 2019

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
คำถามการวิจัย / สมมติฐานการวิจัย	2
ขอบเขตการวิจัย	2
นิยามศัพท์	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	4
ตอนที่ 1 การวิจัยอนาคต	5
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา	13
ตอนที่ 3 แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนามหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า	23
ตอนที่ 4 บริบททั่วไปและการบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	82
ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย	91
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	93
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	93
วิธีการดำเนินการวิจัย	94

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
บทที่ 4	ผลการวิจัย/ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	101
	ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า จากการสัมภาษณ์	101
	ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มที่เป็นไปได้ในการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	123
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	146
	1. สรุปผลการวิจัย	146
	2. การอภิปรายผล	155
	3. ข้อเสนอแนะ	เลขหน้า
บรรณานุกรม		เลขหน้า
ภาคผนวก ก	ชื่อภาคผนวก (ถ้ามีภาคผนวกเดียว ไม่ต้องใส่ ก., ข.)	เลขหน้า
ภาคผนวก ข	ชื่อภาคผนวก	เลขหน้า
ประวัติผู้วิจัย		เลขหน้า

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แสดงจุดร่วมและจุดต่างของวิธีการศึกษาอนาคตแต่ละวิธี	8
2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน	12
3 การวิเคราะห์ประเด็นแนวคิด ทิศทาง และนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย ในอนาคต	38
4 การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต	76
5 แสดงระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	99
6 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยใน ทศวรรษหน้าด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กรที่ดี	113
7 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยใน ทศวรรษหน้าด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม	115
8 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยใน ทศวรรษหน้าด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน	116
9 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยใน ทศวรรษหน้าด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์	117
10 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยใน ทศวรรษหน้าด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา	119
11 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยใน ทศวรรษหน้าด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ	120
12 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยใน ทศวรรษหน้าด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี	121
13 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กรที่ดี	124
14 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม	129
15 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน	132

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่

- | | | |
|----|---|-----|
| 16 | แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ | 135 |
| 17 | แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา | 139 |
| 18 | แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ | 142 |
| 19 | แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี | 144 |
| 20 | สรุปแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
ที่เลือกนำไปใช้ | 154 |

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	85
2	ดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัย	85
3	สีประจำมหาวิทยาลัย	85
4	กรอบแนวคิดการวิจัยแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า	92
5	ขั้นตอนการวิจัยแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า	94

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นกระแสหลักที่ทำให้ระบบราชการไทย จำเป็นต้องมีการปฏิรูป หากระบบราชการซึ่งเป็นกลไกบริหารที่สำคัญของประเทศ ไม่มีการปรับตัว ย่อมทำให้ประเทศล้าหลัง ก้าวไม่ทันประเทศในภูมิภาคเดียวกัน และประเทศอื่น ๆ ในโลก ซึ่งจะก่อให้เกิดผลทางลบต่อประชาชนไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในระบบราชการ จะต้องรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และท่ามกลางสังคมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความสลับซับซ้อน การมองภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการดำรงอยู่ และสามารถตอบสนองสังคมได้ จึงต้องมียุทธศาสตร์ที่มีความหลากหลายในการเชื่อมโยงกับยุคปัจจุบัน เพื่อคาดการณ์ในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำ

จากแนวคิดของนักวิชาการไทย พบว่า ภาพอนาคตของประเทศไทยในปี พ.ศ.2562 เป็นสังคมสะอาดที่มีธรรมาภิบาล เมตตากรุณา และสิ่งแวดล้อมสะอาด เป็นสังคมที่ฉลาดมีฐานความรู้ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ตั้งอยู่บนเศรษฐกิจฐานความรู้ และเป็นสังคมที่สามารถแข่งขันได้ (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2551) ส่วนปัจจัยแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสถาบันอุดมศึกษา คือ ปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ ปัญหาสิ่งแวดล้อม พลังงาน เศรษฐกิจโลก เทคโนโลยี และปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ ปัญหาการเพิ่มขึ้นของมหาวิทยาลัยใหม่ การแข่งขันนักศึกษา การบริหารที่ไม่มีหลักธรรมาภิบาล ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมต่ำ เป็นต้น (สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550) จากผลกระทบดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีการวางแผน และกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งแนวโน้มและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยทั่วไป จะมุ่งเน้นการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศเพื่อเป็นองค์กรชั้นนำทางสังคม และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมสอดคล้องกับ Kriengsak (1999) กล่าวว่า ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง คือการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย มหาวิทยาลัยเชิงธุรกิจ มหาวิทยาลัยเครือข่าย มหาวิทยาลัยดิจิทัล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2544) กล่าวว่า การกำหนดกรอบทิศทางยุทธศาสตร์ในอนาคต ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการสร้างเอกลักษณ์

การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ การสร้างความเป็นเลิศทางการวิจัย การส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริหารงบประมาณแบบพึ่งตนเอง

จากข้อมูลที่กำลังมาข้างหน้า ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต้องหันมาทบทวนทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งด้วยการยกระดับคุณภาพอาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา ด้วยการสร้างประสิทธิภาพการบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยในฐานะบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีสนใจที่จะทำการศึกษาแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ว่ามีแนวโน้มอย่างไร เพื่อให้มหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อการสร้างคุณภาพในอนาคต และเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

3. คำถามการวิจัย / สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี)

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

4.1 ขอบเขตพื้นที่ศึกษา ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่ศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ทั้ง 4 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่ศาลายา พื้นที่ปทุมธานีพื้นที่จตุรพักตรพิมานพื้นที่วิทยาเขตวังไกลกังวล และพื้นที่เพาะช่าง

4.2 มุ่งศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยวิธีวิจัยอนาคตโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต แบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

5. นิยามศัพท์

5.1 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ หมายถึง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ. 2548 โดยเมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติ และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 6ก วันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2548 พระราชบัญญัตินี้มีผลทำให้เกิดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์จึงถือได้ว่ามีฐานะเป็นหนึ่งในเก้ามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ ทำการสอนวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

5.2 แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง กลวิธีการดำเนินงานที่ผู้บริหารระดับสูงหรือองค์การได้ตัดสินใจเลือกแนวโน้มที่ตีความความเป็นไปได้ ซึ่งเกิดจากแนวคิดของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีประสบการณ์มาใช้ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เพื่อการสนับสนุนภารกิจขององค์กรจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างเป็นระบบในอนาคต

5.3 แนวโน้มยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ หมายถึง ยุทธวิธีที่สภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยได้คัดสรรแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อนำมาใช้กำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วย การกำหนดนโยบาย การถ่ายทอดเป้าหมายสู่การปฏิบัติ การกำกับดูแลองค์กรที่ดี การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ การพัฒนาคุณภาพบุคลากรทางการศึกษา การบริหารจัดการองค์กรที่ดี และคงอัตลักษณ์ในการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งสังคมการประกอบการ

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

6.2 สามารถวางแผนเพื่อบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทำให้เกิดการบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

6.3 ผลงานวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและบริหารมหาวิทยาลัยอื่นที่มีบริบทและลักษณะใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

บทที่ 2

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง / ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่องแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ วารสาร รายงาน การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจ และประมวลประเด็นสำคัญที่แสดงถึงแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในระยะเวลา 10 ปี ข้างหน้า ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบในการนำเสนอเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิจัยอนาคต

1.1 เทคนิคการวิจัยอนาคต

1.2 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา

2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

2.2 ความสำคัญของยุทธศาสตร์

2.3 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

2.4 ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดอนาคตศึกษา

2.5 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรในอนาคต

2.6 ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดี

2.7 แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อโลก ประเทศ และอุดมศึกษาไทย

ตอนที่ 3 แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนามหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า

3.1 แนวคิด ทิศทาง และนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต

3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต

3.3 แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า

ตอนที่ 4 บริบททั่วไปและการบริหารของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

4.1 ประวัติความเป็นมา

4.2 บทบาทของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

พ.ศ. 2548

4.3 แนวทางการบริหารเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

4.4 สรุปแนวโน้มการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 1 การวิจัยอนาคต

1.1 เทคนิคการวิจัยอนาคต

1.1.1 ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัยอนาคต

เนื่องจากโลกในอนาคตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านการคมนาคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการท่องเที่ยว ด้านวัฒนธรรม และด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำรงชีวิตทำให้ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอยู่ได้อย่างสงบสุข (ดวงนภา มกรานุรักษ์ , 2554)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และอนาคตเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน แต่สามารถคาดเดาได้ โดยใช้การวิจัยเข้ามาช่วย ที่เรียกว่า การวิจัยอนาคต ซึ่งนักวิจัยได้ให้แนวคิดไว้ คือ พรชูลี อาชวบำรุง (2537:36) ได้กล่าวว่า “ในปัจจุบันผู้คนตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยอนาคต เพื่อป้องกันปัญหา เพื่อการวางแผนที่เป็นไปได้และเหมาะสมและเพื่อประเมินและพัฒนาสถาบันต่าง ๆ ให้เข้ากับบริบทของอนาคต” อีกทั้งยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับการมองภาพอนาคต และได้พัฒนาระเบียบ วิธีวิจัยอนาคต ในการคาดการณ์อนาคตที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อจะรู้แนวโน้มและเตรียมความพร้อมในการปรับตัวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต เช่นเดียวกับการวิจัย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอความหมายและความสำคัญของการวิจัยอนาคตดังต่อไปนี้ (ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554)

1.1.2 ความหมายและความสำคัญของการวิจัยอนาคต

อนาคตศึกษาเป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า “Futures Studies” ซึ่งหมายถึง วิชาหรือสาขาวิชาที่ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาอนาคต ตลอดจนระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษาแนวโน้ม และทางเลือกต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต หรือ “Futures Research” หรือใช้ตัวย่อว่า FR เป็นคำศัพท์เฉพาะที่สื่อถึงแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และระเบียบที่ใช้ในการสำรวจ ศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษา ทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ แต่มีผู้นำมาใช้เป็นภาษาไทยแตกต่างกันไป เช่น การวิจัยเพื่ออนาคต การวิจัยอนาคต และการวิจัยเชิงอนาคต ในการวิจัยครั้งนี้เรียกว่าการวิจัยอนาคต เพื่อจะได้เข้าใจความหมายตรงกัน และการนำเสนอข้อมูลส่วนนี้นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมาย ความสำคัญของการวิจัยอนาคตไว้ดังต่อไปนี้

อลเลน (Allen.1978:75) ได้กล่าวว่าการวิจัยอนาคตเป็นกิจกรรมหนึ่ง que เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต อันเนื่องมาจากการตัดสินใจและนโยบายในปัจจุบันหรือเป็นการวางแผนระยะยาว ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การพยากรณ์ (Forecasting) และการตัดสินใจ (Decision making)

จรัส สุวรรณเวลา (2538) ได้กล่าวว่าการวิจัยอนาคตเป็นการวิจัยเพื่อพยากรณ์การเข้าไจธรรมชาติ หรือข้อเท็จจริงของธรรมชาติ ทำให้มนุษย์สามารถกะล่วงหน้าได้ว่าจะอะไรจะเกิดขึ้นในสภาพอย่างหนึ่ง ต่อไปจะเป็นอย่างไร หรือหากทำอย่างหนึ่งจะเกิดอย่างไรตามมา

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2538 อ้างถึงในสมหวัง พิริยานูวัฒน์, 2542) ได้กล่าวว่าการวิจัยอนาคตมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรยายทางเลือกอนาคตที่เป็นไปได้แบบต่าง ๆ เพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและบ่งชี้ผลกระทบที่เป็นไปได้แบบต่าง ๆ เพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบันและบ่งชี้ผลกระทบที่เป็นไปได้ในแต่ละทางเลือกเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อวางแผนอนาคตไปในแนวทางที่พึงประสงค์ การวิจัยอนาคตที่ใช้กันในปัจจุบันมีแบบแผนที่แตกต่างกันไปจากเดิมมาก เนื่องจากการประยุกต์เทคนิควิธีการวิจัยแบบอื่น ๆ มาใช้ร่วมกับการวิจัยอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551) ได้กล่าวถึงการวิจัยอนาคตว่าเป็นแนวคิด วิธีการ กระบวนการ และระเบียบวิธีที่ใช้ในการสำรวจ ศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษาทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ซึ่งมีการเปรียบเทียบความเชื่อและวิธีการเกี่ยวกับอนาคตว่ามีความแตกต่างกันที่เป้าหมายของการศึกษาและการวิจัยอนาคตมิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้องแม่นยำ เพราะเรื่องของอนาคตเป็นเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเราไม่มีข้อเท็จจริง (Facts) เกี่ยวกับอนาคต มีเพียงแต่การคาดการณ์และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มที่เป็นทางเลือกที่คาดว่าจะมีความเป็นไปได้ (Possible Alternative Trends) เท่านั้น

จากความหมายและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการวิจัยอนาคตเป็นการศึกษาอนาคตด้วยวิธีการสำรวจ และศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นของเรื่องที่ศึกษามากที่สุด ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์เกิดขึ้น และในขณะเดียวกันก็ป้องกันหรือหาทางขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปด้วย เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ มีการวางแผนและเตรียมการรองรับกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า และเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

1.1.3 ประโยชน์ของการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตเป็นการวิจัยหาแนวโน้มหรือสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผน และเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นที่อาจจะไม่พึงประสงค์ได้ทันท่วงทีและเหมาะสม ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประโยชน์ของการวิจัยอนาคตไว้ดังต่อไปนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิจัยอนาคตไว้ดังนี้ 1. การวิจัยอนาคตช่วยในการตัดสินใจในการวางแผนเพื่อการป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิด เพื่อประเมินทางเลือกของนโยบายและการปฏิบัติ 2. ช่วยในการเตรียมคนสำหรับอนาคตที่กำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลง 3. ช่วยในการส่งเสริม การปรองดอง และร่วมมือ เนื่องจากการมุ่งอนาคตทำให้คนลืมอดีต มุ่งอนาคตทำให้คนคำนึงถึงแต่ด้านดี และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงให้ได้ 4. ช่วยในการคิดสร้างสรรค์ เพราะการมองอนาคตที่ห่างไกลออกไป ทำให้คนอิสระในการคิดมีจินตนาการที่อยากเห็นสิ่งดี ๆ ก่อให้เกิดกระแสความคิดที่หลากหลาย 5. ช่วยในการสร้างปรัชญาแห่งชีวิต กล่าวคือช่วยให้บุคคลเกิดความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายอย่างมีระบบ ก่อให้เกิด “ปรัชญาชีวิต” ทำให้บุคคลเปลี่ยนบทบาทจากการมีปฏิกิริยาเชิงรับ (reactive) กับการแก้ไขปัญหาเป็นการป้องกัน และมีปฏิกิริยาเชิงรุก (proactive) ต่อปัญหา

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิจัยอนาคตไว้ว่า 1. การวิจัยอนาคตช่วยให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ และจำเป็นเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตที่สามารถจะนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและการวางแผน 2. การวิจัยอนาคตช่วยเตรียมมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับโลกหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยให้ประสบการณ์ล่วงหน้า (Pre-experience) แก่มนุษย์ว่าอนาคตอาจจะเป็นอย่างไร เพื่อจะได้เตรียมพร้อมว่าควรจะทำตัวอย่างไร 3. การวิจัยอนาคตช่วยให้มนุษย์เห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทำให้เกิดความร่วมมือ ความสามัคคีระหว่างมนุษย์มากขึ้น 4. การวิจัยอนาคตช่วยชี้แนะและเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และความคิด 5. การวิจัยเชิงอนาคตช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะไม่ติดอยู่กับปัญหาในอดีตและปัจจุบัน 6. การวิจัยในอนาคตช่วยให้มนุษย์เฝ้าหาความรู้ โดยการเป็นผู้สร้างความรู้มากกว่าเรียนรู้สิ่งที่ผู้อื่นบอกหรือทำมาแล้วแต่เพียงอย่างเดียว 7. การวิจัยให้แนวคิดในการพัฒนาปรัชญาชีวิตที่ผสมกลมกลืนกับแนวโน้มในอนาคต และ 8. การวิจัยอนาคตมีประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น ให้ความสนุกเพลิดเพลิน ให้ความท้าทาย

จากประโยชน์ของการวิจัยอนาคตดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการวิจัยอนาคตช่วยให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความสำคัญและจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มในอนาคตที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ กำหนดนโยบายและวางแผน อีกทั้งยังช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะไม่ติดอยู่กับปัญหาในอดีตและปัจจุบัน

1.1.4 ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตมีหลายวิธีที่นิยม ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-Impact Analysis) อนาคตปรัทัศน์ (Future Scanning Process) การมองอนาคต (Foresight) แบบเทคนิคการสร้างภาพอนาคต (Scenario) เดลฟาย (Delphi) อีเอฟอาร์ (EFR) และอีดีเอฟอาร์ (EDFR) ซึ่ง Glenn (1994) ได้ทำการสรุปตารางแสดงจุดร่วมและจุดต่างของวิธีการศึกษาอนาคต ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจุดร่วมและจุดต่างของวิธีการศึกษาอนาคตแต่ละวิธี

วิธีการ	โดยวิธี		โดยจุดประสงค์	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	Normative	Explorato
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning)	x	x	x	x
การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (cross impact analysis)	x	x	x	x
การวิเคราะห์การตัดสินใจ (decision analysis)	x		x	
รูปจำลองการตัดสินใจ (decision models)	x			x
เทคนิค เดลฟาย (delphi)		x	x	x
เทคนิค econometrics	x		x	x
กงล้ออนาคต (futures wheel)		x	x	x
เกมส์ และสถานการณ์จำลอง (gaming and simulation)	x	x	x	x
การพยากรณ์อัจฉริยะ (genius forecasting)		x	x	x
เทคนิค morphological analysis		x	x	
วิธีการมีส่วนร่วม (participatory methods)		x	x	
เทคนิคต้นไม้สัมพันธ (relevance trees)		x	x	
การสร้างภาพอนาคต (scenarios)	x	x	x	x
หุ่นจำลองทางสถิติ (statistical modeling)				x
เทคนิค system dynamics	x			x
การวิเคราะห์โครงสร้าง (structural analysis)		x		
การวิเคราะห์อนุกรมเทคโนโลยี (technology sequence analysis)			x	x
เทคนิค time series forecasts	x	x		x
การวิเคราะห์ผลกระทบแนวโน้ม (trend impact analysis)	x			x

ที่มา : จุมพล พูลภัทรชีวิน, “เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR”. *วิจัยการศึกษา* 10,5 (ม.ย.-ก.ค. 2530) :48-50

1.2 เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

การวิจัย EDFR เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) มีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าอนาคตเป็นสิ่งที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในอนาคต มนุษย์จึงสามารถสร้างอนาคตได้ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวิจัยในอนาคตมิใช่การทำนายที่ถูกต้อง แต่เป็นการสำรวจ เพื่อศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำแนวโน้มที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นและขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือลดน้อยลง การวิจัยอนาคตจึงมีประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันพึงประสงค์ (จุมพล พูลภัทรชีวิน , 2551)

1.2.1 ขั้นตอนการทำวิจัย EDFR

เทคนิคการวิจัย EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัย 2 เทคนิค คือเทคนิค EFR (Ethnographic Futures Research) กับเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน ขั้นตอนของ EDFR คล้ายคลึงกับวิธีการของเดลฟาย (Delphi) แต่มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่น และมีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้เป็นขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก เพราะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยต้องติดตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบาย จุดมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย และย้ำ ถึงความจำเป็น ความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญ

2) สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) ลักษณะการสัมภาษณ์และขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์รอบที่ 1 อาจยึด รูปแบบ EFR กล่าวคือ เริ่มสัมภาษณ์จาก ภาพอนาคตทางที่ดี (Optimistic Realistic Scenario) ภาพอนาคตทางที่ไม่ดี (Pessimistic Realistic Scenario) ภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญคิดในหลายแง่มุม ซึ่งเป็นการมองในแง่บวกก่อน แล้วจึงพิจารณาในแง่ลบ และ ความเป็นไปได้มากที่สุด นอกจากนั้นการสัมภาษณ์การวิจัยอนาคตแบบ EDFR จะมีความยืดหยุ่นของ ข้อมูลมาก หากผู้วิจัยต้องการข้อมูลเพิ่มเติมก็สามารถสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการได้ โดยการผนวกเข้ากับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญลำดับต่อไป หรืออาจแบ่งการสัมภาษณ์เป็นช่วง ๆ ก็สามารทำได้

3) วิเคราะห์/ สังเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อเขียนแนวโน้มในแบบสอบถาม

4) สร้างเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือถือว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญและยากที่สุดของ การวิจัย ด้วยเทคนิคนี้ คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวมกัน ตัดทอน ข้อความที่ซ้ำกันหรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป โดยการหาถ้อยคำที่ ครอบคลุมข้อความทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พยายามรักษาถ้อยคำของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้มากที่สุด การเขียน ควรเป็นภาษาที่สั้น กระชับรัด โดยพยายามรักษาความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุด เขียนแนวโน้มเพียงประเด็นเดียวใน 1 ข้อ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความสับสนในประเด็น นั้น ๆ

5) การทำ EDFR รอบที่ 2, 3 คือการนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และ นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อทำการจำแนกข้อมูล หาฉันทามติ (Consensus) ในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมโดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และ

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range 1,3) ของกลุ่ม ทำการผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่ จำนวนรอบของการทำวิจัย EDFR ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลา และกำลังคนของการวิจัย ทั้งนี้พิจารณาจากคำตอบที่ได้ว่ามีความเป็นเอกพันธ์แล้วหรือยังมี Homogeneity ของคำตอบหรือมีฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่ศึกษามากพอแล้วหรือยัง

6) เขียนภาพอนาคต คือการนำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐาน (Median) ที่มีค่า 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจาก Interquartile Range (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 การเขียนภาพอนาคตไม่เขียนเป็นวิชาการมากไป คือ คนทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย

โดยสรุปงานวิจัยอนาคต EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่มุ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นการวิจัยที่รวมเอาเทคนิคการวิจัยแบบ EFR และแบบ Delphi เข้าด้วยกัน ขั้นตอนต่าง ๆ ของ EDFR คล้ายกับแบบ Delphi โดยขั้นตอนแรกเป็นการสัมภาษณ์แบบ EFR และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วนำมาสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ (Consensus) ซึ่งมักจะทำ 2-3 รอบ หลังจากนั้นนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปและเขียนเป็นภาพอนาคต (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2546:1-19)

1.2.2 การแบ่งช่วงเวลาศึกษาและวิจัยอนาคต

มิติการแบ่งช่วงเวลาในการวิจัยอนาคตนั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยทั่วไปผู้วิจัยจะวิเคราะห์และพิจารณาจากบริบทงานวิจัยของตนเอง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2552) ได้นำเสนอแนวคิดในการแบ่งช่วงเวลาศึกษาและวิจัยอนาคตไว้ว่า นักอนาคตนิยมมักจะแบ่งช่วงเวลาของการทำนายหรือช่วงของการวางแผน ออกเป็น 4 ช่วงดังนี้

ช่วงที่ 1 คือช่วงเวลา 5 ปี หรือ immediate forecasting หรือ immediate planning นักอนาคตนิยมถือว่าการทำนาย หรือการวางแผนระยะกระชั้นชิด ถ้าเป็นเรื่องของการแก้ปัญหา ก็เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ช่วงที่ 2 คือช่วงเวลาประมาณ 5-10 ปี ช่วงนี้เป็นช่วงนักอนาคตนิยมเรียกว่า short range forecasting หรือ short range planning ก็เป็นการทำงานหรือการวางแผนหรือการศึกษาอนาคตระยะสั้น

ช่วงที่ 3 คือ ช่วงเวลา 5-10 ปี หรือไปจนถึง 20 ปี ช่วงนี้เรียกว่าระยะกลาง middle range forecasting หรือ middle range planning นักอนาคตนิยม ส่วนใหญ่นิยมที่จะศึกษาอนาคตในช่วงนี้ เนื่องจากผู้วิจัยสามารถรอที่จะเห็นผลได้

ช่วงที่ 4 ช่วงระยะยาว 20-25 ปีขึ้นไป ช่วงนี้ดูเป็นระยะยาวนานเกินไป ข้อมูลที่ได้ผลที่ได้อาจจะขาดความสนใจ โกลตัวคนทำวิจัยเกินไป ซึ่งกล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยจะศึกษาช่วงไหนอยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยของผู้วิจัย และอยู่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ

1.2.3 การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญถือเป็นประเด็นสำคัญที่สุดในการวิจัยอนาคตแบบ EDFR เนื่องจากมีความเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญคือผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ สามารถมองหรือคาดการณ์อนาคตได้อย่างชัดเจนและมีความถูกต้อง แม่นยำมากกว่าบุคคลทั่วไป อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญยังเป็นบุคคลที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนักวิชาการจะต้องได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากนักวิชาการนั้นเป็นกลุ่มที่มีความคิดค่อนข้างเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ในหลากหลายรูปแบบ ทำให้ได้มาซึ่งแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นมากที่สุด

1.2.4 เกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยหากผู้วิจัยรู้ว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา หรือผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปก็สามารถเจาะจงเลือกผู้เชี่ยวชาญได้ทันที แต่ในกรณีที่ไม่ทราบ และไม่มีข้อมูลว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน่วยนั้น ก็สามารถใช้วิธีโยนลูก (snowball) ถามเพื่อเชื่อมต่อไปยังผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ซึ่งวิธีนี้เป็นการลดปัญหาความลำเอียงในการเลือกผู้เชี่ยวชาญอีกด้วย เนื่องจากการให้ผู้เชี่ยวชาญเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกันเอง

1.2.5 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย โดยจำนวนผู้เชี่ยวชาญยิ่งมีจำนวนมากจะได้ความคิดเห็นใหม่ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีการกำหนดแน่นอนตายตัว จำนวนผู้เชี่ยวชาญขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม จากรายงานการวิจัยของแมคมิลแลน Macmillan (1971) (อ้างถึงในเกษม บุญอ่อน, 2522) พบว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญมีผลต่อความคลาดเคลื่อนของคำตอบ หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยที่สุด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1-5	1.20-0.70	0.5
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ที่มา: เกษม บุญอ่อน. **เทคนิคการวิจัย**, พิมพ์ครั้งที่ 10 (กรุงเทพฯ: ครุภัณฑ์, 2522), 26-28.

จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบนั้นควรให้คงที่ แต่ด้วยเทคนิค EDFR มีความยืดหยุ่นได้ โดยยอมรับสภาพความเป็นจริงที่ว่าผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถอยู่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้เราได้เสมอ ฉะนั้นจึงไม่จำเป็นที่จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบจะต้องเท่ากัน

1.2.6 การสัมภาษณ์แบบ EDFR

การสัมภาษณ์แบบ EDFR อาจประยุกต์การสัมภาษณ์แบบ EFR มาใช้ได้ ซึ่งการสัมภาษณ์แบบ EFR ต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็น และจินตนาการภาพในมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์ทั้ง 3 ภาพอนาคต (Scenario) คือ 1. ภาพอนาคตในแง่ดี (optimistic) 2. ภาพอนาคตในแง่ไม่ดี (pessimistic) และ 3. ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด (most probably) โดยผู้สัมภาษณ์ไม่มีการปิดกั้นหรือมีขอบเขตความคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์

1.2.7 การสร้างแบบสอบถาม

หลังจากวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้ว การเขียนแนวโน้มในแบบสอบถามซึ่งภาษาที่ใช้สำคัญคือ สั้น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย โดยพยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุด ควรใช้ภาษาเป็นกลาง หลีกเลี่ยงภาษาที่สื่อถึงทัศนคติหรือความลำเอียงของผู้วิจัยลงไป ผู้วิจัยห้ามทำหน้าที่ตัดสินใจแทนผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยทำหน้าที่ในการเขียนแนวโน้ม คือ การสังเคราะห์การตีความภาษาที่ผู้วิจัยใช้ให้ตรงตามที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการจริงในการเขียนแนวโน้มในแบบสอบถาม จะต้องเขียนแนวโน้มที่มีประเด็นแนวโน้มเดียวต่อ 1 ข้อ ไม่ให้มีแนวโน้มย่อย ๆ เล็ก ๆ อยู่ในแนวโน้มใหญ่ เพราะไม่เช่นนั้นคะแนนที่ออกมาจะทำให้ผู้วิจัยตีค่าลำบาก เพราะไม่รู้ว่าคุณเขานั้นตอบเพราะแนวโน้มใด

1.2.8 จำนวนรอบ

จำนวนรอบและจำนวนคนขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการวิจัย แต่ในความเป็นจริงแล้วการที่จะหยุดตรงรอบใดรอบหนึ่งนั้น การวิจัยอนาคตจะดูที่ว่าคำตอบที่ได้จากแต่ละรอบนั้น ความเป็นเอกพันธ์แล้วหรือยัง มี Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่วิจัยมากพอหรือไม่ ถ้ามากพอ และ/หรือสามารถสนองตอบจุดมุ่งหมายได้ก็อาจจะหยุดได้ ในรอบที่ 2 ซึ่งเรียกว่า Mini EDR

1.2.9 การเขียนรายงานการวิจัยอนาคตแบบ EDR

ในการเขียนรายงานการวิจัยอนาคตแบบ EDR มีความยืดหยุ่นพอสมควร โดยผู้วิจัยอาจเลือกเขียนรายงานออกเป็นภาพๆ เป็นอนาคต 3 ภาพ คือ อนาคตทางบวก ลบ แล้วตามด้วยภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด

จากการศึกษาการวิจัยอนาคตสรุปได้ว่า การวิจัยอนาคตเป็นวิธีการศึกษาและแสวงหาความรู้ อย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาเรื่องราว แนวโน้มต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ และจะเกิดขึ้นจริงในอนาคต ด้วยเทคนิควิธีการวิจัยที่หลากหลาย เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาหรือแก้ปัญหาในอนาคต ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้การวิจัยที่เห็นว่าเหมาะสมได้แก่ วิธีการศึกษาจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) วิธีสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) และวิธีการอนาคตภาพ (scenario planning) ด้วยกระบวนการ EDR เพื่อนำไปใช้ในการหาแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นขึ้นในอนาคตและนำไปสู่การกำหนดแนวโน้มยุทธศาสตร์องค์การต่อไป

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนา

การศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาคือเป็นหัวใจหลักในการจัดทำแผนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบในการศึกษาที่สำคัญไว้ดังนี้

2.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

คำว่า “ยุทธศาสตร์” (Strategy) มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายและน่าสนใจ อีกทั้งยังมีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง กลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์การมีหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ต้องการ สำหรับทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และแนวทางหรือวิธีการที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งความสามารถในการแข่งขันดังกล่าวนี้ (Sergay, 2012 : 59)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือชุดของการปฏิบัติการซึ่งผู้บริหารเลือกนำมาใช้เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์การของตนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หากผลของการใช้ยุทธศาสตร์ทำให้องค์การมีสมรรถนะที่เหนือกว่า สิ่งนี้หมายถึงการมีความสามารถในการแข่งขัน (Hill & Jones, 2009 : 2)

ยุทธศาสตร์ (Strategic) เป็นเทคนิคที่ใช้อยู่ในกิจการทหารมีหลักฐานอยู่ในตำราพิชัยสงคราม “ซุนวู” ของจีนได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหารไว้ ปัจจุบันนักธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดและวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจโดยคำนึงถึงการแข่งขันให้ยุติ การมุ่งหวังผลกำไรเป็นหลัก ต่อมาภาครัฐได้นำแนวทางของภาคเอกชน มาใช้ประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐสามารถปรับกลไกได้ทันยุคสมัยโดยคำนึงถึงการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก (ทิวากร นุกิจ, 2555 : 78)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนการดำเนินงานที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีความวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้ เป็นการร่วมจิต มีเป้าหมายประสงค์อันแสดงถึงเจตจำนงรวมของทุกฝ่าย ผนึกพลังใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากร ทุนต่าง ๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนาหรือยังไม่ได้พัฒนาเต็มที่ หรือที่ยังซ่อนเร้นอยู่ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี บริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริง เป็นแผนที่มีความมีเป้าหมายที่ดี ก่อให้เกิดการร่วมใจ มีหลักการดีก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ก่อให้เกิดการร่วมแรง ในภาษาไทยก็พูดกันเป็นวลีว่าร่วมแรงร่วมใจ ร่วมคิดร่วมทำ (เสรี พงศ์, 2548 : 120)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ไม่ใช่พันธกิจ (Mission) แต่ยุทธศาสตร์ คือแผน (Plan) ที่จะนำองค์การให้บรรลุพันธกิจที่กำหนด หากองค์การต้องการชัยชนะองค์การต้องเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต และกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะนำองค์การไปสู่อนาคตที่เตรียมพร้อมไว้ (Jonas, 2000 : 65)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือกระบวนการซึ่งบุคคล องค์การตัดสินใจเลือกเกี่ยวกับทรัพยากร ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดเพื่อสนองความต้องการบนช่วงเวลาเฉพาะ ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่มีความแน่นอน (Kelvin Hinde : n.d.)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือรูปแบบของวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม การตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรที่เป็นปัจจัยกำหนดว่า องค์การคือใครทำอะไร และทำไปทำไม ยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามระดับของหน่วยงาน และช่วงเวลา (Bryson, 1995 : 32)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาว เพื่อให้บรรลุประโยชน์แก่องค์การโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง

เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Johnson and Scholes, 1999: 10)

จากความหมายของยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า “ยุทธศาสตร์ คือทิศทาง นโยบาย และกระบวนการที่องค์กรตัดสินใจเลือก โดยผ่านกระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม การตัดสินใจ หรือการจัดสรรทรัพยากรภายใต้สภาวะแวดล้อมที่ไม่มีความแน่นอน เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีอนาคตเป็นตัวกำหนด และเป็นกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรมีหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

2.2 ความสำคัญของยุทธศาสตร์

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนนทน (2544) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการดังนี้ 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิด ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) เป็นการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (provide readiness) เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวม ทำให้้องการมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น และ 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวมความต้องการขององค์กรและความสามารถในการปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมและการใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

สุชีนา วัฒนชีวโกศล (2547) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นวิธีการออกแบบแผนระยะยาว เพื่อกำหนดทิศทางเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต โดยคำนึงถึงรูปแบบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ และยุทธศาสตร์ยังครอบคลุมถึงการกำหนดฐานะหรือตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อเป็นการฉายภาพขององค์กรให้เด่นชัดในสายตาของผู้บริโภค

คะนิง สายแก้ว (2549) ได้ทัศนะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์องค์กรไวว่า ยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนเครื่องมือสำหรับผู้บริหารหรือองค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายการพัฒนาองค์กรและ นำมาเป็นกรอบขึ้นการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจเพราะยุทธศาสตร์นโยบายเป็นทั้งวิธีการแผนงานและหลักประกันเป้าหมายการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และ

พันธกิจขององค์กร และเป็นเครื่องชี้นำการกำหนดแนวทางการปฏิบัติจากปัจจุบันสู่อนาคต เพื่อบอกให้ทราบถึงคุณค่าและกระบวนการการตัดสินใจ (value and discussion) ที่ได้คัดสรรทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน ผ่านกระบวนการกลั่นกรองมีหลักและ แนวทางการดำเนินงานที่ประกันความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

กึ่งพร ทองใบ (2547) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์ไว้ว่า นโยบายและกลยุทธ์ต่างก็เป็นประเภทของแผนงาน (types of plan) อันเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน (planning) การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหาร (managerial functions) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กรเพื่อให้เป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ และ 3) จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วยการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรียกว่า “กลยุทธ์” ส่วนแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลายเรียกว่า “นโยบาย”

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการออกแบบทิศทางการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารในอนาคต โดยคำนึงถึงรูปแบบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ และเป็นวิธีการจัดการองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และยุทธศาสตร์ยังบ่งบอกความสามารถในปัจจุบันขององค์กร ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2.3 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

2.3.1 การกำหนดทิศทางในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว ซึ่งภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใด ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วยข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้

เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด

2.3.2 การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ ต่อการทำงานขององค์กร SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่ Strengths หมายถึง จุดเด่น หรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานี้ Opportunities หมายถึง โอกาสซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น และ Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.3.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยองค์กร จะต้องกำหนดและเลือกยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุดผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นยุทธศาสตร์

2.3.4 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณหรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหารเพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.3.5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ายุทธศาสตร์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

2.4 ยุทธศาสตร์ตามแนวคิดอนาคตศึกษา

ธนารัฐ ธนสมบูรณ์ (2547) กล่าวว่า ความสำคัญของการกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องมุ่งไปที่การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องเชื่อมโยงทั้งระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ควรคำนึงถึงกลไกการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) เป็นวิธีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดำรง วัฒนา (2548) กระจำน พันธ์มนาวิน (2548) และธรรัฐ ธนสมบูรณ์ (2547) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่าการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดวิธีการที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายมีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ คือ

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (end) คือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต
- 2) วิสัยทัศน์ (vision) คือเป้าหมายที่อยู่ในลักษณะกว้างๆ
- 3) วัตถุประสงค์ (objective) หรือปลายทางของแผน ที่หน่วยงานต้องทำให้สำเร็จ
- 4) นโยบาย (policy) เป็นกรอบความคิด/แนวคิด/แนวทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย
- 5) ยุทธศาสตร์ (strategy) คือการกำหนดวิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของแผน
- 6) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (strategic planning) เป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์ แนวทางการปฏิบัติ และวิธีการที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแผนระยะสั้น เพื่อความมั่นใจว่ายุทธศาสตร์ได้ถูกนำไปใช้อย่างถูกต้อง
- 7) พันธกิจ หรือภารกิจ (mission) คือ การกำหนดจุดหมายเบื้องต้นที่สำคัญขององค์การโดย ผ่านคำขวัญ วัฒนธรรมหรือระบบคุณค่าขององค์การ
- 8) ยุทธวิธี (tactic) คือ วิธีการบรรลุเป้าหมายด้านต่าง ๆ

นอกจากนี้ กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ยังตระหนักถึงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ ต้องมีกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายอนาคต 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ 3) การเลือกประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าหมายยุทธศาสตร์ 4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์หลัก การปฏิบัติตามแผนการประเมินผล 5) การทบทวนยุทธศาสตร์ และ 6) การปรับปรุงหรือการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่

2.5 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรในอนาคต (Organizational Strategic Process)

Conway and Stewart (2005) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้านอนาคตไว่ว่า การพัฒนายุทธศาสตร์ (Strategic development) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) ในองค์กรมีกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์หลัก 3 ขั้นตอน คือ 1) การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking) 2) การตัดสินใจยุทธศาสตร์ (strategic decision making) และ 3) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (strategic implementation) ดังนี้

1) การคิดเชิงยุทธศาสตร์ Van der Heijden (1996) กล่าวว่า การมองอนาคต คือ ความสามารถของมนุษย์ที่ติดมาแต่กำเนิด (An innate human capacity) ดังนั้นผู้ปฏิบัติงาน (staffs) มีศักยภาพเพียงพอในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ มิใช่เฉพาะผู้บริหารขององค์กรเท่านั้น ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ให้ทันต่อปรากฏการณ์ ในอนาคต ฉะนั้นการมองอนาคตจึงเน้นศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่มีประสบการณ์ที่ต้องให้ ข้อมูลสู่การคิดที่นำไปใช้ในการตัดสินใจ บางที่เรียกว่าการสนทนาเชิงยุทธศาสตร์ (strategic conversation) โดยการพัฒนาการสนทนาแต่ละครั้งให้ชัดเจนก่อน แลวนำมาผสมผสานอย่างมีความหมายต่อองค์กรจะกลายเป็นการคิดเชิงยุทธศาสตร์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Voros (2003) กล่าวว่า ความคิดความต้องการขององค์กร (organizations) และผู้ปฏิบัติงาน (staffs) ที่นำมาใช้เป็น ยุทธศาสตร์การบริหารเป็นกระบวนการนำความคิดของผู้ปฏิบัติงานมากำหนดยุทธศาสตร์ ด้วยกระบวนการที่เรียกว่า Overt processes เป็นการสะท้อนความคิดของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับอนาคต และภาพอนาคตที่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นกระบวนการความคิดเห็น ที่มาจากความรู้ที่อยู่ภายใน (implicit) มาสู่ความรู้ภายนอก (explicit) หรือความคิดจากบุคคลมาสู่ ความคิดของส่วนรวมหรือจากจิตใต้สำนึกมาสู่จิตสำนึก และใช้การเรียนรู้จริงโดยใช้ กระบวนการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์เป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์

2) การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกระบวนการ หนึ่งที่ผู้บริหารระดับสูงหรือองค์กรจะต้องทำการรวบรวม วิเคราะห์ และศึกษาข้อมูลที่สำคัญในการ ใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อหาทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัดในสถานการณ์ ซึ่งในปัจจุบันจำแนกการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้ 1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพการแข่งขัน การอยู่รอด และการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคต ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงในเรื่อง ที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) องค์กรปัจจุบันอยู่ที่ใด (2) องค์กรมีความต้องการจะไปอยู่ที่ใด และ (3) องค์กรจะบรรลุเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างไร 2) การตัดสินใจเชิงการบริหาร (Managerial Decision) หมายถึง การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางการบริหารจัดการงานของ

องคกร เช่น การจัดการทางการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การจัดระบบสารสนเทศ เป็นต้น และ 3) การตัดสินใจเชิงเทคนิค (technical decision) หมายถึง การตัดสินใจที่เกี่ยวกับประเด็นทางเทคนิคและการปฏิบัติการขององคกร เช่น ระบบการจัดสารสนเทศในหน่วยงาน ซึ่งมักจะเป็นการตัดสินใจภายในระยะเวลาอันสั้นที่มีข้อจำกัดและไม่ซับซ้อน

3) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการผลักดันที่มีผลต่อความพึงพอใจของกลุ่มผู้ให้บริการ 2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งผลต่อการเพิ่มผลลัพธ์ขององคกรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น และ 3) การเรียนรู้ขององคกรและบุคลากร โดยเน้นการปลูกฝัง การปรับปรุง และการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน

จากการศึกษา สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ผู้บริหารระดับสูงหรือองคกรได้ตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและมีความเป็นไปได้มากที่สุดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตามภารกิจขององคกรจากจุดปัจจุบันไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างเป็นระบบในอนาคตข้างหน้า โดยมีกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ การคิดเชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์นั่นเอง

2.6 ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดี

1) การกำหนดยุทธศาสตร์ ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองคกร โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่ายในองคกรเพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการจัดทำยุทธศาสตร์

2) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององคกร ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององคกรและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3) ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์อาจจำเป็นต้องมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอธิบายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด

4) ทุกหัวข้อหรือประเด็นในยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อให้ท้ายที่สุดขององคกรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององคกร กล่าวคือ หากจะมองจากล่างบนพื้นฐานทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์

2.7 แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อโลก ประเทศ และอุดมศึกษาไทย

2.7.1 แนวโน้มของโลกและประเทศ

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ การเปิดเสรีทางการค้าและบริการ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การเข้าสู่เศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้และระบบการเมืองที่แตกต่างกันตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่นานาชาติรวมทั้งประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ อาทิเช่น วิกฤตการณ์ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม ปัญหาความยากจน และปัญหาด้านสุขภาพอนามัยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองรวมทั้งการศึกษาโดยเฉพาะอุดมศึกษาทำให้อุดมศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายเหล่านี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ก็เช่นเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ท้าทายให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีต้องเตรียมพร้อมเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความเป็นเลิศด้านมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมมุ่งมั่นสู่สังคมการประกอบการที่ยั่งยืน ซึ่งการประมวลประสบการณ์ต่าง ๆ จากมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อรองรับเปลี่ยนแปลงในด้าน ต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1) มุ่งความเป็นเลิศด้านวิจัย มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้จัดให้มีโปรแกรมและกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจในงานวิจัยตั้งแต่เริ่มเข้าเรียน

2) นวัตกรรมระบบการเรียนการสอน นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนมากขึ้น และพัฒนาวิถีชีวิตและเพิ่มความหลากหลายให้นักศึกษาเรียนนอกชั้นเรียนและให้ความสำคัญกับความรู้ทั้งในด้านมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ตลอดจนส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างคณะเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและวิจัย

3) ระบบการจัดหาบุคลากรและนักศึกษาที่ดีเลิศ มีกระบวนการสรรหาทั้งอาจารย์ที่เก่งและมีชื่อเสียง มีสวัสดิการและแรงจูงใจให้บุคลากร และนักเรียนที่เก่งมาเรียนในมหาวิทยาลัย

4) การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ หลายระดับ ทั้งมหาวิทยาลัยอื่น ๆ หรือโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศ และภาคอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนและวิจัย

5) ส่งเสริมความเป็นสากล ส่วนใหญ่ปรากฏในวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่มีแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีกิจกรรมส่งเสริมให้นักศึกษาทุกคนมีประสบการณ์ในต่างประเทศให้มีบุคลากรจากประเทศต่าง ๆ ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นทั้งจำนวนอาจารย์ นักวิจัย พนักงานและนักศึกษา นอกจากนี้ยังมีการเปิดหลักสูตรที่มีเนื้อหาเป็นนานาชาติมากขึ้นและเพิ่มการสร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัย สถานศึกษา และองค์กรไม่หวังกำไรในระดับนานาชาติให้มากขึ้น

6) เน้นความหลากหลาย เพื่อความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การยอมรับแนวความคิดและคุณค่าของคนต่างชาติ ต่างศาสนา ต่างเพศและต่างวัย ดังนั้น การยอมรับในความหลากหลายจึงเป็นจุดเน้นของการมีชีวิตอยู่ร่วมกันได้ในสังคม

7) การเรียนรู้ตลอดชีวิต มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของสังคมมีงานบริการแก่ชุมชนและสังคม เพื่อให้นักศึกษาและบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม มีหลักสูตรสำหรับคนเกษียณอายุและมีหลักสูตรนอกเวลาเพื่อการศึกษาและฝึกอบรมในหัวข้อต่าง ๆ แก่ประชาชนผู้สนใจทุกกลุ่ม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

8) นวัตกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยหลายแห่งนำการบริหารงานแบบเอกชนมาใช้ เช่น การบริหารความเสี่ยงและมีการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยในระดับต่าง ๆ

จากความท้าทายข้างต้น ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ต้องมีการปรับตัวอย่างเหมาะสม เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทั้งในด้านการเรียนการสอน และการวิจัย ตลอดจนการบริการวิชาการแก่ประชาคมทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก

2.7.2 แนวโน้มภายในประเทศ

นอกจากความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ยังเผชิญความเปลี่ยนแปลงภายในประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก การพัฒนาระบบเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ปัญหาสุขภาพ และความปลอดภัยในสังคม ค่านิยมและวัฒนธรรมเพื่อนำไปสู่สังคมฐานความรู้ และด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่ต้องการบริหารจัดการที่เหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อนโยบายด้านต่าง ๆ ของประเทศ ได้แก่

1) นโยบายด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ การพัฒนาสังคมฐานความรู้ และการพัฒนาประชากร เพื่อการมีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ด้านบริหารจัดการด้วยแนวคิด Cluster เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ ด้านเศรษฐกิจ คือการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เพื่อความสามารถทางการแข่งขัน และการก้าวให้ทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบสูง เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ นาโนเทคโนโลยี เป็นต้น

2) นโยบายด้านอุดมศึกษาที่สำคัญและส่งผลต่อสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การเปลี่ยนสถานภาพไปสู่ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล การนำระบบคัดเลือกเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยแบบ Admission มาใช้ รวมทั้งการปฏิรูปการเงินอุดมศึกษาที่เปลี่ยนจากการจัดสรรงบประมาณผ่านสถาบันการศึกษามาเป็นการจัดสรรงบประมาณผ่านผู้เรียน ด้วยการใช้กลไกกองทุนเพื่อการศึกษาที่ผูกกับรายได้ในอนาคต - กรอ. เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนที่ต้องการเรียนในระดับอุดมศึกษาได้เรียน นอกจากนี้ มีการกำหนดคุณภาพการศึกษา เช่น สัดส่วนอาจารย์ต่อนักศึกษา ในแต่ละหลักสูตร และการจัดลำดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมาเกิดการเปลี่ยนแปลงหลายๆ ด้านของประเทศ ซึ่งส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ก็เป็น

ประเด็นที่ท้าทายที่สำคัญ ทำให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างมีพลวัตในอนาคต

ตอนที่ 3 แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนามหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า

3.1 แนวคิด ทิศทาง และนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต

การศึกษาแนวคิด ทิศทาง และนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตมีหน่วยงานและนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เกี่ยวกับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตไว้ ดังนี้

1. พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า ได้แก่
 - 1) ส่งเสริมให้เด็กปฐมวัยมีการพัฒนาทักษะทางสมองและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม
 - 2) พัฒนาเด็กวัยเรียนและวัยรุ่นให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการทำงานและการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดงาน
 - 3) ส่งเสริมแรงงานให้มีความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพที่เป็นไปตามความต้องการของตลาดงาน
 - 4) พัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้สูงอายุวัยต้นให้สามารถเข้าสู่ตลาดงานเพิ่มขึ้น
2. ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แก่
 - 1) ปรับระบบบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีขนาดและจำนวนผู้เรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานให้มีการจัดทรัพยากรร่วมกันให้มีขนาดและจำนวนที่เหมาะสมตามความจำเป็นของพื้นที่ และโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนวัยเด็กลดลงอย่างต่อเนื่อง
 - 2) ปรับหลักสูตรการผลิตครูที่เน้นสมรรถนะ มีจิตวิญญาณความเป็นครู เป็นผู้แนะนำและสามารถกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน สร้างมาตรการจูงใจให้ผู้มีศักยภาพสูงเข้ามาเป็นครูปรับระบบประเมินวิทยฐานะทางวิชาชีพให้เชื่อมโยงกับพัฒนาการและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นการพัฒนาสมรรถนะของครูอย่างต่อเนื่อง
 - 3) พัฒนาระบบประเมินคุณภาพมาตรฐานที่สามารถวัดและประเมินผลคุณภาพผู้เรียน ทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการเรียนรู้แต่ละระดับการศึกษา
 - 4) ส่งเสริมมาตรการสร้างแรงจูงใจให้สถานประกอบการขนาดกลางที่มีศักยภาพเข้าร่วมระบบทวิภาคีหรือสหกิจศึกษา สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้ประกอบการ ครูฝึกหรือครูพี่เลี้ยงให้ ร่วมวางแผนการจัดการเรียนการสอน การฝึกปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

