

มุมมองยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตามนโยบายตัวแบบบีซีจี  
RAJABHAT UNIVERSITY ADMINISTRATORS EDUCATIONAL STRATEGIES NOTION  
ACCORDING BCG MODEL POLICY

วรุณรัตน์ คนชื้อ<sup>1</sup>, สงวน อินทร์รักษ์<sup>2</sup>, วราภรณ์ ศรีอยุธยา<sup>3</sup>  
Waroonrat Khonsue<sup>1</sup>, Sangaun Inrak<sup>2</sup>, Waraporn Sriayut<sup>3</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2567

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความนี้ เพื่อนำเสนอมุมมองยุทธศาสตร์ ในการบริหารอุดมศึกษาของ  
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตามแนวนโยบายตัวแบบบีซีจีด้านการศึกษา ซึ่งเป็นนโยบายการพัฒนา  
เศรษฐกิจของประเทศที่ต้องดำเนินการด้วยการบูรณาการทั้งองค์ความรู้และทักษะ จากหลากหลายสาขา  
การดำเนินการศึกษา ใช้กระบวนการศึกษาเชิงอนาคตผสมผสานกับรูปแบบการศึกษาแบบชาติพันธุ์  
วรรณา หรือเรียกว่าการศึกษาแบบ EDFR โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การทบทวนแนวคิดและแนวทาง  
ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ การทบทวนนโยบายตัวแบบบีซีจีด้าน  
การศึกษา การทบทวนแนวคิดผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏและการทบทวนแนวคิดการบริหารจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏ จากนั้นได้นำข้อสรุปจากการทบทวนแนวคิดเข้าสู่ขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การระดม

---

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

Assistant Professor Dr. Program in Library and Information Science, Humanities and Social  
Sciences, Bansomdejchaopraya Rajabhat University

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Associate Professor Dr. Department of Educational Administration, Faculty-of-Educationl, Silpakorn  
University

<sup>3</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นักวิชาการอิสระ

Assistant Professor Dr. Independent Academic

Corresponding author; Email: waroonrat/kh@bsru.ac.th

(Received: 23 February 2024; Revised: 30 July 2024; Accepted: 5 August 2024)

ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์การอุดมศึกษากลุ่มต่าง ๆ การสังเคราะห์แนวคิดจากการระดมความคิดเห็น การสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล การแสดงความคิดเห็นเพื่อการวิเคราะห์และการสร้างมาตรวัดฉันทามติ รวมทั้งการยืนยันฉันทามตินั้น

ผลการศึกษาพบว่า มีลักษณะยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ 22 ประเด็นตามฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความเห็นสอดคล้องต่อเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจของตัวแบบบีซีจี รวมทั้งแนวทางยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏข้างต้น

**คำสำคัญ :** 1. แนวคิดยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาของผู้บริหาร 2. นโยบายตัวแบบบีซีจี 3. การศึกษาเชิงอนาคตผสมผสานรูปแบบชาติพันธุ์วรรณา

## ABSTRACT

The purpose of this article to present Rajabhat University administrators' educational strategies notion according to the BCG model policies. The policies have been an economic development integrated the various fields of knowledge and skill. This study uses the Ethnographic Delphi Futures Research or EDFR study to perform. The process proceeded to review the concept of Rajabhat education strategy, BCG model policy, Rajabhat management, and Rajabhat administrators therefore brainstorming from strategic educational expert groups, synthesizing the notion, and establishing questionnaire and measurement for data collected, indicated agreeable and analyzing to reach ideas and confirmation consensus.

The results of the study found the consensus of the Rajabhat University administrators' educational strategies 22 issues according to economic development goals of the BCG model by the educational development as those BCG model policy.

**Keywords:** 1. Administrators' educational strategy notion 2. BCG Model Polic 3. Ethnographic Delphi Futures Research

## บทนำ

นโยบายการพัฒนาประเทศตามตัวแบบ บีซีจีโมเดล (BCG Model) เป็นเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยอาศัยฐานความเข้มแข็งของประเทศ อันประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของสินค้าและบริการที่มีมูลค่าสูงอันเป็นการยกระดับมูลค่าในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาทำให้เกิดการก้าวกระโดดต่อการพัฒนาต่อยอด สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนเกิดการกระจายรายได้ สร้างโอกาสของความมั่งคั่งแบบทั่วถึง พร้อมกับการรักษาฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้สมดุล โดยการพัฒนาดังกล่าวประกอบด้วยการพัฒนาเชิงเศรษฐกิจ 3 ประการ ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และ เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เรียกว่า ตัวแบบ บีซีจี (BCG Model) ทั้งนี้ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมในฐานะผู้นำแนวความคิดและได้รับมอบหมายในการจัดทำ ยุทธศาสตร์การพัฒนา ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ, 2564) ซึ่งยุทธศาสตร์การพัฒนามี การเชื่อมโยงถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษา 4 แนวทาง ได้แก่ การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่ การสร้างและพัฒนากำลังคนที่สนับสนุนการนำความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ไปใช้ในการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมระดับพื้นที่ เพิ่มจำนวนนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักเทคนิค เพื่อพัฒนาหรือต่อยอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม การส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรใน ภาคอุตสาหกรรมให้ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลก แนวทางทั้ง 4 ประการ ทำให้ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ ต้องมีภารกิจที่มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็น ด้านการผลิตบัณฑิตในสาขาวิชาชีพให้มีความรู้เพื่อเพิ่มทักษะตามความต้องการของตลาดแรงงาน การพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีความรู้ลึกทางวิชาการ การพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์ในทุกสาขา ทั้งนี้รวมถึงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรมสู่สังคม ชุมชนและท้องถิ่น

