



ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

STRATEGIC DEVELOPMENT OF CITY UNIVERSITY FOR HIGHER EDUCATION
INSTITUTE UNDER THE SPECIAL LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION

ธีรเสฏฐ์ ศิริธนานนท์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2564

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

STRATEGIC DEVELOPMENT OF CITY UNIVERSITY FOR HIGHER EDUCATION
INSTITUTE UNDER THE SPECIAL LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION



TEERASET SIRATANANONT

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of DOCTOR OF EDUCATION
(Doctor of Education (Higher Education Management))
Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2021

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ของ

ธีรเสฏฐ์ ศิริธนานนท์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการอุดมศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง)

..... ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑาพล ยงศรี)

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญฤทธิ์ ศิริธรรมิทธิ)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา ภัทราวิวัฒน์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรอุมา เจริญสุข)

ชื่อเรื่อง	ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ
ผู้วิจัย	ธีรเสฏฐ์ ศิริธนานนท์
ปริญญา	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2564
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ โปณะทอง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จตุพล ยงศรี

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาภาพแห่งอนาคตมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยใช้เทคนิควิธีดีไอเอฟอาร์ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบเจาะจงจำนวน 19 คน และวิเคราะห์โดยหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ระยะที่ 2 พัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยใช้แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน ด้วยการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบเจาะจงจำนวน 7 คน นำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้กับผู้บริหารของมหาวิทยาลัยนวมินทราชู จำนวน 43 คน และวิเคราะห์โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มี 6 แนวคิดกลยุทธ์ 14 กลยุทธ์ และ 21 ตัวชี้วัด ดังนี้ แนวคิดกลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน มี 2 กลยุทธ์ 2 ตัวชี้วัด แนวคิดกลยุทธ์ที่ 2 การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง มี 2 กลยุทธ์ 3 ตัวชี้วัด แนวคิดกลยุทธ์ที่ 3 การพลิกโฉมการเรียนรู้ มี 2 กลยุทธ์ 5 ตัวชี้วัด แนวคิดกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม มี 3 กลยุทธ์ 4 ตัวชี้วัด แนวคิดกลยุทธ์ที่ 5 ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มี 2 กลยุทธ์ 3 ตัวชี้วัด และแนวคิดกลยุทธ์ที่ 6 องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มี 3 กลยุทธ์ 4 ตัวชี้วัด โดยทั้งหมดมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (3.51)

คำสำคัญ : มหาวิทยาลัยแห่งเมือง, ยุทธศาสตร์, ดุลยภาพที่ยั่งยืน, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

Title	STRATEGIC DEVELOPMENT OF CITY UNIVERSITY FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTE UNDER THE SPECIAL LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION
Author	TEERASET SIRATANANONT
Degree	DOCTOR OF EDUCATION
Academic Year	2021
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Chakrit Ponathong
Co Advisor	Assistant Professor Dr. Chatupol Yongsorn

This research aims to develop a strategy of a city university for a higher education institute under the special local government organization. There were two objectives, as follows: (1) to study the future of a city university for a higher education institute under the special local government organization using the EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) method by interviewing 19 experts and stakeholders with purposive sampling by analyzing and calculating the median and interquartile range. Next, the strategic development of a city university for a higher education institute under the special local government organization using the SBSC (Sustainability Balanced Scorecard) method by focusing on a group of seven experts and then confirmed with 43 staff members from the management of Navamindradhiraj University, and by analyzing and calculating the mean and standard deviation. The results showed that the strategic development of city university for higher education institute under the special local government organization had six strategic themes with 14 strategies and 21 key performance indicators, as follows: (1) drive sustainability with two strategies and two key performance indicators; (2) to strengthen collaboration with two strategies and three key performance indicators; (3) knowledge transformation with two strategies and five key performance indicators; (4) positive social impacts with two strategies and four key performance indicators; (5) drive management excellence, with two strategies and three key performance indicators; and (6) high-performance organization, with three strategies and four key performance indicators. All of these factors had a higher suitability level than the standard (3.51).

Keyword : City University, Strategy, Sustainability Balanced Scorecard, The Special Local Government Organization

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาในระดับปริญญาเอกนับเป็นโอกาสดีที่ผู้วิจัยได้เข้ามาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และบูรณาการองค์ความรู้ที่ได้รับเพื่อนำไปประยุกต์ ต่อยอด และขับเคลื่อนอุดมศึกษาให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปณะทอง ที่ปรึกษาหลัก และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จตุพล ยงศร ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาและเติมเต็ม ตลอดจนขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ ศรีสรวิทย์ และกรรมการสอบปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำและทำให้ปริญญานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ที่สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัย

สุดท้ายผู้วิจัยขอขอบคุณคณะผู้บริหารของมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ นพ.อนันต์ มโนมัยพิบูลย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ที่มีส่วนสนับสนุนสำคัญในการดำเนินงานวิจัยนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่าน

ธีรเสฏฐ์ ศิริธนานนท์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	8
ความสำคัญของการวิจัย	8
ขอบเขตของการวิจัย	9
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	9
ขอบเขตด้านเนื้อหา	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
การพัฒนายุทธศาสตร์.....	16
ความหมายของยุทธศาสตร์	16
ความสำคัญของยุทธศาสตร์.....	18
องค์ประกอบของยุทธศาสตร์.....	21
กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา	22

ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษา.....	28
ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์.....	32
แนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard)	32
แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard)	40
ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองที่มีแนวปฏิบัติที่ดี ..	45
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ.....	58
ข้อมูลทั่วไป	58
ยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษในปัจจุบัน	60
เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
ระยะที่ 1 การศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	76
ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	82
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	91
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	92
ระยะที่ 2 ผลการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	125
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	176
สรุปผลการวิจัย.....	179

ระยะที่ 1 อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ.....	180
ระยะที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ.....	183
อภิปรายผล	192
1. อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	192
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ.....	198
ข้อเสนอแนะ	209
1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย	209
2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	214
3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	215
บรรณานุกรม	217
ภาคผนวก.....	226
ประวัติผู้เขียน.....	263

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การเรียงลำดับของแต่ละด้านของมหาวิทยาลัย	36
ตาราง 2 ตารางคุณภาพของมหาวิทยาลัยซีฮัน (Cihan University)	68
ตาราง 3 ตารางคุณภาพของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	71
ตาราง 4 ผลการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	104
ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน	113
ตาราง 6 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านวิจัยและนวัตกรรม	114
ตาราง 7 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านการบริการวิชาการ	116
ตาราง 8 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย	117
ตาราง 9 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านการบริหารจัดการ	119
ตาราง 10 การเชื่อมโยงแนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเข้าไปสู่ร่างกลยุทธ์	127
ตาราง 11 ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก	136
ตาราง 12 ผลการพิจารณายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	138
ตาราง 13 ผลการปรับแก้หลังการสนทนากลุ่ม	152
ตาราง 14 ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก หลังการสนทนากลุ่ม	155

ตาราง 15 การประเมินความเหมาะสมของวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	158
ตาราง 16 การประเมินความเหมาะสมของพันธกิจ	159
ตาราง 17 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน	160
ตาราง 18 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 2 : การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง.....	161
ตาราง 19 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 3 : การพลิกโฉมการเรียนรู้	162
ตาราง 20 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม..	163
ตาราง 21 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 5 : ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	164
ตาราง 22 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 6 : องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง.....	165
ตาราง 23 การประเมินความเหมาะสมของแผนที่กลยุทธ์	166
ตาราง 24 การประเมินความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	167
ตาราง 25 การประเมินความเป็นไปได้ของพันธกิจ	168
ตาราง 26 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน.....	169
ตาราง 27 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 2 : การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง.....	170
ตาราง 28 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 3 : การพลิกโฉมการเรียนรู้	171
ตาราง 29 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม...	172
ตาราง 30 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 5 : ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	173
ตาราง 31 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 6 : องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	174
ตาราง 32 การประเมินความเป็นไปได้ของแผนที่กลยุทธ์	175

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	14
ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของแชมมวล และปีเตอร์	23
ภาพประกอบ 3 กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของคอตเลอร์ และฟอกซ์	24
ภาพประกอบ 4 ตารางเมตริกซ์	26
ภาพประกอบ 5 หลักการขององค์กรที่เน้นกลยุทธ์และเชื่อมโยงกับแนวคิดดุลยภาพ	32
ภาพประกอบ 6 กรอบของแนวคิดดุลยภาพ	34
ภาพประกอบ 7 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	35
ภาพประกอบ 8 ลำดับการพัฒนาและจัดทำกลยุทธ์	38
ภาพประกอบ 9 กระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องที่มีประสิทธิผล	39
ภาพประกอบ 10 แนวคิดและเครื่องมือสำหรับการวัดประสิทธิภาพการพัฒนายั่งยืน แบบ หลายมิติ	42
ภาพประกอบ 11 การนำประเด็นด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ผูกเข้ากับดุลยภาพ 4 ด้าน	43
ภาพประกอบ 12 ดุลยภาพที่เพิ่มด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม	44
ภาพประกอบ 13 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561	56
ภาพประกอบ 14 แผนที่กลยุทธ์ของ Maria Curie-Skłodowska University	67
ภาพประกอบ 15 แผนที่กลยุทธ์ของ Cihan University	68
ภาพประกอบ 16 แผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	71
ภาพประกอบ 17 กลยุทธ์และคำอธิบายกลยุทธ์	83
ภาพประกอบ 18 การจัดทำร่างแผนที่กลยุทธ์	84

ภาพประกอบ 19 การจัดทำร่างตารางตัวชี้วัด	84
ภาพประกอบ 20 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน	93
ภาพประกอบ 21 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการวิจัยและนวัตกรรม	94
ภาพประกอบ 22 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการบริการวิชาการ	95
ภาพประกอบ 23 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย	96
ภาพประกอบ 24 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการบริหารจัดการในการจัดการเรียนรู้	97
ภาพประกอบ 25 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการบริหารจัดการในการบริหารงาน	98
ภาพประกอบ 26 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการบริหารจัดการในการบริหารจัดการบุคลากร	99
ภาพประกอบ 27 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการบริหารจัดการในการมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม สถานประกอบการทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน	100
ภาพประกอบ 28 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับความยั่งยืน	101
ภาพประกอบ 29 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล	102
ภาพประกอบ 30 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการบริหารจัดการในการบริหารหลักสูตร	103
ภาพประกอบ 31 อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	124

ภาพประกอบ 32 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 1 ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน.....	131
ภาพประกอบ 33 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 2 การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง.....	131
ภาพประกอบ 34 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 3 การพลิกโฉมการเรียนรู้.....	132
ภาพประกอบ 35 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 4 การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม.....	132
ภาพประกอบ 36 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 5 ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	133
ภาพประกอบ 37 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 6 องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	133
ภาพประกอบ 38 การเชื่อมโยงมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ไปสู่เทคนิคคุณภาพที่ยั่งยืน	134
ภาพประกอบ 39 ร่างแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันในกำกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ.....	135
ภาพประกอบ 40 ร่างแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ หลังการสนทนากลุ่ม.....	157
ภาพประกอบ 41 ภาพรวมประเด็นสำคัญของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	183
ภาพประกอบ 42 แผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	191

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

แนวคิดของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองนั้นเกิดขึ้นในต่างประเทศและก่อตั้งมาแล้วอย่างยาวนาน ซึ่งมีความสับสนและยากที่จะให้คำนิยามได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมหาวิทยาลัยชั้นนำหลายแห่งตั้งอยู่ในเมือง อาทิ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ มหาวิทยาลัยลอนดอน มหาวิทยาลัยโตเกียว นับเป็นตัวอย่างของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองแต่ไม่ใช่มหาวิทยาลัยแห่งเมืองอย่างแท้จริง เพราะนิยามของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองนั้นจัดตั้งขึ้นโดยสภานิติบัญญัติของเมืองหรือหน่วยงานของเมืองภายใต้กฎหมายทางการศึกษามีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อสร้างความมั่นใจว่าประชาชนทุกระดับมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้ง่ายขึ้นและสามารถนำความเชี่ยวชาญของอุดมศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือไปจากการเรียนการสอน การทำวิจัย และการบริการทางวิชาการ (Martínez-Brawley & Roatch, 2003) โดยมีบทบาทในการชี้นำและกำหนดทิศทางการสนับสนุนบริบททางสังคม มุ่งให้บัณฑิตรู้จักและเข้าใจชุมชน สังคมของตนเอง ให้ความสำคัญไปที่การเรียนรู้ในชุมชนหรือจากชุมชน และผสมผสานการเรียนรู้ให้บัณฑิตมีบทบาทเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนด้วยพร้อมกันไป สามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย โดยร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มากขึ้น ปรับยุทธศาสตร์ในการแข่งขันเพื่อไปสู่ทิศทางการมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพโดยการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเมืองในทุกมิติ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2555, น. 169)

มหาวิทยาลัยแห่งเมืองในต่างประเทศที่มีชื่อเสียง เช่น มหาวิทยาลัยแห่งเมืองนิวยอร์ก ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1847 โดยสภานิติบัญญัติแห่งรัฐนิวยอร์กรัฐภายใต้กฎหมายการศึกษาของรัฐ มาตรา 125 ตอนที่ 6201 มีระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เป็นอิสระภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการสถาบันเพื่อการเข้าถึงและโอกาสทางการศึกษาให้กับประชาชนทุกเพศทุกเชื้อชาติที่สะท้อนให้เห็นถึงชุมชนที่หลากหลาย ตอบสนองต่อความต้องการของเมืองและลดอุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาเมือง พัฒนายุทธศาสตร์โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารคณะ คณาจารย์ และผู้นำนักศึกษา มาร่วมกันกำหนดทิศทางใหม่ในอนาคตข้างหน้าและกำหนดกรอบกลยุทธ์เพื่อชี้นำมหาวิทยาลัยต่อไป (The City University of New York, 2016) ส่วนมหาวิทยาลัยแห่งเมืองลอนดอน ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1852 ถือเป็นองค์กรอิสระที่ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มธุรกิจเอกชนของเมืองลอนดอน และมี

นายกเทศมนตรีเมืองลอนดอนเป็นอธิการบดี พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยใช้การมีส่วนร่วมกับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (City University of London, 2019) นอกจากนี้มหาวิทยาลัยแห่งเมืองฮ่องกง ก่อตั้งในปี ค.ศ. 1972 โดยผู้บริหารฮ่องกง แรกเริ่มจากวิทยาลัยเทคนิคฮ่องกงและเลื่อนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในปี ค.ศ. 1984 พัฒนายุทธศาสตร์โดยใช้การปรึกษาหารือในมหาวิทยาลัยใน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและบุคลากรอาวุโส กลุ่มคณบดี หัวหน้าหน่วยงาน ผู้เรียน และศิษย์เก่า และกลุ่มบุคลากรทั่วไป ด้วยเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว การประชุมกลุ่มย่อย และออนไลน์ มายกร่างยุทธศาสตร์และขออนุมัติต่อสภาสถาบันต่อไป (City University of Hong Kong, 2015)

สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้น ถึงแม้ว่าจะมีที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองแต่ยังไม่ถือว่าเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมืองเช่นกัน อย่างไรก็ตามบริบทของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยก็มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัยแห่งเมืองในต่างประเทศคือ การช่วยเหลือสังคม ดังจะเห็นได้จากนโยบายและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ตลอดจนภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งมหาวิทยาลัย อาทิ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน การจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาใหม่ในส่วนภูมิภาคให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเมืองหลักและเมืองรองของประเทศเพื่อถ่ายทอดความรู้ ขยายเพิ่มเติมความรู้และบริการสังคม สถาบันอุดมศึกษาส่วนภูมิภาคของรัฐที่จัดตั้งขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย มหาวิทยาลัยพะเยา จังหวัดพะเยา เป็นต้น และเห็นได้อย่างชัดเจนจากการแบ่งประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ศักยภาพ และผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่ม เพื่อกำกับดูแล ประเมินคุณภาพการศึกษา และจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งกฎกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เรื่อง การจัดกลุ่มสถาบันการศึกษา พ.ศ. 2564 (2564, น. 2) ได้จัดสถาบันอุดมศึกษา ออกเป็น 5 กลุ่ม คือ กลุ่ม 1 กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก กลุ่ม 2 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม กลุ่ม 3 กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น กลุ่ม 4 กลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา และกลุ่ม 5 กลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ นอกจากนี้ โครงการสานุกรมไทยสำหรับเยาวชน โดยพระราชประสงค์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (2556) ยังมีสถาบันอุดมศึกษาเฉพาะทางที่จัดตั้งขึ้นเพื่อผลิตบุคลากรเข้าทำงานในวิชาชีพของหน่วยงานนั้น ๆ

โดยตรง ได้แก่ กระทรวงกลาโหม เช่น โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โรงเรียนนายเรือ โรงเรียนนายเรืออากาศนวมินทกษัตริยาธิราช วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก วิทยาลัยพยาบาลกองทัพอากาศ วิทยาลัยพยาบาลทหารอากาศ เป็นต้น กระทรวงวัฒนธรรม เช่น สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นต้น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เช่น สถาบันการพลศึกษา เป็นต้น กระทรวงคมนาคม เช่น สถาบันการบินพลเรือน ศูนย์ฝึกพาณิชย์นาวี เป็นต้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เช่น โรงเรียนนายร้อยตำรวจ วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ เป็นต้น กระทรวงสาธารณสุข เช่น สถาบันพระบรมราชชนก ประกอบด้วย วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี 29 แห่ง วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนภิเษก วิทยาลัยนักระบาดวิทยาสาธารณสุข วิทยาลัยการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก เป็นต้น และกรุงเทพมหานคร เช่น มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช เป็นต้น จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยแห่งเมืองที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศ ยังพบว่า มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนไว้หลายมิติ เช่น การพัฒนาชุมชนที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ทั้งด้านเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต กระบวนการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับชุมชน การสร้างความผูกพันระหว่างนักศึกษา บุคลากรของมหาวิทยาลัย และชุมชน ผ่านวัฒนธรรมและวิถีชีวิตของชุมชน เป็นต้น ดังนั้นในการพัฒนายุทธศาสตร์แห่งเมืองของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยจึงต้องกำหนดยุทธศาสตร์ภายใต้บริบทเชิงพื้นที่ให้ชัดเจน สอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2553) ได้วิจัยเรื่อง ปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ด้วยยุทธศาสตร์ "หนึ่งมหาวิทยาลัย หนึ่งจังหวัด" พบว่า สนับสนุนการใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งภายใต้ยุทธศาสตร์ "หนึ่งมหาวิทยาลัย หนึ่งจังหวัด" บูรณาการโดยใช้ชุมชนท้องถิ่นเป็นฐานสำคัญ และนำวิชาการเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้าไปส่งเสริมชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงการสังเคราะห์นโยบายจากการปฏิบัติไปสู่การจัดทำนโยบายสาธารณะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์นั้น การพัฒนายุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและพยากรณ์อนาคตได้ ช่วยให้เกิดการกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยเติบโตและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน (Fathi & Wilson, 2009, p. 91; วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546; อนิวัช แก้วจำนงค์, 2555) เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีมิติที่หลากหลาย เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่

สังคมสูงวัย การย้ายถิ่นของประชากรเข้ามาอาศัยอยู่ในเมือง การขยายตัวของเมืองอย่างไร้ทิศทาง และอัตราการเพิ่มของประชากรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการนำมาตรฐานการอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ พ.ศ. 2561 ในด้านการบริหารจัดการของคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่สถาบันอุดมศึกษาควร 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามพันธกิจทุกด้าน โดยกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั้งระยะสั้นและระยะยาวผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552) นอกจากนี้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ยังให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์โดยกำหนดแนวทางไว้ในหมวด 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย การพัฒนา กลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนผ่านวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ ที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ

การใช้แนวคิดดุลยภาพในสถาบันอุดมศึกษาถูกใช้อย่างแพร่หลายในต่างประเทศ ซึ่ง นกอด ร่มโพธิ์ (Rompho, 2008) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างแนวคิดดุลยภาพสำหรับมหาวิทยาลัย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในประเทศไทย พบว่า มีมหาวิทยาลัย 22 แห่งใช้แนวคิดดุลยภาพทั้งในระดับสถาบันและระดับหน่วยงานสนับสนุน โดยมี 17 แห่ง อยู่ในสหรัฐอเมริกา ได้แก่ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย 7 วิทยาเขต , มหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย 3 วิทยาเขต, มหาวิทยาลัยนานาชาติฟลอริดา มหาวิทยาลัยหลุยส์วิลล์ มหาวิทยาลัยเวอร์มอนต์ มหาวิทยาลัยแอครอน มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย มหาวิทยาลัยแห่งรัฐฟลอริดา และมหาวิทยาลัยฟลอริดา มหาวิทยาลัย 2 แห่ง อยู่ในอังกฤษ ได้แก่ มหาวิทยาลัยเอดินเบิร์ก และมหาวิทยาลัยกลาสโกว์ มหาวิทยาลัย 2 แห่ง อยู่ในออสเตรเลีย ได้แก่ มหาวิทยาลัยบอนด์ และมหาวิทยาลัยดีกิน และมหาวิทยาลัย 1 แห่ง อยู่ในแคนาดา ได้แก่ มหาวิทยาลัยคาร์ลตัน สำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ชี้แนะแนวทางการจัดทำกลยุทธ์โดยไม่ได้กำหนดให้ใช้วิธีการใดในการพัฒนากลยุทธ์และยอมให้เลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม หนึ่งในนั้นคือ แนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้พัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ภายใต้อำนาจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาแนวคิดดุลยภาพมาใช้

กับหน่วยงานภาครัฐรวมทั้งการนำมาประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาด้วย สอดคล้องกับ นมดล รมโพธิ์ (Rompho, 2008) ได้วิจัยเรื่อง การนำแนวคิดดุลยภาพมาใช้ในมหาวิทยาลัย: การสำรวจมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญในการใช้แนวคิดดุลยภาพของมหาวิทยาลัยของรัฐคือ ระเบียบใหม่ของรัฐบาลที่กำหนดให้มีการวัดผลงานมหาวิทยาลัย ตลอดจนนำเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญคือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม

ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจึงต้องพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างพันธกิจด้านการศึกษาและตอบสนองความคาดหวังของกรุงเทพมหานครในการสนับสนุนการพัฒนาเมืองอย่างเต็มที่ ด้วยการ 1) สร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนาจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้านตั้งแต่ระยะเริ่มต้น โดย กาญจนิมาภรณ์ ชินบดี, วชิรินทร์ อินทพรหม, และ วิระศักดิ์ ฮาดดา (2559) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พบว่า รูปแบบกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนั้นเริ่มจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรตั้งแต่การวิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อม การกำหนดทางเลือกในการกำหนดยุทธศาสตร์ และการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการกำหนดยุทธศาสตร์ก็จะส่งผลให้มียุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และ 2) การพัฒนายุทธศาสตร์ด้วยเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ทันสมัยและเหมาะสม ซึ่ง คัลลิ่งกัล (Kallingal, 2011) ได้สนับสนุนให้มีการนำแนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับตัวชี้วัดอย่างเป็นเหตุเป็นผลและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งฟาดีล อัลโฮไซนี และโซเฟียล (Fadhi Al-Hosaini & Sofian, 2015, p. 33) ได้วิจัยเรื่อง การทบทวนกรอบการประเมินผลเชิงดุลยภาพในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า แนวคิดดุลยภาพเป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญในการวางแผน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการเทียบเคียงซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ช่วยในการสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพในการศึกษา และแนวคิดกลยุทธ์ด้านที่ไม่ใช่การเงินมาประยุกต์ใช้เพิ่มเติมเพื่อสะท้อนประเด็นการมีส่วนร่วมของชุมชน และการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟาริด, เนจาติ, และเมอฟาเครดินี (Farid, Nejati, & Mirfakhredini, 2008, pp. 43-44) ได้วิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิดดุลยภาพในมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาอุดมศึกษา: การนำไปปฏิบัติในบริบทของอิหร่าน พบว่า แนวคิดดุลยภาพ

เป็นเครื่องมือในการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ต้องคำนึงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา รวมทั้งการมีส่วนร่วมจากทุกคนที่จะต้องทำความเข้าใจ ยุทธศาสตร์และสนับสนุนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการนำมาปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่ง ฟิจจ์, ฮาน, ซอลเตเกอร์, และแวกเนอร์ (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002) ได้วิจัยเรื่อง แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน - เชื่อมโยงการจัดการความยั่งยืนกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ พบว่า ดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่นิยมมากที่สุดที่ใช้ในการจัดการกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษในประเทศไทยมี 2 แห่ง ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา โดยมีความพยายามผลักดันให้จัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเพิ่มเติมสำหรับพื้นที่ที่มีศักยภาพหรือมีลักษณะพิเศษเป็นการจำเพาะ มีองค์ประกอบทาง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือท้องถิ่นที่มีประชากรอาศัยอยู่หนาแน่น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเมืองอย่างเป็นระบบ อาทิเช่น ภูเก็ต เชียงใหม่ แลพมดบัง แม่สอด เกาะสมุย (อัศวิน พิณจวงค์, 2562) ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษในปัจจุบันมีเพียงแห่งเดียวคือ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐอยู่ในกำกับของกรุงเทพมหานคร เป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการ ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2553 โดยมีลักษณะเด่นหลายประการ ได้แก่ 1) ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกรุงเทพมหานครเพื่อการบริหารจัดการ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของงบประมาณทั้งหมด และอีกร้อยละ 30 ของงบประมาณทั้งหมดมาจากการดำเนินงานของโรงพยาบาลวิชัยพยาบาล 2) มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่งจำนวน 3 ใน 6 ตำแหน่ง มาจากหน่วยงานที่กำกับดูแล ได้แก่ รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมอบหมาย ปลัดกรุงเทพมหานคร และเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา 3) ให้โอกาสทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนเขตเมืองโดยยึดหลักความเสมอภาค 4) รองรับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครและแผนความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น 5) สร้างหรือพัฒนาพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการเขตเมือง ด้านเวชศาสตร์เขตเมือง ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นและพัฒนามหานคร และนำความรู้นั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนากรุงเทพมหานคร สังคม และประเทศชาติ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช มีปณิธานที่จะเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งเมือง” ที่ผลิตองค์ความรู้ และงานวิจัยเพื่อเป็นคลังสมองให้กับเมืองโดยสามารถนำมาแก้ไขปัญหา พัฒนา และเพิ่มขีดความสามารถของเมืองเพื่อขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีทิศทาง มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้น

ทั้งทฤษฎี และปฏิบัติจากคณาจารย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่มีประสบการณ์จริง มีปัญหาของเมือง เป็นแบบฝึกหัดและบททดสอบ โดยมี “กรุงเทพมหานคร” เป็นห้องปฏิบัติการขนาดใหญ่

สำหรับการพัฒนายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ซึ่งถือได้ว่าเป็น มหาวิทยาลัยแห่งเมืองแห่งแรกของประเทศไทยในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตลอดระยะเวลา 9 ปีที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยได้พัฒนาแผนยุทธศาสตร์มาแล้วจำนวน 3 ฉบับ และมีการทบทวนปรับปรุงยุทธศาสตร์อยู่เป็นประจำเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการโดยเน้น กลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญคือ กรุงเทพมหานคร ชุมชน และผู้ใช้บัณฑิต และเมื่อ พิจารณาจากสรุปข้อเสนอแนะในรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษายภายในของ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชระดับสถาบันระหว่างประจำปีการศึกษา 2558-2560 พบว่า 1) มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชมีโอกาสในการปรับปรุงในด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยให้มีทิศทางที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับการพัฒนาเมืองของกรุงเทพมหานครและ ถ่ายทอดมายังส่วนงานให้จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกันทั่วทั้งสถาบัน 2) การ กำหนดตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จให้มีความเข้มแข็งและสะท้อนความสำเร็จของวิสัยทัศน์ 3) การ จัดทำยุทธศาสตร์ทางการเงินที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรและวางแผนการใช้งบประมาณ 4) การจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 5) การ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ 6) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่สนับสนุน การพัฒนาสู่นวัตกรรมเพื่อพัฒนาชุมชนเมือง 7) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ ครอบคลุมและส่งเสริมการบริหารจัดการตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การสื่อสารภายใน มหาวิทยาลัยระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกระดับ และ 9) การติดตามและกำกับผลการ ดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ของแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในของมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชระดับสถาบันประจำปีการศึกษา 2561 ซึ่งเป็นปีที่ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชเริ่มใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศควบคู่ไป กับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ได้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ คือ **มหาวิทยาลัย ควรกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงการถ่ายทอดแผนดังกล่าวไปสู่ระดับคณะ/วิทยาลัย ยังขาดความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจที่มหาวิทยาลัยกำหนด** ตลอดจนผลสรุปความคิดเห็นจากการประชุม ประชาพิจารณ์ “ร่าง” แผนพัฒนามหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช 10 ปี (พ.ศ. 2560 – 2569) เมื่อ วันที่ 15 มิถุนายน 2559 สรุปว่า กรุงเทพมหานครในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลและสนับสนุน บประมาณหลักไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของงบประมาณทั้งหมด คาดหวังให้มหาวิทยาลัยนวมิน ทราธิราชมีบทบาทส่งเสริมด้านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาและการพัฒนามูลนิธิของ

กรุงเทพมหานคร โดยกรุงเทพมหานครพร้อมให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ ทำให้มหาวิทยาลัยยังต้องพัฒนาเพิ่มขึ้นให้สะท้อนผลลัพธ์ในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานคร

จากเหตุผลและความสำคัญต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ในรูปแบบมหาวิทยาลัยแห่งเมืองที่มีทิศทางอย่างชัดเจนในการผสมผสานทั้งพันธกิจด้านการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรด้านต่าง ๆ ให้กับเมือง การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรของเมืองให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตอบสนองความคาดหวังของชุมชนสังคม ให้เชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาเมืองในลักษณะพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partnership) รองรับการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษอื่นในอนาคต รวมทั้งมีตัวชี้วัดในระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบที่แสดงขีดความสามารถและโอกาสในการพัฒนาเพื่อยกระดับสู่มหาวิทยาลัยแห่งเมืองชั้นนำของอาเซียน

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษานาตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยจะทำให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีคุณภาพด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งตัวชี้วัดหลักในระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบที่แสดงขีดความสามารถและโอกาสในการพัฒนาเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยแห่งเมืองให้รองรับทั้งภารกิจด้านการจัดการศึกษาและภารกิจด้านการสนับสนุนการพัฒนาเมือง ตลอดจนเป็นแนวทางการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งเมืองในพื้นที่อื่นที่มีศักยภาพและมีลักษณะเฉพาะในอนาคต รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาเชิง

ยุทธศาสตร์ กลุ่ม 3 กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น นำไปพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ และบูรณาการองค์ความรู้ในการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่ ส่งผลเชิงบวกต่อการวางแผนทรัพยากรทั้งทางด้านอัตรากำลังให้มีขีดสมรรถนะสูง ด้านงบประมาณที่สนับสนุนโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ และด้านการบริหารจัดการให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างทัน่วงที่

ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ รวมจำนวนทั้งสิ้น 79 คน ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านแผนพัฒนาการศึกษา จำนวน 5 ท่าน ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 4 ท่าน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษหรือผู้แทน จำนวน 6 ท่าน ผู้นำชุมชน หรือสมาชิกของชุมชน จำนวน 4 ท่าน รวมจำนวน 19 ท่าน โดยมีคุณสมบัติตรงตามที่ผู้วิจัยกำหนด

2. ผู้ให้ข้อมูลในการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยการสนทนากลุ่ม แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนายุทธศาสตร์และแนวคิดดุลยภาพ จำนวน 4 ท่าน ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ปี 2563 ในระดับผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไป จำนวน 3 ท่าน รวมจำนวน 7 ท่าน โดยมีคุณสมบัติตรงตามที่ผู้วิจัยกำหนด

3. ผู้ให้ข้อมูลในการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยนวมินทราชิตราชมงคล จำนวน 53 ท่าน โดยมีคุณสมบัติตรงตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มุ่งพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เป็นการศึกษายุทธศาสตร์ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ และนำมาจัดเรียงให้อยู่ในรูปแบบของแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability

Balanced Scorecard: SBSC) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในงานวิจัยนี้ หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษภายใต้พระราชบัญญัติการจัดตั้ง มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการ ได้รับงบประมาณสนับสนุนเพื่อการบริหารจัดการ และมีการสภาสถาบันโดยตำแหน่งมาจากหน่วยงานที่กำกับดูแล

2. มหาวิทยาลัยแห่งเมือง หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ให้โอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนสังคมโดยยึดหลักความเสมอภาครองรับแผนการพัฒนาเมือง สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการเขตเมือง ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นและพัฒนาเมือง และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำความรู้นั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเมือง

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย หมายถึง การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ที่กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงจากสภาพการณ์หนึ่งไปยังสภาพการณ์หนึ่งในทางที่ดีขึ้นแบบมุ่งเน้นผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและการบรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก เพื่อนำไปจัดทำแผนปฏิบัติการให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นิยามตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคดังกล่าว ไว้ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ทิศทางในอนาคตของหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการบรรลุ โดยในงานวิจัยนี้คือ ทิศทางที่มหาวิทยาลัยแห่งเมืองมุ่งเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยให้กับสังคมและการมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่น โดยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการและงานวิจัยแบบองค์รวมที่มีผลกระทบสูง สนับสนุนแผนการพัฒนาเมืองและความต้องการของเมืองภายใต้สภาพแวดล้อมที่หลากหลาย

3.2 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ หมายถึง ข้อความที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม โดยแสดง

รูปแบบของตัวชี้วัด เป็นจำนวนหรือตัวเลข (Absolute Number) ดัชนี (Index) อันดับ (Ranking) สัดส่วน (Ratio) คะแนนนิยม (Rating) หรือ อัตราส่วนร้อยละ (Percentage)

3.3 พันธกิจ หมายถึง งานที่เป็นภาระผูกพันของหน่วยงานหรือองค์กรที่จะต้องดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ โดยในงานวิจัยนี้คือ ภารกิจที่มหาวิทยาลัยแห่งเมืองต้องดำเนินการตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ

3.4 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) หมายถึง เป็นแผนภาพที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของกลยุทธ์ต่าง ๆ ภายใต้อุทธยาภาพทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อช่วยในการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.4.1 ด้านความยั่งยืน หมายถึง ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองในรูปแบบของการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยทำให้มีการเจริญเติบโตของรายได้ที่สมดุลเพียงพอกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

3.4.2 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการสร้างคุณค่าแก่ ผู้เรียนหรือผู้ประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ชุมชนสังคม หน่วยงานภายนอกทั้งรัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน เพื่อให้เกิดการยอมรับและสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ การยอมรับ การตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง

3.4.3 ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การดำเนินการอย่างมีขั้นตอนเพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ กระบวนการที่มหาวิทยาลัยแห่งเมืองต้องให้ความสำคัญได้แก่ การพัฒนาผู้เรียน การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการแก่สังคม การสร้างความร่วมมือในด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และการบริหารจัดการ รวมทั้งกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.4.4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรของมหาวิทยาลัยแห่งเมือง เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรสารสนเทศ ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย เป็นต้น เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย

3.5 แนวคิดกลยุทธ์ (Strategic Theme) หมายถึง กลุ่มของกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้านอย่างสอดคล้องกัน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุ่งให้ความสำคัญในแนวคิดกลยุทธ์ใดแนวคิด

กลยุทธ์หนึ่งเพื่อแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยปกติในแผนที่กลยุทธ์จะประกอบด้วย 3-5 แนวคิดกลยุทธ์ ซึ่งมีความหมายคล้ายกับประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เพียงแต่วัตถุประสงค์ในการใช้แตกต่างกัน

3.6 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางแผนไว้ แสดงการเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกันในแต่ละด้าน ภายใต้แนวคิดกลยุทธ์ (Strategic Theme)

3.7 ตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator) หมายถึง ข้อความที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างไร โดยแสดงรูปแบบของตัวชี้วัด เป็นจำนวนหรือตัวเลข (Absolute Number) ดัชนี (Index) อันดับ (Ranking) สัดส่วน (Ratio) คะแนนนิยม (Rating) หรือ อัตราส่วนร้อยละ (Percentage)

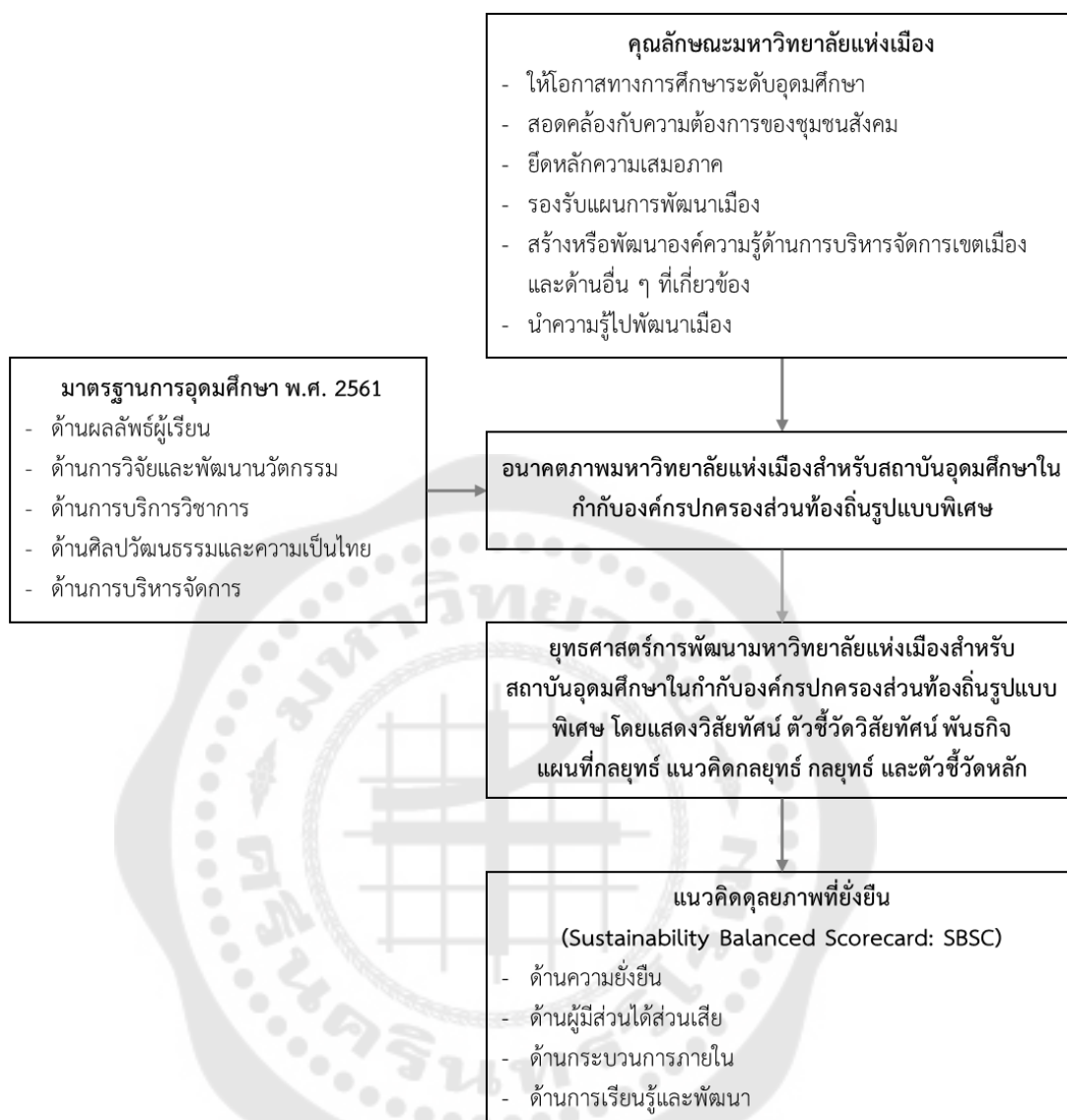
4. ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านแผนการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ในการศึกษาอนาคตภาพของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในระยะที่ 1 และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนายุทธศาสตร์และแนวคิดดุลยภาพเป็นผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่มเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในระยะที่ 2

5. การพัฒนายุทธศาสตร์ หมายถึง การนำผลจากการศึกษาอนาคตภาพของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 มาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

6. ความเหมาะสม หมายถึง คะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่กลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก โดยเลือกค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป มาสรุปเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง โดยค้นหาคำว่า City University, Metropolitan University, Urban University, และ Prefectural University โดยเลือกมหาวิทยาลัยที่อยู่ใน 500 อันดับแรก จากการจัดอันดับในปี 2020 ของ QS World University Rankings หรือ Times Higher Education จำนวน 28 มหาวิทยาลัย ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ซึ่งเป็นกลไกในการส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา โดยมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุม 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ รวมทั้งคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองที่มีวัตถุประสงค์ให้โอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคมโดยยึดหลักความเสมอภาค รองรับแผนการพัฒนาเมือง สร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการเขตเมือง ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นและพัฒนาเมือง และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำความรู้นั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเมือง มาศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพื่อฉายให้เห็นภาพอนาคตอย่างมีทิศทางที่ต้องการและชัดเจน ตลอดจนประยุกต์ใช้แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่นิยมมากที่สุดที่ใช้ในการจัดการกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองที่ต้องสร้างสมดุลทั้งพันธกิจด้านการศึกษาและการพัฒนาเมืองทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา มาจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยแสดงวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลักสามารถสังเคราะห์เป็นกรอบความคิดการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การพัฒนายุทธศาสตร์

- 1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์
- 1.2 ความสำคัญของยุทธศาสตร์
- 1.3 องค์ประกอบของยุทธศาสตร์
- 1.4 กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา
- 1.5 ยุทธศาสตร์กับการประกันคุณภาพศึกษา

2. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์

- 2.1 แนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard)
- 2.2 แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard)

3. ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองที่มีแนว

ปฏิบัติที่ดี

4. สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

- 4.1 ข้อมูลทั่วไป
- 4.2 ยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบ

พิเศษในปัจจุบัน

5. เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนายุทธศาสตร์

ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกคือ Strategos หมายถึง ศาสตราจารย์ในการนำทัพ เริ่มใช้ครั้งแรกในทางการทหารตั้งแต่ในสมัยนักปราชญ์ ชุนนุที่เขียนเป็นตัวอักษรและเป็นเอกสารทางทหารที่ดีและเก่าแก่ที่สุด ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวว่าการสงครามต้องมีกลยุทธ์ด้วยเสมอพร้อมทั้งอธิบายการจู่โจมด้วยวิธีการต่าง ๆ อีกมากมาย โดยทั่วไปยุทธศาสตร์มักเป็นคำที่ใช้ในภาครัฐ การบริหาร วิชาการ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ตลอดจนมหาวิทยาลัยทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเฉพาะทางอื่น ๆ ส่วนกลยุทธ์มักใช้ในภาคเอกชน เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน เป็นต้น ทำให้นักการทหาร นักการเมือง ข้าราชการ จะใช้ Strategy คือ ยุทธศาสตร์ และ Tactics คือ กลยุทธ์ มีนัยว่ายุทธศาสตร์ใหญ่กว่ากลยุทธ์ นั่นคือจะต้องมียุทธศาสตร์ก่อนแล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ และในบางครั้งอาจแยกย่อยออกมาเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ (พจน์ พงศ์สุวรรณ, 2526, น. 1; สุมิตร สุวรรณ, 2554, น. 11-12) นอกจากนี้ยังพบคำว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) ในเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ฉบับปี 2558-2561 ที่ให้ความหมายว่า เป้าหมายที่ชัดเจนหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และข้อได้เปรียบของสถาบัน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มักมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในและเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับ ผู้เรียน ลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น ตลาด หลักสูตรและบริการ หรือเทคโนโลยี

อย่างไรก็ตาม พจน์ พงศ์สุวรรณ (2526, น. 19-21) ได้อธิบายคำว่า ยุทธศาสตร์ได้นำไปใช้แพร่หลายในภาครัฐแต่ไม่เรียกว่ายุทธศาสตร์โดยตรง กลับไปเรียกกันว่า กลยุทธ์ ซึ่งหากพิจารณาให้ถ่องแท้ถึงเรื่องทางยุทธศาสตร์จริง ๆ แล้ว น่าจะเป็นเรื่องของ วิธีการ มากกว่ากลยุทธ์ เพราะหากใช้วิธีการเช่นนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและน่าจะถือได้ว่าสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ นักยุทธศาสตร์รุ่นต่อมาจึงรวบรวมความแตกต่างระหว่างคำสองคำให้กระชับรัดขึ้น โดยให้ความหมายไว้ดังนี้ ยุทธศาสตร์คือ การใช้กลยุทธ์เพื่อการสงคราม (Utilization of battles for the purpose of war) ยุทธวิธี คือ การใช้หน่วยทหารในการรบหรือเพื่อกองทัพ (The use of armed forces for the purpose of battles) จึงกล่าวได้ว่า ในภาครัฐใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ จากคำว่า “Grand Strategy” และกลยุทธ์ จากคำว่า “Strategy”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) นิยามคำว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตาม

ความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม และคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีวิธีการและกลอุบายต่าง ๆ ในการต่อสู้ ส่วนคำว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ นั้นไม่สามารถหาความหมายได้ มีเพียงคำว่า ประเด็น ที่หมายถึง ข้อความสำคัญของเรื่องที่แยกหยิบยกขึ้นพิจารณา

ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ (2557) ให้ความหมาย ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ การมองทิศทางและวิเคราะห์ไปสู่อนาคต โดยพิจารณาถึงระดับของทรัพยากร และความเป็นไปได้เพื่อพิจารณาว่าสามารถบรรลุภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์ คือ เครื่องมือที่กำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, น. 1-2) ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์เหนือความคาดหมาย ยกระดับความสำเร็จ การเจริญเติบโต และความก้าวหน้าขององค์กรแบบก้าวกระโดด วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546, น. 209) หน่วยงานการนิคมใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” แทนคำว่า “จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์” คำว่า “ยุทธศาสตร์” ในแผนของหน่วยงานราชการจึงหมายถึงกลยุทธ์ในระดับองค์กรในรอบระยะ 5 ปี

จักร ติงศภทิพย์ (2552, น. 5-6) กล่าวว่า ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael Porter) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าเป็น “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขัน” จน บรูซ เฮนเดอร์สัน (Bruce Henderson) ผู้ก่อตั้งกลุ่มบริษัท Boston Consulting Group และเป็นหนึ่งในปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์องค์กร ได้เชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์เข้ากับความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้คำนิยามกลยุทธ์ว่า “เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน”

วิพุธ อ่องสกุล (2557, น. 7) ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์ คือการค้นหาวิธีการในการสร้างคุณค่าภายใต้สภาวะการแข่งขัน และการหาวิธีการเก็บคุณค่าดังกล่าวไว้กับองค์กรเอง และกลยุทธ์คือสิ่งที่อธิบายวิธีการที่องค์กรจะตอบสนองต่อการแข่งขันและสามารถมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2555, น. 2) ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์ หมายถึงแบบแผนหรือวิธีการที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นระบบ โดยคำว่า “กลยุทธ์” อาจเรียกอีกอย่างว่า “แผนยุทธศาสตร์”

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, น. 2-3) กล่าวว่า ในภาษาไทยอาจมีความสับสนเล็กน้อยระหว่างคำว่า “กลยุทธ์” กับคำว่า “ยุทธศาสตร์” ซึ่งกลยุทธ์หมายถึงวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบมีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่ง

หมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มักจะนิยมใช้คำว่า “กลยุทธ์” มากกว่า “ยุทธศาสตร์” ดังนั้นการใช้คำสองคำนี้ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจว่ากลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกัน

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นแผนขององค์กรที่มุ่งเน้นทิศทางในอนาคตเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญจากระดับหนึ่งไปยังอีกระดับหนึ่งในทางที่ดีขึ้น ส่วนกลยุทธ์เป็นวิธีการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางแผนไว้ และใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ (Grand Strategy) ในความหมายที่กว้างกว่า และใช้คำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ในความหมายที่แคบกว่า โดยใช้ยุทธศาสตร์เป็นชื่อเรียกของแผนนั้น ๆ เช่น แผนยุทธศาสตร์การบริหารบุคคล แผนยุทธศาสตร์การวิจัย เป็นต้น และแยกย่อยออกมาเป็นแนวคิดกลยุทธ์ก่อนแล้วค่อยกำหนดเป็นกลยุทธ์ในลำดับถัดไป

ความสำคัญของยุทธศาสตร์

สถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับความท้าทายในอนาคตเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญเพราะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษา มีความสามารถเชิงรุกหลายด้าน อาทิ คิดล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การสร้างความร่วมมือภายใน การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถวิเคราะห์และเข้าใจทิศทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างขีดความสามารถให้แข่งขันได้ในอนาคต

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, น. 20) ได้ให้ความสำคัญของของยุทธศาสตร์ที่มีต่อองค์กร 4 ประการ คือ 1) กำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างเป็นรูปธรรม 2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ ซึ่งทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประโยชน์สูงสุด 3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร ให้เข้าใจภาพรวมและศักยภาพขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อม ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น และ 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น. 12) กล่าวถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ ซึ่งสรุปได้ 7 ประการคือ 1) ช่วยให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2) กระตุ้นให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบถึง ปัญหาและอุปสรรคเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น 3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรทางชัดเจนขึ้นและมองเห็นภาพการพัฒนาในอนาคต 4) ช่วยระบุถึงโอกาสในอนาคตเพื่อปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม 5) ช่วยทำให้เกิดการกำหนดวัตถุประสงค์ แผนงานหรือโครงการ และการใช้

ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 6) สร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และ 7) ช่วยทำให้เกิดการประสานงานและบูรณาการด้านความคิดและการดำเนินงานร่วมกันภายในองค์กร

ส่วน รังสรรค์ มณีเล็ก (2544, น. 19-20) สนับสนุนว่ายุทธศาสตร์มีความสำคัญ 1) การมุ่งเน้นอนาคตโดยการกำหนดหรือค้นหาข้อมูลในอนาคตไว้ล่วงหน้าแล้วพยายามปรับเปลี่ยนหรือควบคุมปัจจัยและนำมาจัดทำเป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ 2) การมุ่งเน้นเป้าหมายรวมของหน่วยงานเพื่อทำให้บุคลากรเห็นภาพร่วมกันและดำเนินการต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อเป้าหมายนั้น ๆ 3) เพื่อทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ใช้บัณฑิต ชุมชนสังคม และหน่วยงานภายนอก และ 4) มุ่งเน้นทำให้เกิดการรายงานแบบภาพรวม เพื่อให้พลังงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายรวมของหน่วยงานได้เป็นการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและอุปสรรคต่าง ๆ รวมถึงโอกาสทางกลยุทธ์การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

เช่นเดียวกันกับ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543, น. 18-19) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและเป็นประโยชน์ต่อการต่อการบริหารงานในองค์กร ดังนี้ 1) องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการที่ไม่คงที่ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงปัญหาอุปสรรคตลอดจนการเดินทางต่าง ๆ และหาวิธีการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ 2) การวางแผนกลยุทธ์สามารถช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 3) ช่วยให้องค์กรค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดที่จะตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม และ 4) ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร ให้เกิดการประสานงานและบูรณาการด้านความคิดและนำมาสู่การนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542, น. 7-9) ได้ให้ความสำคัญของกลยุทธ์ว่า 1) เป็นการกำหนดทิศทางภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน 2) เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น 3) ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติ 4) เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในการนำมาปฏิบัติ 5) การตัดสินใจด้านกลยุทธ์และจะเกี่ยวข้องกับหรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร 6) การจัดการและการวิจัยด้านกลยุทธ์ มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบด้านการแข่งขันขององค์กร 7) การตัดสินใจ

อาจนำสู่การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 8) การตัดสินใจแทนผู้เกี่ยวข้องกับการงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรดังนั้นจึงต้องทำให้เกิดความสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน และ 9) กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในเท่านั้นแต่ยังครอบคลุมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องด้วย

ลักซ์ตัน (Luxton, 2005) ได้ให้ความสำคัญของกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพว่าช่วยให้สถาบัน 1) มีทิศทางที่ชัดเจน 2) ความสามารถในการเลือกลำดับความสำคัญ 3) ความรู้และความเป็นเจ้าของในทิศทางของสถาบันโดยเขตเลือกตั้งที่สำคัญทั้งหมด 4) กำหนดตำแหน่งของสถาบันอย่างชัดเจนภายในสภาพแวดล้อมทางการศึกษานั้น ๆ 5) ความเปิดกว้างของสถาบันต่อการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง 6) ความสามารถเชิงสถาบันในการตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ อย่างรอบคอบแต่รวดเร็ว 7) แผนและการดำเนินการที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันพร้อมแนวความรับผิดชอบที่ชัดเจน 8) แผนการด้านการเงินและการจัดหาทรัพยากรที่แข็งแกร่งเพื่อสนับสนุนทิศทางกลยุทธ์ และ 9) การมุ่งเน้นอย่างต่อเนื่องของผู้นำสถาบันในแผนกับทุกกลุ่ม

นาทาราจา และ ไบรท์ (Nataraja & Bright, 2018) ได้วิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในระดับอุดมศึกษา พบว่า แผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยคิงชาอูด มีความสำคัญต่อความสำเร็จของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยเนื่องจากจะช่วยให้สถาบันสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและพยากรณ์อนาคตได้ เช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ สถาบันอุดมศึกษาควรใช้กรอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมเพื่อที่จะเติบโตและประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมการแข่งขันนั้น ๆ ความเข้าใจที่ชัดเจนและการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของผู้นำและอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะช่วยให้เข้าใจบทบาทในการกำกับมหาวิทยาลัยและการริเริ่มการพัฒนาอื่น ๆ นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ยังช่วยในการวางแผนการเติบโตในอนาคต ส่งผลกระทบต่อความสามารถของสถาบันเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง คุณภาพของผลงานวิจัย ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศทางวิชาการที่แพร่หลาย การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลกระทบต่อภาพรวมของสถาบัน

ดูริส (Dooris, 2002) ได้วิจัยเรื่อง สองทศวรรษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า ประโยชน์ที่ได้จากยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนียสเตท (Pennsylvania State University) ว่า ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานไปพร้อมๆ กับการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาด้วยการประยุกต์เทคโนโลยีมาใช้ในการบริการทาง

การศึกษา เช่น การจัดเก็บไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ระบบการอนุมัติงบประมาณการใช้ระบบออนไลน์ อีไลออน (E-Lion) ในการลงทะเบียนและแสดงผลการเรียนรู้ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นสมมติฐานที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การจัดทำยุทธศาสตร์ให้มีคุณภาพจะเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ช่วยผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์กร ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเตรียมความพร้อมของทรัพยากรที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์

เสรี พงศ์พิศ (2553) ได้กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบที่สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มิวิสัยทัศน์ที่วาดฝันไว้ มีเป้าประสงค์ที่แสดงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อกำหนดพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ซึ่ง ชัยยุทธ ชีโนกุล (2539) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์กับการบริหารงาน พบว่า แผนยุทธศาสตร์ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญพื้นฐาน 2 ประการคือ วิธีการ และจุดหมายปลายทาง โดยวิธีการเป็นการทำให้จุดหมายปลายทางบรรลุผลสำเร็จ รวมทั้ง ฮาซซาเนียล (Hassanien, 2017) ได้วิจัยเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับอุดมศึกษา, ความจำเป็นสำหรับรูปแบบนวัตกรรม พบว่า แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยควรมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การกำหนดระยะเวลา 2) ภารกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การวิเคราะห์ภายในและภายนอก 4) วิธีการปฏิบัติที่เป็นแผนแบบละเอียดสำหรับการนำไปใช้ และ 5) ทรัพยากรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทรัพยากรมนุษย์และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ พร้อมโครงสร้างและระบบงานที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน สอดคล้องกับ อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง (2554, น. 317-318) ที่ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ พบว่า องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด โครงการ/กิจกรรม และองค์ประกอบโมเดลพันธกิจ และ รัฐพันธุ์ กาญจนรังสรรค์ (2558) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาต้นแบบและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย โครงสร้างการบริหาร หลักสูตร การวิจัย การบริการวิชาการ การทำบารุงศิลปวัฒนธรรม การบริหารการเงิน ทรัพยากรบุคคล นักศึกษา และบัณฑิต

จิณณวัตร ปะโคทั้ง (2558, น. 4) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษา พบว่า ในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 2 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบภายนอกแผนยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สภาวะทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี กฎระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น และ 2) องค์ประกอบภายในแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดทั้งด้านผลผลิตและผลลัพธ์ สอดคล้องกับ ปิยศักดิ์ ถีอาสนา (2558) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวมีองค์ประกอบสำคัญ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์หลัก 6 ด้านในการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว รวมทั้ง มาร์ตินสัน, เดวิสสัน, และทเซ (Martinsons, Davison, & Tse, 1999) ได้วิจัยเรื่อง แนวคิดดุลยภาพ: การจัดการเชิงกลยุทธ์ของระบบสารสนเทศ พบว่า ระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้ 1) ภารกิจ 2) วิสัยทัศน์ 3) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และ 4) การวัดผลการดำเนินงาน

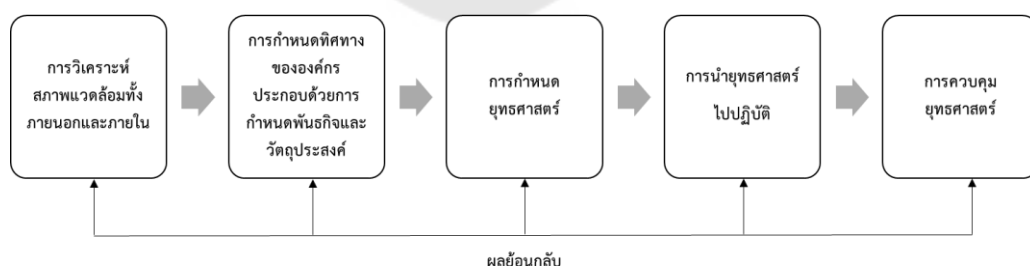
สรุปได้ว่า องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ที่สำคัญมี 2 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบภายนอกแผนยุทธศาสตร์เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และ 2) องค์ประกอบภายในแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด เพื่อนำไปวางแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา

การวางแผนยุทธศาสตร์สำหรับมหาวิทยาลัยถือเป็นกระบวนการหนึ่งของมหาวิทยาลัยในการเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน ซึ่ง จอร์จ (George, 1983) ที่เป็นผู้บุกเบิกเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์ในวงการอุดมศึกษากล่าวว่า 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่การรวบรวมความคิดจากทุกคนแล้วนำมาปฏิบัติตาม แต่เป็นนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของบุคคลสำคัญในองค์กรต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงต่อไป 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องระบุถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติที่สั้นกระชับและมีเป้าหมายชัดเจน 3) การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่ทักษะของผู้บริหาร แต่ต้องเกิดจากการวิเคราะห์ รวบรวมสภาพแวดล้อมทุกด้าน 4) การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนโดยรวมขององค์กรเพื่อความสำเร็จและความเป็นเลิศ

ในระยะยาว 5) การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ได้ทำโดยนักวางแผน แต่นักวางแผนจะเป็นผู้เตรียมข้อมูลต่าง ๆ และผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้ตัดสินใจ 6) การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ใช่การตัดสินใจที่ยอมตามความต้องการของสังคมเสมอไป องค์กรต้องมีเอกลักษณ์ของตนเอง และ 7) การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงอนาคตเสมอ

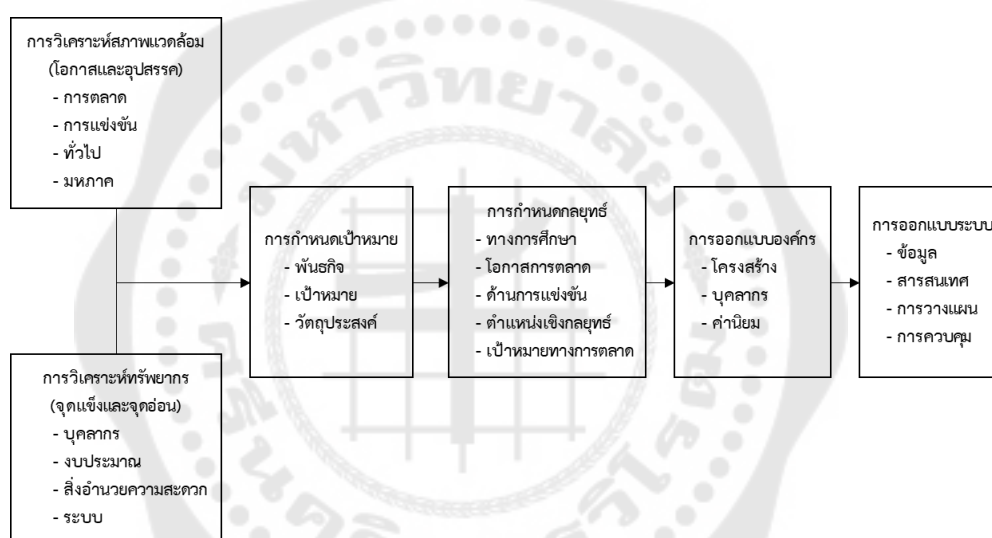
สอดคล้องกับ สรินทร เชี่ยวโสธร (2556) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกองทัพบก พบว่า มีการวางแผนยุทธศาสตร์แบบสามเเล้า ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดพันธกิจ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การกำหนดจุดยืนในการแข่งขัน และการกำหนดยุทธศาสตร์ รวมทั้ง แชมมวอล และปีเตอร์ (Samuel & Peter, 1993) มีแนวคิดกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งทางการเงินการตลาดการผลิต และบุคคล 2) การกำหนดทิศทางขององค์กรประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งพันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์มาแสดงอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนวัตถุประสงค์ เป็นการทำให้ภารกิจชัดเจนยิ่งขึ้น และบรรลุได้ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน 3) การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการออกแบบยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม 4) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะหากไม่นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะทำให้ไม่ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ วิธีการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติธรรมชาติขององค์กร และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และ 5) การควบคุมยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงหน้าที่การทำงานและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของแชมมวอล และปีเตอร์

ที่มา: Samuel & Peter. (1999). Strategic Management: A Focus on Process (2nd ed). p.10.

ในขณะที่ คอตเลอร์ และฟอกซ์ (Kotler & Fox, 1995, pp. 93-96) ได้เสนอแนวคิดการตลาดเชิงกลยุทธ์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาโดยต้องคำนึงถึงการพัฒนาพันธกิจของสถาบันที่ชัดเจน การสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างสมบูรณ์ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ควรเริ่มต้นด้วยการระบุและวิเคราะห์แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและเป็นที่มาของการพัฒนากลยุทธ์ของสถาบัน แล้วจึงนำมาพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดต่าง ๆ และสถาบันควรระบุถึงทรัพยากรที่สำคัญที่มีอยู่ เช่น งบประมาณ บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น แล้วนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ ออกแบบองค์กร และออกแบบระบบให้เหมาะสม ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของคอตเลอร์ และฟอกซ์

ที่มา: Kotler & Fox. (1995). Strategic marketing for educational institutions (2nd edition). p.96.

ฮาซซาเนียล (Hassanien, 2017) ได้วิจัยเรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับอุดมศึกษา, ความจำเป็นสำหรับรูปแบบนวัตกรรม พบว่า กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ในมหาวิทยาลัยนั้นค่อนข้างแตกต่างจากธุรกิจ โดยสรุปได้ดังนี้ 1) กรอบเวลาสำหรับกลยุทธ์ทางธุรกิจมักใช้เวลาเพียง 2-3 ปี ในขณะที่มหาวิทยาลัยใช้เวลา 5 ปี 2) กลยุทธ์ทางธุรกิจเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตามด้วยการวางแผนและนำไปใช้ สำหรับระดับอุดมศึกษา กลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการเขียนภารกิจวิสัยทัศน์และค่านิยมจากนั้นวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกและสุดท้ายเขียนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 3) ธุรกิจจะวางแผนในลักษณะบนลงล่าง (Top-down) แต่ในมหาวิทยาลัยนั้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเข้าร่วมในกระบวนการยุทธศาสตร์ตั้งแต่เริ่มต้น 4) ในแต่ละมหาวิทยาลัยมีหลักการแนวทางการศึกษาที่เป็นเอกลักษณ์ของตัวเองซึ่งแตกต่างจากแนวทางธุรกิจ 5) ในการศึกษาในระดับสูงไม่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน ตรงกันข้ามกับธุรกิจซึ่งมีลูกค้าเฉพาะ 6) ธุรกิจวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่วนมหาวิทยาลัยเป็นไปในลักษณะอนุรักษ์นิยม และ 7) ผลตอบแทนในธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย ส่วนในมหาวิทยาลัยนั้นผลตอบแทนจะเชื่อมโยงกับการสอนการวิจัยและการบริการชุมชน

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ในมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ตั้งคณะกรรมการแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Steering Committee: SPSC)
2. กำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดด้วยเครื่องมือ SWOT
4. เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญ กับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีความสามารถเทียบเท่าระดับนานาชาติ
5. จัดทำยุทธศาสตร์

ส่วนเวลริช (Wehrich, 1982, pp. 54-66) ได้วิจัยเรื่อง TOWS เมตริกซ์ - เครื่องมือวิเคราะห์สถานการณ์ พบว่า กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ 10 ขั้นตอนที่เรียกว่า TOWS เมตริกซ์ ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก ใช้ตัวย่อ S
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก ใช้ตัวย่อ W
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก ใช้ตัวย่อ O
4. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหลัก ใช้ตัวย่อ T
5. จัดทำตารางเมตริกซ์ ดังภาพประกอบ 4

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1.	1.
	2.	2.
โอกาส (O)	SO	WO
1.	1.	1.
2.	2.	2.
อุปสรรค (T)	ST	WT
1.	1.	1.
2.	2.	2.

ภาพประกอบ 4 ตารางเมตริกซ์

ที่มา: Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix A Tool for Situational Analysis.

Journal of Long Range Planning, 15(2), p.60.

6. จับคู่จุดแข็งหลักกับโอกาสหลัก (SO) โดยการใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด

7. จับคู่จุดแข็งหลักกับอุปสรรคหลัก (ST) โดยการใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคและปรับข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าวให้เป็นโอกาส

8. จับคู่จุดอ่อนหลักกับโอกาสหลัก (WO) โดยการลดจุดอ่อนที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อเพิ่มโอกาสให้สามารถดำเนินงานได้

9. จับคู่จุดอ่อนหลักกับอุปสรรคหลัก (WT) โดยการลดจุดอ่อนที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค

10. ยุทธศาสตร์ที่ได้จากการจับคู่ในข้อ 6-9 นำมาตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์เพียง 1-2 ยุทธศาสตร์ที่จะเกิดผลสูงสุดมาเป็นยุทธศาสตร์หลัก

งานวิจัยของ กาญจนาภรณ์ ชินบดี และคนอื่น ๆ (2559) เรื่อง รูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร พบว่า รูปแบบกำหนดยุทธศาสตร์เริ่มจาก การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วนในการวิเคราะห์องค์รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดทางเลือกยุทธศาสตร์ ส่งผลให้มียุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เช่นเดียวกันกับ นาทาราจา และไบรท์ (Nataraja & Bright, 2018, pp. 59-76) ได้วิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในระดับอุดมศึกษา พบว่า กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีใน

สถาบันอุดมศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือและใช้เวลาอย่างเพียงพอจากผู้บริหาร ผู้สอนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ในขณะที่ ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ (2552, น. 26) ได้วิจัยเรื่อง แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยวิพากษ์การวิเคราะห์ตามแนวคิด SWOT ว่า ในระบบราชการยังคงยึดติดวิธีการดั้งเดิมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์ตามแนวคิด SWOT โดยไม่ได้คำนึงถึงจุดอ่อนของวิธีการนี้ คือ การขาดข้อมูล และขาดความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การวิเคราะห์ SWOT เป็นเพียงวิธีการเพื่ออ้างความชอบธรรม แต่ไม่ได้ส่งผลต่อการปฏิบัติหรือต่อการวางแผนยุทธศาสตร์แต่อย่างใด หน่วยงานต่าง ๆ มากมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยยังยึดถือแนวทาง SWOT ทั้ง ๆ ที่แนวทางนี้ได้เสื่อมความนิยมลงในประเทศที่พัฒนาแล้วตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เนื่องจากเห็นว่าไม่สามารถรู้ได้จริงว่าอะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อนำไปพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ด้วยแนวคิด SWOT และการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix แล้ว สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2562) ยังสนับสนุนให้เลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดเพื่อกระตุ้นการพัฒนา เช่น ดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นต้น หรือศึกษาเกณฑ์การประกันคุณภาพด้วยตนเอง (Accreditation Self-studies) โดยศึกษาความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการคงผลการดำเนินงานไว้และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ความท้าทายเหล่านี้ เช่น การลดลงของจำนวนนักศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เป็นต้น และศึกษาความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น การเป็นที่ยอมรับ ความคล่องตัว ความรับผิดชอบต่อสังคม การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม เป็นต้น โดยนำทั้งความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มาวิเคราะห์สำหรับพัฒนากลยุทธ์ในด้านการส่งเสริมความแข็งแกร่งจากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และการหาหนทางเอาชนะความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ส่วนการวิจัยอนาคต (Future Research) สุวิมล ว่องวาณิช (2548, น. 216) อธิบายว่าเป็นวิธีการวิจัยที่ใช้สำหรับการกำหนดอนาคตที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งที่ต้องการ แล้วนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจค้นหาและกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการไปสู่เป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งมีวิธีการทำนายอนาคตที่น่าสนใจหลายวิธี นาทยา บิลันธนานนท์ (2526) เช่น Scenario Technique เป็นการฉายภาพอนาคตโดยการเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคตอย่างสร้างสรรค์, Delphi Technique เป็นการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังในอนาคตโดยสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ, Ethnographoc Delphi Futures

Research (EDFR) ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบแรกโดยเลือกข้อมูลที่เห็นพ้องต้องกันมา ยืนยันด้วยการสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 2 หรือรอบที่ 3 เป็นต้น

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษามีความแตกต่างจากภาคเอกชน ที่ต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งผู้บริหาร มหาวิทยาลัย บุคลากร ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ชุมชนสังคม หน่วยงานภายนอกต่าง ๆ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ห้วงศักราชและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาจเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ได้หลากหลาย เช่น SWOT PESTEL เป็นต้น แต่การวิเคราะห์ตามแนวคิด SWOT ยังมีจุดอ่อนและไม่ได้ส่งผลต่อการปฏิบัติหรือต่อการวางแผน ยุทธศาสตร์ ส่วนเทคนิคการวิจัย EDFR สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการวิจัยอื่น ๆ ได้ เพราะได้ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์ด้วยเทคนิค EFR กับเทคนิค Delphi เพื่อยืนยันคำตอบผ่านแบบสอบถาม ซึ่งสามารถทำได้หลายรอบขึ้นอยู่กับงานวิจัยนั้นมีความซับซ้อนเพียงใด ช่วยให้คำตอบที่มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เลือกใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (The Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ไปจนถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่มีทิศทางและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษากับการประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558, น. 24) กล่าวว่า ในปีพ.ศ. 2557 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา กำหนดกรอบแนวทางระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับคณะและระดับสถาบัน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การผลิตบัณฑิต 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และ 5) การบริหารจัดการ ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2558, น. 129) ระบุตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์คือ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาและการดำเนินงานของสถาบันให้สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยเริ่มจากผลการวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน ตลอดจนแผนการบริหารต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล แผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ซึ่ง ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 (2561) ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2561 เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานที่ 1 ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และ ความรอบรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มี ทักษะศตวรรษที่ 21 สามารถในการบูรณาการศาสตร์เข้าด้วยกัน โดยเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มี ความกล้าหาญทางจริยธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง รู้คุณค่าและรักษาความเป็นไทย เพื่อให้ สามารถสร้างโอกาสและเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศ

2. มาตรฐานที่ 2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม สถาบันอุดมศึกษาสร้างและ ประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ พัฒนาเป็นนวัตกรรมหรือทรัพย์สินทางปัญญา มีผลกระทบสูงต่อการ พัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส มูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของ ประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ

3. มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการวิชาการ มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษาให้บริการ วิชาการเหมาะสมระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในและต่างประเทศนำไปสู่ การเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของผู้เรียน ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

4. มาตรฐานที่ 4 ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย มุ่งเน้นให้ สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทในการดำเนินการไปสู่การสืบสาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจใน ศิลปวัฒนธรรม การปรับและประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมทั้งของไทย และต่างประเทศอย่าง เหมาะสม

5. มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริหารจัดการ มุ่งเน้นให้สถาบันอุดมศึกษา มีการ บริหารงานตามพันธกิจ การบริหารจัดการบุคลากรและทรัพยากรการเรียนรู้เป็นไปตามหลักธรร มาภิบาล การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนแบบบูรณาการ ตลอดจนมีระบบประกันคุณภาพ

นอกจากนี้ คณะกรรมการการอุดมศึกษา (2561) ได้ออกประกาศแนวทางการนำ มาตรฐานอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ พ.ศ.2561 ตามมติคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในการประชุม ครั้งที่ 14/2561 เมื่อวันที่ 10 ตุลาคม พ.ศ. 2561 ไว้ดังต่อไปนี้

1. แนวทางการนำมาตรฐานด้านผลลัพธ์ผู้เรียนสู่การปฏิบัติให้เกิดผล โดยให้ สถาบันอุดมศึกษากำหนดนโยบายและทิศทางการผลิตบัณฑิตตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ความ ต้องการจำเป็นของสังคม ชุมชน ภาครัฐ ภาคเอกชน และประเทศตามระดับความเชี่ยวชาญ อัตลักษณ์และเชิงพื้นที่ของสถาบัน ด้วยหลักสูตรในรูปแบบที่หลากหลาย มีความร่วมมือกับสถาน

ประกอบการ/หน่วยงานผู้ใช้บัณฑิต เชื่อมโยงสาระความรู้ที่เป็นวิทยาทานก้าวหน้าและสามารถนำไปใช้ได้ในชีวิตจริงได้ ทั้งแบบให้ปริญญากับแบบไม่ได้ปริญญา การจัดการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น และเหมาะสมกับการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และมีการติดตามและประเมินผลผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน

2. แนวทางการนำมาตรฐานด้านการวิจัยและนวัตกรรมสู่การปฏิบัติให้เกิดผล โดยให้สถาบันอุดมศึกษาส่งเสริมให้เกิดการสร้างงานวิจัย นวัตกรรมทางเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมทางสังคม ตลอดจนทรัพยากรปัญญา ผ่านการบูรณาการการวิจัยกับการเรียนการสอน

3. แนวทางการนำมาตรฐานด้านการบริการวิชาการสู่การปฏิบัติให้เกิดผล โดยให้สถาบันอุดมศึกษาสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตอบสนองและสร้างประโยชน์แก่ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมตามจุดเน้นและอัตลักษณ์ของประเภทของสถาบัน และตามความได้เปรียบเชิงทรัพยากรและเชิงพื้นที่ของสถาบัน ทั้งนี้ ควรให้ความสำคัญกับการบริการวิชาการที่ครอบคลุมทั้งการบริการวิชาการแบบมีรายได้ แบบให้เปล่า หรือแบบไม่หวังผลกำไร

4. แนวทางการนำมาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยสู่การปฏิบัติให้เกิดผล โดยให้สถาบันอุดมศึกษาบูรณาการสาระความรู้ ออกแบบกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมการจัดระบบการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเสริมสร้างศักยภาพด้านศิลปวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ ภูมิปัญญา ขนบธรรมเนียมและจารีตประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและของชาติ

5. แนวทางการนำมาตรฐานด้านการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติให้เกิดผล โดยให้สถาบันอุดมศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ รวมทั้งถ่ายทอดไปยังบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สร้างกระบวนการรับฟังและสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบการพัฒนาและบริหารบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบให้เกิดธรรมาภิบาล ตลอดจนการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ใช้ในการวางแผน ดำเนินงาน การวัดวิเคราะห์ผลลัพธ์ การทบทวน ปรับปรุง และเปรียบเทียบในด้านที่สำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2562) อธิบายว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ประกอบด้วย 7 หมวดคือ หมวด 1 การนำองค์กร, หมวด 2 กลยุทธ์, หมวด 3 ลูกค้า, หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, หมวด 5 บุคลากร, หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ ถือเป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีบูรณาการ ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือ สกอ. ตระหนักถึงความสำคัญอย่างมาก โดยให้

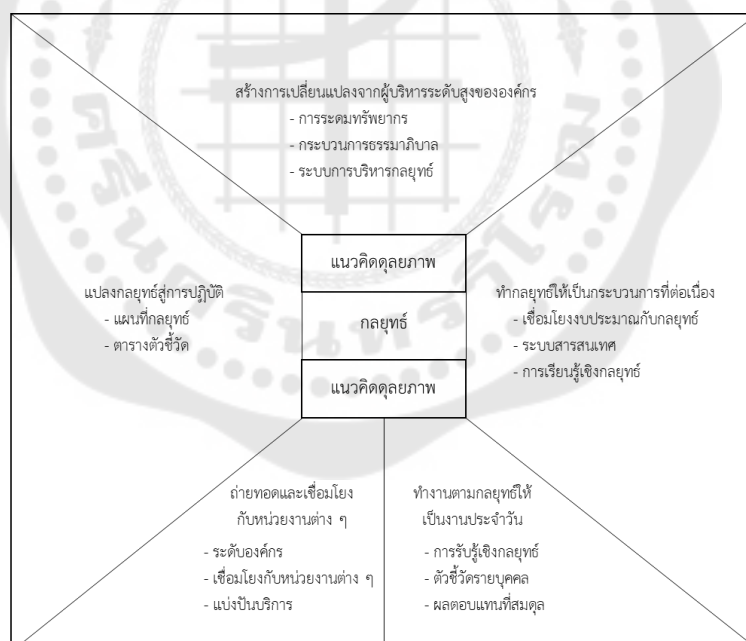
สถานศึกษามีอิสระในการเลือกระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน หรืออาจเลือกใช้ระบบที่คณะกรรมการการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษาจัดทำขึ้น หรือเป็นที่ยอมรับในระดับสากล เช่น EdPEx เป็นต้น ซึ่ง สกอ.ได้จัดทำแผนการดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศด้วยเกณฑ์ EdPEx ระหว่างปี 2558 - 2562 เพื่อการพัฒนา สนับสนุนการดำเนินการ และเผยแพร่เกณฑ์ EdPEx ไปสู่สถาบันอุดมศึกษาภายในสังกัดทั้ง 150 แห่ง พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนสถาบันที่มีความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ จึงกล่าวได้ว่าเกณฑ์ EdPEx มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น บุคลากร การนำองค์การและการกำกับดูแล รวมถึงงบประมาณ การเงิน และตลาด มีความสำคัญในการทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้น ดังนี้ 1) ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น 2) ช่วยกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างสถาบันต่าง ๆ ในประเทศ และ 3) เป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินงาน ชี้แนะแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเปิดโอกาสการเรียนรู้ ทั้งนี้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้ระบุการบริหารกลยุทธ์ไว้ในหมวด 2 ประกอบด้วย 1) การจัดทำกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ โดยตอบคำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ซึ่งคาราธานอส และคาราธานอส (Karathanos & Karathanos, 2005) ได้วิจัยเรื่อง การใช้แนวคิดดุลยภาพกับการศึกษา พบว่า The Baldrige National Quality Award in Education ได้มีการปรับแนวคิดของแนวคิดดุลยภาพสำหรับการศึกษาและรวบรวมความแตกต่างที่สำคัญและความคล้ายคลึงกันระหว่างแนวคิดดุลยภาพสำหรับธุรกิจและแนวคิดดุลยภาพสำหรับการศึกษาเข้าด้วยกัน

สรุปได้ว่า มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 และแนวทางการนำมาตรฐานอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ พ.ศ. 2561 โดยเฉพาะแนวทางการนำมาตรฐานด้านบริหารจัดการสู่การปฏิบัติให้เกิดผล ตลอดจนเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 กลยุทธ์ ล้วนแล้วแต่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยวางแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมการดำเนินงานทุกด้านเพื่อให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์

แนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้นจะต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีคุณภาพ หลายองค์กรมีการนำไปปฏิบัติแตกต่างกันทั้งวิธีการและลำดับกระบวนการ ดังนั้นแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2000) จึงมีข้อเสนอให้ยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงานรวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาขับเคลื่อนไปสู่องค์กรที่เน้นกลยุทธ์รวม 5 ประการ คือ 1) สร้างการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) ถ่ายทอดและเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางแผนไว้ 4) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานตามกลยุทธ์ให้เป็นงานประจำวัน และ 5) ทำกลยุทธ์ให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเชื่อมโยงแนวคิดดุลยภาพเข้ากับองค์กรที่เน้นกลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 5

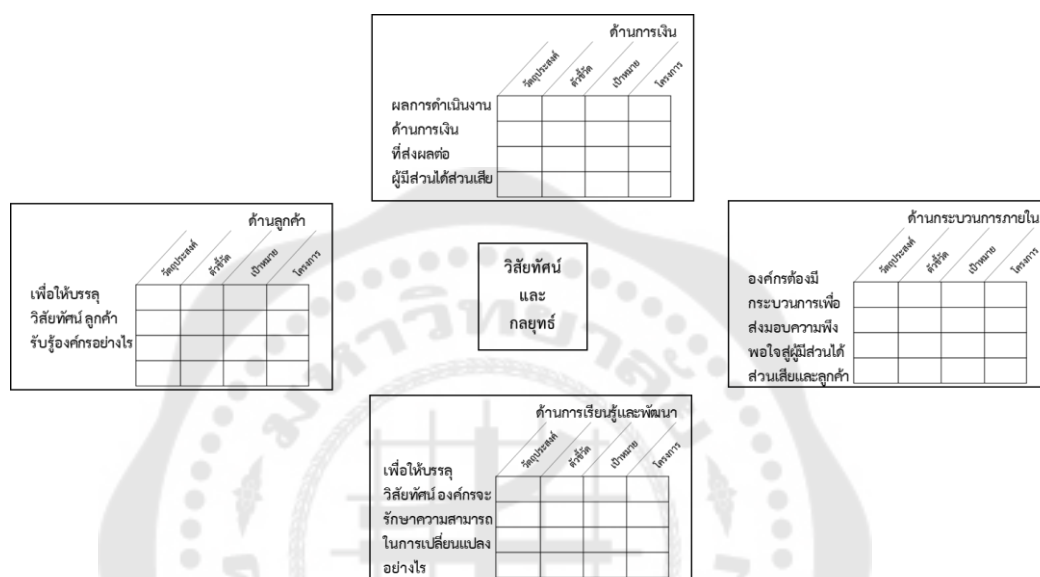


ภาพประกอบ 5 หลักการขององค์กรที่เน้นกลยุทธ์และเชื่อมโยงกับแนวคิดดุลยภาพ

ที่มา: Kaplan & Norton. (2000). The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. p.9.