ผู้เรียน 5) ขยายความร่วมมือระหว่างสถาบันอาชีวศึกษา สถาบันอุดมศึกษา ภาคเอกชน และผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนา งานวิจัยไปสู่นวัตกรรม รวมทั้งขยายการจัดทำและการใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะให้มากขึ้น 6) จัดทำสื่อการเรียนรู้ที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์และสามารถใช้งานผ่านระบบอุปกรณ์ สื่อสารเคลื่อนที่ ให้คนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก ทัวถึงไม่จำกัดเวลาและสถานที่ และใช้มาตรการ ทางภาษี จูงใจให้ภาคเอกชนผลิตหนังสือ สื่อการอ่านและการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและราคาถูกลง 7) ปรับปรุงแหล่ง เรียนรู้ในชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์และมีชีวิต อาทิ พิพิธภัณฑ์ ห้องสมุด โบราณสถาน อุทยานประวัติศาสตร์ โรงเรียนผู้สูงอายุ รวมทั้งส่งเสริมให้มีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559) สังเคราะห์ข้อมูลจากรายการคืนความสุขให้คน ในชาติของนายกรัฐมนตรี (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) กล่าวว่า การศึกษาเป็นหัวใจของชาติ เป็นการสร้างและพัฒนาคนเพื่ออนาคตของประเทศ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องผลักดันเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยภาพรวมของการศึกษาไทยในปัจจุบันยังเป็น ปัญหามาก โดยเฉพาะภาพสะท้อนคุณภาพของเด็กไทยเป็นความจำเป็นเร่งด่วนต้องมีการปฏิรูป การศึกษาเพื่อพัฒนาคนอย่างยั่งยืน นายกรัฐมนตรี(พลเอก ประยุทธ์จันทร์โอชา) ให้ความสำคัญกับ การศึกษามาก มีการหยิบยกประเด็นการศึกษาเชื่อมโยงกับการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ โดยมีประเด็นหลักๆ ทางการศึกษา ดังนี้ 1) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการเรียนรู้ระบบ การศึกษาและการจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องมีเป้าหมายชัดเจนเพื่อสร้างคนไทยและสังคมไทยให้ เข้มแข็ง มีคุณภาพ โดยการจัดการศึกษาสามารถจัดได้หลายๆ รูปแบบ หลายๆ แนวทางให้เป็นกลไก ของการแสวงหาความรู้สิ่งต่าง ๆ และบ่มเพาะให้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิต หลักสูตรการศึกษาควรปรับปรุง พัฒนา และนำไปใช้ให้เกิดผลผลิตตรงตามเป้าหมาย โดยหลักสูตร แต่ละระดับตั้งแต่เล็กจนโตควรให้มีความต่อเนื่องกัน ทั้งการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาต่อในระดับ อาชีวศึกษา และมหาวิทยาลัย เมื่อจบการศึกษาแล้วมีงานทำ มีอาชีพและมีรายได้ หลักสูตรการศึกษา ควรกำหนดวิชาเรียนให้น้อยลงให้เหมาะสมกับวัยเด็ก เน้นการเรียนรู้ที่มีคุณภาพไม่ใช่นับปริมาณ รวมถึงควรเป็นหลักสูตรที่มีการปรับพื้นฐานของเด็กให้เท่ากันก่อน และเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมของเด็ก ก็เปิดโอกาสให้เลือกได้ตามความชอบและความถนัด ที่สำคัญเป็นหลักสูตรให้การศึกษาและการเรียนรู้ ช่วยบ่มเพาะและสร้างค่านิยมที่เข้มแข็งให้เป็นหลักในการดำเนินชีวิตของคนไทย มีจุดเน้นสำคัญคือ

การใช้คุณธรรมและความรู้ที่ถูกต้อง การมีสติ ปัญญา ความเพียร จะนำไปสู่ความสุขในการดำเนินชีวิตอย่างแท้จริง กระบวนการเรียนการสอนต้องสร้างแรงจูงใจให้เด็กอยากเรียนหนังสือ ยึดเด็กเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เน้นให้อ่านออก เขียนได้ และคิดวิเคราะห์เป็น สามารถสร้างวิสัยทัศน์และวางแผนอนาคตที่ดีของตนเองได้และขยายไปสู่สังคมและประเทศชาติ การจัดกระบวนการเรียนการสอนของครูต้องเน้นการสอนในห้องเรียนเป็นหลักมากกว่าการสอนพิเศษเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง ปรับวิธีการสอนให้ง่ายขึ้น โดยเน้นให้เด็กเกิดกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด ปรับปรุงระบบการวัดประเมินผลและประกันคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาไทย

2) ลดความเหลื่อมทางการศึกษาและยกระดับมาตรฐานการศึกษา ทาวิธีการในการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้มากขึ้น โดยสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงินเพิ่มขึ้น เช่น การให้กู้ยืมเงินที่ผูกกับรายได้ในอนาคต การกระจายทุนการศึกษาให้ทั่วถึง และสนับสนุนทุนการศึกษาในด้านต่าง ๆ ที่มีความต้องการสร้างคนให้ตรงกับความต้องการพัฒนาท้องถิ่นของตน ยกย่องคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความทัดเทียมกัน และต้องคำนึงถึงการสร้างคนเพื่อส่งเสริมระบบเศรษฐกิจ ในภูมิภาคและพื้นที่ของตน รวมถึงเพิ่มโอกาสและคุณภาพการศึกษาไทย โดยนำเทคโนโลยีการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมกระจายไปยังสถานศึกษาในพื้นที่ชนบทและพื้นที่ห่างไกลให้มากขึ้น ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศรูปแบบต่าง ๆ เข้าไปบูรณาการกับการศึกษาทางไกล เพื่อใช้เป็นช่องทางของการเพิ่มการเรียนรู้ในทุกกระดับ และต้องพิจารณาเนื้อหาสาระการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับนักเรียน ประยุกต์และปรับปรุงให้เหมาะสมตามบริบท โดยครูต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เช่น การจัดทำ Smart Classroom การพัฒนาระบบ e-learning เป็นต้น รวมถึงการจัดบริการการศึกษาควรพิจารณาให้ครอบคลุมกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทุกกลุ่ม 3) ขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยกำหนดนโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาด้านการศึกษาทั้งการยกระดับคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้เพื่อสร้างสังคมไทยให้เข้มแข็งอย่างมีคุณภาพ และแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายและการศึกษาเพื่อทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแนวนโยบายของรัฐ โดยเฉพาะการปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนาคุณภาพครูและผู้เรียน การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การใช้จ่ายงบประมาณ และการกระจายอำนาจทางการศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพ และมีความเป็นเอกภาพ

4) พัฒนาครูกำหนดยุทธศาสตร์ด้านครูให้ชัดเจน และขับเคลื่อน สู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งการผลิตและพัฒนาครู โดยผลิตครูมืออาชีพ รับประกันการมีงานทำ วางแผนพัฒนาครูและบุคลากร

ทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ เปลี่ยนการอบรมครูให้เป็นในเชิงรุก คือ สร้างทีม ลงไปทำการฝึกอบรมครูในพื้นที่โดยตรง เพื่อไม่ต้องให้ครูออกจากห้องเรียน และทอดทิ้งนักเรียน แก้ไขปัญหาการขาดครูในสาขาที่ขาดแคลน โดยผลักดันให้ครูสภาก่อประกาศเพื่อกำหนดประเภทวิชาและสาขาวิชาชีพ ที่ขาดแคลน ผ่อนปรนให้ผู้ที่มีคุณวุฒิสายขาดแคลนสามารถขอหนังสืออนุญาต ปฏิบัติการสอนได้โดยไม่มีใบประกอบวิชาชีพ จากนั้นพัฒนาตนเพื่อให้ได้รับใบประกอบวิชาชีพครูในภายหลัง รวมถึงแก้ไขปัญหานี้สิ้นครูทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ครูต้องพัฒนา คือ ปรับและพัฒนาวิธีการสอนของตนให้มีคุณภาพ ยึดการพัฒนาเด็กเป็นหลักและใช้เวลาให้มากขึ้น ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างมีคุณค่าและเกิดคุณภาพต่อตัวเด็ก 5) ผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อรองรับการพัฒนาประเทศ มุ่งการผลิตกำลังคนสายอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สอดรับกับทิศทางการพัฒนาของประเทศและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เพื่อกระจายความเจริญไปสู่เขตภูมิภาค โดยบูรณาการการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัยให้สอดคล้องกัน ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการผลิตและพัฒนากำลังคน เน้นการสร้างคนให้มีความสามารถ มีทักษะในการทำงาน สร้างอาชีพและรายได้จูงใจให้คนเข้าสู่ระบบการศึกษาและหันมาเรียนสายอาชีพมากขึ้น ปรับภาพลักษณ์ของอาชีวศึกษาให้ได้รับการยอมรับ รวมถึงสนับสนุนให้ผู้ประกอบการทำข้อตกลงความร่วมมือจัดการศึกษาแบบทวิภาคีหรือสหกิจศึกษา เป็นการช่วยให้นักเรียนนักศึกษาได้ค่าตอบแทนและได้ประสบการณ์จากการทำงาน ส่วนผู้ประกอบการจะได้แรงงานเมื่อเด็กจบการศึกษา ซึ่งช่วยลดภาวะคนตกงานของประเทศลง อีกประการหนึ่งร่วมกัน ปฏิรูปการอุดมศึกษา ในด้านการผลิตกำลังคนของประเทศ ที่นำไปสู่คุณภาพ ของคนให้ชัดเจน มหาวิทยาลัยทั้งในระบบ และนอกกระบวนควรวางแผน การผลิตกำลังคนในแต่ละปีตามปริมาณและสาขาความต้องการของตลาดแรงงาน แต่ละแห่งควรมีอัตลักษณ์หรือมีความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพที่เป็นเรื่องเฉพาะ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีในวิชาชีพต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการศึกษา ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาต่อยอดให้เกิดการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในทุกระดับการศึกษา เพื่อเพิ่มศักยภาพ การแข่งขันของประเทศและสร้างแรงจูงใจให้เด็กอยากเป็นนักวิทยาศาสตร์ 6) เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน คนไทยและประเทศไทยต้องปรับตัวเตรียมพัฒนากำลังคน และสร้างความเข้มแข็งให้ทันต่อการก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน รวมถึงพัฒนาประเทศให้เป็นศูนย์กลางของอาเซียน โดยการเดินหน้าเรื่องการจดทะเบียน การเตรียมแรงงาน การเพิ่มคุณวุฒิแรงงานไทย การเพิ่มพูน

ความรู้ให้กับผู้ที่ยังไม่มีงานพัฒนาความชำนาญในการประกอบอาชีพ การใช้เทคโนโลยีและทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ เพื่อยืนยันว่าแรงงานไทยมีฝีมือจริง มีความรู้ความสามารถทำงานได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถก้าวสู่การเป็นแรงงานขั้นสูงจนถึงระดับผู้บริหารได้ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนเรียนรู้ถึงภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเกิดการรวมตัวเป็นเครือข่าย และมีส่วนรับผิดชอบในการจัดการศึกษาหันมาให้ความสนใจการพัฒนาเด็กและเยาวชนที่เป็นอนาคตของชาติภาคีรัฐและเอกชน ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่ ให้เรียนรู้ผ่านแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น พิพิธภัณฑ์ ปรับปรุงให้เป็นพิพิธภัณฑ์ที่มีชีวิตให้ทันสมัย เพื่อบทบาทของวัดให้เป็นพิพิธภัณฑ์สร้างแรงจูงใจในการเข้าชมได้เรียนรู้อย่างสนุก และเพิ่มจินตนาการให้กับเด็ก รวมถึงควรนำปราชญ์ชุมชนที่ได้รับ ความเชื่อถือและการยอมรับจากชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ และทักษะต่าง ๆ ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ นอกจากนั้นทุกฝ่ายที่ร่วมมือกันจัดการศึกษาต้องให้แนวคิดและความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับประชาธิปไตย สิทธิของตนเองและผู้อื่น เสรีภาพที่มีขอบเขตภายใต้การเคารพกฎหมาย ตลอดจนรู้จักหน้าที่พลเมืองที่ดีรู้จักให้เกียรติบุคคลอื่น และทุกคนต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ประเทศชาติจึงจะเดินหน้าพัฒนาไปได้ และ 8) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในวงการการศึกษา การศึกษาในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย โดยการจัดการศึกษาควรมีการปลูกฝังเรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ตั้งแต่เด็ก มีการบรรจุเข้าไว้ในหลักสูตร อาจสอดแทรกไปในวิชาต่าง ๆ หรือรูปแบบของการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น โครงการโรงเรียนสีขาว การจัดทำหลักสูตร “โตไปไม่โกง” จะช่วยสร้างคน สร้างสังคมและสร้างชาติให้ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยได้

อุดม คชินทร (2561) กล่าวถึง ทิศทางของอุดมศึกษาไทยในอนาคต ในการประชุมมอบนโยบายแก่ผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2561 ณ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนี้ 1) การพัฒนาศักยภาพของคนทั้งประเทศที่จะมีการลงทุนสี่แสนล้านบาทต่อปีกับเด็กนักเรียน 11 ล้านคน หนึ่งแสนล้านบาทต่อปีกับอุดมศึกษา 2 ล้านคน แต่ลงทุนไม่ถึงหนึ่งแสนบาทกับแรงงาน 35-40 ล้านคน ดังนั้นจึงควรมุ่งเน้นเป้าหมายใหม่คือ "คนวัยทำงานและผู้สูงวัย" 2) การผลิตกำลังคนที่มีคุณภาพสนองความต้องการตลาด ผ่านหลักสูตรที่ยืดหยุ่น หลากหลาย รัฐบาลศาสตร์ มีการลด boundary ระหว่างคณะ โดยกำหนดเป้าหมายที่คิดร่วมกับผู้ใช้ และเปิดกว้าง เรียนได้ทุกที่ ทุกเวลา เน้นจัดการเรียนรู้ข้อเท็จจริง

สถานที่จริง ทำงานได้จริง 3) สร้างความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (STEM Education & Skill, Entrepreneurship) 4) การวิจัยและการบริการวิชาการที่มองการใช้ประโยชน์/ผู้ใช้ประโยชน์ชัดเจนแต่แรกสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ โดยความร่วมมือกับภาคเอกชน ภาคอุตสาหกรรม และภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคม 5) เน้นความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในการพัฒนาเศรษฐกิจของแต่ละพื้นที่ (Area-Based Approach) เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งทางวิชาการ ระบบข้อมูล สารสนเทศ กลไกการจัดการ การเตรียมความพร้อมในระดับพื้นที่หรือท้องถิ่น 6) การค้นหา/สร้างความเป็นเลิศเฉพาะตัวเพื่อเป็นพื้นฐานการเติบโตระยะยาวอย่างยั่งยืน 7) มหาวิทยาลัยสร้างเครือข่ายร่วมกันเชื่อมต่อกันด้วยอินเทอร์เน็ต เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของโลกสมัยใหม่ที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสูงอยู่ตลอดเวลา ความจริงที่กำลังจะเกิดขึ้นคือมหาวิทยาลัยจะดำรงตนอย่างโดดเด่นเหมือนเดิมไม่ได้อีกต่อไปในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จึงควรมีการแลกเปลี่ยนคอนเทนต์/หลักสูตร การช่วยกันพัฒนาคอนเทนต์/หลักสูตร เปลี่ยนตัวเองให้เป็นสถานที่ที่ผู้คนทั่วไปทั่วโลกนักศึกษาต่างมหาวิทยาลัย สามารถเข้ามาเรียนรู้ได้และมี credit transfer ซึ่งควรเชื่อมต่อกับสถาบันวิทยาลัยชุมชนด้วย 8) ยกระดับ English Proficiency & Digital skills 9) Demand-Based Financing ทั้งนี้ เพื่อเป้าหมายคือ "ตอบโจทย์ของประเทศและโลกและยกระดับสู่ Thailand 4.0" คือ 1) เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยเน้นการพัฒนาการผลิตกำลังคนคุณภาพสูง ผลิदनวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อเปลี่ยนผ่านสังคมไทยสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้และเพิ่มคุณค่า (Thailand 4.0 : Value-based Economy) โดยใช้สถาบันอุดมศึกษาเป็นหัวรถจักรขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ 2) มหาวิทยาลัยต้องเน้นการวิจัยมุ่งเป้าทำหน้าที่เป็นศูนย์บ่มเพาะและ Entrepreneur เพื่อสร้าง Innovation และต่อยอดไปสู่ Commercialization ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักกลุ่มประเทศรายได้ปานกลาง 3) เป็นกำลังสำคัญในการสร้างเครือข่ายและกระจายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในทุกระดับอย่างก้าวกระโดด 4) มหาวิทยาลัยยืนอยู่ได้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม การอุดมศึกษาของชาติในปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทาย 6 ด้าน คือ 1) การพัฒนาคนมีคุณภาพและศักยภาพสูงในภาคการผลิตและ ภาคบริการโดยมีแผนพัฒนากำลังคนของประเทศแบบมุ่งเป้า 2) การส่งเสริมร่วมมือและผลิदनวัตกรรมและเทคโนโลยีจากงานวิจัยและพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ 3) การพัฒนาระบบการศึกษาและเรียนรู้ให้ทันการก้าวหน้าของโลก และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในสังคมผู้สูงอายุ 4) การสร้างโอกาสและความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาของนักเรียนสายสามัญและสายอาชีวะ รวมทั้งผู้สูงอายุ 5) การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาแต่ละประเภทเพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอด 6) การออกแบบและจัดตั้งองค์กรระดับชาติที่จะมาขับเคลื่อนการพัฒนาการอุดมศึกษาของชาติอย่างเร่งด่วน ดังนั้น การอุดมศึกษาจึงควรกำหนดหลักการดำเนินงานที่สำคัญ คือ รัฐบาลควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการ

จัดตั้งและออกแบบ "กระทรวงการอุดมศึกษา" ให้เป็นองค์กรระดับประเทศที่จะสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาการอุดมศึกษาของชาติ พร้อมทั้งมีการปลดล็อกปัญหาเร่งพัฒนาการอุดมศึกษาของชาติ เพื่อเอาชนะความท้าทายด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ต้องการบรรลุตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ Thailand 4.0 อีกทั้งควรกำหนดแผนงานที่เป็นจุดเน้นเพื่อพัฒนาและปลดล็อกปัญหาที่สำคัญด้านต่าง ๆ ของการอุดมศึกษาของชาติ คือ การเตรียมโครงสร้าง กำลังคน ทรัพยากรและความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อรองรับกระทรวงการอุดมศึกษาที่จะเป็นองค์กรระดับประเทศในการขับเคลื่อนการอุดมศึกษาของชาติ การพัฒนายุทธศาสตร์และ Roadmap ของการอุดมศึกษาของชาติ 20 ปี การวางแผนกำลังคนของประเทศ ระยะ 20 ปี การพัฒนาระบบวิจัยและนวัตกรรมของการอุดมศึกษาของชาติ และอีกประการที่สำคัญคือจะต้องตอบโจทย์การพัฒนาพื้นที่อีกด้วย ดังนั้นนโยบายเร่งด่วนของการอุดมศึกษาไทย จึงต้องเน้นใน 6 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

- 1) การทบทวนเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา โดยมหาวิทยาลัย และ สกอ.
- 2) เกณฑ์การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ที่จะต้องมีความครอบคลุมเนื้อหา ผลงานที่มีผลสัมฤทธิ์ชัดเจน และมีความเป็นสากล
- 3) การตรวจสอบระบบธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย ให้มีระบบที่ชัดเจนและมีความเป็นสากล
- 4) ปรับปรุงคุณภาพของอาชีวศึกษาให้ตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ชาติและการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคต รวมทั้งให้มีการรับรองหน่วยกิตและเชื่อมโยงกับอุดมศึกษา
- 5) เน้นหลักสูตรพันธุ์ใหม่ ที่ตอบโจทย์อนาคต และ
- 6) เพิ่มสัดส่วนของหลักสูตร Science & Technology : Social Science & Humanity เป็น 70 : 30 ทั้งนี้ต้องการให้ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการอุดมศึกษาของชาติระยะ 20 ปี และเป็นผู้ร่วมในการก่อตั้งและพัฒนากระทรวงการอุดมศึกษาของประเทศไทย เพื่อร่วมมือกันนำ สกอ. (OHEC) และ ศธ. (MOE) ไปสู่ 3G คือ Go Get Grow เพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายดังกล่าวร่วมกันต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) กล่าวว่า การจัดทำแผนพัฒนาอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (2551-2565) ได้ออกแบบโดยคำนึงถึงมิติการบูรณาการ และองค์รวมของการพัฒนาอุดมศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ โดยมีสาระสำคัญดังนี้ กรอบแผนอุดมศึกษา ระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 มีเป้าหมาย คือ การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทย เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัวสำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ โดยมีสาระหลัก ๆ 2 ส่วนคือ ส่วนแรก เป็นการวิเคราะห์ภาพฉายปัจจุบันและอนาคต (Scenario) ที่เป็นปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อมนุษย์และโลก ประเทศไทย จนถึงอุดมศึกษา มี 7 ประเด็นคือ ความเปลี่ยนแปลงด้านประชากร พลังงานและสิ่งแวดล้อม การมีงานทำ

และตลาดแรงงานในอนาคต การจัดการความขัดแย้งและความรุนแรง การกระจายอำนาจ การปกครองเยาวชนไทย นักศึกษาไทย และบัณฑิตในอนาคต และเศรษฐกิจพอเพียง และส่วนที่สอง เป็นปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษา 9 ประเด็น ได้แก่ ร้อยต่อการศึกษาระดับอื่น การแก้ปัญหา อุดมศึกษาในปัจจุบัน ธรรมชาติและการบริหารจัดการ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ การเงินอุดมศึกษา การพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษา เครือข่ายอุดมศึกษา การพัฒนา อุดมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และโครงสร้างพื้นฐานการเรียนรู้ และ ทิศทางการพัฒนา ได้แก่ 1) อุดมศึกษาควรจัดตั้งองค์กรผู้กำกับนโยบายและผู้บริหาร 2) สร้าง แรงจูงใจให้มหาวิทยาลัยและผู้เรียนร่วมลงทุนพัฒนาอาจารย์ 3) การพัฒนามหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ตาม แผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) จำเป็นต้องพัฒนาแบบก้าวกระโดด ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัยควรกำหนดยุทธศาสตร์การใช้อัตราใหม่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) มหาวิทยาลัยใหม่ ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาอาจารย์เป็นทีม 5) กำหนดให้รัฐมีพันธกิจสนับสนุนการพัฒนา อาจารย์และบุคลากรมหาวิทยาลัยเอกชน และ 6) เครือข่ายอุดมศึกษา ทิศทางการพัฒนาโดยรัฐต้อง สนับสนุนการทำงานในลักษณะเครือข่ายโดยใช้กลไกการจัดสรรทรัพยากรและอื่น ๆ ที่นำไปสู่การ ควบคุมรวมในมิติต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2560) ได้นำเสนอ แผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) มีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์

“มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขในสังคม” ตามคำนิยาม ต่อไปนี้ “ผู้เรียน” หมายถึง เด็ก เยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชนที่ได้รับบริการจาก กระทรวงศึกษาธิการ “มีความรู้คู่คุณธรรม” หมายถึง รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน สติปัญญา แบ่งปัน ซึ่งเป็น 2 เงื่อนไขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง “มีคุณภาพชีวิตที่ ดี” หมายถึง มีอาชีพ มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในการดำรงชีวิต “มีความสุข” หมายถึง ความอยู่ ดีมีสุข สามารถอยู่ร่วมกันอย่างเอื้ออาทร มีความสามัคคี ประองดอง “สังคม” หมายถึง สังคมไทย ภูมิภาคอาเซียน และสังคมโลก

พันธกิจ

1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ/ประเภทสู่สากล
2. เสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษาของประชาชนอย่างทั่วถึง เท่าเทียม
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล : ผู้เรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น สามารถท่องจำและนำสิ่งที่จำไปฝึกคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์

คิดในเชิงสร้างสรรค์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีคุณธรรมจริยธรรม ผู้สำเร็จการศึกษาทุกระดับ/ประเภทได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีจิตสำนึกประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสามัคคีปรองดอง

2. ยุทธศาสตร์ผลิต พัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา : มีการผลิตครูได้ สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภท มีครู ครบ ตามเกณฑ์ มีครูประจำชั้นครบทุกห้อง และมีครูที่จบตรงวุฒิตามสาขาวิชาที่สอน ผู้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งมีคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ สามารถใช้ศักยภาพในการสอนได้อย่างเต็มที่และขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่

3. ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ : มีการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านอาชีวศึกษาและด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีที่มีคุณภาพ เพิ่มจำนวนบัณฑิตในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลน มีสมรรถนะ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล ประชาชนได้รับการฝึกอาชีพตามความถนัดและความสนใจ รวมทั้งมีผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในเชิงพาณิชย์ การให้การรักษายาบาล และการพัฒนาความเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษาของภูมิภาค

4. ยุทธศาสตร์ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต : ผู้เรียนทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกันในทุกระดับและประเภทการศึกษา ได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สถานศึกษาในภูมิภาค/ชนบท ได้รับการยกระดับคุณภาพในการให้บริการ เด็กพิการและด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน รวมทั้งสามารถเทียบโอนผลการเรียนและทักษะประสบการณ์เพื่อขอรับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นได้

5. ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา : ผู้เรียน สถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับทุกประเภทการศึกษาเข้าถึงทรัพยากร และระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ มีองค์ความรู้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น รวมทั้งมีศูนย์กลางในการจัดเก็บรวบรวมสื่อการเรียน การสอนแบบดิจิทัลที่ทันสมัย และระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษาของประเทศที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

6. ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา : ระบบบริหารจัดการมีความคล่องตัวในการบริหารงานการศึกษามากยิ่งขึ้น มีความโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ โครงสร้างของกระทรวงได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพโดย

การกระจายอำนาจลงไปสู่ส่วนภูมิภาคและสถานศึกษา และมีกลไกการส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทมีธรรมาภิบาลในการบริหาร รวมทั้งผู้เรียนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีศักยภาพเพื่อไปประกอบอาชีพในท้องถิ่นได้

สาธิต วงศ์อนันต์นนท์ (2557) กล่าวว่า การปฏิรูปการศึกษาในอนาคตโดยมีการจัดทำข้อเสนอและ Roadmap การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนอย่างยั่งยืน (พ.ศ. 2558 - 2569) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ, 2557) สาระสำคัญของข้อเสนอและ Roadmap การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนอย่างยั่งยืน (พ.ศ. 2558 - 2569) ในข้อเสนอและ Roadmap การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนอย่างยั่งยืน (พ.ศ. 2558 - 2569) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์เจตนารมณ์หลักการ เป้าหมาย กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ข้อเสนอ การปฏิรูปในระยะเร่งด่วน (พ.ศ. 2558) ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในระยะต่อไป (พ.ศ. 2559 - 2569) และ กลไกการขับเคลื่อนและสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุผลและต่อเนื่องยั่งยืน โดยสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้ การปฏิรูปการศึกษาควรมีเป้าหมาย เพื่อ 1) เปลี่ยนแปลงผู้เรียนให้ดีขึ้นใน 3 ด้าน คือ มีความรู้และความใฝ่รู้มีทักษะเท่าทันชีวิตและโลกของงานและเป็นคนดีมีคุณธรรม 2) จัดการศึกษาตอบสนองการพัฒนาประเทศ มุ่งสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพระดับสากลที่จะช่วยยกระดับประเทศไทยให้พ้นกับดักรายได้ปานกลาง (Middle-income Trap) ในอนาคต ทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่สามารถปรับตัวให้ทันกับบริบทความเปลี่ยนแปลงของโลกได้ตลอดเวลา 3) ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารลงสามารถหุ้มเหทรัพยากรในระดับที่เพียงพอ เพื่อลดช่องว่างของโอกาสทางการศึกษา ต้องเป็นการปฏิรูปที่ไปถึงการให้หลักประกันการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างน้อย 12 ปีแก่เด็กบนแผ่นดินไทยทุกคน 4) ประชาชนต้องมีส่วนร่วมได้จริงผ่านการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้พื้นที่ และสถานศึกษา มุ่งให้อิสระ (Autonomy) ควบคู่ความรับผิดชอบ (Accountability) รวมถึงการเปิดช่องทางแก่ทุกภาคส่วนในการเข้ามาร่วมจัดการศึกษา และสาธิต วงศ์อนันต์นนท์ (2557) กล่าวว่า สิงคโปร์ประเทศเพื่อนบ้านของไทยได้พิสูจน์ให้โลกเห็นแล้วว่า การปฏิรูปการศึกษา คือ กลไกสำคัญที่จะสร้างศักยภาพของชาติให้สามารถก้าวขึ้นเป็นประเทศชั้นนำของโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรีและเป็นประเทศที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงในยุคเศรษฐกิจถดถอยของเอเชีย โดยบทเรียนการปฏิรูปการศึกษาของประเทศสิงคโปร์มีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้ (วินัย รังสินันท์, มปป.) จากประเทศเล็ก ๆ ที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด แต่ด้วยความเชื่อมั่นว่าทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ คือกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ผู้นำของสิงคโปร์ได้ทุ่มเทงบประมาณ 1 ใน 4 ของประเทศมาใช้ ในการพัฒนาการศึกษา และดำเนินการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันกับสังคมโลก ผลจากการปฏิรูปการศึกษาทำให้การศึกษาของสิงคโปร์เป็นที่ยอมรับว่ามีความเจริญก้าวหน้า ทัดเทียมกับประเทศตะวันตก ในจำนวนประชากรที่มีอัตราการรู้หนังสือ 91.3 % นั้น

ร้อยละ 47.2 จะรู้สองภาษาหรือมากกว่าในด้านศักยภาพการแข่งขัน นักเรียนมัธยมศึกษาของสิงคโปร์สามารถทำคะแนนได้เป็นที่ 1 ของโลกในด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ยุทธศาสตร์และความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาของสิงคโปร์ สิงคโปร์ก้าวสู่การปฏิรูปการศึกษาที่มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น โดยกำหนดวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษาของสิงคโปร์ที่สำคัญไว้ดังนี้

1. การปฏิรูปเทคโนโลยีสารสนเทศ สิงคโปร์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ "เทคโนโลยีสารสนเทศ 2000: วิสัยทัศน์การเป็นเกาะแห่งอัจฉริยะ" (IT 2000 : A Vision of an Intelligent Island) โดยกำหนดแผน ยุทธศาสตร์ IT 2000 หรือ "IT 2000 Masterplan" ซึ่งกำหนดเป้าหมาย พัฒนาสิงคโปร์ให้เป็นศูนย์กลาง ระดับโลก ปรับปรุงคุณภาพชีวิต ส่งเสริมกลไกทางเศรษฐกิจ เชื่อมโยงสังคมทั้งในระดับชาติและระดับ โลก และส่งเสริมศักยภาพของบุคคล โดยมีคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (National IT Committee) และคณะกรรมการคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (National Computer Board) หรือ NCB เป็นองค์กรสำคัญในการปฏิรูปดังกล่าว

2. การปฏิรูปวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิงคโปร์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้สิงคโปร์เป็นศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกำหนดแผนเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Technology Plan : NTP) เพื่อสร้าง "Singapore Technology Corridor" ให้เป็นที่ตั้งสถาบันและศูนย์การวิจัยและพัฒนาแหล่งอุตสาหกรรมที่มีความก้าวหน้าสูงทางเทคโนโลยี และสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ โดยสร้างโครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อมที่สมบูรณ์แบบในการดำรงชีวิต จัดตั้ง Science Park เพื่อส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจัดให้มี Technology Month เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมในการวิจัยและพัฒนา โดยมีการมอบรางวัลเกียรติยศระดับชาติด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้แก่บุคคลและภาคธุรกิจเอกชน นอกจากนั้น ยังกำหนดแผนพัฒนาสังคม โดยเน้นการผลิตกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสร้างความเชื่อมโยงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับนานาชาติในการปฏิรูปวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมีคณะกรรมการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Science and Technology Board) หรือ NSTB เป็นองค์กรสำคัญ

3. การปฏิรูปนวัตกรรม สิงคโปร์ได้ส่งเสริมนักนวัตกรรมเพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ กำหนดแผนพัฒนานวัตกรรม (Innovation Development Scheme) และแผนให้ความช่วยเหลือแก่นักนวัตกรรม (Innovator's Assistance Scheme : IAS) ในการจดทะเบียนลิขสิทธิ์จัดตั้งสมาคมแก่นักนวัตกรรม (Innovators' s Club) และศูนย์นวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ (Center for Strategic Process Innovation : CSPI) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดฝึกอบรมโดยน่านวัตกรรมต่าง ๆ ไปใช้เพื่อให้องค์กรปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ในการส่งเสริมนวัตกรรมมี NSTB เป็นผู้วางแผนดำเนินงานและให้การสนับสนุน

4. การพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน (Skill Development) ได้กำหนดแผนสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้ภาคธุรกิจเอกชนจัดฝึกอบรมให้แก่กำลังแรงงาน เพื่อยกระดับทักษะฝีมือแรงงานโดยรัฐให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือด้านงบประมาณ และให้สถาบันการศึกษาทางเทคนิค (Institute of Technical Education: ITE) ร่วมกับภาคธุรกิจจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ แก่กำลังแรงงาน เพื่อยกระดับความรู้และทักษะฝีมือแรงงาน

5. การปฏิรูปอุดมศึกษา เพื่อเข้ารับวิสัยทัศน์ IT 2000 มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (National University of Singapore) หรือ NUS ได้พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเชื่อมโยงเครือข่ายการวิจัยทั่วโลก และได้ตั้งเป้าหมายว่า ในปี 2000 จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและมาตรฐานเทียบเท่ามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก และเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านการวิจัย NUS ได้รับการจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 10 มหาวิทยาลัยยอดเยี่ยมแห่งเอเชีย และผลงานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์และแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในระดับโลก โดยได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่ม 5% แรกของสถาบันยอดเยี่ยมของโลก สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีนันทยง (Nanyang Technological University) หรือ NTU ได้ตั้งเป้าหมายที่จะเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางการศึกษาระดับนานาชาติและเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีในระดับนานาชาติ เพื่อเข้ารับวิสัยทัศน์ IT 2000 NTU ได้พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเชื่อมโยงเครือข่ายการวิจัยทั่วโลก และเมื่อเร็ว ๆ นี้ NTU ได้รับการจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 10 สถาบันเทคโนโลยียอดเยี่ยมแห่งเอเชีย ส่วนสถาบันการศึกษาแห่งชาติ (National Institute of Education : NIE) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ NTU ก็มุ่งสร้างความเป็นเลิศในการวิจัยการศึกษา โดยจัดตั้งศูนย์วิจัยที่เรียกว่า "NIE Center for Educational Research : NIECE" และศูนย์ผู้บริหารที่เรียกว่า "Principals' Education Center" เพื่อให้เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศในการพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหารโรงเรียนในระดับนานาชาติ

เงื่อนไขสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศสิงคโปร์มีดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ผู้นำนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญลำดับแรกที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาของสิงคโปร์สิงคโปร์มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองอนาคตได้อย่างถูกต้อง และแก้ปัญหาได้ตรงจุด

2. แผนนโยบาย นับจากที่สิงคโปร์เป็นประเทศเอกราชตั้งแต่ปี 2508 เป็นต้นมา ผู้นำสิงคโปร์ได้กำหนดแผนนโยบายการศึกษาที่ชัดเจน กำหนดเป้าหมายและแนวทางเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทำให้การปฏิรูปการศึกษามีทิศทางที่ชัดเจน

3. เจตนารมณ์ทางการเมือง ผู้นำสิงคโปร์ได้แสดงเจตนารมณ์ในการปฏิรูปการศึกษาให้การ สนับสนุนอย่างจริงจังเพื่อผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

4. เสถียรภาพทางการเมือง สิงคโปร์เป็นประเทศที่มีเสถียรภาพทางการเมือง อันมีผลให้แนวนโยบายและการปฏิรูปการศึกษาของสิงคโปร์สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอนและก้าวสู่การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น

5. ประสิทธิภาพของรัฐบาล รัฐบาลสิงคโปร์มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ไม่มีทุจริตคอร์รัปชัน ทำให้การลงทุนต่าง ๆ ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง โครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ได้มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำให้ประเทศเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

6. การสร้างความร่วมมือ เนื่องจากสิงคโปร์มีลักษณะสังคมแบบหลากหลายทั้งเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม การสร้างความเข้าใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง สิงคโปร์จึงใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสามัคคีสมานฉันท์ของคนในชาติและปลูกฝังให้พลเมือง มีความรับผิดชอบในหน้าที่ความเป็นพลเมือง รู้จักทั้งการแข่งขัน และการให้ความร่วมมือ

7. การกระจายอำนาจในการปฏิรูปการศึกษา สิงคโปร์ได้ให้ความสำคัญกับโรงเรียน โดยให้โรงเรียนที่มีความพร้อม มีอิสระในการบริหารตนเอง ให้ครูใหญ่มีบทบาทสำคัญและนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนเป็นพิเศษ เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีนวัตกรรม และมีศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อสร้างความเป็นเลิศทางการศึกษา

8. ยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการศึกษา มีการจัดตั้งคณะศึกษาต่าง ๆ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการและมาตรการต่าง ๆ จัดตั้งองค์กรรองรับการปฏิรูปการศึกษา และองค์กรต่าง ๆ มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง โดยรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ และระดมเงินทุนสนับสนุนจากภาคเอกชนและองค์กรระหว่างประเทศ สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับภาคธุรกิจเอกชนในการจัดการศึกษาและฝึกอบรม ภาคเอกชนได้มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนโดยเฉพาะการวิจัยและพัฒนา

9. ศักยภาพความเป็นผู้นำ สิงคโปร์ได้กำหนดความคาดหวังจากการศึกษาทุกระดับหรือ "การศึกษาที่พึงประสงค์" เพื่อสร้างผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ สำหรับในระดับอุดมศึกษาได้กำหนดศักยภาพความเป็นผู้นำ กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ และคุณธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงสังคม สามารถดำเนินงานได้อย่างฉับไว สามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ มีความเข้าใจผู้อื่น สามารถสร้างแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ รู้จักการตัดสินใจสำคัญ ๆ โดยมองภาพรวมของประเทศ และที่สำคัญคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) กล่าวว่า สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของประเทศไทยกับความร่วมมือด้านการศึกษา กับนานาชาติ ซึ่งสรุปใจความสำคัญได้ดังนี้

1. ประเทศไทยควรคำนึงถึงความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศ ทั้งในระดับประเทศ ระดับกระทรวง ระดับองค์กรหลัก ระดับสถาบันกับสถาบัน และระดับที่ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มิใช่เฉพาะเพียงระดับของรัฐอย่างเดียว และควรพิจารณาให้ครอบคลุมทุกระดับการศึกษา ตลอดจนผลประโยชน์ในระยะยาวและความยั่งยืนของผลการได้รับความช่วยเหลือด้านการศึกษาจากประเทศต่าง ๆ มากกว่าพิจารณาเพียงเฉพาะปริมาณ การได้รับความช่วยเหลือเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมของการพัฒนาทั้งระบบการศึกษา

2. วางนโยบายความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศโดยเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันแบบองค์รวม รวมทั้งจัดระบบการติดตามประเมินผล และกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นและเป้าหมายของความร่วมมือด้านการศึกษาและหน่วยงานเจ้าภาพ พร้อมทั้งจัดทำแผนงาน บันทึกความร่วมมือและบทบาทแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ซึ่งหากมีหน่วยงานเจ้าภาพและผู้ดำเนินการที่ได้ทำบันทึกความเข้าใจหรือบันทึกความร่วมมือด้านการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงและทำงานแบบมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ก็จะทำให้เกิดการรับรู้ทิศทางและสามารถนำสู่การปฏิบัติได้ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาแก่ทุกฝ่าย ที่สำคัญไม่ควรละเลย คือ การติดตามประเมินผลบันทึกความเข้าใจและผลการร่วมมือด้านการศึกษาในด้านต่าง ๆ ว่ามีการนำสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด หรือมีการดำเนินการตามแผนมากน้อยเพียงใด โดยควรจัดทำแผนที่นำทาง (roadmap) บันทึกความเข้าใจและผลการร่วมมือด้านการศึกษา

3. กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดเป้าหมายที่เป็นองค์รวมของความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศ โดยสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดในอนาคต และกำหนดทิศทางพร้อมจัดทำแผน บันทึกความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศ โดยระบุให้ชัดเจนของความร่วมมือว่าเกี่ยวกับประเด็นใดในด้านการศึกษา และร่วมมือกับประเทศใดในภูมิภาคใด และผลที่จะเกิดขึ้นเมื่อนำสู่การปฏิบัติ ที่สำคัญควรมีลักษณะหรือรูปแบบความร่วมมือทั้งเป็นการให้และการรับและเน้นที่สร้างความยั่งยืน เช่น ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้านพัฒนาครู หรือด้านการวัดประเมินผล การพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย เป็นต้น ทั้งนี้ควรกำหนดนโยบายการดำเนินงานให้เกิดความต่อเนื่องในระยะยาว

4. ปัจจุบันนโยบายความร่วมมือด้านการอาชีวศึกษามีทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ซึ่งในเชิงรับมีความร่วมมือมานานแล้ว เช่น ประเทศเยอรมนีให้ความช่วยเหลือในการส่งผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้แก่ครูอาจารย์ และนักเรียน รวมทั้งสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยประกอบการเรียนรู้ หรือประเทศอิสราเอลมีผู้เชี่ยวชาญ มาให้ความรู้ด้านการเกษตร เป็นต้น สำหรับความร่วมมือในลักษณะเชิงรุก ประเทศไทยมีโครงการพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และให้ความช่วยเหลือนำโครงการดังกล่าว ซึ่งเน้นด้านการอาชีวศึกษามาให้ความรู้และเป็นที่ปรึกษาใน

การดำเนินงานให้กับประเทศเพื่อนบ้านและประเทศด้อยพัฒนาที่มีศักยภาพที่จะเติบโตในอนาคต เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันจะนำมาซึ่งการแลกเปลี่ยนช่วยเหลือด้านอื่น ๆ ในอนาคต

5. ประเทศไทยประสบปัญหาการสอนภาษาต่างประเทศในพื้นที่เนื่องจากความขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญ และขาดงบประมาณสนับสนุน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญด้านการศึกษาที่ควรพิจารณาให้เป็นความร่วมมือกับต่างประเทศ ซึ่งต้องเริ่มต้นตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นต้นไป นอกจากนั้น โรงเรียนควรนำหลักสูตรอาเซียนมาสอนในโรงเรียน หรืออาจมีการจัดตั้งชมรมภาษาอาเซียน เช่น ภาษาลาว ภาษา เวียดนาม เป็นต้น โดยให้ครูในพื้นที่มาสอน และยังมีนักเรียนจากประเทศลาว เขมร เข้ามาเรียนฝั่งไทย

จากการศึกษาแนวคิด ทิศทาง และนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตผู้วิจัยได้ประมวลประเด็นหลักเพื่อให้เห็นการพัฒนามหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า และกำหนดแหล่งข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นตัวเลข ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560)
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559)
3. อุดม คชินทร (2561)
4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550)
5. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2560)
6. สาริต วงศ์อนันต์นนท์ (2557)
7. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557)

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ประเด็นแนวคิด ทิศทาง และนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต

ที่	ประเด็นยุทธศาสตร์บริหาร	แหล่งข้อมูล						
		1	2	3	4	5	6	7
1	การกำหนดนโยบายและทิศทาง	/	/		/	/	/	/
2	กำหนดเป้าหมายสู่การปฏิบัติ	/		/		/		/
3	การกำกับดูแลและการควบคุมที่ดี	/			/			/
4	การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	/	/			/	/	
5	การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน	/	/	/		/		
6	การประกันคุณภาพการศึกษา	/	/					
7	การพัฒนางานวิจัย	/	/	/		/	/	
8	การบริหารงบประมาณ		/		/		/	
9	การพัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากร		/		/	/	/	/
10	การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา	/	/	/		/	/	
11	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	/	/	/	/			/
12	การบริหารจัดการที่ดี	/	/		/	/	/	
13	การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาประเทศ			/				
14	ระบบการรับนักศึกษาและให้โอกาสเรียนรู้ตามศักยภาพ		/			/	/	

จากการศึกษาแนวคิด ทิศทาง และนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต ผู้วิจัยได้ประมวลประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการนำไปใช้ในการวิจัย โดยใช้หลักเกณฑ์ตามองค์ประกอบของคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) และกรอบมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2560) ซึ่งสามารถสรุปได้ 7 ประเด็นหลัก คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอด

เป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร 2) ด้านการผลิตและพัฒนาบัณฑิตแบบองค์รวม 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน 4) ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 5) ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 6) ด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ 7) ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต

การศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต ผู้วิจัยกำหนดกรอบการศึกษาจากแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยที่เหมาะสม จึงกำหนดแหล่งศึกษาออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยในกำกับ 2) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยของรัฐ 3) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชวงศ์ และ 4) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับ

3.2.1.1 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559-2562

มหาวิทยาลัยมหิดลเป็นมหาวิทยาลัยที่มีประวัติยาวนานที่สุดของประเทศไทย ตั้งแต่การเป็นโรงเรียนแพทย์ ณ ศิริราชพยาบาล ชื่อว่า "โรงเรียนแพทยากร" ซึ่งก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2432 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว หลังจากนั้นในวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2486 จึงได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ และเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2512 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนาม "มหิดล" อันเป็นพระนามของสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ไขแทนชื่อมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์เป็นมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อปี พ.ศ. 2549 มหาวิทยาลัยเห็นความสำคัญในการที่จะต้องประสานให้เกิดความกลมกลืนระหว่างความหลากหลายของสาขาวิชา และภายในมหาวิทยาลัย การใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย และการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีองค์ประกอบยุทธศาสตร์ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก
2. พันธกิจ : สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรมบนพื้นฐานของคุณธรรมเพื่อสังคมไทยและประโยชน์แก่มวลมนุษยชาติ

3. ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Excellence in research with global and social impact ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) สรรหา คัดเลือก และคงไว้ซึ่งนักวิจัยที่มีคุณภาพสูง และดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมจริยธรรมทางการวิจัย
- 2) มีระบบบริหารจัดการและระบบประเมินนักวิจัยและ ผลงานวิจัย ระบบสนับสนุนสิ่งเอื้ออำนวยงานวิจัย ทุกประเภทโดยเฉพาะสหวิทยาการ
- 3) มีผลงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การเพิ่มมูลค่า (Value Added) เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมโดยร่วมกับภาครัฐและเอกชน
- 4) สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยที่มีความร่วมมือกับ ต่างประเทศ

3.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Excellence in outcome-based education for globally- competent graduates ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) ผลักดันให้หลักสูตรได้รับการรับรองตามเกณฑ์ มาตรฐานระดับสากล
- 2) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้น Self-Awareness and Social Awareness ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมทั้งในและ ต่างประเทศอย่างแท้จริง
- 3) พัฒนาระบบและกลไกที่ส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรทางการศึกษาให้มีแนวคิดสมรรถนะ ทางการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้ของนักศึกษา (Innovative System for Teaching and Learning Development)
- 4) พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาและ กิจกรรมนักศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อ รูปแบบการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการศึกษาที่ทันสมัย และสร้างแหล่งเรียนรู้แบบเปิดที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของนักศึกษา (Global Open Access Learning-University)
- 5) ผลักดันให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ส่งเสริมให้ นักศึกษานำศักยภาพของตนเองมาประยุกต์ใช้ให้ เกิดประโยชน์ต่อสังคม
- 6) การส่งเสริมเชิงรุกและสนับสนุนเครือข่ายศิษย์เก่า เพื่อพัฒนานักศึกษาและมหาวิทยาลัยในระดับชาติ และนานาชาติ

3.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Excellence in professional services and social engagement ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้หน่วยงานมีการบริการทางวิชาการ และ/หรือวิชาชีพที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลและสร้างผลตอบแทนให้หน่วยงาน

2) ส่งเสริมความร่วมมือของหน่วยงานภายในและ/ หรือภายนอกเพื่อให้เกิดการบริการทางวิชาการแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary)

3) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมบริการทางวิชาการ และ/หรือวิชาชีพที่สามารถขับเคลื่อนและตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามความต้องการของสังคมอย่างมีส่วนร่วม

3.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 Excellence in management for sustainable organization ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้

1) พัฒนาระบบการวางแผนด้านบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและงาน

2) มีการวิเคราะห์ต้นทุนของการดำเนินการ และการวางแผนทางการเงินที่ดีเพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน

3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สามารถส่งเสริมการดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4) ส่งเสริมให้ส่วนงานมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน สอดคล้องกับแนวทางการสร้างความเป็นมหาวิทยาลัยเชิงนิเวศน์ (ECO University)

5) ผลักดันการพัฒนาคุณภาพในระดับมหาวิทยาลัยและ ส่วนงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาระดับสากล รวมถึงการสร้างเครือข่ายและระบบสนับสนุนเพื่อการพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัย

6) สร้างระบบและกลไกการสื่อสารองค์กรแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกส่วนงานดำเนินการตามระบบ เพื่อให้ การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นประสานวิสัยทัศน์ พันธกิจของคณะ สถาบัน และวิทยาลัยต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังส่งเสริมค่านิยมของมหาวิทยาลัย และปลูกฝังความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยให้เกิดแก่คณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และศิษย์เก่า การทำให้เกิดเอกภาพเช่นนี้จะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างเครือข่าย และกลไกในการสนับสนุนความร่วมมือระหว่างส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และระหว่างมหาวิทยาลัยกับภายนอกได้ดีขึ้น