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่ง จึงต้องมีแผนยุทธศาสตร์เพื่อ การบริหารมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบาย บีซีจี โมเดล อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมี ความแตกต่างกันทั้งในด้านบริบทแวดล้อมทางสังคม ความถนัดในสาขาวิชา ทรัพยากรทางการบริหาร ด้านการศึกษา ทั้งทรัพยากรคน และทรัพยากรอื่น ๆ ดังนั้น แนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหาร อุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้เกิดความสำเร็จตาม เป้าหมายของการพัฒนามาตามนโยบายบีซีจี โมเดล และความสำเร็จด้านต่าง ๆ ท่ามกลางการแข่งขันและ ข้อจำกัดของจำนวนผู้เรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอเสนอมุมมอง ยุทธศาสตร์ ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏตามแนวนโยบายตัวแบบบีซีจี ด้านการศึกษา

## เนื้อเรื่อง

### การทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย

#### แนวคิดนโยบายตัวแบบบีซีจี

นโยบายตัวแบบบีซีจี เป็นนโยบายภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ ตามแนวทางเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) ของที่ประชุมสหประชาชาติซึ่งได้เสนอแนวทาง ของเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้ประเทศสมาชิกนำแนวทางดังกล่าวไปเป็นแนวทางการพัฒนา ประเทศ เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) ไทยในฐานะ สมาชิกของสหประชาชาติจึงได้นำแนวทางดังกล่าวจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาภายใต้ตัวแบบบีซีจี หรือ ตัวแบบการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio economy Circular economy Green economy Model) โดยมีกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม เป็นแม่ข่ายในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก การ สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพ ด้วยการจัดสมดุลระหว่างการ อนุรักษ์ ป่าไม้ และการใช้ประโยชน์ โดยการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไปบริหารจัดการให้เกิด ความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ การฟื้นฟูป่า และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพและรวมถึง การสร้างความสามารถในการบริหารทรัพยากรและการบริโภคที่ยั่งยืนของชุมชนด้วยการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน ประการที่สอง การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้ เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ การใช้ประโยชน์จาก ความเข้มแข็งจากภายในอันประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและทางวัฒนธรรม การยกระดับ ในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการให้มีมูลค่าสูงขึ้น การเพิ่มความมั่นคงด้านอาหาร สุขภาพ และ พลังงานของชุมชน การพัฒนาเชิงพื้นที่เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงและถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ชุมชน ประการที่สาม การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจบีซีจี ให้สามารถแข่งขันได้อย่าง ยั่งยืน เน้นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการให้สามารถเติบโตได้ อย่างต่อเนื่อง ด้วยการนำความรู้ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพการผลิต ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตโดยหมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ หรือนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มตาม หลักเศรษฐกิจหมุนเวียน ยกกระดับมาตรฐานสู่การเป็นแหล่งผลิตและแหล่งให้บริการที่มีคุณภาพ มีความ ปลอดภัย มีสุขอนามัยที่ดี ให้ความสำคัญกับระบบการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานการ ผลิตที่ยั่งยืนเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาดังกล่าวจะมีสาขาต่าง ๆ ได้แก่

1. การเกษตรและอาหาร เป็นยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารไปสู่ ผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและมีมูลค่าสูง
2. การสุขภาพและการแพทย์ เน้นยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อ สร้างความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์เพื่อความมั่นคง เพิ่มคุณภาพการให้บริการ ด้านสุขภาพและการแพทย์ของไทยรวมถึงการเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าในภูมิภาค
3. พลังงานวิเศษ และ