แนวคิดดุลยภาพ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายตั้งแต่ปี 1990 โดย โรเบิร์ต แคปแลน (Robert Kaplan) จาก Harvard Business School และ เดวิด นอร์ตัน (David Norton) จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” จนวนสาร Harvard Business Review ยกย่องให้เป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงผลการประเมินองค์กรจากด้านอื่นมากกว่าเพียงด้านการเงินและความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา ผ่านดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงิน โดยในปัจจุบันแนวคิดดุลยภาพถือได้ว่าเป็นเครื่องมือการจัดการที่แปลงพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดการนำไปปฏิบัติผ่านตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการจัดการเชิงกลยุทธ์และระบบการวัดผล (Kaplan & Norton, 1992; Karathanos & Karathanos, 2005; พสุ เดชะรินทร์, 2546, น. 14-15) แม้จะได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางธุรกิจด้านการเงินเป็นหลัก แต่แนวคิดดุลยภาพยังสามารถประยุกต์ใช้ได้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐและองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร (Kaplan & Bower, 1999) และมหาวิทยาลัยหลายแห่งประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดดุลยภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจให้บรรลุผลสำเร็จ (Kallungal, 2011) รวมทั้งการบริหารจัดการกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศในหลายด้าน อาทิ การประเมินผลการดำเนินการของ Cihan University และสื่อสารไปยังบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรม (Madah, Ahmad, & Sultan, 2013) การกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในประเทศอิหร่านเพื่อสื่อสารวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และใช้ในการเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (del Sordo, Orelli, Padovani, & Gardini, 2012, pp. 4793-4797) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องมุ่งเน้นการยอมรับจากภายนอกที่มีต่อมหาวิทยาลัย โดยบริหารจัดการด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพทั้งการสร้างรายได้ด้วยตัวเองและการแสวงหางบประมาณจากแหล่งอื่นและใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ เพื่อนำไปเตรียมทรัพยากรให้พร้อมและเพียงพอทั้งด้านขีดความสามารถของบุคลากร การวางแผนเทคโนโลยี การจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และการพัฒนาค่านิยมที่สนับสนุนมหาวิทยาลัย ให้สามารถปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย เช่น การเรียนการสอน, หลักสูตร, การประกันคุณภาพ, การให้บริการ เป็นต้น (Aljardali, Kaderi, & Levy-Tadjine, 2012; Farid, Nejati, & Mirfakhredini, 2008, pp. 43-44) ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุวิสัยทัศน์โดยการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับตัวชี้วัดอย่างเป็นเหตุเป็นผลและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญในการ

วางแผน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการเทียบเคียง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังช่วยในการสร้างวัฒนธรรมด้านคุณภาพในการศึกษา การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ด้วย (Fadhl Al-Hosaini & Sofian, 2015, pp. 26-35; Farid et al., 2008)

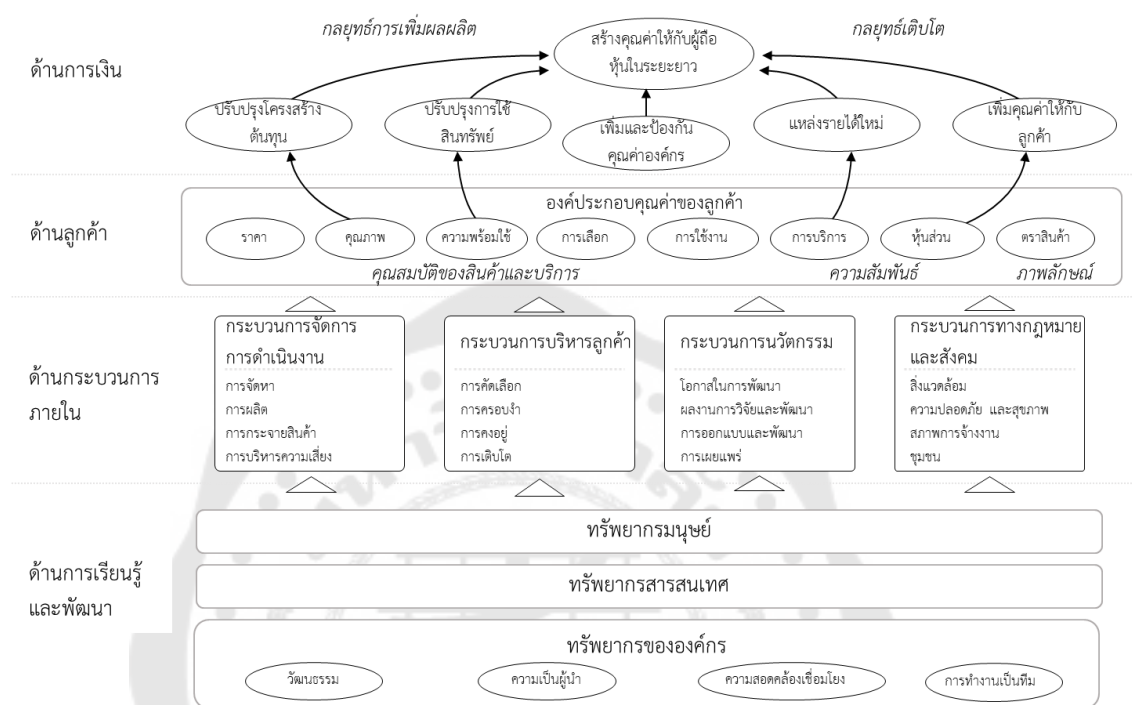


ภาพประกอบ 6 กรอบของแนวคิดดุลยภาพ

ที่มา: Kaplan & Norton. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. p.9.

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) อธิบายว่า แนวคิดดุลยภาพมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง มีดุลยภาพ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน ที่มุ่งเน้นเรื่องโครงสร้างต้นทุน การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ การหารายได้ และการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ด้านลูกค้า องค์กรต้องการให้ลูกค้ารับรู้คุณสมบัติของสินค้าและบริการ ภาพลักษณ์ จนเกิดความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 3) ด้านกระบวนการภายใน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการดำเนินงาน การบริหารลูกค้า การจัดการนวัตกรรม และกฎหมายและสังคม และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรสารสนเทศ และทรัพยากรขององค์กรทั้งในด้านวัฒนธรรม ความเป็นผู้นำ การเชื่อมโยง

และการทำงานเป็นทีม โดยเรียงแต่ละด้านไว้อย่างเป็นลำดับจากบนลงล่างเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

ที่มา: Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press. p.66.

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าแนวทางของดุลยภาพจะมีการเรียงลำดับของแต่ละด้านไว้ อย่างชัดเจน แต่แนวคิดดุลยภาพถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น การที่จะมีกี่ด้านขึ้นอยู่กับบริบท ของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจมีด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงาน นั้น ๆ นอกจากนั้นการจัดเรียงลำดับของด้านต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ก็ได้ เช่น หน่วยงานราชการหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรหรือมหาวิทยาลัย จะนำด้านการเงินไว้ล่างสุดเพราะได้รับการสนับสนุน งบประมาณ และนำด้านลูกค้าไว้บนสุดเพราะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

ดัง สเวอร์ก และมัลลาลา (Swierk & Mulawa, 2015) ได้วิจัยเรื่อง แนวคิดดุลยภาพ สำหรับการอุดมศึกษา - กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัย Maria Curie-Sktodowska พบว่า การ

เรียงลำดับแต่ละด้านของมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียที่ซานดิเอโก เป็นด้านลูกค้าอยู่บนสุด ตามด้วยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้อยู่ล่างสุด ส่วนมหาวิทยาลัยของรัฐแคลิฟอร์เนีย เรียงลำดับจากด้านการเงิน ตามด้วยด้านลูกค้า ด้านการดำเนินงาน และด้านนวัตกรรมและการพัฒนา และมหาวิทยาลัยแห่งเวอร์จิเนีย เรียงลำดับจากด้านลูกค้า ตามด้วยด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา นอกจากนี้ยังมีอีกมหาวิทยาลัยที่การเรียงลำดับแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย ดังตาราง 1

ตาราง 1 การเรียงลำดับของแต่ละด้านของมหาวิทยาลัย

ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	การเรียงลำดับ
Weerasooriya (2013)	การใช้กรอบการทำงานเชิงดุลภาพเป็นเทคนิคสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยศรีลังกา	ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, และด้านการเรียนรู้และพัฒนา
Pineno (2013)	การรายงานความยั่งยืนโดยมหาวิทยาลัยและองค์กรเอกชน : วิธีการแบบบูรณาการหรือแบ่งแยกด้วยแนวคิดดุลยภาพ	ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้
Chalaris et al. (2014)	แนวทางแบบองค์รวมสำหรับการประกันคุณภาพและการตัดสินใจขั้นสูงสำหรับสถาบันการศึกษาโดยใช้แนวคิดดุลยภาพ	ด้านการเงิน, ด้านกระบวนการภายใน, ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้, และด้านลูกค้า

ตาราง 1 (ต่อ)

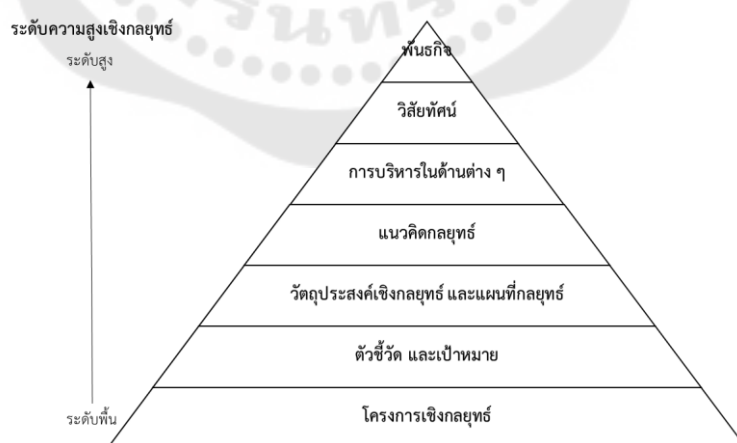
ผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	การเรียงลำดับ
Libing et al. (2014)	การประยุกต์ใช้แนวคิดดุลยภาพในการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย	ด้านการเงิน, ด้านลูกค้า, ด้านกระบวนการภายใน, และด้านการเรียนรู้และพัฒนา
Zhang et al. (2014)	การประยุกต์ใช้แนวคิดดุลยภาพในการออกแบบเงินเดือนของอาจารย์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย	ด้านลูกค้า, ด้านการสนับสนุนของผู้สอน, ด้านการสอนและวิจัย, และด้านบุคลากร
Beard and Humphrey (2014)	การจัดตำแหน่งทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยด้วยเกณฑ์ผลลัพธ์ Malcolm Baldrige เพื่อความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน: แนวทางการประเมินผลแบบดุลยภาพ	ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลลัพธ์, ด้านลูกค้า, ด้านผู้นำและการกำกับดูแล, และด้านการเงินและการตลาด

ที่มา: Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), p.31-32.

ในการพัฒนาและจัดทำกลยุทธ์ด้วยแนวคิดดุลยภาพนั้น โรม และมอนโกเมอรี (Rohm & Montgomery, 2011) ได้นำเสนอลำดับการพัฒนากลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ ดังภาพประกอบ 8 ประกอบด้วย

1. พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

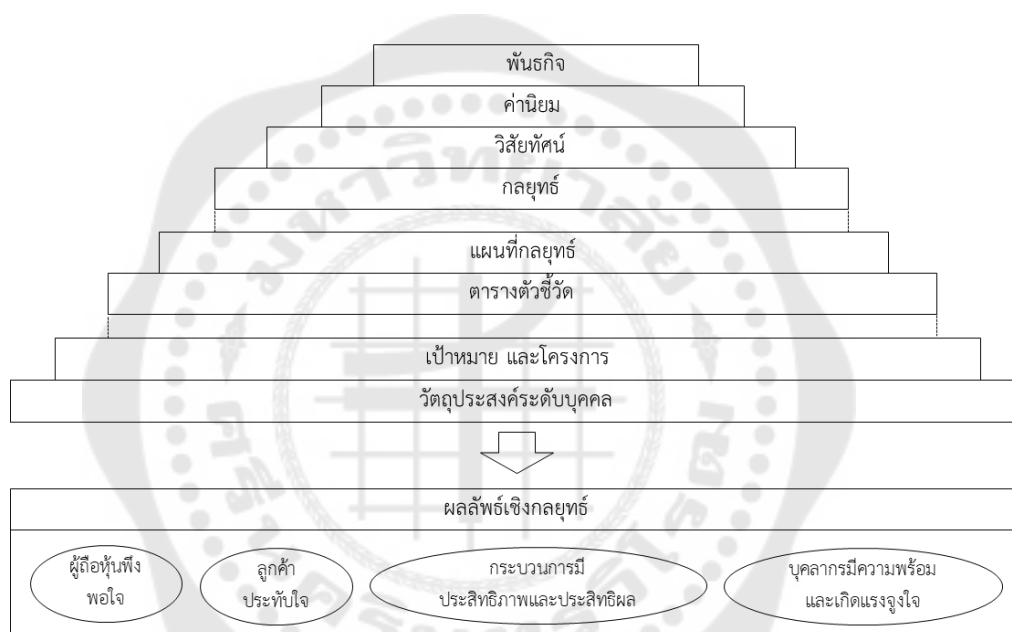
2. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการออกแบบอนาคตขององค์กรที่วางแผนไว้
3. มุมมอง (Perspective) เป็นมุมมองในการบริหารงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านความสามารถขององค์กร
4. แนวคิดกลยุทธ์ (Strategic Theme) เป็น “เสาหลัก” ที่สำคัญของกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้วิสัยทัศน์และพันธกิจประสบผลสำเร็จ เชื่อมโยงเข้ากับดุลยภาพทั้ง 4 ด้านอย่างสอดคล้องกัน โดย นอร์ตัน และรัสเซล (Norton & Russell, 2009) แนะนำให้มีแนวคิดกลยุทธ์ 3-4 แนวคิด ได้แก่ ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และการบริหารลูกค้า
5. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นส่วนหนึ่งภายใต้แนวคิดกลยุทธ์ (Strategic Theme) ที่แสดงการเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกันในแต่ละด้าน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง
6. ตัวชี้วัด (Measures) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละด้าน เพื่อให้ทราบว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
7. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในแต่ละตัวชี้วัด
8. โครงการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Initiatives) เป็นแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม ที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพประกอบ 8 ลำดับการพัฒนาและจัดทำกลยุทธ์

ที่มา: Rohm & Montgomery. (2011). Linking Sustainability to Corporate Strategy using the Balanced Scorecard. p.5.

แคปแลน แล่นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2004) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องที่มีเหตุและผลเชื่อมโยงกันตั้งแต่พันธกิจไปจนถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งพบว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) พันธกิจ 2) ค่านิยม 3) วิสัยทัศน์ 4) กลยุทธ์ 5) แผนที่กลยุทธ์ 6) ตารางดุลยภาพ 7) เป้าหมายและโครงการ 8) วัตถุประสงค์ระดับบุคคล และ 9) ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้ถือหุ้นพึงพอใจ ลูกค้าประทับใจ กระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรมีความพร้อมและเกิดแรงจูงใจ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 กระบวนการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องที่มีประสิทธิผล

ที่มา: Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press. p.33.

อาซามาตเซวา และคารูริน่า (Arzamastseva & Khayrullina, 2017, p. 1) ได้อธิบายขั้นตอนในการนำแนวคิดดุลยภาพมาใช้ในมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้ 1) ทางเลือกของกลยุทธ์การพัฒนา 2) การออกแบบแผนที่กลยุทธ์ 3) การระบุความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ 4) การกำหนดน้ำหนักคะแนนของกลยุทธ์ 5) การพัฒนาแรงจูงใจและระบบการให้กำลังใจพนักงาน 6) การประเมินขอบเขตที่บรรลุวัตถุประสงค์ และ 7) การติดตามและปรับแผนกลยุทธ์

ริกบี้ (Rigby, 2013, p. 12) ได้อธิบายขั้นตอนว่า องค์การที่ใช้แนวคิดดุลยภาพควร 1) จัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2) ระบุผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เช่น ประสิทธิภาพทางการเงิน, การดำเนินงาน, นวัตกรรม, ประสิทธิภาพของพนักงาน เป็นต้น 3) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) พัฒนาตัวชี้วัดที่มีประสิทธิภาพ และกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาว 5) สร้างความมั่นใจว่าองค์กรยอมรับตัวชี้วัดดังกล่าว 6) สร้างระบบประมาณ การสื่อสารและการให้รางวัลที่เหมาะสม 7) วิเคราะห์และเปรียบเทียบผลลัพธ์จริงกับเป้าหมายที่ต้องการ และ 8) ดำเนินการ

สรุปได้ว่า แนวคิดดุลยภาพเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติที่มีต่อความสำเร็จ การจัดทำกลยุทธ์ด้วยแนวคิดดุลยภาพเริ่มต้นด้วยการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ วิเคราะห์ทางกลยุทธ์ เพื่อให้ได้ทิศทางและแนวคิดกลยุทธ์ (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ภายใต้ดุลยภาพทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้การเรียงลำดับของแต่ละด้านขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย

แนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard)

นางนภัทร รุ่งเนย (2555) ได้วิจัยเรื่อง อุดมศึกษาไทยกับการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน พบว่า บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนถือเป็นภารกิจสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับวิธีคิดในการบริหารโดยคำนึงถึงทิศทางในการพัฒนาของประเทศเน้นการผลิตและพัฒนาบัณฑิตที่มีความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำสังคม มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมงานด้านการสอนการวิจัย และการบริการวิชาการแก่สังคมโดยคำนึงถึงความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ขณะเดียวกันชุมชนก็เป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาด้วย ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงควรมีบทบาทในการกำหนดนโยบายวางแผนพัฒนาสังคมทั้งในระดับชาติและในชุมชน ควรศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ข้อค้นพบใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสังคมโดยเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริงและต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและชี้นำสังคมในทางที่ถูกต้อง ซึ่ง โรม และมอนโกเมอรี (Rohm & Montgomery, 2011) กล่าวถึง

ความจำเป็นของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กร จากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยและเป็นธรรมชาติของผู้บริโภคเพิ่มขึ้น, การขาดแคลนทรัพยากรและต้นทุนพลังงานที่เพิ่มขึ้น, ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของคนรุ่นใหม่ในการกำกับดูแล เป็นต้น ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องวางแผนกลยุทธ์ที่คำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนมากกว่าความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืนหมายถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในระยะยาวที่เกิดจากมนุษย์ ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมเกี่ยวข้องกับผลกระทบทางสังคม

จากการศึกษาของแลนซิลูโอโต้ และจาเว็นป้า (Lämsiluoto & Järvenpää, 2010) ได้วิจัยเรื่อง แนวคิดดุลยภาพกับสิ่งแวดล้อม พบว่า ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมอาจกลายเป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนภาพลักษณ์ กำไร การแข่งขันตลาด และผลิตภัณฑ์ที่จะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดทางเศรษฐกิจในอนาคต ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาองค์กรจำนวนมากได้นำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมและสังคมมาใช้เพื่อจัดการและควบคุมปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน อย่างไรก็ตามระบบการจัดการเหล่านี้มักไม่ได้ผลในทางปฏิบัติ เนื่องมาจากระบบการจัดการไม่ได้เชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับ ฮับบาท (Hubbard, 2009) ได้วิจัยเรื่อง การวัดประสิทธิภาพขององค์กร: The Triple Bottom Line พบว่า ในช่วงครึ่งหลังของยุค 1990 ได้เกิดแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ที่พัฒนาโดย จอห์น เอลลิงตัน (John Elkington) ในปี 1997 เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่รวมถึงด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม เพิ่มเติมจากด้านการเงินแบบดั้งเดิม ในขณะที่ โรม และมอนโกเมอรี (Rohm & Montgomery, 2011) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของ Triple Bottom Line (TBL) ว่า ขาดการมุ่งเน้นกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ขาดการเชื่อมต่อกับแนวคิดทางธุรกิจที่มุ่งเน้นผลตอบแทนด้านการเงิน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมากกว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจ มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมและผลลัพธ์ทั่วไปโดยไม่มีแนวทางการเติบโตที่ชัดเจน และ เมเดล-กอนซาเลซ, กาเซีย-อาวิลลา, ซาโลมอน, มาร์ก-โกเมซ, และ เฮอนานเดซ (Medel-González, García-Ávila, Salomon, Marx-Gómez, & Hernández, 2016) ได้วิจัยเรื่อง การวัดประสิทธิภาพแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืนด้วยกระบวนการเครือข่ายเชิงวิเคราะห์และแนวคิดดุลยภาพ: กรณีศึกษาของคิวบา พบว่า มีการผสมผสานของแนวคิดและเครื่องมือที่แตกต่างกันที่ช่วยให้องค์กรดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และการวัดประสิทธิภาพการพัฒนาที่ยั่งยืนในหลายมิติ ได้แก่ ผลตอบแทนทางการเงิน กลยุทธ์ ความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการภายใน ปัจจัยด้านบุคลากร และความพึงพอใจของลูกค้า ดังภาพประกอบ 10 ซึ่ง ฟีจจ์ และคนอื่น ๆ (Figge et al. 2002) ได้วิจัยเรื่อง แนวคิด

ดุลยภาพที่ยั่งยืน - เชื่อมโยงการจัดการความยั่งยืนกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ พบว่า ดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่นิยมมากที่สุดที่ใช้ในการจัดการกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร ซึ่งได้รับการออกแบบมาโดยเฉพาะเพื่อสะท้อนประเด็นทางสังคม และสิ่งแวดล้อม ให้เชื่อมโยงกับความยั่งยืนขององค์กร เพื่อจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เหมาะสมและนำไปสู่การปฏิบัติโดยนำแนวคิดดุลยภาพมาผสมผสานกับแนวคิดความยั่งยืน



ภาพประกอบ 10 แนวคิดและเครื่องมือสำหรับการวัดประสิทธิภาพการพัฒนาอย่างยั่งยืนแบบหลายมิติ

ที่มา: Medel-González et al. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. *Production*, 26(3), p. 527-539.

จากงานวิจัยของบัทเลอร์, เฮนเดอร์สัน, และไรบอร์น (Butler, Henderson, & Raiborn, 2011) เรื่อง การพัฒนาอย่างยั่งยืนและแนวคิดดุลยภาพ: การบูรณาการมาตรการ

'สีเขียว' ในการรายงานธุรกิจ พบว่าแนวทางในการนำกลยุทธ์ความยั่งยืนมาใช้ในแนวคิดดุลยภาพไว้ 3 แนวทาง คือ

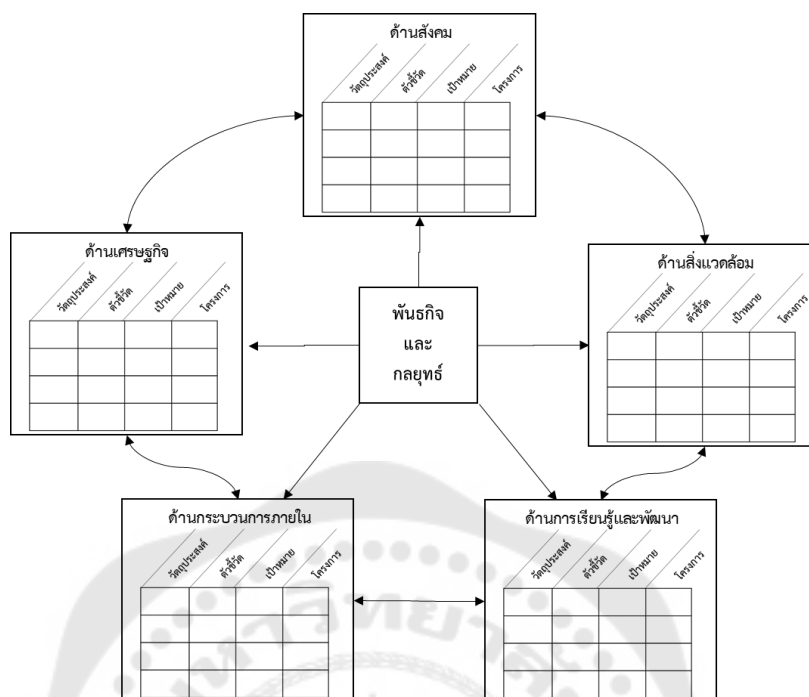
แนวทางที่ 1 เป็นการนำประเด็นด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ผสมเข้ากับดุลยภาพ 4 ด้าน ทำให้กลยุทธ์ด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม แสดงอยู่ในดุลยภาพแต่ละด้าน ดังภาพประกอบ 11

ด้าน	สังคม	เศรษฐกิจ	สิ่งแวดล้อม
การเงิน	กลยุทธ์ 1	กลยุทธ์ 2	กลยุทธ์ 3
ความพึงพอใจของลูกค้าและความสนใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ 5	กลยุทธ์ 2	กลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ 7
กระบวนการภายใน	กลยุทธ์ 8 กลยุทธ์ 9	กลยุทธ์ 10	กลยุทธ์ 11 กลยุทธ์ 12
การเรียนรู้และพัฒนา	กลยุทธ์ 13	กลยุทธ์ 14	กลยุทธ์ 15 กลยุทธ์ 16

ภาพประกอบ 11 การนำประเด็นด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ผสมเข้ากับดุลยภาพ 4 ด้าน

ที่มา: Medel-González et al. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. *Production*, 26(3), p. 535.

แนวทางที่ 2 เพิ่มด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม อีก 2 ด้าน หรือเพิ่มทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 ดุลยภาพที่เพิ่มด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม

ที่มา: Rabbani, A. , Zamani, M., Yazdani-Chamzini, A. & Zavadskas, E.K. (2014).

Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies, *Expert Systems with Applications*, 41(16), p.7319.

แนวทางที่ 3 กำหนดประเด็นด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะได้ โดยการสร้างด้านความยั่งยืนแยกออกมาต่างหากเพื่อสร้างรายได้เปรียบในสภาพแวดล้อมการแข่งขัน ซึ่ง แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) ยืนยันว่าดุลยภาพอาจปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมด้านขึ้นได้ และถือได้ว่าเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างคามยั่งยืน รวมทั้ง เดล ซอร์โด และคนอื่น ๆ (del Sordo et al., 2012, pp. 4793-4797) ได้วิจัยเรื่อง การประเมินประสิทธิภาพระดับโลกในมหาวิทยาลัย: การประยุกต์ใช้แนวคิดดุลยภาพ พบว่า การใช้แนวคิดดุลยภาพสำหรับมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งผู้เรียนในกระบวนการเรียนการสอน และชุมชนในฐานะผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในการเลือกสถาบันการศึกษา ส่วน คอทเลอร์ และฟอกซ์ (Kotler & Fox, 1995, pp. 93-96) ได้กล่าวไว้ว่า สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มที่มีผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อสถาบัน เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน/ท้องถิ่น องค์กรรับรองฐานะ หน่วยงาน

ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ผู้บริหาร/พนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ แฮนเซน (Hansen, 2010) ยังระบุถึงการใช้ด้านความยั่งยืนแทนที่ด้านการเงิน ยิ่งไปกว่านั้น ดิแอซ ซาดินฮา, เรจอนเดอร์, และแอนทูนส์ (Dias Sardinha, Reijnders, & Antunes, 2003, pp. 51-64) ได้วิจัยเรื่อง จากการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมสู่การประเมินผลเชิงดุลยภาพเชิงนิเวศและแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน พบว่า องค์กรควรเชื่อมโยงความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์โดยกำหนดดุลยภาพ 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่นิยมมากที่สุดที่ใช้ในการจัดการกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในองค์กร ได้นำแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ที่พัฒนาโดย จอห์น เอลลิงตัน (John Elkington) ในปี 1997 เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่รวมถึงด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยการสร้างด้านความยั่งยืนแยกออกมาต่างหากและนำไปแทนที่ด้านการเงินตามแนวทางที่ 3 แล้วนำมาผนวกเข้ากับแนวคิดดุลยภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

ผู้วิจัยศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง โดยค้นหาคำว่า City University, Metropolitan University, Urban University, และ Prefectural University โดยเลือกมหาวิทยาลัยที่อยู่ใน 500 อันดับแรก จากการจัดอันดับในปี 2020 ของ QS World University Rankings หรือ Times Higher Education จำนวน 28 มหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองมีกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ไม่แตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ เริ่มต้นจากการแต่งตั้งทีมเฉพาะกิจด้านยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดแนวคิดกลยุทธ์ประมาณ 5-6 แนวคิด จากนั้นจึงรับสมัครคณะทำงานที่เป็นผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา และศิษย์เก่า ตามจำนวนแนวคิดกลยุทธ์ เพื่อยกร่างแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละแนวคิดกลยุทธ์พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะ แล้วจึงรวบรวมแนวคิดกลยุทธ์ทั้งหมดเสนอสภาสถาบันเพื่อพิจารณาและอนุมัติแผนยุทธศาสตร์ (Hong Kong Polytechnic University, 2019) ผู้วิจัยจึงขอเสนอตัวอย่างยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองที่น่าสนใจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยแห่งเมืองฮ่องกง (City University of Hong Kong)

ตั้งอยู่ในเขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ก่อตั้งปี 1972 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 52 จากการจัดอันดับของ QS World University และอันดับที่ 126 จากการ

จัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งมั่นอย่างแน่วแน่ในการแสวงหาความเป็นเลิศในการวิจัยและการศึกษาระดับมืออาชีพ โดยเพิ่มคุณค่าให้กับการศึกษาอย่างมืออาชีพ เพิ่มความเป็นสากลและความร่วมมือระดับโลกเพื่อขยายเส้นทางอาชีพและโอกาส ขยายขีดความสามารถและการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อส่งเสริมสหวิทยาการการถ่ายทอดความรู้ และการเป็นผู้ประกอบการ และเพิ่มการกำกับดูแลที่ดีและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศ ตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2015-2020) ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) แสวงหาการค้นพบที่ลึกซึ้งและนวัตกรรมในการศึกษาระดับมืออาชีพ 2) ขยายการวิจัยแบบสหวิทยาการและการวิจัยเป็นทีมเพื่อรับมือกับความท้าทายระดับโลก 3) เสริมสร้างความเป็นสากลและความร่วมมือระดับโลก 4) ขยายขีดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และการเป็นผู้ประกอบการ และ 5) เสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดีและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

2. มหาวิทยาลัยจีนแห่งฮ่องกง (Chinese University of Hongkong)

ตั้งอยู่ในเขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ก่อตั้งปี 1963 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 57 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยด้านการวิจัยที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลพร้อมด้วยวิสัยทัศน์ระดับโลกและพันธกิจในการผสมผสานประเพณีกับความทันสมัยเพื่อรวบรวมจีนและตะวันตกเข้าด้วยกัน ตามแผนยุทธศาสตร์ 2016-2020 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) การศึกษา – อบรมผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตในฐานะผู้นำระดับโลก 2) การวิจัย – การค้นพบที่ล้ำสมัยส่งผลกระทบต่อสังคมและโลก 3) การมีส่วนร่วม – รับรู้ของวัฒนธรรมที่โดดเด่นและประเพณี 4) ทรัพยากร – การลงทุนในสภาพแวดล้อมระดับโลก และ 5) โครงสร้างพื้นฐาน - รองรับยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. มหาวิทยาลัยโพลิเทคนิคฮ่องกง (Hong Kong Polytechnic University)

ตั้งอยู่ในเขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ก่อตั้งปี 1937 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 171 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่มีวิธีการด้านการศึกษาที่ช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่ในขณะที่ฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำและจิตวิญญาณการเป็นผู้ประกอบการเพื่อให้สามารถสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นนวัตกรรมได้ ตามแผนยุทธศาสตร์ 2019-2024 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) คุณภาพของประสบการณ์การเรียนรู้การสอนของผู้เรียน 2) การถ่ายทอดความรู้และการมีส่วนร่วมที่กว้างขึ้น 3) เพิ่มความเป็นสากลและการมีส่วนร่วมของประเทศ 4) สุขภาพทางการเงินและความยั่งยืนของสถาบัน และ 5) คุณภาพของผลงานวิจัยและประสบการณ์การวิจัยระดับสูงกว่าปริญญาตรี

4. มหาวิทยาลัยมาเก๊า (University of Macau)

ตั้งอยู่ในเขตบริหารพิเศษมาเก๊าแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน ก่อตั้งปี 1981 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 301-350 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติเพียงแห่งเดียวในมาเก๊าด้วยรูปแบบการปกครองที่ทันสมัย ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลักในการสอนมหาวิทยาลัย มุ่งมั่นที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยความคิดระดับโลกและความสามารถในการแข่งขันระดับสากล ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2012-2021 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) ท่วมเทากับบริการสาธารณะ 2) กิจการนักศึกษาที่เน้นคุณค่า 3) โลกาภิวัตน์และความสัมพันธ์ชุมชน 4) ธรรมชาติและการจัดการที่มีเหตุผล 5) หลักสูตรคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ และ 6) การวิจัยที่มีผลกระทบ

5. มหาวิทยาลัยอาร์เอ็มไอที (RMIT University)

ตั้งอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ก่อตั้งปี 1887 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 351-400 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกด้านศิลปะและการออกแบบ สถาปัตยกรรม; การศึกษา; วิศวกรรม; การพัฒนา; วิทยาการคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ ธุรกิจและการจัดการ และการสื่อสารและการศึกษา มีชื่อเสียงระดับนานาชาติในด้านการศึกษาระดับมืออาชีพและอาชีวศึกษา การวิจัยประยุกต์ และการมีส่วนร่วมกับความต้องการของอุตสาหกรรมและชุมชน ตามแผนยุทธศาสตร์ 2015-2020 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) มอบประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป 2) การเข้าถึงทั่วโลก 3) การเชื่อมต่อกับภายนอก 4) สนับสนุนและเพิ่มศักยภาพบุคลากรด้วยระบบที่ชัดเจนขึ้น ฉลาดขึ้น และง่ายขึ้น 5) เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรม 6) การจัดการทรัพยากรเพื่อคุณค่าระยะยาว และ 7) การวิจัยและนวัตกรรม: สร้างผลกระทบผ่านการทำงานร่วมกัน

6. มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ (The University of Queensland)

ตั้งอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ก่อตั้งปี 1909 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 66 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นหนึ่งในสถาบันการวิจัยและการสอนชั้นนำของออสเตรเลีย มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศผ่านการสร้างการอนุรักษ์ การถ่ายโอน และการประยุกต์ใช้ความรู้ในการส่งมอบความรู้เพื่อโลกที่ดีกว่า ตามแผนยุทธศาสตร์ 2018-2021 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) เปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เรียนผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น บูรณาการ และเป็นพันธมิตร 2) สร้างการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่คล่องตัวตอบสนองและมีประสิทธิภาพ 3) มุ่งมั่นที่จะสนับสนุนและรักษาไว้ซึ่งความหลากหลายของพนักงานและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จสูง 4) การสร้างการมีส่วนร่วมและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับเครือข่ายในระดับท้องถิ่นและระดับ

โลก และ 5) ยกกระตักการวิจัยที่มีคุณภาพสูงโดยการปรับปรุงความสามารถในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่

7. มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล (University of Newcastle)

ตั้งอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ก่อตั้งปี 1965 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 301-350 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตในภูมิภาคและทั่วโลก มหาวิทยาลัยมีวิชาทั้งหมด 10 อันดับที่ดีอันดับ 200 อันดับแรกของโลก รวมทั้งสาขาแร่และเหมืองแร่ และสาขาการพยาบาล ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2016-2025 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) ความหลงใหลในความเป็นเลิศและการค้นพบ 2) บุคลากรที่มีความโดดเด่น 3) การขับเคลื่อนผลกระทบระดับโลกและระดับภูมิภาค 4) การมีส่วนร่วมข้ามภูมิภาคในระดับโลก 5) สร้างอนาคตร่วมกับชุมชน 6) สร้างอนาคตที่ยั่งยืน 7) มุ่งมั่นต่อความเสมอภาคและความยุติธรรมทางสังคม และ 8) ทำให้บัณฑิตมีความแตกต่าง

8. มหาวิทยาลัยแห่งเมืองลอนดอน (City University of London)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1894 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 349 จากการจัดอันดับของ QS World University และอันดับที่ 401-500 จากการจัดอันดับของ TIMES World University มหาวิทยาลัยมีวัตถุประสงค์สำคัญในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สนับสนุนธุรกิจและวิชาชีพ เปลี่ยนชีวิตความเป็นอยู่ให้กับผู้เรียน และส่งมอบสิ่งที่ดีให้กับสังคมโลก ตามแผนยุทธศาสตร์ 2026 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) รักษาคุณภาพ (ภายใต้แนวคิด “Better”) มุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการในการวิจัยการศึกษาที่มีคุณภาพสูงและให้ประสบการณ์กับผู้เรียนอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น 2) การเติบโต (ภายใต้แนวคิด “Bigger”) และยังคงรักษาคุณภาพไว้ได้ การเจริญเติบโตเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศด้านการวิจัยและประสบการณ์ทางการศึกษาและประสิทธิผล และ 3) ยกกระตักความร่วมมือภายในเมืองลอนดอน (ภายใต้แนวคิด “Partnership”) ตลอดจนเชื่อมโยงกับมหาวิทยาลัยลอนดอนและมหาวิทยาลัยต่างประเทศมากขึ้น

9. มหาวิทยาลัยแห่งเมืองดับลิน (Dublin City University)

ตั้งอยู่ในประเทศไอร์แลนด์ ก่อตั้งปี 1975 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 429 จากการจัดอันดับของ QS World University มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นสถาบันที่มีพลวัตและมีนวัตกรรมที่โดดเด่นทั้งด้านคุณภาพของบัณฑิตและการนำองค์ความรู้ไปสร้างประโยชน์ทางสังคมและเศรษฐกิจ ให้ความสำคัญกับ ความสามารถพิเศษ การค้นพบ ความคิดสร้างสรรค์ สังคม เทคโนโลยี และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตามแผนยุทธศาสตร์ 2017-2022 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) มอบประสบการณ์ให้ผู้เรียน 2) ยกกระตักสู่การวิจัยระดับโลก 3) สร้าง

รายได้ที่ยั่งยืน 4) สร้างมหาวิทยาลัยให้เชื่อมโยงกันได้ 5) สร้างคุณค่าและพัฒนาบุคลากร 6) พัฒนาสู่มหาวิทยาลัยระดับโลก 7) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรมในมหาวิทยาลัย 8) ยึดมั่นความยั่งยืน และ 9) มีส่วนร่วมกับชุมชน

10. มหาวิทยาลัยเดอแฮม (Durham University)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1832 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 133 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่ฝังรากอยู่ในชุมชนท้องถิ่นมาอย่างยาวนาน และมีส่วนร่วมเชิงบวกในด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคม ผ่านการวิจัยระดับโลก ตามแผนยุทธศาสตร์ 2017-2027 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) เป็นผู้นำระดับโลก 2) สร้างความแข็งแกร่งและสร้างอนาคตของสถาบัน 3) พัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ระดับโลก 4) ทรัพยากรมนุษย์ 5) การวิจัยและการมีส่วนร่วม 6) ประสบการณ์ของผู้เรียนที่กว้างขึ้น และ 7) การศึกษา

11. มหาวิทยาลัยลาโทรบ (La Trobe University)

ตั้งอยู่ในประเทศออสเตรเลีย ก่อตั้งปี 1967 จากความเชื่อที่ว่ามหาวิทยาลัยควรเป็นประโยชน์ต่อชุมชน เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 251-300 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของออสเตรเลียในด้านการวิจัยทางชีวเคมีและชีววิทยาของเซลล์ได้รับการจัดอันดับ 'ดีกว่ามาตรฐานโลก' ในสาขาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ฟิสิกส์ และวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยสร้างความร่วมมืออย่างแข็งแกร่งกับสถาบันกว่า 100 แห่งในออสเตรเลียและต่างประเทศเพื่อเชื่อมโยงนักศึกษาและนักวิจัยเข้ากับปัญหาในโลกแห่งความเป็นจริง ตามแผนยุทธศาสตร์ 2018-2022 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) เป็นทางเลือกที่ปฏิเสธไม่ได้ 2) ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน 3) หนึ่งมหาวิทยาลัยหลายชุมชน 4) การเติบโตของรายได้ 5) ความเป็นเลิศด้านการวิจัย 6) ประสบการณ์ของผู้เรียนที่โดดเด่น และ 7) การมีงานทำ

12. มหาวิทยาลัยลิเวอร์พูล จอห์น มัวร์ (Liverpool John Moores University)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1823 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 401-500 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกที่ก่อตั้งขึ้นในประเทศอังกฤษให้ความสำคัญกับการมอบโอกาสให้กับทุกคน รวมทั้งคนทำงานของเมือง ตามแผนยุทธศาสตร์ 2017-2022 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) การมีส่วนร่วมของพลเมืองและสากล 2) การวิจัยและผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ 3) ประสบการณ์ที่โดดเด่นของผู้เรียน และ 4) ความเป็นเลิศด้านการศึกษา

13. มหาวิทยาลัยนอร์ธัมเบรีย (Northumbria University)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1969 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 351-400 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่ใหญ่ที่สุดในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือของอังกฤษ มีหลักสูตรที่หลากหลายและความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่หลากหลายจากนักศึกษาต่างชาติจำนวนมาก ส่งเสริมผู้สำเร็จการศึกษาที่มีความสามารถสูงสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมและวิชาชีพในตะวันออกเฉียงเหนือของอังกฤษ ตามแผนยุทธศาสตร์ 2018-2023 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) มหาวิทยาลัยผู้สร้างความท้าทาย 2) พันธมิตรที่ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สถาบัน 3) สร้างผลกระทบในระดับโลก 4) งานวิจัยระดับโลก และ 5) บัณฑิตมีคุณภาพดีเยี่ยม

14. มหาวิทยาลัยควีนเบลฟาสต์ (Queen's University Belfast)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1845 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 201-250 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการศึกษาระดับโลกที่เตรียมนักเรียนของเราสำหรับการเป็นผู้นำและความเป็นพลเมืองในสังคมโลก ขับเคลื่อนของนวัตกรรมและความสามารถบนพื้นฐานของความเป็นเลิศ เชื่อมโยงเครือข่ายทั่วโลกด้วยความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ขยายผลต่อสังคมในวงกว้าง ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก ตามแผนยุทธศาสตร์ 2016-2021 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) โดดเด่นด้วยจุดแข็งด้านวิชาการและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในด้านผลประโยชน์ทางสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมผ่านการวิจัย 2) สร้างวัฒนธรรมในเชิงบวก ประกอบด้วย การเคารพ ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความเป็นเลิศ และการเชื่อมต่อ 3) ส่งมอบการศึกษาชั้นนำที่มีคุณภาพสูงด้วยบุคลากรทางการศึกษาระดับโลก 4) การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและผลประโยชน์ทางการเงินที่แข็งแกร่ง 5) ยกระดับและขยายผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับโลก ด้วยการศึกษาและการวิจัยที่เป็นนวัตกรรมและการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรที่หลากหลาย และ 6) รักษาสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและสนับสนุนการส่งมอบการศึกษาและการวิจัยระดับโลก