3.2.1.2 แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2559-2562

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2507 ตามนโยบายการขยายการศึกษาระดับอุดมศึกษาสู่ส่วนภูมิภาค ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1 ของประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากำลังคนและ

องค์ความรู้เพื่อการพัฒนาภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นภูมิภาคที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ มีความแข็งแรง และประชาชนยากจนอาศัยอยู่เป็นจำนวนมากถึง 1 ใน 3 ของประชากรทั้งประเทศ ให้มีฐานะความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังกระแสพระราชดำรัสแห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ในวันเสด็จพระราชดำเนินมาทรงเปิดมหาวิทยาลัยขอนแก่นเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2510 ซึ่งมีใจความตอนหนึ่งว่า “การตั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่นเพิ่มขึ้นอีกแห่งหนึ่งนั้นเป็นคุณอย่างยิ่ง เพราะทำให้การศึกษา ขั้นสูงขยายออกไปถึงภูมิภาคที่สำคัญที่สุดส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งต่อไปจะเป็นผลดีแก่การพัฒนา ยกฐานะความเป็นอยู่ของประชาชนในภูมิภาคนี้เป็นอย่างยิ่ง ความสำเร็จในการตั้ง มหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงเป็นความสำเร็จที่ทุกคนควรจะยินดี” โดยมีองค์ประกอบยุทธศาสตร์ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำระดับโลก
2. พันธกิจ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย

พันธกิจที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ

- 1) เป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี
- 2) บริหารจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้มีการสร้างรายได้เพื่อการพึ่งพาตนเองด้านงบประมาณให้มากขึ้น และปฏิรูประบบการจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการก้าวไปสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- 3) ปฏิรูประบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะสูง และมีความผูกพันเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งการใช้ศักยภาพของผู้เกษียณอายุราชการ
- 4) พัฒนาระบบสารสนเทศให้เชื่อมโยงกันเพื่อให้สามารถจัดการข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ
- 5) พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งภูมิทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว

พันธกิจที่ 2 ด้านการผลิตบัณฑิต

- 1) การพัฒนาระบบการรับเข้านักศึกษาทุกระดับเพื่อให้ได้ผู้เข้าศึกษาที่มีคุณภาพสูง และเพิ่มสัดส่วนบัณฑิตศึกษาที่เน้นวิจัยเพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนไปสู่มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำ
- 2) มีหลักสูตรที่ได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของ ตลาดแรงงาน สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ รวมทั้งการจัดการเรียนการสอนเพื่อรองรับ ศตวรรษที่ 21

3) พัฒนาคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ จำนวนอาจารย์ชาวต่างชาติ และจำนวนนักศึกษาชาวต่างชาติ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการ และความเป็นนานาชาติ

4) สร้างบัณฑิตที่จบการศึกษาให้มีอัตลักษณ์ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีพื้นฐานด้านการวิจัย และสร้างความผูกพันระหว่างสถาบันกับศิษย์เก่า

5) สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียน และนอกห้องเรียน เพื่อนำไปสู่การเป็น Smart Campus

พันธกิจที่ 3 ด้านการวิจัย

1) สร้างผลงานวิจัยระดับสาขาวิชาให้มีความโดดเด่น โดยได้รับการจัดอันดับในระดับสูงสุดจากองค์กรระดับชาติหลายสาขาวิชา และได้รับการจัดอันดับในระดับสูงจากองค์กรระดับนานาชาติมากขึ้น

2) เพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการเป็นสถาบันวิจัยระดับโลก รวมถึงการสร้างเครือข่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3) พัฒนาระบบสนับสนุนการวิจัยเพื่อผลิตผลงานวิจัยสู่ความเป็นนานาชาติ

4) พัฒนาและส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์และการแก้ปัญหาทางสังคม

พันธกิจที่ 4 ด้านการบริการวิชาการ

1) ส่งเสริมให้มีการบริการวิชาการที่เชื่อมโยงกับงานวิจัยและสาขาที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนางานวิจัยให้เข้มแข็งและเกิดการบูรณาการกับการเรียนการสอน รวมถึงสร้างความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

2) สร้างเครือข่ายการให้บริการวิชาการกับองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน

3) พัฒนาให้เกิดศูนย์กลางการให้บริการด้านต่าง ๆ ของอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงและระดับภูมิภาคอาเซียน

4) ปฏิรูประบบการให้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยมีศูนย์กลางการประสานงานและเกิดการบูรณาการร่วมกันของคณะวิชาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

5) สร้างอุทยานการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนและสังคม

พันธกิจที่ 5 ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

1) เป็นศูนย์กลางด้านการอนุรักษ์ ส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและภาษา

2) บูรณาการศิลปะและวัฒนธรรมเข้ากับการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

3) พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือสู่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง ภูมิภาคอาเซียน และระดับนานาชาติ

3. ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1) พัฒนาพื้นที่และสิ่งแวดล้อมให้เป็นแคมปัสที่เขียวและสะอาด (Green and Clean Campus)

2) พัฒนาและส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาด (Clean Energy)

3) พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยให้สมบูรณ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นอุทยานการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสังคม ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ ดังนี้

1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้าน ICT ให้มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคง และปลอดภัย

2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้และการพักอาศัยที่น่าสมัย (Learning and Living Smart)

3) การพัฒนาหอสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีชีวิต (Living Library)

4) การพัฒนาอุทยานศิลปวัฒนธรรม (Cultural Park)

5) การพัฒนาอุทยานเกษตร (Agro Park)

6) การพัฒนาอุทยานการกีฬา (Sport Park)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ดังนี้

1) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ

2) พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่สนับสนุนการขับเคลื่อนไปสู่มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำระดับโลก

3) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพที่ดีและได้มาตรฐานสากล

4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านชุมชนสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร

5) จัดหารายได้จากการบริหารจัดการทรัพยากร ทรัพย์สิน และทรัพย์สินทางปัญญา

6) พัฒนาระบบบริหารจัดการศิษย์เก่าสัมพันธ์

7) พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาวិทยาเขตหนองคายเป็นประตูสู่นุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบบริหารจัดการ
- 2) พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพด้านวิชาการและวิจัย
- 3) ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา และ สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการผลิตบัณฑิต ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตรที่สามารถผลิตบัณฑิตออกไปเป็นผู้นำของสังคม
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 3) พัฒนาระบบการรับเข้าที่มีความหลากหลาย
- 4) พัฒนานักศึกษาอย่างสร้างสรรค์ให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสังคม
- 5) การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการใหม่ให้นักศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านวิจัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) สร้างความเข้มแข็งในงานวิจัยที่เป็นความโดดเด่นของมหาวิทยาลัย ขอนแก่นไปสู่ระดับสากล
- 2) พัฒนาศักยภาพนักวิจัยให้สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพ
- 3) ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัยและสร้างบรรยากาศการวิจัยที่เอื้อต่อการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ
- 4) นำผลงานวิจัยและนวัตกรรมสู่การสร้างมูลค่าและการใช้ประโยชน์เพื่อสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นสากล ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) จัดสภาพแวดล้อม และโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นสากล
- 2) เตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าสู่อาเซียนและสากล
- 3) เตรียมความพร้อมของนักศึกษา บุคลากร และคณาจารย์เพื่อเข้าสู่อาเซียนและสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 8 เป็นศูนย์กลางการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการงานด้านทำนุบำรุง
ศิลปวัฒนธรรม

2) การอนุรักษ์ สืบสาน และสร้างคุณค่าศาสนา ศิลปวัฒนธรรมไทยและ
อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 เป็นองค์กรที่มีความห่วงใยต่อสังคม ประกอบด้วย
3 กลยุทธ์ ดังนี้

1) ความห่วงใยต่อสังคมภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นและชุมชนภายนอก
2) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่นำเสนอทางเลือกที่ดี และมีความ
รับผิดชอบต่อสังคม

3) สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นศูนย์กลางการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ที่สำคัญของอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 10 : ศูนย์กลางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของภูมิภาค ประกอบด้วย
3 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนา
เศรษฐกิจสร้างสรรค์

2) การพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ด้วยศิลป์และศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

3) การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนสอนที่บูรณาการศาสตร์ที่
เกี่ยวข้องทางด้านศิลปวัฒนธรรม การออกแบบ สถาปัตยกรรม ทั้งหลักสูตรเฉพาะทางและหลักสูตร
ระยะสั้น

3.2.1.3 แผนระยะยาวมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ.2558-2567

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยทักษิณ ได้มีการจัดโครงสร้างการบริหารใหม่ตามพระราชบัญญัติ
มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551 ประกอบด้วยสำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักงานมหาวิทยาลัย
สำนักงานวิทยาเขตสงขลา สำนักงานวิทยาเขตพัทลุง ส่วนงานวิชาการ และส่วนงานอื่น โดยจัดการ
เรียนการสอนจำนวน 9 คณะ 1 วิทยาลัย โดยที่วิทยาเขตสงขลาเน้นการจัดการเรียนการสอน
ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย 6 คณะ และ 1 วิทยาลัย คือ 1) คณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ 2) คณะศึกษาศาสตร์ 3) คณะศิลปกรรมศาสตร์ 4) คณะเศรษฐศาสตร์และ
บริหารธุรกิจ 5) คณะนิติศาสตร์ 6) บัณฑิตวิทยาลัย และ 7) วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนาวิทยา
เขตพัทลุงเน้นการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์สุขภาพ
ประกอบด้วย 3 คณะ คือ 1) คณะวิทยาศาสตร์ 2) คณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน และ
3) คณะวิทยาการสุขภาพและการกีฬา และมีวิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนาจัดการเรียนการสอน

ในหลักสูตรที่เป็นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2558-2567 ประกอบด้วย จุดยืนการพัฒนา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ระบบการวัดผลสัมฤทธิ์ และการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยกำหนดกลยุทธ์ พร้อมมาตรการการปฏิบัติและผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

จุดยืนการพัฒนาของมหาวิทยาลัย 10 ปี พ.ศ. 2558-2567 เป็นความมุ่งมั่นในการพัฒนามหาวิทยาลัยที่จะขับเคลื่อนผ่านกลไกของแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 6 จุดยืน ดังต่อไปนี้

1. สร้างปณิธาน และความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัย คณะ วิทยาเขต ในการนำศาสตร์ทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้นวัตกรรม การผลิตบัณฑิตคุณภาพเพื่อรองรับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสังคมในด้านต่าง ๆ อาทิ ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัญหาคุณภาพการศึกษา รองรับสังคมผู้สูงอายุ คุณภาพชีวิตในชุมชน การกระจายรายได้และเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและเติบโตในระดับพื้นที่ (กับต่างประเทศที่มีรายได้ปานกลาง) และสร้างความเข้มแข็งด้านภาษาและวัฒนธรรมเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2. พัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยในการผลิตบัณฑิตคุณภาพรองรับความต้องการของสังคม มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจากวิถีชีวิตจริงในชุมชน มุ่งเน้นความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิต ด้านการผลิตครู อุตสาหกรรมการเกษตร ภาษาและวัฒนธรรม และพลังงานทางเลือก

3. การจัดการศึกษาต่อเนื่องเพื่อสร้างคุณค่า มูลค่าแก่มหาวิทยาลัย และขับเคลื่อนการพัฒนาการแข่งขันขององค์กรรัฐ เอกชน และประเทศในระดับนานาชาติ โดยการแสวงหาโอกาสเพิ่มศักยภาพทางการจัดการศึกษาเพื่อการผลิตบัณฑิต การศึกษาต่อเนื่อง การวิจัย การบริการวิชาการในระดับนานาชาติรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนและสู่ประชาคมโลก และเป็นมหาวิทยาลัยพหุวัฒนธรรมเพื่อรองรับการจัดการศึกษากลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ และการยกระดับวิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนาให้เป็นศูนย์ศึกษาต่อเนื่องมาตรฐาน ทันสมัย และมีความพร้อมในระดับนานาชาติ พร้อมส่งเสริมให้ทุกคณะ/หน่วยงานสร้างระบบการบริหารจัดการศึกษาต่อเนื่องให้มีมาตรฐานทางวิชาการ เน้นการดำเนินงานบนฐานการมีส่วนร่วม

4. การเสริมสร้างขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยให้มีระบบการบริหารการวิจัยให้มีมาตรฐาน มีนักวิจัยเชี่ยวชาญ มุ่งเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในการผลิตองค์ความรู้ นวัตกรรม ผลงานวิชาการ ที่มีคุณภาพรองรับความต้องการของสังคม สร้างคุณค่า มูลค่า ขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนและสังคมในภาพกว้าง

5. การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์ความเป็นเลิศด้านศิลปะและวัฒนธรรม ให้เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สมบูรณในระดับอุดมศึกษาและระดับสากล โดยเฉพาะครูทางด้านวิทยาศาสตร์ เป็นแหล่งสร้าง

สังคมแห่งปัญญาและสันติสุขที่ยั่งยืนด้วยระบบการบริการวิชาการเชิงรุกสู่ชุมชน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

6. การเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความสุข วัฒนธรรมเข้มแข็ง มีภาพลักษณ์ระดับชั้นนำ อัจฉริยะ ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เปิดสู่สังคมโลก

เป้าหมายเชิงเวลาของแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้เป็น 3 ระยะเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผลในรูปธรรม ดังนี้

ระยะที่ 1 ช่วงแรก (4 ปี) พ.ศ. 2558 – 2561 แยกการพัฒนาเป็น 2 ส่วนดังนี้

1.1 หน่วยงานเดิม จะผลักดันให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติการกิจตามพันธกิจที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันจะเน้นดำเนินการในสิ่งที่เป้นจุดแข็งเดิมของมหาวิทยาลัยในด้านดังนี้

1.1.1 การพัฒนาการเรียนการสอน โดยเฉพาะการผลิตครูทางด้านวิทยาศาสตร์ให้โดดเด่นในภาคใต้และระดับประเทศ พร้อมพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัย

1.1.2 การใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้/พัฒนา โดยการส่งเสริมสนับสนุน สถาบันปฏิบัติการชุมชนเพื่อการศึกษาแบบบูรณาการ ให้เป็นสะพานเชื่อมระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน ทำงานในลักษณะของการประสานและอำนวยความสะดวกให้กับส่วนงานวิชาการในการนำนิสิตและบุคลากร ไปเรียนรู้ในชุมชน และส่งเสริมให้นิสิตเป็นคนดี มีปัญญา เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม

1.1.3 การพัฒนาและส่งเสริมด้านศิลปะและวัฒนธรรม โดยการส่งเสริม สนับสนุน สถาบันทักษิณคดีศึกษาให้เป็นที่ยอมรับในระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับนานาชาติ พร้อมทั้งผลักดันให้มีการผลิตบัณฑิตในระดับบัณฑิตศึกษาด้านศิลปะและวัฒนธรรม และพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมให้มีมูลค่าเพิ่มโดยการ บูรณาการร่วมระหว่างคณะศิลปกรรมศาสตร์ วิทยาลัยภูมิปัญญาชุมชน

1.1.4 ผลักดันให้ศูนย์ปฏิบัติการดนตรีและหอศิลปะการแสดง เป็นศูนย์กลางแหล่งเรียนรู้ด้านดนตรีและศิลปะของภาคใต้ รวมทั้งเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติการทางด้านดนตรีและด้านศิลปะของนิสิต

1.1.5 ปรับบทบาทวิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา (UMDC) ให้เน้นเรื่องการจัดการศึกษาต่อเนื่อง การจัดการศึกษาระยะสั้น ทั้งนี้ ในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการในสถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย

1.2 หน่วยงานใหม่ เตรียมการเปิดหลักสูตรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์สุขภาพ (วิศวกรรมศาสตร์ , อุตสาหกรรมเกษตร , พลังงานทางเลือก , แพทยศาสตร์) โดยเน้นในด้าน

1.2.1 ขยายงานและพัฒนาคณะเทคโนโลยีและการพัฒนาชุมชน ให้เน้นทางด้านอุตสาหกรรมเกษตรและแปรรูปทางการเกษตร

1.2.2 เปิดหลักสูตรใหม่ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ , พลังงานทางเลือก และการดำเนินการจัดตั้งคณะแพทยศาสตร์

ระยะที่ 2 ช่วงที่ 2 (3 ปี) พ.ศ. 2562 – 2564 จะเน้นการพัฒนาในคณานาชาติ ดังนี้

2.1 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนนิสิต / อาจารย์ / บุคลากร กับสถาบันการศึกษาในระดับนานาชาติ

2.2 ร่วมมือกับต่างประเทศในการเปิดสอนหลักสูตรนานาชาติ

ระยะที่ 3 ช่วงที่ 3 (3 ปี) พ.ศ. 2565 – 2567 จะเน้นการพัฒนา โดยการยกระดับคุณภาพระดับสากล โดยเน้นเรื่อง

3.1 การผ่านเกณฑ์คุณภาพการศึกษา EdPEX , TQC , TQA

3.2 การจัดอันดับมหาวิทยาลัย ในระดับนานาชาติ

มหาวิทยาลัยทักษิณมีองค์ประกอบยุทธศาสตร์ คือวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ที่ผลิตบัณฑิต พัฒนากำลังคน วิจัยและบริการวิชาการ เพื่อรับใช้สังคมท้องถิ่นได้ ประเทศชาติ และอาเซียน ให้เป็นสังคมแห่งปัญญา และสันติสุขที่ยั่งยืน”

2. พันธกิจ (Mission)

1) จัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตและพัฒนากำลังคนคุณภาพรองรับความต้องการของพื้นที่ ประเทศ และการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก

2) สร้างสรรค์ผลงานการวิจัยและพัฒนาเพื่อการรับใช้ ชี้นำการพัฒนาให้กับสังคม และพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในอนาคต

3) บริการวิชาการ ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคม ร่วมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง

4) ส่งเสริม สนับสนุน การทำนุบำรุง รักษา และพัฒนา ด้านศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา และสิ่งแวดล้อมของภาคใต้ตอนล่างให้เกิดคุณค่า มูลค่าเพิ่มแก่การพัฒนาท้องถิ่น ประเทศ และอาเซียน

5) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ที่คำนึงถึงการสร้างความเข้มแข็งความเชี่ยวชาญของบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และความสุขแก่บุคลากรในทุกๆระดับ

3. เป้าประสงค์ (Goal)

1) มุ่งสร้างบัณฑิตที่เป็นคนดี มีความเป็นเลิศทางวิชาการและทักษะสากลสามารถนำศิลปวิทยาการ ไปปรับใช้สังคม ร่วมสร้างสังคมแห่งปัญญาและสันติสุขที่ยั่งยืน

2) พัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบเพื่อการปรับใช้สังคมที่มีความเป็นเลิศด้านการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมบนพื้นฐานภูมิปัญญาและวัฒนธรรม ผลงานทางวิชาการที่ตอบสนองความต้องการและชี้้นำการพัฒนาในพื้นที่ภาคใต้ ประเทศ และประชาคมอาเซียน มีเครือข่ายที่เข้มแข็งพร้อมบูรณาการการวิจัยร่วมกับการเรียนการสอนและการบริการวิชาการสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมภาคใต้ให้สันติสุขอย่างยั่งยืน

3) สร้างมาตรฐานการบริการวิชาการในระดับสากลเพื่อสรรค์สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มต่อมหาวิทยาลัย สังคม ชุมชน และชี้นำ การพัฒนา พร้อมตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ท้องถิ่นได้ ประเทศชาติและอาเซียน

4) ยกระดับสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตและพัฒนากำลังคน และงานด้านศิลปวัฒนธรรมของภาคใต้ ร่วมสืบสาน ทำนุ จรรโลง คุณค่าทางศิลปวัฒนธรรมสังคมภาคใต้ และอาเซียน และเป็นแหล่งวิจัยพัฒนา และอ้างอิงทางด้านศิลปวัฒนธรรมของภาคใต้ และอาเซียนตอนใต้ (เป็นตักศิลาแห่งศิลปะและวัฒนธรรมภาคใต้ และอาเซียนใต้) พัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสมบูรณ์แบบ ทันสมัย ที่เป็นเลิศด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีความมั่นคงทางการเงินการคลัง บุคลากรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสามารถรองรับการจัดการศึกษาการวิจัย และการบริการวิชาการ พร้อมทั้งเป็นองค์กรแห่งความสุขบนฐานของวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง มีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่นว่าเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) และกลยุทธ์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตคุณภาพระดับสากล และความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาระดับนานาชาติ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

1) ผลิตบัณฑิตคุณภาพ มีทักษะสากล สมบูรณ์ในอัตลักษณ์ รองรับความต้องการของสังคม ผู้ใช้บัณฑิตทั่วไป เฉพาะกลุ่มพื้นที่ในชุมชนภาคใต้ และอาเซียนตอนใต้ (S4 O3 O4 O5 O6) (Efficiency perspective)

2) สร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นมหาวิทยาลัยสากล น่าอยู่ และเป็นมหาวิทยาลัยพหุวัฒนธรรม รองรับการจัดการศึกษากลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ และเชื่อมโยงประชาคมอาเซียนตอนใต้ (S1 O1 O4) (Customer perspective)

3) สร้างความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา
อุตสาหกรรมเกษตร ภาษาและวัฒนธรรม และพลังงานทางเลือก รองรับความต้องการในพื้นที่
และการเปิดประชาคมอาเซียนผ่านกลไกความร่วมมือกับเครือข่ายในพื้นที่ ประเทศ และระหว่าง
ประเทศ (S2 O6 O5) (Internal process perspective)

4) สร้างความพร้อมในการเปิดหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตรองรับความต้องการใน
พื้นที่ (S2 O6 O5) (Internal process perspective)

5) พัฒนาหลักสูตร สร้างมาตรฐานการจัดการศึกษาที่ใช้ชุมชนเป็นฐานมุ่งผลิต
บัณฑิตรับใช้ชุมชน ก้าวทันโลก (S3 O2 O3) (Internal process perspective)

6) ปฏิรูประบบการบริหารขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญของคณาจารย์
รองรับการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยในระดับสากล (O6 W5) (Learning and growth perspective)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดการศึกษาต่อเนื่องเพื่อพัฒนากำลังคนคุณภาพ
รองรับความต้องการของพื้นที่ ประเทศ และการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก
ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

1) ต่อยอดการพัฒนาองค์ความรู้การศึกษาต่อเนื่อง สู่นวัตกรรม
เชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่า และขับเคลื่อนการพัฒนาการแข่งขันขององค์กรรัฐ เอกชน และ
ประเทศในระดับนานาชาติ (S8, S9, S10, O12, O13, O15, O16, O17) (Efficiency
perspective)

2) สร้างระบบบริการของการศึกษาต่อเนื่อง รองรับความต้องการที่
หลากหลาย ทั้งถึง (O13, O16, W10, W11) (Customer perspective)

3) สร้างระบบการบริหารจัดการศึกษาต่อเนื่องให้มีมาตรฐานทาง
วิชาการบนฐานการมีส่วนร่วม (O13, W10, W11) (Internal process perspective)

4) เสริมสร้างความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาให้เป็นศูนย์ศึกษา
ต่อเนื่องมาตรฐานทันสมัย และมีความพร้อมในระดับนานาชาติ (Internal process perspective)

5) สร้างนักพัฒนาบุคลากรเชี่ยวชาญ เติมขีดความสามารถทางการศึกษา
ต่อเนื่องแก่หน่วยงานคณะที่จัดการศึกษาต่อเนื่อง (S7, S8, T6) (Learning and growth
perspective)

6) สร้างสรรค์ผลิตทางองค์ความรู้ นวัตกรรมการสร้างหลักสูตรการศึกษา
ต่อเนื่อง รองรับความต้องการของสังคม และขึ้นนำการพัฒนาสู่อาเซียน (O13, O17, W10)
(Learning and growth perspective)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างสรรค์ผลงานการวิจัยและพัฒนาเชิงบูรณาการเพื่อการรับใช้ ซึ่งนำการพัฒนาให้กับสังคม และพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในอนาคตประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

1) สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม ผลงานวิชาการ คุณภาพรองรับความต้องการของสังคม และชั้นนำการพัฒนาในพื้นที่ภาคใต้ตอนล่าง สังคมในภาพกว้าง และอาเซียน (O7 O8 O11 W6) (Efficiency perspective)

2) ต่อยอดองค์ความรู้สู่ส่วนนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์เพื่อสร้างคุณค่า มูลค่า และขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน และการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติ (S6 O7) (Customer perspective)

3) สร้างระบบการบริหารการวิจัยให้มีมาตรฐานการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในระดับสากลที่คำนึงถึงการรับผิดชอบต่อชุมชน (S6 O9 O10) (Internal process perspective)

4) สร้างนักวิจัยเชี่ยวชาญ เดิมขีดความสามารถทางการวิจัยแก่คณาจารย์ บุคลากร นิสิต (O8 W4 W5) (Learning and growth perspective)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดบริการวิชาการร่วมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิต ความมั่นคง และการพัฒนาในภาคใต้ตอนล่าง และประเทศให้แข่งขันได้และเติบโตอย่างต่อเนื่องประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

1) นำวิชาการสร้างสรรค์สังคมแห่งปัญญาเชิงรุกสู่ชุมชน ร่วมสร้างเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิต ความมั่นคงและการพัฒนา (O19 O21 O22 W2) (Efficiency perspective)

2) พัฒนาระบบการบริการวิชาการ รองรับบริการบริการ ความต้องการในพื้นที่ และนานาชาติ (O18 O20 O21 W4) (Customer perspective)

3) พัฒนาระบบงานการบริการวิชาการ การให้คำปรึกษาที่มีความคล่องตัว มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากลทันสมัย (S7 S8 S9 S10 O15 O16 O14) (Internal process perspective)

4) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์ความเป็นเลิศในการบริการวิชาการทาง สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของภาคใต้ตอนล่าง และเชื่อมโยงอาเซียนได้ (S7 S8 S10 S11 S12 O14 O18) (Learning and growth perspective)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความเป็นเลิศด้านศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและการจัดการ สิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาสังคมแห่งปัญญาและสันติสุขที่ยั่งยืน ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

1) สร้างสรรค์สังคมแห่งปัญญา และสันติสุขที่ยั่งยืนด้วยศิลปะและวัฒนธรรมเชิงรุกสู่ชุมชน ร่วมสร้างชุมชนฐานความรู้ศิลปะและวัฒนธรรมที่เข้มแข็งพร้อมรับอาเซียน โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (O19 O21 O22 W2) (Financial perspective)

2) ทำนุบำรุงศาสนา สร้างจิตสำนึกการสืบสาน ศิลปะและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาภาคใต้ตอนล่าง และความเท่าทันวัฒนธรรมสากล (O18 O20 O21 W4) (Customer perspective)

3) สร้างองค์ความรู้ และพัฒนากำลังคนคุณภาพทางด้านศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาของชุมชนรองรับการพัฒนาในพื้นที่ และประชาคมอาเซียน และการเปลี่ยนแปลงทาง วัฒนธรรมสากล (S9 O15 O16 O17) (Internal process perspective)

4) ร่วมเสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ทางธรรมชาติ ความมั่นคงทางอาหาร และการจัดการสิ่งแวดล้อมของภาคใต้ตอนล่าง (S1 S5 T11) (Internal process perspective)

5) พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์ความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิต พัฒนา กำลังคน วิจัย และบริการวิชาการด้านศิลปะและวัฒนธรรมของภาคใต้ตอนล่าง และเชื่อมโยงอาเซียน ได้ (S7 S8 S10 S11 S12 O14 O18) (Learning and growth perspective)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สู่มหาวิทยาลัยแห่งความสุข มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีธรรมาภิบาล พึ่งพา ตนเองได้ ประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังนี้

1) เสริมสร้างศักยภาพการพึ่งพาตนเองได้ ด้วยการจัดการทรัพยากร การบริการวิชาการ (S14 O23 O24) (Efficiency Perspective)

2) สร้างระบบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย และพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยแห่งความสุข วัฒนธรรมเข้มแข็ง (O25 W8) (Customer Perspective)

3) เสริมสร้างความพร้อมในระบบสนับสนุนทุกด้านเพื่อมุ่งสู่การเป็น มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบในระดับสากลที่มีสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์สุขภาพ (S13 S15 O25) (Internal Process Perspective)

4) พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยคุณภาพมาตรฐานสากล มีภาพลักษณ์ระดับชั้นนำ อัจฉริยะ ทันสมัยด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ เปิดสู่สังคมโลก (O25 O26 W8 W9 W10) (Learning and Growth Perspective)

3.2.1.4 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2560-2564

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ.2477 ในนามของ “มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง” เป็นมหาวิทยาลัยประเภทตลาดวิชาแห่งแรกในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมือง พ.ศ.2476 เปิดทำการสอน

นักศึกษาในระดับปริญญาตรี ผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับปริญญาธรรมศาสตรบัณฑิต ในปี พ.ศ.2492 ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรโดยเพิ่มหลักสูตรเนื้อหาวิชาที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบ ยุทธศาสตร์ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ “สร้างผู้นำ ด้วยการศึกษาวิจัยระดับโลก” "Leadership through World-Class Education and Research"

2. พันธกิจ ประกอบด้วย

- 1) จัดการศึกษา เผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
- 2) สร้างงานวิจัย และองค์ความรู้
- 3) ให้บริการทางวิชาการ และวิชาชีพแก่สังคม
- 4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ศาสนา ศิลธรรม ภูมิปัญญา ส่งเสริมและพัฒนาวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง

3. ประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) สร้างบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ GREATS
- 2) สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาต่อสังคมไทยและสังคมโลก

- 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- 4) มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการวิชาการและบริการสุขภาพที่ได้มาตรฐานสากล
- 5) มุ่งสู่ความมั่นคง และยั่งยืน ด้วยการบริหารจัดการที่ทันสมัย

4. เป้าประสงค์ ประกอบด้วย 6 เป้าประสงค์ ดังนี้

- 1) สร้างบัณฑิตให้มีคุณลักษณะ GREATS2 มีทักษะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และมีทักษะ 3 ภาษา ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตามแนวทาง Active Learning3 และปลูกฝังทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2) ผลิตผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล และนำไปใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและยั่งยืน

3) ผลักดันให้เกิดการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ การสร้างงานวิจัย และนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

4) เพื่อให้บริการวิชาการที่หลากหลายด้วยคุณภาพแก่ชุมชนและสังคม

5) เพื่อให้บริการที่เป็นเลิศด้านการรักษาพยาบาล การฟื้นฟู ป้องกัน และการสร้างเสริมสุขภาพแก่ประชาชน ด้วยคุณภาพตามมาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

6) พัฒนาระบบงานและศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

5. กลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

1) สร้างบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ GREATS มีทักษะการเป็น ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และมีทักษะ 3 ภาษา

2) สร้างผลงานวิจัย นวัตกรรม ตามนโยบายรัฐบาลและตามโมเดลประเทศไทย 4.0 ที่เน้นการใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย ระดับชาติ และนานาชาติ ได้แก่ 1) Democracy 2) Policy Recommendation 3) Energy & Environment 4) Health, Wellness & Bio-Med, Medical Technology 5) Food Agriculture & Bio-Tech 6) Mechatronics ,Intelligent Robots, Systems Engineering Electronic Control 7) Digital, Internet of Things & Convergence 8) Creative, Culture High Value Services (ข้อ 4-8) คือ 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม เป้าหมายตาม โมเดลประเทศไทย 4.0 ที่เติมเต็มด้วยวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการวิจัยและพัฒนา)

3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3 สถาบัน (มธ., สวทช., เอไอที) เพื่อสร้างผู้ประกอบการใหม่ภายใต้โครงการความร่วมมือที่ใช้ชื่อว่าโครงการ “NEXT (New Entrepreneur Exchange and Transfer)” เพื่อร่วมสร้าง STARTUP DISTRICT : ความ พร้อมในด้านพื้นที่และพัฒนาไปสู่ Entrepreneurial University : การจัดการเรียนการสอนเน้น entrepreneur

4) จัดตั้ง Clinical Excellence Center /Community base เพื่อน องค์กรความรู้ที่มหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญให้บริการ แก่ชุมชน/ประชาชน เช่น 4.1 โครงการศูนย์ความเป็นเลิศหัวใจ เส้นเลือด และ เมตาโบลิซึม 4.2 โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่ผู้สูงอายุ 4.3 Community Based

5) มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเอง และบริหารจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพ ด้วยการ 5.1 เพิ่มรายได้ 5.2 เพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร 5.3 เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล

3.2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐ

3.2.2.1 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564

1. วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

2. พันธกิจ ประกอบด้วย 8 พันธกิจ ดังนี้

1) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการ

เปลี่ยนแปลงการผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตของประเทศ

2) ศึกษา วิจัย แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาสากล และส่งเสริม สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงาน พัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสู่การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

เป้าประสงค์

1. เป็นสถาบันที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ และมีทักษะในการประกอบอาชีพ และการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

2. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้พิการ ผู้มีความสามารถพิเศษ บุคลากรประจำการ และประชาชนทั่วไป

กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้มีประสิทธิภาพ

2. สนับสนุนให้มีระบบกลไกการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ และ/หรือ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาเกาหลี
 3. ส่งเสริมการพัฒนานักศึกษาให้มีศักยภาพสอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
 4. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าทดสอบตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ
 5. ส่งเสริมให้นักศึกษาเข้าร่วมประกวด/แข่งขันด้านวิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม
 6. สนับสนุนให้หลักสูตรและคณะ จัดกิจกรรมส่งเสริมการเป็นพลเมืองดีมีประชาธิปไตย
 7. พัฒนาระบบและกลไก แผนงานการรับนักศึกษาต่างชาติ
 8. ส่งเสริมการให้อาจารย์ชาวต่างชาติ อาสาสมัคร เป็นอาจารย์ประจำหรือผู้เชี่ยวชาญ
 9. สนับสนุนให้มีหลักสูตร จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและภูมิภาค
 10. พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่มีความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในประเทศและ/หรือต่างประเทศ เพื่อฝึกบัณฑิตนักปฏิบัติ
 11. ส่งเสริมการเขียนบทความวิจัย/บทความวิชาการ
 12. ส่งเสริมสนับสนุนให้หลักสูตรจัดกิจกรรมตามเกณฑ์มาตรฐาน TQF
 13. พัฒนาระบบให้คำปรึกษา/แนะแนว และพัฒนานักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
 14. จัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมก่อนสมัครงานและการแนะแนวอาชีพ
 15. พัฒนาระบบฐานข้อมูล และการแนะแนวการทำงาน
 16. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน
- 3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคณาจารย์และบุคลากรให้มีคุณภาพ
- เป้าประสงค์
1. คณาจารย์ และบุคลากรมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาการ และวิชาชีพ และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 2. พัฒนาคณาจารย์ และส่งเสริมวิทยฐานะครู ให้มีคุณภาพร่วมกับภาคีเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์
1. พัฒนาระบบการพัฒนาคณาจารย์ให้มีประสิทธิภาพ

2. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นตามความต้องการของมหาวิทยาลัย

3. ส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถของอาจารย์อย่างต่อเนื่อง

4. ส่งเสริมให้มีระบบการจูงใจบุคลากรในการผลิตผลงานทางวิชาการ

5. ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรเพื่อความสุขของชีวิตและการทำงาน

6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กร ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพและจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัยฯ

7. ทบทวนและปรับปรุงระบบค่าตอบแทน/สวัสดิการที่มีความเหลื่อมล้ำให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพการณ์

8. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร

9. ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรการผลิตครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐานวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ

3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการงานวิจัยให้มีคุณภาพและมาตรฐาน
เป้าประสงค์

เป็นมหาวิทยาลัยที่สร้างองค์ความรู้และใช้การวิจัยเป็นฐานในการดำเนินงานการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
2. พัฒนางานบริหารองค์กรบนพื้นฐานการวิจัย
3. ส่งเสริมการนำองค์ความรู้และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

4. ส่งเสริม/สนับสนุนการสร้างความร่วมมือการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เป็นภาคีหุ้นส่วนในการทำวิจัย การบริการวิชาการ และวิชาชีพแก่ชุมชนท้องถิ่น

5. เสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานวิจัยของนักวิจัยในการเผยแพร่ผลงานวิจัย

6. ส่งเสริมการนำองค์ความรู้และนวัตกรรมไปดำเนินการประกวด จัดทะเบียน/จดแจ้งทรัพย์สินทางปัญญา

7. ส่งเสริมสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งข้อมูล งานวิจัยที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำใช้ในการอ้างอิง (Citation) ผลงานวิจัย

3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาท้องถิ่นและสังคมมาตรฐานการให้บริการวิชาการตาม
แนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์

1. นำองค์ความรู้ และนวัตกรรมจากการวิจัยไปให้บริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม
เพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

2. เป็นคลังปัญญาและแหล่งเรียนรู้ของท้องถิ่น และสังคมในการพัฒนาชุมชนให้
สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมให้มีการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือ
ผู้รับบริการ

2. ส่งเสริมการบูรณาการการบริการวิชาการกับงานวิจัย

3. ส่งเสริมการดำเนินโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ

4. ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ตามแนวปรัชญา
เศรษฐกิจพอเพียง

5. พัฒนาระบบกลไกสนับสนุนการให้บริการวิชาการ

6. พัฒนาระบบฐานข้อมูลการจัดการความรู้เพื่อการบริการวิชาการ

7. พัฒนาให้เกิดกระบวนการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

8. ปรับโครงสร้างการบริหารจัดการทางการบริการวิชาการให้บริการกับงานวิจัย
อย่างเป็นรูปธรรม

3.5 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมสนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์

1. เป็นแบบอย่างและเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม

2. ส่งเสริมสนับสนุนการอนุรักษ์ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม

3. สร้างเสริมสนับสนุนการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. สร้างและพัฒนาความร่วมมือและข้อตกลงร่วมกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน
ภาครัฐ ภาคเอกชน

5. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อการอนุรักษ์พัฒนาและเสริมสร้างศิลปะและวัฒนธรรม
ตลอดจนสิ่งแวดล้อม

3.6 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายในการพัฒนามหาวิทยาลัย
และสังคมอาเซียนและภูมิภาคอื่นของโลก

เป้าประสงค์

1. มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย และหน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจ
ภาคอุตสาหกรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการและศิษย์เก่าในการพัฒนา
มหาวิทยาลัย

กลยุทธ์

1. พัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. สร้างและพัฒนาความร่วมมือ และข้อตกลงร่วมกับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน
ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ชุมชน ทั้งภายในและต่างประเทศ
3. รณรงค์และประชาสัมพันธ์หลักสูตร บนเว็บไซต์ภาษาอังกฤษของมหาวิทยาลัย
และในต่างประเทศ
4. พัฒนาและสนับสนุนความร่วมมือกับนักวิจัยในต่างประเทศ
5. พัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเป็นภาษาอังกฤษ
6. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมนานาชาติสำหรับนักศึกษาต่างชาติ นักศึกษาและ
บุคลากรกับองค์กรสมาคม หน่วยงานชุมชนในต่างประเทศ

3.7 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดีสู่การกำกับดูแลตนเองอย่างมี
ประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. มีระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีคุณภาพ และมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมการมีส่วนร่วม
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม
2. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพและมีความรู้เพื่อนำไปสู่
การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

4. พัฒนาและปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับและประกาศต่าง ๆ ให้ทันสมัยภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

5. ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ทรัพยากรทุกด้านร่วมกันเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า

6. พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการ

7. ส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษาในการบริหารจัดการ

8. พัฒนา และส่งเสริมการใช้ระบบความปลอดภัยและการจราจรให้มีประสิทธิภาพ

3.2.2.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นการกำหนดตามภารกิจหลัก เพื่อเป็นการแปลงแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลักและมาตรการสำคัญเพื่อให้ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบนำไปพิจารณาประกอบการจัดทำแผนในแต่ละช่วงเวลาต่อไป โดยมหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลักไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1. การผลิตบัณฑิต 2. การวิจัยและพัฒนา 3. การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน 4. การอนุรักษ์และสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น 5. การบริหารจัดการดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ด้านการผลิตบัณฑิต

ภารกิจหลักที่ 1 : การผลิตบัณฑิตมหาวิทยาลัยนเรศวรมีภารกิจหลักที่ต้องทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็น ปัจจัยสำคัญในการชักนำให้เกิดความเจริญยั่งยืนนาน และการหลีกเลี่ยงภาวะชะงักงันเส้นทางพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ มหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องมุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตใหม่งานทำและสามารถไปทำงานได้ทุกแห่งในโลก การผลิต บัณฑิตในระดับปริญญาโท – เอก จะดำเนินการโดยการมีหุ้นส่วน (Partnership) หรือสร้างเครือข่าย (Networking) ทางวิชาการ กับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมด้านอาจารย์ของเราควบคู่ไปกับมาตรฐานทางวิชาการด้วย นอกจากนี้จะต้องปรับตัวให้มีพลวัตและความหลากหลาย มากขึ้นในอนาคต ทั้งในเชิงวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากำลังคนทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งเพื่อพัฒนาทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพ ในฐานะแรงงานทางเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อพัฒนาจิตสำนึกและคุณธรรมในฐานะมนุษย์และพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลกกลุ่มเป้าหมายอุดมศึกษาต้องมีความหลากหลายยิ่งขึ้น ครอบคลุมทั้งกลุ่มเป้าหมายก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลุ่มเป้าหมายในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับตัวเกี่ยวกับเรื่องวิธีการและเนื้อหาสาระอีกด้วย

พันธกิจ : สร้างบัณฑิตที่มีความรู้ ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรมที่ได้มาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศ

เป้าประสงค์ร่วม : 1. บัณฑิตมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากลทั้งทางด้านวิชาการคุณธรรมและจริยธรรม 2. หลักสูตรมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และความต้องการของตลาด

กลยุทธ์หลัก :

1.1 ปรับปรุงหลักสูตรเดิมและพัฒนาหลักสูตรใหม่ให้มีความทันสมัย มุ่งสู่ความเป็นสากล และสร้างหลักสูตร แบบบูรณาการระหว่างศาสตร์และข้ามศาสตร์ และยุบเลิกวิชาที่มีความซ้ำซ้อน

1.2 พัฒนากระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตร โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นทักษะกระบวนการ "คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น" เพื่อให้บัณฑิตมีคุณภาพที่พึงประสงค์

1.3 สนับสนุนปัจจัยเกื้อหนุนทางโครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะส่งเสริมให้เกิดทักษะและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการจัดการความรู้ (KM)

1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับสถานศึกษา สถานประกอบการ และองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ในรูปแบบของสหกิจศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การวิจัยและพัฒนา

ภารกิจหลักที่ 2 : การวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะการวิจัยประยุกต์ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ที่มีรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่ออุตสาหกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ทุนปัญญามากกว่าทุนแรงงานหรือทุนวัตถุดิบ การวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการฟื้นฟูและการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม การวิจัยเชิงอุตสาหกรรม การวิจัยและพัฒนากระบวนการด้านสาธารณสุข เป็นต้น ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยนเรศวรจะให้ความสำคัญ สูงขึ้นแก่การวิจัยพื้นฐานควบคู่ไปกับการวิจัยประยุกต์ โดยมุ่งให้การพัฒนาการวิจัยพื้นฐานในสาขาต่าง ๆ เป็นฐานนำไปสู่การวิจัยประยุกต์ที่มีประสิทธิภาพและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเองด้านความรู้ของ ประเทศไทยได้อย่างแท้จริงในระยะยาว โดยจะต้องสร้างผู้นำในการทำวิจัย ดำเนินการในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) หรือการสร้างเครือข่าย (Networking) กับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ เพื่อไ้พาไปสู่ความเป็นสากลได้เร็วขึ้นด้วย

พันธกิจ : มุ่งการวิจัยและพัฒนา โดยเน้นการพัฒนางานวิจัยพื้นฐานไปสู่การวิจัยประยุกต์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อบริการพัฒนากุมิภาคและประเทศ

เป้าประสงค์ร่วม :

1. ผลงานวิจัยสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับชาติและนานาชาติ
3. ระบบบริหารจัดการงานวิจัยสามารถเชื่อมโยงกับพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัยอย่างสมดุล

กลยุทธ์ :

1. ผลักดันการใช้ผลงานวิจัยไปสู่การพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อเชื่อมโยงการจัดการงานวิจัยสู่การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต
2. กำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการงานวิจัยที่สามารถเชื่อมโยงกับพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัยอย่างสมดุล
3. กำหนดทิศทางและพัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อสร้างผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย และขีดความสามารถ แข่งขันของประเทศ
4. พัฒนาคุณภาพวารสารให้ได้มาตรฐานเพื่อเป็นแหล่งเผยแพร่ / รวบรวมองค์ความรู้ การจัดการผลงานวิจัยสู่การใช้ ประโยชน์ในรูปแบบต่าง ๆ
5. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยทั้งภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย
6. ส่งเสริมเวที "นเรศวรวิจัย" เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี งานวิชาการ งานวิจัย และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
7. สร้างระบบการกำกับ และติดตามกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งระบบบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านบริหารบุคคลและงบประมาณโดยใช้หลักการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม จัดหาแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ
8. พัฒนาระบบฐานข้อมูลงานวิจัยและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการงานวิจัยทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับชาติ
9. สร้างวัฒนธรรมทางการวิจัยให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานในบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน

ภารกิจหลักที่ 3 : การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการในรูปแบบที่หลากหลายขึ้น การให้บริการบางประเภท ควรจะเน้นแหล่งเงินทุนที่สำคัญยิ่งขึ้นของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะการให้บริการวิชาการแก่กลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง เช่น ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมทั้งควรได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับการลงทุนและดำเนินการร่วมกับภาคเอกชนในการบริการวิชาการบางประเภท โดยเฉพาะการจัดตั้งหน่วยทดสอบมาตรฐานใน

สาขาต่าง ๆ เพื่อให้บริการทั่วไป เป็นต้น การดำเนินการอาจจะต้องใช้ระบบหุ้นส่วน(Partnership) และการสร้างเครือข่าย (Networking) เข้ามาช่วยในการสร้างจุดแข็งและการยอมรับของสังคม โดยทั่วไป

พันธกิจ : ส่งเสริมการบริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อส่งเสริมศักยภาพของประชาชนในภูมิภาค ภาคเหนือตอนล่าง

เป้าประสงค์ร่วม :

1. มีการใช้องค์ความรู้สู่การพัฒนาชุมชนอย่างมีเอกลักษณ์
2. เป็นศูนย์กลางการบริการวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและสากล

กลยุทธ์ :

1. สนับสนุนเครือข่ายและการรวมกลุ่มเพื่อการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี การบริการวิชาการและบริการด้านสาธารณสุขตลอดจนนวัตกรรมทางการบริหารตามความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัยและความต้องการของชุมชนแบบมีส่วนร่วม
2. สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นหน่วยงานรองรับการบริการวิชาการแบบบูรณาการ และยกระดับให้มีความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ
3. กำหนดพื้นที่การบริการวิชาการทั้งในระดับพื้นที่และระดับกลุ่มประเทศ สนับสนุนให้โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยนเรศวร และศูนย์โรคหัวใจภาคเหนือตอนล่างเป็นศูนย์บริการทางการแพทย์ที่มีความเป็นเลิศในระดับภูมิภาค (Medical Hub)
4. มีระบบสารสนเทศด้านการบริการวิชาการที่ทันสมัย ให้มีการฝึกอบรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี ให้มีการ ศึกษาวิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นและ ภูมิปัญญาไทยที่สามารถบูรณาการสู่การเรียนการสอนและ การบริการวิชาการสู่สังคมและท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การอนุรักษ์และสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ภารกิจหลักที่ 4 : การอนุรักษ์และสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยนเรศวรตระหนักดีว่าภารกิจด้านนี้กว้างขวางยิ่งขึ้นในอนาคต เนื่องจากแนวโน้มการผสมผสานทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกในด้านเศรษฐกิจมากขึ้น ทำให้การทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทย เป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีดุลยภาพ การทํานุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ไม่ควรถูกจำกัดอยู่แต่ในการอนุรักษ์มรดกทาง ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเท่านั้น แต่ควรหมายรวมถึงการศึกษาให้เข้าใจความเป็นไทยอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปสู่การสงวนความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการอยู่ร่วมกันในประชาคมโลกอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี การเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กร และสังคมอีกด้วย

พันธกิจ : ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่น ภูมิภาค และประเทศ

เป้าประสงค์ร่วม :

1. เป็นองค์กรแห่งการสร้างจิตสำนึกด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
2. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของภูมิภาค

กลยุทธ์ :

1. สร้างระบบกลไกและภาคีหุ้นส่วนร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการอนุรักษ์สืบสาน และถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรม
2. สนับสนุนและส่งเสริมการใช้วัฒนธรรมและภูมิปัญญาเพื่อความเข้าใจอันดีของประชาชนในประเทศและประเทศในกลุ่มอาเซียน
3. เรียนรู้ ฟันฟูและเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และปลูกจิตสำนึกให้ตระหนักถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ฟนฟูระบบนิเวศ และธรรมชาติวิทยา ส่งเสริมและสืบสานประเพณีศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น
4. ส่งเสริม สนับสนุนในการบูรณาการศิลปวัฒนธรรมกับการเรียนการสอนและการวิจัย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การบริหารจัดการ

ภารกิจหลักที่ 5 : การบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นองค์กรที่บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในทุกระดับและปลูกฝังให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร ต้องมีการปฏิรูปการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของพันธกิจเป็นสำคัญด้วยการเน้นหลักความเสมอภาค และใช้หลัก 6 ด้านร่วมกัน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความสำนึกรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อการรักษา “ความสมดุล” ในการบริหารจัดการองค์กร นอกจากนั้นยังต้องสร้างภาคีเครือข่ายพันธมิตรและความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว(Green Area) ที่มีพื้นที่ป่าไม้อุดมสมบูรณ์คุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีของประชาคมมหาวิทยาลัยตลอดจนการสร้างจิตสำนึกในการประหยัดพลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ

พันธกิจ : บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ร่วม :

1. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง
2. มีระบบการสรรหา และพัฒนาผู้บริหารสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
3. มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ :

1. กำหนดนโยบายธรรมาภิบาลและแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยนเรศวร ด้วยการสร้างระบบและกลไกส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลโดยเน้นการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส
2. นำตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินทางด้านการประกันคุณภาพการศึกษามาใช้เป็นระบบการบริหาร ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
3. สร้างและบูรณาการระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบเดียวกัน และกำหนดการบริหารจัดการบุคลากรแนวใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
4. ปฏิรูประบบการเงินและการคลังของมหาวิทยาลัยให้เกิดความคล่องตัว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ มีระบบและกลไกควบคุมภายในและ ระบบรายงานทางการเงินที่เปิดเผยต่อสาธารณะได้
5. สร้างระบบและกลไกในการทำงานร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะเครือข่ายและภาคีเพื่อการพัฒนาให้แพร่หลายมากขึ้น รวมทั้งการทำงานจ้างเหมาร่วมกับภาคเอกชน (Outsourcing) ให้เป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด
6. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพพื้นที่เขตการศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และรองรับการพัฒนาโรงเรียนสาธิตให้เป็นโรงเรียนในกำกับหรือโรงเรียนวิทยาศาสตร์เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่มหาวิทยาลัยนเรศวรและเป็นต้นแบบให้แก่โรงเรียนต่าง ๆ ในภาคเหนือตอนล่าง
7. กำหนดแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และแผนการบริหารความเสี่ยงเป็นระยะตามบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
8. ปรับระบบการสรรหา เพื่อให้สามารถคัดสรรผู้บริหารที่ดีได้ตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารทรัพยากรบุคคล
9. พัฒนาระบบประกันคุณภาพและการจัดการเรียนรู้ เป็นวัฒนธรรมองค์กร

3.2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

3.2.3.1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ระยะ 4 ปี (พ.ศ.2561 - พ.ศ.2564)

ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัยฯ ในยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ได้กำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยให้แต่ละวิทยาเขตมี Flagship ในการดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์ และมีเป้าหมาย Ranking ใน 20 ปีข้างหน้าว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน จะเป็นอันดับ 1 ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เป็นอันดับที่ 1 ใน 5 ของมหาวิทยาลัย

ในภาคอีสาน เป็นอันดับที่ 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยในประเทศ และ เป็นอันดับที่ 1 ใน 100 ของมหาวิทยาลัยในเอเชีย การจะเข้าสู่เป้าหมาย Ranking ได้จะต้องหมั่นตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาวะปัจจัยรอบข้างและนำมาปรับจุดยืน ปรับจุดเน้นและปรับทิศทางของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับแนวทางการศึกษาและการกำหนดเป้าหมายการ Repositioning ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) : มหาวิทยาลัยนักปฏิบัติที่มีพลังนวัตกรรม เพื่อพัฒนาสังคม มั่งคั่ง ยั่งยืน Innovative Power Professional University for Social Wealth and Sustainability

2. พันธกิจ (Mission) :

1. จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม บนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสู่การผลิต การบริการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ประเทศ

3. บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่สังคม

4. ทำนุบำรุงศาสนา อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และรักษาสิ่งแวดล้อม

5. สนองโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริฯ

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ :

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการ 4.0

กลยุทธ์ที่ 1.1 เสริมสร้างการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่

กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างภาวะผู้นำและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างศักยภาพการบริหารสินทรัพย์

กลยุทธ์ที่ 1.4 ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เร่งรัดการสร้างสรรค่นวัตกรรม (การจัดการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรม)

กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างนวัตกรรมจัดการการเรียนการสอน

กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาหลักสูตรที่รองรับยุทธศาสตร์ชาติ

กลยุทธ์ที่ 2.3 เสริมสร้างอัตลักษณ์บัณฑิตราชมงคลอีสาน

กลยุทธ์ที่ 2.4 เสริมสร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างชุมชนนวัตกรรม (Startup Entrepreneurs ภายใต้มหาวิทยาลัย รอบมหาวิทยาลัย สู่สังคมไทยและสังคมโลก)

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองสู่ชุมชนและสังคม

กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างชุมชน Startup ภายในมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 3.3 สร้างชุมชน Startup ภายนอกมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 3.4 เสริมสร้างเครือข่ายกับชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายสู่ความเป็นสากล

กลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้างเครือข่ายต่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างเครือข่ายศิษย์เก่า

กลยุทธ์ที่ 4.3 เสริมสร้างเครือข่ายอุดมศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4.4 เสริมสร้างเครือข่ายภาครัฐและเอกชน (ประชารัฐ)

3.2.3.2 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (พ.ศ. 2551-2565)

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชมงคลศรีวิชัย (มทร.ศรีวิชัย) เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะระดับปริญญาเป็นหลัก

1. วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย เน้นผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่คิดเป็น ทำเป็น ใช้เป็น อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

2. พันธกิจ :

1. ผลิตกำลังคนในระดับอุดมศึกษา มุ่งเน้นวิชาชีพบนพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพและมีความสามารถพร้อมเข้าสู่อาชีพ

2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม ส่งเสริมการผลิตและการบริการที่สามารถถ่ายทอดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ประเทศ

3. ให้บริการแก่สังคมที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ เพื่อการมีอาชีพอิสระและพัฒนาอาชีพเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

3. เป้าประสงค์ :

1. ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

2. ชุมชนและสังคมได้รับการบริการวิชาการ เพื่อการพัฒนาอาชีพอย่างยั่งยืน

3. ผู้สำเร็จการศึกษามีทักษะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

4. ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณภาพเหมาะสม

5. ผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม สามารถตอบสนองชุมชนและสังคม

4. จุดเน้นและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัยฯ

1. เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
2. ผลิตรายได้สนับสนุนการปฏิบัติ และพัฒนาแรงงานด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี
3. เน้นความเป็นเลิศทางด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร อาหารปลอดภัย ประมงและสิ่งแวดล้อม การโรงแรมและการท่องเที่ยว
4. เป็นศูนย์ศึกษาอุตสาหกรรมการผลิตและวิศวกรรมทางทะเล
5. เป็นศูนย์ศึกษาเทคโนโลยีการยางและโพลีเมอร์ และพลังงานทดแทน
6. เป็นศูนย์กลางการศึกษา วิจัย ถ่ายทอดเทคโนโลยี อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
7. เป็นศูนย์ฝึกอบรมและบริการวิชาการด้านระบบอัตโนมัติ
8. มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามต้องการทางเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมและสังคม ในขณะที่มีความเข้มแข็งในเทคโนโลยีพื้นฐาน

3.2.4 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

3.2.4.1 มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นสถาบันอุดมศึกษาอันดับ 1 ของอเมริกา (วิชิตวงศ์ ณ ปอมเพอ, 2543) และเป็นอันดับ 1 ของโลก (THES-QS, 2007; ARWU-SJTU, 2007) ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 กันยายน ค.ศ.1316 เป็นมหาวิทยาลัยประเภท Doctoral/Research Universities – Extensive (The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 2006) สถานที่ตั้ง Cambridge Massachusetts, สหรัฐอเมริกา บนเนื้อที่ 380 เอเคอร์ กำลังขยายเป็นอาณาบริเวณสีเขียวที่ชุมชน Allston มีแผนพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะ 20 ปี และ 50 ปี โดยขยายฐานทางวิชาการเป็น สหสาขาวิชาการ (interdisciplinary campus)

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นมหาวิทยาลัยติดอันดับหนึ่งของโลกติดต่อกัน ใน 3 ปี ย้อนหลัง (ค.ศ. 2005-2006) ด้วยคะแนนเต็ม 100 คะแนน จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลกของ นิตยสาร Times Higher Education Supplement: THES ซึ่งมาจากคุณภาพการศึกษาโดยแท้จริง เนื่องจากระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นแบบ Collegiate เป็นชุมชนมหาวิทยาลัยแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ มีการบริหารงานโดยมอบอำนาจและเพิ่มพลังสร้างสรรค์ให้กับคณะ สำนักวิชา หรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะมีความเป็นอิสระ และกระจายอำนาจในการบริหารงานหน่วยงาน สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

ด้านการเรียนการสอนมีคุณภาพ การสอนแบบกรณีศึกษา (Case study) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ชื่อว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นวิธีการเรียนการสอนแบบกรณีศึกษาที่กระตุ้นให้ผู้เรียนและผู้สอนได้แสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและนอกห้องเรียน ซึ่งกลายเป็นวัฒนธรรมการศึกษาที่ก่อร่างให้ผู้เข้ามาสัมผัสวิถีดังกล่าวได้รับการพัฒนาทักษะในการแสวงหาความรู้ในเรื่อนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งได้ การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยการนำผู้เรียนสู่การปฏิบัติจริง เพื่อการฝึกทักษะ ผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน แต่ละวิชาผู้สอนจะมีกิจกรรมหลายรูปแบบในการฝึกทักษะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียน เช่น ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับศิลปะการสื่อสารจะมีการจัดกิจกรรมที่ฝึกการพูดในที่ชุมนุมชน ฝึกการเขียนบทความ การเขียนสุนทรพจน์ ในวิชาที่ว่าด้วยการฝึกฝนภาวะผู้นำ ผู้เรียนจะได้ฝึกการเป็นผู้นำในหลายรูปแบบ อาทิ การให้ผู้เรียนผลัดกันเป็นผู้นำกลุ่มย่อยระหว่างสัปดาห์ ดูภาพยนตร์ ฟังเพลง เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำและการตอบสนองต่อสถานการณ์ของผู้นำประเภทต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นการเรียนที่มีการนำสิ่งรอบตัวมาเป็นเครื่องมือในการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนรู้สึกตื่นตัวในการร่วมกิจกรรมเหล่านั้น

ด้านการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนค้นคว้าก่อนเข้าห้องเรียน พบว่าผู้สอนจะมีโครงร่าง การเรียนการสอน (Course syllabus) ที่ละเอียด ทั้งหนังสือและวัตถุประสงค์ในการเรียนการสอน พบว่าผู้สอนวางแผนล่วงหน้าในการสอนอย่างดี ผู้เรียนสามารถทำความเข้าใจกับหัวข้อที่จะเรียนในแต่ละคาบก่อนเข้าเรียน ประกอบกับการเข้าชั้นเรียนแต่ละสัปดาห์ผู้สอนมักมีคำถามให้ผู้เรียนตอบคำถามก่อนเข้าเรียนทุกครั้ง และมีการให้คะแนนในสิ่งที่ผู้เรียนตอบ และระบบการให้คะแนนส่งผลให้ผู้เรียนจำเป็นต้องอ่านหนังสือและค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ

ด้านสื่อการสอนที่มีคุณภาพ การเรียนการสอนในแต่ละวิชามีเป้าหมาย เพื่อผู้เรียนได้เข้าถึงแหล่งความรู้ที่ดีที่สุด โดยพบว่าแต่ละวิชาผู้สอนจะคัดเลือกหนังสือที่ดี มีชื่อเสียงที่ได้รับการยอมรับ โดยการตีพิมพ์ในหลายภาษามาให้ผู้เรียนได้อ่านประกอบการเรียนการสอน รวมถึงมีบทความ มีชุดหนังสือประกอบการสอนแต่ละคาบ (Course package) ที่รวมบทความหรือข้อเขียนของคนที่มีความรู้หรือชื่อเสียงอย่างหลากหลายมาไว้ด้วยกัน

ด้านการวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เรียนทุกคนต้องทำวิจัยหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นต้นฉบับ โดยคณาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิจัยจะเข้มงวดในการให้คำปรึกษาและมีส่วนในการควบคุมคุณภาพการผลิตผลงานวิจัยของผู้เรียน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดผลิตบุคลากรที่ได้รับรางวัลโนเบล 15 รางวัล พูลิตเซอร์ 15 รางวัล และมีส่วนในการผลิตปรมาจารย์ชื่อดังมากมายกระจายไปทั่วโลก

ด้านคณาจารย์ที่มีคุณภาพอาจารย์ผู้สอนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเจาะจง กล่าวคือ อาจารย์ผู้สอนเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทำให้ลงรายละเอียดในภาคปฏิบัติและทฤษฎีได้อย่างสมดุลทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและเห็นภาพในภาคปฏิบัติอย่างชัดเจน อาจารย์ผู้สอน

ทุกคนต้องมีผลงานวิชาการ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมักจะไม่รับนักศึกษาที่จบใหม่มาเป็นอาจารย์ แต่ให้ออกไปสร้างผลงานก่อน ต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นที่ให้ออกาสักศึกษาของตนเองเขามาสอน เช่น การได้รางวัลทางวิชาการต่าง ๆ หรือมีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ มีประสบการณ์และความสำเร็จการทำงานในสาขานั้นอย่างเฉพาะเจาะจง ประการที่สำคัญ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยต้องแข่งขัน โดยการสร้างผลงานวิชาการภายใน 5 ปี เพราะด้วยเงินค่าจ้างที่แพงมาก ประกอบกับมหาวิทยาลัยได้จ้างอาจารย์ผู้สอนหมุนเวียนทุกปี เพื่อผลิตนักศึกษาและผลงานวิชาการที่มีคุณภาพสูง อันเป็นแรงกดดันอยากหนักที่ทำให้อาจารย์ผู้สอนที่ไม่มีผลงานทางวิชาการต้องออกไปได้

ด้านการระดมเงินทุนได้มากเป็นอันดับหนึ่งของโลก อย่างไรก็ตามปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดสามารถคงความเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพอันดับหนึ่งได้คือ เงินกองทุนพัฒนา หรือ Endowment Fund เป็นกองทุนที่สร้างความมั่นคงให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นอย่างมากเพราะมีขนาดใหญ่ที่สุดความมหาวิทยาลัยใด ๆ ในโลก กองทุนดังกล่าวจะจัดสรรเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ จัดสรรเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย และพัฒนาในมหาวิทยาลัย เงินจากกองทุนส่วนหนึ่งจะจัดสรรให้แก่ักเรียนทุนจากทั่วโลก ในทุก ๆ ปี อธิการบดีมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีหน้าที่เดินสายหาเงินทุนสนับสนุน โดยการระดมเงินบริจาค และระดมทุนสนับสนุน การวิจัยจากรัฐบาลและบริษัทต่าง ๆ ปัจจุบันเงินกองทุนที่หามาได้มีจำนวนสะสมถึง 30,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (1,050,000-1,080,000 ล้านบาท) ทำให้มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดสามารถจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษา ดึงดูดคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ และนักศึกษาได้อย่างเต็มที่และเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

องค์ประกอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ 2020 (Vision 2020) : เชื่อมโยงการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยที่ดีเด่นอย่างยั่งยืน (A Bridge to Campus Sustainability)

2. ค่านิยม (Values Statement) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีความมุ่งมั่นปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะจัดการศึกษาและความเป็นเลิศทางวิชาการที่มีคุณภาพสูงสุด เพื่อเป็นผู้นำในการบุกเบิกเผยแพรความรู้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรแต่ละคนให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานและมีความเป็นผู้นำความสำเร็จของเป้าหมาย ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของบุคลากรสายวิชาการหลายพันคน นักศึกษา บุคลากร สนับสนุนทั่วทั้งมหาวิทยาลัย บางคนมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและวิจัย บุคลากรสายสนับสนุนมีบทบาทหน้าที่ในกิจกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ ชุมชนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดจึงจำเป็นต้องยึดถือคุณค่าหรือค่านิยมต่อไปนี้

1) การให้การยอมรับนับถือเรื่องสิทธิหน้าที่ ความแตกต่างและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

2) ซื่อสัตย์สุจริตในภารกิจที่เกี่ยวข้องทั้งปวง (integrity)

3) มีจิตสำนึกในการทำงานสู่ความเป็นเลิศ

4) มีความรับผิดชอบในการกระทำที่เปิดเผย (Accountability) และมีพฤติกรรมที่ดีในองค์กร

3. พันธกิจ (Mission) เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ และจุดมุ่งหมายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่

1) ยึดถือหลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุก ๆ ด้านของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีผลงานวิจัยที่นานและทำรายได้ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร

2) มีมุมมองเชิงสหวิทยาการในบทความทางวิชาการเป็นหลักสูตรและการเรียนการสอน การวิจัย ศิลปวัฒนธรรม

3) การวางแผนหลักเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

4) การพัฒนานักศึกษาใหม่มีมุมมองเชิงสหวิทยาการมีโลกทัศน์สากล

5) เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green Campus Institutions) เอาใจใส่สิ่งแวดล้อมที่ดี

6) มีศักยภาพการแข่งขันที่ยั่งยืน

7) ยุทธศาสตร์การลงทุนและการประกอบการ

8) มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ผิดพลาดน้อยที่สุด

9) มีระบบการรายงานการเงินและบัญชีที่ชัดเจน

10) ยอมรับความหลากหลาย และความเป็นนานาชาติ

11) พัฒนาความเป็นเลิศของศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ผลงานวิจัยที่มีผลกระทบต่อสังคมเป็นจำนวนมาก

12) เพิ่มบทบาทให้บริการสู่ภายนอกให้มากยิ่งขึ้น (more outreach)

13) พัฒนาคุณภาพชีวิต ร่างกาย สมอง และจิตใจ

14) เป็นผู้สร้างสรรค์งาน (creators) อย่างต่อเนื่อง

15) มีระบบการสื่อสารทางธุรกิจที่ดีและมียุทธศาสตร์เกี่ยวกับการใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศอื่น ๆ

16) พัฒนานักศึกษา และการรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับบัณฑิตศึกษา และ Post-Doctoral Fellowship รวมทั้งการให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่มีครอบครัวรายได้ต่ำ

17) การจัดระบบฐานข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ดีเลิศ มีห้องสมุดที่มีข้อมูลสารสนเทศที่ดีที่สุด มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

18) สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับศิษย์เก่า มีสมาคมศิษย์เก่า (Harvard Alumni Association) ทั่วโลก และศิษย์เก่าให้การสนับสนุนมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี

19) มีระบบการตรวจการมหาวิทยาลัย (University Ombudsman) เพื่อแก้ไขปัญหา และรับเรื่องราวเรียนของบุคลากรในมหาวิทยาลัย

3.2.4.2 แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ (University of Cambridge)

มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์เป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่สุดอันดับ 2 ของประเทศสหราชอาณาจักร และเป็นมหาวิทยาลัยอันดับหนึ่งของโลกในปี ค.ศ. 2011 จากการประเมินของ QS World University Rankings 2011/12 (THE-QS) เป็นมหาวิทยาลัย 5 ดาวทางด้านคุณภาพการวิจัย (Research Quality) คุณภาพการสอน (Teaching Quality) การมีงานทำของนักศึกษา (Graduate Employability) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ความเป็นนานาชาติ (Internationalization,) และการถ่ายทอดนวัตกรรมและองค์ความรู้ (Innovation & Knowledge Transfer) (<http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2011mk>) ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1209 เป็นมหาวิทยาลัยประเภทกลุ่ม Russell group คือ เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (Research University) และเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์เป็นมหาวิทยาลัยและชุมชนเพื่ออาชีพ (Collegiate community) ระบบการบริหารงาน และพลังสร้างสรรค์ (Empowerment) ใหักับวิทยาลัยต่าง ๆ หรือหน่วยงานเทียบเท่าวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารจัดการของตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. พันธกิจ (Mission) ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมผ่านทางการศึกษา การเรียนรู้ และการวิจัยที่มีมาตรฐานเป็นเลิศสูงสุดในระดับนานาชาติ

2. ค่านิยม (core values) : มีเสรีภาพทางความคิด และการแสดงออก มีเสรีภาพในเรื่องของความแตกต่าง ยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม

3. ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ได้แก่

3.1 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องของการศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) มีขอบข่ายของยุทธศาสตร์เกี่ยวกับความกล้าหาญในการแสวงหาความจริงของจิตวิญญาณ 2) สร้างสรรค์คุณภาพทางวิชาการในรายวิชา และกลุ่มวิชาต่าง ๆ 3) มีสัมพันธ์ภาพที่ใกล้ชิด (close inter – relationship) ระหว่างการสอน ความเป็นนักวิชาการ และการวิจัย 4) สนับสนุนนักวิจัยอย่างจริงจังทั้งรายบุคคล และกลุ่มนักวิจัยทั้งรายบุคคล และกลุ่มนักวิจัย 5) ส่งเสริมการเรียนรู้โดยให้นักศึกษาพักอาศัยในมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิต และ 6) ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถให้นักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต

3.2 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ภาพกับสังคม ได้แก่ 1) ส่งเสริมการติดต่อเข้า กับมหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง 2) เผยแพร่ความรู้ให้ชุมชนรู้จักใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์

- 3) มหาวิทยาลัยต้องใกล้ชิดกับชุมชนในท้องถิ่นและเป็นแหล่งเข้าถึงความรู้ได้อย่างกว้างขวาง
- 4) สร้างโอกาสเป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจ อุตสาหกรรม มูลนิธิการกุศลและศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ ส่งเสริมการประกอบการ เป็นต้น และ 5) ใส่ใจต่อคุณภาพของสิ่งแวดล้อม

3.3 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพภายในกลุ่มมหาวิทยาลัย (The Collegiate University) ได้แก่ 1) ธรรมชาติพื้นฐานของมหาวิทยาลัยคือ สัมพันธภาพระหว่างมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ 2) การบูรณาการและการเสริมสร้างศาสตร์เป็นสหวิทยาการ (interdisciplinary) เป็นยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยต่าง ๆ ที่จะผสมผสานการเรียนการสอน การวิจัย 3) เพิ่มพูนคุณภาพในประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อนักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยโดยการเป็นสมาชิกของวิทยาลัยในมหาวิทยาลัย 4) การให้ยอมรับและจงใจบุคลากรในฐานะทุนมนุษย์ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด 5) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อการพัฒนาวิถีชีวิตในอาชีพ (career path) สำหรับบุคลากรทุก ๆ คน และ 6) สร้างโอกาสและเพิ่มพูนประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ให้กับนักศึกษา บุคลากร ให้เกิดสปีริตของความร่วมมือ โดยผ่านกิจกรรมทางด้านการกีฬา ดนตรี ละคร ศิลปะ และกิจกรรมด้านวัฒนธรรม โครงการและกิจกรรมอื่น ๆ ตามยุทธศาสตร์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (strategic initiatives) ของหน่วยงานประกันคุณภาพโดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับรัฐบาลสหราชอาณาจักรและองค์กรอื่น ๆ ในระดับนานาชาติทั่วโลก

3.2.4.3 แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น (University of Melbourne)

มหาวิทยาลัยเมลเบิร์นมหาวิทยาลัยเมลเบิร์น ตั้งอยู่ในเมืองเมลเบิร์น รัฐวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย มหาวิทยาลัยแห่งนี้ก่อตั้งใน ปี ค.ศ. 1853 โดยมีมุ่งที่จะจัดการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย และถ่ายทอดความรู้ให้กับสังคม เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยและสมบูรณ์ แบบเป็นมหาวิทยาลัย 1 ใน 5 มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศและมหาวิทยาลัยเมลเบิร์นได้รับการจัดอันดับที่ 19 ของโลก (THES, 2005) อันดับที่ 8 ด้านศิลปศาสตร์และมนุษยศาสตร์ อันดับที่ 10 ด้านชีวเวชศาสตร์ และอันดับที่ 32 ด้านวิทยาศาสตร์ นอกจากนี้ ด้านการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยยังได้รับรางวัลยอดเยี่ยมสองปีซ้อน จาก the Commonwealth Government's Learning and Teaching Performance Fund for Australian universities และได้รับการยกย่องเป็น 1 ใน 3 ของ มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศในการผลิตบัณฑิตด้านความเป็นผู้นำและสร้างนวัตกรรม

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

1. วิสัยทัศน์ : ระยะเวลา 10 – 20 ปี นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 2004 มุ่งมั่นในการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งที่ดีที่สุดในโลก (one of the finest universities in the world) เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย และเป็นผู้นำทางวิชาการด้านการเรียนการสอน เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความปราดเปรื่องทางปัญญาและวัฒนธรรม (intellectually and culturally)

2. ค่านิยม (values) : มุ่งเน้นลักษณะเด่นของความเป็นมนุษย์และคุณค่าทางวิชาการ (human and scholarly values) ซึ่งได้กำหนดความสำคัญทางค่านิยม ได้แก่ 1) รักษามาตรฐาน นานาชาติสูงสุด โดยมีมาตรฐานด้านจริยธรรม คุณภาพของการวิจัย การเรียนการสอน 2) ส่งเสริม ปัญญา วัฒนธรรม เศรษฐกิจ สวัสดิการสังคมของมหาวิทยาลัยและชุมชน รวมทั้งการยอมรับ ภูมิปัญญา 3) ทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยนานาชาติเพื่อขยายโอกาสและเพิ่มพูนคุณภาพทาง การศึกษา และกิจกรรมวิจัยกับมหาวิทยาลัยทั่วโลก 4) สนับสนุนและดำรงรักษาพื้นฐานของความเป็น มนุษย์ และสิทธิมนุษยชน เพื่ออารยธรรมของมนุษยชาติ ความรับผิดชอบทางศีลธรรมจรรยา มีความอดทนความหลากหลายทางวัฒนธรรม ให้การยอมรับชุมชน นานาชาติ 5) ปกป้องเสรีภาพ ทางวิชาการสำหรับบุคลากรและนักศึกษาทุกคนในการแสวงหาความจริง วิวาทะทางปัญญาและ ข้อโต้แย้งต่าง ๆ จากสาธารณะโดยปราศจากความหวาดกลัว 7) อำนวยรักษาความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมในการทำงาน และการเรียนรู้ที่ยั่งยืนรวมทั้งการได้รับแรงจูงใจรางวัลต่าง ๆ ที่เหมาะสม และ 8) ยกกระตือรือร้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ความรู้และทักษะในวิชาชีพ และการประกอบการสำหรับ ศตวรรษที่ 21

เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) คุณภาพของบุคลากร 2) คุณภาพของ การวิจัย 3) คุณภาพของการเรียนรู้ 4) การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยในระดับนานาชาติ 5) การ บริการทางวิชาการแก่สังคมให้มากขึ้น 6) คุณภาพของการบริหารจัดการ 7) คุณภาพของโครงสร้าง พื้นฐาน 8) คุณภาพในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ และ 9) ความเท่าเทียมกันในการติดต่อเข้าถึง (access) มหาวิทยาลัย

จุดเด่นที่เป็นอัตลักษณ์ (identity) และคุณค่าสำคัญซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนของการพัฒนา มหาวิทยาลัยเมลเบิร์นคือการยอมรับและความต่อเนื่องในการพัฒนามหาวิทยาลัยตามแผน ยุทธศาสตร์ ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งผู้บริหารก็ยังสานต่อแผนยุทธศาสตร์หรือเป้าหมาย ที่ผู้บริหารรุ่นเดิมได้ จัดทำไว้ตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ The Melbourne Model หรือ The Triple helix แนวคิดที่จะทำให้มหาวิทยาลัยยิ่งใหญ่จะต้องมี ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน 3 ภารกิจหลัก คือ การวิจัยหลักสูตร การเรียนการสอน และ การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) สู่ชุมชนและการเปลี่ยนผ่านความรู้ไปสู่คนรุ่นใหม่

จากการศึกษาแนวคิดยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต ผู้วิจัยได้กำหนด แหล่งข้อมูลเป็นตัวเลข และสังเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเพื่อชี้ให้เห็นประเด็นย่อย มีรายละเอียดดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมหิดล
2. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. มหาวิทยาลัยทักษิณ

4. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
5. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
6. มหาวิทยาลัยนเรศวร
7. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
8. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
9. มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด
10. มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์
11. มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต

ที่	ประเด็นยุทธศาสตร์บริหาร	แหล่งข้อมูล										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	การกำหนดนโยบาย	/				/	/	/	/			
2	กำหนดเป้าหมายสู่การปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/			/	/	
3	การกำกับดูแลที่ดี	/	/	/	/	/					/	
4	การพัฒนาคุณภาพบัณฑิต	/	/	/	/	/				/	/	/
5	การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
6	การพัฒนางานวิจัย	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
7	การพัฒนาคุณภาพอาจารย์และบุคลากร		/		/	/			/		/	/
8	การสร้างโอกาสทางการศึกษา		/			/						
9	การบริการวิชาการแก่สังคม	/			/		/		/			
10	การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่า		/			/		/				
11	การเป็นนานาชาติ/สากล	/	/	/	/	/						
12	การบริหารจัดการที่ดี	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/
13	การระดมทุนเพื่อการศึกษา	/									/	
14	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ	/	/	/	/	/		/		/	/	

จากการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาในอนาคต ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่สำคัญตามองค์ประกอบของคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) และกรอบมาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสี่ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2560) ซึ่งสามารถสรุปได้ 7 ประเด็นหลัก คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร 2) ด้านการผลิตและพัฒนาบัณฑิตแบบองค์รวม 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน 4) ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 5) ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 6) ด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ 7) ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพื่อแสดงภาพรวมของยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต ดังนี้

1) ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว โดยการจัดสัมมนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยทุกภาคส่วน ซึ่งแผนพัฒนามหาวิทยาลัยต้องสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ ชุมชน เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูป และแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี เมื่อแผนพัฒนามหาวิทยาลัยผ่านการเห็นชอบจากผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยแล้วนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้จะมีการกำกับ ติดตามและประเมินผลแผนในระหว่างที่นำแผนสู่การปฏิบัติ โดยจะมีตัวชี้วัดผลสำเร็จเป็นตัวควบคุมการดำเนินงานและจะมีการรายงานผลอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หากพบปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จะทำการแก้ไขได้ทันที่

2) ด้านการผลิตและพัฒนาบัณฑิตแบบองค์รวม พบว่าต้องมีการพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม คือ มีการจัดการระบบมาตรฐาน กำกับคุณภาพหลักสูตรเพื่อการจัดการศึกษา ให้ผลิตบัณฑิตที่มีศักยภาพสูงออกสู่ตลาดแรงงาน การบ่มเพาะนักศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยการเพิ่มทุนประสบการณ์และพัฒนากิจการนักศึกษาให้สามารถเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การพัฒนานักศึกษาควรสอดแทรกกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น กีฬา ศิลปะ ทำนุบำรุงศาสนา กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อให้นักศึกษาเป็นทั้งคนเก่ง และคนดี

3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนรู้ของนักศึกษาเป็นลำดับต้นๆ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ยอมรับของสังคม มหาวิทยาลัยจะมุ่งเน้นในการเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถ โดยให้นักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง จากศาสตร์ความรู้ต่าง ๆ สามารถบูรณาการและปรับใช้ได้ ซึ่งมหาวิทยาลัยจะมีการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานการศึกษาและวิชาชีพ พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย หรือเหมาะสมกับ

การพัฒนาประเทศ เป็นการช่วยความได้เปรียบให้กับนักศึกษา เช่น หลักสูตรอาเซียน หลักสูตรการประกอบการนานาชาติ หลักสูตรด้านบัญชี ภาษี เป็นต้น

4) ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้ทำงานวิจัยเชิงบูรณาการเพื่อการใช้ประโยชน์ งานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้สามารถดึงดูดแหล่งเงินทุนภายนอก ส่งเสริมองค์ความรู้จากการวิจัยให้ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการที่ได้รับการยอมรับ และสามารถนำองค์ความรู้นั้นมาพัฒนาการเรียนการสอนทางวิชาการและบริการทางสังคมได้ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนานักวิจัยอย่างต่อเนื่อง สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่ พัฒนานักวิจัยเดิมให้มีศักยภาพมากขึ้น เน้นเพิ่มปริมาณงานวิจัยคุณภาพสามารถเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยอื่นทั้งในและต่างประเทศได้

5) ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาสู่ระดับสากลอย่างต่อเนื่อง แบ่งแยกหน้าที่ในการปฏิบัติงานชัดเจนให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ มีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม สร้างขวัญและกำลังใจ พัฒนาระบบสวัสดิการ และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

6) ด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ โดยการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับชาติและนานาชาติ ผลักดันการทำงานร่วมกับอุตสาหกรรม สถานประกอบการ ชุมชน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมืออย่างยั่งยืนระหว่างมหาวิทยาลัยกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาคอุตสาหกรรม เกษตร สมาคมวิชาชีพ และเครือข่ายอุดมศึกษาทั่วประเทศ และการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับสมาคมศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยเพื่อร่วมกันพัฒนามหาวิทยาลัย นอกจากนี้การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาออกสู่ตลาดแรงงาน

7) ด้านการบริหารจัดการองค์การที่ดี มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการองค์การภายใต้หลักธรรมาภิบาล การพัฒนาโครงสร้างและการทำงานให้ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด พัฒนาระบบการประเมินผลให้สามารถวัดประสิทธิภาพของงานทุกระดับ โดยการกำหนดตัวชี้วัดที่ยอมรับร่วมกัน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของบุคลากรที่ทันสมัย รวมทั้งนำระบบเทคโนโลยีใช้งานในการบริหารจัดการ

3.3 แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า

การศึกษาแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในทศวรรษ ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตทั้งหมด 7 ประเด็นหลัก คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร 2) ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน 4) ด้านการพัฒนางานวิจัยและ

งานสร้างสรรค์ 5) ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 6) ด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ 7) ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ดังนี้

1. ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร

การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กรเป็นหน้าที่หลักของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย อาทิเช่น ระบบการบริหารมหาวิทยาลัยของสหราชอาณาจักรและสหรัฐอเมริกา คือ สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับนโยบาย ให้ความเห็นชอบระเบียบ ข้อบังคับ และควบคุมการใช้เงินงบประมาณและเงินรายได้ แต่การบริหารงานมีความเป็นอิสระเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้า (Martorana and Hollis, 1963) ระบบการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศสาธารณรัฐเยอรมัน องค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย เรียกว่า สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแล และช่วยสนับสนุนการบริหารงานของอธิการบดีมหาวิทยาลัย เป็นต้น ส่วนการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย จะทำการติดตามผลการดำเนินงานทั้งหมดของมหาวิทยาลัย โดยมีกลไกในการขับเคลื่อน เช่น การกำหนดมาตรการ การกำหนดตัวชี้วัด การทำความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมต่าง ๆ

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2553) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยของรัฐในสหรัฐอเมริกา ใช้รูปแบบการบริหารโดยองค์คณะบุคคลที่เรียกชื่อย่อ ๆ ว่า Governing Board มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับการดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้าน Governance ส่วนอธิการบดีจะรับผิดชอบด้าน Management

สุรสิทธิ์ วัฒนวิทย์กิจ (2554) กล่าวว่า สมาคมสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (AGB) ได้กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้ 1) สถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการของสถาบัน สามารถใช้อำนาจหรือตัดสินใจให้เป็นไปตามพันธกิจ 2) อำรงไว้ซึ่งความรับผิดชอบในการพิจารณาพันธกิจของสถาบันด้วยการให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่อธิการบดี 3) พึงมีความมั่นใจว่าเรื่องเกี่ยวกับการเงินและการบริหารจัดการได้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐาน 4) พึงประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีต่อประชาคม 5) พึงคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน 6) กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ พึงปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนร่วม และ 7) สำหรับสถาบันที่มีหลายวิทยาเขต ควรตกลงเรื่องอำนาจหน้าที่ให้มีความชัดเจน

2. ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) กล่าวว่า ประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้แต่ละด้านของแต่ละระดับคุณวุฒิ โดยในระดับปริญญาตรี

สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องกำหนดเป้าหมายและดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะครบคลุมอย่างน้อย 5 ด้าน ดังนี้

1) คุณธรรม จริยธรรม สามารถจัดการปัญหาทางคุณธรรม จริยธรรม และวิชาชีพ โดยใช้ดุลยพินิจทางค่านิยม ความรู้สึกของผู้อื่น ค่านิยมพื้นฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม อาทิ มีวินัย มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดี เข้าใจผู้อื่น และเข้าใจโลก เป็นต้น

2) ความรู้ มีองค์ความรู้ในสาขาวิชาอย่างกว้างขวางและเป็นระบบ ตระหนักรู้หลักการและทฤษฎีในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง สำหรับหลักสูตรวิชาชีพมีความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของความรู้เฉพาะด้านในสาขาวิชา และตระหนักถึงงานวิจัยในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและการต่อยอดองค์ความรู้ ส่วนหลักสูตรวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติ จะต้องตระหนักในธรรมเนียมปฏิบัติ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

3) ทักษะทางปัญญา สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ทำความเข้าใจและสามารถประเมินข้อมูลแนวคิดและหลักฐานใหม่ๆ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และใช้ข้อมูลที่ได้ในการแก้ไขปัญหาและงานอื่น ๆ ด้วยตนเอง สามารถศึกษาปัญหาที่ค่อนข้างซับซ้อนและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขได้อย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงความรู้ทางภาคทฤษฎี ประสบการณ์ทางภาคปฏิบัติ และผลกระทบจากการตัดสินใจ สามารถใช้ทักษะและความเข้าใจอันถ่องแท้ในเนื้อหาสาระทางวิชาการและวิชาชีพ สำหรับหลักสูตรวิชาชีพนักศึกษาสามารถใช้วิธีการปฏิบัติงานประจำและหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

4) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ มีส่วนช่วยและเอื้อต่อการแก้ปัญหาในกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือสมาชิกของกลุ่ม สามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนและต้องใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มในการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของตนเองและของกลุ่ม รับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาตนเองและอาชีพ

5) ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้ IT สามารถศึกษาและทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา สามารถเลือกและประยุกต์ใช้เทคนิคทางสถิติหรือคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมในการศึกษาค้นคว้าและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล แปลความหมาย และนำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในการพูด การเขียน สามารถเลือกใช้รูปแบบของการนำเสนอที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มบุคคลที่แตกต่างกันได้

ประกอบ คู่ปรัตน์ และบุญศิริ อนันตเศรษฐ (2542) กล่าวว่า การปฏิรูปอุดมศึกษาในประเทศไทย อังกฤษในด้านการสร้างความเสมอภาคทางอุดมศึกษา และนโยบายการรับนักศึกษาใหม่ ที่เรียกว่า

emergent students รับนักศึกษาที่ขาดโอกาสและการให้ความสำคัญกับนักศึกษา part-time ที่สามารถทำงานควบคู่กับการเรียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับระบบการทำงานและการเสริมสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศมากขึ้น

3. ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเป็นอันดับหนึ่งของโลก โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนแบบกรณีศึกษา (Case Study) ที่หลากหลาย เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนและผู้สอนมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ ทั้งจากภายในและภายนอกห้องเรียน โดยมหาวิทยาลัยจะมุ่งเน้นประเด็นสำคัญดังนี้ 1) การสอนที่เน้นให้ผู้เรียนสู่การปฏิบัติจริง 2) การสอนที่เน้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนค้นคว้าก่อนเข้าห้องเรียน 3) การสอนที่เน้นใช้สื่อหลากหลาย 4) การสอนที่มุ่งทำวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ 5) การสอนโดยคณาจารย์ที่มีคุณภาพเชี่ยวชาญเฉพาะเจาะจง และ 6) คณาจารย์จะต้องมีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพสูง

บวรศิลป์ เขาวนชื่น และคณะ (2549) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น ออสเตรเลีย โดยสภาวิชาการได้กำหนดแนวทางด้านการเรียนการสอนที่สำคัญไว้ 9 ประการ ดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นปัญญา 2) สอดแทรกงานวิจัยในทุกกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเข้มข้น 3) ตระหนักในพลวัตของบริบทสังคมที่ส่งผลกระทบต่อส่วนร่วม 4) หลักสูตรการเรียนการสอนมีความเป็นสากล 5) เอาใจใส่และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล 6) ทำให้ความคาดหวังของผู้เรียนและมาตรฐานการจัดการศึกษามีความชัดเจน 7) เน้นการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการทดลอง ปฏิบัติ ให้ข้อมูลป้อนกลับ และประเมินผล 8) เทคโนโลยีและทรัพยากรการเรียนรู้ต้องได้รับการคัดสรรเป็นพิเศษเน้นเรื่องคุณภาพ และ 9) หลักสูตรต้องสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

4. ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555) กล่าวว่า งานวิจัยเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการค้นคว้าหาคำตอบของปัญหา หรือการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ตลอดจนถึงการประดิษฐ์คิดค้นที่ผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้าหรือทดลอง วิเคราะห์และตีความข้อมูล ตลอดจนสรุปผลอย่างเป็นระบบ และงานสร้างสรรค์ คือ ผลงานศิลปะที่มีการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบที่เหมาะสมกับกลุ่มวิชาการทางศิลปะ ตามการจัดกลุ่มศิลปะของอาเซียน

ชูเวช ขาญสง่าเวช (2542) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยของออสเตรเลียแต่ละแห่งมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบดูแลการบริหารงานวิจัย ทุนวิจัยทั้งของโครงการวิจัยและนักศึกษาวิจัย โดยใช้ชื่อต่าง ๆ เช่น Research Services Office , Office of Research and Higher Degrees , Office of Research and Development , Research and Innovation เป็นต้น การวิจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นสากลของมหาวิทยาลัย สภาวิจัยของออสเตรเลีย (ARC) เป็นหน่วยงานกำหนด

นโยบาย และให้การสนับสนุนทางการเงินแก่มหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการประสานความร่วมมือการวิจัยระหว่างสถาบันต่างประเทศ จึงมีนักวิจัยต่างชาติเข้าร่วมในโครงการที่ได้รับทุนอุดหนุน ทำให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการวิจัยระดับอุดมศึกษา (APHERN) ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างผู้วิจัยและผู้สอนในภูมิภาค Asia-Pacific

5. ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

สถาบันคลังสมองของชาติ (2558) กล่าวว่า ประเทศออสเตรเลียซึ่งเป็นประเทศที่มีรายได้หลักอย่างหนึ่งมาจากการจัดการศึกษาแก่นักศึกษาต่างชาตินั้น รัฐบาลได้กำหนดกรอบการประเมินคุณภาพการศึกษาไว้ในส่วนกลาง ส่วนในระดับมหาวิทยาลัย แต่ละมหาวิทยาลัยมีการแข่งขันด้านการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ คุณภาพของการเรียนการสอน คุณภาพหลักสูตร และคุณภาพของการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยซิดนีย์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศออสเตรเลียได้จัดตั้ง Institute for Teaching and Learning (ITL) ขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนในแต่ละคณะของมหาวิทยาลัย โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องหลากหลายกิจกรรม เช่น การจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาอาจารย์ใหม่ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (scholarship) และ Teaching Leadership เป็นต้น ซึ่งความพยายามต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้มหาวิทยาลัยซิดนีย์เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย

Ross (1976 อ้างถึงในอุทุมพร จามรมาน, 2545) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยอาจารย์ประจำ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้ฝ่ายบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์การรับอาจารย์ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาเอก มีประวัติการทำงานด้านการสอน การวิจัยเสนอต่อสถาบันที่เป็นที่ยอมรับว่ามีมาตรฐาน มีการทดลองปฏิบัติงานอาจารย์ โดยการจ้างเป็นรายปีแล้วมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติราชการ 3-5 ปี ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการระดับอื่น ๆ คณะกรรมการบริหารจะกำหนดคุณสมบัติให้เหมาะสมกับภาระงานแต่ละประเภทมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานเฉลี่ย 6 เดือน การจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลเห็นสมควร

6. ด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ

ชูเวช ขาญสง่าเวช (2542) กล่าวว่า การปฏิรูประบบเครือข่ายสารสนเทศการจัดการเรียนการสอนของออสเตรเลียเป็นการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่น และมีการสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาหลักสูตรอุดมศึกษาร่วมกัน รวมทั้งมีความสอดคล้องตามความต้องการของตลาดแรงงานและประชาชนในฐานะประชาคมโลก ตัวอย่างเช่น เครือข่ายความร่วมมือทางเทคโนโลยี (ATN) เป็นการรวมตัวกันของมหาวิทยาลัย 5 แห่ง ซึ่งเน้นการศึกษาในเชิงปฏิบัติการระดับอุดมศึกษาและวิจัย

มหาวิทยาลัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานเหมือนกัน คือ การพัฒนามาจากมหาวิทยาลัยเทคนิค สามารถพัฒนา
ด้านโครงสร้างแบบยืดหยุ่น และพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติการ โดยผ่านกิจกรรมทาง
การศึกษา นั่นคือ การผลิตบัณฑิตและสร้างงานวิจัยสอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม และ
สังคม

7. ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

Swanson, Mow & Bartos (2005) กล่าวว่า สภามหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียแต่ละแห่งมีนโยบาย (Board Policy) ในการทำงานที่แตกต่างกัน แต่สภามหาวิทยาลัยทุกแห่งจะให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยข้อกำหนดที่ถือเป็นนโยบายสำคัญ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือหน้าที่อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยต้องกำหนดจรรยาบรรณ บทลงโทษ และกฎหมายของกรรมการสภามหาวิทยาลัย 3) มหาวิทยาลัยต้องยอมรับกระบวนการที่ได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยการแต่งตั้งอย่างเป็นระบบ 4) มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในกระบวนการอุทธรณ์ร้องทุกข์ภายในมหาวิทยาลัย 5) มหาวิทยาลัยต้องประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น 6) สภามหาวิทยาลัยต้องรับเอาข้อกำหนดความรับผิดชอบตามข้อบัญญัติธรรมาภิบาลแห่งชาติ (National Governance Protocols) 7) สภามหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีโครงการพัฒนากกรรมการสภามหาวิทยาลัย 8) องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยมีกรรมการสภาไม่เกิน 22 คน 9) สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยโดยกำหนดขั้นตอนอย่างเหมาะสม และ 10) รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยต้องแสดงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานในระดับสูง และต้องรวบรวมรายงานการจัดการความเสี่ยงด้วย

สุชาติ เมืองแก้ว (2544) กล่าวว่า หลักการบริหารจัดการที่ดีประการหนึ่งที่สำคัญที่ทุกมหาวิทยาลัยทุกแห่งให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (accountability) มหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย เช่น University of Melbourne กำหนดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมกว้างขวาง ได้แก่ 1) รับผิดชอบต่อรัฐวิเทศ โดยมีการกำหนดที่จะต้องรายงานกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อรัฐบาลสำหรับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับ โดยผ่านทาง Department of Employment Education, Training And youth Affairs (DEETYA) โดยการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและลำดับความสำคัญของการอุดมศึกษาของรัฐที่ Commonwealth กำหนดเป็นระยะ ๆ 2) รับผิดชอบต่อการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานภายนอกประเทศ เช่น องค์กรที่สนับสนุนทุน 3) รับผิดชอบต่อบัณฑิตสำหรับชื่อเสียงและการเป็นที่ยอมรับ 4) รับผิดชอบต่อนักศึกษาปัจจุบันในการจัดหาสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนการสอน การวิจัย การฝึกอบรม อย่างเข้มข้น ซึ่งจะสนับสนุนให้การบริการและโครงสร้างภายในมีคุณภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ 5) รับผิดชอบต่ออาจารย์

และบุคลากรทั่วไปของมหาวิทยาลัยสำหรับการสร้างสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ในสภาวะการทำงาน การพัฒนาวิชาชีพ และการให้รางวัล 6) รับผิดชอบต่อชุมชนในขอบเขตที่กว้างขึ้น 7) รับผิดชอบในระดับชาติและนานาชาติในการสร้างความก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และวัฒนธรรม

ตอนที่ 4 บริบททั่วไปและการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

การศึกษาบริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นความสอดคล้องแนวนโยบายศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ผู้วิจัยกำหนดกรอบในการศึกษาออกเป็น 3 ด้านหลัก คือ 1) ประวัติความเป็นมา 2) บทบาทมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 และ 3) การบริหารเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พ.ศ.2548 โดยเมื่อวันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2548 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงลงพระปรมาภิไธยในพระราชบัญญัติ และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอนที่ 6ก วันที่ 18 มกราคม พ.ศ.2548 พระราชบัญญัตินี้มีผลทำให้เกิดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 9 แห่ง ดังนั้น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์จึงถือได้ว่ามีฐานะเป็นหนึ่งในแก้มมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ.2548 มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติ ทำการสอน วิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วยดวงตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลที่ 9 อยู่ภายในวงกลมมีรูปดอกบัวบาน 8 กลีบ เหนือวงกลมมีเลข 9 และพระมหาพิชัยมงกุฎครอบ ไต้วงกลมมีแถบโค้งรองรับ ภายในบรรจุอักษรชื่อ “มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์”

1. ดวงตราพระราชลัญจกร เลข 9 และมหาพิชัยมงกุฎ สื่อความหมายถึง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชที่ทรงมีพระมหากรุณาธิคุณพระราชทานชื่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์และพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้เชิญพระราชลัญจกรประจำพระองค์และพระมหาพิชัยมงกุฎเป็นเครื่องหมายมหาวิทยาลัย และรูปดอกบัว 8 กลีบ สื่อความหมายถึง ความสดชื่นเบิกบานที่ก่อให้เกิดปัญญาแผ่ขจรไปทั่วสารทิศ ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คือ ดอกบัวสวรรค์ เป็นไม้พุ่ม มีกลิ่นหอม ดูแลง่าย และออกดอกตลอดปี ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัย

สีประจำมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี คือ สีแดง หมายถึง สีแห่งความเป็นมงคล ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 สีประจำมหาวิทยาลัย

4.2 บทบาทมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ภายใต้พระราชบัญญัติ พ.ศ. 2548

โดยทั่วไป มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ให้เป็นไปตามกรอบการวิจัยดังต่อไปนี้

4.2.1 ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม วางระเบียบ ออกข้อบังคับและประกาศของมหาวิทยาลัย และอาจมอบให้ส่วนราชการใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบ ออกข้อบังคับและประกาศสำหรับส่วนราชการนั้นเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้ และกำกับมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ส่วนการถ่ายทอดเป้าหมายสู่การปฏิบัติเป็นบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในการมอบหมายให้อธิการบดีและคณะฝ่ายบริหารนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในการสร้างความเข้าใจ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ การแสวงหาวิธี การจัดทำแผน และสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ในการกำกับดูแลกิจการทั้งปวงของมหาวิทยาลัย มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม การจัดระบบตรวจสอบ การออกระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง และอธิการบดีปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการให้เป็นไปตามนโยบายในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งด้านงบประมาณและการบริหารบุคคล และการรายงานผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัยทุกปี

4.2.2 ด้านการผลิตและพัฒนา นักศึกษาแบบองค์รวม

ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน การวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษามีโอกาสในการศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก ซึ่งการผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญาและประกาศนียบัตร

4.2.3 ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด และสภาวิชาการมีหน้าที่พิจารณาเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน การวิจัย การวัดผลการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา

เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และเสนอความเห็นเกี่ยวกับการเปิดสอนตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยและความต้องการของชุมชน

4.2.4 ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์

มหาวิทยาลัยมีหน้าที่ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย และสภาวิชาการมีหน้าที่ส่งเสริมการวิจัยและบริการทางวิชาการที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยและความต้องการของชุมชน

4.2.5 ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่พัฒนาขีดความสามารถของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานในวิชาชีพ สภาคณาจารย์และข้าราชการมีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของคณาจารย์และข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และเรียกประชุมคณาจารย์และข้าราชการเพื่อพิจารณากิจการของมหาวิทยาลัย และนำเสนอความคิดเห็นต่อสภามหาวิทยาลัย

4.2.6 ด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ

เพื่อประโยชน์ในความร่วมมือด้านวิชาการและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัย ให้มีคณะกรรมการอธิการบดีมีหน้าที่เสนอนโยบายและแผนพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการศึกษา การร่วมมือด้านวิชาการและการใช้ทรัพยากรร่วมกันของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง และจัดให้ข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความร่วมมือทางวิชาการและการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการปฏิบัติการกิจ และจัดให้มีข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกับสถาบันอาชีวศึกษาทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชน ในการให้ความร่วมมือด้านวิชาการและการศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญา และกำหนดแนวทางในการแสวงหาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกับชุมชนองค์กรเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2.7 ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่วางระเบียบและออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และการจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย และพิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามอบหมาย และแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือเพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

4.3 แนวทางการบริหารเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งสังคมการประกอบการ (The Leading University of Entrepreneurship)”

2. พันธกิจ

1) ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่มีองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี การสร้างสรรค์และจัดการสู่สังคมการประกอบการ

2) ผลิตผลงานวิจัยที่สร้างองค์ความรู้สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในระดับชาติและนานาชาติ

3) เป็นศูนย์กลางบริการวิชาการแก่สังคมที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนและสังคมการประกอบการ

4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รักษาสิ่งแวดล้อม และให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาไทย

5) บริหารจัดการองค์กรด้วยธรรมาภิบาลเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน

6) พัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยสู่ระดับสากล

3. ประเด็นยุทธศาสตร์

1) พัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี การสร้างสรรค์และจัดการสู่สังคมการประกอบการ

2) ส่งเสริม สนับสนุนให้มีงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ

3) บริการวิชาการ/การจัดการรายได้ มีชุมชนที่มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจากการได้รับบริการจากมหาวิทยาลัย

4) ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รักษาสิ่งแวดล้อมและให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาไทย

5) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการบริหารจัดการองค์กรเชิงธรรมาภิบาล และพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อเข้าสู่องค์กรคุณภาพตามเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน

6) พัฒนาขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยสู่สากล

4. การสะท้อนเจตนารมณ์

เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ : เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในกลุ่มมหาวิทยาลัยใหม่ที่จัดการศึกษาด้านวิชาชีพ การวิจัยและพัฒนา มีองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และงานสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศชาติ

สังคมการประกอบการ : การจัดการศึกษาและสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นบัณฑิต นักปฏิบัติการณ์ที่มีการบูรณาการความรู้ ทักษะ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปกรรม การบริการ และบริหารธุรกิจที่มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และสร้าง อาชีพได้ด้วยตนเอง

5. เอกลักษณ์มหาวิทยาลัยฯ (RMUTR Uniqueness)

“ ศิลปวิทยาการสู่สังคม ” (ศิลปวิทยาการ สู่สังคม หมายถึงความสามารถในการนำ ความรู้ทางวิชาการและทักษะทางศิลปะไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อพัฒนาสังคม ชุมชน และ ประเทศชาติ)

6. อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยฯ (RMUTR Identity)

“ บัณฑิตนักปฏิบัติ ” (บัณฑิตนักปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติที่จะต้องได้รับการฝึกฝนทั้งใจและกาย และทั้งจะต้องเป็นนักปฏิบัติงานที่มีหลักวิชาดีด้วย และที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงตัวเองให้มีการพัฒนาให้มีการพัฒนาก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ใฝ่ใจศึกษาทั้งทางลึกและ ทางกว้าง เพื่อให้บัณฑิตใช้วิชาชีพความสามารถความบริสุทธิ์ใจความฉลาดรอบคอบ สามารถ สร้างสรรค์ประโยชน์ส่วนตน และประโยชน์ส่วนรวมได้สัมฤทธิ์ผล)

4.4 สรุปแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

การศึกษาแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน ทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดจากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และการศึกษา แหล่งข้อมูลในเชิงพหุกรณี เพื่อชี้ให้เห็นแนวโน้มการพัฒนาที่พึงประสงค์ และสามารถสังเคราะห์ และ คัดกรองประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยได้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร

- 1) ความสอดคล้อง
- 2) การมีส่วนร่วม
- 3) หลักธรรมาภิบาล
- 4) การแปลงแผนสู่การปฏิบัติ
- 5) การทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์
- 6) การติดตามประเมินผล

2. ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม

- 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2) การผลิตนักศึกษาแบบองค์รวม

- 3) กิจกรรมการพัฒนานักศึกษา
- 4) การรับนักศึกษา
- 5) การเตรียมนักศึกษาออกสู่สังคมการประกอบการ
3. ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน
 - 1) การตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และสถานประกอบการ
 - 2) หลักสูตรเฉพาะทาง
 - 3) หลักสูตรนานาชาติ
4. ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์
 - 1) การวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน และประเทศ
 - 2) การพัฒนาบุคลากรวิจัย
 - 3) การสร้างเครือข่ายงานวิจัยและงานสร้างสรรค์
 - 4) การวิจัยการเรียนการสอน
 - 5) จัดตั้งหน่วยงานวิจัย
5. ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
 - 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
 - 2) ทักษะวิชาชีพเฉพาะทาง
 - 3) การพัฒนาผลงานทางวิชาการ
 - 4) สวัสดิการและความเป็นอยู่
6. ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ
 - 1) เครือข่ายการพัฒนามหาวิทยาลัย
 - 2) เครือข่ายการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
 - 3) เครือข่ายการพัฒนานักศึกษา
 - 4) เครือข่ายในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
7. ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี
 - 1) ยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล
 - 2) ความรับผิดชอบต่อ
 - 3) การมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ แนวโน้มยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ คือ

1) ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร

การกำหนดนโยบาย หมายถึง กระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมของ สภามหาวิทยาลัยในการเลือกกรอบทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับ ประชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ความต้องการ และความพร้อมของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการ เปลี่ยนแปลงทางสังคม และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การถ่ายทอดเป้าหมาย หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดนโยบาย เป้าประสงค์ กรอบ ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยสู่ผู้ปฏิบัติ

การกำกับดูแลองค์กร คือ กลไกและกระบวนการในการจัดการเพื่อให้เกิดการ ควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินงาน

2) ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม หมายถึง การจัดกิจกรรมพัฒนาบัณฑิต เพื่อให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

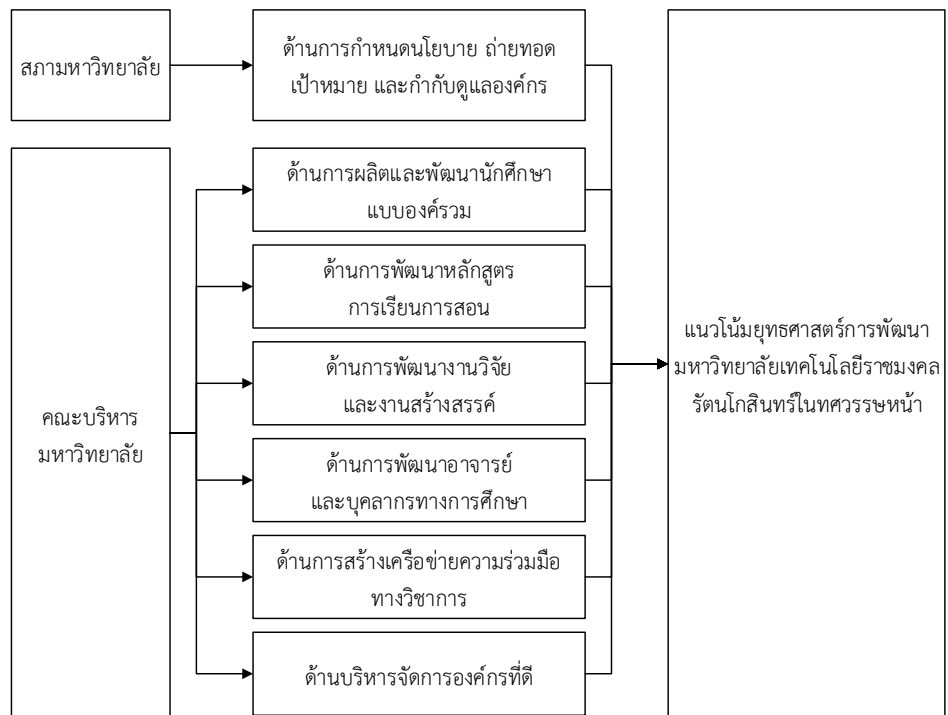
3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน หมายถึง การจัดกลุ่มวิชาและการจัด ประสบการณ์ที่กำหนดเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างหลากหลาย รวมทั้งหลักสูตรเฉพาะทางและ หลักสูตรความเป็นสากล

4) ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้ใหม่ที่มี คุณค่าต่อสังคม

5) ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากร ทางการศึกษา เช่น การสร้างแรงจูงใจ การสร้างเครือข่ายบุคลากร การให้ทุนการศึกษา

6) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ หมายถึง ความเชื่อมโยงของกลุ่มอาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา เพื่อทำกิจกรรมทางวิชาการภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิความเชื่อถือ ความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

7) ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี หมายถึง กลไกการบริหารงานของมหาวิทยาลัยโดย อาศัยหลักธรรมาภิบาล โดยสรุปแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัยแนวโน้มนโยบายศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า มุ่งศึกษายุทธศาสตร์การดำเนินงานที่จะนำไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์และความเป็นไปได้ในทศวรรษหน้า การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยอนาคต ประกอบด้วยวิธีการศึกษาจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และวิธีการศึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้วยกระบวนการ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) มีขั้นตอนดังนี้

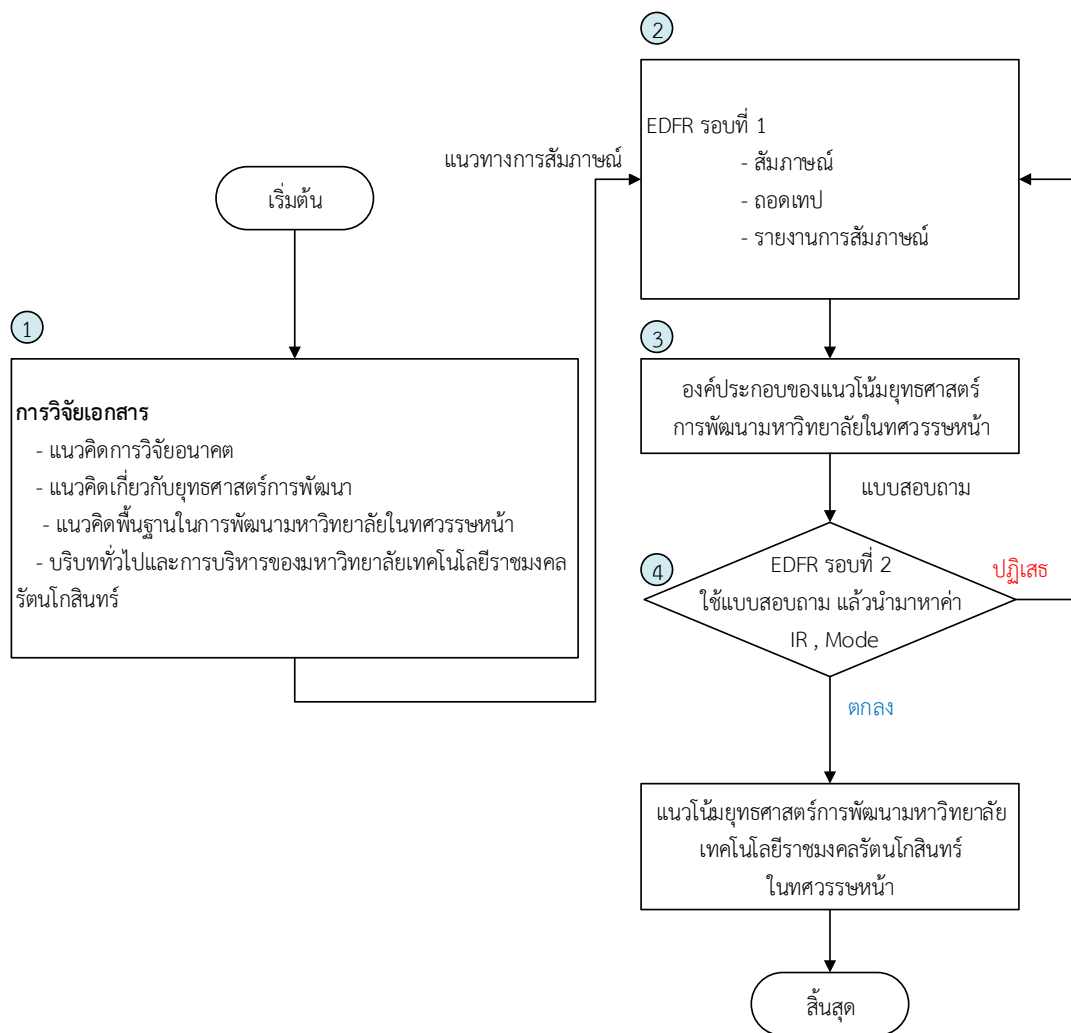
3.1 ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

การวิจัยระยะที่ 1 : จัดทำร่างแนวโน้มที่พึงประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า และวิเคราะห์บริบทของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ตามแนวโน้มหลัก

การวิจัยระยะที่ 2 : การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้วยกระบวนการ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ได้แก่

- การเลือกผู้เชี่ยวชาญ
- การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
- การตอบแบบสอบถาม

โดยการศึกษาภาพอนาคตที่พึงประสงค์หรือภาพความเป็นไปได้ การประมาณค่าแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นจริง และสรุปผลการวิจัยครั้งนี้มีการศึกษาเป็นลำดับขั้นตอนและมีระยะขั้นตอนการวิจัย ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิจัยแนวมโนทัศน์ศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

3.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และระยะที่ 2 การเสนอภาพอนาคตที่พึงประสงค์หรือภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นจริง มีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการวิจัยอนาคต แนวคิดทางด้านยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร แนวมโนและทิศทางการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประมวลข้อมูลเพื่อพัฒนาเป็นประเด็นแนวมโนทัศน์ศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ใช้เป็นข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญต่อไป

ระยะที่ 2 การเสนอภาพอนาคตที่พึงประสงค์หรือภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นจริง

การศึกษาความเป็นไปได้ของแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDRF สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 50 คน มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการกำหนดและเตรียมผู้เชี่ยวชาญ

1.1 การกำหนดผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ โดยการกำหนดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติในข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อตามเกณฑ์ และสอดคล้องกับหลักการวิจัยแบบ EDRF โดยเลือกจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมไม่น้อยกว่า 17 คน การวิจัยครั้งนี้ได้เลือกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 50 คน สามารถแบ่งออก 3 กลุ่ม ดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2546)

1) กลุ่มผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 15 คน

2) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ/หัวหน้างาน/นักวิชาการ ที่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจมุ่งเน้นการพัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน

3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 25 คน ประกอบด้วยผู้ประกอบการ/ผู้ใช้บัณฑิต/ผู้ที่อยู่ในสถานประกอบการ จำนวน 15 คน, นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในขณะดำเนินการวิจัย/ศิษย์เก่าที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 10 คน

1.2 การเตรียมผู้เชี่ยวชาญ

การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยนี้มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในเบื้องต้น ผู้วิจัยต้องติดต่อผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ใช้โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจึงขอความร่วมมือ และเมื่อได้รับการตอบรับจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยต้องดำเนินการนัดวันและเวลาสำหรับการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ส่งประเด็นสำคัญของงานวิจัย แนวคำถาม หรือเค้าโครงวิทยานิพนธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ

2. ขั้นตอนการสัมภาษณ์ หรือ EDFR รอบที่ 1

ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยได้ส่งหัวข้อการสัมภาษณ์ไปยังผู้เชี่ยวชาญก่อนที่จะเดินทางไปสัมภาษณ์เพื่อผู้เชี่ยวชาญจะได้ศึกษาประเด็น วางแผน และเตรียมข้อมูลประกอบการให้สัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งนำแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าทั้ง 7 ด้านมาใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 50 คน ซึ่งในการสัมภาษณ์จริงผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ที่อยู่นอกประเด็นการสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะคาดการณ์แนวโน้มที่เป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าให้สมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านด้วยตนเอง พร้อมทั้งจดบันทึก ใช้เทปบันทึกเสียง บันทึกภาพ ทั้งนี้ได้รับอนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญ และสำหรับผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สะดวกให้ผู้วิจัยดำเนินการไปสัมภาษณ์ได้นั้นผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ในขณะที่ทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้เทคนิค Cumulative Summarize ในการสรุปประเด็นให้ผู้เชี่ยวชาญฟังเป็นระยะเพื่อเป็นการทบทวนและให้ผู้เชี่ยวชาญตัดต่อ ตัดแต่ง สิ่งที่ให้สัมภาษณ์ ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านแตกต่างกันตั้งแต่ 30 นาที- 1 ชั่วโมง

3. แนวทางการสัมภาษณ์ หรือ EDFR รอบที่ 1

ในวันนัดสัมภาษณ์ ผู้วิจัยไปถึงสถานที่นัดหมายก่อนเวลาประมาณ 15 นาที โดยแจ้งให้เลขานุการ หรือเจ้าหน้าที่หน้าห้องหรือผู้เชี่ยวชาญทราบว่าผู้วิจัยได้มาถึงแล้ว เมื่อได้รับอนุญาตให้เข้าพบผู้วิจัยทำการแนะนำตัวและเกริ่นนำเกี่ยวกับงานวิจัย รวมไปถึงขออนุญาตนำเสนองานวิจัยเอกสาร บทที่ 1 ถึงบทที่ 3 พอสังเขปประมาณ 10 นาทีก่อนนำเข้าสู่การสัมภาษณ์ โดยนำเสนอวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการทบทวน และลำดับภาพให้ผู้เชี่ยวชาญทราบเบื้องต้นและเพื่อความเข้าใจในขอบเขตการวิจัยและประเด็นการสัมภาษณ์ที่ตรงกันซึ่งในลำดับนี้ผู้เชี่ยวชาญจะได้ทบทวนและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า จากการศึกษาเอกสารของผู้วิจัย หากเห็นด้วยผู้วิจัยจะนำไปสู่ประเด็นคำถามต่อไป หากไม่เห็นด้วยผู้วิจัยจะถามถึงแนวโน้มในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญเพื่อง่ายต่อการเปิดประเด็นสัมภาษณ์ และก่อนการสัมภาษณ์ได้ขออนุญาตบันทึกเสียง และบันทึกภาพขณะสัมภาษณ์ ส่วนผู้เชี่ยวชาญที่

สัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ผู้วิจัยได้จัดส่งรายละเอียดเอกสารงานวิจัยบทที่ 1 ถึงบทที่ 3 ให้แก่ผู้เชี่ยวชาญได้อ่านล่วงหน้าก่อนวันนัดสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ คือ ผู้เชี่ยวชาญมีทัศนะเกี่ยวกับแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ในด้านต่าง ๆ ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเน้นแนวโน้มด้านบวก แนวโน้มด้านลบ และแนวโน้มที่เป็นไปได้

ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญให้ทัศนะ และข้อมูลครอบคลุมทุกองค์ประกอบหลักแล้ว และเวลาในการสัมภาษณ์ยังเหลือ หรือผู้เชี่ยวชาญยังสนุกกับการให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะพิจารณาสัมภาษณ์ในประเด็นแนวโน้มย่อยในแต่ละแนวโน้มหลักต่อไป โดยย้ำถึงแนวโน้มที่เป็นไปได้ทั้งที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ในอนาคตข้างหน้าในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญและปัจจัยส่งผลกระทบต่อแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้ามีอะไรบ้าง

ส่วนในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญให้ทัศนะและข้อมูลยังไม่ครอบคลุม ผู้วิจัยจะทำการถามในประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญยังไม่ได้ให้ทัศนะ หรือประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญในด้านนั้นน้อย แต่จะไม่เคຍันเคຍออเพื่อให้อุเชี่ยวชาญตอบ

3. ขั้นตอนการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้กรอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารเป็นกรอบในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดที่เหมือนกัน และแตกต่างกัน ด้วยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ที่อยู่ในประเภทเดียวกันเข้าด้วยกัน โดยที่ผู้วิจัยพยายามรักษาคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้มากที่สุด จัดกลุ่ม จัดประเด็น จัดทำความถี่ของประเด็น แนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึง

4. ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา สร้างเป็นข้อคำถามมาตราประเมิณค่าแบบลิเคิท์ (Likert Scale) ตั้งแต่ 1-5 คือ จากน้อยที่สุด ไปถึง มากที่สุด แทนค่าเป็นตัวเลขจาก 1,2,3,4 และ 5 ตามลำดับ จัดประเด็นหลัก ประเด็นย่อย โดยมีข้อความบ่งบอกแนวโน้ม หลีกเลียงการใช้คำว่า “และ”, “หรือ” ในข้อความที่เป็นแนวโน้ม และแนวโน้มทุกแนวโน้มจากการสัมภาษณ์บรรจุในแบบสอบถามทั้งหมด และได้ปรับประเด็นย่อยจากการวิเคราะห์

และสังเคราะห์แนวโน้มจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยจัดกรอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์จำนวน 7 ด้านดังนี้

- 1) ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร
- 2) ด้านการผลิตและพัฒนาการศึกษาแบบองค์รวม
- 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน
- 4) ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์
- 5) ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
- 6) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ
- 7) ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ พบว่าบางแนวโน้มไม่สามารถจัดกลุ่มรวมกับแนวโน้มอื่นได้เลย เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญให้คำจำกัดความของแนวโน้มที่เจาะจง ดังนั้นผู้วิจัยจึงจัดแยกเป็นอีกแนวโน้ม ทำให้แบบสอบถามมีคำถามที่ค่อนข้างมาก ส่งผลให้ผู้เชี่ยวชาญต้องใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามนาน ในแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลแนวโน้มของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นและแนวโน้มคำตอบเดิมของตนเอง โดยผู้วิจัยได้เข้าพบผู้เชี่ยวชาญ เพื่ออธิบายรายละเอียดในการตอบแบบสอบถามกับผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลและคำตอบที่ถูกต้อง ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน โดยผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาคำตอบของแต่ละแนวโน้มทั้งหมด รวมไปถึงการยืนยันคำตอบเดิมที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้แนวโน้มไว้ในรอบแรกจากการสัมภาษณ์

5. ขั้นตอนการทำ EDR รอบที่ 2

เมื่อสร้างแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย EDR รอบที่ 2 โดยการนำส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง ในแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลแนวโน้มทั้งหมดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านพิจารณาตอบคำถามแนวโน้มรวมถึงแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญเคยให้ไว้จากการสัมภาษณ์อีกครั้ง เพื่อเป็นการยืนยันคำตอบเดิมที่ได้ให้ไว้ในรอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง เมื่อรวบรวมได้หมดแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่า

ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวน้ำมีได้มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่สอดคล้องกัน โดยผลการวิจัยคือผลที่ผ่านเกณฑ์ที่มีค่า Interquartile Range หรือ ค่า $Q_3 - Q_1$ มีค่าไม่เกิน 1.5

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งจะกระทำตั้งแต่การเก็บข้อมูลในบางขั้นตอนที่สามารถวิเคราะห์เบื้องต้นได้ และกระทำหลังจากการเก็บข้อมูลได้ทั้งหมด โดยจำแนกข้อมูลตามกรอบความคิดของการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในกระบวนการ EDR รอบที่ 2 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

5.1 แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยให้ระดับคะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง แนวน้ำมีที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง แนวน้ำมีที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง น้อย
- 3 หมายถึง แนวน้ำมีที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง ปานกลาง
- 4 หมายถึง แนวน้ำมีที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง มาก
- 5 หมายถึง แนวน้ำมีที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นจริง มากที่สุด

5.2 ค่ามัธยฐาน (Median) ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกณฑ์ความเป็นไปได้หรือแนวน้ำมีที่จะเกิดขึ้น พิจารณาในระดับมาก และมากที่สุด คือ ค่าคะแนนมัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50-5.00 โดยการแปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงระดับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ระดับช่วง	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
1.00 - 1.49	ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวน้ำมีจะเป็นไปได้ น้อยที่สุด
1.50 - 2.49	ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวน้ำมีจะเป็นไปได้ น้อย
2.50 - 3.49	ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวน้ำมีจะเป็นไปได้ ปานกลาง
3.50 - 4.49	ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวน้ำมีจะเป็นไปได้ มาก
4.50 - 5.00	ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าข้อความนั้นมีแนวน้ำมีจะเป็นไปได้ มากที่สุด

5.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผู้วิจัยคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 (Q_1) กับควอไทล์ที่ 3 (Q_3) ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวนอนใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวนอนใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่สอดคล้องกัน

5.4 ภาพอนาคตที่พึงประสงค์พิจารณาจากค่าคะแนนความถี่ที่คิดเป็นร้อยละ (Percentage) 85 ขึ้นไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย/ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประมวลภาพแนวโน้มที่พึงประสงค์ในการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้วยกระบวนการแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) ผู้วิจัยได้คัดกรองแนวโน้มของผู้เชี่ยวชาญที่มีความสอดคล้อง และครอบคลุมจุดมุ่งหมายของงานวิจัย จำนวน 50 คน ตามคุณสมบัติที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ผลการศึกษาแยกการนำเสนอออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาแนวโน้มที่พึงประสงค์ในการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 50 คน โดยแบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 15 คน 2) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ/หัวหน้างาน/นักวิชาการ ที่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจมุ่งเน้นการพัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน และ 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 25 คน ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ/ผู้ใช้บัณฑิต/ผู้ที่อยู่ในสถานประกอบการ จำนวน 15 คน, นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในขณะดำเนินการวิจัย/ศิษย์เก่าที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 10 คน

1.1 ผลการศึกษาบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 50 ท่าน ตามกรอบที่ผู้วิจัยได้ศึกษาประเด็นแนวโน้มจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นกรอบในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 7 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร 2) ด้านการผลิตและพัฒนาการศึกษาแบบองค์รวม 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน 4) ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ 5) ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา 6) ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ และ 7) ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร

การกำหนดนโยบายเป็นการกำหนดทิศทางพัฒนาของมหาวิทยาลัยให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างแม่นยำ นโยบายมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต การถ่ายทอดเป้าหมายที่ดีไปสู่การปฏิบัติในทุกระดับเป็นกระบวนการในการทำให้เป้าหมายบรรลุผล

ได้เร็วขึ้น ซึ่งจะต้องมีการกำกับดูแลที่ดีด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถจำแนกประเด็นสำคัญๆ ออกเป็น 6 ประเด็น คือ

ประเด็นความสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และบริบททางสังคม ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5, คนที่ 8 และคนที่ 28 กล่าวว่า การกำหนดนโยบายต้องศึกษากรอบยุทธศาสตร์ 20 ปี บริบทของสภาพการศึกษา จะต้องดูสถานประกอบการและตลาดว่าเป็นอย่างไรทั้งภายในและภายนอก คือ 1) Demand ว่านักศึกษาที่จบแล้วไปไหน ไปเป็นลูกจ้างในสถานประกอบการหรือออกไปสร้างงานเป็นเจ้าของกิจการ 2) Supply ดูแนวโน้มอาชีพของคนสมัยใหม่ที่จะเข้ามาในระบบการศึกษา เพื่อพิจารณากำหนดนโยบายและควรมีกระบวนการรวบรวมปัจจัยเพื่อให้ได้ประเด็นหลักสำคัญโดยใช้กลไกเข้ามาช่วย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2, คนที่ 7 กล่าวว่าควรมีนโยบายเป็นทิศทางสำคัญที่สุด ต้องเกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย ต้องมองมหาวิทยาลัยรอบข้างด้วย คือมองให้ครบ 360 องศา จากนโยบายมหาวิทยาลัย 40% อีก 60% ให้นโยบายชาติซึ่งสภาพสังคมจะมีกลุ่มงานนโยบายในแต่ละภาคโดยจะดูความเชื่อมโยงของแต่ละพื้นที่ ถ้ามหาวิทยาลัยจะสร้าง/พัฒนาหลักสูตรจะต้องดูว่าสนับสนุนชุมชนบริเวณนั้นหรือไม่ และมาตรฐานอุดมศึกษา การบริหารจัดการเน้นความเป็นตัวเด็ก สร้างผู้เรียนให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ และพันธกิจ วิสัยทัศน์ต้องมีความยืดหยุ่น ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16 กล่าวว่านโยบายควรมุ่งเน้นการเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม เพราะมหาวิทยาลัยเน้นการผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11 , คนที่ 14 กล่าวว่า การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลงการรับนักศึกษา เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการศึกษา เป็นการให้คำปรึกษาเพื่อให้เกิดความชัดเจนและโดดเด่น เนื่องจากจำนวนนักศึกษาที่เข้าสู่ระบบการศึกษาน้อยลงเรื่อย ๆ ต้องมองการจัดการศึกษานอกระบบมากขึ้น เช่น หลักสูตรผู้สูงอายุ หลักสูตรระยะสั้นที่เน้นการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานเพื่อความรวดเร็วและแม่นยำ มีการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมทุกกลุ่มคน มีความยืดหยุ่น และเป็นหลักสูตรที่ทันสมัย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1, คนที่ 26 ,คนที่ 32 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีนโยบายในการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ 70% ด้านเทคโนโลยี 30% มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับ Thailand 4.0 และตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ เพิ่มศักยภาพด้านกำลังคน เน้นผลิตบัณฑิตเป็นนักปฏิบัติขั้นสูง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 21 กล่าวว่ามหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัย โดยการใช้เทคโนโลยีในการให้บริการนักศึกษา เพราะถ้าเทคโนโลยีดีจะส่งผลต่อการพัฒนานักศึกษาที่ดีด้วยเช่นกัน และควรเน้นสอดแทรกนวัตกรรมเข้าไปในการปฏิบัติงานเพื่อประหยัดต้นทุนในการรวบรวมฐานข้อมูลในระบบข่าวสาร ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 22 กล่าวว่า นโยบายที่ดีจะต้องทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน นั่นคือการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า และการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12 กล่าวว่า การกำหนดนโยบายต้องกำหนดให้มีความชัดเจนและต้องสามารถสื่อสารให้คนในองค์กรรับรู้และมองภาพในอนาคตให้เป็นภาพเดียวกัน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13 กล่าวว่า

มหาวิทยาลัยมีนโยบายดีอยู่แล้ว แต่ต้องหาวิธีการในการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 18, คนที่ 25 กล่าวว่า การกำหนดนโยบายของแผน 20 ปี แผน 15 ปี และแผน 5 ปีนั้นจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และสอดคล้องกับสังคมดิจิทัล ทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายโดยกระจายอำนาจการบริหารให้รองอธิการบดีดูแลในแต่ละด้าน ซึ่งมีนโยบายพัฒนา Smart University การพัฒนาการสื่อสาร การประหยัดพลังงาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาสัญญาณ Wi-Fi ให้ครอบคลุม 80% พัฒนาห้องสมุดให้ทันสมัย เพิ่มพื้นที่ Working Space , E-book, E-Catalog และเพิ่มขนาดการให้บริการห้องสมุดให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17 กล่าวว่า นโยบายและเป้าหมายที่กำหนดต้องชัดเจน คือคนทุกระดับสามารถเข้าใจนโยบายได้ง่าย ไม่ต้องตีความซับซ้อน และนำไปปฏิบัติได้จริง

ประเด็นการมีส่วนร่วม ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 กล่าวว่า การกำหนดนโยบายจะต้องมีส่วนร่วมกันกำหนดทั้งผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และที่สำคัญนโยบายต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ และประเด็นสำคัญอีก 1 ประเด็นคือ มหาวิทยาลัยเน้นผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ เพราะฉะนั้นบัณฑิตที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติเก่ง

ประเด็นหลักธรรมาภิบาล ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 20 ,คนที่ 29 กล่าวว่า การบริหารมหาวิทยาลัยถ้าผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและปกครองก็จะทำให้การบริหารงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะหลักธรรมาภิบาลยึดหลักการทำงานที่มีหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่าใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพได้

ประเด็นการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4, คนที่ 6 กล่าวว่า การถ่ายทอดเป้าหมายที่ดี คือการที่ทุกคนต้องรับรู้และเข้าใจเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่าง และให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองต่อเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11 กล่าวว่า การถ่ายทอดเป้าหมายควรสร้างแอปพลิเคชันของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ถ่ายทอดเชิงระบบเป็นยุทธศาสตร์เชิงเทคโนโลยีและคนควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมได้ง่าย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และนโยบายในยุคถัดไปต้องพัฒนาคอนอย่างรวดเร็ว คนต้องทำงานได้ในหลายบทบาทหน้าที่จึงจะช่วยพัฒนามหาวิทยาลัยได้ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 28, คนที่ 38 กล่าวว่า การถ่ายทอดเป้าหมายจะต้องเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจของคนซึ่งถือเป็นผู้ปฏิบัติ ก่อนว่าเป้าหมายนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรอย่างไร ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 13 กล่าวว่า การถ่ายทอดเป้าหมายให้ถ่ายทอดไปในทิศทางเดียวกัน หากมีคนออกนอกแนวทางที่วางไว้ก็จะต้องมีคนคอยกำกับดูแล และจะต้องสอดแทรกคุณธรรม คุณธรรมในการสอนและการปฏิบัติงานด้วย

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9 กล่าวว่า การถ่ายทอดแผนที่ดีที่สุดคือการปฏิบัติในรูปแบบของเทคโนโลยีหรือ
อบรมสัมมนา ซึ่งจะต้องถ่ายทอดให้กับบุคลากรทุกคน รับรู้ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ต้องวัดได้จริง

ประเด็นการทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 26 , คนที่ 40 กล่าวว่า
ควรมีการทบทวนนโยบายจะต้องมีการทบทวนอย่างมีระบบ ซึ่งอย่างจะเริ่มต้นทบทวนจากข้างล่างขึ้น
ข้างบน เช่น จากสาขาไปคณะ จากคณะไปมหาวิทยาลัย เพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้นสามารถขับเคลื่อน
มหาวิทยาลัยได้จริง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 กล่าวว่า การถ่ายทอดเป้าหมายต้องสะท้อนความเป็นจริง
และการถ่ายทอดนั้นต้องเป็นเรื่องสำคัญ และต้องเริ่มถ่ายทอดตั้งแต่เริ่มคิด ระหว่างลงมือทำ จนสู่การ
ถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติ และทุกขั้นตอนต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกัน

ประเด็นการติดตามประเมินผล ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 9 , คนที่ 15 กล่าวว่า การกำกับดูแล
องค์กรและการติดตามประเมินผล จะต้องมุ่งเน้นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความเห็นเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้น
และทำการประเมินเชิงนโยบาย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14 กล่าวว่า การกำกับดูแลที่ดีนั้น ผู้บริหารระดับสูง
จะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางในการควบคุมมหาวิทยาลัยให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ด้านที่ 2 ด้านการผลิตและพัฒนาการศึกษาแบบองค์รวม

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ สามารถจำแนกออกเป็น 5 ประเด็นดังนี้

ประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 กล่าวว่า การพัฒนาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยต้องคำนึงคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม
ประกาศของคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยกำหนดให้ผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะครอบคลุมอย่าง
น้อย 5 ด้าน คือ 1) มีคุณธรรม จริยธรรม 2) มีความรู้ 3) มีทักษะทางปัญญา 4) มีทักษะความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และ 5) ทักษะการวิเคราะห์ตัวเลข การสื่อสารและการใช้ IT
อย่างไรก็ตามบัณฑิตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ควรมุ่งเน้นบัณฑิตนักปฏิบัติ
สามารถปฏิบัติงานได้จริง และต้องมีทักษะทางด้านภาษาและใช้สารสนเทศในการทำงานได้

ประเด็นการผลิตนักศึกษาแบบองค์รวม ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 31, คนที่ 32 กล่าวว่า ควรนำ
บทเรียนออนไลน์มาใช้เพื่อให้นักศึกษาสามารถทบทวนได้หลังเลิกเรียน และอาจารย์ก็ควรจะมีการ
พัฒนาตนเองด้วยเช่นกัน คือต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้มีความน่าสนใจมากขึ้น เน้นการสอนที่
สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 28 , คนที่ 35 กล่าวว่า การผลิตและพัฒนาศึกษานั้น
นั้นให้มองภาพแบบสหกิจศึกษา คืออาจารย์มีหน้าที่เป็นโค้ช เป็นไกด์ ค่อยแนะนำนักศึกษามากกว่า
การบอกหรือสั่งให้นักศึกษาทำตาม อาจารย์จะมีกระบวนการในการพัฒนาคนในอนาคตเป็นการสร้าง
ความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในการพัฒนานักศึกษา กระบวนการเหล่านี้เกิดขึ้นได้จากการเข้าไป
สัมภาษณ์ในสถานการณ์จริง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 กล่าวว่า การพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม จะต้อง
ประกอบด้วยทักษะ 2 ทักษะหลักๆ คือ 1) ทักษะอาชีพ (Hard Skills) คือ ความรู้และทักษะที่ใช้ใน
การทำงาน จะต้องสุข ดี เก่ง 2) ทักษะคน (Soft Skills) คือทักษะที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับคน

เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสังคมและอารมณ์เป็นหลักซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีหลักๆ อยู่ 4 ด้าน คือ 1) ทักษะในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 2) ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถเป็นผู้นำได้รู้ว่าสถานการณ์ไหนควรทำอะไร และสามารถทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นได้ 3) ทักษะในการคิดวิเคราะห์และทักษะในการแก้ปัญหาได้ดี 4) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและแก้ปัญหา ถ้ามหาวิทยาลัยมีทักษะ 2 ตัวนี้มหาวิทยาลัยก็สามารถสร้างทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์ที่ดีได้ ซึ่งทักษะทั้ง 2 ตัวนี้ต้องมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ,คนที่ 15 กล่าวว่า การผลิตและพัฒนา นักศึกษาแบบองค์รวมยังขาดการนำคณะที่เก่งมาสร้างองค์ความรู้ร่วมกัน นักศึกษาควรเก่งวิชาสาขาของตัวเอง และแต่ละคณะควรมีความเชี่ยวชาญแต่ละศาสตร์ของตัวเอง มีความแข็งแกร่งเชิงโครงสร้าง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12, คนที่ 16, คนที่ 37 กล่าวว่า ควรผลิตบัณฑิตที่มีทักษะในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และพัฒนาบัณฑิตในเรื่องภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้ากับยุค Thailand 4.0 และมุ่งเน้นให้ผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้ใฝ่การเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งทุกเรื่องจะต้องมีการพัฒนาร่วมกันเป็นองค์รวม ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 18 กล่าวว่า เป้าหมายในการผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัย คือ ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ เป้าหมายของคณะ สาขา เป้าหมายสูงสุด คือ เป็นผู้ประกอบการ คือ มีคุณสมบัติ/บุคลิกภาพตามที่ Ryan et al. (1999, p.12-13) ได้รวบรวมและสรุปปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้ 1) มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ 2) มีความมั่นใจในตนเอง 3) มีความคิดเกี่ยวกับธุรกิจตนเองอย่างชัดเจน 4) มีแผนงานที่เป็นระบบ 5) มีความสามารถในการบริหารเงิน 6) มีความสามารถทางการตลาด 7) มีความสามารถมองเห็นสภาพการแข่งขันในอนาคตได้ 8) มีแหล่งสนับสนุนที่ดี 9) มีทักษะในการประสานงาน และ 10) มีการจัดองค์กรที่เหมาะสม

ประเด็นกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 46-50 ซึ่งเป็นกลุ่มนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในระหว่างการทำวิจัย กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องมีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนานักศึกษาพัฒนาทั้งวิชาการและวิชาชีพควบคู่กันไป พัฒนาประสบการณ์โดยการทำงานจริงในสถานประกอบการหรือศึกษาดูงานในสถานประกอบการ อีกทั้งควรสนับสนุนงบประมาณให้นักศึกษาในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแข่งขันในระดับต่าง ๆ และควรมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้แก่นักศึกษา เช่น การประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงาน งานแนะแนวและจัดหางานให้กับนักศึกษาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 41-45 เป็นกลุ่มศิษย์เก่าที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมกิจกรรมให้นักศึกษาทำกิจกรรมให้เยอะ เพราะเวลาออกไปทำงานบัณฑิตจะได้รู้วิธีการอยู่ร่วมกันกับคนหมู่มาก และทำให้บัณฑิตอยู่ในสังคมนั้น ๆ ได้ ควรส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างเหมาะสมและครบถ้วน เพื่อพัฒนาสติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกาย และคุณธรรม จริยธรรม ให้สอดคล้องกับเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16 , คนที่ 34 กล่าวว่า ควรมีกิจกรรมให้

นักศึกษาได้พัฒนาตัวเองในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสร้างงานด้วยตนเองได้ และกิจกรรมควรมีการจัดอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเชิงศิลปวัฒนธรรม กีฬา จิตอาสา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิชาการเอามาโยงเข้ากับการเรียนการสอน

ประเด็นการรับนักศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 21 กล่าวว่า กระบวนการคัดเลือกนักศึกษา ควรจะมีการสมัครและสัมภาษณ์ออนไลน์เข้ามาใช้ และคัดเลือกนักเรียนที่มีคุณสมบัติ เรียนดี มีความสามารถพิเศษเพื่อเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย อีกทั้งมหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดแผนการรับนักศึกษา และมีการปรับแผนการรับนักศึกษาให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน

ประเด็นการเตรียมนักศึกษาออกสู่สังคมการประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 26 กล่าวว่า ก่อนที่นักศึกษาจะออกสู่สังคมการทำงาน นักศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะบัณฑิตในอนาคต คือ ต้องมีความรู้เฉพาะทางที่ชำนาญ รู้จริง ปฏิบัติ และประยุกต์ได้จริง และนักศึกษาต้องมีการใช้ภาษาที่นอกเหนือจากภาษาไทยได้ เช่น ภาษาอาเซียน และที่สำคัญนักศึกษาต้องมีความรู้ทางด้านสารสนเทศ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 30 กล่าวว่า นักศึกษานอกจากมีความพร้อมทางด้านวิชาชีพแล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์สังคมด้วย เช่น มีความมุ่งมั่น มีระเบียบวินัย มีความ پاکเพียร อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความเป็นผู้นำ มีความยืดหยุ่น เป็นคนดี มีความรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และมีความอดทนในการทำงาน

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำแนกประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประเด็นการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 , คนที่ 10 กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรให้เป็นยอมรับต้องศึกษาความต้องการของตลาดแรงงาน โดยดูความต้องการภายในประเทศก่อน แล้วค่อยดูความต้องการของต่างประเทศ และหลักสูตรต้องมุ่งเน้นให้มีการพัฒนานักศึกษาและคนให้มีความสามารถตามสายวิชาชีพที่แข็งแกร่ง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 28 กล่าวว่า หลักสูตรการเรียนการสอนในอดีตยังไม่ตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ เพราะหลักสูตรที่ดีต้องสามารถบูรณาการและสร้างความร่วมมือกับศาสตร์ต่าง ๆ ได้ การพัฒนาถึงจะสามารถไปได้ไกล ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 21 , คนที่ 46-50 กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนควรให้นักศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วย เพราะบัณฑิตในอนาคตต้องมีจิตสำนึกที่ดี มีสุขภาพดี เน้นวิชาการเอาตัวรอดหรือการใช้ชีวิต ให้นักศึกษามีประสบการณ์จริง และอาจเพิ่มเติมในส่วนของคุณธรรมจริยธรรมเพื่อป้องกันการทุจริต เพราะมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาหลักสูตรให้บัณฑิตเป็นทั้งคนดีและคนเก่งควบคู่กันไป ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 25 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรจัดการเรียนการสอนแบบ Work Integrated Learning คือการจัดการเรียนการสอนที่ผสมผสานการทำงานให้เป็นเรื่องเดียวกัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสอนและการทำงาน เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีคิด การทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

ประเด็นหลักสูตรเฉพาะทาง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 , คนที่ 5 กล่าวว่า ปัจจุบันสังคมผู้สูงอายุมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น มหาวิทยาลัยต้องสร้างหลักสูตรเพื่อรองรับกลุ่มผู้สูงอายุ และหลักสูตรเฉพาะทางสำหรับศิษย์เก่า ควรสร้างหลักสูตรที่หลากหลายและทำให้เขาโตในสายอาชีพได้ ควรมุ่งเน้นในการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น ที่ทำให้ชุมชน และเปิดให้บุคคลภายนอกที่ต้องการใบรับรอง Certificate เพื่อประกอบวิชาชีพ หรือเพื่อเติมเต็มและต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8, คนที่ 14 กล่าวว่า หลักสูตรต้องมีการพัฒนาร่วมกัน เน้นหลักสูตรที่ฝึกปฏิบัติ หลักสูตรเชิงประยุกต์มากขึ้น อาจารย์ผู้สอนต้องมีความรู้และดึงประโยชน์จากอาจารย์ภายนอกผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ ดึงคนที่อยู่ในสถานประกอบการ/สหกิจ เข้ามาช่วยเสริมหรือพัฒนาหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และในการเรียนการสอนอาจารย์ควรเชิญวิทยากรภายนอกเก่งๆ มาให้ความรู้แก่นักศึกษา บุคคลกลุ่มนี้จะมีบทบาทสำคัญมาก หรือมหาวิทยาลัยอาจจะใช้ศิษย์เก่าที่มีความชำนาญในแต่ละด้านมาให้ความรู้กับน้อง ๆ นักศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12 กล่าวว่า การสร้างมูลค่าให้หลักสูตรด้วยการทำความร่วมมือกับองค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ และหลักสูตรที่พัฒนาต้องสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ ความต้องการของสถานประกอบการในปัจจุบัน และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกด้วย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 กล่าวว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว หลักสูตรต้องพัฒนาให้มีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น เทคโนโลยีอาหาร เทคโนโลยีการเกษตร และหลักสูตรเกี่ยวกับนวัตกรรม

ประเด็นหลักสูตรนานาชาติ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 24 , คนที่ 37 กล่าวว่า ปัจจุบันแรงงานทั้งไทยและต่างประเทศมีการเคลื่อนย้ายได้อย่างเสรีมากขึ้น ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ความเป็นสากล ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร ผู้เรียน ผู้สอน และอุปกรณ์ โดยเฉพาะควรมุ่งเน้นด้านภาษาให้สามารถอ่านออก เขียนได้ และสามารถสื่อสารได้

ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ จำแนกประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประเด็นด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน และประเทศ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 19 กล่าวว่า ควรส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยสู่การสร้างนวัตกรรม และนำผลงานการวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงนโยบาย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 10 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้อาจารย์ทำงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคม มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และจะต้องจดลิขสิทธิ์ทางปัญญาเพื่อสามารถนำไปต่อยอดได้ในอนาคต เน้นงานวิจัยใหม่แตกต่างจากคนอื่น สามารถสร้างประโยชน์ต่อยอดได้ และขายได้ และประเด็นที่สำคัญอีกอย่างคือ ทั้งงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ต้องเติมงานขายเข้าไปด้วย ต้องเติมความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เข้าไปด้วย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 กล่าวว่า การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ให้เน้นงานวิจัยเพื่อแก้ปัญหา วิจัยเชิงประยุกต์ วิจัย

เชิงปฏิบัติ วิจัยเพื่อการพัฒนาสร้างรายได้ วิจัยสะท้อนภาพ และต้องใช้องค์ความรู้ร่วมกันระหว่าง คณะคือคณะต้องทำงานวิจัยร่วมกันนั่นเอง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12 กล่าวว่า การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมในลักษณะสหสาขาวิชาชีพ (Multidisciplinary) ที่ตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8 กล่าวว่า ควรพัฒนา Cluster งานวิจัยในด้านที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพและแตกต่างหน่วยงานอื่น เช่น ด้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยสามารถสร้างงานสร้างสรรค์เพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้เพราะงานสร้างสรรค์เป็นงานเฉพาะบุคคล ลอกเลียนแบบได้ยาก ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรทำงานวิจัยร่วมกับภาคเอกชน พัฒนาอาจารย์ไปพร้อมกับภาคอุตสาหกรรม เน้นการทำวิจัยในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก และปริญญาตรีเน้นทำงานเป็น ปฏิบัติเยอะ สามารถเป็นผู้ประกอบการได้

ประเด็นการพัฒนาบุคลากรวิจัย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 21 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรมีการให้รางวัลส่งเสริมเชิดชูนักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15 กล่าวว่า บุคลากรวิจัยต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ สนใจในการพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาประเทศได้

ประเด็นด้านการสร้างเครือข่ายงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 22 กล่าวว่า ควรขับเคลื่อนเครือข่ายวิจัยและสร้างระบบสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติมากขึ้น และพัฒนาภาควิชาวิจัยร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคอุตสาหกรรม สมาคมวิชาชีพ ท้องถิ่น/ชุมชน สถาบันวิจัย เครือข่ายอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อเสาะแสวงหาแหล่งเงินงบประมาณและการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ร่วมกัน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรทำความร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสร้างงานวิจัยโดยดูความต้องการของโลกว่าเขาต้องการอะไร และมหาวิทยาลัยควรทำโครงการ (Project) ร่วมกับบริษัทให้มากขึ้น