เคมีชีวภาพ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์การเพิ่มมูลค่าผลผลิตเกษตร และวัสดุเหลือใช้จากกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ด้วยการใช้เทคโนโลยีและเพื่อนำไปสู่ความมั่นคงด้านพลังงานในทุกระดับสร้างมูลค่าเพิ่ม 4. การท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์เป็นยุทธศาสตร์การปรับปรุงการท่องเที่ยวสู่การท่องเที่ยวสีเขียว และการท่องเที่ยวที่มีมูลค่าสูง ผลักดันให้เกิดการนำตัวแบบการท่องเที่ยวแบบใหม่ เช่น การท่องเที่ยวอย่างมีความสุขส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนและการท่องเที่ยวเพื่อรักษาสีเขียว เป็นต้น การพัฒนาเศรษฐกิจด้วยโอกาสการลงทุนและการสร้างตลาดด้วยตัวแบบธุรกิจเศรษฐกิจหมุนเวียนการประยุกต์ใช้หลักคิดของเศรษฐกิจหมุนเวียนเป็นพื้นฐานการขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างเศรษฐกิจใหม่ พร้อมทั้งส่งเสริมงานวิจัยที่สร้างเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการคิดค้นผลิตภัณฑ์และบริการใหม่จากการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ สร้างกำลังคนที่มีความรู้และความเข้าใจผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้ จากการอบรม หรือหลักสูตร รวมทั้งสร้างความตระหนักในการผลิตและบริการที่ยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน นอกจากนี้ ยังมีการเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกสร้างภูมิคุ้มกัน และสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อบรรเทาผลกระทบ รวมถึงเข้าถึงโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกที่เกิดขึ้น การลงทุนโครงสร้างพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประมวลผลความเร็วสูงด้วยระบบปัญญาประดิษฐ์ยุคใหม่ สำหรับการพัฒนาเทคโนโลยี เกษตรอาหาร และสุขภาพการแพทย์แม่นยำ และเทคโนโลยีดิจิทัลแพลตฟอร์มขั้นสูง ได้แก่ การเชื่อมต่อยุคหน้า ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligent system) และ Molecular sensory เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแห่งอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551)

### แนวคิดยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

นโยบายของตัวแบบปียีจีข้างต้น เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับการศึกษาระดับอุดมศึกษาอย่างเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยราชภัฏก็ได้วางยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาไว้ 4 แนวทาง ได้แก่ 1. การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการรุ่นใหม่และผู้ประกอบการธุรกิจด้านนวัตกรรม 2. การพัฒนากำลังคนที่สนับสนุนการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไปใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับพื้นที่ 3. การส่งเสริมให้มีการเพิ่มจำนวนนักวิจัย นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักเทคนิคเพื่อพัฒนาหรือต่อยอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม 4. การส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมให้ทันสมัย รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลก โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของธุรกิจและอุตสาหกรรม ดังนั้น การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีการเชื่อมโยงกับนโยบายตัวแบบปียีจีใน 2 ระดับ ได้แก่ (สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2564) 1. ระดับนโยบายตามยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยตัวแบบเศรษฐกิจ BCG เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการสร้างความรู้เสริมภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปะ

วิทยาการให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลนำไปสู่ความยั่งยืน ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง รวมทั้งผลิตครู ส่งเสริมวิทยฐานะครู วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องดำเนินภารกิจจัดการศึกษาทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง แก่บุคคลทั่วไปและบุคลากรทางการศึกษาอย่างหลากหลายสาขาวิชา พัฒนาหลักสูตรให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและสมรรถนะพร้อมทำงานด้านการวิจัยมุ่งวิจัยเพื่อใช้ทรัพยากรชีวภาพให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูง เกิดเศรษฐกิจหมุนเวียน ปลอดภัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม โดยนำวิชาการหลากหลายศาสตร์ให้สังคมมีความรู้ ทะนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมที่มีหลากหลายในแต่ละท้องถิ่นให้คงอยู่ ร่วมสร้างสรรค์ภูมิวัฒนธรรม (Soft Power) ทางศิลปะและวัฒนธรรม และแพร่กระจายไปสู่สังคมโลกอย่างกว้างขวาง นำรายได้เข้า ประเทศและเพื่อสร้างเศรษฐกิจที่ยั่งยืน 2) ระดับปฏิบัติการมหาวิทยาลัยโดยราชภัฏต้องเข้าไปมีส่วนร่วมดำเนินการปฏิบัติงานโครงการที่กำหนดไว้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริหาร การมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงต้องศึกษาและเข้าใจภารกิจของแต่ละโครงการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยที่ตนรับผิดชอบ เพื่อร่วมปฏิบัติในการขับเคลื่อนที่เชื่อมโยง กับนโยบายการพัฒนาประเทศด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ภารกิจของแต่ละ โครงการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยที่ตนรับผิดชอบ เพื่อร่วมปฏิบัติการขับเคลื่อนที่ เชื่อมโยงกับนโยบายการพัฒนาประเทศด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG

### แนวคิดการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวคิดการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา 2547 และแผนการศึกษาแห่งชาติ ปี 2560-2579 ซึ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนโดยมุ่งเป้าหมายสู่ความ เข้มแข็งทางสังคม ตอบสนองสถานะด้านแรงงาน มาตรฐานคุณภาพ การพัฒนาการวิจัย เทคโนโลยีและ นวัตกรรม และทำให้เกิดระบบการศึกษาที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เมื่อพิจารณาแนวคิด จากพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2547 (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2547) และแผนการศึกษา แห่งชาติ ปี พ.ศ. 2560-2579 พบว่า มีทิศทางเดียวกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ฉบับที่สอง ปี พ.ศ. 2551 – 2565 (กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) และ แผนการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2564-2570 (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) ซึ่งมีการยกระดับคุณภาพอุดมศึกษา การผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถปรับตัว สำหรับงานที่เกิดขึ้นตลอดชีวิต พัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย โดยใช้กลไกของธรรมาภิบาล การเงิน การกำกับมาตรฐาน และเครือข่ายอุดมศึกษา บนพื้นฐานของ

เสรีภาพทางวิชาการ ความหลากหลาย และเอกภาพเชิงระบบ มหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งเป็นองค์กรในระดับปฏิบัติการ โดยมติดจากที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่ง จึงร่วมกันจัดทำยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามแผนปฏิบัติการระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579 (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดี, 2560) เพื่อให้เกิดความสอดคล้องต่อแนวทางของยุทธศาสตร์กรอบการศึกษาและแผนการอุดมศึกษาข้างต้น ได้กำหนดแนวทางของยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1. การพัฒนาท้องถิ่น ทั้งเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและการศึกษา 2. การผลิตครูให้มีสมรรถนะด้านวิชาชีพที่สูงขึ้นเป็นมืออาชีพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก 3. ยกระดับคุณภาพทางการศึกษา ผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นมืออาชีพมีระเบียบวินัยสูง มีความเป็นพลเมืองดี และสามารถสนองต่อความต้องการด้านแรงงานได้มีความสามารถในการบูรณาการมีทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาท้องถิ่น 4. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

นอกจากนั้น ยังมีแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 (กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2566) ซึ่งมีการนำเอายุทธศาสตร์ 4 ประการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่ง เพื่อเป็นกรอบให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการตามอัตลักษณ์ และศักยภาพของตน โดยมีแนวทางในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและชุมชนเมืองตามลักษณะภูมิสังคมและความต้องการเชิงพื้นที่และตลาด (demand-driven) ด้วยความเชี่ยวชาญ และอัตลักษณ์ที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้งด้านการวิจัย บริการวิชาการ การจัดการเรียนรู้ ประสบการณ์ ความเข้าใจท้องถิ่น และการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย เน้นเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะเพื่อการพัฒนากระบวนการผลิตครูให้มีความสมดุลทั้งคุณภาพและคุณธรรม เพื่อเป็นต้นแบบครูเพื่อศิษย์ ตลอดจนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาที่ตอบโจทย์การศึกษาของโลกอนาคตร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การเป็นนักพัฒนาและนวัตกรรมที่มีทัศนคติที่ดีมีอัตลักษณ์ ใช้กระบวนการ “วิศวกรสังคม” เป็นกลไกการพัฒนาทักษะทางสังคมเพื่อการปฏิสัมพันธ์กับผู้คน (Soft Skills) และคุณลักษณะตามพระราโชบายด้านสมรรถนะทางวิชาชีพของนักศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลที่เพียบพร้อมด้วยข้อมูล และเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Digital Organization & Green university) ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้วยสมรรถนะการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (Agile Learner) พร้อมทำงานเชิงรุก

จะเห็นว่ายุทธศาสตร์ข้างต้นสอดคล้องต่อแนวทางการพัฒนาตามนโยบายของตัวแบบปี่ซีจี เพื่อจะทำให้ประเทศไทยมีความสามารถใช้ความพร้อมด้านทรัพยากรจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม มาสร้างศักยภาพในการพัฒนาประเทศและนำความอยู่ดี กินดี มีความสุข ทั่วถึง ด้วยความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ตามเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ดังนั้น การปฏิบัติการกิจ

ของมหาวิทยาลัยดังกล่าว จึงเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยตัวแบบเศรษฐกิจปีซีจี ได้อย่างลงตัว

### แนวคิดผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง คณะผู้บริหารโดยมีอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดและรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และในฐานะที่เป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องนิยามเพื่อสะท้อนถึงลักษณะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ซึ่งอยู่นอกกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยผู้บริหารต้องมาจากค่านิยมตามลักษณะของการบริหารงานสองขอบเขต ขอบเขตแรกคือขอบเขตผู้บริหารงานทั่วไป และขอบเขตที่สองคือการบริหารสถาบันการศึกษา ทั้งนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) อนันท์ งามสะอาด (2562) และ Pickersgill, Barneveld and Bearfield (1998) ได้เสนอนิยามความเป็นผู้บริหารทั้งในขอบเขตของผู้บริหารทั่วไป และขอบเขตของผู้บริหารในสถาบันการศึกษาเอาไว้ อย่างไรก็ตาม McInnis (1998) Bossu, Brown and Warren (2019) Adams (2016) Whitchurch (2017) และ Padro (2018) ได้สะท้อนนิยามของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการบริหารงานแต่ละส่วน โดยการสร้างความชัดเจน ด้านอัตลักษณ์จากบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ว่าจะเป็นอัตลักษณ์ที่ส่งเสริมวิชาการ อัตลักษณ์การพัฒนาและสร้างนวัตกรรมด้านวิชาการ อัตลักษณ์ที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล และด้านอื่น ๆ รวมถึงหน้าที่ในการรับผิดชอบต่อสาธารณะไม่ว่าจะเป็นการสร้างการผลิตนักศึกษา ที่สามารถตอบสนองต่อภาคสังคมโดยเฉพาะตลาดแรงงานที่มีแนวโน้มความต้องการแรงงานที่มีทักษะและความสามารถด้านเทคโนโลยี และด้านวิทยาศาสตร์ในทุกสาขาที่สูงมากขึ้น อีกทั้งยังต้องรับผิดชอบต่อ การสนองตอบต่อนโยบายภาครัฐ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่มีอัตราเร่งที่สูงมากในปัจจุบัน ดังนั้นจะเห็นว่า การให้นิยามของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นต้องมาจาก นิยามที่สอดคล้องต่อลักษณะการเป็นผู้บริหารสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารสถาบันการศึกษา ได้แก่ งานของ Alshammri & Alenesi (2021) ได้นำรูปแบบทางความคิด หรือสไตล์ในการคิดมาใช้ในการศึกษา โดยการให้นัยของรูปแบบหรือรูปแบบการคิดของผู้นำมหาวิทยาลัยในซาอุดีอาระเบียว่าเป็นความคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นการตัดสินใจในการจัดการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ผลการศึกษาไม่พบความแตกต่างกันของแนวทางและรูปแบบทางความคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ยกเว้นการจัดการมีส่วนร่วมที่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ความแตกต่างในการมีส่วนร่วมจะขึ้นอยู่กับประเภทของมหาวิทยาลัย ขณะที่ Hong, Wen, Xie and Coates (2020) ศึกษาพัฒนาการของคุณลักษณะภาวะผู้นำจากมหาวิทยาลัยทั่วโลกเพื่อแสดงภาวะผู้นำ

สู่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยผลการศึกษา พบว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบที่มาจากพรสวรรค์และทักษะมีประสบการณ์ในการทำงานและด้านวิชาการมีบุคลิกภาพน่าดึงดูดใจมีวินัยการทำงานที่รวดเร็วมีวิชาการในสายเลือด มีบทบาทในความเป็นผู้นำสูง มีทักษะทั้งจากมหาวิทยาลัยภายนอก และภายในมหาวิทยาลัยของตน มีทักษะด้านการเมืองเพื่อการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานมีรูปแบบเน้นความเป็นมหาวิทยาลัยที่ล้ำสมัย สร้างสรรค์นวัตกรรมมีการทำงานเป็นทีม สร้างการรับรู้แก่สาธารณะต่อคุณค่าการศึกษาระดับอุดมศึกษา สนับสนุนนโยบายพัฒนาและการร่วมดำเนินการกับมหาวิทยาลัยอื่น และมักใช้การเมืองเป็นกลไกในการวิ่งเต้นเพื่อให้ได้รับการสนับสนุน การระดมทุนและการสร้างรายได้ Black (2015) ศึกษาพบว่า ผู้นำในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ได้ใช้ลักษณะใดลักษณะหนึ่งในการทำหน้าที่ทางการบริหาร แต่จะมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองตามค่านิยมไปสู่ความเชี่ยวชาญเพื่อให้ตนเองความก้าวหน้าอยู่เสมอ เรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่ออนาคตความก้าวหน้าของตนเอง นอกจากนี้ ผู้นำสถาบันอุดมศึกษา ยังมีลักษณะการผสมผสานระหว่างความเป็นผู้นำและความสามารถในการจัดการผลกระทบเชิงลบ รวมทั้งความสามารถในการพัฒนากรอบการทำงานที่หลากหลายเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก สร้างวิธีการและกระบวนการกระตุ้นความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน การศึกษาของ กรณ์ภักดิ์ สุกุลกฤติ (2562) พบว่า กรอบแนวคิดการบริหารสถาบันอุดมศึกษา มี 4 ด้าน คือ 1. การบริหารด้านการผลิตบัณฑิต 2. การบริหารด้านการวิจัย 3. การบริหารด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม 4. การบริหารด้านการทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม นอกจากนี้ ยังต้องมีกรอบคิดทักษะการทำงานในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย ทักษะส่วนบุคคล ทักษะด้านคน ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะที่ใช้ในการทำงาน รวมถึงทักษะการทำงานในอนาคต ซึ่งหมายถึง นวัตกรรมการบริหารที่เน้นการผลิตบัณฑิตให้มีทักษะที่ใช้ในการทำงาน ทักษะการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะส่วนบุคคล การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรการให้มีระบบการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในการกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับผลลัพธ์การเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมพัฒนานักศึกษา

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทำให้ได้ข้อสรุปซึ่งนำไปสู่ข้อกำหนดแนวคิดของผู้บริหารราชภัฏต้อง 1. คำนึงถึงนโยบายหลักในการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบองค์รวม และยุทธศาสตร์ที่สำคัญอันเป็นเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบองค์รวม ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภายใต้ตัวแบบ เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว ซึ่งเป็นการบูรณาการสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทั้ง ด้านเศรษฐกิจ ด้านชีวภาพ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม 2. คำนึงถึงปัญหาการดำเนินงานวิชาการควบคู่ไปกับงานบริหารอื่น ๆ และการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ภายใต้ตัวแบบเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว

ซึ่งจะทำให้เกิดแนวทางในการแก้ไขปัญหาและแนวทางในการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่และภายใต้ระเบียบอื่น ๆ ที่ยังต้องดำเนินการ 3. คำนี้ถึงปัญหาข้อจำกัดทั้งด้านการดำเนินงานด้านตลาดวิชา การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยราชภัฏและมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ข้อจำกัดของบุคลากรที่ต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและการวิจัย 4. การคำนึงถึงความถนัดในสาขาวิชา การผลิตคน การผลิตนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของพื้นที่ชุมชน ตลาดแรงงาน และนโยบายภาครัฐ

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้นำระเบียบวิธีวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) มาใช้ศึกษาโดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ 1) ขั้นตอนที่ 1 กำหนดและเตรียมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญกลุ่มต่าง ๆ โดยเจาะจง ผู้บริหารของหน่วยงานทั้งในภาคการศึกษา มหาวิทยาลัย หน่วยงานองค์กรภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ และผู้เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนนโยบาย BCG จำนวน 19 คน ซึ่งจะทำให้มีความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (0.02) ตามแนวคิดของ Thomas (1971) การสัมภาษณ์เป็นคำถามเปิดเพื่อให้ได้แนวโน้มของมุมมองยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์และจำแนกประเด็นแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุด ในขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามประเมินค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) สำหรับวิเคราะห์เพื่อหาฉันทามติ และขั้นที่ 3 เป็นการยืนยันฉันทามติ ทั้งนี้ ขั้นตอนต่าง ดังในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิธีการดำเนินการศึกษา

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลที่ได้
1	1. การกำหนดและเตรียมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 2. การสัมภาษณ์แบบ EDFR 3. การวิเคราะห์และสังเคราะห์	ภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด (most probable perspective) จำแนกตามรายด้าน
2	การสร้างเครื่องมือแบบสอบถามแบบมาตรวัดของ Likert และสถิติเพื่อพิจารณาฉันทามติ	ได้ข้อมูลภาพอนาคตตามและแบบสอบถามการประเมินค่าของ Likert Scale เพื่อค้นหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลที่ได้
3	1. การสร้างเครื่องมือแบบสอบถามแสดงข้อมูลย้อนกลับทางสถิติ เพื่อหาความสอดคล้อง โดยค่าความสอดคล้อง มีดังนี้ Median 4.50 – 5.00 เท่ากับ สอดคล้องมาก ที่สุด 3.50 – 4.49 เท่ากับ สอดคล้องมาก 2.59 – 3.49 เท่ากับ สอดคล้อง ปานกลาง 1.50 – 2.49 เท่ากับ สอดคล้อง น้อย 1.00 - 1.49 เท่ากับ สอดคล้องน้อย ที่สุด ความแตกต่างระหว่าง Median กับ Mod มีค่า $\geq 1.5$ พิสัยควอไทล์ (Q1 -Q3) $\geq 1.50$	ฉันทามติของระบบ ยุทธศาสตร์ตามเป้าหมายปีซีจี โมเดลของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏ
	2. การยืนยันฉันทามติ	

**ผลการวิจัย**

ผลการวิจัยพบว่า มุมมองด้านยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งได้จากข้อสรุปในการทบทวนแนวคิด และการให้มุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมี 2 ประการดังตารางที่ 2

**ตารางที่ 2** ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของตัวแบบนโยบาย บีซีจี โมเดล

ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ราชภัฏตามนโยบาย บีซีจี โมเดล	MED	(MOD)	MED- MOD	IQR
1. เป้าหมายแต่ละยุทธศาสตร์มีความชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อมและมีสัมฤทธิ์ผลอย่างมีคุณภาพ	5.00	5.00	0	0.00
2. ยุทธศาสตร์ต้องครอบคลุมภารกิจขององค์การในทุกด้าน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ	5.00	5.00	0	0.00
3. กลยุทธ์ หรือยุทธวิธีในการปฏิบัติงาน เน้นจุดมุ่งหมายสูงสุด	5.00	5.00	0	0.00
4. ยุทธศาสตร์ต้องครอบคลุมภารกิจของวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ การจัดการศึกษาและผลิตครู วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	5.00	5.00	0	0.00
5. ขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ	5.00	5.00	0	0.00
6. การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทายสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน	5.00	5.00	0	0.00
7. แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยลงไปทุกภาคส่วน โดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก	5.00	5.00	0	0.00
8. ติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	5.00	0	0.00
9. กำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ	5.00	5.00	0	1.00

ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย				
ราชภัฏตามนโยบาย บีซีจี โมเดล	MED	(MOD)	MED- MOD	IQR
10. จัดการศึกษาควรเน้นยกระดับคุณภาพ สร้างให้บัณฑิต เรียนรู้ วิธีบูรณาการ องค์กรความรู้กับบริบทความเปลี่ยนแปลง ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี เพื่อสนองความต้องการของ ท้องถิ่น	5.00	5.00	0	1.00
11. พัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ทันโลก ยุคสมัยใหม่และเป็นประโยชน์ต่อสังคม	5.00	5.00	0	0.00
12. มีหลักสูตรที่หลากหลายศาสตร์ มาบูรณาการ ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อช่วยสร้างผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรม ที่เข้มแข็ง ยั่งยืนได้มากขึ้น	5.00	5.00	0	1.00
13. จัดหลักสูตรระยะสั้น เพื่อบริการวิชาการได้ทั่วถึง และ จะเพิ่มรายได้แก่มหาวิทยาลัยด้วย	5.00	5.00	0	1.00
14. จัดการเรียนการสอน การวิจัย ศิลปวัฒนธรรมต้อง เชื่อมโยง กับท้องถิ่น	5.00	5.00	0	1.00
15. จัดการศึกษาต้องให้โอกาสทุกช่วงวัย ทุกอาชีพได้ เรียนรู้ตลอดชีวิต	5.00	5.00	0	0.00
16. พัฒนาการวิจัย และสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และประเทศ ให้มีขีดความ สามารถในการแข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์	5.00	5.00	0	0.00
17. จัดการเรียนการสอน ไม่จำกัดระยะเวลาเรียน โดยให้ ผู้เรียนสามารถเรียนต่อไปจนกว่าจะจบหลักสูตร	5.00	5.00	0	0.00
18. ให้บริการวิชาการแก่สังคม ต้องมุ่งเน้นการพัฒนา ส่งเสริมในท้องถิ่นทุกมิติ	5.00	5.00	0	1.00
19. ปรับปรุงหลักสูตรเป็นรูปแบบ CWIE ทั้งผู้เรียน โดย เรียน ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติงานจริงในสถาน ประกอบการ และมีสมรรถนะในการทำงาน	5.00	5.00	0	1.00

ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย				
ราชภัฏตามนโยบาย บีซีจี โมเดล	MED	(MOD)	MED- MOD	IQR
20. ปฏิรูปการศึกษาเปลี่ยนจากแบบท่องจำ เป็นการศึกษาแบบเน้นการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ การจัดการความรู้ และสร้างสรรค์มากขึ้นที่ปลูกฝังความรับผิดชอบในหน้าที่ บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยี	5.00	5.00	0	0.00
21. จัดการเรียนการสอนที่สามารถสะสมหน่วยการเรียนรู้ หรือธนาคารหน่วยกิต (Credit Bank) ของแต่ละรายวิชา เพื่อโอนสู่การรับปริญญาต่อไป	5.00	5.00	0	1.00
22. จัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ เป็นการลดข้อจำกัดด้านสถานที่และเวลาในการศึกษาแบบออนไลน์ และออนดีมานด์	5.00	5.00	0	1.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับของฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 22 ประเด็นมีความสอดคล้องในระดับมาก อันเป็นสิ่งที่ยืนยันถึงแนวทางยุทธศาสตร์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏที่สอดคล้องต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามนโยบายของตัวแบบบีซีจี

### อภิปรายผล

ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำเป็นต้องมีแนวทางสอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามนโยบาย บีซีจี โมเดล หรือนโยบายเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว ดังนั้นมุมมองยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงสอดคล้องต่อแนวคิดผู้บริหารมหาวิทยาลัยตามข้อเสนอของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2546) อนันท์ งามสะอาด (2562) และ Pickersgill, Barneveld and Bearfield (1998) McInnis (1998) Bossu, Brown and Warren (2019) Adams (2016) Whitchurch (2017) และ Padro (2018) ทั้งในประเด็นนโยบายและการปฏิบัติตามบริบทแวดล้อมทางสังคม ทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรอื่น ๆ รวมทั้งพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจน จนเป็นลักษณะของตนเองหรือเรียกว่า อัตลักษณ์ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยังต้องดำเนินการในด้านต่าง ๆ ทั้งการพัฒนาหลักสูตร เพื่อเสริมทักษะแก่บัณฑิตพร้อมในการทำงานทันที ทั้งยังต้องเป็นองค์กรของการพัฒนาความรู้ การวิจัย นวัตกรรม ให้บริการวิชาการแก่ชุมชน องค์กรต่าง ๆ และดำเนินการที่สอดคล้องต่อเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ตามนโยบายตามตัวแบบบีซีจี