15. ราชวิทยาลัยศัลยแพทย์ไอร์แลนด์ (Royal College of Surgeons in Ireland)

ตั้งอยู่ในประเทศไอร์แลนด์ ก่อตั้งปี 1784 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 201-250 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพระดับแนวหน้าระดับโลกที่เปิดสอนหลักสูตรการศึกษาและการฝึกอบรมระดับปริญญาตรี, สูงกว่าปริญญาตรีและวิชาชีพ มีความรับผิดชอบอย่างมืออาชีพอย่างลึกซึ้งในการเสริมสร้างสุขภาพของมนุษย์ผ่านนวัตกรรมและความร่วมมือในด้านการศึกษา การวิจัย และการบริการเข้าด้วยกัน ตามแผนยุทธศาสตร์ 2018-2022 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) สนับสนุนการดูแลสุขภาพและสังคม 2) มอบประสบการณ์การเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป 3) ทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรม

องค์กร 4) ความสามารถขององค์กร 5) พันธมิตร 6) การเงินและธรรมาภิบาล และ 7) ผู้นำการวิจัยที่มีผลกระทบ

16. มหาวิทยาลัยดันดี (University of Dundee)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1881 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 201-250 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นหนึ่งใน 30 มหาวิทยาลัยชั้นนำของสหราชอาณาจักร ได้บุกเบิกนวัตกรรมที่มีความหลากหลาย เช่น เทคโนโลยีจอแบน การผ่าตัดด้วยกล้องขนาดเล็ก เป็นต้น ทำงานร่วมกับพันธมิตรเพื่อช่วยผลักดันการฟื้นฟูเมือง มีงานวิจัยด้านชีวการแพทย์ในการแก้ไขปัญหาโรคมะเร็งเบาหวานและโรคเขตร้อน ตลอดจนสร้างนักวิทยาศาสตร์ทางนิติวิทยาศาสตร์ตั้งแต่การสืบสวนคดีฆาตกรรมไปจนถึงการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสงครามต่อต้านอาชญากรรม ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2018-2022 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) สนับสนุนผู้คนในชุมชนให้เจริญเติบโต เพิ่มความพร้อมที่จะประสบความสำเร็จในโลกดิจิทัลและเปลี่ยนวิธีกาเพื่อประสิทธิภาพการทำงานด้วยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน 2) ขยายและฝังวิธีสหวิทยาการแบบมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนและการวิจัยกับชุมชนเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาที่สำคัญ 3) มุ่งมั่นต่อค่านิยมด้าน ความหลากหลาย การรวมเป็นหนึ่ง และความ เป็นธรรม 4) สร้างความหลากหลายของผู้เรียนเพื่อให้มั่นใจว่าได้รับการต้อนรับจากชุมชน 5) ปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับแนวทางการดำเนินงานแบบ One-Dundee เพื่อร่วมมือในการทำงานระหว่างสถาบันการศึกษาและบริการระดับมืออาชีพ 6) เติบโตและมีชื่อเสียงสู่ความเป็นเลิศในระดับประเทศและระดับสากล 7) เพิ่มผลกระทบและการมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่นและทั่วโลก และ 8) เสริมความสามารถในการประสมผลสำเร็จทั้งความยั่งยืนทางการเงินและสิ่งแวดล้อม

17. มหาวิทยาลัยโกรนิงเกน (University of Groningen)

ตั้งอยู่ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ก่อตั้งปี 1614 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 73 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการศึกษาและการวิจัยคุณภาพสูงในหลากหลายสาขาวิชา ได้แก่ พลังงาน การดูแลสุขภาพที่แข็งแกร่ง และสังคมที่ยั่งยืน ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2015-2020 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้านวิชาการโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 2) เสนอหลักสูตรนานาชาติที่มีคุณภาพโดยใช้แนวคิดห้องเรียนสากล เพื่อดึงดูดผู้เรียนต่างชาติและสร้างบริบทระหว่างประเทศ 3) เสริมสร้างฐานการวิจัยขั้นพื้นฐานโดยการเพิ่มโปรไฟล์ของงานวิจัยและความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านการวิจัยที่สำคัญผ่านความร่วมมือในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ รวมทั้งสถาบันการศึกษา อุตสาหกรรมในท้องถิ่น และผู้สนับสนุนการวิจัย และ 4)

พัฒนาทักษะของผู้เรียน โดยดำเนินการหลักสูตรผู้ประกอบการในหลักสูตรปริญญาตรีและปริญญาโทในการแก้ปัญหาสังคมและกระตุ้นกิจกรรมการเป็นผู้ประกอบการ

18. มหาวิทยาลัยเลสเตอร์ (University of Leicester)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1921 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 166 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญด้านการแพทย์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ธุรกิจและกฎหมาย วัฒนธรรมและภาษา และสังคมศาสตร์ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และผู้ที่ได้รับผลกระทบ 2) ผลกระทบในท้องถิ่นและสร้างความแตกต่างสำหรับเมืองและภูมิภาค 3) เสริมพลังระหว่างการศึกษาและการเรียนรู้เข้าด้วยกัน 4) แนวทางที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการมีส่วนร่วมที่กว้างขึ้น 5) ให้ความสำคัญกับความเป็นสากล 6) ประสบการณ์การต้อนรับที่อบอุ่นและเป็นกันเอง และ 7) นวัตกรรมองค์กรและพันธมิตร

19. มหาวิทยาลัยพอร์ตสมัท (University of Portsmouth)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1908 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 401-500 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดกับชุมชนร่วมมือกับธุรกิจ อุตสาหกรรม และรัฐบาลเพื่อกำหนดหลักสูตรเพื่ออนาคตที่ดีกว่า มีความเชี่ยวชาญในสาขาการวิจัยตั้งแต่จักรวาลวิทยา และฟิสิกส์ดาราศาสตร์ไปจนถึงความปลอดภัยทางไซเบอร์ นิติเวชศาสตร์ และวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2020-2025 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) สนับสนุนผู้เรียนด้วยประสบการณ์ที่แปลกใหม่ 2) ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง 3) ส่งมอบงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกและนวัตกรรมที่พัฒนาสังคม 4) เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยชั้นนำของสหราชอาณาจักร 5) สร้างการเข้าถึงและมีชื่อเสียงระดับโลกอย่างมีนัยสำคัญ 6) เป็นผู้นำในด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนและมีสภาพภูมิอากาศที่ดี 7) พลิกโฉมความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า 8) ส่งมอบคุณภาพและความเป็นเลิศในทุกกิจกรรม 9) ลงทุนเพื่ออนาคตและรักษาความแข็งแกร่งทางการเงิน 10) ปรับปรุงอสังหาริมทรัพย์และโครงสร้างพื้นฐาน และ 11) คิดค้นนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

20. มหาวิทยาลัยเซฟฟิลด์ (University of Sheffield)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1897 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 117 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัย ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) การศึกษาและประสบการณ์ของผู้เรียน 2) มุมมองในระดับประเทศและระดับโลก 3) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 4) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และ 5) การวิจัยและผลกระทบ

21. มหาวิทยาลัยเซอริรี (University of Surrey)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1966 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 251-300 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ วิศวกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2017-2022 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) การเรียนการสอน 2) ประสบการณ์ของผู้เรียน 3) ทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรม 4) การมีส่วนร่วมระดับภูมิภาคและระดับโลก 5) การเงิน โครงสร้างพื้นฐาน และดิจิทัล 6) การวิจัย และ 7) ผลกระทบและนวัตกรรม

22. มหาวิทยาลัยซัสเซ็กซ์ (University of Sussex)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1961 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 146 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการวิจัยใกล้เมืองไบรตัน มีหลักสูตรรองรับหลากหลายสาขาทั้งวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ มีเจ้าหน้าที่และนักศึกษาจากกว่า 100 ประเทศ ให้ความสำคัญกับและมีส่วนร่วมในกิจกรรมและบริการชุมชน ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2025 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้ 2) สร้างความแข็งแกร่ง โดยปรับกระบวนการการทำงาน โครงสร้างและการกำกับดูแล ทั้งทรัพยากรบุคคล ทุน การเงิน 3) สร้างการมีส่วนร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยประสานงานอย่างมีเป้าหมายกับคนในองค์กรและชุมชนในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ระดับชาติ และระหว่างประเทศ และ 4) สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบ เกิดองค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก

23. มหาวิทยาลัยคอลเลจดับลิน (University College Dublin)

ตั้งอยู่ในประเทศไอร์แลนด์ ก่อตั้งปี 1854 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 201-250 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นการวิจัยที่ยอดเยี่ยม เพื่อสร้างผลกระทบระดับโลกด้วยความร่วมมือกับชุมชน นักศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ที่มีความหลากหลาย ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2020-2024 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) ให้ประสบการณ์การศึกษาแบบรวมที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในระดับนานาชาติ และเตรียมบัณฑิตของเราให้เจริญเติบโตในสังคมปัจจุบันและอนาคต 2) สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกด้านวิชาการระดับโลก และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้เรียน 3) ใช้ระบบและบริการขั้นสูงเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน 4) ดึงดูดรักษาและพัฒนากลุ่มผู้เรียน ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถยอดเยี่ยม 5) แสวงหาผู้สอนที่มีคุณภาพสูง 6) พัฒนาคณะและเจ้าหน้าที่ 7) สานต่อความผูกพันในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก 8) สร้างรายได้ที่มีประโยชน์ได้หลักเพิ่มเติม 9) เพิ่มจำนวนผู้เรียน เพิ่มคุณภาพและความหลากหลาย และ 10) เพิ่มคุณภาพ ปริมาณ และผลกระทบของการวิจัย ทุนการศึกษา และนวัตกรรม

24. มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa)

ตั้งอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งปี 1847 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 201-250 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุดของรัฐ ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2021-2026 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) มอบประสบการณ์การเรียนรู้แบบใหม่ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วม 2) มีส่วนร่วมกับเมืองไอโอวาและโลกเพื่อขยายการศึกษา ปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มการพัฒนาเศรษฐกิจ และ 3) ดำเนินการวิจัยที่มีผลกระทบสูง

25. มหาวิทยาลัยยูทาห์ (University of Utah)

ตั้งอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งปี 1850 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 201-250 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่ประกอบด้วยวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น สถาปัตยกรรมและการวางแผน ธุรกิจ วิศวกรรม วิจิตรศิลป์ สุขภาพ กฎหมาย การแพทย์ เป็นต้น โดยเปิดสอนระดับปริญญาเอก/วิชาชีพชั้นสูง, ปริญญาโทและปริญญาตรี รวมถึงระดับประกาศนียบัตร ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) ให้ความมั่นใจในระยะยาวของมหาวิทยาลัย 2) มีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อปรับปรุงคุณภาพและคุณภาพชีวิต 3) พัฒนาและการถ่ายโอนความรู้ใหม่ และ 4) ส่งเสริมความสำเร็จของผู้เรียนให้มีชีวิตที่ดีขึ้น

26. มหาวิทยาลัยเวอร์มอนต์ (University of Vermont)

ตั้งอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งปี 1791 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 351-400 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการสร้างพลเมืองโลกและผู้เรียนที่มีใจรักการบริการในการรับใช้ผู้อื่นให้เกิดแรงจูงใจในการทำให้อะไรดีขึ้น ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2022 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน 2) การศึกษาระดับปริญญาตรี 3) การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา และ 4) การวิจัยและทุนการศึกษา

27. มหาวิทยาลัยเมโทรโพลิแทน (Metropolitan State University)

ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ก่อตั้งปี 1971 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 401-500 จากการจัดอันดับของ TIMES World University เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสัมพันธ์กับวิทยาลัยชุมชนในพื้นที่และขยายความมุ่งมั่นในความหลากหลายทางวัฒนธรรม เน้นการเรียนการสอนด้านสังคมศาสตร์ เช่น สังคมสงเคราะห์ การศึกษาชาติพันธุ์การบังคับใช้กฎหมาย การพยาบาล เป็นต้น ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ 2020-2024 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) กำหนดมาตรฐานสำหรับสนับสนุนผู้เรียนเป็นศูนย์กลางโดยพิจารณาจากข้อมูลประวัตินักศึกษาเพื่อเพิ่มระดับความสำเร็จ การศึกษาสำหรับผู้เรียนทุกคน 2) สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนการสอนที่มีพลวัตและมีนวัตกรรม ให้เกิดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดึงดูดผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มอบโอกาสทางการศึกษาที่โดดเด่นคุณภาพ เข้าถึงได้ และราคาไม่แพง 4) สร้างรูปแบบวัฒนธรรมของความ

เคารพ ความเสมอภาค ของผู้เรียน คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และพันธมิตร 5) สร้างกระบวนการและโครงสร้างพื้นฐานที่สอดคล้องกับทรัพยากรทางกายภาพ การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความยั่งยืนของสถาบัน และ 6) พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในเขตเมืองและเขตเมืองธุรกิจ, องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร, ผู้บริจาคและศิษย์เก่าบนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกันที่เสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ของนักเรียนอย่างชัดเจนให้โอกาสที่ดีขึ้นสำหรับผู้เรียน และคุณค่าที่นายจ้างในท้องถิ่นและชุมชนมีการศึกษาระดับปริญญาตรีและ / หรือพัฒนาผลประโยชน์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย

28. มหาวิทยาลัยกาตาร์ (Qatar University)

ตั้งอยู่ในประเทศกาตาร์ ก่อตั้งปี 1977 เป็นมหาวิทยาลัยอันดับที่ 401-500 จากการจัดอันดับของ TIMES World University มุ่งมั่นที่จะให้การศึกษาที่มีคุณภาพสูงในพื้นที่ที่มีความสำคัญระดับประเทศ ด้วยการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ การวิจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและอัตลักษณ์ ประชากรสุขภาพและสุขภาพ; และสารสนเทศการสื่อสารและเทคโนโลยี (ICT) ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนผ่านความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม รัฐบาล สถาบันการศึกษาธุรกิจ และภาคประชาสังคมในกาตาร์ และอื่น ๆ ตามแผนยุทธศาสตร์ 2018-2022 ด้วยแนวคิดกลยุทธ์ 1) ความเป็นเลิศเชิงสถาบัน 2) ความเป็นเลิศด้านความผูกพัน 3) การเปลี่ยนแปลงการอุดมศึกษา 4) ความเป็นเลิศด้านการวิจัย 5) ความเป็นเลิศทางการศึกษา และ 6) ความเป็นเลิศบัณฑิต

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชียมุ่งเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกโดยให้ความสำคัญกับการศึกษาและงานวิจัยแบบองค์รวม สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมภายใต้สภาพแวดล้อมที่หลากหลาย เพื่อสร้างพลเมืองที่รับผิดชอบต่อและผู้นำที่มีความสามารถสูง ส่งเสริมให้เกิดชุมชนมหาวิทยาลัยที่สมาชิกทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของ และการเป็นพลเมืองโลกที่รับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่พบแนวคิดกลยุทธ์ด้านชุมชน แต่จะมีแนวคิดกลยุทธ์การสร้างที่ยั่งยืนทางการเงิน มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในอาหรับ เป็นสถาบันทางเลือกเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับผู้สำเร็จการศึกษา และจัดการกับความท้าทายในระดับท้องถิ่นและระดับภูมิภาค เร่งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน โดยไม่พบแนวคิดกลยุทธ์ด้านชุมชน แต่จะมีแนวคิดกลยุทธ์ทั่วไป เช่น ความเป็นเลิศทางวิชาการ วิจัย การผลิตบัณฑิต เป็นต้น ส่วนมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในออสเตรเลีย ไม่ได้มีทิศทางการเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลกที่ชัดเจนนัก แต่มีแนวโน้มไปทางการแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าให้กับสังคมโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างประสบการณ์การ

เปลี่ยนแปลงสำหรับผู้เรียน เตรียมความพร้อมสำหรับชีวิตและการทำงาน และพัฒนาความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อโลก โดยมีแนวคิดกลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมและความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับเครือข่ายในระดับท้องถิ่นและสร้างอนาคตร่วมกับชุมชน ขณะที่มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในยุโรป มุ่งเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกโดยสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการและงานวิจัยที่โดดเด่น เพื่อสร้างโลกให้ดีขึ้นในอนาคต ยกย่องชีวิตของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นที่พึ่งของชุมชน โดยมีแนวคิดกลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลงในการยกระดับและขยายผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง ตลอดจนมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในอเมริกา มุ่งเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยให้กับสังคมโดยการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่น สร้างความร่วมมือของชุมชนผ่านหลักสูตรการสอนทุนการศึกษา และบริการที่ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนภารกิจของเมือง โดยมีแนวคิดกลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วมกับเมืองเพื่อปรับปรุงสุขภาพและคุณภาพชีวิตรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในเขตเมืองและเขตเมืองธุรกิจ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 พบว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ใน 28 มหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม สถานประกอบการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การบริหารงาน ตลอดจนด้านการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างความยั่งยืนทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ดังภาพประกอบ 13

มาตรฐานการอุดมศึกษา	เอเชีย			ออสเตรเลีย			ยุโรป										อเมริกา			อาหรับ
	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส	มหาวิทยาลัยเมืองมัลดีเวส
ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน																				
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม																				
ด้านการบริการวิชาการ																				
ด้านศิลปวัฒนธรรม																				
ด้านการบริหารจัดการ-การจัดการเรียนรู้																				
ด้านการบริหารจัดการ-การบริหารงาน																				
ด้านการบริหารจัดการ-การบริหารจัดการบุคลากร																				
ด้านการบริหารจัดการ-การมีส่วนร่วมในชุมชน สังคม สถานประกอบการ																				
ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน																				
ด้านการบริหารจัดการ-ความยั่งยืน																				
ด้านการบริหารจัดการ-ธรรมาภิบาล																				
ด้านการบริหารจัดการ-หลักสูตร																				

ภาพประกอบ 13 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง

ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561

เมื่อพิจารณาแนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความ เป็นเมือง ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ในมาตรฐานแต่ละด้าน พบว่า

1. ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน มุ่งเน้นคุณภาพของบัณฑิต การพัฒนาทักษะผู้เรียนให้มี ประสิทธิภาพแปลกใหม่ในการแก้ปัญหาสังคมและกระตุ้นกิจกรรมการเป็นผู้ประกอบการ การมี งานทำ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต

2. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม มุ่งเน้นสร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงแบบสห วิทยาการ เกิดองค์ความรู้ใหม่ สามารถสร้างนวัตกรรมทางสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อช่วยใน การเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ผ่านการมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ ทั้ง สถาบันการศึกษา อุตสาหกรรมในท้องถิ่น และผู้สนับสนุนการวิจัย

3. ด้านการบริการวิชาการ ส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ขยายขอบเขตการบริการ วิชาการให้ครอบคลุมการสนับสนุนคนในชุมชนให้มีความพร้อมในอนาคต ผสานวิธีสหวิทยาการ แบบมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนและการวิจัยกับชุมชนเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาที่สำคัญ ลด ผลกระทบด้านความหลากหลายและความเท่าเทียมในท้องถิ่น และสร้างความโดดเด่นในระดับ เมืองและภูมิภาค

4. ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย พบเพียงมหาวิทยาลัย 1 แห่งในเอเชีย คือ Chinese University of Hong Kong ที่มีแนวคิดกลยุทธ์ด้านศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการ สร้างความผูกพันกับชุมชนโดยการมีส่วนร่วมและยอมรับในวัฒนธรรมและประเพณีที่โดดเด่น

5. ด้านบริหารจัดการ ประกอบด้วย การจัดการเรียนรู้ การบริหารงาน การ บริหารจัดการบุคลากร การมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม สถานประกอบการทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน ความยั่งยืน ธรรมาภิบาล และการบริหารหลักสูตร

5.1 การจัดการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการส่งมอบประสบการณ์การเรียนรู้ แบบใหม่ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกด้านวิชาการระดับโลก และผสมผสานระหว่างการเรียนรู้และการเรียนรู้เข้าด้วยกัน

5.2 การบริหารงาน ให้ความสำคัญกับสร้างความแข็งแกร่ง ความคล่องตัว โดยปรับกระบวนการการทำงาน โครงสร้างและการกำกับดูแล ทั้งทรัพยากรบุคคล ระบบไอทีและ บริการขั้นสูงเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน โครงสร้างพื้นฐาน และการเงิน เพื่อตอบสนองความ ต้องการที่เปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและเกิดความมั่นใจในระยะยาว ด้วยการ สร้างวัฒนธรรมเชิงบวก ประกอบด้วย การเคารพ ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความเป็น เลิศ การเชื่อมต่อ ความหลากหลาย การรวมเป็นหนึ่ง และความเป็นธรรม

5.3 การบริหารจัดการบุคลากร มุ่งเน้นการบริหารบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสรรหา การรักษา การสร้างความผูกพัน การพัฒนา ให้เกิดเป็นความสามารถหลักของสถาบัน

5.4 การมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม สถานประกอบการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มุ่งเน้นการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้านวิชาการโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยแบบมีส่วนร่วมแนวกว้างและรักษาความสัมพันธ์กับชุมชนในเขตเมือง ผู้ประกอบการ ผู้บริหารเมือง ในฐานะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน และเครือข่ายระดับโลก เพื่อเพิ่มโอกาสที่ดีขึ้นสำหรับผู้เรียน ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สถาบัน

5.5 ความยั่งยืน ยึดมั่นความยั่งยืนเป็นหัวใจหลักของมหาวิทยาลัยผ่านการจัดการทรัพยากรเพื่อคุณค่าระยะยาวทั้งการเติบโตด้านรายได้อย่างมั่นคงรวมทั้งสร้างรายได้ที่มีใช้รายได้หลักเพิ่มเติม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

5.6 ธรรมาภิบาล มุ่งเน้นส่งเสริมการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและและการจัดการอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลตลอดจนมุ่งมั่นต่อความเสมอภาค ความยุติธรรมทางสังคม และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

5.7 การบริหารหลักสูตร มุ่งเน้นหลักสูตรนานาชาติที่มีคุณภาพ องค์กรความรู้ใหม่ และมีความเป็นสหวิทยาการโดยใช้แนวคิดห้องเรียนสากลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อดึงดูดผู้เรียนต่างชาติและสร้างบริบทระหว่างประเทศ

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ข้อมูลทั่วไป

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษภายใต้พระราชบัญญัติการจัดตั้ง ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษในประเทศไทยมี 2 แห่ง ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา โดย อัครวิน พินิจวงศ์ (2562) มีความพยายามผลักดันให้จัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเพิ่มเติม สำหรับพื้นที่ที่มีศักยภาพหรือมีลักษณะพิเศษเป็นการจำเพาะ มีองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือท้องถิ่นที่มีประชากรอาศัยอยู่หนาแน่น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเมืองอย่างเป็นระบบ อาทิเช่น ภูเก็ต เชียงใหม่ แหล่มอน บัง แม่สอด เกาะสมุย ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (2542) มาตรา 41 ระบุว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น

ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษในปัจจุบันมีเพียงแห่งเดียวคือ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับกรุงเทพมหานครในฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษและเป็นนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการ ซึ่ง มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชถือเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมืองแห่งแรกของประเทศ ด้วยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2553 เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 และได้เปลี่ยนชื่อมหาวิทยาลัยโดยพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานครเป็นมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2556 มีภาระหน้าที่ตามมาตรา 7 โดยสรุปดังต่อไปนี้ 1) ทำการวิจัย ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย เพื่อสร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนากรุงเทพมหานคร สังคม และประเทศชาติ 2) ผลิตบัณฑิตให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนากรุงเทพมหานครและแผนความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น 3) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการแพทย์และการสาธารณสุขทุกสาขา โดยเน้นทางด้านเวชศาสตร์เขตเมือง 4) พัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการเขตเมือง ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นและพัฒนามหานคร 5) ให้โอกาสทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนเขตเมืองโดยยึดหลักความเสมอภาค 6) บริการทางวิชาการและร่วมมือกับชุมชนในการฝึกและพัฒนาอาชีพ 7) ทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นสิ่งแวดล้อมและกีฬา และ 8) ให้บริการทางการแพทย์ การพยาบาล การสาธารณสุข และการบริการทางวิชาการและวิชาชีพให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชตั้งอยู่ที่ 131/6 ถนนขาว แขวงวชิรพยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ภายในสถานี่ดับเพลิงสามเสน มีหลักสูตรและบริการด้านการแพทย์ ดังนี้

ด้านหลักสูตร ประกอบด้วย

ปริญญาตรี 6 หลักสูตร ได้แก่ แพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาปฏิบัติการฉุกเฉินทางการแพทย์ รังสีเทคนิค เทคโนโลยีห้องผ่าตัด อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในสถานพยาบาล

ปริญญาโท 1 หลักสูตร ได้แก่ สาขาการพัฒนและการจัดการเมือง

อนุปริญญา 2 หลักสูตร ได้แก่ สาขาการพัฒนเด็กปฐมวัย สาขาเทคโนโลยีระบบราง

ด้านบริการด้านการแพทย์ มีโรงพยาบาลวชิรพยาบาล ขนาด 850 เตียง ซึ่งเป็นโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล

ในด้านการดำเนินงานนั้น มหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป โดยตรงจากกรุงเทพมหานครไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา

ทั้งนี้ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยนั้น ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมีอำนาจและหน้าที่กำกับและดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในจัดตั้งและให้สอดคล้องกับนโยบายของกรุงเทพมหานครที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2553 โดยกรุงเทพมหานครในฐานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เริ่มต้นจากคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลและคณะพยาบาลศาสตร์เกื้อการุณย์ ถือได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมืองแห่งแรกของประเทศและเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของกรุงเทพมหานคร มุ่งสร้างบัณฑิตเฉพาะทางด้านศาสตร์เขตเมืองเพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากรุงเทพมหานคร สังคม และประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษในปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในปัจจุบันพิจารณาได้จากแผนมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช 4 ปี (พ.ศ. 2560 - 2563) มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการในทุกพันธกิจให้เกิดความคล่องตัว และสร้างความมั่นคงให้กับมหาวิทยาลัย โดยมีเป้าหมาย ดังนี้

1. มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
 2. เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางด้านการพัฒนาศาสตร์เขตเมือง
 3. เน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
 4. ผลิตบัณฑิตในสายวิชาชีพและสายปฏิบัติการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
 5. พัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานระดับชาติและมาตรฐานสากล
 6. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร ให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ
 7. เตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยเข้าสู่ความเป็นสากล
- ดังนั้นจึงกำหนดแผนพัฒนามหาวิทยาลัย จำนวน 7 ยุทธศาสตร์ 50 กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างบัณฑิต และพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญใน
ศาสตร์เขตเมืองด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 16 กลยุทธ์ คือ

1. พัฒนาหลักสูตรให้มีจุดเน้นด้านศาสตร์เขตเมือง ตอบสนองความต้องการ
ของกรุงเทพมหานคร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชนเขตเมือง
2. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นมีทักษะการจัดการเรียนการ
สอนในศตวรรษที่ 21
3. ส่งเสริมอาจารย์ให้นำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการจัดการเรียน
การสอน
4. ส่งเสริมอาจารย์ใหม่ให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการ
จัดการเรียนการสอน
5. ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรประเภทสนับสนุนด้านการศึกษา มีบทบาท
ในการชี้แนะและให้ข้อเสนอแนะด้านศาสตร์เขตเมืองแก่หน่วยงานภายนอก
6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้อาจารย์ประจำมีคุณวุฒิ ปริญาเอกหรือ
เทียบเท่าเพิ่มขึ้น
7. ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารและพัฒนาอาจารย์และบุคลากรประเภท
สนับสนุนด้านการศึกษา
8. ส่งเสริมและสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ประจำ
9. พัฒนาโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว
10. พัฒนาทรัพยากรการเรียนรู้ให้ทันสมัย
11. แสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในประเทศ และ
ต่างประเทศ
12. ส่งเสริมให้ส่วนงาน/มหาวิทยาลัยได้รับการรับรองมาตรฐานตามเกณฑ์
EdPEX
13. พัฒนาระบบและกลไกในการแลกเปลี่ยนอาจารย์/นักวิจัย/บุคลากร/
ประเภทสนับสนุนด้านการศึกษา/นักศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษา/หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ
และเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
14. สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักศึกษาด้านต่าง ๆ ได้แก่ สุขภาพ
กาย/ใจ/สติปัญญา/อารมณ์/สังคม/ศิลปวัฒนธรรม/คุณธรรม จริยธรรม/อัตลักษณ์มหาวิทยาลัย

15. ส่งเสริม สนับสนุนการให้บริการนักศึกษาเพื่อปรับตัวตามสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง

16. สนับสนุน สร้างความสัมพันธ์ และพัฒนาศักยภาพศิษย์เก่า
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาเครือข่าย และสร้างสรรคงานวิจัยด้านศาสตร์เขตเมือง
ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ คือ

1. สนับสนุนการดำเนินงานวิจัยด้านศาสตร์เขตเมือง
2. สนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายวิจัยและการนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหา/พัฒนาเมือง
3. ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก
4. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการวิจัย
5. สนับสนุนการดำเนินงานด้านจริยธรรมการวิจัยที่ได้มาตรฐานคุณภาพระดับชาติและนานาชาติ
6. พัฒนาระบบการบริหารงานวิจัยครบวงจร
7. รวบรวมองค์ความรู้ด้านศาสตร์เขตเมืองและองค์ความรู้ด้านการบริหารพัฒนาเมือง/กรุงเทพมหานคร
8. พัฒนาระบบและกลไกในการสนับสนุนการจดสิทธิบัตรและการคุ้มครองลิขสิทธิ์งานวิจัย นวัตกรรม งานสร้างสรรค์ และสิ่งประดิษฐ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริการวิชาการในด้านต่าง ๆ ให้มีคุณภาพ มีความทันสมัย ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ คือ

1. ส่งเสริมการพัฒนา คุณภาพโรงพยาบาลวชิรพยาบาลให้ได้ตามมาตรฐานสูงสุดระดับชาติและมุ่งสู่สากล
2. ส่งเสริมความยืดหยุ่น คล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงพยาบาลวชิรพยาบาลเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
3. ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพการให้บริการในระดับตติยภูมิของโรงพยาบาลวชิรพยาบาลให้ทันสมัยเป็นสอดคล้องกับความต้องการของสังคม และแข่งขันได้
4. ส่งเสริมให้โรงพยาบาล มีความพร้อมที่จะเป็นฐานการเรียนรู้ ผักหักชะและหล่อหลอมคุณธรรมของนักศึกษา
5. ส่งเสริมให้วชิรพยาบาลเป็นหน่วยสนับสนุนสวัสดิการของบุคลากรนักศึกษาของมหาวิทยาลัย และบุคลากรของกรุงเทพมหานคร

6. สนับสนุนการบูรณาการการบริการวิชาการแก่สังคม

7. พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมวิชาชีพเฉพาะทาง หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของกรุงเทพมหานคร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ

1. สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
2. เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรักความผูกพันต่อองค์กร มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

3. ส่งเสริมบุคลากรให้มีอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม เพื่อความปลอดภัย และพร้อมสำหรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ

1. จัดทำผังการใช้พื้นที่มหาวิทยาลัยและเพิ่มพื้นที่ใช้สอย
2. อาคารสถานที่มีความปลอดภัยและเป็นไปตามมาตรฐาน
3. ส่งเสริมมาตรการประหยัดพลังงาน/การใช้พลังงานทางเลือก
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดอาคารหรือสถานที่

ยุทธศาสตร์ที่ 6 บูรณาการด้านการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 11 กลยุทธ์ คือ

1. สนับสนุนการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อบริหารจัดการ
2. เตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรสำหรับการเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย
3. จัดการความรู้ตามระบบอย่างน้อย 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านการวิจัย หรือด้านบริหารจัดการ

4. พัฒนาระบบบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐาน

5. วิเคราะห์ต้นทุนในการให้บริการด้านต่าง ๆ

6. บริหารทรัพย์สินของทุกส่วนงานเพื่อให้เกิดรายได้

7. พัฒนาระบบควบคุมภายในที่ได้มาตรฐาน

8. การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

9. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

10. บูรณาการทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

11. พัฒนาระบบ และกลไกการสื่อสารองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ คือ

1. ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เน้นการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยและชุมชนรอบมหาวิทยาลัย

สรุปได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษในประเทศไทยมี 2 แห่ง ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษในปัจจุบันมีเพียงแห่งเดียวคือ มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงการดำเนินงานให้เสมือนเป็นกระบวนการเดียวกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด คือ คล่องตัว มั่นคง และเป็นที่รู้จัก ขับเคลื่อนผ่าน 7 ยุทธศาสตร์ และ 50 กลยุทธ์

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) นี้ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2546) เป็นผู้พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2523 ได้ทดลองใช้ครั้งแรกกับงานวิจัยเรื่อง “Alternative Futures of Thai University : An EDFR Study” และได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร Cultural and Educational Futures โดยเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน ให้มีความยืดหยุ่น และเหมาะสมมากขึ้น

ซึ่งอาจสรุปได้เป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยต้องคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่รอบรู้และสามารถเชื่อมโยงเรื่องที่จะศึกษาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังต้องอธิบายจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเข้าใจความสำคัญของการเป็นผู้เชี่ยวชาญและเตรียมข้อมูลล่วงหน้า ช่วยให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือและเป็นประโยชน์ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) มีลักษณะการสัมภาษณ์ยืดหยุ่น กล่าวคือสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์รอบที่ 1 อาจยึดรูปแบบ EFR กล่าวคือ เริ่มสัมภาษณ์จาก ภาพอนาคตทางที่ดี (Optimistic Realistic Scenario) ภาพอนาคตทางที่ไม่ดี (Pessimistic Realistic Scenario) ภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญคิดในหลายแง่มุม ซึ่ง

อาจเลือกสัมภาษณ์เฉพาะภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมก็สามารถสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการได้ หรืออาจแบ่งการสัมภาษณ์เป็นช่วง ๆ พร้อมทั้งใช้กระบวนการที่เรียกว่าเทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative summarization technique) โดยสรุปการสัมภาษณ์จากการจดบันทึกหรือการบันทึกเสียงเพื่อทบทวนข้อมูลสำหรับเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าได้ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์/ สังเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อเขียนแนวโน้มความเป็นไปได้ในแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 4 สร้างแบบสอบถาม เป็นการสร้างเครื่องมือโดยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวมกัน ตัดทอนข้อความที่ซ้ำกันหรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป โดยเขียนถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พยายามรักษาคำของให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้มากที่สุด การเขียนควรเป็นภาษาที่สั้น กระชับรัดกุม เข้าใจง่าย โดยพยายามรักษาความหมายเดิมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุด เขียนแนวโน้มเพียงประเด็นเดียวใน 1 ข้อ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความสับสนในประเด็นนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 การส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2, 3) และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อทำการจำแนกความคิดเห็นในการหาฉันทามติ (Consensus) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมโดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

จำนวนรอบของการทำวิจัย EDFR ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลา และกำลังคนของการวิจัย ทั้งนี้พิจารณาจากคำตอบที่ได้ว่ามีฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่ศึกษามากพอแล้วหรือไม่ หากเพียงพอแล้วสามารถหยุดได้ในรอบที่ 2 หรืออาจต้องทำในรอบที่ 3 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

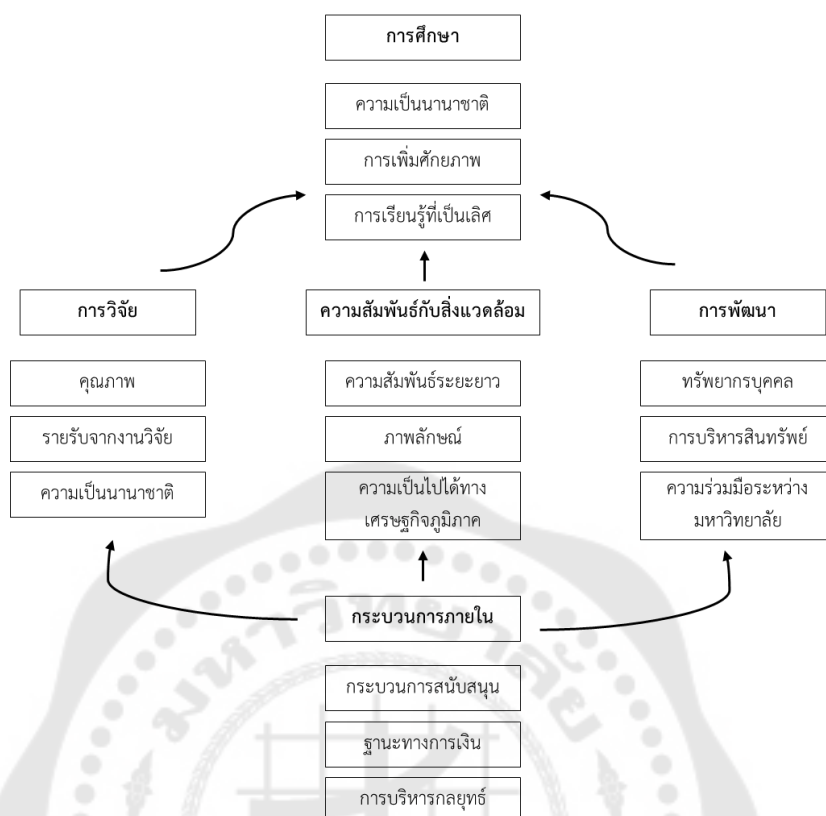
ขั้นตอนที่ 6 เขียนภาพอนาคต การนำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธยฐาน (Median) ที่ 3.51 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจาก Interquartile Range (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 นำมาเรียบเรียงเขียนให้คนทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย

สรุปได้ว่าเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการสร้างอนาคตภาพที่รวมเอาเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอย่างเหมาะสมและเป็นไปได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สเวอร์ก และมัลลาวา (Swierk & Mulawa, 2015) ได้วิจัยเรื่อง แนวคิดดูดยภาพสำหรับการอุดมศึกษา - กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัย Maria Curie- Sklodowska พบว่า มี 5 แนวคิดกลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 14 คือ

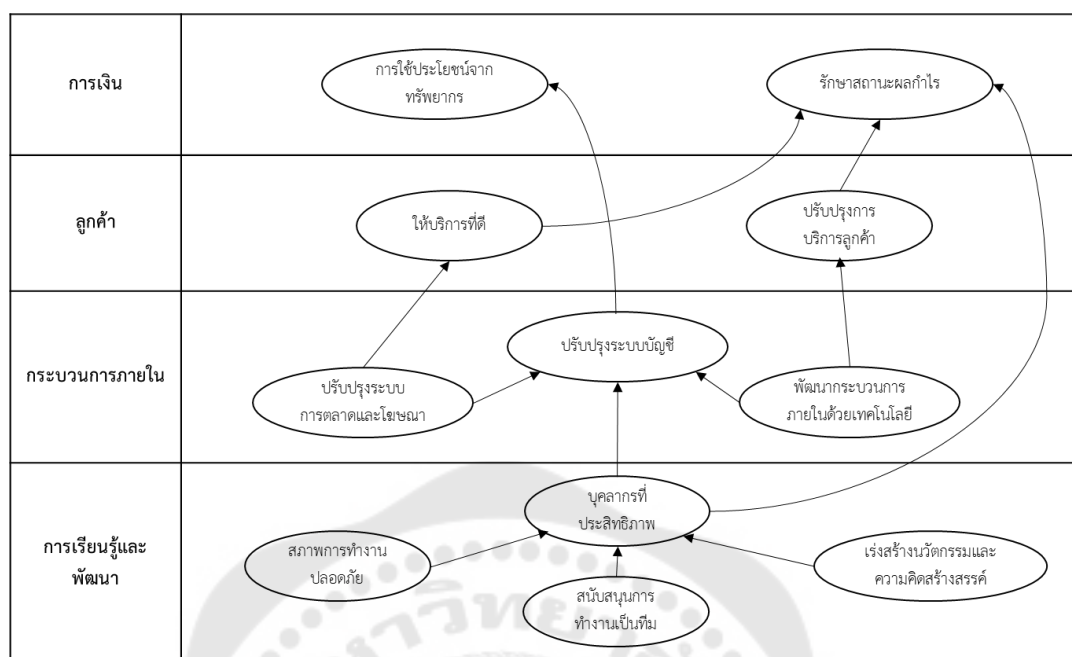
1. การศึกษา ประกอบด้วย ความเป็นนานาชาติ การเพิ่มศักยภาพ และการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ
2. การวิจัย ประกอบด้วย คุณภาพ รายรับจากงานวิจัย และความเป็นนานาชาติ
3. ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระยะยาว ภาพลักษณ์ และความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจภูมิภาค
4. การพัฒนา ประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล การบริหารสินทรัพย์ และความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย
5. กระบวนการภายใน ประกอบด้วย กระบวนการสนับสนุน ฐานะทางการเงิน และการบริหารกลยุทธ์



ภาพประกอบ 14 แผนกลยุทธ์ของ Maria Curie-Skłodowska University

ที่มา: Swierk, J., & Mulawa, M. (2015). The Balanced Scorecard for Higher Education — the Case of Maria Curie-Skłodowska University. *Barometr regionalny*, 13(3), p.176.

มาดาร์ และคนอื่น ๆ (Madah et al., 2013) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างและการใช้แนวคิด คุณภาพที่มหาวิทยาลัยซีฮัน (Cihan University) พบว่า มีการใช้แนวคิดคุณภาพในการพัฒนา กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยซีฮัน ประเทศอิรัก มุ่งเน้นไปที่การให้บริการที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้า สร้างความน่าเชื่อถือเชื่อถือได้และเชื่อถือได้ และความรู้ความเชี่ยวชาญ และนวัตกรรมที่เหนือกว่า ดังภาพประกอบ 15 พร้อมทั้งตารางคุณภาพที่ประกอบด้วย ลำดับ เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง 2



ภาพประกอบ 15 แผนทีกลยุทธ์ของ Cihan University

ที่มา: Madah, N. A., Ahmad, I. S., & Sultan K. (2013). Building an Implementing a Balanced Scorecard Model at Cihan University Requirements and Steps. *Academy of Contemporary Research Journal*, II(III), p.114.