ประเด็นด้านการวิจัยการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรสร้างระบบให้อาจารย์สามารถไปทำงานภาคอุตสาหกรรม และให้มีการเชื่อมโยงงานวิจัยกับการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา และสร้างระบบการทำวิจัยของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอนที่ชัดเจน โดยเฉพาะระบบวิจัย ในบัณฑิตศึกษาและการทำวิจัยเพื่อพัฒนาในโครงการนักศึกษาระดับปริญญาตรี

ประเด็นจัดตั้งหน่วยงานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 19 กล่าวว่า ควรต่อยอดสถาบันวิจัยและพัฒนาให้สามารถพัฒนาเป็นศูนย์วิจัยแห่งชาติในหัวข้อยุทธศาสตร์การวิจัย และกำหนดสัดส่วนของงบประมาณและกลไกที่จะสนับสนุนโครงการวิจัยแบบมุ่งเป้าสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 23 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยควรมีฐานข้อมูลงานวิจัยที่หลากหลาย เพื่อใช้เป็นแหล่งสืบค้นข้อมูล และควรมีคลินิกนักวิจัย ค่อยให้คำแนะนำในการทำวิจัย

ด้านที่ 5 ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จำแนกประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้เกิดความชำนาญในสายอาชีพ ทั้งนี้ต้องทำงานวิจัย ทำการสอน และพัฒนาวิธีการสอนอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะนำความรู้ใหม่ๆ มาถ่ายทอดให้กับนักศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญคนที่ 11 กล่าวว่า บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะต้องพัฒนาตัวเองให้มีจุดเด่น คือ 1 คน สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ ไม่ใช่ทำงานหน้าเดียว เพราะปัจจุบันการแข่งขันสูงขึ้น มหาวิทยาลัยก็ต้องปรับตัวและเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากร เลือกที่จะทำงานกับคนเก่งๆ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 37 กล่าวว่า อาจารย์ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้มีความน่าสนใจอาจารย์ต้องเฝ้าหาความรู้และเก็บเกี่ยวความรู้ตลอดเวลาอาจารย์ไม่เพียงทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว แต่อาจารย์ต้องเข้าร่วมสหกิจกับนักศึกษามีบทบาทการทำงานร่วมกัน และอาจารย์ควรทำงานวิจัยร่วมกับต่างประเทศ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 12 กล่าวว่า กระตุ้นให้บุคลากรเป็นผู้รู้ตลอดเวลา และมีความรักองค์กร ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 7 กล่าวว่า อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต้องพัฒนาความรู้เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบันเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเกิดขึ้นใหม่ๆ อีกทั้งยังมีการพัฒนาซอฟต์แวร์ อาจารย์ต้องมีความรู้ด้านนี้ต้องเข้ารับการอบรมเพื่อนำความรู้มาสอนนักศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 17 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และบุคลากรต้องทำงานเชิงรุก มีทักษะเฉพาะมากขึ้น

ประเด็นทักษะวิชาชีพเฉพาะทาง ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 26 กล่าวว่า การเพิ่มทักษะวิชาชีพให้แก่อาจารย์ทำได้โดยให้อาจารย์เข้าไปฝังตัวในสถานประกอบการ และสามารถสร้างงานวิจัยเพื่อรองรับความต้องการของสถานประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 38 กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาจะอบรมให้ความรู้อย่างเดียวไม่พอ มหาวิทยาลัยต้องมีกลไกหรือวิธีการใหม่มาทดสอบความรู้ความสามารถของบุคลากรทางการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 26 กล่าวว่า ให้อาจารย์ไปเป็นอาจารย์เชี่ยวชาญร่วมกับภาคเอกชนเพื่อให้มีความรู้ภาคเอกชน อาจารย์ต้องอยู่ในภาคสนามด้วย ฝังตัวร่วมกับทำงานในสถานประกอบการจริง

ประเด็นการพัฒนาผลงานทางวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 16 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร เช่น สายวิชาการให้ทำตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ส่วนสายสนับสนุนให้ทำตำแหน่งชำนาญการชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาไปได้เร็วขึ้น

ประเด็นด้านสวัสดิการและความเป็นอยู่ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 กล่าวว่า การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี นั้นหมายถึงบุคลากรต้องมีความสุขและความเป็นอยู่ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสวัสดิการ การให้ขวัญกำลังใจ การให้รางวัล มหาวิทยาลัยต้องมีนโยบายด้านนี้ให้ชัดเจน

ด้านที่ 6 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ จำแนกประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนามหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 19 กล่าวว่า ควรมีการจัดประชุมสัมมนาและการเข้าร่วมหลักสูตร ทำข้อตกลงร่วมกัน บันทึกความร่วมมือทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยลงนามกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 40 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องทำบันทึกข้อตกลงร่วมมือทางวิชาการ (MOU และ MOA) เพื่อแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ งานวิจัย กับหน่วยงานภายนอก

ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานักศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 44 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องมีความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ มิใช่เพียงเยี่ยมเยือน แต่ควรสร้างความร่วมมือและมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ให้นักศึกษาต่างชาติมาอยู่กับเรา และนักศึกษาเราไปอยู่กับประเทศที่เราทำความร่วมมือไว้ และให้มีการเทียบโอนหน่วยกิตได้ มหาวิทยาลัยถึงจะพัฒนาไปสู่สากลได้เร็วขึ้น

ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 33 กล่าวว่า มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงการทำงานไว้ในหลาย ๆ มหาวิทยาลัยให้มากที่สุด โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในเครืออุดมศึกษาด้วยกัน เพื่อสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 38 กล่าวว่า สร้างความร่วมมือแบบนวัตกรรม คือ ส่งเสริมสิ่งที่เป็นชีวิตประจำวัน แต่ใช้เทคโนโลยีไปช่วย Impact ต้องตอบสนองนโยบายของชาติ เพื่อเป้าหมายในการลดความเหลื่อมล้ำ ความยากจน ลดการย้ายถิ่นฐาน ไม่ต้องการให้สังคมเมืองกับชนบทแตกต่างกันมาก

ด้านที่ 7 ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี จำแนกประเด็นสำคัญได้ดังนี้

ประเด็นการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 6 กล่าวว่า การบริหารมหาวิทยาลัยต้องมีหลักเกณฑ์ความโปร่งใส มีคุณธรรมที่ดี และต้องมีแนวทางการประเมินที่ดีด้วย ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 18 กล่าวว่า การบริหารมหาวิทยาลัยต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาล 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ 2) หลักประสิทธิภาพ

(Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์

ประเด็นความรับผิดชอบ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 19 กล่าวว่า สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรทุกรูปแบบทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน และสร้างระบบให้เอื้ออำนวยต่อการเข้าสู่ตำแหน่งความก้าวหน้าทางวิชาชีพ สร้างกลไกและเอกลักษณ์เพื่อความภาคภูมิใจในความเป็นราชชมภรณ์รัตนโกสินทร์ตามวัฒนธรรมองค์กรหรือปณิธาน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 กล่าวว่า ให้เพิ่มเครื่องมือการตรวจวัดสมรรถนะบุคคล โดยใช้ตัวชี้วัดมาควบคุมการทำงานเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับคน เพื่อพัฒนาคนแล้วเรื่องอื่น ๆ ก็จะพัฒนาตาม

ประเด็นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 กล่าวว่า ควรให้บุคลากรทุกส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยให้ความรู้สึกรักองค์กรเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง ถ้าครอบครัวเราอยู่ไม่ได้ตัวเราก็ออยู่ไม่ได้เช่นกัน ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 8 กล่าวว่า เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เข้ามาบริหารมหาวิทยาลัย ให้ทุกคนมีโอกาสเท่า ๆ กัน มหาวิทยาลัยต้องสร้างคนให้เป็นคนเก่ง

เป็นผู้นำของมหาวิทยาลัยได้ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 15 กล่าวว่า การพัฒนาระบบงานให้มีระบบการจัดการได้อย่างยั่งยืน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือ ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 14 กล่าวว่า บริหารอัตรากำลังคนให้เหมาะสมและเป็นระบบเพียงพอกับภารกิจภายใต้การปรับสมดุลของภาระงานทุกมิติ และกำหนดความเชี่ยวชาญบุคคล (สอนหรือวิจัย) เพื่อผลักดันการสร้างงานตามบทบาทของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ อีกทั้งต้องจัดให้มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดให้ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างทั่วถึงทุกระดับ

1.2 แนวโน้มที่เป็นไปได้ทั้งหมดของอนาคตภาพของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยรวบรวมแนวโน้มจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 50 คน ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ตามกรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าได้ทั้งหมด 114 แนวโน้ม สามารถแยกกรอบแนวคิดการวิจัยตามประเด็นแนวโน้มหลัก 7 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร จำนวน 24 แนวโน้ม

ด้านที่ 2 ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม จำนวน 15 แนวโน้ม

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน จำนวน 22 แนวโน้ม

ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ จำนวน 23 แนวโน้ม

ด้านที่ 5 ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 13 แนวโน้ม

ด้านที่ 6 ด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ จำนวน 8 แนวโน้ม

ด้านที่ 7 ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี จำนวน 9 แนวโน้ม

ผู้วิจัยจะนำเสนอประเด็นแนวโน้มพร้อมความถี่ในการตอบแบบสัมภาษณ์ของผู้เชี่ยวชาญตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร

ข้อ	ประเด็นแนวโน้ม	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร			
1	นโยบายมีความสอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย	38	9.16
2	นโยบายมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน มีแผนงาน โครงการ กิจกรรม และผู้รับผิดชอบ	18	4.34
3	นโยบายควรมีข้อความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัย	34	8.19
4	นโยบายตั้งอยู่บนพื้นฐานความพร้อมด้านทรัพยากรของมหาวิทยาลัย	17	4.10
5	นโยบายต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา	24	5.78
6	สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และสถานประกอบการ	26	6.27
7	นโยบายที่ได้รับมาสามารถนำไปจัดทำแผนการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	7	1.69
8	จัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี	12	2.89
9	นโยบายเกิดจากการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย และเกิดจากการระดมความคิดเห็นเห็นของผู้ปฏิบัติ	22	5.30
10	นโยบายที่ดีต้องสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประสิทธิภาพได้	29	6.99
11	การนำนโยบายไปปฏิบัติ ต้องก่อให้เกิดความร่วมมือกับคนทั่วทั้งองค์กร	18	4.34
12	เปิดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ	9	2.17
13	มหาวิทยาลัยบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ	19	4.58
14	สภามหาวิทยาลัยมีวิธีการบริหารงานที่ดีและผลักดันให้ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงาน	8	1.93
15	กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีศักยภาพ และมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง	11	2.65

ตารางที่ 6 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
16	กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องรู้แนวนโยบายการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อโลก เพื่อจะได้กำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ	9	2.17
17	มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด	16	3.86
18	มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย	3	0.72
19	มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	8	1.93
20	กำหนดให้บุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการกระบวนการจัดทำแผน	27	6.51
21	มีการทบทวนทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	21	5.06
22	กำหนดมาตรการและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนภายใต้นโยบายด้านต่างๆ	5	1.20
23	กำหนดให้มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามมติของสภามหาวิทยาลัย	14	3.37
24	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	20	4.82
รวม		415	100.00

ตารางที่ 7 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม

ข้อ	ประเด็นแนวโน้ม	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม			
1	บัณฑิตต้องเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	37	12.46
2	บัณฑิตต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเป็นและมีจิตสาธารณะ	18	6.06
3	บัณฑิตต้องมีทักษะทางด้านภาษาและทักษะด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้	27	9.09
4	บัณฑิตต้องเป็นทั้งคนดี คนเก่ง และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน	20	6.73
5	ควรมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่เป็นนักปฏิบัติจริงๆ อดทน สู้งาน และแก้ปัญหาได้ดี	40	13.47
6	บัณฑิตต้องมีทักษะวิชาชีพและทักษะชีวิตควบคู่กัน	26	8.75
7	บัณฑิตต้องมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตัวเองจบมาเป็นอย่างดี	22	7.41
8	การผลิตบัณฑิตต้องคำนึงถึงกลไกภายในมหาวิทยาลัย และตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน	23	7.74
9	กำหนดให้สถานประกอบการ/ผู้ใช้บัณฑิตเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนผลิตและพัฒนาบัณฑิต	17	5.72
10	เสริมสร้างนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด	5	1.68
11	มีกิจกรรมเสริมทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ สติปัญญา จิตใจและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ	18	6.06
12	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ เช่น สหกิจศึกษา ศึกษาดูงาน ในสถานประกอบการ เพื่อให้ศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น และสามารถพัฒนาตัวเองได้มากขึ้น	28	9.43
13	มีการคัดเลือกนักศึกษาที่มีผลการเรียนดี ประพฤติดี มีความสามารถพิเศษเข้าสู่มหาวิทยาลัยมากขึ้น	5	1.68
14	มีการปรับโครงสร้างการรับนักศึกษาให้มีปริมาณเหมาะสมและเน้นผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ	3	1.01
15	ควรผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาชีพเฉพาะทางเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดแรงงาน	8	2.69
รวม		297	100.00

ตารางที่ 8 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน			
1	หลักสูตรต้องคำนึงถึงศักยภาพของพื้นที่ที่มีผลต่อการทำงานของบัณฑิตในท้องถิ่น	17	5.99
2	หลักสูตรควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัย	25	8.80
3	ผลิตหลักสูตรที่มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรระยะสั้นที่ต้องการใบรับรองวิชาชีพ	34	11.97
4	เน้นจัดทำหลักสูตรสหกิจศึกษาให้มากขึ้น เพื่อผู้เรียนจะได้สัมผัสการทำงานจริง	18	6.34
5	หลักสูตรต้องมีเป้าหมายชัดเจนเพื่อสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ	26	9.15
6	จัดทำหลักสูตรที่เน้นสร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรม	8	2.82
7	สาขาวิชาที่เปิดสอนต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาดแรงงาน และความสามารถในการหางานทำของบัณฑิตด้วย	21	7.39
8	การสร้างหลักสูตรควรให้กลุ่มอุตสาหกรรมหรือผู้ใช้บัณฑิตเข้ามามีส่วนร่วมด้วย	12	4.23
9	จัดทำหลักสูตรเพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	6	2.11
10	มีหลักสูตรเชิงบูรณาการระหว่างคณะต่างๆ ให้มากขึ้น	8	2.82
11	มีหลักสูตรที่มีมาตรฐาน TQF	4	1.41
12	หลักสูตรต้องกำหนดให้นักศึกษาเข้าร่วมสหกิจศึกษาเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์	13	4.58
13	การจัดทำหลักสูตรควรมีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง	8	2.82
14	การจัดทำหลักสูตรต้องคำนึงถึงความพร้อม ความถนัด ศักยภาพ และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย	7	2.46
15	ควรจัดทำหลักสูตรนานาชาติเพื่อรองรับนักศึกษาต่างชาติ	3	1.06
16	มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ	17	5.99

ตารางที่ 8 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
17	หลักสูตรต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4	1.41
18	มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นภาวะความเป็นผู้นำ การเอาตัวรอด การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	13	4.58
19	มีอาจารย์ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสอนและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	21	7.39
20	ต้องมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่พร้อมสำหรับการเรียนการสอน	9	3.17
21	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการเรียนการสอน	6	2.11
22	กำหนดให้มีหลักสูตรนานาชาติหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง และมีอาจารย์ประจำที่เป็นเจ้าของภาษาด้วย	4	1.41
รวม		284	100.00

ตารางที่ 9 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์			
1	มหาวิทยาลัยรุ่นใหม่เน้นการวิจัยเพื่อการพัฒนา ต่อยอด สร้างนวัตกรรม และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน	36	14.06
2	มุ่งเน้นงานวิจัยเพื่อพัฒนาความโดดเด่นเพื่อพัฒนาองค์ความรู้สู่ชุมชน	17	6.64
3	มุ่งเน้นงานวิจัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม และสามารถสร้างรายได้	23	8.98
4	มุ่งเน้นให้นำผลงานวิจัยไปให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมให้ได้มากที่สุด	16	6.25
5	มีนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ชัดเจน	9	3.52
6	นักวิจัยรุ่นใหม่ ต้องมีหน่วยงานให้ความรู้ในการทำวิจัยและทีมที่ปรึกษา เช่น คลินิกนักวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา	8	3.13
7	ส่งเสริมให้อาจารย์ทำงานวิจัยแบบบูรณาการระหว่างคณะ หรือระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น	6	2.34

ตารางที่ 9 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
8	สร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนางานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษาหลัก	12	4.69
9	สร้างความร่วมมือทางการวิจัย และงานวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง	8	3.13
10	สร้างแรงจูงใจด้วยการให้ค่าตอบแทน และนำผลงานวิจัยที่ใช้ประโยชน์ได้จริงมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ	21	8.20
11	สร้างขวัญและกำลังใจและยกย่องนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ดีเด่นให้เป็นที่ยอมรับ	5	1.95
12	สร้างความตระหนักให้อาจารย์ทำวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้มากขึ้น	15	5.86
13	มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษา และหาแหล่งเงินในการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง	3	1.17
14	ทำงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคม มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และจะต้องจดลิขสิทธิ์ทางปัญญา เพื่อสามารถนำไปต่อยอดได้ในอนาคต	9	3.52
15	เน้นงานวิจัยใหม่แตกต่างจากคนอื่น สามารถสร้างประโยชน์ ต่อยอดและขายได้	3	1.17
16	ส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยสู่การสร้างนวัตกรรม และนำผลงานการวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงนโยบาย	4	1.56
17	การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมในลักษณะสหสาขาวิชาชีพ (Multidisciplinary) ที่ตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ	11	4.30
18	ควรพัฒนา Cluster งานวิจัยในด้านที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพและแตกต่างหน่วยงานอื่น เช่น ด้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์	5	1.95
19	สร้างงานสร้างสรรค์เพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้เพราะงานสร้างสรรค์	7	2.73
20	ทำงานวิจัยร่วมกับภาคเอกชน พัฒนาอาจารย์ไปร่วมกับภาคอุตสาหกรรม	14	5.47
21	บุคลากรวิจัยต้องเป็นผู้รู้ สนใจในการพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ	5	1.95

ตารางที่ 9 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นแนวโน้ม	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
22	ควรขับเคลื่อนเครือข่ายวิจัยและสร้างระบบสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติมากขึ้น	11	4.30
23	พัฒนาภาควิชาวิจัยร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคอุตสาหกรรม สมาคมวิชาชีพ ท้องถิ่น/ชุมชน สถาบันวิจัย เครือข่ายอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อแสวงหาแหล่งเงินงบประมาณและการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ร่วมกัน	8	3.13
รวม		256	100.00

ตารางที่ 10 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ข้อ	ประเด็นแนวโน้ม	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา			
1	กำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับทิศทางโครงสร้าง และยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย	38	18.27
2	กำหนดแนวทางในสายอาชีพหรือขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	7	3.37
3	พัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้เกิดความชำนาญในสายอาชีพ	26	12.50
4	บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะต้องพัฒนาตัวเองให้มีจุดเด่นสามารถทำงานได้หลายอย่าง	23	11.06
5	อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต้องพัฒนาความรู้เพื่อทันกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ	9	4.33
6	มหาวิทยาลัยต้องกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และบุคลากรต้องทำงานเชิงรุก มีทักษะเฉพาะมากขึ้น	13	6.25
7	อาจารย์เข้าไปฝังตัวในสถานประกอบการ และสร้างงานวิจัยเพื่อรองรับความต้องการของสถานประกอบการ	31	14.90
8	มหาวิทยาลัยต้องสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร	18	8.65

ตารางที่ 10 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
9	จัดเวทีการสัมมนา การประชุมทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ	4	1.92
10	กำหนดเกณฑ์การทำผลงานทางวิชาการเพื่อยกระดับศักยภาพอาจารย์และพนักงานอย่างชัดเจน	6	2.88
11	สร้างกลไกการพัฒนา การให้รางวัล และการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของอาจารย์	12	5.77
12	พิจารณาความดีความชอบหรือการให้รางวัลต้องเน้นที่สมรรถนะ ประเมินตามสภาพจริง และเป็นธรรม	7	3.37
13	บุคลากรต้องมีความสุขและมีความเป็นอยู่ที่ดี	14	6.73
รวม		208	100.00

ตารางที่ 11 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ			
1	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ควรสร้างเครือข่ายร่วมกันในการกำหนดนโยบาย ภารกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกัน	28	20.44
2	มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ	32	23.36
3	มีการจัดประชุมสัมมนาและการเข้าร่วมหลักสูตร ทำข้อตกลงร่วมกันบันทึกความร่วมมือทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยลงนามกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	12	8.76
4	มหาวิทยาลัยต้องทำบันทึกข้อตกลงร่วมมือทางวิชาการ (MOU และ MOA) เพื่อแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ งานวิจัย กับหน่วยงานภายนอก	15	10.95

ตารางที่ 11 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
5	สร้างความร่วมมือและมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ให้นักศึกษาต่างชาติมาอยู่กับเรา และนักศึกษาเราไปอยู่กับประเทศที่เราทำความร่วมมือไว้ และให้มีการเทียบโอนหน่วยกิตได้ มหาวิทยาลัยถึงจะพัฒนาไปสู่สากลได้เร็วขึ้น	21	15.33
6	สร้างความร่วมมือแบบนวัตกรรม คือ ส่งเสริมสิ่งที่เป็นชีวิตประจำวัน แต่ใช้เทคโนโลยีไปช่วย Impact ต้องตอบสนองนโยบายของชาติ เพื่อเป้าหมายในการลดความเหลื่อมล้ำ ความยากจน ลดการย้ายถิ่นฐาน ไม่ต้องการให้สังคมเมืองกับชนบทแตกต่างกันมาก	9	6.57
7	สร้างเครือข่ายด้านการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาคน หรือการพัฒนาวิชาการกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ	12	8.76
8	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่จังหวัดเพื่อพัฒนาร่วมกัน	8	5.84
รวม		137	100.00

ตารางที่ 12 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี			
1	ต้องมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งเชิงนโยบาย การปฏิบัติงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม	36	21.56
2	นำหลักการบริหารตามแนวพุทธศาสนาหรือคำสอนมาใช้กับบุคลากรทุกระดับ	8	4.79
3	นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	27	16.17
4	สภามหาวิทยาลัยต้องตระหนัก รับผิดชอบในการสร้างธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้น	21	12.57

ตารางที่ 12 ความถี่จำนวนคนตอบประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นแนวนโยบาย	ความถี่ในการตอบ	ค่าร้อยละ
5	ต้องปรับทัศนคติของบุคลากรให้เห็นความสำคัญต่อส่วนรวม ซื่อสัตย์ และรักองค์กร	8	4.79
6	มีระบบการจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยจนประสบผลสำเร็จ โดยการยกย่อง และการให้ ความดีความชอบ	16	9.58
7	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมา ใช้ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด	12	7.19
8	การจัดสรรงบประมาณต้องคำนึงประโยชน์ส่วนรวมและความ คุ่มค่า	15	8.98
9	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ ถูกต้อง แม่นยำ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	24	14.37
รวม		167	100

จากตารางดังกล่าวข้างต้นได้สรุปจำนวนแนวนโยบายความถี่ของประเด็นแนวนโยบายยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ทั้งหมด 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร ประเด็นแนวนโยบายที่ได้ค่าสูงสุด คือ นโยบายมีความสอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ด้านการผลิตและพัฒนาบัณฑิตศึกษาแบบองค์รวม ประเด็นแนวนโยบายที่ได้ค่าสูงสุด คือ ความมุ่งมั่นผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่เป็นนักปฏิบัติจริง ๆ อดทน สู้งาน และแก้ปัญหาได้ดี ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ประเด็นแนวนโยบายที่ได้ค่าสูงสุด คือ หลักสูตรที่มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรระยะสั้นที่ต้องการใบรับรองวิชาชีพ ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ประเด็นแนวนโยบายที่ได้ค่าสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ เน้นการวิจัยเพื่อการพัฒนา ต่อยอด สร้างนวัตกรรม และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ด้านการพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประเด็นแนวนโยบายที่ได้ค่าสูงสุด คือ กำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับ ทิศทาง โครงสร้าง และยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ประเด็นแนวนโยบายที่ได้ค่าสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและ ต่างประเทศ ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ประเด็นแนวนโยบายที่ได้ค่าสูงสุด คือ ต้องมีระบบบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งเชิงนโยบาย การปฏิบัติงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มที่เป็นไปได้ในการศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 50 คน โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมเพื่อเป็นการยืนยันคำตอบเดิม โดยแบบสอบถามนี้แบ่งเป็นมาตราส่วน 5 ช่วงคะแนน หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เพื่อหาแนวโน้มที่มีความมัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และแนวโน้มที่มีความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 เป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์มีค่าร้อยละ 5 ขึ้นไป (ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554) โดยสรุปแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กรมีโอกาสเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($Md \geq 3.5$) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มพึงประสงค์ในทุกแนวโน้ม (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร นโยบายมีความสอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย นโยบายควรมีข้อความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50-5.00 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการมีทิศทางดำเนินงานที่ชัดเจน มีแผนงานโครงการ กิจกรรม และผู้รับผิดชอบ นโยบายตั้งอยู่บนพื้นฐานความพร้อมด้านทรัพยากรของมหาวิทยาลัย นโยบายต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และสถานประกอบการ นโยบายที่ได้รับมาสามารถนำไปจัดทำแผนการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน จัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี นโยบายเกิดจากการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย และเกิดจากการระดมความคิดเห็นเห็นของผู้ปฏิบัติ นโยบายที่ดีต้องสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประสิทธิภาพได้ การนำนโยบายไปปฏิบัติต้องก่อให้เกิดความร่วมมือกับคนทั่วทั้งองค์กร เปิดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ มหาวิทยาลัยบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ สภามหาวิทยาลัยมีวิธีการบริหารงานที่ดี

และผลักดันให้ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นนักคิด นักสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีศักยภาพ และมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อโลก เพื่อจะได้กำหนดทิศทางการพัฒนา มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน กำหนดให้บุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผน มีการทบทวนทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย กำหนดมาตรการและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนภายใต้นโยบายด้านต่าง ๆ กำหนดให้มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามมติของสภามหาวิทยาลัย มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีโอกาสความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50-4.49 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร

ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤ 1.5	โอกาส ความเป็นไปได้	ภาพอนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
1 นโยบายมีความสอดคล้องกับปรัชญาปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2 นโยบายมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีแผนงานโครงการ กิจกรรม และผู้รับผิดชอบ	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร (ต่อ)

ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร		ภาพอนาคต(%)		มัธย ฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความเป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้อง ของความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
3	นโยบายควรมีข้อความ ชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับความต้องการ ของบุคลากรใน มหาวิทยาลัย	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4	นโยบายตั้งอยู่บน พื้นฐานความพร้อมด้าน ทรัพยากรของ มหาวิทยาลัย	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5	นโยบายต้องมีความ ยืดหยุ่น และสามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
6	สอดคล้องกับความต้องการ ของชุมชน และ สถานประกอบการ	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
7	นโยบายที่ได้รับมา สามารถนำไปจัดทำ แผนการปฏิบัติงานได้ อย่างชัดเจน	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8	จัดให้มียุทธศาสตร์การ พัฒนามหาวิทยาลัยที่ สอดคล้องกับ แนวนโยบายของสภา มหาวิทยาลัยและ	100	0	4.00	3.00	1.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
9	นโยบายเกิดจากการมี ส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย และเกิดจากการระดม ความคิดเห็นของผู้ ปฏิบัติ	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร (ต่อ)

ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร		ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐานนิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความเป็นไปได้	ภาพอนาคต	ความสอดคล้อง ของความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
10	นโยบายที่ต้องสามารถ ใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ทุกคนให้เป็นไปในทิศทาง เดียวกันและเกิด ประสิทธิภาพได้	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
11	การนำนโยบายไปปฏิบัติ ต้องก่อให้เกิดความ ร่วมมือกับคนทั่วทั้งองค์กร	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12	เปิดให้มีการรับฟังความ คิดเห็นจากบุคลากรทุก ระดับ	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
13	มหาวิทยาลัยบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล 10ประการ	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
14	สภามหาวิทยาลัยมี วิธีการบริหารงานที่ดีและ ผลักดันให้ผู้บริหารนำ หลักธรรมาภิบาลไปใช้ ในการบริหารงาน	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
15	กรรมการสภา มหาวิทยาลัยต้องเป็นนัก คิด นักสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มี ศักยภาพ และมีความ รับผิดชอบในการทำงาน สูง	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
16	กรรมการสภา มหาวิทยาลัยต้องรู้ แนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงที่ทันต่อโลก เพื่อจะได้กำหนดทิศ ทางการพัฒนา	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร (ต่อ)

ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร	ภาพอนาคต(%)		มัธย ฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้อง ของความเห็น
	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
17 มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้อง กับนโยบายที่สภา มหาวิทยาลัยกำหนด	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
18 มีการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงทั้งในระดับ มหาวิทยาลัยและ หน่วยงาน ซึ่งได้รับความ เห็นชอบจากสภา มหาวิทยาลัย	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
19 มีการจัดทำแผนที่ ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
20 กำหนดให้บุคลากร ทั้งหมดของมหาวิทยาลัย มีส่วนร่วมในการ กระบวนการจัดทำแผน	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
21 มีการทบทวนทิศทางการ พัฒนาให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และ ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
22 กำหนดมาตรการและ แนวทางการปฏิบัติที่ ชัดเจนภายใต้นโยบาย ด้านต่างๆ	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
23 กำหนดให้มีระบบการ ติดตามผลการดำเนินงาน ตามมติของ สภามหาวิทยาลัย	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 13 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร (ต่อ)

ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร	ภาพอนาคต(%)		มัธย ฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความเป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้อง ของความเห็น
	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
24 มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ อย่างสม่ำเสมอ	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ด้านที่ 2 ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม มีโอกาสเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (Md≥3.5) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเป็นแนวโน้มพึงประสงค์ในทุกแนวโน้ม (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม (QR≤1.5)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม บัณฑิตต้องมีทักษะทางด้านภาษาและทักษะด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ บัณฑิตต้องเป็นทั้งคนดี คนเก่ง และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ควรมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่เป็นนักปฏิบัติจริง ๆ อดทน สู้งาน และแก้ปัญหาได้ดี บัณฑิตต้องมีทักษะวิชาชีพและทักษะชีวิตควบคู่กัน อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50-5.00 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม (QR≤1.5)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการผลิตและพัฒนาบัณฑิตต้องเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ บัณฑิตต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเป็นและมีจิตสาธารณะ บัณฑิตต้องมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตัวเองจบมาเป็นอย่างดี การผลิตบัณฑิตต้องคำนึงถึงกลไกภายในมหาวิทยาลัย และตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน กำหนดให้สถานประกอบการ/ผู้ใช้บัณฑิตเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนผลิตและพัฒนาบัณฑิต เสริมสร้างนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด มีกิจกรรมเสริมทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ สติปัญญา จิตใจและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น สหกิจศึกษา ศึกษาดูงาน

ในสถานประกอบการ เพื่อให้ศึกษามีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น และสามารถพัฒนาตัวเองได้มากขึ้น มีการคัดเลือกนักศึกษาที่มีผลการเรียนดี ประพฤติดี มีความสามารถพิเศษเข้าสู่มหาวิทยาลัยมากขึ้น มีการปรับโครงสร้างการรับนักศึกษาให้มีปริมาณเหมาะสมและเน้นผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ ควรผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาชีพเฉพาะทางเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาดแรงงาน มีโอกาสความเป็นไปได้ในระดับมาก ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50-4.49 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม (QR≤1.5)

ตารางที่ 14 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน ทศวรรษหน้า ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม

ด้านที่ 2 ยุทธศาสตร์การผลิต และพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม		ภาพอนาคต(%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้อง ของความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
1	บัณฑิตต้องเป็นบุคคลที่มี คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2	บัณฑิตต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ทำงานเป็นและมี จิตสาธารณะ	96	4	4.00	4.00	0.00		พึงประสงค์	สอดคล้อง
3	บัณฑิตต้องมีทักษะทางด้าน ภาษาและทักษะด้าน เทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อให้ สามารถแข่งขันได้	100	0	5.00		1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4	บัณฑิตต้องเป็นทั้งคนดี คนเก่ง และเป็นที่ต้องการของ ตลาดแรงงาน	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5	ควรมุ่งเน้นผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติ ที่เป็นนักปฏิบัติ จริงๆ อดทน สู้งาน และ แก้ปัญหาได้ดี	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
6	บัณฑิตต้องมีทักษะวิชาชีพ และทักษะชีวิตควบคู่กัน	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
7	บัณฑิตต้องมีความเชี่ยวชาญ ในสาขาที่ตัวเองจบมาเป็น อย่างดี	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 14 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม (ต่อ)

ด้านที่ 2 ยุทธศาสตร์การผลิต และพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม		ภาพอนาคต(%)		มัธยมศึกษา (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้อง ของความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
8	การผลิตบัณฑิตต้องคำนึงถึง กลไกภายในมหาวิทยาลัย และ ตรงกับความต้องการของ ตลาดแรงงาน	100	0	4.00	3.00	1.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
9	กำหนดให้สถานประกอบการ/ ผู้ใช้บัณฑิตเข้ามามีส่วนร่วมใน การวางแผนผลิตและพัฒนา บัณฑิต	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
10	เสริมสร้างนักศึกษาให้มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตาม เกณฑ์ที่กำหนด	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
11	มีกิจกรรมเสริมทักษะด้าน วิชาการ วิชาชีพ สติปัญญา จิตใจและให้ข้อมูลที่เป็น ประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ หน่วยงานอื่นๆ เช่น สหกิจ ศึกษา ศึกษาทำงานในสถาน ประกอบการ เพื่อให้นักศึกษา มีโลกทัศน์ที่กว้างขึ้น และ สามารถพัฒนาตัวเองได้มากขึ้น	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
13	มีการคัดเลือกนักศึกษาที่มีผล การเรียนดี ประพฤติดี มีความสามารถพิเศษเข้าสู่ มหาวิทยาลัยมากขึ้น	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
14	มีการปรับโครงสร้างการรับ นักศึกษาให้มีปริมาณ เหมาะสมและเน้นผลิตบัณฑิต ที่มีคุณภาพ	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
15	ควรผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาชีพ เฉพาะทางเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับ การขยายตัวของตลาดแรงงาน	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน มีโอกาสเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($Md \geq 3.5$) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเป็นแนวโน้มพึงประสงค์ในทุกแนวโน้ม (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน หลักสูตรควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัย ผลิหลักสูตรที่มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรระยะสั้นที่ต้องการใบรับรองวิชาชีพ หลักสูตรต้องมีเป้าหมายชัดเจนเพื่อสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50-5.00 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการหลักสูตรต้องคำนึงถึงศักยภาพของพื้นที่ที่มีผลต่อการทำงานของบัณฑิตในท้องถิ่น เน้นจัดทำหลักสูตรสหกิจศึกษาให้มากขึ้น เพื่อผู้เรียนจะได้สัมผัสการทำงานจริง จัดทำหลักสูตรที่เน้นสร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรม สาขาวิชาที่เปิดสอนต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาดแรงงาน และความสามารถในการหางานทำของบัณฑิตด้วย การสร้างหลักสูตรควรให้กลุ่มอุตสาหกรรมหรือผู้ใช้บัณฑิตเข้ามามีส่วนร่วมด้วยจัดทำหลักสูตรเพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างประเทศ มีหลักสูตรเชิงบูรณาการระหว่างคณะต่าง ๆ ให้มากขึ้น มีหลักสูตรที่มีมาตรฐาน TQF หลักสูตรต้องกำหนดให้นักศึกษาเข้าร่วมสหกิจศึกษาเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ การจัดทำหลักสูตรควรมีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง การจัดทำหลักสูตรต้องคำนึงถึงความพร้อม ความถนัด ศักยภาพ และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย ควรจัดทำหลักสูตรนานาชาติเพื่อรองรับนักศึกษาต่างชาติ มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ หลักสูตรต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นภาวะความเป็นผู้นำ การเอาตัวรอด การทำงานเป็นทีมและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีอาจารย์ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสอนและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่พร้อมสำหรับการเรียนการสอน มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการเรียนการสอน กำหนดให้มีหลักสูตรนานาชาติหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง และมีอาจารย์ประจำที่เป็นเจ้าของภาษาด้วย มีโอกาสความเป็นไปได้ในระดับมาก ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50-4.49 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ตารางที่ 15 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

ด้านที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา หลักสูตรการเรียนการสอน		ภาพอนาคต (%)		มาตรฐาน (Mcd) ≥ 3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤ 1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
1	หลักสูตรต้องคำนึงถึงศักยภาพ ของพื้นที่ที่มีผลต่อการทำงาน ของบัณฑิตในท้องถิ่น	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2	หลักสูตรควรเกิดจากการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้เสียกับ มหาวิทยาลัย	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3	ผลิตหลักสูตรที่มีความ หลากหลาย เพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรระยะสั้นที่ต้องการ ใบรับรองวิชาชีพ	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4	เน้นจัดทำหลักสูตรสหกิจศึกษา ให้มากขึ้น เพื่อผู้เรียนจะได้ สัมผัสการทำงานจริง	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5	หลักสูตรต้องมีเป้าหมาย ชัดเจนเพื่อสร้างบัณฑิตนัก ปฏิบัติ	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
6	จัดทำหลักสูตรที่เน้นสร้าง ความเข้มแข็งให้กับ อุตสาหกรรม	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
7	สาขาวิชาที่เปิดสอนต้อง คำนึงถึงความต้องการของ ตลาดแรงงาน และ ความสามารถในการหางาน ทำของบัณฑิตด้วย	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8	การสร้างหลักสูตรควรให้กลุ่ม อุตสาหกรรมหรือผู้ใช้บัณฑิต เข้ามามีส่วนร่วมด้วย	100	0	4.00	3.00	1.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
9	จัดทำหลักสูตรเพื่อรองรับการ พัฒนาเศรษฐกิจระหว่าง ประเทศ	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
10	มีหลักสูตรเชิงบูรณาการ ระหว่างคณะต่างๆ ให้มากขึ้น	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 15 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน (ต่อ)

ด้านที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนา หลักสูตรการเรียนการสอน		ภาพอนาคต(%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
11	มีหลักสูตรที่มีมาตรฐาน TOF	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12	หลักสูตรต้องกำหนดให้ นักศึกษาเข้าร่วมสหกิจศึกษา เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
13	การจัดทำหลักสูตรควรมีความ ร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
14	การจัดทำหลักสูตรต้อง คำนึงถึงความพร้อม ความ ถนัด ศักยภาพ และทรัพยากร ของมหาวิทยาลัย	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
15	ควรจัดทำหลักสูตรนานาชาติ เพื่อรองรับนักศึกษาต่างชาติ	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
16	มีเครือข่ายความร่วมมือใน การพัฒนาหลักสูตรกับ สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและ ต่างประเทศ	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
17	หลักสูตรต้องส่งเสริมการ เรียนรู้ด้วยตนเอง	100	0	4.00	3.00	1.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
18	มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้น ภาวะความเป็นผู้นำ การเอา ตัวรอด การทำงานเป็นทีม และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
19	มีอาจารย์ที่มีความรู้ความ เชี่ยวชาญในการสอนและ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับ นักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
20	ต้องมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่ พร้อมสำหรับการเรียนการสอน	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
21	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี กับการเรียนการสอน	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
22	กำหนดให้มีหลักสูตร นานาชาติหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง และมีอาจารย์ประจำที่เป็น เจ้าของภาษาด้วย	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มีโอกาสเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($MD \geq 3.5$) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเป็นแนวโน้มพึงประสงค์ในทุกแนวโน้ม (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ เน้นการวิจัยเพื่อการพัฒนา ต่อยอด สร้างนวัตกรรม และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน มุ่งเน้นงานวิจัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม และสามารถสร้างรายได้ สร้างงานสร้างสรรค์เพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้เพราะงานสร้างสรรค์เป็นงานเฉพาะบุคคล ลอกเลียนแบบได้ยาก อยู่ในระดับมากที่สุด ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50-5.00 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาความโดดเด่นเพื่อพัฒนาองค์ความรู้สู่ชุมชน มุ่งเน้นให้นำผลงานวิจัยไปให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมให้ได้มากที่สุด มีนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ชัดเจน นักวิจัยรุ่นใหม่ ต้องมีหน่วยงานให้ความรู้ในการทำวิจัยและทีมที่ปรึกษา เช่น คลินิกนักวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา ส่งเสริมให้อาจารย์ทำงานวิจัยแบบบูรณาการระหว่างคณะ หรือระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น สร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนางานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษาหลัก สร้างความร่วมมือทางการวิจัย และงานวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง สร้างแรงจูงใจด้วยการให้ค่าตอบแทน และนำผลงานวิจัยที่ใช้ประโยชน์ได้จริงมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินตำแหน่งทางวิชาการ สร้างขวัญและกำลังใจและยกย่องนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ดีเด่นให้เป็นที่ยอมรับ สร้างความตระหนักให้อาจารย์ทำวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้มากขึ้น มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนให้คำปรึกษา และหาแหล่งเงินในการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง ทำงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคม มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และจะต้องจดลิขสิทธิ์ทางปัญญา เพื่อสามารถนำไปต่อยอดได้ในอนาคต เน้นงานวิจัยใหม่แตกต่างจากคนอื่น สามารถสร้างประโยชน์ ต่อยอดและขายได้ ส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยสู่การสร้างนวัตกรรม และนำผลงานการวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงนโยบาย การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมในลักษณะสหสาขาวิชาชีพ (Multidisciplinary) ที่ตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ ครัวเรือน Cluster งานวิจัยในด้านที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพและแตกต่างหน่วยงานอื่น เช่น ด้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ทำงานวิจัยร่วมกับภาคเอกชน พัฒนาอาจารย์ไปพร้อมกับภาคอุตสาหกรรม บุคลากรวิจัยต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ สนใจในการพัฒนาสิ่งใหม่

อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ควรขับเคลื่อน
เครือข่ายวิจัยและสร้างระบบสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติมากขึ้น พัฒนา
ภาควิชาวิจัยร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคอุตสาหกรรม สมาคมวิชาชีพ ท้องถิ่น/ชุมชน สถาบันวิจัย
เครือข่ายอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อเสาะแสวงหาแหล่งเงินงบประมาณและ
การทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ร่วมกัน มีโอกาสความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง
3.50-4.49 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องในแต่ละแนวโน้มน (QR≤1.5)

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์

ด้านที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์		ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความเป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
1	มหาวิทยาลัยรุ่นใหม่เน้นการวิจัยเพื่อการพัฒนา ต่อยอดสร้างนวัตกรรม และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2	มุ่งเน้นงานวิจัยเพื่อพัฒนาความโดดเด่นเพื่อพัฒนาองค์ความรู้สู่ชุมชน	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3	มุ่งเน้นงานวิจัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม และสามารถสร้างรายได้	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4	มุ่งเน้นให้นำผลงานวิจัยไปให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมให้ได้มากที่สุด	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5	มีนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ชัดเจน	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
6	นักวิจัยรุ่นใหม่ ต้องมีหน่วยงานให้ความรู้ในการทำวิจัยและทีมที่ปรึกษา เช่น คณบดีนักวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (ต่อ)

ด้านที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนา งานวิจัยและงานสร้างสรรค์		ภาพอนาคต (%)		มัธยม (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
7	ส่งเสริมให้อาจารย์ทำงานวิจัย แบบบูรณาการระหว่างคณะ หรือระหว่างหน่วยงานให้มาก ขึ้น	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8	สร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนา งานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษา หลัก	100	0	4.00	3.00	1.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
9	สร้างความร่วมมือทางการวิจัย และงานวิชาการในกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชม งคลทั้ง 9 แห่ง	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
10	สร้างแรงจูงใจด้วยการให้ ค่าตอบแทน และนำ ผลงานวิจัยที่ใช้ประโยชน์ได้ จริงมาเป็นเกณฑ์ในการ ประเมินตำแหน่งทางวิชาการ	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
11	สร้างขวัญและกำลังใจและยก ย่องนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยและ สร้างสรรค์ดีเด่นให้เป็น ที่ประจักษ์	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12	สร้างความตระหนักให้ อาจารย์ทำวิจัยเกี่ยวกับการ เรียนการสอนให้มากขึ้น	98	2	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
13	มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษา และ หาแหล่งเงินในการทำงานวิจัย อย่างต่อเนื่อง	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
14	ทำงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคม มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และจะต้องจดลิขสิทธิ์ทาง ปัญญา เพื่อสามารถนำไปต่อ ยอดได้ในอนาคต	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (ต่อ)

ด้านที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์		ภาพอนาคต (%)		มาตรฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
15	เน้นงานวิจัยใหม่แตกต่างจากคนอื่น สามารถสร้างประโยชน์ต่อยอดและขายได้	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
16	ส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยสู่การสร้างนวัตกรรม และนำผลงานการวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงนโยบาย	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
17	การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมในลักษณะสหสาขาวิชาชีพ (Multidisciplinary) ที่ตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ	100	0	4.00	3.00	1.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
18	ควรพัฒนา Cluster งานวิจัยในด้านที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพและแตกต่างหน่วยงานอื่น เช่น ด้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
19	สร้างงานสร้างสรรค์เพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ เพราะงานสร้างสรรค์เป็นงานเฉพาะบุคคล ลอกเลียนแบบได้ยาก	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
20	ทำงานวิจัยร่วมกับภาคเอกชน พัฒนาอาจารย์ไปร่วมกับภาคอุตสาหกรรม	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
21	บุคลากรวิจัยต้องเป็นผู้ใฝ่รู้สนใจในการพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ	100	0	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 16 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ (ต่อ)

ด้านที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์		ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความเป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
22	ควรขับเคลื่อนเครือข่ายวิจัยและสร้างระบบสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติมากขึ้น	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
23	พัฒนาภาควิชาวิจัยร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคอุตสาหกรรม สมาคมวิชาชีพ ท้องถิ่น/ชุมชน สถาบันวิจัย เครือข่ายอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อแสวงหาแหล่งเงินงบประมาณและการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ร่วมกัน	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ด้านที่ 5 ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีโอกาสเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (Md≥3.5) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเป็นแนวโน้มพึงประสงค์ในทุกแนวโน้ม (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม (QR≤1.5)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา กำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับทิศทาง โครงสร้าง และยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย กำหนดแนวทางในสายอาชีพหรือขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะต้องพัฒนาตัวเองให้มีจุดเด่นสามารถทำงานได้หลายอย่าง มหาวิทยาลัยต้องสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร อยู่ในระดับมากถึงที่สุด ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50-5.00 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม (QR≤1.5)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า พัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้เกิดความชำนาญในสายอาชีพ อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต้องพัฒนาความรู้เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มหาวิทยาลัยต้องกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และบุคลากรต้องทำงานเชิงรุก มีทักษะเฉพาะมากขึ้น อาจารย์เข้าไปฝังตัวในสถานประกอบการ และสร้างงานวิจัยเพื่อรองรับความต้องการของสถานประกอบการ จัดเวทีการสัมมนา การประชุมทางวิชาการในระดับชาติและระดับนานาชาติ กำหนดเกณฑ์การทำผลงานทางวิชาการเพื่อยกระดับศักยภาพอาจารย์และพนักงานอย่างชัดเจน สร้างกลไกการพัฒนา การให้รางวัล และการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของอาจารย์ พิจารณาความดีความชอบหรือการให้รางวัลต้องเน้นที่สมรรถนะ ประเมินตามสภาพจริง และเป็นธรรม บุคลากรต้องมีความสุขและมีความสุขอยู่ที่ดี มีโอกาสความเป็นไปได้ในระดับมาก ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50-4.49 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ตารางที่ 17 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ด้านที่ 5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา อาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษา		ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Md) ≥ 3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤ 1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
1	กำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับทิศทางโครงสร้าง และยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2	กำหนดแนวทางในสายอาชีพหรือขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3	พัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้เกิดความชำนาญในสายอาชีพ	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4	บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะต้องพัฒนาตัวเองให้มีจุดเด่นสามารถทำงานได้หลายอย่าง	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5	อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต้องพัฒนาความรู้เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 17 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (ต่อ)

ด้านที่ 5 ยุทธศาสตร์การพัฒนา อาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษา	ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
6 มหาวิทยาลัยต้องกำหนด คุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละ ตำแหน่งให้ชัดเจน และ บุคลากรต้องทำงานเชิงรุก มี ทักษะเฉพาะมากขึ้น	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
7 อาจารย์เข้าไปฝังตัวในสถาน ประกอบการ และสร้างวิจัย เพื่อรองรับความต้องการของ สถานประกอบการ	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8 มหาวิทยาลัยต้องสร้าง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้แก่บุคลากร	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
9 จัดเวทีการสัมมนา การ ประชุมทางวิชาการใน ระดับชาติและระดับนานาชาติ	98	2	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
10 กำหนดเกณฑ์การทำผลงาน ทางวิชาการเพื่อยกระดับ ศักยภาพอาจารย์และ พนักงานอย่างชัดเจน	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
11 สร้างกลไกการพัฒนา การให้ รางวัล และการตอบสนองต่อ ความต้องการพื้นฐานของ อาจารย์	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
12 พิจารณาความดีความชอบ หรือการให้รางวัลต้องเน้นที่ สมรรถนะ ประเมินตามสภาพ จริง และเป็นธรรม	100	0	4.00	4.00	0.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
13 บุคลากรต้องมีความสุขและมี ความเป็นอยู่ที่ดี	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ด้านที่ 6 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ มีโอกาสเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ($MD \geq 3.5$) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มพึงประสงค์ในทุกแนวโน้ม (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ควรสร้างเครือข่ายร่วมกันในการกำหนดนโยบาย ภารกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกัน มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50-5.00 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการจัดประชุมสัมมนาและการเข้าร่วมหลักสูตร ทำข้อตกลงร่วมกัน บันทึกความร่วมมือทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยลงนามกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มหาวิทยาลัยต้องทำบันทึกข้อตกลงร่วมมือทางวิชาการ (MOU และ MOA) เพื่อแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ งานวิจัย กับหน่วยงานภายนอก สร้างความร่วมมือและมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษา ให้นักศึกษาต่างชาติมาอยู่กับเรา และนักศึกษาเราไปอยู่กับประเทศที่เราทำความร่วมมือไว้ และให้มีการเทียบโอนหน่วยกิตได้ มหาวิทยาลัยถึงจะพัฒนาไปสู่สากลได้เร็วขึ้น สร้างความร่วมมือแบบนวัตกรรม คือ ส่งเสริมสิ่งที่เป็นชีวิตประจำวัน แต่ใช้เทคโนโลยีไปช่วย Impact ต้องตอบสนองนโยบายของชาติ เพื่อเป้าหมายในการลดความเหลื่อมล้ำ ความยากจน ลดการย้ายถิ่นฐาน ไม่ต้องการให้สังคมเมืองกับชนบทแตกต่างกันมาก สร้างเครือข่ายด้านการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาคน หรือการพัฒนาวิชาการกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่จังหวัดเพื่อพัฒนาร่วมกันมีโอกาสความเป็นไปได้ในระดับมาก ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50-4.49 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม ($QR \leq 1.5$)