### ข้อเสนอแนะ

1. มุมมองยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะมีความแตกต่างกันตามบริบทแวดล้อมด้านภูมิสังคม วัฒนธรรม รวมทั้งทรัพยากร ซึ่งกรอบยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดช่องให้แต่ละมหาวิทยาลัยฯ สามารถวางแนวทางด้านยุทธศาสตร์ของตนเอง อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรมีแนวทางของยุทธศาสตร์ ในด้านการผลิตบัณฑิต การพัฒนาองค์ความรู้ และการบริการสังคม รวมทั้งการพัฒนาตามมุมมองของการศึกษา

2. มุมมองด้านยุทธศาสตร์เป็นมุมมองที่สามารถนำมาจัดทำยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมได้และเป็นผลดีทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏเองและสังคมส่วนรวม

3. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงผลสำเร็จของ ผลผลิตและผลลัพธ์ของเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ในระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่ามีความสอดคล้องต่อเป้าหมายการพัฒนาตามกรอบยุทธศาสตร์ของทั้งระดับกระทรวงและระดับรัฐบาลหรือไม่

การจัดลำดับเนื้อหาสาระ การเรียบเรียงเนื้อหา การวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ การใช้ภาษาวิธีการนำเสนอ

### บรรณานุกรม

กรณัญญ์ สกุกฤติ. (2562). *นวัตกรรมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามแนวคิดทักษะการทำงานในอนาคต*. (ปริญาดุขุภีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564 – 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2566 – 2570*. สำนักงานปลัด, กองยุทธศาสตร์และแผน, สืบค้น 15 มีนาคม 2023, จาก <https://shorturl.asia/ZfNL8>

กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551– 2565)*. Retrieved Mach 15 2023, <https://shorturl.asia/sfEcW>

กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2566). *แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)*. สืบค้น 15 กันยายน 2566, จาก <https://shorturl.asia/pPhi4>

วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565)*. สืบค้น 5 กรกฎาคม 2023, จาก <https://shorturl.asia/M3QUV>

สำนักงานที่ประชุมอธิการบดี. 2560. *ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)*. ฉบับปรับปรุง 11 ตุลาคม 2561. สืบค้น

- 15 กันยายน 2023, จาก [https://plan.vru.ac.th/?page\\_id=3710](https://plan.vru.ac.th/?page_id=3710).
- สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2564). *โมเดลเศรษฐกิจใหม่ BCG*. กรุงเทพมหานคร. สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ.
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2564). *ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2569*. มติคณะรัฐมนตรี.
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2564). *แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570*. สืบค้น 9 มกราคม 2023, <https://www.bcg.in.th/bcg-action-plan/>.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2547). *พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547*. สืบค้น 15 กันยายน 2566, <https://shorturl.asia/qrV87>
- อนันท์ งามสะอาด. (2562). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร*. [Online]. สืบค้น 9 มกราคม 2023. <http://www.sisat.ac.th/main/index.php>.
- Adams, T. L. (2016). *Professional Self-Regulation and the Public Interest in Canada*. Professions & professionalism. 6, 3, Retrieved January 12, 2023 available <https://journals.oslomet.no/index.php/pp/article/view/1587>.
- Alshammri, F. S. and Alenesi, A. K. (2021). Creative Leadership and Its Relationship to Thinking Styles among Saudi University Reader. *International Journal of Education and Practice* 9, no. 2(2021): 340-353.
- Black, S. A. (2015). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*. 4. 54-66.
- Bossu, C., Brown N., & Warren, V. (2019). *Professional and Support Staff in Higher Education: An Introduction*. Springer Nature Singapore Pte.
- Hong, L. L. X., Wen, W., Xie Z., and Coates, H. (2020). *Global University President Leadership Characteristics and Dynamics*. *Studies in Higher Education* 45, no. 10. 2036-2044.
- McInnis, C. (1998). Academics and Professional Administrators in Australian Universities Dissolving Boundaries and New Tensions. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 20(2). 161-173.
- Padro, F. F. (2018). *University Development and Administration*. University of Southern Queensland.

Pickersgill, R., Barneveld, V. K. & Bearfield, S. (1998). *General and Academic Work: Are They Different?*. A Discussion Paper on Current Practices and Options for Changing Work Organization and Enterprise Bargaining. Evaluations and Investigations Program 98(10).

Thomas, T. M. (1971). *The Delphi Technique*. (Paper presented at annual meeting of California Junior College Association Commission on Research and Development, Monterrey California, May 3).

Whitchurch, C. (2017). *Professional Staff Identities in Higher Education*. In Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions. Springer.