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ

ด้านที่ 6 ยุทธศาสตร์การสร้าง ความร่วมมือทางวิชาการ		ภาพอนาคต(%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
1	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ควรสร้างเครือข่ายร่วมกันในการกำหนดนโยบาย การกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกัน	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2	มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3	มีการจัดประชุมสัมมนาและการเข้าร่วมหลักสูตร ทำข้อตกลงร่วมกัน บันทึกความร่วมมือทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยลงนามกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ	98	2	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4	มหาวิทยาลัยต้องทำบันทึกข้อตกลงร่วมมือทางวิชาการ (MOU และ MOA) เพื่อแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ งานวิจัย กับหน่วยงานภายนอก	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5	สร้างความร่วมมือและมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาให้นักศึกษาต่างชาติมาอยู่กับเรา และนักศึกษาเราไปอยู่กับประเทศที่เราทำความร่วมมือไว้ และให้มีการเทียบโอนหน่วยกิตได้ มหาวิทยาลัยถึงจะพัฒนาไปสู่สากลได้เร็วขึ้น	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 18 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้านการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ (ต่อ)

ด้านที่ 6 ยุทธศาสตร์การสร้าง ความร่วมมือทางวิชาการ		ภาพอนาคต (%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
6	สร้างความร่วมมือแบบนวัตกรรม คือ ส่งเสริมส่งเสริมสิ่งที่เป็น ชีวิตประจำวัน แต่ใช้ เทคโนโลยีไปช่วย Impact ต้องตอบสนองนโยบายของ ชาติ เพื่อเป้าหมายในการลด ความเหลื่อมล้ำ ความยากจน ลดการย้ายถิ่นฐาน ไม่ต้องการ ให้สังคมเมืองกับชนบท แตกต่างกันมาก	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
7	สร้างเครือข่ายด้านการพัฒนา หลักสูตร การพัฒนาคน หรือ การพัฒนาวิชาการกับ มหาวิทยาลัยทั้งในและ ต่างประเทศ	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาในพื้นที่ จังหวัดเพื่อพัฒนาร่วมกัน	100	0	4.00	3.00	1.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ด้านที่ 7 ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีโอกาสเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (Md≥3.5) และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเป็นแนวโน้มพึงประสงค์ในทุกแนวโน้ม (มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป) โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในแต่ละแนวโน้ม (QR≤1.5)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ต้องมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งเชิงนโยบาย การปฏิบัติงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50-5.00 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม (QR≤1.5)

ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า นำหลักการบริหารตามแนวพุทธศาสนาหรือคำสอนมาใช้กับบุคลากรทุกระดับ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สภามหาวิทยาลัยต้องตระหนัก รับผิดชอบในการสร้างธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้น ต้องปรับทัศนคติของบุคลากรให้เห็นความสำคัญต่อส่วนรวม ซื่อสัตย์ และรักองค์กร มีระบบการจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยจนประสบผลสำเร็จ โดยการยกย่อง และการให้ ความดีความชอบ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุด การจัดสรรงบประมาณต้องคำนึงประโยชน์ส่วนรวมและความคุ้มค่า มีโอกาส ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50-4.49 และผู้เชี่ยวชาญมีความเห็น สอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม (QR≤1.5)

ตารางที่ 19 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน ทศวรรษหน้า ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

ด้านที่ 7 ยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการองค์กรที่ดี		ภาพอนาคต(%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความเป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้อง ของความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
1	ต้องมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งเชิงนโยบาย การปฏิบัติงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง
2	นำหลักการบริหารตามแนวพุทธศาสนาหรือคำสอนมาใช้กับบุคลากรทุกระดับ	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
3	นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	95	5	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
4	สภามหาวิทยาลัยต้องตระหนัก รับผิดชอบในการสร้างธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้น	96	4	4.00	4.00	0.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
5	ต้องปรับทัศนคติของบุคลากรให้เห็นความสำคัญต่อส่วนรวม ซื่อสัตย์ และรักองค์กร	100	0	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
6	มีระบบการจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยจนประสบผลสำเร็จ โดยการยกย่อง และการให้ความดีความชอบ	100	0	5.00	5.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง

ตารางที่ 19 แสดงผลการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ใน
ทศวรรษหน้า ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี (ต่อ)

ด้านที่ 7 ยุทธศาสตร์การบริหาร จัดการองค์กรที่ดี		ภาพอนาคต(%)		มัธยฐาน (Md)≥3.5	ฐาน นิยม (Mo)	Q3-Q1 ≤1.5	โอกาส ความ เป็นไปได้	ภาพ อนาคต	ความ สอดคล้อง ของความเห็น
		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์						
7	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถ ดึงศักยภาพของบุคลากร ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุด	98	2	4.00	4.00	1.00	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
8	การจัดสรรงบประมาณต้อง คำนึงประโยชน์ส่วนรวมและ ความคุ้มค่า	100	0	4.00	3.00	1.50	มาก	พึงประสงค์	สอดคล้อง
9	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน การบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ และ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	100	0	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	พึงประสงค์	สอดคล้อง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในทศวรรษหน้า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาที่เป็นไปได้ของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ด้วยวิธีวิจัยแบบEDFR (Ethnographic Delphi Future research) ขั้นตอนในการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาเอกสาร และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำร่างประเด็นแนวโน้มตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามขั้นตอนการวิจัยแบบ EDFR มี 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดและเตรียมผู้เชี่ยวชาญ 2) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 4) การพัฒนาเครื่องมือเพื่อสร้าง แบบสอบถาม 5) การสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ และ 6) การเขียนภาพอนาคต จากการวิเคราะห์และคัดเลือกแนวโน้มตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็นสอดคล้องกันใน ระดับมากขึ้นไป คือ แนวโน้มที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป แนวโน้มที่มีความสอดคล้องกันตาม ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และแนวโน้มที่พึงประสงค์ที่มีค่าระดับร้อยละ 85 ขึ้นไป ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 สรุปผลการวิเคราะห์แนวโน้มที่พึงประสงค์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญหรือ EDFR ในรอบที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 50 คน และวิเคราะห์ประเด็นตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามประเด็นที่พัฒนาจากระยะที่ 1 โดยพิจารณาจากความเห็นที่สอดคล้องกัน จากผลของการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มที่พึงประสงค์และโอกาสที่เป็นไปได้ คือ 1) ประเด็นความสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และบริบททางสังคม ในการกำหนดนโยบายต้องกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย และความต้องการของตลาดแรงงาน โดยศึกษารอบยุทธศาสตร์ 20 ปี บริบทของสภาพการศึกษา สถานประกอบการ และดูแนวโน้มอาชีพ โดยจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกกลุ่มคน มีความยืดหยุ่น และเป็นหลักสูตรที่ทันสมัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์มีนโยบายในการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ 70% ด้านเทคโนโลยี 30% มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาหลักสูตรเพื่อรองรับ Thailand 4.0 และตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ เพิ่มศักยภาพด้านกำลังคน เน้นผลิตบัณฑิตเป็นนักปฏิบัติขั้นสูง และการกำหนดนโยบายต้องกำหนดให้มีความชัดเจนและต้องสามารถสื่อสารให้คนในองค์กรรับรู้และมองภาพในอนาคตให้เป็น

ภาพเดียวกัน 2) ประเด็นการมีส่วนร่วม การกำหนดนโยบายจะต้องมีส่วนร่วมทั้งผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันกำหนดนโยบาย และนโยบายต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 3) ประเด็นหลักธรรมาภิบาล การบริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและปกครองเพื่อให้การบริหารงานนั้นสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะหลักธรรมาภิบาลยึดหลักการทำงานที่มีหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่าใช้ในการบริหาร มหาวิทยาลัยทำให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพได้ 4) ประเด็นการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ การถ่ายทอดเป้าหมายจะต้องเริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจของคนซึ่งถือเป็น ผู้ปฏิบัติก่อนว่าเป้าหมายนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรอย่างไร การถ่ายทอดเป้าหมาย ที่ดี คือการที่ทุกคนต้องรับรู้และเข้าใจเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะถ่ายทอดเป้าหมายจากบน ลงล่าง และให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานเพื่อสนองต่อเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย การถ่ายทอดเป้าหมายควรสร้างแอปพลิเคชันของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ถ่ายทอดเชิงระบบเป็น ยุทธศาสตร์เชิงเทคโนโลยีและคนควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน และควบคุมได้ง่าย โปร่งใส ตรวจสอบได้ และนโยบายในยุคถัดไปต้องพัฒนาคนอย่างรวดเร็ว คนต้องทำงานได้ในหลายบทบาทหน้าที่จึงจะช่วย พัฒนามหาวิทยาลัยได้ 5) ประเด็นการทบทวนนโยบายและยุทธศาสตร์ ควรมีการทบทวนนโยบาย อย่างมีระบบ ซึ่งอย่างจะเริ่มต้นทบทวนจากข้างล่างขึ้นข้างบน เช่น จากสาขาไปคณะ จากคณะไป มหาวิทยาลัย เพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้นสามารถขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยได้จริง และ 6) ประเด็น การติดตามประเมินผล การกำกับดูแลองค์กรและการติดตามประเมินผล จะต้องมุ่งเน้นที่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียให้ความเห็นเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นและทำการประเมินเชิงนโยบาย และผู้บริหารระดับสูงจะต้อง มีการประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางในการควบคุมมหาวิทยาลัยให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ด้านที่ 2 ด้านการผลิตและพัฒนาการศึกษาแบบองค์รวม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้ม ที่พึงประสงค์และโอกาสที่เป็นไปได้ คือ 1) ประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ การพัฒนาบัณฑิต มหาวิทยาลัยต้องคำนึงคุณภาพด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม ประกาศของคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยกำหนดให้ผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะครอบคลุม อย่างน้อย 5 ด้าน คือ 1. มีคุณธรรม จริยธรรม 2. มีความรู้ 3. มีทักษะทางปัญญา 4. มีทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และ 5. ทักษะการวิเคราะห์ตัวเลข การสื่อสารและ การใช้ IT อย่างไรก็ตามบัณฑิตของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ควรมุ่งเน้นบัณฑิต นักปฏิบัติ สามารถปฏิบัติงานได้จริง และต้องมีทักษะทางด้านภาษาและใช้สารสนเทศในการทำงานได้ 2) ประเด็นการผลิตนักศึกษาแบบองค์รวม จะต้องประกอบด้วยทักษะ 2 ทักษะหลักๆ คือ 1. ทักษะ อาชีพ (Hard Skills) คือ ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน จะต้องสุข ดี เก่ง 2. ทักษะคน (Soft

Skills) คือทักษะที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับคน เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเข้าสังคมและอารมณ์เป็นหลักซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีหลักๆ อยู่ 4 ด้าน คือ 1. ทักษะในการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น 2. ทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถเป็นผู้นำได้รู้ว่าสถานการณ์ไหนควรทำอย่างไร และสามารถทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นได้ 3. ทักษะในการคิดวิเคราะห์และทักษะในการแก้ปัญหาได้ดี 4. ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานและแก้ปัญหา ซึ่งทักษะทั้ง 2 ตัวนี้ต้องมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน มหาวิทยาลัยควรเน้นผลิตบัณฑิตที่มีทักษะในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และพัฒนาในเรื่องภาษาและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเข้ากับยุค Thailand 4.0 และมุ่งเน้นให้ผลิตบัณฑิตที่เป็นผู้ใฝ่การเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งทุกเรื่องจะต้องมีการพัฒนาร่วมกันเป็นองค์รวม 3) ประเด็นกิจกรรมการพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยต้องมีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนานักศึกษา พัฒนาทั้งวิชาการและวิชาชีพควบคู่กันไป พัฒนาประสบการณ์โดยการทำงานจริงในสถานประกอบการหรือศึกษาดูงานในสถานประกอบการ อีกทั้งควรสนับสนุนงบประมาณให้นักศึกษาในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกาย และคุณธรรม จริยธรรม ให้สอดคล้องกับเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสถานประกอบการ และควรมีกิจกรรมให้นักศึกษาได้พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง 4) ประเด็นการรับนักศึกษา กระบวนการคัดเลือกนักศึกษา ควรจะมีการสมัครและสัมภาษณ์ออนไลน์เข้ามาใช้ และคัดเลือกนักเรียนที่มีคุณสมบัติเรียนดี มีความสามารถพิเศษเพื่อเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย อีกทั้งมหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดแผนการรับนักศึกษา และมีการปรับแผนการรับนักศึกษาให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และ 5) ประเด็นการเตรียมนักศึกษาออกสู่สังคมการประกอบการ นักศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะบัณฑิตในอนาคต คือ ต้องมีความรู้เฉพาะทางที่ชำนาญ รู้จริง ปฏิบัติ และประยุกต์ได้จริง และนักศึกษาต้องมีการใช้ภาษาที่นอกเหนือจากภาษาไทยได้ เช่น ภาษาอาเซียน และที่สำคัญนักศึกษาต้องมีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และที่สำคัญนักศึกษาจะต้องมีทักษะทางสังคมด้วย เช่น มีความมุ่งมั่น มีระเบียบวินัย มีความ پاکเพียร อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความเป็นผู้นำ มีความยืดหยุ่น เป็นคนดี มีความรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และมีความอดทนในการทำงาน

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มที่พึงประสงค์และโอกาสที่เป็นไปได้ คือ 1) ประเด็นการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและสถานประกอบการ การพัฒนาหลักสูตรให้เป็นยอมรับต้องศึกษาความต้องการของตลาดแรงงาน และหลักสูตรต้องมุ่งเน้นให้มีการพัฒนานักศึกษาและคนให้มีความสมรรถนะตามสายวิชาชีพที่แข็งแกร่ง หลักสูตรที่ดีต้องสามารถบูรณาการและสร้างความร่วมมือกับศาสตร์ต่าง ๆ ได้ มหาวิทยาลัยควรจัดการเรียนการสอนแบบ Work Integrated Learning คือการจัดการเรียนการสอนที่ผสมผสานการทำงานให้เป็นเรื่องเดียวกัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสอนและการทำงานเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีคิด การทำงานเพื่อให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด 2) ประเด็นหลักสูตรเฉพาะทาง

ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มหาวิทยาลัยต้องสร้างหลักสูตรที่มีความหลากหลายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว อาทิเช่น หลักสูตรเทคโนโลยีอาหาร เทคโนโลยีการเกษตร หลักสูตรเกี่ยวกับนวัตกรรม หลักสูตรสำหรับกลุ่มผู้สูงอายุ หลักสูตรเฉพาะทางสำหรับศิษย์เก่า ที่เป็นหลักสูตรระยะสั้น ที่ให้ใบรับรอง Certificate เพื่อประกอบวิชาชีพ หรือเพื่อเติมเต็มและต่อยอดองค์ความรู้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป 3) ประเด็นหลักสูตรนานาชาติ มหาวิทยาลัยจะต้องเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ความเป็นสากล ทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตร ผู้เรียน ผู้สอน และอุปกรณ์ โดยเฉพาะควรมุ่งเน้นด้านภาษาให้สามารถอ่านออก เขียนได้ และสามารถสื่อสารได้

ด้านที่ 4 ด้านการพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มที่พึงประสงค์และโอกาสที่เป็นไปได้ คือ 1) ประเด็นด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาชุมชน และประเทศ ส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยสู่การสร้างนวัตกรรม และนำผลงานการวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงนโยบาย สนับสนุนให้อาจารย์ทำงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคม มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และจะต้องจดลิขสิทธิ์ทางปัญญา เพื่อสามารถนำไปต่อยอดได้ในอนาคต เน้นงานวิจัยใหม่แตกต่างจากคนอื่น และสร้างงานวิจัย นวัตกรรมในลักษณะสหสาขาวิชาชีพ (Multidisciplinary) ที่ตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการ และมหาวิทยาลัยควรพัฒนา Cluster งานวิจัยในด้านที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพและแตกต่างหน่วยงานอื่น เช่น ด้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เพราะงานสร้างสรรค์เป็นงานเฉพาะบุคคล ลอกเลียนแบบได้ยาก 2) ประเด็นการพัฒนาศูนย์วิจัย บุคลากรวิจัยต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ สนใจในการพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปพัฒนาประเทศได้มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยควรให้รางวัลส่งเสริมเชิดชูนักวิจัย 3) ประเด็นด้านการสร้างเครือข่ายงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ควรขับเคลื่อนเครือข่ายวิจัยและสร้างระบบสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติมากขึ้น และพัฒนาภาควิชาวิจัยร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคอุตสาหกรรม สมาคมวิชาชีพ ท้องถิ่น/ชุมชน สถาบันวิจัย เครือข่ายอุดมศึกษาและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อเสาะแสวงหาแหล่งเงินงบประมาณและการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ร่วมกัน และมหาวิทยาลัยควรทำความร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว) 4) ประเด็นด้านการวิจัยการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยควรสร้างระบบให้อาจารย์สามารถไปทำงานภาคอุตสาหกรรม และให้มีการเชื่อมโยงงานวิจัยกับการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา และสร้างระบบการทำวิจัยของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับการเรียนการสอนที่ชัดเจน โดยเฉพาะระบบวิจัย ในบัณฑิตศึกษาและการทำวิจัยเพื่อพัฒนาในโครงการนักศึกษาระดับปริญญาตรี 5) ประเด็นจัดตั้งหน่วยงานวิจัย ควรต่อยอดสถาบันวิจัยและพัฒนาให้สามารถพัฒนาเป็นศูนย์วิจัยแห่งชาติในหัวข้อยุทธศาสตร์การวิจัย และกำหนดสัดส่วนของงบประมาณและกลไกที่จะสนับสนุนโครงการวิจัยแบบมุ่งเป้าสู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

ด้านที่ 5 ด้านการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มที่พึงประสงค์และโอกาสที่เป็นไปได้ คือ 1) ประเด็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยต้องกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน และบุคลากรต้องทำงานเชิงรุก มีทักษะเฉพาะมากขึ้น สามารถทำงานได้หลายหน้าที่ ใฝ่รู้ตลอดเวลา และมีความรักองค์กร อีกทั้งมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้เกิดความชำนาญในสายอาชีพ ทั้งนี้ต้องทำงานวิจัย ทำการสอน และพัฒนาวิธีการสอนอยู่ตลอดเวลา 2) ประเด็นทักษะวิชาชีพ เฉพาะทาง เพิ่มทักษะวิชาชีพให้แก่อาจารย์ทำได้โดยให้อาจารย์เข้าไปฝังตัวในสถานประกอบการ และสามารถสร้างงานวิจัยเพื่อรองรับความต้องการของสถานประกอบการ 3) ประเด็นการพัฒนาผลงาน ทางวิชาการ มหาวิทยาลัยต้องสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร เช่น สายวิชาการ สนับสนุนให้ทำตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ส่วนสายสนับสนุนให้ทำตำแหน่งชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เพื่อให้มหาวิทยาลัย สามารถพัฒนาไปได้เร็วขึ้น และ 4) ประเด็นด้านสวัสดิการและความเป็นอยู่ บุคลากรต้องมีความสุข และความเป็นอยู่ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการสร้างสวัสดิการ การให้ขวัญกำลังใจ การให้รางวัล มหาวิทยาลัย ต้องมีการกำหนดนโยบายให้ชัดเจน

ด้านที่ 6 ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มที่พึงประสงค์และโอกาสที่เป็นไปได้ คือ 1) ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนามหาวิทยาลัย ควรมีการจัดประชุมสัมมนาและการเข้าร่วมหลักสูตร ทำข้อตกลงร่วมกัน บันทึกความร่วมมือทาง วิชาการที่มหาวิทยาลัยลงนามกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ 2) ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือ ในการพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยต้องทำบันทึกข้อตกลงร่วมมือ ทางวิชาการ (MOU และ MOA) เพื่อแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ งานวิจัย กับหน่วยงานภายนอก 3) ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยต้องมีความสัมพันธ์กับ มหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ มิใช่เพียงเยี่ยมเยือน แต่ควรสร้างความร่วมมือและมีกิจกรรม อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษา และให้มีการเทียบโอนหน่วยกิตได้ มหาวิทยาลัยถึงจะพัฒนา ไปสู่สากลได้เร็วขึ้นและ 4) ประเด็นเครือข่ายความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน มหาวิทยาลัย ต้องสร้างเครือข่ายเพื่อเชื่อมโยงการทำงานไว้ในหลายๆมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด โดยเฉพาะ มหาวิทยาลัยในเครือข่ายอุดมศึกษาด้วยกัน เพื่อสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และสร้างความร่วมมือ แบบนวัตกรรม คือ ส่งเสริมส่งเสริมสิ่งที่เป็นชีวิตประจำวัน แต่ใช้เทคโนโลยีไปช่วย Impact ต้องตอบสนองนโยบายของชาติ เพื่อเป้าหมายในการลดความเหลื่อมล้ำ ความยากจน ลดการย้ายถิ่นฐาน ไม่ต้องการให้สังคมเมืองกับชนบทแตกต่างกันมาก

ด้านที่ 7 ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าแนวโน้มที่พึงประสงค์ และโอกาสที่เป็นไปได้ คือ 1) ประเด็นการยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล การบริหารมหาวิทยาลัยต้อง

อาศัยหลักธรรมาภิบาล 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ 2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ 4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ 5. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี 6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ เสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง 7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยงานอื่น 8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9. หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับการบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย /หญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และ 10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ 2) ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาบุคลากรทุกรูปแบบทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน และสร้างระบบให้เอื้ออำนวยต่อการเข้าสู่ตำแหน่งความก้าวหน้าทางวิชาชีพ สร้างกลไกและเอกลักษณ์เพื่อความภาคภูมิใจในความเป็นราชชนกรัตนโกสินทร์ตามวัฒนธรรมองค์กรหรือปณิธาน และให้เพิ่มเครื่องมือการตรวจวัดสมรรถนะบุคคล โดยใช้ตัวชี้วัดมาควบคุมการทำงาน 3) ประเด็นการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ บริหารอัตรากำลังคนให้เหมาะสมและเป็นระบบเพียงพอกับภารกิจภายใต้การปรับสมดุลของภาระงานทุกมิติ และกำหนดความเชี่ยวชาญบุคคล (สอนหรือวิจัย) เพื่อผลักดันการสร้างงานตามบทบาทของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ อีกทั้งต้องจัดให้มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดให้ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ควรให้บุคลากรทุกส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยให้ความรู้สักรักร่องค์กรเสมือนเป็นบ้านหลังที่สอง

1.2 สรุปผลการวิเคราะห์แนวโน้มที่พึงประสงค์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 โดยใช้แบบสอบถามหรือ EDFR รอบที่ 2 มีดังนี้

การวิจัยในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนทั้งสิ้น 50 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการใช้แบบสอบถามเพื่อการสำรวจแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ และยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามที่กำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนนวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range คือค่า Q3-Q1) เป็นรายชื่อเพื่อพิจารณาเลือกแนวโน้มความสอดคล้องตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และแนวโน้มที่พึงประสงค์ที่มีค่าร้อยละ 85 ขึ้นไป ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้

ด้านที่ 1 การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กรที่ดี ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มการกำหนดนโยบายมีโอกาสที่เป็นไปได้มากในระดับ “มากที่สุด” มีความสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 2 แนวโน้ม คือ แนวโน้มความสอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย แนวโน้มนโยบายมีข้อความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัย ส่วนแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับ “มาก” มีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญและเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 22 แนวโน้ม

ด้านที่ 2 การผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มการกำหนดนโยบายมีโอกาสที่เป็นไปได้มากในระดับ “มากที่สุด” มีความสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 3 แนวโน้ม คือแนวโน้มบัณฑิตต้องมีทักษะด้านภาษา และทักษะด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ แนวโน้มบัณฑิตต้องเป็นทั้งคนดี คนเก่ง และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน และแนวโน้มการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่เป็นนักปฏิบัติจริง ๆ อดทน สู้งาน แก้ปัญหาได้ดี บัณฑิตต้องมีทั้งทักษะวิชาชีพและทักษะชีวิตควบคู่กัน ส่วนแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับ “มาก” มีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญและเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 12 แนวโน้ม

ด้านที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มการกำหนดนโยบายมีโอกาสที่เป็นไปได้มากในระดับ “มากที่สุด” มีความสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 3 แนวโน้ม คือแนวโน้มหลักสูตรเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัย และผลิตหลักสูตรที่มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความ

ต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรระยะสั้นที่ต้องการใบรับรองวิชาชีพ หลักสูตรต้องมีเป้าหมายชัดเจนเพื่อสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ ส่วนแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับ “มาก” มีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญและเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 19 แนวโน้ม

ด้านที่ 4 การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มการกำหนดนโยบายมีโอกาสดังกล่าวเป็นไปได้มากในระดับ “มากที่สุด” มีความสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 3 แนวโน้ม คือแนวโน้มเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาต่อยอด สร้างนวัตกรรม และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน แนวโน้มเน้นงานวิจัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม และสามารถสร้างรายได้ และแนวโน้มการสร้างงานสร้างสรรค์เพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่นเพราะงานสร้างสรรค์เป็นงานเฉพาะบุคคล ลอกเลียนแบบได้ยาก ส่วนแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับ “มาก” มีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญและเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 20 แนวโน้ม

ด้านที่ 5 การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มการกำหนดนโยบายมีโอกาสดังกล่าวเป็นไปได้มากในระดับ “มากที่สุด” มีความสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 4 แนวโน้ม คือแนวโน้มกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับทิศทาง โครงสร้าง และยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย แนวโน้มกำหนดแนวทางในสายอาชีพหรือขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แนวโน้มบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะต้องพัฒนาตัวเองให้มีจุดเด่นสามารถทำงานได้หลายอย่าง และแนวโน้มมหาวิทยาลัยต้องสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากร ส่วนแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับ “มาก” มีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญและเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 9 แนวโน้ม

ด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือทางวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มการกำหนดนโยบายมีโอกาสดังกล่าวเป็นไปได้มากในระดับ “มากที่สุด” มีความสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 2 แนวโน้ม คือแนวโน้มการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ในการกำหนดนโยบาย ภารกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกัน และแนวโน้มในการสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ ส่วนแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับ “มาก” มีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญและเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 6 แนวโน้ม

ด้านที่ 7 ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า แนวโน้มการกำหนดนโยบายมีโอกาสที่เป็นไปได้มากในระดับ “มากที่สุด” มีความสอดคล้องในแต่ละแนวโน้ม และเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 2 แนวโน้ม คือแนวโน้มบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งเชิงนโยบาย การปฏิบัติงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม แนวโน้มการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ แม่นยำ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับ “มาก” มีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญและเป็นแนวโน้มที่พึงประสงค์ จำนวนทั้งหมด 7 แนวโน้ม

จากการวิเคราะห์แบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตอบเพื่อยืนยันความคิดเห็นด้านแนวโน้มที่เป็นไปได้ในระดับมากและมากที่สุด ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ คือ มาตรฐานประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน แนวโน้มที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป ค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.5 และแนวโน้มที่พึงประสงค์ร้อยละ 85 ขึ้นไป พบว่าแนวโน้มที่พึงประสงค์และโอกาสความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ทั้งหมด 114 แนวโน้ม ดังนี้

ตารางที่ 20 สรุปแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าที่เลือกนำไปใช้

ยุทธศาสตร์	แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในทศวรรษหน้า	จำนวนข้อทั้งหมด	แนวโน้ม							จำนวนข้อที่เลือก
			มีโอกาเป็นไปได้			พึงประสงค์		ความสอดคล้อง		
			มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	
1	การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร	24	2	22	-	24	-	24	-	24
2	การผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม	15	3	12	-	15	-	15	-	15
3	การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน	22	3	19	-	22	-	22	-	22
4	การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์	23	3	20	-	23	-	23	-	23
5	การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา	13	4	9	-	13	-	13	-	13
6	การสร้างความร่วมมือทางวิชาการ	8	2	6	-	8	-	8	-	8
7	การบริหารจัดการองค์กรที่ดี	9	2	7	-	9	-	9	-	9
รวมจำนวนแนวโน้มทั้งหมด		114	19	95		114		114		114

2. การอภิปรายผล

จากการศึกษาเอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ค้นพบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ดังนี้

2.1 ผลการศึกษาแนวโน้มการบริหารเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยในทศวรรษหน้า

จากการศึกษาเอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ค้นพบประเด็นแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นภาพรวมการบริหารเพื่อการพัฒนาวิทยาลัยในอนาคต ได้ดังนี้

จากการวิจัยเรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคต และสามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประกอบการตัดสินใจการวางแผนพัฒนามหาวิทยาลัยของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะนำไปใช้โดยตรงหรือนำไปประยุกต์ใช้ มีดังนี้

การบริหารของมหาวิทยาลัยเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของประชาคมทุกภาคส่วนร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาบุคลากร การบริหารเพื่อพัฒนามีลักษณะดังนี้ 1) ความมีอิสระของสถาบันอุดมศึกษา 2) บทบาทของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี 3) การประสานประโยชน์ของคณาจารย์ 4) กฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และ 5) บทบาทของนักศึกษาที่มีต่อสถาบันอุดมศึกษา ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2541 อ้างถึงในอุทุมพร จามรมานและคณะ, 2544) กล่าวว่า การบริหารมหาวิทยาลัยทั้งมหาวิทยาลัยรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยในกำกับมีลักษณะการบริหารงานไม่แตกต่างกัน คือ แนวคิดบริหารมหาวิทยาลัยในลักษณะองค์การมหาชนอิสระ โดยมอบอำนาจให้แก่องค์กรการบริหารสูงสุด ซึ่งเรียกว่าสภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและควบคุมดูแลกิจการทั้งหมดของมหาวิทยาลัย สอดคล้องกับ วิจิตร ศรีสะอ้าน (2553) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยของสหรัฐอเมริกาใช้รูปแบบการบริหารโดยองค์คณะบุคคลที่เรียกว่า Board of Regents หรือ Board of Trustee หรือเรียกย่อ ๆ ว่า Governing Board มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้าน Governance เป็นภารกิจสำคัญของสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการให้ความเห็นชอบต่อพันธกิจและเป้าหมายของการศึกษาของมหาวิทยาลัย และอธิการบดีมีอำนาจหน้าที่ในด้านการบริหารจัดการซึ่งเป็นภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการทำสัญญาความรับผิดชอบบริหารจัดการให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้กรอบนโยบายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งแนวคิดของ Martorana and Holli (1963) กล่าวว่า สภามหาวิทยาลัยยังมี

หน้าที่ในการสรรหาและแต่งตั้งอธิการบดี และมีนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นตำแหน่งที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัยเป็นประธาน และมีกรรมการสภาตามจำนวนที่เหมาะสม

การพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตนั้น ประเทศต่าง ๆ ต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยการปฏิรูปการบริหารอุดมศึกษาเพื่อวางแนวทางพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2559) สังเคราะห์ข้อมูลจากรายการคืนความสุขให้คนในชาติของนายกรัฐมนตรี (พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา) กล่าวว่า การศึกษาเป็นหัวใจของชาติเป็นการสร้างและพัฒนาคนเพื่ออนาคตของประเทศ ต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนอย่างยั่งยืน โดยมีประเด็นหลัก ๆ ดังนี้ 1) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการเรียนรู้โดยจัดการศึกษาหลาย ๆ รูปแบบหลาย ๆ แนวทาง ให้เป็นกลไกของการแสวงหาความรู้และบ่มเพาะให้สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง และเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ลดความเหลื่อมทางการศึกษาและยกระดับมาตรฐานการศึกษา โดยการหาวิธีการในการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้มากขึ้น สร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงินเพิ่มขึ้น 3) ขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายการพัฒนาด้านการศึกษาทั้งการยกระดับคุณภาพการศึกษา และการเรียนรู้เพื่อสร้างสังคมไทยให้เข้มแข็งอย่างมีคุณภาพ 4) พัฒนาครูกำหนดยุทธศาสตร์ด้านครูให้ชัดเจน และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกด้านทั้งการผลิตและพัฒนาครู 5) ผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการพัฒนาประเทศ มุ่งการผลิตกำลังคนสายอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สอดรับกับทิศทางการพัฒนาของประเทศและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นเพื่อกระจายความเจริญไปสู่เขตภูมิภาค 6) เตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 7) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 8) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในวงการการศึกษา และสาธิต วงศ์อนันต์นันท (2557) กล่าวว่า สิงคโปร์ประเทศเพื่อนบ้านของไทยได้พิสูจน์ให้โลกเห็นแล้วว่า การปฏิรูปการศึกษา คือ กลไกสำคัญที่จะสร้างศักยภาพของชาติให้สามารถก้าวขึ้นเป็นประเทศชั้นนำของโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรีและเป็นประเทศที่ยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงในยุคเศรษฐกิจถดถอยของเอเชีย โดยสิงคโปร์กำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญ ดังนี้ 1) การปฏิรูปเทคโนโลยีสารสนเทศ กำหนดเป้าหมายพัฒนาสิงคโปร์ให้เป็นศูนย์กลางระดับโลก ปรับปรุงคุณภาพชีวิต ส่งเสริมกลไกทางเศรษฐกิจ เชื่อมโยงสังคมทั้งในระดับชาติและระดับโลก และส่งเสริมศักยภาพของบุคคล 2) การปฏิรูปวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กำหนดวิสัยทัศน์ให้สิงคโปร์เป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3) การปฏิรูปนวัตกรรม สิงคโปร์ได้ส่งเสริมนักนวัตกรรมเพื่อประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ กำหนดแผนพัฒนานวัตกรรม และแผนการให้ความช่วยเหลือนักนวัตกรรมในการจดทะเบียนลิขสิทธิ์จัดตั้งสมาคมนักนวัตกรรม และศูนย์นวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ 4) การพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้กำหนดแผนสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ เพื่อให้ภาคธุรกิจเอกชนจัดฝึกอบรมให้แก่กำลังแรงงาน เพื่อยกระดับทักษะฝีมือแรงงานโดยรัฐให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือด้าน

งบประมาณ และให้สถาบันการศึกษาทางเทคนิคร่วมกับภาคธุรกิจจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ร่วมกับภาคธุรกิจจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ แก่กำลังแรงงาน เพื่อยกระดับความรู้และทักษะฝีมือแรงงาน และ 5) การปฏิรูปอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ หรือ NUS ได้พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเชื่อมโยงเครือข่ายการวิจัยทั่วโลก และได้ตั้งเป้าหมายว่าในปี 2000 จะเป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและมาตรฐานเทียบเท่ามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก และเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศด้านการวิจัย และผลงานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์และแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับในระดับโลก

แนวโน้มการพัฒนามหาวิทยาลัยไทยในทศวรรษหน้า มีดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550) กล่าวว่าจากแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (2551-2565) มีสาระสำคัญ 2 ประการ คือ พัฒนาอุดมศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน และพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษาบนพื้นฐานของเสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557) กล่าวว่า สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของประเทศไทยกับความร่วมมือด้านการศึกษากับนานาชาติ คือ 1) ประเทศไทยควรคำนึงถึงความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศระดับกระทรวง ระดับองค์กรหลัก ระดับสถาบันกับสถาบัน เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาวและยั่งยืนของผลการได้รับความช่วยเหลือด้านการศึกษาจากประเทศต่าง ๆ 2) วางนโยบายความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศโดยเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันแบบองค์รวม 3) กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดเป้าหมายที่เป็นองค์รวมของความร่วมมือด้านการศึกษากับต่างประเทศ 4) ปัจจุบันนโยบายความร่วมมือด้านอาชีวศึกษามีทั้งเชิงรุกและเชิงรับ และ 5) ประเทศไทยประสบปัญหาการสอนภาษาต่างประเทศในพื้นที่เนื่องจากความขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญ และขาดงบประมาณสนับสนุน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2560) ได้นำเสนอแผนการพัฒนาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เน้นยุทธศาสตร์ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์พัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล คือผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น สามารถท่องจำ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีทักษะอยู่ร่วมกับผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสามัคคีปรองดอง 2) ยุทธศาสตร์การผลิต พัฒนาคู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีการผลิตครูได้สอดคล้องกับความต้องการในการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภท 3) ยุทธศาสตร์ผลิตและพัฒนากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ 4) ยุทธศาสตร์ขยายโอกาสการเข้าบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้

อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต 5) ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสามารถเข้าถึงทรัพยากร และระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และ 6) ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เกี่ยวกับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ 1) ต้องพัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะความรู้และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า และ 2) ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.2 ผลการศึกษาบริบทและการบริหารเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

จากการศึกษาบริบท และการบริหารเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษิตตามยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีกลยุทธ์ในการกำหนดนโยบายมุ่งเน้นที่การตอบสนองพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย 4 ด้าน คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งนโยบายมีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน และประเทศ การถ่ายทอดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาคมในมหาวิทยาลัย และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย มีการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่หน่วยงาน มีการแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดรายไตรมาส เพื่อรายงานต่อผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัย

ด้านที่ 2 การผลิตและพัฒนา นักศึกษาแบบองค์รวม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกำหนดแนวทางเพื่อพัฒนาบัณฑิตให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นบัณฑิตนักปฏิบัติ ซึ่งเป็นนักปฏิบัติจริง ๆ อดทน สู้งาน แก้ปัญหาได้ดี เป็นบัณฑิตที่มีทักษะวิชาชีพ และทักษะชีวิตควบคู่กัน และที่สำคัญบัณฑิตต้องเป็นคนดีและคนเก่งเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน

ด้านที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การขับเคลื่อนการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การกำหนดหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับชาติ (TQF) ซึ่งหลักสูตรที่เปิดสอนทุกหลักสูตรมีการประกันคุณภาพหลักสูตรครบทุกด้าน คือ การบริหารหลักสูตร ทรัพยากรการจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนและ

ให้คำปรึกษานักศึกษา และหลักสูตรมีความหลากหลายตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำหลักสูตรทุกหลักสูตร มีการวิพากษ์หลักสูตรทุกหลักสูตร และทุกหลักสูตรก่อนเปิดดำเนินการสอนต้องผ่านความเห็นชอบจากสภาวิชาการของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสภาวิชาชีพก่อน จัดกิจกรรมให้นักศึกษาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาในทุกด้าน

ด้านที่ 4 การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทุกแห่ง สนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรทำงานวิจัยเพื่อการพัฒนา ต่อยอด สร้างนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้ และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ที่สำคัญต้องงานวิจัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม และสามารถสร้างรายได้ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักวิจัย และจัดตั้งหน่วยงานวิจัยที่ดูแลนักวิจัย ให้คำปรึกษา และช่วยเหลือแหล่งเงินทุนให้นักวิจัย ส่งเสริมการทำงานวิจัยร่วมกับสถานประกอบการ หรือร่วมกับสถาบันการศึกษา องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อจัดทำโครงการใหญ่ ๆ และส่งเสริมงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา และระดับปริญญาตรี

ด้านที่ 5 การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพอาจารย์และบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สำรวจความต้องการในการอบรมของบุคลากร และมีการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน และมีการประเมินการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน มีการประเมินทุก 6 เดือน มีระเบียบ ข้อบังคับ ค่านิยมให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งมีสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกระดับ

ด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือทางวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีเครือข่ายร่วมกันในทุกด้าน มีการประชุมอธิการบดีทั้ง 9 แห่ง เพื่อหาแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษา สถานประกอบการ องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา

ด้านที่ 7 ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลนำหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและกระตุ้นผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการปกครอง เช่น การบริหารจัดการด้านแผน การดำเนินงานตามแผน และติดตามผลการดำเนินงานตามแผน เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ

2.3 แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

การศึกษาความเป็นไปได้ของแนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ด้วยกระบวนการวิจัยแบบ EDFR ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 และการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และคัดเลือกแนวโน้มที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมากขึ้นไป ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด 114 แนวโน้ม จึงนำเสนอภาพอนาคตตามยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ด้านและประเด็นรอง ดังนี้

ด้านที่ 1 การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กรที่ดี

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการกำหนดนโยบายจะต้องมีการทบทวนทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัย และนโยบายต้องสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย ชุมชน และตรงกับความต้องการของประเทศ มหาวิทยาลัยต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และจะต้องมีสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบาย เห็นชอบกฎระเบียบ ข้อบังคับที่มหาวิทยาลัยจะบังคับใช้ ซึ่งสอดคล้องกับ Martorana and Hollis (1963) กล่าวว่าระบบการบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศสาธารณรัฐเยอรมัน องค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยเรียกว่าสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแล และช่วยสนับสนุนการบริหารงานของอธิการบดี และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2553) กล่าวว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสภาสถาบันต้องมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถาบันและได้รับความเห็นชอบจากสภาสถาบัน ต้องเป็นแผนที่เชื่อมโยงกับปรัชญาหรือปณิธานและพระราชบัญญัติของสถาบัน ตลอดจนสอดคล้องกับจุดเน้นของสถาบันด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของจุมพล พูลภัทรชีวิน และรัตน ตุงคสวัสดิ์ (2541) กล่าวว่า หลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย คือ การเลือกรูปแบบของนโยบายจะต้องแสดงให้เห็นทิศทางการปฏิบัติ เข้าใจง่าย มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของการพัฒนาอย่างแท้จริง สอดคล้องเชื่อมโยกับนโยบายระดับสูงหรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดนโยบายอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตาม กฤษณพงศ์ กีรติกร (2554) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยตามมุมมองของมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) การรักษาเอกลักษณ์มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ 2) การวางตำแหน่งที่เหมาะสมของสถาบันอุดมศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการทั้งของจังหวัด และภูมิภาค และ 3) วิทยาเขตห่างกัน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการติดต่อและการประสานงาน ในด้านการถ่ายทอดเป้าหมายและการกำกับองค์กรที่ดีนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) กล่าวว่า การถ่ายทอดเป้าหมายเป็นกระบวนการหนึ่งของการถ่ายทอดนโยบาย เป้าประสงค์ กรอบทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของ

สภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติระดับสถาบันอุดมศึกษา ระดับคณะ/สำนักและบุคคล มีดังนี้

- 1) ค่านิยมหลัก คือคุณลักษณะและบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัย กำหนดไว้เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน
- 2) ระบบการสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสารด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 3) แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจน
- 4) แผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นว่าสถาบันอุดมศึกษามีกระบวนการที่สามารถสร้างคุณค่าการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของสถาบันสู่การปฏิบัติของคณะ/สำนัก
- 5) สถาบันอุดมศึกษามีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอโดยจัดทำเป็นรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการระดับคณะ/สำนัก และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการและนำผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และ
- 6) สถาบันอุดมศึกษา มีการทบทวนและนำผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและเป้าหมายสอดคล้องกับสำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2560) การขับเคลื่อนแผนพัฒนาสู่การปฏิบัติ ดำเนินการดังนี้

- 1) ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศโดยยึดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นกรอบทิศทางหลัก และแปลงสู่การปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพภูมิสังคม
- 2) กระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่โดยยึดหลักการพัฒนาพื้นที่ การกิจ และการมีส่วนร่วมให้จังหวัดเป็นพื้นที่ดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนา และเป็นจุดเชื่อมโยงการพัฒนาจากชุมชนสู่ประเทศ และประเทศสู่ชุมชน
- 3) เพิ่มการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกภาคส่วนในระดับพื้นที่ ท้องถิ่น และชุมชน
- 4) ใช้กลไกและเครื่องมือการพัฒนาของภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจ เอกชน และสื่อมวลชนอย่างบูรณาการให้การขับเคลื่อนเกิดประสิทธิภาพโดยกระบวนการสร้างเครือข่าย หรือคลัสเตอร์ที่ตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาศักยภาพของพื้นที่
- 5) ระบบการบริหารจัดการแผนสู่การปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงกันในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ที่เชื่อมต่อกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนเฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ และระบบการจัดสรรงบประมาณที่มีประสิทธิภาพที่ตอบสนองการพัฒนา เชิงบูรณาการ การพัฒนาเชิงพื้นที่และการพัฒนาที่ต่อเนื่อง รวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล การดำเนินงานของภาครัฐที่สอดคล้องกับประเด็นการพัฒนาแนวทางการพัฒนา และผลของการพัฒนาอย่างแท้จริง และด้านการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยต้องมีการทบทวน ปรับปรุงทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัย มีการทบทวนระบบการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินงานที่ดี ตามแนวคิดของ ธงทอง จันทรางศุ (2553) กล่าวว่า แนวทางการส่งเสริม และผลักดันการปฏิบัติงานตามนโยบาย

การกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีหลักปฏิบัติดังนี้ 1) สื่อสารความเข้าใจให้บุคลากรได้รับทราบ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างทั่วถึง 2) จัดระบบการบริหารธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ทุกคนมั่นใจว่าบุคลากร และองค์กรจะปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างเคร่งครัด 3) ให้บุคลากรรายงานโดยสุจริตถึงการปฏิบัติที่ขัดหรือสงสัยว่าขัดต่อหลักการต่าง ๆ ในนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาโดยตรง 4) มีการปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีทุกปีเพื่อให้มีความเหมาะสม โดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบ และ 5) องค์กรจะมีการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของสุรสีห์ วัฒนวิทย์กิจ (2554) กล่าวว่า สมาคมสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (AGB) ได้กำหนดแนวทางในการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้ 1) สถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการของสถาบัน สามารถใช้อำนาจหรือตัดสินใจให้เป็นไปตามพันธกิจ 2) อ้างอิงซึ่งความรับผิดชอบในการพิจารณาพันธกิจของสถาบันด้วยการให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่อธิการบดี 3) พึงมีความมั่นใจว่าเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการบริหารจัดการได้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐาน 4) พึงประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีต่อประชาคม 5) พึงคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน 6) กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้แทนจากกลุ่มต่าง ๆ พึงปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนร่วม และ 7) สำหรับสถาบันที่มีหลายวิทยาเขตควรตกลงเรื่องอำนาจหน้าที่ให้มีความชัดเจน

ด้านที่ 2 การผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตต้องเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ มีทั้งทักษะที่ดีทางวิชาชีพและทักษะการใช้ชีวิตในสังคม บัณฑิตต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานได้ ทำงานเป็น เป็นทั้งคนเก่งและคนดี มีทักษะทางด้านภาษาและเทคโนโลยี และที่สำคัญต้องเป็นบัณฑิตนักปฏิบัติที่ปฏิบัติเก่ง และบัณฑิตจะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2552) กล่าวว่า ประกาศคณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางการปฏิบัติตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 ได้กำหนดมาตรฐานผลการเรียนรู้แต่ละด้านของแต่ละระดับคุณวุฒิ โดยในระดับปริญญาตรี สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต้องกำหนดเป้าหมายและดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีคุณลักษณะครอบคลุมอย่างน้อย 5 ด้าน ดังนี้ 1) คุณธรรม จริยธรรม สามารถจัดการปัญหาทางคุณธรรม จริยธรรม และวิชาชีพโดยใช้ดุลยพินิจทางค่านิยม ความรู้สึกของผู้อื่น ค่านิยมพื้นฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม อาทิ มีวินัย มีความ

รับผิดชอบ ชื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดี เข้าใจผู้อื่น และเข้าใจโลก เป็นต้น 2) ความรู้
มีองค์ความรู้ในสาขาวิชาอย่างกว้างขวางและเป็นระบบ ตระหนักรู้หลักการและทฤษฎีในองค์ความรู้ที่
เกี่ยวข้อง สำหรับหลักสูตรวิชาชีพมีความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของความรู้เฉพาะด้านใน
สาขาวิชา และตระหนักถึงงานวิจัยในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและการต่อยอดองค์ความรู้
ส่วนหลักสูตรวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติ จะต้องตระหนักในธรรมเนียมปฏิบัติ กฎระเบียบ ข้อบังคับ
ที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ 3) ทักษะทางปัญญา สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ทำความเข้าใจและ
สามารถประเมินข้อมูลแนวคิดและหลักฐานใหม่ๆ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และใช้ข้อมูลที่ได้ใน
การแก้ปัญหาและงานอื่น ๆ ด้วยตนเอง สามารถศึกษาปัญหาที่ค่อนข้างซับซ้อนและเสนอแนะ
แนวทางในการแก้ไขได้อย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงความรู้ทางภาคทฤษฎี ประสบการณ์ทาง
ภาคปฏิบัติ และผลกระทบจากการตัดสินใจ สามารถใช้ทักษะและความเข้าใจอันถ่องแท้ในเนื้อหา
สาระทางวิชาการและวิชาชีพ สำหรับหลักสูตรวิชาชีพนักศึกษาสามารถใช้วิธีการปฏิบัติงานประจำ
และหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม 4) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ
ความรับผิดชอบ มีส่วนช่วยและเอื้อต่อการแก้ปัญหาในกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือ
สมาชิกของกลุ่ม สามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนและต้องใช้นวัตกรรมใหม่ๆ
ในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มในการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของตนเองและ
ของกลุ่ม รับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาตนเองและอาชีพ 5) ทักษะ
การวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้ IT สามารถศึกษาและทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา
สามารถเลือกและประยุกต์ใช้เทคนิคทางสถิติหรือคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมในการศึกษา
ค้นคว้าและเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ประมวลผล แปลความหมาย และนำเสนอข้อมูลข่าวสารอย่างสม่าเสมอ สามารถสื่อสารได้อย่างมี
ประสิทธิภาพทั้งในการพูด การเขียน สามารถเลือกใช้รูปแบบของการนำเสนอที่เหมาะสมสำหรับกลุ่ม
บุคคลที่แตกต่างกันได้ และประกอบ คุปรัตน์ และบุญศิริ อนันตเศรษฐ (2542) กล่าวว่า การปฏิรูป
อุดมศึกษาในประเทศไทยในด้านการสร้างความเสมอภาคทางอุดมศึกษา และนโยบายการรับ
นักศึกษาใหม่ ที่เรียกว่า emergent students รับนักศึกษาที่ขาดโอกาสและการให้ความสำคัญกับ
นักศึกษา part-time ที่สามารถทำงานควบคู่กับการเรียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับระบบการทำงานและ
การเสริมสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศมากขึ้น และ นพ.กำจร ตติยกวี (2554) กล่าวว่า การผลิต
บัณฑิตในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา
โดยเฉพาะการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ซึ่งจะส่งผลต่อการเคลื่อนย้ายเพื่อ
แลกเปลี่ยนนักศึกษา อาจารย์และนักวิจัยได้สะดวก เป็นการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษาที่
นำไปสู่การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมระหว่างประเทศ
สมาชิกจึงมีผลกระทบโดยตรงต่อสถาบันการศึกษา ด้านกิจกรรมการพัฒนานักศึกษานั้น ผู้เชี่ยวชาญมี

ความเห็นว่าการส่งเสริมให้นักศึกษาได้ทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาทางด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์ และการใช้ชีวิตในสังคม ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ตามแผนอุดมศึกษาระยะยาวฉบับที่ 2 (2551-2565) กำหนดไว้ดังนี้ คือ

ด้านที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การขับเคลื่อนการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ การกำหนดหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานคุณวุฒิระดับชาติ (TQF) ซึ่งหลักสูตรที่เปิดสอนทุกหลักสูตรมีการประกันคุณภาพหลักสูตรครบทุกด้าน คือ การบริหารหลักสูตร ทรัพยากรการจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนและให้คำปรึกษานักศึกษา และหลักสูตรมีความหลากหลายตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำหลักสูตรทุกหลักสูตร มีการวิพากษ์หลักสูตรทุกหลักสูตร และทุกหลักสูตรก่อนเปิดดำเนินการสอนต้องผ่านความเห็นชอบจากสภาวิชาการของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสภาวิชาชีพก่อน จัดกิจกรรมให้นักศึกษาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาในทุกด้าน ซึ่งเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเป็นอันดับหนึ่งของโลก โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนแบบกรณีศึกษา (Case Study) ที่หลากหลาย เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนและผู้สอนมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกห้องเรียน โดยมหาวิทยาลัยจะมุ่งเน้นประเด็นสำคัญดังนี้ 1) การสอนที่เน้นนำผู้เรียนสู่การปฏิบัติจริง 2) การสอนที่เน้นสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนค้นคว้าก่อนเข้าห้องเรียน 3) การสอนที่เน้นใช้สื่อหลากหลาย 4) การสอนที่มุ่งทำวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ 5) การสอนโดยคณาจารย์ที่มีคุณภาพเชี่ยวชาญเฉพาะเจาะจง และ 6) คณาจารย์จะต้องมีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ บวรศิลป์ เชวณัฐ และคณะ (2549) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น ออสเตรเลีย โดยสภาวิชาการได้กำหนดแนวทางด้านการเรียนการสอนที่สำคัญไว้ 9 ประการ ดังนี้ 1) สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นปัญญา 2) สอดแทรกงานวิจัยในทุกกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเข้มข้น 3) ตระหนักในพลวัตของบริบทสังคมที่ส่งผลกระทบต่อส่วนร่วม 4) หลักสูตรการเรียนการสอนมีความเป็นสากล 5) เอาใจใส่และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล 6) ทำให้ความคาดหวังของผู้เรียนและมาตรฐานการจัดการศึกษามีความชัดเจน 7) เน้นการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการทดลอง ปฏิบัติ ให้ข้อมูล ป้อนกลับ และประเมินผล 8) เทคโนโลยีและทรัพยากรการเรียนรู้ต้องได้รับการคัดสรรเป็นพิเศษเน้นเรื่องคุณภาพ และ 9) หลักสูตรต้องสามารถปรับเปลี่ยนและแก้ไขตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

ด้านที่ 4 การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าเทคโนโลยีราชมงคลทุกแห่งสนับสนุนให้อาจารย์และบุคลากรทำงานวิจัยเพื่อการพัฒนา ต่อยอด สร้างนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ที่สำคัญต้องงานวิจัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม และสามารถสร้างรายได้ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักวิจัย และจัดตั้งหน่วยงานวิจัยที่ดูแลนักวิจัย ให้คำปรึกษา และช่วยหาแหล่งเงินทุนให้นักวิจัย ส่งเสริมการทำงานวิจัยร่วมกับสถานประกอบการ หรือร่วมกับสถาบันการศึกษา องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อจัดทำโครงการใหญ่ ๆ และส่งเสริมงานวิจัยในระดับบัณฑิตศึกษา และระดับปริญญาตรี ซึ่งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555) กล่าวว่า งานวิจัยเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการค้นคว้าหาคำตอบของปัญหา หรือการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ตลอดจนถึงการประดิษฐ์คิดค้นที่ผ่านกระบวนการศึกษา ค้นคว้าหรือทดลอง วิเคราะห์และตีความข้อมูล ตลอดจนสรุปผลอย่างเป็นระบบ และงานสร้างสรรค์ คือ ผลงานศิลปะที่มีการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบที่เหมาะสมกับกลุ่มวิชาการทางศิลปะ ตามการจัดกลุ่มศิลปะของอาเซียน และชูเวช ชาญสง่าเวช (2542) กล่าวว่า มหาวิทยาลัยของออสเตรเลียแต่ละแห่งมีหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบดูแลการบริหารงานวิจัย ทุนวิจัยทั้งของโครงการวิจัยและนักศึกษาวิจัย โดยใช้ชื่อต่าง ๆ เช่น Research Services Office , Office of Research and Higher Degrees , Office of Research and Development , Research and Innovation เป็นต้น การวิจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นสากลของมหาวิทยาลัย สภาวิจัยของออสเตรเลีย (ARC) เป็นหน่วยงานกำหนดนโยบาย และให้การสนับสนุนทางการเงินแก่มหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความร่วมมือการวิจัยระหว่างสถาบันต่างประเทศ จึงมีนักวิจัยต่างชาติเข้าร่วมในโครงการที่ได้รับทุนอุดหนุน ทำให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการวิจัยระดับอุดมศึกษา (APHERN) ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างผู้วิจัยและผู้สอนในภูมิภาค Asia-Pacific

ด้านที่ 5 การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพอาจารย์และบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สำรวจความต้องการในการอบรมของบุคลากร และมีการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน และมีการประเมินการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน มีการประเมินทุก 6 เดือน มีระเบียบ ข้อบังคับ ค่านิยมให้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งมีสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกระดับ สถาบันคลังสมองของชาติ (2558) กล่าวว่า ประเทศออสเตรเลียซึ่งเป็นประเทศที่มีรายได้หลักอย่างหนึ่งมาจากการจัดการศึกษาแก่นักศึกษาต่างชาตินั้น รัฐบาลได้กำหนดกรอบการประเมินคุณภาพการศึกษาไว้ในส่วนกลาง ส่วนในระดับมหาวิทยาลัย แต่ละมหาวิทยาลัยมีการแข่งขันด้านการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ คุณภาพของการเรียนการสอน

คุณภาพหลักสูตร และคุณภาพของการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยซิดนีย์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุดในประเทศออสเตรเลียได้จัดตั้ง Institute for Teaching and Learning (ITL) ขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนการสอนในแต่ละคณะของมหาวิทยาลัย โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องหลากหลายกิจกรรม เช่น การจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพของอาจารย์ผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาอาจารย์ใหม่ การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน (scholarship) และ Teaching Leadership เป็นต้น ซึ่งความพยายามต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้มหาวิทยาลัยซิดนีย์เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย สอดคล้องกับแนวคิดของ Ross (1976 อ้างถึงใน อุทุมพร จามรมาน, 2545) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย อาจารย์ประจำ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้ฝ่ายบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะมีเกณฑ์การรับอาจารย์ ดังนี้ มีความรู้ระดับปริญญาเอก มีประวัติการทำงานด้านการสอน การวิจัยเสนอต่อสถาบันที่เป็นที่ยอมรับว่ามีมาตรฐาน มีการทดลองปฏิบัติงานอาจารย์ โดยการจ้างเป็นรายปีแล้วมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติราชการ 3-5 ปี ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการระดับอื่น ๆ คณะกรรมการบริหารจะกำหนดคุณสมบัติให้เหมาะสมกับภาระงานแต่ละประเภทมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติงานเฉลี่ย 6 เดือน การจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลเห็นสมควร

ด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือทางวิชาการ

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลมีเครือข่ายร่วมกันในทุกด้าน มีการประชุมอธิการบดีทั้ง 9 แห่ง เพื่อหาแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ร่วมกัน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน นอกจากนี้มหาวิทยาลัยยังมีเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษา สถานประกอบการ องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษา ซึ่ง ชูเวช ชาญสง่าเวช (2542) กล่าวว่า การปฏิรูประบบเครือข่ายสารสนเทศการจัดการเรียนการสอนของออสเตรเลียเป็นการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่น และมีการสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาหลักสูตรอุดมศึกษาร่วมกัน รวมทั้งมีความสอดคล้องตามความต้องการของตลาดแรงงานและประชาชนในฐานะประชาคมโลก ตัวอย่างเช่น เครือข่ายความร่วมมือทางเทคโนโลยี (ATN) เป็นการรวมตัวกันของมหาวิทยาลัย 5 แห่ง ซึ่งเน้นการศึกษาในเชิงปฏิบัติการระดับอุดมศึกษาและวิจัย มหาวิทยาลัยกลุ่มนี้มีพื้นฐานเหมือนกัน คือ การพัฒนามาจากมหาวิทยาลัยเทคนิค สามารถพัฒนาด้านโครงสร้างแบบยืดหยุ่น และพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงปฏิบัติการ โดยผ่านกิจกรรมทางการศึกษา นั่นคือการผลิตบัณฑิตและสร้างงานวิจัยสอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม และสังคม

ด้านที่ 7 ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลนำหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยและกระตุ้นผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการปกครอง เช่น การบริหารจัดการด้านแผน การดำเนินงานตามแผน และติดตามผลการดำเนินงานตามแผน เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่ง Swanson, Mow & Bartos (2005) กล่าวว่า สภามหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลียแต่ละแห่งมีนโยบาย (Board Policy) ในการทำงานที่แตกต่างกัน แต่สภามหาวิทยาลัยทุกแห่งจะให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยข้อกำหนดที่ถือเป็นนโยบายสำคัญ ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือหน้าที่อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย 2) มหาวิทยาลัยต้องกำหนดจรรยาบรรณบทลงโทษ และกฎหมายของกรรมการสภามหาวิทยาลัย 3) มหาวิทยาลัยต้องยอมรับกระบวนการที่ได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยการแต่งตั้งอย่างเป็นระบบ 4) มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในกระบวนการอุทธรณ์ร้องทุกข์ภายในมหาวิทยาลัย 5) มหาวิทยาลัยต้องประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น 6) สภามหาวิทยาลัยต้องรับเอาข้อกำหนดความรับผิดชอบตามข้อบัญญัติธรรมาภิบาลแห่งชาติ (National Governance Protocols) 7) สภามหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีโครงการพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัย 8) องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยมีกรรมการสภาไม่เกิน 22 คน 9) สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยโดยกำหนดขั้นตอนอย่างเหมาะสม และ 10) รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยต้องแสดงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานในระดับสูง และต้องรวบรวมรายงานการจัดการความเสี่ยงด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของสุชาติ เมืองแก้ว (2544) กล่าวว่า หลักการบริหารจัดการที่ดีประการหนึ่งที่สำคัญที่ทุกมหาวิทยาลัยทุกแห่งให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติ (accountability) มหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย เช่น University of Melbourne กำหนดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุมกว้างขวาง ได้แก่ 1) รับผิดชอบต่อรัฐวิศดอเรีย โดยมีข้อกำหนดที่จะต้องรายงานกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อรัฐบาลสำหรับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับ โดยผ่านทาง Department of Employment Education, Training And youth Affairs (DEETYA) โดยการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและลำดับความสำคัญของการอุดมศึกษาของรัฐที่ Commonwealth กำหนดเป็นระยะ ๆ 2) รับผิดชอบต่อการตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานภายนอกประเทศ เช่น องค์กรที่สนับสนุนทุน 3) รับผิดชอบต่อบัณฑิตสำหรับชื่อเสียงและการเป็นที่ยอมรับ 4) รับผิดชอบต่อนักศึกษาปัจจุบันในการจัดหาสภาพแวดล้อมที่

ส่งเสริมการเรียนการสอน การวิจัย การฝึกอบรม อย่างเข้มข้น ซึ่งจะสนับสนุนให้การบริการและโครงสร้างภายในมีคุณภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ 5) รับผิดชอบต่ออาจารย์และบุคลากรทั่วไปของมหาวิทยาลัยสำหรับการสร้างสิ่งที่ดีที่สุดในสภาวะการทำงาน การพัฒนาวิชาชีพ และการให้รางวัล 6) รับผิดชอบต่อชุมชนในขอบเขตที่กว้างขึ้น 7) รับผิดชอบในระดับชาติและนานาชาติในการสร้างความก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และวัฒนธรรม

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

สภามหาวิทยาลัยควรกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย ความต้องการของท้องถิ่น สถานประกอบการ อุตสาหกรรม และเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และนโยบายต้องมาจากบุคลากรทุกภาคส่วน การบริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นหลัก และควรถ่ายทอดแผนไปสู่ผู้ปฏิบัติทุกระดับให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และควรมีการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ด้วยการใช้ระบบการติดตามประเมินผล และทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี

3.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปประยุกต์ใช้

แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัย โดยการศึกษา ทบทวนเอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่หลากหลาย และการตรวจสอบยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ หากสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานประสงค์ที่จะนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบในการกำหนดนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับอุดมศึกษา จะต้องปรับปรุงแนวโน้มให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน

3.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาผลการวิจัยและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรายงานวิจัยอย่างละเอียดเพื่อกำหนดภาพที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ให้เกิดขึ้นจริง และอาจศึกษาภาพที่ไม่พึงประสงค์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้

บรรณานุกรม

หนังสือภาษาไทย

เกษม บุญอ่อน. (2522). **เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย** กรุงเทพฯ:ครุภัณฑ์. พิมพ์ครั้งที่ 10. :26-28

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). **ภาพอนาคตและคุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎามนตรี.

มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2559). **แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2559-2567**.
ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2560). **แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564**. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2560). **แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2560-2564**.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2559). **แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2559-2562**. นครปฐม:
มหาวิทยาลัยมหิดล.

มหาวิทยาลัยทักษิณ. (2558). **แผนระยะยาวมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2558-2567**. สงขลา:
มหาวิทยาลัยทักษิณ.

มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2560). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. (2561). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2564)**. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย. (2551). **แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (พ.ศ. 2551-2565)**. สงขลา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (2551). **แผนกลยุทธ์ (พ.ศ. 2560-2564) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. (2551). **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2560-2574) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- _____. (2550). **แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (2551 – 2565)**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2552). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- _____. (2552). **แผนพัฒนาอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (2552-2554)**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2553). **มาตรฐานเกณฑ์อุดมศึกษา และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2551). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตาม แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- _____. (2561). **คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- _____. (2551). **นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance)**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก วันที่ 19 สิงหาคม 2542. กรุงเทพฯ: สำนัก.
- สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2558). **มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- _____. (2560). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (2560-2564)**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

- Conway, M and Stewart, C. (2005). **Creating and Sustaining Foresight in Australia: A Review Government Foresight.** Monograph 8. Australian Foresight Institute. Melbourne: Swinbourne University of Technology.
- Future Trends. Northwest Regional Educational Laboratory.** Retrieved October 22, 2010, from <http://www.nwrel.org/request/jan99/article12.html> Glen Hass. (1980). *Developing the Curriculum.* Boston: Brown and Company.
- Slaughter, R. A. (2001). Knowledge Creation. **Futures Methodologies and Integral Agenda**, 3(5), 407-418.
- Swansson, J. A., Mow, K.E., & Bartos, S. (2005). **Good university governance in Australia.** Paper presented at the Australasian Association for Institutional Research.
- Taba, Hilda. (1962). **Curriculum: Theory and Practice.** New York : Harcourt Brace & World.

วิทยานิพนธ์

- ชัยยนต์ เพาพาน. (2555). **แนวโน้มนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏรุ่นใหม่ในทศวรรษหน้า.** วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์. (2549). **นโยบายและยุทธศาสตร์การศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย.** วิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คุรุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงนภา มกรานุรักษ์. (2554). **อนาคตภาพการอาชีวศึกษาไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2554-2564).** วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปราวีณา สุวรรณรัฐโชติ. (2547). **วิธีการในการศึกษาแนวโน้มกับการศึกษาแนวโน้มทางเทคโนโลยีการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชูลี อาชาวำรุง และคณะ.(2543). **แนวทางปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัด กลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน.** กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

บทความในหนังสือ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **หลังกำแพงฮาวเวิร์ด: เรียนรู้ความเป็นเลิศทางปัญญา.**

กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.

_____. (2544). **มหาวิทยาลัยที่ทางแยก : จุดประกายวิสัยทัศน์อุดมศึกษาไทยในอนาคต.**

กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดียการพิมพ์.

_____. (2537). **การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่การปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ชัคเชสมิเดีย.

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.**

กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

_____. (2544). **การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา: รวมบทความทางวิชาการ.** กรุงเทพฯ: ภาควิชา
อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาวิธ ทองโรจน์. (2553). **สภามหาวิทยาลัยกับหลักการบรรษัทภิบาล. ในกรรมการสภามหาวิทยาลัย: การกิจใหม่กับอุดมศึกษาใหม่.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

_____. (2546). **ข้อเสนอต่อการปฏิรูประบบวิจัยในมหาวิทยาลัย.** กรุงเทพฯ:
ทบวงมหาวิทยาลัย.

เป็รื่อง กิรรัตนกร. (2552). **มุมมองต่อการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย. จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย, 1(4), 6-7.**

สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ. (2553). **การเปลี่ยนแปลงโลกของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาครูสู่มืออาชีพ.** กรุงเทพฯ: สมาคมเครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย.

_____. (2542). **การปฏิรูปการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 เพื่อความเป็นผู้นำในยุคสารสนเทศและโลกาภิวัตน์.** กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

บทความในวารสาร

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). “ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วยEDFR.” **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น 1 (กุมภาพันธ์): 19-31.**

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). “เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR.” **วิจัยการศึกษา 5,10 (มิถุนายน-กรกฎาคม): 25-40.**

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2551). “การวิจัยอนาคต.” **วารสารสมาคมการวิจัย 13 (กุมภาพันธ์) : 9-13.**

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2529). “อนาคตศึกษาและการวิจัยอนาคต.” **รัฐสภาสาร** ปีที่ 30 ฉบับที่ 7.
14 (กรกฎาคม): 66 – 70.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). “การวิจัยอนาคต.” **วิจัยวิทยาการวิจัย** ปีที่ 1 ฉบับที่ 1. 15,25
(มกราคม-เมษายน): 22– 25.

ชูเวช ชาญสง่าเวช. (2542). **การปฏิรูปการศึกษาของประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์**.
กรุงเทพฯ: ที.พี.พริ้นท์.

_____. (2543). **การปฏิรูปอุดมศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา**. กรุงเทพฯ: ภาควิชา
วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2553). **นโยบายด้านการอุดมศึกษา**. วารสารอนุสารอุดมศึกษา, 36(387), 6-7.

_____. (2554). **ทิศทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21**. วารสารอนุสารอุดมศึกษา, 37(393), 17-21.
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2552). **หลักการและกำกับดูแลที่ดีใน
รัฐวิสาหกิจ** ปี 2552. คนเมื่อ 11 มิถุนายน 2561, จาก <http://www.sepo.go.th>

เอกสารประกอบการสัมมนา

กฤษณพงศ์ กีรติกร. (2554, ตุลาคม). **มุมมองมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคล**. เอกสาร ประกอบการสัมมนาทางวิชาการเรื่องสภามหาวิทยาลัยกับบทบาท
ในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ ณ หอประชุมไพร่ ชั้น 2
โรงแรมเซ็นจูรี่ปาร์ค.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2554). **บทบาทหน้าที่สภามหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบายและ
แผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย**. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเรื่องสภามหาวิทยาลัย
กับบทบาทในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ
ณ หอประชุมไพร่ ชั้น 2 โรงแรมเซ็นจูรี่ปาร์ค.

วิจารณ์ พานิช. (2552). **ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่21: การยกระดับคุณภาพ
การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการระดับชาติ 2552 ปแห่ง
คุณภาพการอุดมศึกษาไทย. (หน้า 33-46). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา.

_____. (2548). **อุดมศึกษาไทยในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นสถาบันอุดมศึกษามาตรฐาน
โลก**. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการสมาคมวิจัยสถาบันแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ:
สถาบันวิจัย จุฬาลงกรณ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รายงานการวิจัย

พันศักดิ์ พลสารัมย์ และคณะ. (2543). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ใน
ระดับปริญญาตรี. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

แนวนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า
กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 50 ท่าน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย	EDFR	
			รอบที่ 1 สัมภาษณ์	รอบที่ 2 แบบสอบถาม
กลุ่มผู้บริหารหรือเคยเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 15 คน				
1	นายพยุหะ คักดาสาวิตร	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	✓	✓
2	นางสาวสุทธาสินี วัชรบูล	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	✓	✓
3	นายสุรินทร์ แปลงประสพโชค	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	✓	✓
4	ผศ.ศิวัช วสุนธราภิวัฒก์	อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์	✓	✓
5	ดร.สิริชัย จิรวงศ์สุนทร	ประธานคณาจารย์และข้าราชการ	✓	✓
6	นางวัชรวิจิตร จิวาลักษณ์	รองอธิการบดี	✓	✓
7	อาจารย์คงศักดิ์ นาคทิม	รองอธิการบดี	✓	✓
8	ผศ.ดร. กฤษณก สุกทัศน์ ณ อยุธยา	รองอธิการบดี	✓	✓
9	ผศ.ดร.อาศิรา ราชเวียง	รองอธิการบดี	✓	✓
10	ดร.ฟ้าใส สามารถ	รองอธิการบดี	✓	✓
11	ผศ.ดร.สุภากร ภิญโญจันทร์จินดา	รองอธิการบดี	✓	✓
12	ผศ.จุฬาลักษณ์ ไพบูลย์เพ็ญ	รองอธิการบดี	✓	✓
13	ผศ.จตุรนต์ ธนะสมบูรณ์	อดีตรองอธิการบดี มทร.สุวรรณภูมิ	✓	✓
14	นางศิริรัตน์ ภาคักดี	อดีตรองอธิการบดี มทร.รัตนโกสินทร์	✓	✓
15	ผศ.ดร.รัฐศักดิ์ พรหมมาศ	อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยจากคณาจารย์	✓	✓
กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ/หัวหน้างาน/นักวิชาการ ที่มีวิสัยทัศน์และพันธกิจมุ่งเน้นการพัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน				
1	นายวรพงษ์ อรุณเรือง	ผู้ช่วยอธิการบดี	✓	✓
2	ผศ.วรางคณา นิมเจริญ	ผู้ช่วยอธิการบดี	✓	✓
3	ผศ.ดร.โสรัตน์ มงคลมะไฟ	ผู้ช่วยอธิการบดี	✓	✓
4	นายศักดิ์สิทธิ์ วิจิตรเทมีย์	ผู้ช่วยอธิการบดี	✓	✓
5	นายกุลพัทธ์ กุลชาติดีลิก	ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ	✓	✓
6	ผศ.ศรีสมร ผ่องพุด	ผู้อำนวยการกองบริหารงานบริหารพิเศษ จักรวรรดิ	✓	✓
7	อาจารย์สมใจ ศรีเนตร	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	✓	✓
8	นางสาวพิมพ์รักษ์ บุญกล้า	ผู้อำนวยการกองกลาง	✓	✓
9	นายรพี ม่วงนนท์	ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	✓	✓
10	นายสมชาติ วิจิตรการลิขิต	รองผู้อำนวยการสถาบันอุตสาหกรรมสร้างสรรค์และนวัตกรรม	✓	✓

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

แนวโน้มนโยบายศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย	EDFR	
			รอบที่ 1 สัมภาษณ์	รอบที่ 2 แบบสอบถาม
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จำนวน 25 คน				
1	นายผดุงศักดิ์ ไอยะรา	บริษัทไทยอโต้ ทูลส์ แอนด์ ดาย จำกัด 45/6,45/9 หมู่ 11 ต.คูบางหลวง อ.ลาดหลุมแก้ว จ.ปทุมธานี 12140	✓	✓
2	นายชาญสุวัชร เกศมุกดา	หจก.วงษากิจรุ่งเรือง 99/20 ม.11 ต.ปากแพรก อ.เมือง จ.กาญจนบุรี 71000	✓	✓
3	ดร.วิสิทธิ์ พรหมบุตร	83/66 ถนนสุขาภิบาล 5 ซอย 14 แขวงท่าแร้ง เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220	✓	✓
4	นายขวัญชัย สุดสาย	บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด 999 ถนนสามเสน แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300	✓	✓
5	นายณัฐวุฒิ หวานพีช	บริษัทเอ็กซอนโมบิล จำกัด 3195/17-29 ถ.พระราม 4 แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพฯ	✓	✓
6	นางสาวชลกนก วรรณะบุรณ์	บริษัท อาร์.เอส.ปี. (2017) จำกัด 42/367 ม.5 ต.ไร่ขิง อ.สามพราน จ.นครปฐม 73210	✓	✓
7	นายพณา ชูพันธุ์	บริษัท ชูพันธุ์อินดัสเทรียลเซอร์วิส จำกัด 48/11-12 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลไร่ขิง อำเภอสสามพราน จังหวัด นครปฐม 73210 โทร. 081-840-5439	✓	✓
8	นางสาวนาริรัตน์ เลือโตใหญ่	องค์การบริหารส่วนตำบลบางภาษี 172 หมู่ 13 ต.บางภาษี อ.บางเลน จ.นครปฐม 73130	✓	✓
9	นางสาวมยุรี อ่อนสัมพันธุ์	องค์การบริหารส่วนตำบลวังตะกู 68 ม.4 ต.วังตะกู อ.เมือง จ.นครปฐม 73000	✓	✓
10	นางสาวนันท์นภัส โพธิ์งาม	บริษัท ยีเอส ยัวซ่า สยามเซลล์ จำกัด 127 ถนนเฉลิมพระเกียรติ 71 แขวงดอกไม้ เขตประเวศ 10250	✓	✓
11	นางสาวกรรณิการ์ ประทุมเมศร์	บริษัทไทวี่ คอร์ปอเรชั่น จำกัด 10/3 หมู่ 5 ต.ดอนพุทรา อ.ดอนตูม จ.นครปฐม 73170	✓	✓
12	นางสาวขวัญสุนีย์ ฤาดี	บริษัท Elements International Grop, LLC 86/1 อาคารไทยวิวัฒน์ ถ.กรุงธนบุรี แขวงบางลำภูล่าง เขตคลองสาน กรุงเทพฯ 10600	✓	✓

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งขณะดำเนินการวิจัย	EDFR	
			รอบที่ 1 สัมภาษณ์	รอบที่ 2 แบบสอบถาม
13	นายศิวลักษณ์ จุลเบญจวงศ์	บริษัทเทอร์เซอร์ โปรดักส์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด 122/13 หมู่บ้านกมลวรรณ ตำบลหนองเพรางาย อำเภอไทรน้อย จังหวัดนนทบุรี 11150	✓	✓
14	นายรุ่งโรจน์ อุดมจิตติรัตน์	ร้านสมบูรณ์เทรดเดอร์ 176/3-4 ถ.บ้านปิง-แกลง ต.ทางเกวียน อ.แกลง จ.ระยอง 21110	✓	✓
15	นายอภิวัฒน์ วงษา	หจก.วงษากิจรุ่งเรือง 99/20 ม.11 ต.ปากแพรก อ.เมือง จ.กาญจนบุรี 71000	✓	✓
16	นางรัตนา ศรีแก่นแก้ว	ศิษย์เก่า	✓	✓
17	นางสาวนภาพร สุนาสวน	ศิษย์เก่า	✓	✓
18	นายศักดิ์ชัย ศิโรรัตนพาณิชย์	ศิษย์เก่า	✓	✓
19	นางสาวสุรางค์รัตน์ ประทุมเมศรี	ศิษย์เก่า	✓	✓
20	นายจิระศักดิ์ เรืองรังษี	ศิษย์เก่า	✓	✓
21	นายธนพล เรืองเนตร์	นายกองค์การนักศึกษา มทร.รัตนโกสินทร์	✓	✓
22	นายวีรวัฒน์ ศรีเรือง	ประธานกรรมการฝ่ายสวัสดิการ องค์การนักศึกษา มทร.รัตนโกสินทร์	✓	✓
23	นางสาวณัฐนิกา เหมทานนท์	เลขานุการองค์การนักศึกษา	✓	✓
24	นางสาวชาลินี คงคำ	ผู้ช่วยเลขานุการองค์การนักศึกษา	✓	✓
25	นายมังกร แหลมหลักเขาวน	ศิษย์ปัจจุบันวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ	✓	✓

ภาคผนวก ข
เครื่องมือในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1)

จากการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อสร้างเป็น
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 50 ท่าน ดังนี้



แนวสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวโน้มนโยบายศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ข้อ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า ท่านอยากเห็นภาพอนาคตข้างหน้าเป็นอย่างไร โดยให้ท่านอธิบายในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กรที่ดี

ด้านที่ 2 การผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม

ด้านที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน

ด้านที่ 4 การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์

ด้านที่ 5 การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ด้านที่ 6 การสร้างความร่วมมือทางวิชาการ

ด้านที่ 7 ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

ตอบ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าควรมุ่งเน้นประเด็นใดเพิ่มเติมจากข้อ 1 บ้าง

ตอบ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ตอบ.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถาม (EDFR รอบที่ 2)

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร		แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
1	นโยบายมีความสอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย								
2	นโยบายมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีแผนงานโครงการ กิจกรรม และผู้รับผิดชอบ								
3	นโยบายควรมีข้อความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรใน มหาวิทยาลัย								
4	นโยบายตั้งอยู่บนพื้นฐานความพร้อม ด้านทรัพยากรของมหาวิทยาลัย								
5	นโยบายต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถ ปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา								
6	สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน และ สถานประกอบการ								
7	นโยบายที่ได้รับมาสามารถนำไปจัดทำแผน การปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน								
8	จัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยที่ สอดคล้องกับแนวนโยบายของสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี								
9	นโยบายเกิดจากการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วน เสียกับมหาวิทยาลัย และเกิดจากการระดมความ คิดเห็นเห็นของผู้ปฏิบัติ								
10	นโยบายที่ดีต้องสามารถใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้เป็นไปในทิศทาง เดียวกันและเกิดประสิทธิภาพได้								
11	การนำนโยบายไปปฏิบัติ ต้องก่อให้เกิดความ ร่วมมือกับคนทั่วทั้งองค์กร								
12	เปิดให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ								

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

เรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 1 ยุทธศาสตร์การกำหนดนโยบาย ถ่ายทอดเป้าหมาย และกำกับดูแลองค์กร	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
	1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
13 มหาวิทยาลัยบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ								
14 สภามหาวิทยาลัยมีวิธีการบริหารงานที่ดีและผลักดันให้ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงาน								
15 กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นนักคตินักสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล มีศักยภาพ และมีความรับผิดชอบในการทำงานสูง								
16 กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องรู้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อโลก เพื่อจะได้กำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยได้อย่างแม่นยำและมีประสิทธิภาพ								
17 มีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับนโยบายที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด								
18 มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย								
19 มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน								
20 กำหนดให้บุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการกระบวนกรจัดทำแผน								
21 มีการทบทวนทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย								
22 กำหนดมาตรการและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนภายใต้นโยบายด้านต่างๆ								
23 กำหนดให้มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามมติของสภามหาวิทยาลัย								
24 มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ								

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

เรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 2 ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนานักศึกษาแบบองค์รวม		แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
1	บัณฑิตต้องเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ								
2	บัณฑิตต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเป็นและมีจิตสาธารณะ								
3	บัณฑิตต้องมีทักษะทางด้านภาษาและทักษะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้								
4	บัณฑิตต้องเป็นทั้งคนดี คนเก่ง และเป็นที่ต้องการของ ตลาดแรงงาน								
5	ควรมุ่งเน้นผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ ที่เป็นนักปฏิบัติงานจริง ๆ อดทน								
6	บัณฑิตต้องมีทักษะวิชาชีพและทักษะชีวิตควบคู่กัน								
7	บัณฑิตต้องมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตัวเองจบมาเป็นอย่างดี								
8	การผลิตบัณฑิตต้องคำนึงถึงกลไกภายในมหาวิทยาลัย และ ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน								
9	กำหนดให้สถานประกอบการ/ผู้ใช้บัณฑิตเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนผลิตและพัฒนาบัณฑิต								
10	เสริมสร้างนักศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์ที่ กำหนด								
11	มีกิจกรรมเสริมทักษะด้านวิชาการ วิชาชีพ สติปัญญา จิตใจ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ								
12	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นๆ เช่น สหกิจศึกษา ศึกษาดูงานในสถานประกอบการ เพื่อให้ นักศึกษามีโลกทัศน์ ที่กว้างขึ้น และสามารถพัฒนาตัวเองได้มากขึ้น								
13	มีการคัดเลือกนักศึกษาที่มีผลการเรียนดี ประพฤติดี มีความสามารถพิเศษเข้าสู่มหาวิทยาลัยมากขึ้น								
14	มีการปรับโครงสร้างการรับนักศึกษาให้มีปริมาณเหมาะสม และเน้นผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ								
15	ควรผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาชีพเฉพาะทางเพิ่มขึ้น เพื่อ รองรับการแข่งขันของตลาดแรงงาน								

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

เรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน		แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
1	หลักสูตรต้องคำนึงถึงศักยภาพของพื้นที่ที่มีผลต่อการทำงานของบัณฑิตในท้องถิ่น								
2	หลักสูตรควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกับมหาวิทยาลัย								
3	ผลิตหลักสูตรที่มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน เช่น หลักสูตรสำหรับผู้สูงอายุ หลักสูตรระยะสั้นที่ต้องการใบรับรองวิชาชีพ								
4	เน้นจัดทำหลักสูตรสหกิจศึกษาให้มากขึ้น เพื่อผู้เรียนจะได้สัมผัสการทำงานจริง								
5	หลักสูตรต้องมีเป้าหมายชัดเจนเพื่อสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ								
6	จัดทำหลักสูตรที่เน้นสร้างความเข้มแข็งให้กับอุตสาหกรรม								
7	สาขาวิชาที่เปิดสอนต้องคำนึงถึงความต้องการของตลาดแรงงานและความสามารถในการทำงานทำของบัณฑิตด้วย								
8	การสร้างหลักสูตรควรให้กลุ่มอุตสาหกรรมหรือผู้ใช้บัณฑิตเข้ามามีส่วนร่วมด้วย								
9	จัดทำหลักสูตรเพื่อรองรับการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างประเทศ								
10	มีหลักสูตรเชิงบูรณาการระหว่างคณะต่างๆ ให้มากขึ้น								
11	มีหลักสูตรที่มีมาตรฐาน TOF								
12	หลักสูตรต้องกำหนดให้นักศึกษาเข้าร่วมสหกิจศึกษาเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์								
13	การจัดทำหลักสูตรควรมีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง								
14	การจัดทำหลักสูตรต้องคำนึงถึงความพร้อม ความถนัด ศักยภาพ และทรัพยากรของมหาวิทยาลัย								
15	ควรจัดทำหลักสูตรนานาชาติเพื่อรองรับนักศึกษาต่างชาติ								
16	มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาหลักสูตรกับสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ								
17	หลักสูตรต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง								

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

เรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน		แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
18	มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นภาวะ								
19	มีอาจารย์ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสอนและสามารถ								
20	ต้องมีอุปกรณ์ เครื่องมือที่พร้อมสำหรับการเรียนการสอน								
21	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับการเรียนการสอน								
22	กำหนดให้มีหลักสูตรนานาชาติหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง และมี อาจารย์ประจำที่เป็นเจ้าของภาษาด้วย								

ด้านที่ 4 ยุทธศาสตร์พัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์		แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
1	มหาวิทยาลัยรุ่นใหม่เน้นการวิจัยเพื่อการพัฒนา ต่อยอด สร้าง นวัตกรรม และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน								
2	มุ่งเน้นงานวิจัยเพื่อพัฒนาความโดดเด่นเพื่อพัฒนา องค์ความรู้สู่ชุมชน								
3	มุ่งเน้นงานวิจัยเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม และสามารถสร้างรายได้								
4	มุ่งเน้นให้นำผลงานวิจัยไปให้เกิดประโยชน์ ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมให้ได้มากที่สุด								
5	มีนโยบายและยุทธศาสตร์พัฒนางานวิจัยและ งานสร้างสรรค์ที่ชัดเจน								
6	นักวิจัยรุ่นใหม่ ต้องมีหน่วยงานให้ความรู้ในการทำวิจัยและทีม ที่ปรึกษา เช่น คลินิกนักวิจัย สถาบันวิจัยและพัฒนา								
7	ส่งเสริมให้อาจารย์ทำงานวิจัยแบบบูรณาการระหว่างคณะ หรือ ระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น								
8	สร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนางานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษา								
9	สร้างความร่วมมือทางการวิจัย และงานวิชาการในกลุ่ม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง								
10	สร้างแรงจูงใจด้วยการให้ค่าตอบแทน และนำผลงานวิจัยที่ใช้ ประโยชน์ได้จริงมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินตำแหน่งทาง วิชาการ								

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

เรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัยและงานสร้างสรรค์		แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
11	สร้างขวัญและกำลังใจและยกย่องนักวิจัยที่มีผลงานวิจัยและสร้างสรรค์ดีเด่นให้เป็นที่ยอมรับ								
12	สร้างความตระหนักให้อาจารย์ทำวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้มากขึ้น								
13	มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้คำปรึกษา และหาแหล่งเงินในการทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง								
14	ทำงานวิจัยที่ตอบโจทย์สังคม มีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และจะต้องจัดสิทธิทางปัญญา เพื่อสามารถนำไปต่อยอดได้ในอนาคต								
15	เน้นงานวิจัยใหม่แตกต่างจากคนอื่น สามารถสร้างประโยชน์ ต่อ ยอดและขยายได้								
16	ส่งเสริมการพัฒนางานวิจัยสู่การสร้างนวัตกรรม และนำผลงานการวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงนโยบาย								
17	การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมในลักษณะสหสาขาวิชาชีพ (Multidisciplinary) ที่ตอบสนองความต้องการของสถาน								
18	ควรพัฒนา Cluster งานวิจัยในด้านที่มหาวิทยาลัยมีศักยภาพ และแตกต่างหน่วยงานอื่น เช่น ด้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์								
19	สร้างงานสร้างสรรค์เพื่อแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้เพราะงานสร้างสรรค์เป็นงานเฉพาะบุคคล ลอกเลียนแบบได้ยาก								
20	ทำงานวิจัยร่วมกับภาคเอกชน พัฒนาอาจารย์ไปร่วมกับภาคอุตสาหกรรม								
21	บุคลากรวิจัยต้องเป็นผู้ไม่รู้ สนใจในการพัฒนาสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อคิดค้นองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ								
22	ควรขับเคลื่อนเครือข่ายวิจัยและสร้างระบบสนับสนุนให้มีการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับนานาชาติมากขึ้น								
23	พัฒนาภาควิชาวิจัยร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคอุตสาหกรรม สมาคมวิชาชีพ ท้องถิ่น/ชุมชน สถาบันวิจัย เครือข่ายอุดมศึกษา และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เพื่อแสวงหาแหล่งเงินงบประมาณและการทำโครงการวิจัยขนาดใหญ่ร่วมกัน								

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

เรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์และบุคลากร ทางการศึกษา		แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
1	กำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรให้เชื่อมโยงกับทิศทาง โครงสร้าง และยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัย								
2	กำหนดแนวทางในสายอาชีพหรือขั้นตอนในการพัฒนา บุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว								
3	พัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้เกิดความชำนาญในสายอาชีพ								
4	บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนจะต้องพัฒนา ตัวเองให้มีจุดเด่นสามารถทำงานได้หลายอย่าง								
5	อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาต้องพัฒนาความรู้ เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ								
6	มหาวิทยาลัยต้องกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละ ตำแหน่งให้ชัดเจน และบุคลากรต้องทำงานเชิงรุก มีทักษะ เฉพาะมากขึ้น								
7	อาจารย์เข้าไปฝังตัวในสถานประกอบการ และสร้างงานวิจัย เพื่อรองรับความต้องการของสถานประกอบการ								
8	มหาวิทยาลัยต้องสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่ บุคลากร								
9	จัดเวทีการสัมมนา การประชุมทางวิชาการในระดับชาติและ ระดับนานาชาติ								
10	กำหนดเกณฑ์การทำผลงานทางวิชาการเพื่อยกระดับ ศักยภาพอาจารย์และพนักงานอย่างชัดเจน								
11	สร้างกลไกการพัฒนา การให้รางวัล และการตอบสนองต่อ ความต้องการพื้นฐานของอาจารย์								
12	พิจารณาความดีความชอบหรือการให้รางวัลต้องเน้นที่ สมรรถนะ ประเมินตามสภาพจริง และเป็นธรรม								
13	บุคลากรต้องมีความสุขและมีความสุขอยู่ที่ดี								

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

เรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 6 ยุทธศาสตร์การสร้างความร่วมมือทางวิชาการ		แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
1	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลทั้ง 9 แห่ง ควรสร้าง เครือข่ายร่วมกันในการกำหนดนโยบาย ภารกิจ และ ยุทธศาสตร์ร่วมกัน								
2	มหาวิทยาลัยต้องสร้างเครือข่ายระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้ง ภายในและต่างประเทศ								
3	มีการจัดประชุมสัมมนาและการเข้าร่วมหลักสูตร ทำข้อตกลง ร่วมกัน บันทึกความร่วมมือทางวิชาการที่มหาวิทยาลัยลงนาม กับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ								
4	มหาวิทยาลัยต้องทำบันทึกข้อตกลงร่วมมือทางวิชาการ (MOU และ MOA) เพื่อแลกเปลี่ยนนักศึกษา คณาจารย์ งานวิจัย กับ หน่วยงานภายนอก								
5	สร้างความร่วมมือและมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการ แลกเปลี่ยนนักศึกษา ให้นักศึกษาต่างชาติมาอยู่กับเรา และ นักศึกษาเราไปอยู่กับประเทศที่เราทำความร่วมมือไว้ และให้มี การเทียบโอนหน่วยกิตได้ มหาวิทยาลัยถึงจะพัฒนาไปสู่สากล ได้เร็วขึ้น								
6	สร้างความร่วมมือแบบนวัตกรรม คือ ส่งเสริมส่งเสริมสิ่งที่เป็น ชีวิตประจำวัน แต่ใช้เทคโนโลยีไปช่วย Impact ต้อง ตอบสนองนโยบายของชาติ เพื่อเป้าหมายในการลดความ เหลื่อมล้ำ ความยากจน ลดการย้ายถิ่นฐาน ไม่ต้องการให้สังคม เมืองกับชนบทแตกต่างกันมาก								
7	สร้างเครือข่ายด้านการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาคน หรือ การพัฒนาวิชาการกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ								
8	สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่จังหวัด เพื่อพัฒนาร่วมกัน								

แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

เรื่อง แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้า

ด้านที่ 7 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรที่ดี		แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง					ภาพอนาคต		เหตุผล (ถ้ามี)
		1	2	3	4	5	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
1	ต้องมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งเชิงนโยบาย การปฏิบัติงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม								
2	นำหลักการบริหารตามแนวพุทธศาสนาหรือคำสอนมาใช้กับ บุคลากรทุกระดับ								
3	นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร								
4	สภามหาวิทยาลัยต้องตระหนัก รับผิดชอบในการสร้างธรรมาภิ บาลในมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้น								
5	ต้องปรับทัศนคติของบุคลากรให้เห็นความสำคัญต่อส่วนรวม ชื่อสัตย์และรักองค์กร								
6	มีระบบการจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามพันธกิจของ มหาวิทยาลัยจนประสบผลสำเร็จ โดยการยกย่อง และการให้ ความดีความชอบ								
7	ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถตั้งศักยภาพของบุคลากรออกมา ใช้ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด								
8	การจัดสรรงบประมาณต้องคำนึงประโยชน์ส่วนรวมและความ คุ่มค่า								
9	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ ถูกต้อง แม่นยำ และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด								

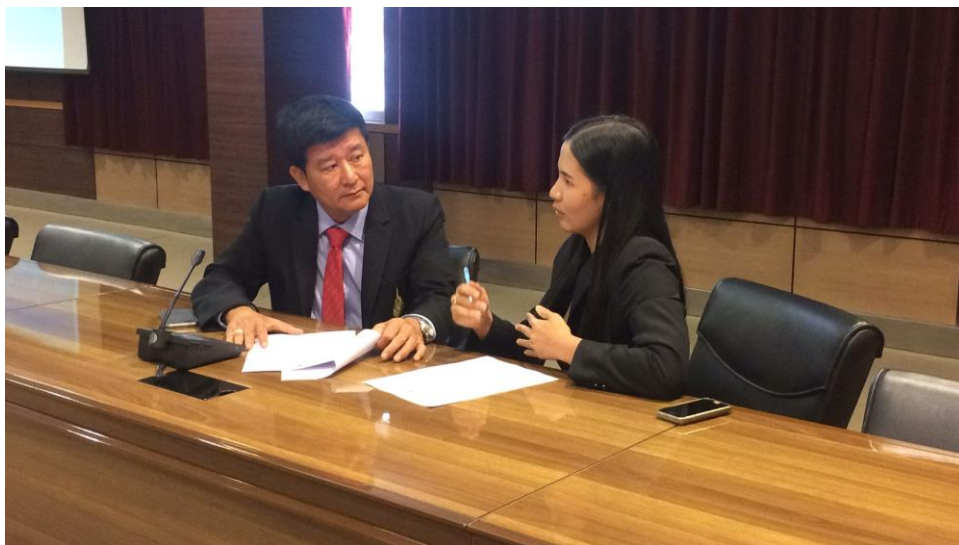
ภาคผนวก ค
ภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ภาพการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทุกท่านเป็นอย่างดีในการให้ทัศนะแนวคิด แนวโน้มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าเพื่อรองรับการเข้าสู่ตลาดแรงงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พร้อมกันนี้ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้เชี่ยวชาญในการบันทึกเสียงและบันทึกภาพขณะดำเนินการสัมภาษณ์ (บางท่าน) เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญบางท่านไม่สะดวกให้ผู้วิจัยเข้าไปสัมภาษณ์จึงทำการตอบคำถามยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ในทศวรรษหน้าในแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้แนบไปพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะขอนำเสนอภาพการสัมภาษณ์เพียงบางส่วนเท่านั้น ดังภาพต่อไปนี้



สัมภาษณ์ นางสาวสุทธาสินี วัชรบูล กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



สัมภาษณ์ นายพยุ่ง ศักดาสาวิตร กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



สัมภาษณ์ นายสุรินทร์ แปลงประสพโชค กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิวะ วสุนธราภิวัฒก์



สัมภาษณ์ นางวัชร จิวาลักษณ์



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษณก สุกทัศน์ ณ อยุธยา



สัมภาษณ์ ดร. วลีษฐ์ พรหมบุตร



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์จาตุรนต์ ณะสมบุรณ์



สัมภาษณ์ นายคงศักดิ์ นาคทิม



สัมภาษณ์ นายวรพงษ์ อรุณเรือง



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสรัตน์ มงคลมะไฟ



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐศักดิ์ พรหมมาศ



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรีสมร ผ่องพุฒิ



สัมภาษณ์ ดร.ฟ้าใส สามารถ



สัมภาษณ์ นายรพี ม่วงนนท์



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภากร ภิญโญฉัตรจินดา



สัมภาษณ์ นางศิริรัตน์ ภาศักดิ์



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุฬาลักษณ์ ไพบูลฟุ้งเฟื่อง



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาคิรา ราชเวียง



สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วรางคณา นิ่มเจริญ



สัมภาษณ์ นายศักดิ์สิทธิ์ วิจิตรเดมีย์



สัมภาษณ์ นายกุลพัทธ์ กุลชาติดีลัก



สัมภาษณ์ นางสาวพิมรักษ์ บุญกุล่ำ



สัมภาษณ์นักศึกษาปัจจุบัน

นายธนพล เรืองเนตร์ , นายวีรวัฒน์ ศรีเรือง , นางสาวณัฐณิกา เหมทานนท์
นางสาวชาลิณี คงคำ และนายมังกร แหลมหลักเขาวน



สัมภาษณ์ศิษย์เก่า

นางรัตนา ศรีแก่นแก้ว และนางสาวนภาพร สุนาสวน



สัมภาษณ์ศิษย์เก่า

นายศักดิ์ชัย ศิโรรัตน์พาณิชย์ , นางสาวสุรางค์รัตน์ ประทุมเมศร์ , นายจิระศักดิ์ เรืองรังษี



สัมภาษณ์ นางสาวมยุรี อ่อนสัมพันธุ์

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

1. ชื่อ สกุล นางสาวอลิษา รูปสังข์
2. ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
3. หน่วยงานที่สามารถติดต่อได้
กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
เบอร์โทรศัพท์ 02-4416000 ต่อ 2144-45
4. ประวัติการศึกษา
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต , “ปี พ.ศ.2558”
ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
หลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด, “ปี พ.ศ.2552”
6. ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัย
งานวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา
การเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ปีที่เสนอของบประมาณ
สนับสนุน ปีงบประมาณ พ.ศ.2557 งบประมาณแผ่นดิน
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์