ตาราง 2 ตารางดุลยภาพของมหาวิทยาลัยซีฮัน (Cihan University)

ลำดับ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการเชิงกลยุทธ์
เชิงกลยุทธ์	เชิงกลยุทธ์			
คุณค่าต่อผู้ถือหุ้น	- คุณค่าระยะยาวต่อผู้ถือหุ้น	- อัตราเงินปันผล	- มีสถานะทางการเงินในระดับสูง	ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน
หุ้น	- กำไรที่ยั่งยืน	- มูลค่าหุ้น	- เพิ่มขึ้นปีละ 10%	

ตาราง 2 (ต่อ)

ลำดับ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการเชิงกลยุทธ์
เชิงกลยุทธ์	เชิงกลยุทธ์			ยุทธ
ความพึงพอใจของลูกค้า	- ให้คุณค่าที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า - การศึกษาที่เป็นเลิศ - ระบุความต้องการที่เปลี่ยนแปลง	- พัฒนาเครื่องมือวัดเชิงสถิติ - การวัดผลตอบกลับของลูกค้าด้านประสบการณ์ในการศึกษา	- ปรับปรุงมุมมองการให้บริการลูกค้า - ลดผลตอบกลับเชิงลบ - จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้น 15% ต่อปี	- ส่งมอบการศึกษาที่มีคุณภาพ - ร่วมมือกับผู้เรียนในการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อนำมาปฏิบัติ
การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- ปรับปรุงมาตรฐานการศึกษา - ปรับปรุงกระบวนการภายใน	ต้นทุนการดำเนินงาน	ลดลง 30% ภายใน 5 ปี	วิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ
	- ปรับปรุงมาตรฐาน-ประสิทธิภาพของบุคลากร - รักษาจริยธรรม	มาตรฐานประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรแต่ละคน	บุคลากร 90% มีมาตรฐานประสิทธิภาพ	- ติดตั้งมาตรฐาน - ติดตามระดับความสำเร็จของบุคลากร

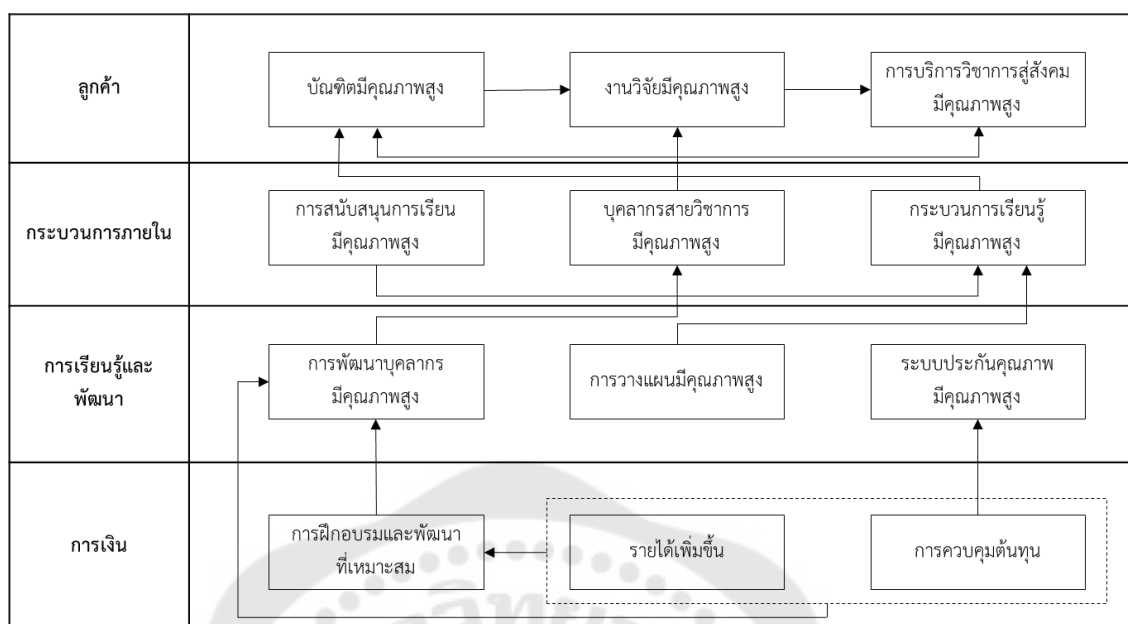
ที่มา: Madah, N. A., Ahmad, I. S., & Sultan K. (2013). Building an Implementing a Balanced Scorecard Model at Cihan University Requirements and Steps. *Academy of Contemporary Research Journal*, II(III), p.116.

สำหรับในประเทศไทยนั้น นกตล ร่มโพธิ์ (Rompho, 2008, pp. 55-67) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างแนวคิดดูดยภาพสำหรับมหาวิทยาลัย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในประเทศไทย พบว่า มีการ

กำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เรียงตามลำดับมี 4 ด้าน 12 กลยุทธ์ ดังภาพประกอบ 16 คือ

1. ด้านลูกค้า ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ
 - 1.1 บัณฑิตมีคุณภาพสูง
 - 1.2 งานวิจัยมีคุณภาพสูง
 - 1.3 การบริการวิชาการสู่สังคมมีคุณภาพสูง
2. ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ
 - 2.1 การสนับสนุนการเรียนมีคุณภาพสูง
 - 2.2 บุคลากรสายวิชาการมีคุณภาพสูง
 - 2.3 กระบวนการเรียนรู้มีคุณภาพสูง
3. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ
 - 3.1 การพัฒนาบุคลากรมีคุณภาพสูง
 - 3.2 การวางแผนมีคุณภาพสูง
 - 3.3 ระบบการประกันคุณภาพมีคุณภาพสูง
4. ด้านการเงิน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ
 - 4.1 การฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม
 - 4.2 รายได้เพิ่มขึ้น
 - 4.3 การควบคุมต้นทุน

พร้อมทั้งตารางคุณภาพของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ประกอบด้วย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ดังตาราง 3



ภาพประกอบ 16 แผนที่ยกย่องมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ที่มา: Rompho, N. (2008). Building the Balances Scorecard For the University Case Study: The University in Thailand. *Journal of Accounting Professions, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University*, 4(9), p.65.

ตาราง 3 ตารางดุลยภาพของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ด้าน	ตัวชี้วัด
ลูกค้า	บัณฑิตมีคุณภาพสูง - ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานทำภายใน 1 ปี - ร้อยละของบัณฑิตที่ได้ศึกษาต่อภายใน 1 ปี - ร้อยละของบัณฑิตที่ได้เกียรตินิยมอันดับ 1 - ร้อยละของบัณฑิตที่จบการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด งานวิจัยมีคุณภาพสูง - จำนวนการเผยแพร่ผลงานวิจัยต่ออาจารย์ประจำ - จำนวนวิจัยที่ได้รับทุนในประเทศต่ออาจารย์ประจำ - จำนวนวิจัยที่ได้รับทุนต่างประเทศต่ออาจารย์ประจำ

ตาราง 3 (ต่อ)

ด้าน	ตัวชี้วัด
	การบริการวิชาการสู่สังคมมีคุณภาพสูง
	8. จำนวนกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการสู่สังคม
กระบวนการ	การสนับสนุนการเรียนรู้มีคุณภาพสูง
ภายใน	9. จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อนักศึกษา
	10. จำนวนชั่วโมงการให้บริการห้องสมุดและคอมพิวเตอร์
	11. จำนวนการเชื่อมต่อเครือข่ายคอมพิวเตอร์
	บุคลากรสายวิชาการมีคุณภาพสูง
	12. ร้อยละของอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกหรือเทียบเท่า
	13. ความคิดเห็นของนักศึกษาที่มีต่อประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์
	14. ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ
	กระบวนการเรียนรู้มีคุณภาพสูง
	15. อัตราส่วนบุคลากรต่อจำนวนนักศึกษา
	16. จำนวนนักศึกษาที่เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการสู่สังคม ต่อนักศึกษาทั้งหมด
	17. จำนวนรางวัลทั้งในระดับชาติและนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการเรียนการสอน
การเรียนรู้และ พัฒนา	การพัฒนาบุคลากรมีคุณภาพสูง
	18. จำนวนหน่วยงานที่ผ่านการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษา ภายนอก
	การวางแผนมีคุณภาพสูง
	19. ร้อยละของแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการตามแผนพัฒนา มหาวิทยาลัย
	ระบบการประกันคุณภาพมีคุณภาพสูง
	20. จำนวนชั่วโมงที่บุคลากรได้รับการฝึกอบรม

ตาราง 3 (ต่อ)

ด้าน	ตัวชี้วัด
การเงิน	การฝึกอบรมและพัฒนาที่เหมาะสม
	21. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อจำนวนนักศึกษา
	22. ร้อยละของเงินเดือนบุคลากรต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานทั้งหมด
	23. ร้อยละของเงินเดือนระดับบริหารต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานทั้งหมด
	24. ร้อยละของเงินเดือนบุคลากรต่อจำนวนบัณฑิต
	25. ร้อยละของค่าใช้จ่ายในการบริหารส่วนกลางต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานทั้งหมด
	รายได้เพิ่มขึ้น
	26. ร้อยละของรายได้ทั้งหมดต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานทั้งหมด
	การควบคุมต้นทุน
	27. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสำหรับสายวิชาการต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานทั้งหมด
	28. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสำหรับพัฒนาการเรียนการสอนต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานทั้งหมด

ที่มา: Rompho, N. (2008). Building the Balances Scorecard For the University Case Study: The University in Thailand. *Journal of Accounting Professions, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University*, 4(9), p.63.

อาจสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยนั้นมีความแตกต่างกันไปตามบริบทและความพร้อมด้านทรัพยากรของแต่ละมหาวิทยาลัย ตลอดจนผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในขณะนั้น รวมทั้งทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังจะเห็นได้จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มียุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนายุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืนเพื่อให้ได้ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางแผนไว้

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ดังกล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยให้มีทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญจากระดับหนึ่งไปยังอีกระดับหนึ่งในทางที่ดีขึ้น ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการผลักดันความสำเร็จร่วมกัน ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเตรียมความพร้อมของทรัพยากรที่จำเป็นต่าง ๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น ส่งผลให้การดำเนินงานเชื่อมโยงสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การพัฒนายุทธศาสตร์ให้เกิดผลนั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม รวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริหารจัดการ และ แนวทางการนำมาตรฐานอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ พ.ศ. 2561 โดยเฉพาะแนวทางการนำมาตรฐานด้านบริหารจัดการสู่การปฏิบัติให้เกิดผล ตลอดจนเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 กลยุทธ์ ล้วนแล้วแต่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยวางแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมการดำเนินงานทุกด้านเพื่อให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำในต่างประเทศสนับสนุนให้มีการนำแนวคิดดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับตัวชี้วัดอย่างเป็นเหตุเป็นผลและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ที่แสดงแนวคิดกลยุทธ์และกลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลักภายใต้ดุลยภาพทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองพยายามเชื่อมโยงยุทธศาสตร์เข้ากับแผนพัฒนาเมืองที่มหาวิทยาลัยนั้น ๆ ตั้งอยู่ด้วย โดยให้ความสำคัญกับบริบทด้านความยั่งยืนที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักคือชุมชนสังคมเมือง รวมทั้งมีแนวคิดจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษสำหรับพื้นที่ที่มีศักยภาพหรือมีลักษณะพิเศษเป็นการจำเพาะ มีองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือท้องถิ่นที่มีประชากรอาศัยอยู่หนาแน่น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเมืองอย่างเป็นระบบ อาทิเช่น ภูเก็ต เชียงใหม่ แลพมดบัง แม่สอด เกาะสมุย ทำให้ต้องมีการนำแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ที่พัฒนาโดย John Elkington ในปี 1997 เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่รวมถึงด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม นำมาผนวกเข้ากับแนวคิดดุลยภาพโดยใช้ด้านความยั่งยืนมาแทนที่ด้านการเงิน ดังนั้นแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) จึงประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และ

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย
 แห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยศึกษา
 อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 รูปแบบพิเศษ เลือกใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (The Ethnographic Delphi Future Research)
 เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษให้รองรับตามความเปลี่ยนแปลงของเมืองที่เจริญเติบโตมากขึ้น



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการในการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ระยะที่ 1 การศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

การวิจัยในระยะนี้เป็นการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้วยขั้นตอนเทคนิควิธี EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรอบแรก จำนวน 4 กลุ่ม รวมจำนวน 19 ท่าน และสอบถามความคิดเห็นในรอบที่ 2 กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเดิม

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 19 ท่าน โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาการศึกษา จำนวน 5 ท่าน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1.1 เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา โดยพิจารณาจากผลงานทางวิชาการ หรือผลงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ

1.1.2 มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี และ

1.1.3 ได้รับการยอมรับในการพัฒนาการศึกษาหรือผลงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 4 ท่าน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.2.1 ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีขึ้นไปหรือเคยดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีขึ้นไปในมหาวิทยาลัยของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ

1.2.2 มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหาร ไม่น้อยกว่า 4 ปี และ

1.2.3 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท หรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

1.3 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษหรือผู้แทน จำนวน 6 ท่าน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.1 เป็นหัวหน้าหน่วยงานในระดับสำนัก/กอง/กลุ่ม/ส่วนขึ้นไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และ

1.3.2 มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 3 ปี

1.4 ผู้นำชุมชน หรือสมาชิกของชุมชน จำนวน 4 ท่าน ที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเคยจัดการเรียนการสอน การวิจัย หรือให้บริการทางวิชาการกับชุมชนนั้นแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้เป็นแบบสัมภาษณ์อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และแบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอน ดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์อนาคตภาพของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.1.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองโดยค้นหาคำว่า City University, Metropolitan University, Urban University, และ Prefectural University โดยเลือกมหาวิทยาลัยที่มีอันดับต่ำกว่า 500 จากการจัดอันดับในปี 2020 ของ QS World University Rankings หรือ Times Higher Education จำนวน 28 มหาวิทยาลัย ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ

2.1.2 นำผลการสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง มาสร้างแบบสัมภาษณ์อนาคตภาพของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.1.3 นำแบบสัมภาษณ์อนาคตภาพของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วเข้าใจง่าย และชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย

2.1.4 นำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และทำการวิเคราะห์เลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป มาใช้เป็นข้อคำถามและปรับแก้การใช้ภาษาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทพิจารณา ก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดไว้

2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (EDFR รอบที่ 2) ตามขั้นตอนปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วยวิธีดีโอฟอร์ของจุมพล พูลภัทรชีวิน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2546)

2.2.1 นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรอบแรก มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (EDFR รอบที่ 2)

2.2.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (EDFR รอบที่ 2) ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัยก่อนนำไปใช้สอบถามกับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเดิมที่กำหนดไว้

3. ลักษณะของเครื่องมือ

3.1 แบบสัมภาษณ์อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีลักษณะแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการศึกษานาครดภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมือง
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามมาตรฐานการ
อุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ

ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน

ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

ด้านการบริการวิชาการ

ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

ด้านการบริหารจัดการ

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อ
อนาคตรดภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
รูปแบบพิเศษเพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

3.2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตรดภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (EDFR รดบที่ 2) มีลักษณะ
แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert's Rating Scale) (Likert, 1932)
เป็นคำถามปลายปิด เพื่อให้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นความเห็นพ้องต้องกัน
(Consensus) แบ่งออกเป็น 3 รดบ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตรดภาพมหาวิทยาลัยแห่ง
เมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามมาตรฐาน
การอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ

ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน

ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

ด้านการบริการวิชาการ

ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

ด้านการบริหารจัดการ

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อ
อนาคตรดภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
รูปแบบพิเศษเพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย ค่ามัธยฐาน (Median) สำหรับระดับของความคิดเห็น ดังนี้

ค่ามัธยฐานระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด

ค่ามัธยฐานระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมาก

ค่ามัธยฐาน ระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง

ค่ามัธยฐาน ระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับน้อย

ค่ามัธยฐาน ระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์อนาคตภาพของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และแบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ รอบที่ 2 ไปสัมภาษณ์และสอบถามผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดไว้ ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 ขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อขอสัมภาษณ์และตอบ

แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยส่งแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามล่วงหน้า และทำการสัมภาษณ์และเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง

4.2 ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะเริ่มต้นสัมภาษณ์จากการแนะนำตนเอง บอกวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายของการมาสัมภาษณ์ในครั้งนี้ อีกทั้งผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ (Non-directive, open-ended) โดยมุ่งเน้นอนาคตภาพที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด ใช้กระบวนการที่เรียกว่าเทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative summarization technique) พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในทุกประเด็นคำถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการกระบวนการบันทึกข้อมูลโดยวิธีจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียง เพื่อนำมาใช้ในการทบทวนข้อมูลสำหรับเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้และตรวจทานความถูกต้องภายหลัง ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าได้ข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

4.3 ในแบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ รอบที่ 2 หรือรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่งให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองพร้อมข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมโดยหาค่าร้อยละของกลุ่ม โดยขอให้พิจารณาความคิดเห็นอีกครั้งหนึ่ง หากความคิดเห็นครอบคลุมเรื่องที่ศึกษามากพอสามารถหยุดในรอบที่ 2 ได้

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1 ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสัมภาษณ์มาอ่านทบทวนเพื่อให้เกิดความเข้าใจภาพรวมของข้อมูลที่ได้และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ

5.2 นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน วิเคราะห์แยกแยะและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ จากนั้นสรุปประเด็นสำคัญและสร้างชื่อกลุ่มคำที่มีความหมายคล้ายกันในแต่ละด้าน ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ

5.3 ผู้วิจัยวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อทำการจำแนกความคิดเห็นในการหาฉันทามติ (Consensus) โดยหาคำมัธยฐาน

(Median) ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 ของแต่ละข้อคำถามในแต่ละด้าน

ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

การวิจัยในระยะนี้ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษานาถาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษในระยะที่ 1 มาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้วยการเชื่อมโยงมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ไปสู่มุมมองของเทคนิคดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยแสดง ร่างวิสัยทัศน์ ร่างพันธกิจ ร่างแผนที่กลยุทธ์ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 ท่าน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนายุทธศาสตร์และแนวคิดดุลยภาพ จำนวน 4 ท่าน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.1.1 เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานอื่น โดยพิจารณาจากผลงานทางวิชาการ หรือผลงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ

1.1.2 มีประสบการณ์ในการใช้แนวคิดดุลยภาพ หรือทำงานเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี และ

1.1.3 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท หรือมีตำแหน่งทางวิชาการ ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

1.2 ผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ปี 2563 ในระดับผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไป จำนวน 3 ท่าน

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยใช้แบบสนทนากลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กำหนดขั้นตอน ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้แก่ ร่างวิสัยทัศน์ ร่างพันธกิจ ร่างแผนที่กลยุทธ์ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก

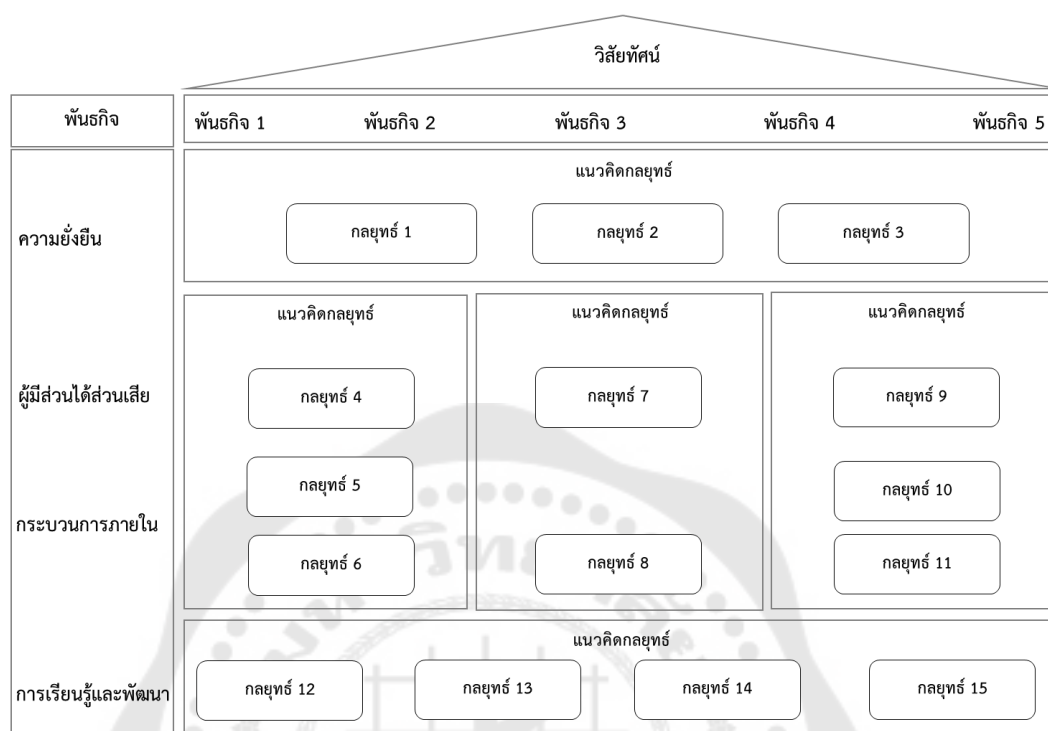
2.1.1 นำผลการสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในระยะที่ 1 ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ มาประยุกต์ให้เข้ากับแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังภาพประกอบ 38

2.1.2 นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน จากนั้นสรุปความและเขียนข้อความขึ้นใหม่ให้มีความหมายครอบคลุมความหมายเดิมมากที่สุด แล้วเขียนเป็นกลยุทธ์ที่ขึ้นต้นด้วยคำกริยาและเป็นข้อความสั้นกระชับได้ใจความ พร้อมทั้งเขียนคำอธิบายกลยุทธ์เพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจความหมายชัดเจน ดังภาพประกอบ 17

กลยุทธ์	คำอธิบายกลยุทธ์
กลยุทธ์ 1	

ภาพประกอบ 17 กลยุทธ์และคำอธิบายกลยุทธ์

2.1.3 จัดทำร่างแผนที่กลยุทธ์ ด้วยการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจัดกลุ่มกลยุทธ์ในแต่ละด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่เชื่อมโยงและสนับสนุนอย่างเป็นเหตุเป็นผลกันเข้าไว้ด้วยกัน และตั้งชื่อแนวคิดกลยุทธ์ (Strategic Theme) ดังภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 การจัดทำร่างแผนที่กลยุทธ์

2.1.4 จัดทำร่างตารางตัวชี้วัดด้วยการสังเคราะห์ตัวชี้วัดหลักในระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบของแต่ละกลยุทธ์ กำหนดให้ 1 กลยุทธ์ มีตัวชี้วัดหลักไม่เกิน 2 ตัวชี้วัด โดยอาจแสดงรูปแบบของตัวชี้วัด เป็นจำนวนหรือตัวเลข (Absolute Number) ดัชนี (Index) อันดับ (Ranking) สัดส่วน (Ratio) คะแนนนิยม (Rating) หรือ อัตราส่วนร้อยละ (Percentage)

แนวคิดกลยุทธ์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
แนวคิดกลยุทธ์	กลยุทธ์ 1	- ตัวชี้วัด 1 - ตัวชี้วัด 2
	กลยุทธ์ 2	ตัวชี้วัด 3
แนวคิดกลยุทธ์	กลยุทธ์ 3	- ตัวชี้วัด 4 - ตัวชี้วัด 5
...	...	...
แนวคิดกลยุทธ์	กลยุทธ์ 17	- ตัวชี้วัด 20 - ตัวชี้วัด 21

ภาพประกอบ 19 การจัดทำร่างตารางตัวชี้วัด

2.2 ดำเนินการสร้างเครื่องมือได้แก่ แบบสนทนากลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.3 นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา และปรับแก้การใช้ภาษาตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทก่อนนำไปใช้สนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดไว้

3. ลักษณะของเครื่องมือ

ลักษณะของเครื่องมือในการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เป็นแบบสนทนากลุ่ม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการสนทนากลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยแสดง

ร่างวิสัยทัศน์ ร่างตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ และร่างพันธกิจ

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก ด้านความยั่งยืน

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก ด้านกระบวนการภายใน

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ร่างแผนที่กลยุทธ์

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสนทนากลุ่ม

4.2 ผู้วิจัยส่งเอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม ประเด็นคำถามการสนทนากลุ่ม พร้อมทั้งร่างวิสัยทัศน์ ร่างตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ร่างพันธกิจ ร่างแผนที่กลยุทธ์ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก ตามแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) พร้อมด้วยหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อสนทนากลุ่ม เพื่อบันทึกหมายวันเวลาและสถานที่ที่กำหนด

4.3 นำแบบสนทนากลุ่ม พร้อมทั้งร่างวิสัยทัศน์ ร่างตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ร่างพันธกิจ ร่างแผนที่กลยุทธ์ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก ตามแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) ไปดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Techniques) กับผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติตรงตามที่คุณวิจัยกำหนดไว้

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Techniques) ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

5.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและนำมาวิเคราะห์โดยกำหนดและคัดเลือกความคิดเห็นการสนทนากลุ่มที่ได้คะแนนความถี่ 5 คะแนน ขึ้นไป หรือคิดเป็นร้อยละ 70 ขึ้นไป พร้อมทั้งนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการบันทึกเสียงการสนทนากลุ่มมาทบทวนเพื่อให้เกิดความเข้าใจภาพรวมของข้อมูลที่ได้และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ

5.2 นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา พร้อมทั้งประมวลข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อื่น ๆ เพื่อปรับแก้ไขยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษให้เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1. ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการประเมินในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยนวมินทราชิน ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับรองคณบดี/หัวหน้าหน่วยงาน ขึ้นไป และกรรมการสภาคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยรวมจำนวน 53 ท่าน มีผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จำนวน 43 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 81.13

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

2.1 นำยุทธศาสตร์การมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่ปรับปรุงแล้ว ทั้งวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่กลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก ตามกรอบของแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

2.2 นำเสนอยุทธศาสตร์การมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่ปรับปรุงแล้ว ทั้งวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่กลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก และใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพื่อเก็บข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยนวมินทราชูทิศที่มีคุณสมบัติตรงตามที่คุณวิจัยกำหนดไว้

3. ลักษณะของเครื่องมือ

ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่สร้างขึ้นจากการประมวลประเด็นสำคัญจากการดำเนินการสนทนากลุ่ม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (Likert, 1932) เพื่อใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่กลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก ตามกรอบของแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดหลัก

แผนที่กลยุทธ์

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามตามระดับของความเหมาะสม ดังนี้

	5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
	4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
	3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
	2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
	1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด
ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสม ดังนี้	
อยู่ในระดับมากที่สุด	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสม
อยู่ในระดับมาก	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสม
อยู่ในระดับปานกลาง	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสม
อยู่ในระดับน้อย	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสม
อยู่ในระดับน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเหมาะสม
และ ผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามตามระดับของความเป็นไปได้ ดังนี้	
	5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด
	4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก
	3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง
	2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามี ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยความเป็นไปได้ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้
อยู่ระดับระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมให้
ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้
ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงอธิการบดีมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช ให้ออกหนังสือถึงผู้ที่
เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราชเพื่อตอบแบบสอบถามการประเมินความ
เหมาะสมและความเป็นไปได้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
ในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

4.2 เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช
เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมือง
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยผู้วิจัย
นำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษและเก็บรวบรวมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็น
ไปได้ทางออนไลน์

4.3 นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ได้รับคืนมา
ตรวจสอบความเรียบร้อยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้คิดเห็นของยุทธศาสตร์การ
พัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
รูปแบบพิเศษ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยเลือกค่า
คะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และ
ตัวชี้วัดหลัก ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป มาสรุปเป็นยุทธศาสตร์การ
พัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
รูปแบบพิเศษ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ และนำมาพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$\sqrt{\quad}$	หมายถึง	เห็นด้วย
X	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1.1 ผลการศึกษายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

1.2 ผลการศึกษอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1.3 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1.4 อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.1 ผลการพัฒนาพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.2 ผลการพิจารณายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.3 ผลการปรับแก้ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาขนาดภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1.1 ผลการศึกษายุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองที่มีแนวปฏิบัติที่ดี

จากศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง โดยค้นหาคำว่า City University, Metropolitan University, Urban University, และ Prefectural University โดยเลือกมหาวิทยาลัยที่มีอันดับต่ำกว่า 500 จากการจัดอันดับในปี 2020 ของ QS World University Rankings หรือ Times Higher Education จำนวน 28 มหาวิทยาลัย ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ เมื่อนำมาสังเคราะห์แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ในมาตรฐานแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชียมุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถของผู้เรียนเป็นผู้ประกอบการ ส่วนมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในออสเตรเลีย ยุโรป และอเมริกา มุ่งเน้นคุณภาพของบัณฑิต การพัฒนาทักษะผู้เรียนให้มีประสบการณ์แปลกใหม่ในการแก้ปัญหาสังคมและกระตุ้นกิจกรรมการเป็นผู้ประกอบการ การมีงานทำ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิต ในขณะที่มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในอาหรับให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศทางวิชาการของบัณฑิต ดังภาพประกอบ 20

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย				ออสเตรเลีย				ยุโรป												อเมริกา		อาหรับ
	มหาวิทยาลัยแม่โจ้เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ขยายขีดความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และการเป็นผู้ประกอบการ																							
ประสบการณ์ของผู้เรียนที่กว้างขึ้น																							
การศึกษา																							
ประสบการณ์ของผู้เรียนที่โดดเด่น																							
การมีงานทำ																							
ความเป็นเลิศด้านการศึกษา																							
บัณฑิตมีคุณภาพดีเยี่ยม																							
ความเป็นเลิศทางการศึกษา																							
ความเป็นเลิศบัณฑิต																							
พัฒนากิจกรรมของผู้เรียนโดยดำเนินการหลักสูตรผู้ประกอบการในหลักสูตรปริญญาตรีและปริญญาโท																							
ทำให้บัณฑิตมีความแตกต่าง																							
สนับสนุนผู้เรียนด้วยประสบการณ์ที่แปลกใหม่																							
ส่งเสริมความสำเร็จของผู้เรียนให้มีชีวิตที่ดีขึ้น																							

ภาพประกอบ 20 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองด้านผลลัพธ์ผู้เรียน

2. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชียมุ่งขยายการวิจัยแบบสหวิทยาการและการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในยุโรปที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและอุตสาหกรรมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ ในขณะที่มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในออสเตรเลียและอาหรับเน้นไป

ที่ความเป็นเลิศทางวิจัย แต่เป็นที่น่าสนใจว่ามหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคต่างมุ่งเน้นสร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูง เกิดองค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ดังภาพประกอบ 21

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย				ออสเตรเลีย				ยุโรป												อเมริกา				อาหรับ	
	มหาวิทยาลัยแห่งเมืองฮ่องกง	มหาวิทยาลัยจีนแผ่นดินใหญ่	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยเกาหลี	มหาวิทยาลัยสิงคโปร์	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน	มหาวิทยาลัยไต้หวัน
ขยายการวิจัยแบบสหวิทยาการ และการทำงานเป็นทีมเพื่อรับมือกับความท้าทายระดับโลก																										
การวิจัยและการมีส่วนร่วม																										
ความเป็นเลิศด้านการวิจัย																										
ยกระดับและขยายผลต่อสังคมในวงกว้าง ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับโลก ด้วยการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรที่หลากหลาย																										
รักษาสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและสนับสนุนการส่งมอบ การศึกษาและการวิจัยระดับโลก																										
ความร่วมมือในระดับท้องถิ่น และระดับนานาชาติ รวมทั้งสถาบันการศึกษา อุตสาหกรรม ในท้องถิ่น และผู้สนับสนุนการวิจัย																										
คิดค้นนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล																										
สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบ เกิดองค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก																										
การวิจัยและทุนการศึกษา																										

ภาพประกอบ 21 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองด้านการวิจัยและนวัตกรรม

3. ด้านการบริการวิชาการ พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชียมุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะ ส่วนมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในยุโรปให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ขยายขอบเขตการบริการวิชาการให้ชุมชนมีความพร้อมในอนาคต ผสานวิธีสหวิทยาการแบบมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน และการวิจัยกับชุมชนเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาที่สำคัญ ดังภาพประกอบ 22

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย				ออสเตรเลีย				ยุโรป																อเมริกา				อาหรับ							
	มหาวิทยาลัยแห่งเมืองฮ่องกง	มหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้	มหาวิทยาลัยปักกิ่ง	มหาวิทยาลัยโตเกียว	มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	มหาวิทยาลัยซิดนีย์	มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล	มหาวิทยาลัยเวสต์ออสเตรเลีย	มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์	มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์	มหาวิทยาลัยเวสต์เซาท์ออสเตรเลีย	มหาวิทยาลัยแอดัมส์	มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล	มหาวิทยาลัยซิดนีย์	มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	มหาวิทยาลัยเวสต์ออสเตรเลีย	มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์	มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์	มหาวิทยาลัยเวสต์เซาท์ออสเตรเลีย	มหาวิทยาลัยแอดัมส์	มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล	มหาวิทยาลัยซิดนีย์	มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	มหาวิทยาลัยเวสต์ออสเตรเลีย	มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์	มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์	มหาวิทยาลัยเวสต์เซาท์ออสเตรเลีย	มหาวิทยาลัยแอดัมส์	มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล	มหาวิทยาลัยซิดนีย์	มหาวิทยาลัยเมลเบิร์น	มหาวิทยาลัยเวสต์ออสเตรเลีย	มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์	มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์	มหาวิทยาลัยเวสต์เซาท์ออสเตรเลีย	มหาวิทยาลัยแอดัมส์
ให้คุณค่าและพัฒนาชุมชน รวมทั้งบุคลากรของสถาบัน																																				
สนับสนุนการดูแลสุขภาพและสังคม																																				
สนับสนุนชุมชนให้เจริญเติบโต ด้วยภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน																																				
ผสานสหวิทยาการแบบมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนและการวิจัยกับชุมชนเพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญ																																				
ความหลากหลาย ความเท่าเทียม และผู้คนที่ได้รับผลกระทบ																																				
ผลกระทบในท้องถิ่น และสร้างความโดดเด่น																																				
ทุ่มเทกับบริการสาธารณะ																																				

ภาพประกอบ 22 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองด้านการบริการวิชาการ

4. ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคไม่ได้ให้ความสำคัญกับศิลปวัฒนธรรม ดังจะเห็นได้จากมีเพียงมหาวิทยาลัย 1 แห่งในเอเชีย คือ มหาวิทยาลัยจีนแห่งฮองกงเท่านั้นที่มีแนวคิดกลยุทธ์ด้านศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความผูกพันกับชุมชนโดยการมีส่วนร่วมและยอมรับในวัฒนธรรมและประเพณีที่โดดเด่น ดังภาพประกอบ 23

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย		ออสเตรเลีย		ยุโรป												อเมริกา		อาหรับ									
	มหาวิทยาลัยแห่งเมืองฮ่องกง	มหาวิทยาลัยจีนแห่งฮ่องกง	มหาวิทยาลัยโพลีเทคนิคฮ่องกง	มหาวิทยาลัยมาเก๊า	มหาวิทยาลัยอาโบริส	มหาวิทยาลัยอาร์มไธท์	มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์	มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล	มหาวิทยาลัยคอลเลจดับลิน	มหาวิทยาลัยดันดี	มหาวิทยาลัยเกริงแกน	มหาวิทยาลัยเคิร์ก	มหาวิทยาลัยแห่งเมืองลอนดอน	มหาวิทยาลัยแห่งเมืองดับลิน	มหาวิทยาลัยเคอแลม	มหาวิทยาลัยเลสเตอร์ฟูล จอห์น มัวร์	มหาวิทยาลัยอิมเมรึมเบรีย	มหาวิทยาลัยควีนเบลฟาสต์	ราชวิทยาลัยเคิลล์แพทยไอร์แลนด์	มหาวิทยาลัยเลสเตอร์	มหาวิทยาลัยฟอรัสมิธ	มหาวิทยาลัยฟิวด์	มหาวิทยาลัยเชอร์รี่	มหาวิทยาลัยไอโอวา	มหาวิทยาลัยยูทาห์	มหาวิทยาลัยเวอร์มอนต์	มหาวิทยาลัยไมโครไลแทน	มหาวิทยาลัยกาตาร์
สร้างความผูกพัน - รับรู้ของ วัฒนธรรมที่โดดเด่นและประเพณี																												

ภาพประกอบ 23 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

5. ด้านบริหารจัดการ พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองมีการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ การบริหารงาน การบริหารจัดการบุคลากร การมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม สถานประกอบการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ความยั่งยืน ธรรมาภิบาล และการบริหารหลักสูตร

5.1 การจัดการเรียนรู้ พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคให้ความสำคัญกับการส่งมอบประสบการณ์การเรียนรู้แบบใหม่และมีนวัตกรรมให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น นวัตกรรม พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกด้านวิชาการระดับโลก และผสมผสานระหว่างการวิจัยและการเรียนรู้เข้าด้วยกัน ดังภาพประกอบ 24

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย				ออสเตรเลีย				ยุโรป												อเมริกา				อาหรับ					
	มหาวิทยาลัยแม่เมืองฮ่องกง	มหาวิทยาลัยจีนแห่งฮ่องกง	มหาวิทยาลัยโพลีเทคนิคฮ่องกง	มหาวิทยาลัยมาเก๊า	มหาวิทยาลัยคาทอลิกโทรบ	มหาวิทยาลัยอาโอะไค	มหาวิทยาลัยเคิร์ลแลนด์	มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล	มหาวิทยาลัยคอลลิงวูด	มหาวิทยาลัยลินคอล์น	มหาวิทยาลัยเกริน	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์	มหาวิทยาลัยเซนต์
การค้นพบที่ลึกซึ้งและนวัตกรรมในการศึกษาระดับมืออาชีพ																														
กำหนดมาตรฐานสำหรับสนับสนุนผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง																														
สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนการสอนที่มีพลวัตและมีนวัตกรรม																														
มอบประสบการณ์แบบใหม่ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมผ่านสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น นวัตกรรม และเป็นพันธมิตร																														
สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกด้านวิชาการระดับโลกและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้เรียน																														
ผสมผสานระหว่างทการวิจัยและการเรียนรู้เข้าด้วยกัน																														

ภาพประกอบ 24 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองด้านการบริหารจัดการในการจัดการเรียนรู้

5.2 การบริหารงาน พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแกร่ง ความคล่องตัว โดยปรับกระบวนการการทำงาน โครงสร้างและการกำกับดูแล ทั้งทรัพยากรบุคคล ระบบไอทีและบริการขั้นสูง เพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางและเกิดความมั่นใจในระยะยาว ด้วยการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก ประกอบด้วย การเคารพ ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความเป็นเลิศ การเชื่อมต่อ ความหลากหลาย การรวมเป็นหนึ่ง และความเป็นธรรม ดังภาพประกอบ 25

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย		ออสเตรเลีย		ยุโรป										อเมริกา		อาหรับ
	มหาวิทยาลัยแห่งเมืองฮ่องกง	มหาวิทยาลัยเจนีวาเมืองสวิส	มหาวิทยาลัยมาดริด	มหาวิทยาลัยลาโพรบ	มหาวิทยาลัยอิมเมอติ	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์
สร้างวัฒนธรรมในเชิงบวก ประกอบด้วย การเคารพ ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความเป็นเลิศ การเชื่อมต่อ ความหลากหลาย การรวมเป็นหนึ่ง และความเป็นธรรม																	
มุมมองความเป็นเลิศในระดับประเทศและเข้าถึงทั่วโลก																	
สร้างความแข็งแกร่ง ความคล่องตัว โดยปรับกระบวนการทำงาน โครงสร้างและการกำกับดูแล ทั้งทรัพยากรบุคคล ระบบไอทีและบริการขั้นสูง																	

ภาพประกอบ 25 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองด้านการบริหารจัดการในการบริหารงาน

5.3 การบริหารจัดการบุคลากร พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในออสเตรเลีย ยุโรป และอเมริกา มุ่งเน้นการรักษาบริหารบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูงอย่างเป็นระบบตั้งแต่การสรรหา การรักษา การพัฒนา ให้มีความสามารถสูง ส่วนมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในอาหรับให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพัน ดังภาพประกอบ 26

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย				ออสเตรเลีย	ยุโรป												อเมริกา				อาหรับ																																																																																																																																																																																																																							
	มหาวิทยาลัยแม่โจ้เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ภาพประกอบ 26 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองด้านการบริหารจัดการในการบริหารจัดการบุคลากร

5.4 การมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม สถานประกอบการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคให้มุ่งเน้นการสร้าง ความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้านวิชาการโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยแบบมีส่วนร่วม แนวกว้างและรักษาความสัมพันธ์กับชุมชนในเขตเมือง ผู้ประกอบการ ผู้บริหารเมือง ในฐานะ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อเพิ่มโอกาสที่ดีขึ้นสำหรับผู้เรียน ช่วย ขยับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สถาบัน ดังภาพประกอบ 27

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย				ออสเตรเลีย				ยุโรป										อเมริกา		อาหรับ
	มหาวิทยาลัยแม่โจ้เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยขอนแก่น	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
การสร้างการมีส่วนร่วมและ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับ เครือข่ายในระดับท้องถิ่นและ ระดับโลก																					
สร้างความเข้มแข็งให้กับ ชุมชนด้านวิชาการโดยใช้ ชุมชนการเรียนรู้ทั่วทั้ง มหาวิทยาลัย																					

ภาพประกอบ 27 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง ด้านการบริหารจัดการในการมีส่วนร่วมกับชุมชน สังคม สถานประกอบการทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชน

5.5 ความยั่งยืน พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชีย ออสเตรเลีย ยุโรป และอเมริกา ยึดมั่นความยั่งยืนเป็นหัวใจหลักของมหาวิทยาลัยผ่านการจัดการทรัพยากรเพื่อสร้างคุณค่าระยะยาวทั้งการเติบโตด้านรายได้อย่างมั่นคงรวมทั้งสร้างรายได้ที่มีรายได้หลักเพิ่มเติม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังภาพประกอบ 28

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย		ออสเตรเลีย		ยุโรป												อเมริกา		อาหรับ
	มหาวิทยาลัยแห่งเมืองฮ่องกง	มหาวิทยาลัยเซี่ยงไฮ้ฟงตง	มหาวิทยาลัยปารีสแซ็ง-เดอนัง	มหาวิทยาลัยมาเก๊า	มหาวิทยาลัยโตเกียว	มหาวิทยาลัยอาร์เจนตินา	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์	มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์
สร้างรายได้ที่ยั่งยืน																			
ยึดมั่นความยั่งยืนเป็นหัวใจหลักของมหาวิทยาลัย																			

ภาพประกอบ 28 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับความยั่งยืน

5.6 ธรรมชาติพบ ว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชีย ออสเตรเลีย และยุโรป ให้มุ่งเน้นส่งเสริมการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการจัดการอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล ตลอดจนมุ่งมั่นต่อความเสมอภาค ความยุติธรรมทางสังคม และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ดังภาพประกอบ 29

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย				ออสเตรเลีย				ยุโรป												อเมริกา				อาหรับ
	มหาวิทยาลัยแห่งเมืองฮ่องกง	มหาวิทยาลัยจีนแห่งฮ่องกง	มหาวิทยาลัยโพลีเทคนิคฮ่องกง	มหาวิทยาลัยมาเก๊า	มหาวิทยาลัยโตเกียว	มหาวิทยาลัยอาร์มีไอที	มหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์	มหาวิทยาลัยนิวคาสเซิล	มหาวิทยาลัยคัลเดอร์เวลล์	มหาวิทยาลัยดี	มหาวิทยาลัยเกริงแกน	มหาวิทยาลัยซิดนีย์	มหาวิทยาลัยแอมสเตอร์ดัม	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน	มหาวิทยาลัยเคอแลน
ส่งเสริมการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการจัดการที่มีเหตุผล																									
มุ่งมั่นต่อความเสมอภาค ความยุติธรรมทางสังคม และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ																									

ภาพประกอบ 29 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับธรรมชาติ

5.7 การบริหารหลักสูตร พบว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชีย ออสเตรเลีย ยุโรป และอเมริกา มุ่งเน้นหลักสูตรนานาชาติที่มีคุณภาพ องค์ความรู้ใหม่ และมีความเป็นสหวิทยาการโดยใช้แนวคิดห้องเรียนสากลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อดึงดูดผู้เรียนต่างชาติและสร้างบริบทระหว่างประเทศ ดังภาพประกอบ 30

แนวคิดกลยุทธ์	เอเชีย				ออสเตรเลีย				ยุโรป												อเมริกา				อาหรับ	
	มหาวิทยาลัยแม่โจ้เชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
การศึกษา - อบรม ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตใน ฐานะผู้นำระดับโลก																										
เสนอหลักสูตร นานาชาติที่มี คุณภาพโดยใช้ แนวคิดห้องเรียนสากล																										
ความเป็นเลิศ ความรู้ ใหม่ (หลักสูตร) และ ความเป็นสหวิทยาการ																										

ภาพประกอบ 30 แนวคิดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง
ด้านการบริหารจัดการในการบริหารหลักสูตร

สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคให้ มุ่งเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้านวิชาการโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย แบบมีส่วนร่วมแนวกว้าง ยึดมั่นความยั่งยืนเป็นหัวใจหลักของมหาวิทยาลัยผ่านการจัดการ ทรัพยากรเพื่อสร้างคุณค่าระยะยาว มุ่งเน้นส่งเสริมการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการจัดการ อย่างเป็นระบบ เพื่อส่งมอบประสบการณ์การเรียนรู้แบบใหม่และมีนวัตกรรม ให้ผู้เรียนได้มีส่วน ร่วมผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น นวัตกรรม พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกด้านวิชาการ ระดับโลก และผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ที่มีผลกระทบสูง เกิดองค์ความรู้ใหม่ และการเรียนรู้เข้า ด้วยกัน มีความเป็นสหวิทยาการโดยใช้แนวคิดห้องเรียนสากลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.2 ผลการศึกษาอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาการศึกษา จำนวน 5 คน ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษหรือผู้แทน จำนวน 6 คน ผู้นำชุมชน หรือสมาชิกของชุมชน จำนวน 4 คน รวมจำนวน 19 คน พบว่า มีผลการศึกษา ดังตาราง 4

ตาราง 4 ผลการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

อนาคตภาพ	ความถี่	ร้อยละ
ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน		
- มีคุณลักษณะและทักษะสอดคล้องกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง	13	68.42
- มีองค์ความรู้เกี่ยวกับชุมชนเมืองและมหานคร สามารถเข้าถึง เข้าใจ และปฏิบัติได้	7	36.84
- เป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไขปัญหาของเมืองได้	4	21.05
- มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านความรู้ขั้นพื้นฐาน ขีดความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ	1	5.26
- เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญทางจริยธรรม รู้ถูก รู้ผิด	1	5.26

ตาราง 4 (ต่อ)

อนาคตภาพ	ความถี่	ร้อยละ
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม		
- โจทย์การวิจัยมาจากเมืองเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง	15	78.95
- งานวิจัยต้องมีผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ	3	15.79
- งานวิจัยต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา	1	5.26
- สร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้านเชื่อมโยงกัน ใช้ประโยชน์ได้จริง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม	5	26.32
- บูรณาการความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์เข้าด้วยกันเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมือง	1	5.26
- สร้างงานวิจัยให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาเมือง	2	10.53
- เมืองเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) และเมื่อการวิจัยสำเร็จแล้ว เมืองและภาคเอกชนจะเป็นผู้นำไปขยายผลต่อไป	2	10.53
ด้านการบริการวิชาการ		
- สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง ภาคเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตร (Partnership) โดยมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งองค์ความรู้ และการวิจัย (Wisdom Tank)	1	5.26
- บูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชนให้เกิดผล ประโยชน์ร่วมกัน เช่น มหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ความรู้ในการพัฒนา ชุมชนและให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและการวิจัย เป็นต้น	6	31.58
- สนับสนุนชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบันในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม	5	26.32

ตาราง 4 (ต่อ)

อนาคตภาพ	ความถี่	ร้อยละ
- มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่อบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคนเมืองและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเมือง	5	26.32
- ให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนในระยะยาว	1	5.26
ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย		
- สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมือง โดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน	2	10.53
- จัดเก็บองค์ความรู้ชุมชนในด้านแหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลของชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	4	21.05
- ผลิติดูแลการให้มีความรู้เชี่ยวชาญในขั้นที่จะรักษานูรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทยได้	3	15.79
- ใช้ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นเป็นสื่อในการเชื่อมโยงให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน	1	5.26
ด้านการบริหารจัดการ		
- การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นสูง (High Flexible Management) มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ เพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลง	10	52.63
- โครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบัน ภาคเอกชน และภาคชุมชนสังคม โดยเปิดโอกาสให้คนในเมืองนั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง	5	26.32
- โครงสร้างการบริหารงานกระชับ มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย คล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมืองในอนาคต	1	5.26
- บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับชุมชนและสังคมในระยะยาว	2	10.53

ตาราง 4 (ต่อ)

อนาคตภาพ	ความถี่	ร้อยละ
- การบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	1	5.26
- ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสามารถในการสร้างทักษะในการเรียนรู้ให้กับนิสิตนักศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	1	5.26
- สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ	4	21.05
- บุคลากรต้องได้รับการยอมรับจากภายนอก มีความรู้ลึก รู้กว้าง และรู้เชื่อมโยงเชิงสังคม	1	5.26
- บุคลากรมีแนวคิดในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานกำกับดูแล	1	5.26
- จัดการหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นโดยสอดคล้องเนื้อหาในบริบทเชิงพื้นที่ ชุมชนเมือง หรือภูมิภาคนั้น รองรับคนที่ทุกเพศทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (Degree และ Non-degree program)	2	10.53
- จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเน้นเรื่องเมืองการบริหารจัดการเมือง การจัดการในเรื่องถิ่นที่อยู่ สภาพแวดล้อม คมนาคม สาธารณูปโภค	4	21.05
- จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง	1	5.26
แนวโน้มที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณาและใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบพิเศษไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งเมืองด้านการบริหารจัดการ		
- การเรียนการสอนจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากการสอนหน้าชั้นไปเป็นแบบผสมผสาน (Blended Learning)	1	5.26
- ปรับกรอบแนวคิดในการออกแบบหลักสูตรให้เกิดการบูรณาการและสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับอนาคต	1	5.26
- ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสุขภาพ	1	5.26

ตาราง 4 (ต่อ)

อนาคตภาพ	ความถี่	ร้อยละ
- มหาวิทยาลัยกำลังจะมีบทบาทลดลง หรือเป็น Sunset Industry อย่างรวดเร็ว จึงต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยระบบการศึกษาใหม่ ๆ	1	5.26
- เมืองจะเข้ามามีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง ของสถาบัน	1	5.26
- การเข้าสู่ยุคดิจิทัลที่ความต้องการของคนรุ่นใหม่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้ง โครงสร้างประชากรปรับเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	1	5.26
ความท้าทายที่สำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องดำเนินการในอนาคตให้บรรลุ วัตถุประสงค์การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง		
- การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารการศึกษาจากผู้กำกับดูแล (Regulator) มาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หรือ ผู้สนับสนุน (Enabler)	1	5.26
- สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงไปตามโลกที่เปลี่ยนแปลง ไป เช่น จำนวนนักศึกษาลดลง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การขยายตัวของเมือง เป็นต้น	2	10.53
- สร้างผลงานที่มีความคุ้มค่าอย่างชัดเจนให้เกิดการยอมรับจากหน่วยงาน ที่กำกับดูแลและชุมชน	5	26.32
- ความอยู่รอด สถาบันอุดมศึกษาต้องสร้าง Model ใหม่ ๆ เพื่อให้อยู่รอด ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน เพื่อสร้างสถานะการเงินให้มั่นคงเพื่อลดการพึ่งพิง งบประมาณจากเมือง	2	10.53
- สร้างต้นแบบการบริหารจัดการสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้มหาวิทยาลัยอื่น ๆ	1	5.26
- การเปลี่ยนแนวคิด (Mindset) ของผู้นำระดับสูง กรรมการสภาสถาบัน และบุคลากร ในการพัฒนาให้ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานกำกับ ดูแล	1	5.26
- การบริหารที่ยังเป็นระบบราชการ	1	5.26

ตาราง 4 (ต่อ)

อนาคตภาพ	ความถี่	ร้อยละ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องมีความชำนาญเรื่องใดบ้างเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง		
- เป็นสถาบันที่มีองค์ความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาเมืองและมีความเชี่ยวชาญในแต่ละพื้นที่	3	15.79
- มีแนวทางการบริหารจัดการเมืองที่ดี (Best Practice) ในทุก ๆ ด้าน	2	10.53

จากตาราง 4 แสดงผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 19 ท่าน ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ มีประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละด้านโดยคัดเลือกจากคะแนนที่มีความถี่สูงในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน พบว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรพัฒนาผู้เรียนในด้านวิชาการและทักษะเพื่อสนับสนุนความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง ดังนี้ 1) มีคุณลักษณะและทักษะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง ร้อยละ 68.42 2) มีองค์ความรู้เกี่ยวกับชุมชนเมืองและมหานคร สามารถเข้าถึง เข้าใจ และปฏิบัติได้ ร้อยละ 36.84 และ 3) เป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไขปัญหาของเมืองได้ ร้อยละ 21.05 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชียมุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถของผู้เรียนเป็นผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในออสเตรเลีย ยุโรป และอเมริกา มุ่งเน้นคุณภาพของบัณฑิต การพัฒนาทักษะผู้เรียนให้มีประสบการณ์ การเป็นผู้ประกอบการ การปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในชีวิตและตอบสนองความต้องการของเมืองในการพัฒนาทั้งมิติเศรษฐกิจและมิติสังคม

2. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม พบว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรมุ่งสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม ดังนี้ 1) โจทย์การวิจัยมาจากเมืองเพื่อตอบโจทย์

ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง ร้อยละ 78.95 2) สร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้าน เชื่อมโยงกันใช้ประโยชน์ได้จริง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม ร้อยละ 26.32 และ 3) งานวิจัยต้องมีผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ ร้อยละ 15.79 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในยุโรปที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและอุตสาหกรรมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ และเป็นที่น่าสนใจว่ามหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคต่างมุ่งเน้นสร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูง เกิดองค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก

3. ด้านการบริการวิชาการ พบว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรบริการวิชาการและปฏิบัติการถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ดังนี้ 1) บูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชนให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น มหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนและให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและการวิจัย เป็นต้น ร้อยละ 31.58 2) สนับสนุนชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบันในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 26.32 และ 3) ทำหน้าที่อบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคนเมืองและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเมือง ร้อยละ 26.32 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในยุโรปให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ขยายขอบเขตการบริการวิชาการให้ชุมชนมีความพร้อมในอนาคต ผสานวิธีสหวิทยาการแบบมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนและการวิจัยกับชุมชนเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ที่สำคัญร่วมกัน

4. ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย พบว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรมีแนวทางการการสืบสานศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย ดังนี้ 1) จัดเก็บองค์ความรู้ชุมชนในด้านแหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลของชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ร้อยละ 21.05 2) ผลิตกุศลกรให้มีความรู้เชี่ยวชาญในขั้นที่จะรักษาอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทยได้ ร้อยละ 15.79 และ 3) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมือง โดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน ร้อยละ 10.53 ซึ่งแตกต่างจากมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็น

เมืองในทุกภูมิภาคที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับศิลปวัฒนธรรม ดังจะเห็นได้จากมีเพียงมหาวิทยาลัย 1 แห่งในเอเชีย คือ มหาวิทยาลัยจีนแห่งฮ่องกงเท่านั้นที่มีแนวคิดกลยุทธ์ด้านศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความผูกพันกับชุมชนโดยการมีส่วนร่วมและยอมรับในวัฒนธรรมและประเพณีที่โดดเด่น

5. ด้านการบริหารจัดการ พบว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรมีการบริหารงานให้เกิดความยั่งยืน ดังนี้ 1) บริหารจัดการแบบยืดหยุ่นสูง (High Flexible Management) มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ เพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 52.63 2) มีโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบัน ภาคเอกชน และภาคชุมชนสังคม โดยเปิดโอกาสให้คนในเมืองมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ร้อยละ 26.32 3) สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ ร้อยละ 21.05 และ 4) จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเน้นเรื่องเมืองการบริหารจัดการเมือง การจัดการในเรื่องถิ่นที่อยู่ สภาพแวดล้อม คมนาคม สาธารณูปโภค ร้อยละ 21.05 ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคมุ่งเน้นส่งเสริมการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการจัดการอย่างเป็นระบบ ความคล่องตัว โดยปรับกระบวนการการทำงาน โครงสร้างและการกำกับดูแล

นอกจากนี้ยังสามารถสรุปผลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวโน้ม ความท้าทาย และความชำนาญ เพื่อใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ดังนี้

1. แนวโน้มที่สำคัญ พบว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรนำมาพิจารณาและใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ 1) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสุขภาพ ร้อยละ 5.26 2) มหาวิทยาลัยกำลังจะมีบทบาทลดลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยระบบการศึกษาใหม่ ๆ ร้อยละ 5.26 3) ปรับกรอบแนวคิดในการออกแบบหลักสูตรให้เกิดการบูรณาการและสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับอนาคต ร้อยละ 5.26 และ 4) การเรียนการสอนจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากการสอนหน้าชั้นไปเป็นแบบผสมผสาน (Blended Learning) ร้อยละ 5.26

2. ความท้าทายที่สำคัญ พบว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องดำเนินการในอนาคตให้บรรลุวัตถุประสงค์การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง ดังนี้ 1) สร้างผลงานที่มีความคุ้มค่าอย่างชัดเจน

ให้เกิดการยอมรับจากหน่วยงานที่กำกับดูแลและชุมชน ร้อยละ 26.32 2) ปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงไปตามโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น จำนวนนักศึกษาลดลง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การขยายตัวของเมือง เป็นต้น ร้อยละ 10.53 และ 3) สร้างรูปแบบ (Model) ใหม่ ๆ เพื่อให้อยู่รอดในสภาวะการณปัจจุบัน เพื่อสร้างสถานะการเงินให้มั่นคงเพื่อลดการพึ่งพิงงบประมาณจากเมือง ร้อยละ 10.53

3. ความชำนาญ พบว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องมีความชำนาญหลายด้านเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง ดังนี้ 1) มีองค์ความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาเมืองและมีความเชี่ยวชาญในแต่ละพื้นที่ ร้อยละ 15.79 และ 2) มีแนวทางการบริหารจัดการเมืองที่ดี (Best Practice) ในทุก ๆ ด้าน ร้อยละ 10.53

1.3 ผลการวิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

การวิเคราะห์อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษรอบที่ 2 (EDFR รอบที่ 2) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (Likert, 1932) นำกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเดิมแสดงความคิดเห็น โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) เป็นของกลุ่ม โดยแสดงค่ามัธยฐานของกลุ่ม และคำตอบเดิมของผู้ให้ข้อมูลเพื่อยืนยันคำตอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ดังนี้

ตาราง 5 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน

อนาคตภาพ	ค่า มัธยฐาน	ความ เหมาะสม	Q3-Q1	ความ สอดคล้อง
ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน				
- มีคุณลักษณะและทักษะสอดคล้องกับ ความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนา เมือง	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับชุมชนเมืองและ มหานคร สามารถเข้าถึง เข้าใจ และปฏิบัติ ได้	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- เป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมือง หรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไข ปัญหาของเมืองได้	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งใน ด้านความรู้ขั้นพื้นฐาน ชีตความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญ ทางจริยธรรม รู้ถูก รู้ผิด	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 5 แสดงว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาใน
กำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ($Q3-Q1 \leq 1.50$) และมีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมาก
ที่สุด (Median ≥ 4.51) ทั้งหมด ได้แก่ มีคุณลักษณะและทักษะสอดคล้องกับความต้องการของ
เมืองและแผนการพัฒนาเมือง มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับชุมชนเมืองและมหานคร สามารถเข้าถึง
เข้าใจ และปฏิบัติได้ เป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการ
แก้ไขปัญหาของเมืองได้ มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านความรู้ขั้นพื้นฐาน ชีต
ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญทางจริยธรรม รู้ถูก รู้
ผิด โดยผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ผู้เรียนนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการ

ของเมืองนั้น ๆ ในอนาคต การไปสู่อนาคตได้จะต้องมีปัจจัยของอดีตและรากเหง้า ถ้าอยู่กรุงเทพฯ แล้วมาเรียนที่นี่ ต้องรู้เรื่องกรุงเทพฯ อย่างลึกซึ้งว่ามีประวัติศาสตร์ความเป็นมาอย่างไร มีข้อดีอย่างไร ทรัพยากรมีอะไรบ้าง และเมื่อจบแล้ว ไม่ว่าจะทำงานที่ไหนในเมืองก็ต้องทำให้ดีขึ้นตาม ยุทธศาสตร์ของเมือง คุณสมบัติของผู้เรียนจึงต้องสอดคล้องกับเมือง ต้องมีความรู้เกี่ยวกับเมือง”

ตาราง 6 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านวิจัยและนวัตกรรม

อนาคตภาพ	ค่า มัธยฐาน	ความ เหมาะสม	Q3-Q1	ความ สอดคล้อง
ด้านวิจัยและนวัตกรรม				
- โจทย์การวิจัยมาจากเมืองเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- งานวิจัยต้องมีผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- งานวิจัยต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- สร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้านเชื่อมโยงกัน ใช้ประโยชน์ได้จริง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม	5.00	มากที่สุด	0.00	สอดคล้อง
- บูรณาการความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์เข้าด้วยกันเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมือง	5.00	มากที่สุด	0.00	สอดคล้อง

ตาราง 6 (ต่อ)

อนาคตภาพ	ค่า มัธยฐาน	ความ เหมาะสม	Q3-Q1	ความ สอดคล้อง
- สร้างงานวิจัยให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี สำหรับการพัฒนาเมือง	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- เมืองเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) และเมื่อการวิจัยสำเร็จแล้ว เมืองและ ภาคเอกชนจะเป็นผู้นำไปขยายผลต่อไป	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 6 แสดงว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านวิจัยและนวัตกรรม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ($Q3-Q1 \leq 1.50$) และมีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 4.51) ทั้งหมด ได้แก่ โจทย์การวิจัยมาจากเมืองเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง งานวิจัยต้องมีผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ งานวิจัยต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา สร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้านเชื่อมโยงกัน ให้ประโยชน์ได้จริง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม บูรณาการความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์เข้าด้วยกันเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมือง สร้างงานวิจัยให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาเมือง เมืองเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) และเมื่อการวิจัยสำเร็จแล้ว เมืองและภาคเอกชนจะเป็นผู้นำไปขยายผลต่อไป โดยผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “งานวิจัยต้องตอบโจทย์ความต้องการของสังคม เพราะประเทศไทยไม่ได้มีงบประมาณมากพอในการให้ทุนวิจัยกับทุกคน สองต้องมี Impact และสุดท้ายต้องเร็ว เพราะในโลกนี้ถ้าไม่มีเรื่องเหล่านี้แล้วงานวิจัยเสร็จช้าก็ได้ใช้ประโยชน์น้อย ถ้ามีเงินจำกัดก็ให้งานวิจัยตอบโจทย์ 3 เรื่องเหล่านี้ ถ้าเป็นเชิงพื้นที่ ตอบตอบโจทย์กับสังคมใหม่ จะทำได้เร็วใหม่ จะเสร็จใหม่ เห็นผลใหม่ เห็นผลปีใหม่นี้ใหม่ เห็นผลปีหน้าใหม่” และผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “ถือว่าเป็นวาระแห่งเมือง ต้องวิจัยเพื่อแก้ปัญหาของเมืองเป็นโจทย์ปัญหาของเมืองเพื่อแก้ไขปัญหาของเมือง รวมไปถึงเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา การสร้างเทคโนโลยีนวัตกรรมจะต้อง fit for เมือง”

ตาราง 7 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านการบริการวิชาการ

อนาคตภาพ	ค่า มาตรฐาน	ความ เหมาะสม	Q3-Q1	ความ สอดคล้อง
ด้านการบริการวิชาการ				
- สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง ภาคเอกชน และชุมชน ในลักษณะ พันธมิตร (Partnership) โดยมหาวิทยาลัย เป็นแหล่งองค์ความรู้และการวิจัย (Wisdom Tank)	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- บูรณาการความร่วมมือระหว่าง มหาวิทยาลัยและชุมชนให้เกิดผลประโยชน์ ร่วมกัน เช่น มหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ ความรู้ในการพัฒนาชุมชนและให้ชุมชน เป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและ การวิจัย เป็นต้น	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- สนับสนุนชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบัน ในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่อบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อเป็นการเตรียม ความพร้อมให้กับคนเมืองและสอดคล้อง กับแผนการพัฒนาเมือง	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- ให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องโดย คำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนใน ระยะยาว	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 7 แสดงว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านการบริการวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ($Q3-Q1 \leq 1.50$) และมีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($Median \geq 4.51$) ทั้งหมด ได้แก่ สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง ภาคเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตร (Partnership) โดยมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งองค์ความรู้ และการวิจัย (Wisdom Tank) บูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชนให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น มหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนและให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและการวิจัย เป็นต้น สนับสนุนชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบันในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่อบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคนเมืองและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเมือง ให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนในระยะยาว โดยผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “จะต้องเป็น Partner กับภาคเอกชน ท้องถิ่น คือภาคเอกชน ท้องถิ่น กับเมือง จะต้องทำงานร่วมกัน แล้วบอกว่าต้องการความรู้อะไรจากมหาวิทยาลัย เช่น ใช้เมืองเป็น Living Lab เมื่อสำเร็จก็ขยายออกไปในชุมชนรอบ ๆ หรือ พัฒนาคนเมืองในสิ่งที่มีความจำเป็นกับยุทธศาสตร์เมือง”

ตาราง 8 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย

อนาคตภาพ	ค่า มัธยฐาน	ความ เหมาะสม	Q3-Q1	ความ สอดคล้อง
ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย				
- สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมือง โดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน	5.00	มากที่สุด	0.00	สอดคล้อง
- จัดเก็บองค์ความรู้ชุมชนในด้านแหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลของชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 8 (ต่อ)

อนาคตภาพ	ค่า มัธยฐาน	ความ เหมาะสม	Q3-Q1	ความ สอดคล้อง
- ผลิติดบุคลากรให้มีความรู้เชี่ยวชาญในขั้น ที่จะรักษามรดกภูมิปัญญา พัฒนาวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทยได้	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- ใช้ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของ เมืองนั้นเป็นสื่อในการเชื่อมโยงให้สมาชิก ในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 8 แสดงว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาใน
กำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย
ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ($Q3-Q1 \leq 1.50$) และมีแนวโน้ม
ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($Median \geq 4.51$) ได้แก่ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมือง โดยนำ
ศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน
จัดเก็บองค์ความรู้ชุมชนในด้านแหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูล และ
เผยแพร่ข้อมูลของชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผลิติดบุคลากรให้มีความรู้เชี่ยวชาญในขั้นที่จะรักษามรดกภูมิ
ปัญญา พัฒนาวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทยได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “เรื่อง
ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยก็จะคล้าย ๆ กัน จะลงไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต จะมี
หน่วยงานเหมือนกับบริการทางวิชาการมาทำหน้าที่นี้ เน้นเรื่องการท่องเที่ยว การสร้างรายได้มาก
ขึ้น จะโยงไปที่เศรษฐกิจ” ส่วนแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมาก ($Median \geq 3.51$) คือ ใช้
ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นเป็นสื่อในการเชื่อมโยงให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วม
ในการพัฒนาชุมชน

ตาราง 9 แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา
ในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านการบริหารจัดการ

อนาคตภาพ	ค่า มาตรฐาน	ความ เหมาะสม	Q3-Q1	ความ สอดคล้อง
- การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นสูง (High Flexible Management) มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ เพื่อรองรับ พลวัตการเปลี่ยนแปลง	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- โครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระหว่างสถาบัน ภาคเอกชน และภาค ชุมชนสังคม โดยเปิดโอกาสให้คนในเมือง นั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- โครงสร้างการบริหารงานกระชับ มีลำดับ ชั้นในการบังคับบัญชาน้อย คล่องตัวใน การบริหารจัดการทรัพยากรให้รองรับการ เปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมือง ในอนาคต	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างคุณค่าให้กับชุมชนและสังคมใน ระยะยาว	5.00	มากที่สุด	0.00	สอดคล้อง
- การบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	4.00	มาก	1.00	สอดคล้อง
- ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพ มี ความสามารถในการสร้างทักษะในการ เรียนรู้ให้กับนิสิตนักศึกษาเพื่อให้เกิดการ เรียนรู้ตลอดชีวิต	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

ตาราง 9 (ต่อ)

อนาคตภาพ	ค่า มัธยฐาน	ความ เหมาะสม	Q3-Q1	ความ สอดคล้อง
- สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงชุมชนผ่าน การเรียนการสอน การวิจัย และการบริการ วิชาการ	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- บุคลากรต้องได้รับการยอมรับจาก ภายนอก มีความรู้สึก ภูมิใจ และรู้ เชื่อมโยงเชิงสังคม	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- บุคลากรมีแนวคิดในการตอบสนองความ ต้องการของหน่วยงานกำกับดูแล	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- จัดการหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นโดย สอดคล้องเนื้อหาในบริบทเชิงพื้นที่ ชุมชน เมือง หรือภูมิภาคนั้น รองรับคนที่ทุกเพศ ทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและ ประกาศนียบัตร (Degree และ Non- degree program)	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเน้น เรื่องเมืองการบริหารจัดการเมือง การ จัดการในเรื่องถิ่นที่อยู่ สภาพแวดล้อม คมนาคม สาธารณูปโภค	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง
- จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้น การเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อม ๆ กับการ ปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง	5.00	มากที่สุด	1.00	สอดคล้อง

จากตาราง 9 แสดงว่า อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาใน
กำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้านการบริหารจัดการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ($Q3-Q1 \leq 1.50$) และมีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 4.51) ได้แก่ การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นสูง (High Flexible Management) มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ เพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบัน ภาคเอกชน และภาคชุมชนสังคม โดยเปิดโอกาสให้คนในเมืองนั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง โครงสร้างการบริหารงานกระชับ มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย คล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมืองในอนาคต บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับชุมชนและสังคมในระยะยาว โดยผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงข้างนอกแทรกเข้ามาแล้วแต่ปรับตัวไม่ทัน มหาวิทยาลัยไหนที่ปรับตัวไม่ได้ก็ลำบาก ต้องทำให้เกิด Flexible ที่ผ่านมามีทำตามรูปแบบการบริหารที่ถูกกำหนดมาตั้งแต่ต้น norm เดิม ๆ” นอกจากนี้ผลการวิจัยยังให้ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสามารถในการสร้างทักษะในการเรียนรู้ให้กับนิสิตนักศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ บุคลากรต้องได้รับการยอมรับจากภายนอก มีความรู้สึก ใฝ่กว้าง และรู้เชื่อมโยงเชิงสังคม บุคลากรมีแนวคิดในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานกำกับดูแล จัดการหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นโดยสอดคล้องเนื้อหาในบริบทเชิงพื้นที่ ชุมชนเมือง หรือภูมิภาคนั้น รองรับคนที่ทุกเพศทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (Degree และ Non-degree program) จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเน้นเรื่องเมืองการบริหารจัดการเมือง การจัดการในเรื่องถิ่นที่อยู่ สภาพแวดล้อม คมนาคม สาธารณูปโภค จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งได้กล่าวว่า “รูปแบบการเรียนการสอนควรจะเป็นภาคทฤษฎีไม่เกิน 30 เปอร์เซ็นต์ที่เหลือเป็นการฝึกทักษะความเก่งทางด้านนักปฏิบัติ” ส่วนแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (Median ≥ 3.51) คือ การบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1.4 อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

จากการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษด้วยเทคนิควิธี EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ได้ 33 แนวโน้ม โดยมีแนวโน้มความเป็นไปได้ที่น่าสนใจและได้รับฉันทามติจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแนวโน้มความเป็นไปได้สอดคล้องกันและแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดเกือบทั้งหมด ส่วนแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมากมีเพียงด้าน

ศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย คือ ใช้ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นเป็นสื่อในการเชื่อมโยงให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และด้านการบริหารจัดการ คือ การบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผู้วิจัยนำแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมาก ($\text{Median} \geq 3.51$) และความคิดเห็นสอดคล้องกัน ($Q3-Q1 \leq 1.50$) นำมาเรียบเรียง ได้ดังนี้

1. ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน มีคุณลักษณะและทักษะสอดคล้องกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับชุมชนเมืองและมหานคร สามารถเข้าใจ เข้าใจ และปฏิบัติได้ สามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไขปัญหาของเมืองได้ มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านความรู้ขั้นพื้นฐาน ชีตความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญทางจริยธรรม รู้ถูก รู้ผิด

2. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม โจทย์การวิจัยมาจากเมืองเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง สร้างผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) ให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา เชื่อมโยงองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้านกัน ใช้ประโยชน์ได้จริง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคมด้วยบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์เข้าด้วยกันโดยใช้เมืองเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) และเมื่อการวิจัยสำเร็จแล้ว เมืองและภาคเอกชนจะเป็นผู้นำไปขยายผลต่อไป

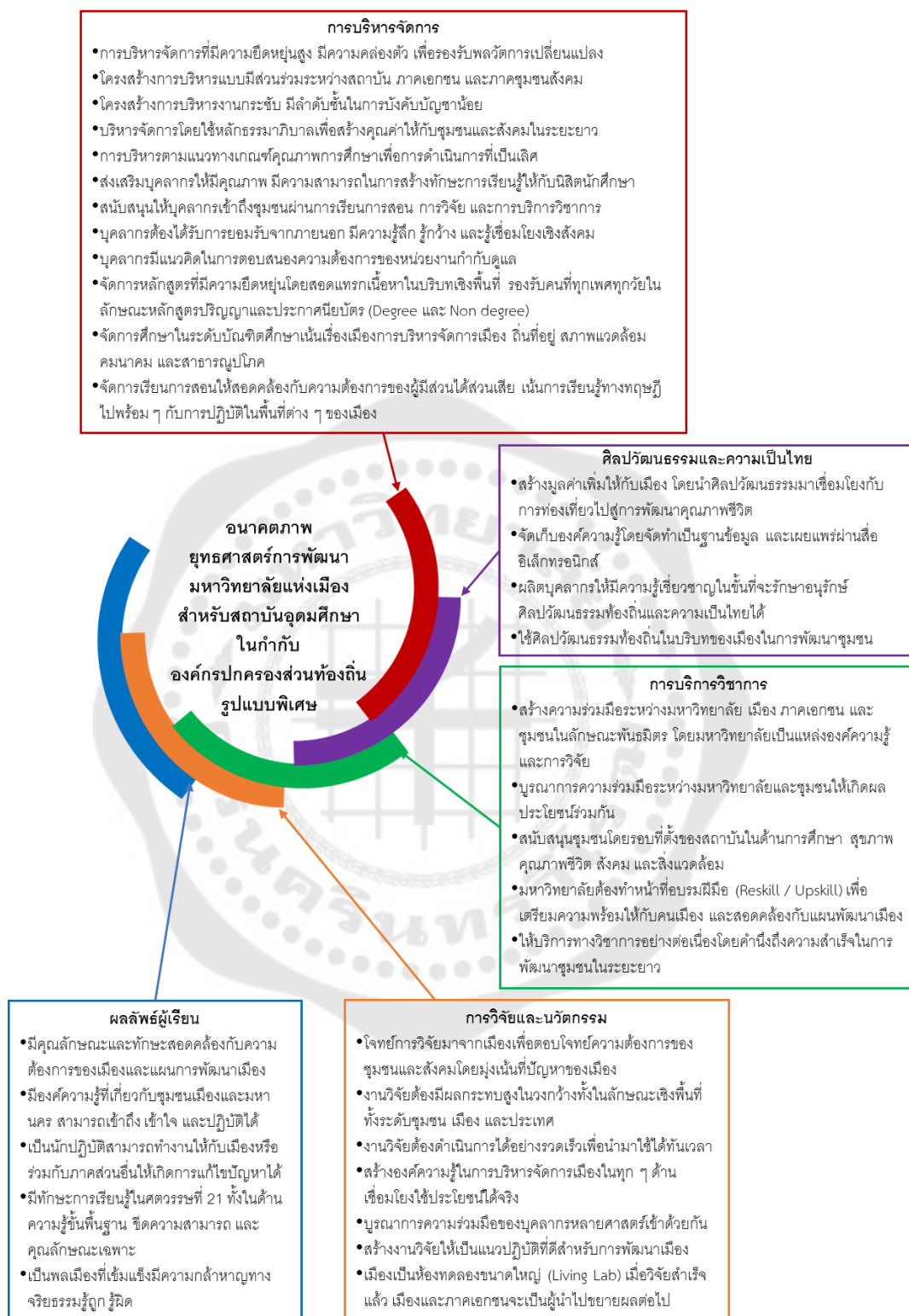
3. ด้านการบริการวิชาการ สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง ภาคเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตร (Partnership) ให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน โดยมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งองค์ความรู้และการวิจัย (Wisdom Tank) สนับสนุนชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบันในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนในระยะยาว ตลอดจนทำหน้าที่อบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคนเมืองและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเมือง

4. ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมือง โดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน มีการจัดเก็บองค์ความรู้ชุมชนในด้านแหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลของชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนผลิตบุคลากรให้มีความรู้

เชี่ยวชาญในขั้นที่จะรักษานุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทยได้ เพื่อใช้ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นเป็นสื่อในการเชื่อมโยงให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

5. ด้านการบริหารจัดการ การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นสูง (High Flexible Management) มีความคล่องตัว กระชับ มีลำดับขั้นในการบังคับบัญชาน้อย ไม่ยึดติดกับระบบราชการ มีโครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบัน ภาคเอกชน และภาคชุมชนสังคม เพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับชุมชนและสังคมในระยะยาวด้วยการบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ตลอดจนส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสามารถในการสร้างทักษะในการเรียนรู้ให้กับนิสิตนักศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากภายนอก มีความรู้ลึก รู้กว้าง และรู้เชื่อมโยงเชิงสังคม ตอบสนองความต้องการของหน่วยงานกำกับดูแล รวมทั้งจัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเน้นเรื่องเมืองการบริหารจัดการเมือง การจัดการในเรื่องถิ่นที่อยู่ สภาพแวดล้อม คมนาคม สาธารณูปโภค สอดแทรกเนื้อหาในบริบทเชิงพื้นที่ ชุมชนเมือง หรือภูมิภาคนั้น รองรับคนที่ทุกเพศทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (Degree และ Non-degree program) สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อมกับปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง

ผู้วิจัยนำเสนอเป็นภาพอนาคตมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้ดังภาพประกอบ 31



ภาพประกอบ 31 อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ระยะที่ 2 ผลการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.1 ผลการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษานาถาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในระยะที่ 1 ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัย และนวัตกรรม ด้านการบริหารวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ มาจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยแสดง ร่างวิสัยทัศน์ ร่างพันธกิจ ร่างแผนที่กลยุทธ์ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก นำเสนอได้ดังนี้

2.1.1 ร่างวิสัยทัศน์

บูรณาการศาสตร์เขตเมืองเพื่อการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน (Integration of Urban Science for Sustainable Urban Development) โดยมีร่างตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ดังนี้

1) อันดับมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและชุมชน (Sustainable cities and communities: SDG 11) โดย Times Higher Education (THE) ในรอบปีปฏิทินที่ผ่านมา

2) ร้อยละความสำเร็จของแนวทางการบริหารจัดการเมือง (Urban Management Framework)

2.1.2 ร่างพันธกิจ

ผู้วิจัยนำแนวโน้มความเป็นไปได้จากผลการศึกษานาถาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในระยะที่ 1 ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ดังนี้

ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ประกอบด้วยผู้เรียนหลายกลุ่มทั้งผู้อยู่ในระบบการศึกษานุคกลางของเมือง และประชาชนของเมือง ให้มีองค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและรองรับแผนการพัฒนาเมือง

ด้านการวิจัยและนวัตกรรม มุ่งเน้นการวิจัยที่เป็นปัญหาของเมืองและผลกระทบสูง มีการดำเนินการอย่างรวดเร็ว และให้ชุมชนเมืองเป็นฐานในการวิจัยและต่อยอดไปสู่ นวัตกรรมของเมือง

ด้านการบริการวิชาการ ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือโดยเมือง เป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก (Key Mover) สถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) และหน่วยงาน เอกชนและชุมชนเป็นผู้ปฏิบัติ (Implementer)

ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย มุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองผ่าน แผนภูมิศิลปวัฒนธรรมของเมือง (Socio-Cultural Scape) ฐานข้อมูลศิลปวัฒนธรรม (Cultural Database) และบุคลากรที่เชี่ยวชาญศิลปวัฒนธรรมของเมือง (Cultural Expertise)

ด้านการบริหารจัดการ แบบยืดหยุ่นโดยยึดมั่นความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล ยึดมั่นความยั่งยืนด้วยการใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

โดยนำมาจัดทำร่างพันธกิจ ดังนี้

- 1) สร้างคนสำหรับอนาคตให้รองรับกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง
- 2) สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงเพื่อแก้ไขปัญหาของเมือง ตลอดจนสร้างความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่ดี และต่อยอดเป็นนวัตกรรมของเมือง
- 3) สร้างสังคมโดยเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษา เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน เข้าด้วยกัน
- 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยใช้ประโยชน์จากศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นมาช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน
- 5) บริหารจัดการแบบยืดหยุ่นโดยยึดมั่นความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล

2.1.3 ร่างแผนที่กลยุทธ์ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ และร่างกลยุทธ์

ผู้วิจัยนำแนวโน้มความเป็นไปได้ ข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกันที่ได้จากผลการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในระยะที่ 1 มาไว้กลุ่มเดียวกัน รวมทั้งประมวลข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้อื่น ๆ พร้อมทั้ง ประสพการณ์ของผู้วิจัยเอง ดังตาราง 10

ตาราง 10 การเชื่อมโยงแนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเข้าสู่สู่ร่างกลยุทธ์

ร่างกลยุทธ์	อนาคตภาพ
สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง ภาคเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตร (Partnership) โดยมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งองค์ความรู้และการวิจัย (Wisdom Tank)
ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน	บูรณาการความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์เข้าด้วยกันเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมือง บูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชนให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น มหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนและให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและการวิจัย เป็นต้น ใช้ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นเป็นสื่อในการเชื่อมโยงให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน
เพิ่มความสามารถให้กับผู้เรียน รู้ทุกกลุ่ม	มีคุณลักษณะและทักษะสอดคล้องกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับชุมชนเมืองและมหานคร สามารถเข้าถึง เข้าใจ และปฏิบัติได้ เป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไขปัญหาของเมืองได้ มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านความรู้ขั้นพื้นฐาน ขีดความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญทางจริยธรรมรู้ถูก รู้ผิด

ตาราง 10 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	อนาคตภาพ
	จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเน้นเรื่องเมืองการบริหารจัดการเมือง การจัดการในเรื่องถิ่นที่อยู่ สภาพแวดล้อม คมนาคม สาธารณูปโภค
	จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง
พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล	มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่อบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคนเมืองและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเมือง
	จัดการหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นโดยสอดคล้องเนื้อหาในบริบทเชิงพื้นที่ ชุมชนเมือง หรือภูมิภาคนั้น รองรับคนที่ทุกเพศทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (Degree และ Non-degree program)
สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน	สนับสนุนชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบันในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม
	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมือง โดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน
ขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง	โจทย์การวิจัยมาจากเมืองเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง
	งานวิจัยต้องมีผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ
	งานวิจัยต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา

ตาราง 10 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	อนาคตภาพ
ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	เมืองเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) และเมื่อการวิจัยสำเร็จแล้ว เมืองและภาคเอกชนจะเป็นผู้นำไปขยายผลต่อไป ให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนในระยะยาว
ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับชุมชนและสังคมในระยะยาว การบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
บริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูง	การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นสูง (High Flexible Management) มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการเพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันภาคเอกชน และภาคชุมชนสังคม โดยเปิดโอกาสให้คนในเมืองนั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง โครงสร้างการบริหารงานกระชับ มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย คล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมืองในอนาคต
พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม	ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสามารถในการสร้างทักษะในการเรียนรู้ให้กับนิสิตนักศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลิตบุคลากรให้มีความรู้เชี่ยวชาญในขั้นที่จะรักษาอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทยได้ สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

ตาราง 10 (ต่อ)

ร่างกลยุทธ์	อนาคตภาพ
	บุคลากรต้องได้รับการยอมรับจากภายนอก มีความรู้ลึก รู้กว้าง และรู้เชื่อมโยงเชิงสังคม
	บุคลากรมีแนวคิดในการตอบสนองความต้องการของ หน่วยงานกำกับดูแล
บริหารองค์ความรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ	สร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้าน เชื่อมโยงกัน ใช้ประโยชน์ได้จริง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ชุมชนและสังคม
	สร้างงานวิจัยให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาเมือง จัดเก็บองค์ความรู้ชุมชนในด้านแหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูล และเผยแพร่ ข้อมูลของชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

จากนั้นนำแนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมือง
สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษมาสรุปแล้วเขียนเป็น
กลยุทธ์ที่ขึ้นต้นด้วยคำกริยาและเป็นข้อความสั้นกระชับได้ใจความ พร้อมทั้งเขียนคำอธิบายกล
ยุทธ์เพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจความหมายชัดเจน ตลอดจนนำมาจัดกลุ่ม 6 ร่างแนวคิดกลยุทธ์
ประกอบด้วย ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 1 ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 2 การมีส่วนร่วม
อย่างเข้มแข็ง ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 3 การพลิกโฉมการเรียนรู้ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 4 การสร้างผลเชิง
บวกทางสังคม ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 5 ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ และร่างแนวคิดกลยุทธ์ 6
องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ดังนี้

2.1.3.1 ร่างแนวคิดกลยุทธ์ และร่างกลยุทธ์

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 1 ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วย 2 ร่างกลยุทธ์
คือ 1) ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์การศึกษา 2) บริหารรายได้อย่างสมดุล ดังภาพประกอบ 32

ร่างกลยุทธ์	คำอธิบาย
ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์การศึกษา	การนำสินทรัพย์การศึกษา เช่น งานวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นต้น ไปก่อให้เกิดผลประโยชน์กับมหาวิทยาลัย และชุมชนทั้งที่เป็นตัวเงิน (In cash) และไม่เป็นตัวเงิน (In kind) โดยผลลัพธ์ด้านสังคม (Social impact) ในด้านต่าง ๆ จะนำมาคำนวณหามูลค่า (Monetized Value) เป็นตัวเงินด้วย
บริหารรายได้อย่างสมดุล	การบริหารสัดส่วนรายได้หลักที่เกิดจากการศึกษาได้แก่ ค่าหน่วยกิต กับรายได้ที่ไม่ใช่ค่าหน่วยกิตหรือสินทรัพย์การศึกษา เช่น งานวิจัย การบริการทางวิชาการ นวัตกรรม องค์ความรู้ เป็นต้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางด้านรายได้และสามารถสร้างคุณค่าในระยะยาว

ภาพประกอบ 32 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 1 ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 2 การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 2 ร่างกลยุทธ์ คือ 1) สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ดังภาพประกอบ

33

ร่างกลยุทธ์	คำอธิบาย
สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	การมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตร (University Society Private and City Partnership) โดยสนับสนุนการทำงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ของพันธมิตรแต่ละรายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน	การขยายความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์ในมหาวิทยาลัย ระหว่างมหาวิทยาลัย ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน และระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ในเมือง ให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมือง

ภาพประกอบ 33 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 2 การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 3 การพลิกโฉมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ร่างกลยุทธ์ คือ 1) เพิ่มความสามารถให้กับผู้เรียนรู้ทุกกลุ่ม 2) พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล ดังภาพประกอบ 34

ร่างกลยุทธ์	คำอธิบาย
ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับชุมชนและสังคมในระยะยาวด้วยการบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
บริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูง	การบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ โครงสร้างการบริหารงานกระชับ มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย การบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบัน ภาคเอกชน และภาคชุมชนสังคม โดยเปิดโอกาสให้คนในเมืองนั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง สามารถปรับเปลี่ยนหรือสร้างกฎระเบียบเพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมืองในอนาคต

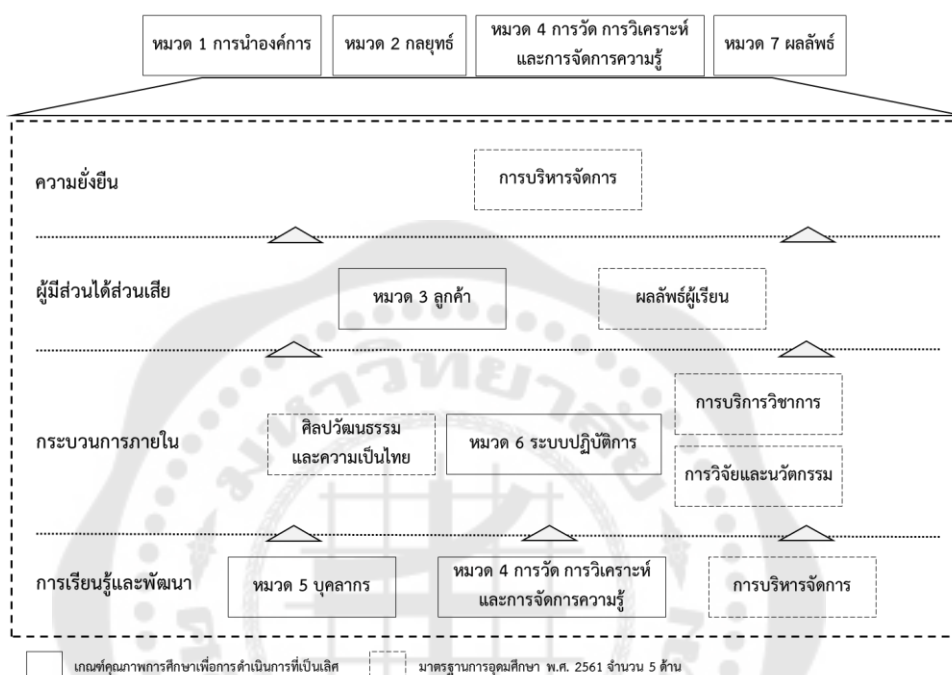
ภาพประกอบ 36 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 5 ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 6 องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย 3 ร่างกลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ 3) บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ 37

ร่างกลยุทธ์	คำอธิบาย
พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม	การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และขีดสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยต้องการ เช่น ความสามารถในการสร้างทักษะในการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้เรียน ทักษะดิจิทัล การสื่อสาร เข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย ได้รับการยอมรับจากภายนอก มีความรู้ลึก รู้กว้าง และรู้เชื่อมโยงเชิงสังคม เป็นต้น
ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ บัญชี การเงิน การจัดการการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย เป็นต้น รวมทั้งเทคโนโลยีคลาวด์ ระบบเครือข่ายความเร็วสูงให้รองรับการทำงานแบบทุกที่ ทุกเวลา และทุกรูปแบบ ตลอดจนเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในอนาคต
บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้าน ให้เป็นความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่ดี และต่อยอดเป็นนวัตกรรมเพิ่มช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม
ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	การปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวกให้กับบุคลากร เช่น การเคารพ ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความเป็นเลิศ การเชื่อมต่อความหลากหลาย การรวมเป็นหนึ่ง และความเป็นธรรม เป็นต้น เพื่อให้เกิดเป็นความเชื่อร่วมกัน พร้อมที่จะทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจให้อย่างสุดความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์เป้าหมายที่ตั้งไว้

ภาพประกอบ 37 ร่างกลยุทธ์ของร่างแนวคิดกลยุทธ์ 6 องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง

จากร่างแนวคิดกลยุทธ์ และร่างกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การเชื่อมโยงมาตรฐาน การอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ไปสู่เทคนิคดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard) ตามภาพประกอบ 38



ภาพประกอบ 38 การเชื่อมโยงมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ไปสู่เทคนิคดุลยภาพที่ยั่งยืน

โดยนำผลการศึกษานาตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในระยะที่ 1 มาสรุปเป็นกลยุทธ์และคำอธิบายกล ยุทธ์ ดังภาพประกอบ 32-37 และใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดเรียงกลยุทธ์ด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้ มี ส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามภาพประกอบ 38 ได้ ร่างแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบ พิเศษ ดังภาพประกอบ 39



ภาพประกอบ 39 ร่างแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันในกำกับ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2.1.4 ตารางร่างตัวชี้วัดหลัก

ผู้วิจัยจัดทำร่างตารางตัวชี้วัดด้วยการสังเคราะห์ตัวชี้วัดหลักในระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบของแต่ละกลยุทธ์ กำหนดให้ 1 กลยุทธ์ มีตัวชี้วัดหลักไม่เกิน 2 ตัวชี้วัด โดยอาจแสดงรูปแบบของตัวชี้วัด เป็นจำนวนหรือตัวเลข (Absolute Number) ดัชนี (Index) อันดับ (Ranking) สัดส่วน (Ratio) คะแนนนิยม (Rating) หรือ อัตราส่วนร้อยละ (Percentage) ดังตาราง

ตาราง 11 ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก

ร่างแนวคิด กลยุทธ์	ร่างกลยุทธ์	ร่างตัวชี้วัดหลัก
1. ขับเคลื่อน สู่ความยั่งยืน	1. ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ การศึกษา	1. อัตราผลตอบแทนทางสังคมจากการ ลงทุน (Social Return on Investment: SROI)
	2. บริหารรายได้อย่างสมดุล	2. สัดส่วนรายได้จากค่าหน่วยกิตต่อรายได้ ที่ไม่ใช่ค่าหน่วยกิต
2. การมีส่วน ร่วมอย่าง เข้มแข็ง	3. สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	3. ร้อยละของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มี คุณค่าสูง (High-Value Strategic Partner)
	4. ขยายความร่วมมือกับทุก ภาคส่วน	4. ร้อยละของความร่วมมือที่นำสู่การปฏิบัติ 5. อัตราการคงอยู่ของคู่ความร่วมมือ
3. การพลิก โฉมการเรียนรู้	5. เพิ่มความสามารถให้กับ ผู้เรียนรู้ทุกกลุ่ม	6. ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานในเขตความ รับผิดชอบของเมือง 7. ร้อยละของบุคลากรของหน่วยงานกำกับ ได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง 8. ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการ พัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง
	6. พัฒนาแพลตฟอร์มการ เรียนรู้ให้เกิดผล	9. ระดับการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ 10. ร้อยละของหลักสูตรที่ตอบสนองความ ต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง
	7. สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิด ความยั่งยืน	11. ร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่ เลื่อนระดับ
4. การสร้าง ผลเชิงบวก ทางสังคม	8. ขับเคลื่อนงานวิจัยและ นวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง	12. ร้อยละของงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่ นำไปใช้ในการพัฒนาเมือง 13. จำนวนนวัตกรรมของเมือง

ตาราง 11 (ต่อ)

ร่างแนวคิด กลยุทธ์	ร่างกลยุทธ์	ร่างตัวชี้วัดหลัก
	9. ขยายผลสู่สังคมอย่าง ต่อเนื่อง	14. จำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดจาก การขยายผล
5. ผลักดัน การบริหาร จัดการที่เป็น เลิศ	10 ยกระดับการบริหารจัดการ สู่ความเป็นเลิศ	15. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนิน โครงการพัฒนาองค์กร 16. คะแนนตามเกณฑ์ EdPEX
	11. บริหารจัดการให้มีความ ยืดหยุ่นสูง	17. ร้อยละความสำเร็จในการบริหาร จัดการตามแผน
6. องค์กรที่มี ประสิทธิภาพ สูง	12. พัฒนาบุคลากรให้มีความ พร้อม	18. ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะ ตามที่กำหนด
	13. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการบริหารจัดการ	19. ร้อยละของระบบงานที่นำไปใช้แล้วได้ อย่างสมบูรณ์
	14. บริหารองค์ความรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ	20. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำระบบ การบริหารองค์ความรู้ 21. จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี

2.2 ผลการพิจารณายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนายุทธศาสตร์และแนวคิดดูดยภาพ จำนวน 4 ท่าน และกลุ่มผู้บริหารของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ปี 2563 ในระดับผู้ช่วยอธิการบดีขึ้นไป จำนวน 3 ท่าน มีความคิดเห็นด้วยคิดเป็นร้อยละ 98.32 ดังตาราง 12

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อคิดเห็น	ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ (ท่านที่)							รวม	แปลผล
	1	2	3	4	5	6	7		
ร่างตัวชี้วัดหลัก 21 : จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	√	√	√	√	√	√	√	7	เห็นด้วย
<u>ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม</u>									
1. แนวปฏิบัติที่ดี เป็นเรื่องน่าสนใจ แต่เกณฑ์การวัดว่าระดับไหน เป็นแนวปฏิบัติที่ดี ผมทำเรื่องนี้มาหลายปีหาได้ยาก ต้องมีการประเมินและรับรอง มีคนนำไปใช้ เป็นเรื่องท้าทายควรทำ ให้ได้ แต่ต้องอธิบายตัวชี้วัดและเกณฑ์									
2. ควรมีการกำหนดนิยามของคำว่าแนวปฏิบัติที่ดีให้ชัดเจน									
3. ในระยะแรกอาจเป็นแนวปฏิบัติที่ดี ต่อมาเมื่อพัฒนาไปเรื่อย ๆ สม่่าเสมอจึงเป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศ									
ร่างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map):	√	x	√	√	√	√	√	6	เห็นด้วย
<u>ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม</u>									
1. ควรมีลูกศรชี้ความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างร่างกลยุทธ์ (ซึ่งจริง ๆ คือ Strategic Objective) ในแต่ละเรื่องให้ชัดเจน และมีคำถามว่าการเรียงมุมมอง 4 มุมมองนี้ มาจาก Model ที่นำเสนอโดยใคร									
2. ความยั่งยืน อาจไม่ครอบคลุม โดยเฉพาะการจำกัดเฉพาะสินทรัพย์ทางการศึกษา									
3. ควรเพิ่มความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแต่ละมิติให้มีความชัดเจนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตั้งไว้คือ การพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน									
คะแนนเฉลี่ย								6.88	เห็นด้วย
คิดเป็นร้อยละ								98.32	เห็นด้วย

จากตาราง 12 แสดงผลการพิจารณายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีคะแนนความถี่เฉลี่ย 6.88 จากคะแนนเต็ม 7 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 98.32 ซึ่งแปลผลได้ว่า เห็นด้วย

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มยังได้ให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ดังนี้

1. ควรตรวจสอบความสอดคล้อง จากบนลงล่าง จากวิสัยทัศน์ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก และความสอดคล้องภายใน ระหว่างกลยุทธ์กับกลยุทธ์ ระหว่างแนวคิดกับแนวคิด ระหว่างตัวชี้วัดหลัก กับตัวชี้วัดหลักจะเห็นความสัมพันธ์
2. ควรเสนอแนะให้นำระบบประกัน ระบบกลยุทธ์ และข้อตกลงของอธิการบดี กับสภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องเดียวกัน ทำเป็นแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย
3. ควรให้มีการบริหารกลยุทธ์ เช่น มีผู้บริหารรับผิดชอบกลยุทธ์ หรือสำนักบริหารกลยุทธ์
4. ควรมีการติดตาม และประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ พร้อมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
5. หากสามารถเพิ่มคำนิยามของตัวชี้วัดให้มีความชัดเจนและปรับร่างตัวชี้วัดให้มีความเฉพาะจะช่วยให้การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การใช้อ้างอิงเกิดประโยชน์อย่างมาก

2.3 ผลการปรับแก้ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำไปขอความคิดเห็นกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับแก้ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษให้เหมาะสม นำเสนอได้ดังตาราง 13

ตาราง 13 ผลการปรับแก้หลังการสนทนากลุ่ม

ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง
ร่างตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ 2 : ร้อยละ ความสำเร็จของแนวทางการบริหารจัดการ การเมือง (Urban Management Framework)	ร่างตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ 2 : ร้อยละความสำเร็จของ คู่มือการบริหารจัดการเมือง (Urban Management System Manual)
ร่างตัวชี้วัดหลัก 2 : สัดส่วนรายได้จากค่า หน่วยกิตต่อรายได้ที่ไม่ใช่ค่าหน่วยกิต	ร่างตัวชี้วัดหลัก 2 : สัดส่วนรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการศึกษาต่อรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัด การศึกษา
ร่างตัวชี้วัดหลัก 4 : ร้อยละของความ ร่วมมือที่นำสู่การปฏิบัติ	ร่างตัวชี้วัดหลัก 4 : ระดับความสำเร็จของความ ร่วมมือที่นำสู่การปฏิบัติ
ร่างตัวชี้วัดหลัก 5 : อัตราการคงอยู่ของ คู่ความร่วมมือ	ร่างตัวชี้วัดหลัก 5 : อัตราการคงอยู่ของคู่ความ ร่วมมือที่มีการดำเนินการ
ร่างตัวชี้วัดหลัก 16 : คะแนนตามเกณฑ์ EdPEX	ร่างตัวชี้วัดหลัก 16 : คะแนนภาพรวมตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)
ร่างตัวชี้วัดหลัก 17 : ร้อยละความสำเร็จใน การบริหารจัดการตามแผน	ร่างตัวชี้วัดหลัก 17 : ร้อยละความสำเร็จในการ บริหารจัดการตามแผนกลยุทธ์
ร่างตัวชี้วัดหลัก 19 : ร้อยละของระบบงาน ที่นำไปใช้แล้วได้อย่างสมบูรณ์	ร่างตัวชี้วัดหลัก 19 : ร้อยละของระบบเทคโนโลยี ดิจิทัลที่นำไปใช้แล้วได้อย่างสมบูรณ์
ร่างตัวชี้วัดหลัก 20 : ร้อยละความสำเร็จใน การจัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้	ร่างตัวชี้วัดหลัก 20 : ระดับความสำเร็จในการ จัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้
ร่างตัวชี้วัดหลัก 21 : จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)	ร่างตัวชี้วัดหลัก 21 : จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี

จากตาราง 13 แสดงผลการปรับแก้ตัวชี้วัดหลักในแต่ละแนวคิดกลยุทธ์ ให้มีความหมายชัดเจนมากยิ่งขึ้น ส่วนร่างวิสัยทัศน์ ร่างตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ร่างพันธกิจ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างแผนทีกลยุทธ์ รวมทั้งร่างตัวชี้วัดหลักที่เหลือไม่มีการปรับแก้

ผู้วิจัยสามารถสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้ 6 ร่างแนวคิดกลยุทธ์ 14 ร่างกลยุทธ์ 21 ร่างตัวชี้วัดหลัก ดังนี้

ร่างวิสัยทัศน์: บูรณาการศาสตร์เขตเมืองเพื่อการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน (Integration of Urban Science for Sustainable Urban Development) โดยมี ร่าง ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ดังนี้

1) อันดับมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและชุมชน (Sustainable cities and communities: SDG 11) โดย Times Higher Education (THE) ในรอบปีปฏิทินที่ผ่านมา

2) ร้อยละความสำเร็จของคู่มือการบริหารจัดการเมือง (Urban Management System Manual)

ร่างพันธกิจ:

1) สร้างคนสำหรับอนาคตให้รองรับกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง

2) สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงเพื่อแก้ไขปัญหาของเมือง ตลอดจนสร้างความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่ดี และต่อยอดเป็นนวัตกรรมของเมือง

3) สร้างสังคมโดยเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษา เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน เข้าด้วยกัน

4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยใช้ประโยชน์จากศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นมาช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน

5) บริหารจัดการแบบยืดหยุ่นโดยยึดมั่นความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล

และมีร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก ดังนี้

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน ประกอบด้วย 2 ร่างกลยุทธ์ คือ 1) ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์การศึกษา และ 2) บริหารรายได้อย่างสมดุล และ 2 ร่างตัวชี้วัดหลัก คือ 1) อัตราผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) และ 2) สัดส่วนรายได้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาต่อรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ที่ 2 การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 2 ร่างกลยุทธ์ คือ 1) สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และ 2) ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน และ 3 ร่างตัวชี้วัดหลัก คือ 1) ร้อยละของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าสูง (High-Value Strategic Partner) 2) ระดับความสำเร็จของความร่วมมือที่นำไปสู่การปฏิบัติ และ 3) อัตราการคงอยู่ของคู่ความร่วมมือที่มีการดำเนินการ

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ที่ 3 การพลิกโฉมการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ร่างกลยุทธ์ คือ 1) เพิ่มความสามารถให้กับผู้เรียนรู้ทุกกลุ่ม และ 2) พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล และ 5 ร่างตัวชี้วัดหลัก คือ 1) ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานในเขตความรับผิดชอบของเมือง 2) ร้อยละของบุคลากรของหน่วยงานกำกับได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง 3) ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง 4) ระดับการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ และ 5) ร้อยละของหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม ประกอบด้วย 3 ร่างกลยุทธ์ คือ 1) สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน 2) ขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง และ 3) ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง และ 4 ร่างตัวชี้วัดหลัก คือ 1) ร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับ 2) ร้อยละของงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่นำไปใช้ในการพัฒนาเมือง 3) จำนวนนวัตกรรมของเมือง และ 4) จำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดจากการขยายผล

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ที่ 5 ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 ร่างกลยุทธ์ คือ 1) ยกกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ และ 2) บริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูง และ 3 ร่างตัวชี้วัดหลัก คือ 1) ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการพัฒนาองค์กร 2) คะแนนภาพรวมตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และ 3) ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการตามแผนกลยุทธ์

ร่างแนวคิดกลยุทธ์ที่ 6 องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย 3 ร่างกลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม 2) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และ 3) บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและ 4 ร่างตัวชี้วัดหลัก คือ 1) ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะตามที่กำหนด 2) ร้อยละของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปใช้แล้วได้อย่างสมบูรณ์ 3) ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้ และ 4) จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี

ตาราง 14 ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก หลังการสนทนากลุ่ม

ร่างแนวคิด กลยุทธ์	ร่างกลยุทธ์	ร่างตัวชี้วัดหลัก
1. ขับเคลื่อน สู่ความยั่งยืน	1. ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ การศึกษา	1. อัตราผลตอบแทนทางสังคมจากการ ลงทุน (Social Return on Investment: SROI)
	2. บริหารรายได้อย่างสมดุล	2. สัดส่วนรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ต่อรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
2. การมีส่วนร่วมอย่าง เข้มแข็ง	3. สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	3. ร้อยละของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มี คุณค่าสูง (High-Value Strategic Partner)
	4. ขยายความร่วมมือกับทุก ภาคส่วน	4. ระดับความสำเร็จของความร่วมมือที่ นำสู่การปฏิบัติ 5. อัตราการคงอยู่ของคู่ความร่วมมือที่มี การดำเนินการ
3. การพลิก โฉมการเรียนรู้	5. เพิ่มความสามารถให้กับ ผู้เรียนรู้ทุกกลุ่ม	6. ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานในเขตความ รับผิดชอบของเมือง 7. ร้อยละของบุคลากรของหน่วยงานกำกับ ได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง 8. ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการ พัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง
	6. พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ ให้เกิดผล	9. ระดับการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ 10. ร้อยละของหลักสูตรที่ตอบสนองความ ต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง
4. การสร้าง ผลเชิงบวก ทางสังคม	7. สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิด ความยั่งยืน	11. ร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่ เลื่อนระดับ

ตาราง 14 (ต่อ)

ร่างแนวคิด กลยุทธ์	ร่างกลยุทธ์	ร่างตัวชี้วัดหลัก
	8. ขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง	12. ร้อยละของงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่นำไปใช้ในการพัฒนาเมือง 13. จำนวนนวัตกรรมของเมือง
	9. ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	14. จำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดจากการขยายผล
5. ผลักดัน การบริหาร จัดการที่เป็น เลิศ	10. ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	15. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการพัฒนาองค์กร 16. คะแนนภาพรวมตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)
	11. บริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูง	17. ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการตามแผนกลยุทธ์
6. องค์กรที่มี ประสิทธิภาพ สูง	12. พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม	18. ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะตามที่กำหนด
	13. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	19. ร้อยละของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปใช้แล้วได้อย่างสมบูรณ์
	14. บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	20. ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้ 21. จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี

ผู้วิจัยนำร่างวิสัยทัศน์ ร่างพันธกิจ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ มาเขียนร่างแผนที่กลยุทธ์ของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ หลังการสนทนากลุ่ม ได้ดัดภาพประกอบ 40



ภาพประกอบ 40 ร่างแผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ หลังการสนทนากลุ่ม

2.4 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

การประเมินความเหมาะสม

ผู้วิจัยประเมินความเหมาะสมโดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยเลือกค่าคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป ดังนี้

ตาราง 15 การประเมินความเหมาะสมของวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
วิสัยทัศน์			
บูรณาการศาสตร์เขตเมืองเพื่อการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน (Integration of Urban Science for Sustainable Urban Development)	4.40	.73	มาก
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์			
1) อันดับมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและ ชุมชน (Sustainable cities and communities: SDG 11) โดย Times Higher Education (THE) ในรอบปีปฏิทินที่ผ่านมา	4.30	.74	มาก
2) ร้อยละความสำเร็จของคู่มือการบริหารจัดการเมือง (Urban Management System Manual)	4.14	.89	มาก
ภาพรวม	4.28	.72	มาก

จากตาราง 15 แสดงว่า ความเหมาะสมของวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 4.28 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

ตาราง 16 การประเมินความเหมาะสมของพันธกิจ

พันธกิจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
1) สร้างคนสำหรับอนาคตให้รองรับกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง	4.44	.73	มาก
2) สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงเพื่อแก้ไขปัญหาของเมือง ตลอดจนสร้างความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่ดี และต่อยอดเป็นนวัตกรรมของเมือง	4.33	.81	มาก
3) สร้างสังคมโดยเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษา เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน เข้าด้วยกัน	4.33	.68	มาก
4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยใช้ประโยชน์จากศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นมาช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน	4.19	.80	มาก
5) บริหารจัดการแบบยืดหยุ่นโดยยึดมั่นความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล	4.37	.79	มาก
ภาพรวม	4.33	.68	มาก

จากตาราง 16 แสดงว่า ความเหมาะสมของพันธกิจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 4.33 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

ตาราง 17 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน	4.35	.78	มาก
กลยุทธ์ 1 : ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์การศึกษา	4.33	.78	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 1 : อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเชิงสังคม (Social Return on Investment: SROI)	4.14	.83	มาก
กลยุทธ์ 2 : บริหารรายได้อย่างสมดุล	4.19	.80	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 2 : สัดส่วนรายได้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาต่อ รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา	4.07	.88	มาก
ภาพรวม	4.21	.73	มาก

จากตาราง 17 แสดงว่า ความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

ตาราง 18 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 2 : การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 2 : การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง	4.42	.70	มาก
กลยุทธ์ 3 : สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	4.44	.70	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 3 : ร้อยละของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าสูง (High-Value Strategic Partner)	4.35	.69	มาก
กลยุทธ์ 4 : ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน	4.40	.73	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 4 : ระดับความสำเร็จของความร่วมมือที่นำไปสู่การปฏิบัติ	4.23	.75	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 5 : อัตราการคงอยู่ของคู่ความร่วมมือที่มีการดำเนินการ	4.23	.68	มาก
ภาพรวม	4.35	.62	มาก

จากตาราง 18 แสดงว่า ความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 2 : การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 4.35 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

ตาราง 19 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 3 : การพลิกโฉมการเรียนรู้

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 3 : การพลิกโฉมการเรียนรู้	4.37	.76	มาก
กลยุทธ์ 5 : เพิ่มความสามารถให้กับผู้เรียนรู้ทุกกลุ่ม	4.30	.77	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 6 : ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานในเขตความ รับผิดชอบของเมือง	4.28	.83	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 7 : ร้อยละของบุคลากรของหน่วยงานกำกับ ได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง	4.33	.72	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 8 : ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการ พัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง	4.12	.88	มาก
กลยุทธ์ 6 : พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล	4.28	.83	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 9 : ระดับการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้	4.21	.83	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 10 : ร้อยละของหลักสูตรที่ตอบสนองความ ต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง	4.33	.89	มาก
ภาพรวม	4.28	.74	มาก

จากตาราง 19 แสดงว่า ความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 3 : การพลิกโฉมการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 4.28 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

ตาราง 20 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม	4.37	.73	มาก
กลยุทธ์ 7 : สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน	4.28	.80	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 11 : ร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับ	4.19	.82	มาก
กลยุทธ์ 8 : ขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง	4.33	.84	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 12 : ร้อยละของงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่นำไปใช้ในการพัฒนาเมือง	4.33	.78	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 13 : จำนวนนวัตกรรมของเมือง	4.33	.75	มาก
กลยุทธ์ 9 : ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	4.30	.74	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 14 : จำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดจากการขยายผล	4.16	.84	มาก
ภาพรวม	4.29	.72	มาก

จากตาราง 20 แสดงว่า ความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 4.29 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

ตาราง 21 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 5 : ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 5 : ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	4.44	.73	มาก
กลยุทธ์ 10 : ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	4.40	.73	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 15 : ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการ พัฒนาองค์กร	4.26	.76	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 16 : คะแนนภาพรวมตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)	4.26	.82	มาก
กลยุทธ์ 11 : บริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูง	4.40	.73	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 17 : ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการ ตามแผนกลยุทธ์	4.30	.71	มาก
ภาพรวม	4.34	.67	มาก

จากตาราง 21 แสดงว่า ความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 5 : ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 4.34 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

ตาราง 22 การประเมินความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 6 : องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 6 : องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	4.37	.76	มาก
กลยุทธ์ 12 : พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม	4.42	.73	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 18 : ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะตามที่กำหนด	4.44	.73	มาก
กลยุทธ์ 13 : ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	4.44	.73	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 19 : ร้อยละของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปใช้แล้วได้อย่างสมบูรณ์	3.86	.92	มาก
กลยุทธ์ 14 : บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	.75	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 20 : ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้	4.40	.76	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 21 : จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี	4.33	.75	มาก
ภาพรวม	4.37	.76	มาก

จากตาราง 22 แสดงว่า ความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ 6 : องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 4.37 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเหมาะสมในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

ตาราง 23 การประเมินความเหมาะสมของแผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์		$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
พันธกิจ ความยั่งยืน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา	บูรณาการศาสตร์เขตเมืองเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน 1) สร้างเกณฑ์วัดความสำเร็จของการเมืองและแผนการพัฒนาเมือง 2) สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงเพื่อเป็นวิทยาทานของเมือง ตลอดจนสร้างความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเมือง 3) สร้างสังคมโดยเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษา เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน เข้าด้วยกัน 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมืองชั้นนำด้านการบริการกับคุณภาพชีวิตของชุมชน 5) บริหารจัดการโดยยึดหลักความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน ใช้ประโยชน์จากกลไกสหวิทยาการ บริหารรายได้อย่างสมดุล การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน การฝึกอบรมการเรียนรู้ เพิ่มความสามารถให้กับผู้เรียนทุกกลุ่ม พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง ขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ บริหารจัดการให้มีคุณภาพสูง องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.28	.70	มาก

จากตาราง 23 แสดงว่า ความเหมาะสมของแผนที่กลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 4.28 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป

จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยการประเมินความเหมาะสมทุกข้ออยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ยซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป ซึ่งจะนำมาสรุปเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต่อไป

การประเมินความเป็นไปได้

ผู้วิจัยประเมินความเป็นไปได้โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยเลือกค่าคะแนนเฉลี่ยความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป ดังนี้

ตาราง 24 การประเมินความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
วิสัยทัศน์			
บูรณาการศาสตร์เขตเมืองเพื่อการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน (Integration of Urban Science for Sustainable Urban Development)	3.88	.91	มาก
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์			
1) อันดับมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและ ชุมชน (Sustainable cities and communities: SDG 11) โดย Times Higher Education (THE) ในรอบปีปฏิทินที่ผ่านมา	3.79	1.06	มาก
2) ร้อยละความสำเร็จของคู่มือการบริหารจัดการเมือง (Urban Management System Manual)	3.58	.96	มาก
ภาพรวม	3.75	.87	มาก

จากตาราง 24 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์และตัวชี้วัดวิสัยทัศน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.75 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ตาราง 25 การประเมินความเป็นไปได้ของพันธกิจ

พันธกิจ	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1) สร้างคนสำหรับอนาคตให้รองรับกับความต้องการของเมือง และแผนการพัฒนาเมือง	4.05	.93	มาก
2) สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงเพื่อแก้ไขปัญหาของเมือง ตลอดจนสร้างความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่ดี และต่อยอดเป็นนวัตกรรมของเมือง	3.84	1.00	มาก
3) สร้างสังคมโดยเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษา เมือง หน่วยงาน เอกชน และชุมชน เข้าด้วยกัน	3.98	.89	มาก
4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยใช้ประโยชน์จาก ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นมาช่วยยกระดับ คุณภาพชีวิตของชุมชน	3.70	.97	มาก
5) บริหารจัดการแบบยืดหยุ่นโดยยึดมั่นความยั่งยืนด้วยหลัก ธรรมาภิบาล	3.91	.97	มาก
ภาพรวม	3.89	.81	มาก

จากตาราง 25 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของพันธกิจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.89 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ตาราง 26 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน	3.74	.76	มาก
กลยุทธ์ 1 : ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์การศึกษา	3.74	.95	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 1 : อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเชิงสังคม (Social Return on Investment: SROI)	3.58	.88	มาก
กลยุทธ์ 2 : บริหารรายได้อย่างสมดุล	3.74	1.00	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 2 : สัดส่วนรายได้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาต่อ รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา	3.51	.86	มาก
ภาพรวม	3.67	.77	มาก

จากตาราง 26 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.67 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ตาราง 27 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 2 : การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 2 : การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง	3.98	.91	มาก
กลยุทธ์ 3 : สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์	4.12	.85	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 3 : ร้อยละของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าสูง (High-Value Strategic Partner)	3.86	.86	มาก
กลยุทธ์ 4 : ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน	3.93	.83	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 4 : ระดับความสำเร็จของความร่วมมือที่นำสู่การปฏิบัติ	3.81	.88	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 5 : อัตราการคงอยู่ของคู่ความร่วมมือที่มีการดำเนินการ	3.84	.84	มาก
ภาพรวม	3.92	.74	มาก

จากตาราง 27 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 2 : การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.92 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ตาราง 28 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 3 : การพลิกโฉมการเรียนรู้

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 3 : การพลิกโฉมการเรียนรู้	3.93	.91	มาก
กลยุทธ์ 5 : เพิ่มความสามารถให้กับผู้เรียนรู้ทุกกลุ่ม	3.79	1.06	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 6 : ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานในเขตความ รับผิดชอบของเมือง	3.88	1.01	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 7 : ร้อยละของบุคลากรของหน่วยงานกำกับได้รับ การพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง	3.84	.92	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 8 : ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการ พัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง	3.42	.93	ปานกลาง
กลยุทธ์ 6 : พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล	3.88	1.10	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 9 : ระดับการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้	3.74	1.05	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 10 : ร้อยละของหลักสูตรที่ตอบสนองความ ต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง	4.00	1.05	มาก
ภาพรวม	3.81	.90	มาก

จากตาราง 28 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 3 : การพลิกโฉมการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.81 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในรายข้อพบว่าตัวชี้วัดหลัก 8 : ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมืองมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ และโดยรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ตาราง 29 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม	3.84	1.02	มาก
กลยุทธ์ 7 : สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน	3.61	.98	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 11 : ร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับ	3.35	.97	ปานกลาง
กลยุทธ์ 8 : ขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง	3.74	1.07	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 12 : ร้อยละของงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่นำไปใช้ในการพัฒนาเมือง	3.72	1.03	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 13 : จำนวนนวัตกรรมของเมือง	3.74	.90	มาก
กลยุทธ์ 9 : ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	3.63	1.00	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 14 : จำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดจากการขยายผล	3.51	.99	มาก
ภาพรวม	3.84	1.02	มาก

จากตาราง 29 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.84 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในรายข้อพบว่าตัวชี้วัดหลัก 11 : ร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับมีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ และโดยรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ตาราง 30 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 5 : ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 5 : ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	3.79	.97	มาก
กลยุทธ์ 10 : ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	3.91	.90	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 15 : ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการ พัฒนาองค์กร	3.81	.85	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 16 : คะแนนภาพรวมตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)	3.65	.92	มาก
กลยุทธ์ 11 : บริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูง	3.70	1.06	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 17 : ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการ ตามแผนกลยุทธ์	4.30	.71	มาก
ภาพรวม	3.79	.85	มาก

จากตาราง 30 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 5 : ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.79 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ตาราง 31 การประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 6 : องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง

แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
แนวคิดกลยุทธ์ 6 : องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง	3.81	.91	มาก
กลยุทธ์ 12 : พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม	3.84	.90	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 18 : ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะตามที่กำหนด	3.74	1.00	มาก
กลยุทธ์ 13 : ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ	3.84	1.05	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 19 : ร้อยละของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปใช้แล้วได้อย่างสมบูรณ์	3.86	.92	มาก
กลยุทธ์ 14 : บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.63	.93	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 20 : ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้	3.63	1.00	มาก
ตัวชี้วัดหลัก 21 : จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี	3.81	.88	มาก
ภาพรวม	3.77	.85	มาก

จากตาราง 31 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของแนวคิดกลยุทธ์ 6 : องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.77 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในรายข้อพบว่าทุกข้อและโดยรวมมีความเป็นไปได้ในระดับมาก

ตาราง 32 การประเมินความเป็นไปได้ของแผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์		$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
พันธกิจ	1) สร้างเขตสาธิตขนาดเล็กหรือองค์ความรู้ด้านการเมืองและแผนการพัฒนาเมือง 2) สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงเพื่อเป็นวิทยาทานของเมือง ตลอดจนสร้างความรู้ให้เป็นปัญญา พัฒนาสู่มาตรฐานปฏิบัติ และต่อยอดเป็นบริการของเมือง 3) สร้างสังคมโดยยึดถือสถาบันอุดมศึกษา เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน เข้าด้วยกัน 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยไม่ไปกระทบกับผลประโยชน์ของประชาชน เมื่อเข้ามาช่วยกันพัฒนาศักยภาพชีวิตของชุมชน 5) บริหารจัดการโดยยึดถือความยั่งยืนด้วยกิจกรรมขนาดเล็ก			
	จักรเปลี่ยนสู่ความยั่งยืน ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์การศึกษา บริหารรายได้อย่างสมดุล			
	การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง การพลิกโฉมการเรียนรู้ การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เพิ่มความสามารถให้กับผู้เรียนรู้ทุกกลุ่ม สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง จักรเปลี่ยนสู่ความยั่งยืนและนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง บริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูง			
	องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ			
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนา			

3.91 .72 มาก

จากตาราง 32 แสดงว่า ความเป็นไปได้ของแผนที่กลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยค่าคะแนนเฉลี่ย 3.91 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป

จะเห็นได้ว่า ผลการวิจัยการประเมินความเป็นไปได้มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป โดยมีตัวชี้วัดหลัก 8 : ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง และ ตัวชี้วัดหลัก 11 : ร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาฯ ยังไม่ได้มีมุมมองในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามปรัชญาอุดมศึกษา จึงขอขยายขอบเขตวิธีคิดเชิงกลยุทธ์ให้มีพันธกิจครอบคลุมทั้งการจัดการศึกษาและการพัฒนาชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายของการวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษานาตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษานาตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ผู้วิจัยใช้เทคนิควิธี EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 19 ท่าน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในรอบแรก จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้
 - 1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านแผนการศึกษา จำนวน 5 ท่าน
 - 1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีขึ้นไปหรือเคยดำรงตำแหน่งรองอธิการบดีขึ้นไปในมหาวิทยาลัยของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 ท่าน
 - 1.3 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษหรือผู้แทนที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานในระดับสำนัก/กอง/ส่วน/กลุ่มขึ้นไป จำนวน 6 ท่าน
 - 1.4 ผู้นำชุมชน หรือสมาชิกของชุมชน จำนวน 4 ท่าน ที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเคยจัดการเรียนการสอน การวิจัย หรือให้บริการทางวิชาการกับชุมชนนั้นแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองโดยค้นหาคำว่า City University, Metropolitan University, Urban University, และ Prefectural University โดยเลือกมหาวิทยาลัยที่มีอันดับต่ำกว่า 500 จากการจัดอันดับในปี 2020 ของ QS World University Rankings หรือ Times Higher Education จำนวน 28 มหาวิทยาลัย

3. สัมภาษณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้แบบสัมภาษณ์อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และทำการวิเคราะห์เลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Item Objective Congruence: IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence-IOC) พบว่า ข้อคำถามมี ค่าดัชนีความสอดคล้อง 1.0 ทุกข้อ แสดงว่ามีความเหมาะสมใช้ได้ ข้อคำถามตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ รวมทั้งคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม ความท้าทาย และความชำนาญที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง

4. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรอบแรก มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (EDFR รอบที่ 2) มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (Likert, 1932) และดำเนินการสอบถามความคิดเห็นกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเดิม โดยผู้เชี่ยวชาญจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมโดยหาค่าร้อยละของกลุ่ม

5. วิเคราะห์แนวโน้มความเป็นไปได้ของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อทำการจำแนกความคิดเห็นในการหาฉันทามติ (Consensus) โดยหาค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 ของแต่ละข้อคำถามในแต่ละด้าน

6. เขียนอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ประกอบด้วยมาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ

ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษอนาคตตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ มาจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ด้วยแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยแสดง วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก โดยดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Techniques) กับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 ท่าน มีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนายุทธศาสตร์และแนวคิดดุลยภาพ จำนวน 4 ท่าน

1.2 อธิการบดีและรองอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ปี 2563 จำนวน 3 ท่าน

2. ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยจัดทำร่างแผนที่กลยุทธ์ ด้วยการสังเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจัดกลุ่มกลยุทธ์ในแต่ละด้านตามแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่เชื่อมโยงและสนับสนุนอย่างเป็นเหตุเป็นผลกันเข้าไว้ด้วยกัน และร่างตารางตัวชี้วัด

3. ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Techniques) กับผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสนทนากลุ่มเพื่อวิพากษ์ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ พร้อมทั้งร่างแผนที่กล

ยุทธศาสตร์ ร่างแนวคิดกลยุทธ์ ร่างกลยุทธ์ และร่างตัวชี้วัดหลัก ตามแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC)

4. วิเคราะห์โดยกำหนดและคัดเลือกความคิดเห็นการสนทนากลุ่มที่ได้คะแนนความถี่ 5 คะแนน ขึ้นไป หรือคิดเป็นร้อยละ 70 ขึ้นไป พร้อมทั้งนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการบันทึกเสียงการสนทนากลุ่มมาทบทวนเพื่อให้เกิดความเข้าใจภาพรวมของข้อมูลที่ได้และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ

5. นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา พร้อมทั้งประมวลข้อมูลเชิงประจักษ์จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อื่น ๆ เพื่อปรับแก้ไขยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษให้เหมาะสม

6. พัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามแนวคิดดุลยภาพที่ยั่งยืน (Sustainability Balanced Scorecard: SBSC) 4 ด้าน คือ ด้านความยั่งยืน ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

7. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยนวมินทราชราชนครินทร์ ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับรองคณบดี/หัวหน้าหน่วยงาน ขึ้นไป และกรรมการสภาคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยรวมจำนวน 53 ท่าน มีผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จำนวน 43 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 81.13

8. วิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยเลือกค่าคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมของแนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป มาสรุปเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามความมุ่งหมายการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยหาค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 ของแต่ละข้อคำถามในแต่ละด้าน สรุปว่ามี 33 แนวโน้ม โดยแยกตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ.2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ ดังภาพประกอบ 31 แสดงรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน มี 5 แนวโน้ม คือ

1.1 มีคุณลักษณะและทักษะสอดคล้องกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง

1.2 มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับชุมชนเมืองและมหานคร สามารถเข้าถึง เข้าใจ และปฏิบัติได้

1.3 เป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไขปัญหาของเมืองได้

1.4 มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านความรู้ขั้นพื้นฐาน ชีตความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ

1.5 เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญทางจริยธรรม รู้ผิด

2. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม มี 7 แนวโน้ม คือ

2.1 ใญ่การวิจัยมาจากเมืองเพื่อตอบใญ่ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง

2.2 งานวิจัยต้องมีผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ

2.3 งานวิจัยต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา

2.4 สร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้านเชื่อมโยงกัน ใช้ประโยชน์ได้จริง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม

2.5 บูรณาการความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์เข้าด้วยกันเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมือง

2.6 สร้างงานวิจัยให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาเมือง

2.7 เมืองเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) และเมื่อการวิจัยสำเร็จแล้ว เมืองและภาคเอกชนจะเป็นผู้นำไปขยายผลต่อไป

3. ด้านการบริการวิชาการ มี 5 แนวโน้ม คือ

3.1 สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง ภาคเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตร (Partnership) โดยมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งองค์ความรู้และการวิจัย (Wisdom Tank)

3.2 บูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชนให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น มหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนและให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและการวิจัย เป็นต้น

3.3 สนับสนุนชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบันในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม

3.4 มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่อบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคนเมืองและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเมือง

3.5 ให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนในระยะยาว

4. ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย มี 4 แนวโน้ม คือ

4.1 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมือง โดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน

4.2 จัดเก็บองค์ความรู้ชุมชนในด้านแหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลของชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

4.3 ผลิตนุเคราะห์ให้มีความรู้เชี่ยวชาญในชั้นที่จะรักษามรดกทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทยได้

4.4 ใช้ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นเป็นสื่อในการเชื่อมโยงให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

5. ด้านการบริหารจัดการ มี 12 แนวโน้ม คือ

5.1 การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นสูง (High Flexible Management) มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ เพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลง

5.2 โครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบัน ภาคเอกชน และภาคชุมชนสังคม โดยเปิดโอกาสให้คนในเมืองนั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง

5.3 โครงสร้างการบริหารงานกระชั้น มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย คล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมืองในอนาคต

5.4 บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับชุมชนและสังคมในระยะยาว

5.5 การบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

5.6 ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสามารถในการสร้างทักษะในการเรียนรู้ให้กับนิสิตนักศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.7 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ

5.8 บุคลากรต้องได้รับการยอมรับจากภายนอก มีความรู้ลึก รู้กว้าง และรู้เชื่อมโยงเชิงสังคม

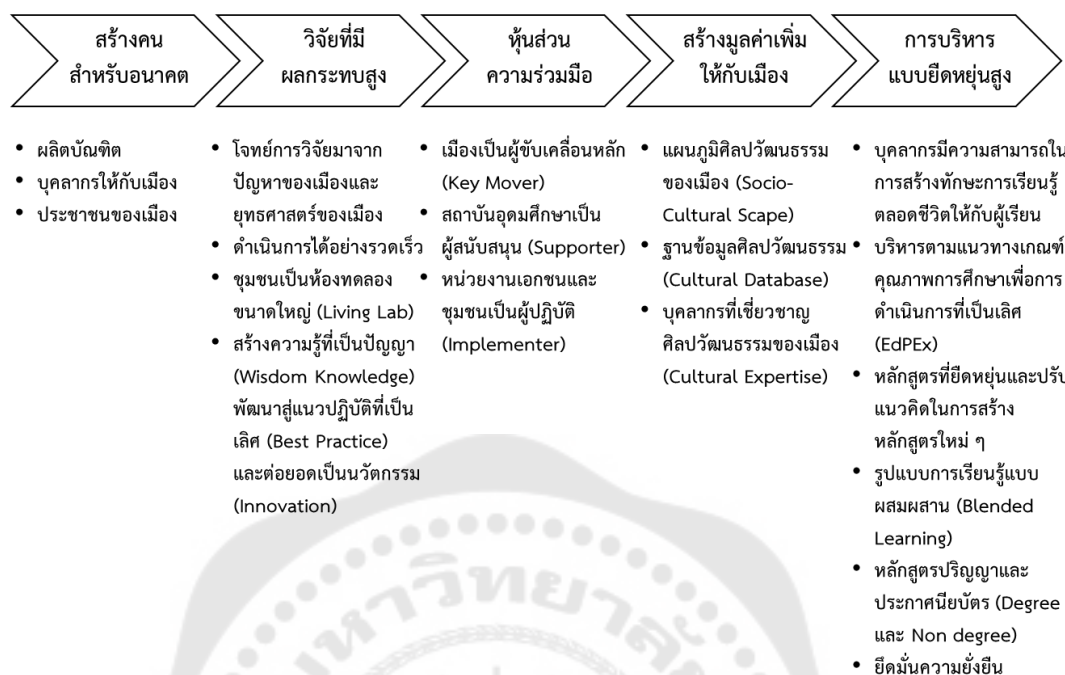
5.9 บุคลากรมีแนวคิดในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานกำกับดูแล

5.10 จัดการหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นโดยสอดคล้องกับเนื้อหาในบริบทเชิงพื้นที่ ชุมชนเมือง หรือภูมิภาคนั้น รองรับคนที่ทุกเพศทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (Degree และ Non-degree program)

5.11 จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเน้นเรื่องเมืองการบริหารจัดการเมือง การจัดการในเรื่องถิ่นที่อยู่ สภาพแวดล้อม คมนาคม สาธารณูปโภค

5.12 จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง

ผู้วิจัยได้รวบรวมประเด็นสำคัญที่ได้จากการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 41 ภาพรวมประเด็นสำคัญของอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ระยะที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้ 6 แนวคิดกลยุทธ์ 14 กลยุทธ์ 21 ตัวชี้วัดหลัก โดยพบว่า ทั้งหมดมีความเหมาะสมสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ขึ้นไป มีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์: บูรณาการศาสตร์เขตเมืองเพื่อการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน (Integration of Urban Science for Sustainable Urban Development) มีความหมาย ดังนี้

บูรณาการศาสตร์เขตเมือง: การบูรณาการศาสตร์เขตเมืองโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนรูปองค์ความรู้สู่การเป็นแนวปฏิบัติที่ดี

การพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน: การประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเมืองให้เกิดความยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

โดยมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ดังนี้

1) อันดับมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและชุมชน (Sustainable cities and communities: SDG 11) โดย Times Higher Education (THE) ในรอบปีปฏิทินที่ผ่านมา

ตัวชี้วัดนี้ Times Higher Education (THE) กำหนดเกณฑ์การประเมินไว้ 4 ด้าน คือ 1) งานวิจัยที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเมืองและชุมชน เช่น จำนวนการเผยแพร่งานวิจัย ดัชนีอ้างอิงผลงานวิจัย (Citation Index) เป็นต้น 2) การสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมของเมืองและสิ่งอำนวยความสะดวกของมหาวิทยาลัย เช่น ห้องสมุด พื้นที่สาธารณะ เป็นต้น 3) งบประมาณในการสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมของเมือง และ 4) การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยั่งยืน เช่น การสนับสนุนชุมชน การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติที่ยั่งยืน เป็นต้น

2) ร้อยละความสำเร็จของคู่มือการบริหารจัดการเมือง (Urban Management System Manual)

ประกอบด้วยหลักการและความคาดหวังขององค์ประกอบในการบริหารจัดการเมืองทางด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี โดยแสดง 1) กระบวนการ (Process) เป็นการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง 2) ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นการวัดผลความสำเร็จจากการดำเนินการ และ 3) เครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เช่น มาตรฐานสากล เป็นต้น โดยสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษสามารถกำหนดเป็นร้อยละความสำเร็จของการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการเมืองซึ่งแสดงความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของคู่มือการบริหารจัดการเมือง

พันธกิจ:

- 1) สร้างคนสำหรับอนาคตให้รองรับกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง
- 2) สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงเพื่อแก้ไขปัญหาของเมือง ตลอดจนสร้างความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่ดี และต่อยอดเป็นนวัตกรรมของเมือง
- 3) สร้างสังคมโดยเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษา เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน เข้าด้วยกัน
- 4) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยใช้ประโยชน์จากศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นมาช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน
- 5) บริหารจัดการแบบยืดหยุ่นโดยยึดมั่นความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล

แนวคิดกลยุทธ์ 1 ขับเคลื่อนความยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1 ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์การศึกษา หมายถึง การนำสินทรัพย์การศึกษา เช่น งานวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นต้น ไปก่อให้เกิดผลประโยชน์กับมหาวิทยาลัยและชุมชนทั้งที่เป็นตัวเงิน (In cash) และไม่เป็นตัวเงิน (In kind) โดยผลลัพธ์ด้านสังคม (Social impact) ในด้านต่าง ๆ จะนำมาคำนวณหามูลค่า (Monetized Value) เป็นตัวเงินด้วย มี 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 1 อัตราผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) หมายถึง ผลลัพธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่เกิดขึ้นกับเมืองและชุมชนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากการใช้สินทรัพย์การศึกษาคืองานวิจัย สิทธิบัตร นวัตกรรม และการบริการวิชาการ เทียบกับงบประมาณที่ใช้ไปในการดำเนินการเพื่อประเมินว่าสามารถสร้างผลลัพธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่เกิดขึ้นกับเมืองและชุมชนคิดเป็นมูลค่าเท่าไรต่อเงิน 1 บาทที่ลงทุนไป

กลยุทธ์ที่ 2 บริหารรายได้อย่างสมดุล หมายถึง การบริหารสัดส่วนของรายได้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น ค่าลงทะเบียน ค่าปรับ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นต้น เทียบกับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น รายได้จากการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย สิทธิบัตร นวัตกรรม ค่าบริการวิชาการ เงินทุนวิจัย เงินบริจาค เป็นต้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางด้านรายได้และสามารถสร้างคุณค่าในระยะยาว มี 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 2 สัดส่วนรายได้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาต่อรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา หมายถึง สัดส่วนของรายได้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น ค่าลงทะเบียน ค่าปรับ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นต้น เทียบกับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น รายได้จากการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย สิทธิบัตร นวัตกรรม ค่าบริการวิชาการ เงินทุนวิจัย เงินบริจาค เป็นต้น เพื่อแสดงถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองในการนำสินทรัพย์การศึกษาคืองานวิจัย สิทธิบัตร นวัตกรรม และการบริการวิชาการ ไปก่อให้เกิดรายได้

แนวคิดกลยุทธ์ 2 การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การมีส่วนร่วมระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตร (University Society Private and City Partnership) โดยสนับสนุนการทำงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ของพันธมิตร แต่ละรายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มี 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 3 ร้อยละของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าสูง (High-Value Strategic Partner) หมายถึง พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยแห่งเมืองกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในการสนับสนุนการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเงื่อนไขในการจัดระดับความสัมพันธ์ที่มีคุณค่าสูง เช่น ระยะเวลา มูลค่าความร่วมมือ ความต่อเนื่อง เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 4 ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน หมายถึง การขยายความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์ในมหาวิทยาลัย ระหว่างมหาวิทยาลัย ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน และระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ในเมือง ให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมือง มี 2 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 4 ระดับความสำเร็จของความร่วมมือที่นำสู่การปฏิบัติ หมายถึง ระดับความสำเร็จการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในการสนับสนุนการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ผ่านการลงนาม MOU และมีการความร่วมมือนำมาปฏิบัติแล้ว โดยกำหนดระดับความสำเร็จด้วยระบบ Rubrics Score

ตัวชี้วัดหลักที่ 5 อัตราการคงอยู่ของคู่ความร่วมมือที่มีการดำเนินการ หมายถึง คู่ความร่วมมือทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ที่ยังสนับสนุนการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยอยู่อย่างต่อเนื่องทุกปี

แนวคิดกลยุทธ์ 3 การพลิกโฉมการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มความสามารถให้กับผู้เรียนรู้ทุกกลุ่ม หมายถึง การสร้างคนทั้งบัณฑิต บุคลากรของเมือง และประชาชน ให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญทางจริยธรรม รู้ผิด สอดคล้องกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง มีองค์ความรู้เกี่ยวกับชุมชนเมืองและมหานคร สามารถเข้าใจ และเป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไขปัญหาของเมืองได้ โดยเน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อมกับการปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง มี 3 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 6 ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานในเขตความรับผิดชอบของเมือง หมายถึง มหาวิทยาลัยแห่งเมืองเตรียมความพร้อมให้กับบัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา โดยการเพิ่มความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในเขตความรับผิดชอบของเมือง ซึ่งเป็นไปตามคู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่ม 3

การพัฒนาชุมชน เชิงพื้นที่ (Area Based and Community) ที่ระบุตัวชี้วัดอัตราการได้งานในพื้นที่ หรือประกอบอาชีพหลังสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลา 1 ปี ในพื้นที่ที่สถาบันอุดมศึกษาได้รับผิดชอบดูแล (350 กม.)

ตัวชี้วัดหลักที่ 7 ร้อยละของบุคลากรของหน่วยงานกำกับได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง หมายถึง มหาวิทยาลัยแห่งเมืองมีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษให้มีความสามารถและทักษะที่สำคัญให้รองรับกับแผนการพัฒนาเมืองในแต่ละช่วงของแผน

ตัวชี้วัดหลักที่ 8 ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง หมายถึง มหาวิทยาลัยแห่งเมืองมีหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมให้กับประชาชนของเมืองโดยการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นให้รองรับกับแผนการพัฒนาเมืองในแต่ละช่วงของแผน

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล หมายถึง การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนรูปแบบการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการกับการทำงาน การอบรมฝีมือ (Reskill/Upskill) การดำเนินงานระบบคลังหน่วยกิตระดับอุดมศึกษา ให้กับคนทุกเพศทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (Degree และ Non degree) มี 2 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 9 ระดับการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ หมายถึง การใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้ในหลักสูตรปริญญา ครอบคลุมหลักสูตรรายวิชา รูปแบบการเรียนรู้ รวมถึงหลักสูตรในระบบคลังหน่วยกิต และประกาศนียบัตร (Degree และ Non degree) ด้วยแพลตฟอร์มการเรียนรู้ โดยกำหนดระดับเป็น 3 ระดับ คือ Basic, Advanced, และ Significant มีองค์ประกอบ 1) จำนวนหลักสูตร 2) จำนวนรายวิชา 3) ร้อยละของผู้สอนที่ใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ 4) จำนวนรูปแบบการเรียนรู้

ตัวชี้วัดหลักที่ 10 ร้อยละของหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง หมายถึง หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นทั้งหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (Degree และ Non degree) โดยใช้ความต้องการของเมืองและเป็นไปตามแผนการพัฒนาเมืองในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้กับเมืองในอนาคต

แนวคิดกลยุทธ์ 4 การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม

กลยุทธ์ที่ 7 สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน หมายถึง สนับสนุนชุมชนเมืองที่สถาบันตั้งอยู่ในการด้านการศึกษา สุขภาพ สังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ

เมืองโดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน มี 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 11 ร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับ หมายถึง ชุมชนเมืองต้นแบบที่ได้รับการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนเมืองในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาและสร้างความเข้มแข็งในระดับพื้นที่ ด้วยสินทรัพย์การศึกษาคืองานวิจัย สิทธิบัตร นวัตกรรม และการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งเมือง โดยชุมชนเมืองต้นแบบอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับมาตรฐาน (Standard) ระดับเข้มแข็ง (Strength) และระดับยั่งยืน (Sustainability) ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น สภาพเศรษฐกิจในชุมชน สุขภาพ ความปลอดภัย สภาพสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทั้งนี้ให้นับจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับจากการเลื่อนระดับมาตรฐานเป็นเข้มแข็ง หรือเลื่อนระดับเข้มแข็งเป็นยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 8 ขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง หมายถึง ใญ่ทย์การวิจัยมาจากเมืองเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง สร้างผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ และดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา มี 2 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 12 ร้อยละของงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่นำไปใช้ในการพัฒนาเมือง หมายถึง งานวิจัยที่มาจากปัญหาของเมืองในด้านการศึกษา สุขภาพ สังคม สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือ การนำนวัตกรรมไปใช้ในการพัฒนาเมือง เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน

ตัวชี้วัดหลักที่ 13 จำนวนนวัตกรรมของเมือง หมายถึง จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากงานวิจัยในด้านการศึกษา สุขภาพ สังคม สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้แก้ปัญหาให้กับเมือง มีผลลัพธ์ที่ดีในการนำมาพัฒนาเมือง

กลยุทธ์ที่ 9 ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การนำผลการวิจัยที่ผ่านการวิจัยในเชิงพื้นที่ (Area-based Research) แล้ว โดยมหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ความรู้ ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและการวิจัย เมืองและหน่วยงานอื่น ๆ เป็นผู้สนับสนุนและนำไปขยายผลต่อไป รวมทั้งให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนในระยะยาว มี 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 14 จำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดจากการขยายผล หมายถึง ชุมชนเมืองที่นำแนวทางของชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดผลแล้วนำไปปฏิบัติต่อจนเป็นชุมชนเมืองต้นแบบ ซึ่งสัมพันธ์กับตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับ

แนวคิดกลยุทธ์ 5 ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ 10 ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับชุมชนและสังคมในระยะยาวด้วยการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มี 2 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 15 ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการพัฒนาองค์กร หมายถึง การดำเนินโครงการพัฒนาองค์กรในทุกมิติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เช่น การเรียนรู้ของผู้เรียน การวิจัย การสนับสนุนชุมชน กระบวนการ บุคลากร การนำองค์กรและการกำกับดูแล เป็นต้น รวมถึงงบประมาณการเงิน และการตลาด

ตัวชี้วัดหลักที่ 16 คะแนนภาพรวมตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) หมายถึง คะแนนภาพรวมตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้แก่ หมวดที่ 1) การนำองค์กร หมวดที่ 2) กลยุทธ์ หมวดที่ 3) ลูกค้า หมวดที่ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5) บุคลากร หมวดที่ 6) การปฏิบัติการ และ หมวดที่ 7) ผลลัพธ์ โดยหมวดที่ 1) – 6) ประเมินตามแนวทาง ADLI กล่าวคือ แสดงกระบวนการให้เห็นว่ามีแนวทางการดำเนินการ (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (Deploy) การเรียนรู้เพื่อปรับปรุง (Learning) และการบูรณาการมากขึ้น (Integration) และหมวดที่ 7) ประเมินตามแนวทาง LeTCI กล่าวคือ แสดงผลลัพธ์ให้เห็นว่ามีผลการดำเนินการในระดับที่ดีอย่างชัดเจน (Level) มีแนวโน้มที่ดี (Trend) พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม (Comparison) และมีการบูรณาการ (Integration) กับความต้องการของสถาบันหรือพันธกิจ

กลยุทธ์ที่ 11 บริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูง หมายถึง การบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ โครงสร้างการบริหารงานกระชับ มีลำดับขั้นในการบังคับบัญชาน้อย การบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบัน ภาคเอกชน และภาคชุมชนสังคม โดยเปิดโอกาสให้คนในเมืองนั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง สามารถปรับเปลี่ยนหรือสร้างกฎระเบียบเพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมืองในอนาคต มี 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 17 ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการตามแผนกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นโครงการขึ้นเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษสามารถบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาล เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนกระบวนการไปสู่ดิจิทัล การแก้ไขระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เป็นต้น

แนวคิดกลยุทธ์ 6 องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

กลยุทธ์ที่ 12 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และขีดสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยต้องการเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น ความสามารถในการสร้างทักษะในการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้เรียน มาตรฐานการจัดการเรียนการสอนตาม UKPSF ทักษะดิจิทัล การสื่อสาร เข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย ได้รับการยอมรับจากภายนอก มีความรู้สึก รู้กว้าง และรู้เชื่อมโยงเชิงสังคม เป็นต้น มี 1 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 18 ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดสมรรถนะตามที่กำหนด หมายถึง ขีดความสามารถของบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มหาวิทยาลัยแห่งเมืองกำหนด อาจกำหนดขีดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Static competency) และขีดความสามารถที่คาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปตามวิสัยทัศน์ (Dynamic competency)

กลยุทธ์ที่ 13 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์งบประมาณ บัญชี การเงิน การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นไทย เป็นต้น รวมทั้งเทคโนโลยีคลาวด์ ระบบเครือข่ายความเร็วสูงให้รองรับการทำงานแบบทุกที่ ทุกเวลา และทุกรูปแบบ ตลอดจนเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในอนาคต มี 2 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 19 ร้อยละของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปใช้แล้วได้อย่างสมบูรณ์ หมายถึง ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แทปเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ มีการฝึกอบรมผู้ให้ให้มีทักษะในการนำไปใช้จริงได้อย่างสมบูรณ์แล้ว

กลยุทธ์ที่ 14 บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้าน ให้เป็นความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่ดี และต่อยอดเป็นนวัตกรรม ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม มี 2 ตัวชี้วัด คือ

ตัวชี้วัดหลักที่ 20 ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่เกิดจากการดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การบริการ วิชาการ และการบริหารจัดการ นำมาจัดทำเป็นระบบการบริหารตั้งแต่การกำหนดองค์ความรู้ การจัดเก็บ การเผยแพร่ การทบทวน และการพัฒนาสู่นวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดหลักที่ 21 จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี หมายถึง การนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ หรือการพัฒนากระบวนการมาพัฒนาให้ดีขึ้น เช่น ลดระยะเวลา เพิ่มผลผลิต เป็นต้น และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ผู้วิจัยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาเขียนแผนที่กลยุทธ์ของ ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ได้ดัดภาพประกอบ 42



ภาพประกอบ 42 แผนที่กลยุทธ์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยตามความมุ่งหมายการวิจัย ดังนี้

1. อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

การศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีข้อค้นพบโดยแยกตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

1. ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน จากการศึกษาพบว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะสอดคล้องกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับชุมชนเมืองและมหานครสามารถเข้าถึง เข้าใจ และปฏิบัติได้ เป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไขปัญหาของเมืองได้ รวมทั้งมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านความรู้ขั้นพื้นฐาน ชีตความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ ตลอดจนเป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญทางจริยธรรมรู้รัก รู้ผิด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อเตรียมคนสำหรับอนาคตให้กับเมืองที่สถาบันอุดมศึกษานั้นตั้งอยู่ การเตรียมคนสำหรับอนาคตนั้นไม่ได้หมายถึงการผลิตบัณฑิตทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาตามความต้องการของเมืองเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงการสร้างคนที่จะไปทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษโดยเฉพาะ และการเตรียมความพร้อมให้กับประชาชนในเมืองเพื่อรองรับแผนการพัฒนาเมืองด้วย โดยมุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านวิทยาการนคร (Urban Science) ที่ไม่สามารถเรียนรู้หรือหาเรียนรู้ได้ยากจากสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป เช่น บุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเวชศาสตร์เขตเมือง วิศวกรเมืองด้านมลพิษสิ่งแวดล้อมในเมือง นักบริหารจัดการเมือง เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ผู้เรียนในมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 นั้น กำหนดไว้ในลักษณะกว้างเพื่อให้ครอบคลุมทุกสถาบันอุดมศึกษา คือ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะศตวรรษที่ 21 สามารถในการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาสังคม และเป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง สามารถเทียบเคียงกับแนวคิดการพัฒนาคนของมหาวิทยาลัยองค์กร (Corporate University) ที่ มาร์มอล (Marmol, 2015) พบว่า มีวัตถุประสงค์ในการสร้างบุคลากรตามความต้องการเฉพาะของ

หน่วยงาน ให้ความสำคัญกับทักษะการปฏิบัติ และสามารถไปทำงานให้กับหน่วยงานนั้น ๆ ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการเมืองอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2555, น. 169) ที่ระบุว่าสนับสนุนให้บัณฑิตรู้จักและเข้าใจชุมชน สังคมของตนเอง ให้ความสำคัญไปที่การเรียนรู้ในชุมชนหรือจากชุมชน และผสมผสานการเรียนรู้ให้บัณฑิตมีบทบาทเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนด้วยพร้อมกันไป สามารถเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย โดยร่วมกับหน่วยงานภายนอกหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มากขึ้น และสอดคล้องกับ สเนล และ ลอ (Snell & Lau, 2020, p.66) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์การเรียนรู้ พบว่า ผลลัพธ์การเรียนรู้สามารถแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ คือ ความรู้ ทักษะส่วนบุคคล ความเข้าใจชุมชน และการตระหนักรู้ในตนเอง

2. ด้านการวิจัยและนวัตกรรม จากการศึกษาพบว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรพัฒนาโจทย์การวิจัยมาจากปัญหาของเมืองและยุทธศาสตร์ของเมืองเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมืองผ่านการบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์เข้าด้วยกันเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมืองและใช้แนวคิดชุมชนเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้านให้มีผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการวิจัยและนวัตกรรมมีผลกระทบสูงต่อการพัฒนาผู้เรียน การสร้างคุณภาพชีวิต หรือการสร้างโอกาส สร้างมูลค่าเพิ่ม และขีดความสามารถของประเทศในการแข่งขันระดับนานาชาติ ซึ่งกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้จัดตั้งหน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) ขึ้นเพื่อจัดสรรทุนวิจัยและนวัตกรรมสำหรับการพัฒนาเชิงพื้นที่ การพัฒนาชุมชน หรือท้องถิ่น มุ่งตอบโจทย์ท้าทายของสังคม เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคต่างมุ่งเน้นสร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูง เกิดองค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ทำให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้จากงานวิจัยเพื่อมุ่งนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยวิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำมากำหนดทรัพยากรทั้งองค์ความรู้และบุคลากรที่จำเป็นสำหรับจัดทำเป็นโครงการวิจัยเพื่อสร้างงานวิจัยให้เกิดเป็นปัญญา (Wisdom knowledge) เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และต่อยอดเป็นนวัตกรรม (Innovation) สำหรับแก้ไข

ปัญหาของเมืองที่ซับซ้อนได้ ดังที่ ริชาร์ดสัน (Richardson, 2010) ได้เสนอแนวคิด The Innovation X เริ่มจากการค้นหาและระบุปัญหาอย่างรอบด้าน วิเคราะห์ศักยภาพและทรัพยากรที่มีอยู่ นำเสนอทางเลือก และปรับใช้ให้เหมาะสม อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญบางท่านได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษนั้นไม่จำเป็นจะต้องทำงานวิจัยที่หลากหลายมากนัก แต่ควรเน้นที่การนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่นำไปใช้แล้วดีกว่าเดิม วัดผลได้ชัดเจน ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มก่อให้เกิดสังคมที่มีความผูกพันกันมากขึ้น เพื่อให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของการมีมหาวิทยาลัยแห่งเมืองอยู่ สอดคล้องกับ โลเวล, เบอเกิน, โดโนแวน และอัลเทินเบิร์ก (Lovell, Bergen, Donovan & Altenburg, 2019, p. 77) ได้วิจัยเรื่อง การเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน พบว่า มหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงชุมชนได้โดยการพัฒนาศีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นผ่านการวิจัยที่เกี่ยวกับการบริการประชาชน การศึกษา สุขภาพ และความปลอดภัย

3. ด้านการบริการวิชาการ จากการศึกษาพบว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรบูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง ภาคเอกชน และชุมชนในลักษณะพันธมิตร (Partnership) ในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งองค์ความรู้และการวิจัย (Wisdom Tank) ให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น มหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนและให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและการวิจัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องทำหน้าที่อบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคนเมืองและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเมือง และให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนในระยะยาวด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษมีทำหน้าที่จัดการเรียนการสอนและการวิจัยเป็นหลัก ไม่ได้มีบทบาทในการบริการวิชาการกับสังคม แต่เป็นผู้สนับสนุน (Supporter) เป็นแหล่งองค์ความรู้และการวิจัย (Wisdom Tank) เท่านั้น ส่วนหน่วยงานเอกชนและชุมชนเป็นผู้นำไปปฏิบัติ (Implementer) และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก (Key Mover) การบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองจึงมีบทบาทเจาะจงไปที่การขับเคลื่อนร่วมกับพันธมิตร มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และงานวิจัยเพื่อสนองตอบความต้องการของชุมชน หน่วยงานเอกชน และหน่วยงานของเมือง ดังทฤษฎีการมีส่วนร่วมที่ ไวท์ลีย์ และเซย์ด (Whiteley & Seyd, 2002) อธิบายไว้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อได้รับประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในยุโรปให้ความสำคัญกับการ

ส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ขยายขอบเขตการบริการวิชาการให้ครอบคลุมการสนับสนุนคนในชุมชน ให้มีความพร้อมในอนาคต ผสานวิธีสหวิทยาการแบบมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนและการวิจัย กับชุมชนเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาที่สำคัญ ลดผลกระทบด้านความหลากหลาย ความเท่าเทียมใน ท้องถิ่น และสร้างความโดดเด่นในระดับเมืองและภูมิภาค สอดคล้องกับ เบนเนเวิร์ธ, ชาร์ล และ มาดานิปัวร์ (Benneworth, Charles & Madanipour, 2010, pp. 1625-1627) ได้วิจัยเรื่อง การ สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยและเมืองต่าง ๆ ผ่านการพัฒนาเชิงพื้นที่ของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของเมือง มีหน้าที่บูรณาการความร่วมมือกับเมืองที่มหาวิทยาลัย ตั้งอยู่สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นและตอบสนองแผนการพัฒนาเมือง โดย สนับสนุนองค์ความรู้ กำลังคน สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนทรัพยากร เพื่อแก้ไขปัญหาของ เมืองในลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นบูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและ ชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบันในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่นเดียวกับ ฟรีตซ์ และอิวามา (Fritz & Iwama, 2019) ได้วิจัยเรื่อง พลัของบริบทเชิงพื้นที่ช่วย สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน พบว่า สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างคุณค่าของการศึกษาที่สูงขึ้น นั้นต้องเชื่อมโยงกับชุมชนในระดับพื้นที่ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม

4. ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย จากการศึกษาพบว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษสามารถมีบทบาทในการสืบ สานศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมือง โดยนำศิลปวัฒนธรรม มาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชน มีการจัดเก็บ องค์ความรู้ชุมชนในด้านแหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูล (Cultural Database) หรือแผนที่ภูมิศิลปวัฒนธรรมของเมือง (Socio-Cultural Scape) และเผยแพร่ข้อมูล ของชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในช่องทางต่าง ๆ รวมทั้งผลิตบุคลากรให้มีความรู้เชี่ยวชาญในชั้น ที่จะรักษา อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทยได้ ใช้ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นใน บริบทของเมืองนั้นเป็นสื่อในการเชื่อมโยงให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานของเมืองทำหน้าที่อนุรักษ์ สืบสาน และรักษาศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยอยู่แล้ว แต่ยังขาดการรวบรวมจัดเก็บและถ่ายทอดอย่างเป็นระบบด้วยเทคโนโลยีทันสมัย รวมทั้งใช้ประโยชน์จากศิลปวัฒนธรรมไปเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างเป็น รูปธรรม ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาอื่นก็มุ่งทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยและจัดทำ เพียงโครงการส่งเสริม สืบสานศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ในโอกาสต่าง ๆ เท่านั้น ตลอดจน มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับ

ศิลปวัฒนธรรมมากนัก ดังจะเห็นได้จากมีเพียงมหาวิทยาลัย 1 แห่งในเอเชียเท่านั้น คือ มหาวิทยาลัยจีนแห่งฮ่องกงที่มีแนวคิดกลยุทธ์ด้านศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการสร้างความรู้ผูกพันกับชุมชนโดยการมีส่วนร่วมและยอมรับในวัฒนธรรมและประเพณีของชุมชนที่โดดเด่น โดย ยู เน ส โก (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2016) มีข้อเสนอแนะในการพัฒนาเมืองผ่านวัฒนธรรม คือ 1) เพิ่มความน่าอยู่ของเมืองและปกป้องศิลปวัฒนธรรม 2) สนับสนุนการรวมตัวทางสังคมในเมืองต่างๆ ผ่านวัฒนธรรม 3) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการพัฒนาเมืองผ่านวัฒนธรรม 4) สร้างวัฒนธรรมเพื่อการเสวนาและสร้างสันติภาพ 5) ยกย่องคุณภาพพื้นที่สาธารณะผ่านวัฒนธรรม 6)ฟื้นฟูเมืองและความเชื่อมโยงในชนบทกับเมืองโดยบูรณาการวัฒนธรรมที่เป็นแกนหลักของการวางผังเมือง 7) สร้างวัฒนธรรมให้เป็นทรัพยากรที่ยั่งยืนสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างครอบคลุม และ 8) ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมผ่านวัฒนธรรมและเพิ่มบทบาทของชุมชนในการปกครองท้องถิ่น สอดคล้องกับ สุมิตรา วิริยะ และ อัจฉรา ไชยอุปถัมภ์ (2557) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบทบาทสถาบันอุดมศึกษาด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการร่วมกับชุมชนท้องถิ่น เช่น รวบรวมเอกสารข้อมูล จัดเก็บองค์ความรู้ด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ ลงพื้นที่เรียนรู้วิถีชุมชน มีทรัพยากรเพื่อการพัฒนาด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จัดทำเป็นฐานข้อมูลที่ทันสมัย เป็นต้น

5. ด้านการบริหารจัดการ จากการศึกษาพบว่าสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรมีการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นสูง (High Flexible Management) มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ โดยเปิดโอกาสให้คนในเมืองนั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางโดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสามารถในการสร้างทักษะในการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ รวมทั้งมีโครงสร้างการบริหารงานกระชับ มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชาน้อย คล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมืองในอนาคตและมีการบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะนี้จัดตั้งขึ้นโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งไม่ใช่ระบบการจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับหรือมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องมีความเป็นอิสระ

ในการบริหารงาน แต่อยู่ภายใต้นโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเนื่องจากได้รับงบประมาณสนับสนุนที่มาจากภาษีของท้องถิ่นผ่านสภาของเมือง จึงต้องบริหารจัดการให้เกิดความคุ้มค่าโดยสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ภาคเอกชน เมือง และภาคชุมชนสังคม และเปิดโอกาสให้คนในเมืองนั้นมีส่วนร่วมพิจารณานโยบาย เช่น นโยบายสนับสนุนค่าเรียนในการผลิตบุคลากรทางการแพทย์ให้กับโรงพยาบาลในสังกัดของเมือง นโยบายการเก็บค่าเรียนของประชาชนของเมืองในอัตราที่ต่ำกว่าประชาชนที่มาจากนอกพื้นที่ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากระบบการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่ต้องจัดทำคำขอของงบประมาณประจำปีจากรัฐบาลตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายในแต่ละปี จึงต้องดำเนินการให้ตอบสนองนโยบายต่าง ๆ ในการพัฒนาประเทศ เพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นไปตามกรอบการบริหารแบบ McKinsey 7s ที่ ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters & Waterman, 1982) อธิบายองค์ประกอบในการบริหารองค์กรประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ระบบงาน 4) ทักษะ 5) บุคลากร 6) รูปแบบการบริหาร และ 7) ค่านิยมร่วม สอดคล้องกับ องค์อาจ นัยวัฒน์, ชูศรี วงศ์รัตนะ, อัจฉรา วัฒนางรงค์, และ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2556, น. 117-118) ได้วิจัยเรื่อง การรื้อปรับโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่โดยใช้ผลวิจัยสถาบัน: กรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า โครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการแบบเมตริกซ์น่าจะมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมขององค์การ และไวต่อการตอบรับการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งขยายระบบการบริหารจัดการ (Span of Management) ที่มีลักษณะ แคน/แบนราบ ช่วยให้การสื่อสารเกิดประสิทธิภาพ

ทั้งนี้กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ โดยปกติแล้วสถาบันอุดมศึกษามักจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อนำไปพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ด้วยแนวคิด SWOT และการวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix เพราะในคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน พ.ศ. 2557 ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน มีเกณฑ์มาตรฐาน 7 ข้อ ซึ่งมีข้อหนึ่งที่ว่า การพัฒนาแผนกลยุทธ์ต้องใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนา

ยุทธศาสตร์จากผลการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา อาจเลือกใช้วิธีการและข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้หลากหลาย เช่น ผลการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ของสถาบันที่ผ่านมา ความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ประเด็นเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ต่อจากนั้นจึงใช้เครื่องมือ PESTEL ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย ที่ต้องอาศัยความร่วมมือและใช้ เวลาอย่างเพียงพอจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัย บุคลากร ผู้บัณฑิต ศิษย์เก่า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ชุมชนสังคม หน่วยงานภายนอกต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ตั้งแต่การวิเคราะห์องค์การและสภาพแวดล้อม การระบุประเด็นยุทธศาสตร์ การเลือกยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัด ไปจนถึงการเขียนโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการของการพัฒนายุทธศาสตร์ส่งผลให้ได้ยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ อย่างชัดเจน ช่วยให้อาจารย์สามารถเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อนำมาสู่เป้าหมายที่ กำหนดไว้ภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์อนาคต เพราะยุทธศาสตร์เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพการณ์หนึ่งไป ยังสภาพการณ์หนึ่งในทางที่ดีขึ้นแบบมุ่งเน้นผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการแข่งขันและการบรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นระบบและสอดคล้องไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 เพื่อใช้เป็น ข้อมูลตั้งต้นในการพัฒนายุทธศาสตร์ต่อไป

อย่างไรก็ตามสถาบันอุดมศึกษาอาจเลือกกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ให้เหมาะสม กับบริบทการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบัน โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกด้วยแนวคิด SWOT เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานของสถานการณ์ในปัจจุบันพร้อม กับรวบรวมสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากนั้นจึงพิจารณาการใช้เครื่องมือ เช่น TOWS Matrix, Blueprint for Change, ดุลยภาพ (Balanced Scorecard) เป็นต้น เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางการดำเนินงานที่สำคัญและคุณค่าของการมีอยู่ของสถาบัน

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาใน กำกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ในกำกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ผู้วิจัยกำหนดวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ และ

พันธกิจ และยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 6 แนวคิดกลยุทธ์ โดยพบว่า ทั้งหมดมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด 3.51 ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้คือ

วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

จากการศึกษาพบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีวิสัยทัศน์คือ “บูรณาการศาสตร์เขตเมืองเพื่อการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน (Integration of Urban Science for Sustainable Urban Development)” โดยมีตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ขึ้นเพื่อวัดความก้าวหน้าผลการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสม 2 ตัวชี้วัดคือ 1) อันดับมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและชุมชน (Sustainable cities and communities: SDG 11) โดย Times Higher Education (THE) ในรอบปีปฏิทินที่ผ่านมา และ 2) ร้อยละความสำเร็จของคู่มือการบริหารจัดการเมือง (Urban Management System Manual) และ 5 พันธกิจคือ

พันธกิจที่ 1 สร้างคนสำหรับอนาคตให้รองรับกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง

พันธกิจที่ 2 สร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูงเพื่อแก้ไขปัญหาของเมือง ตลอดจนสร้างความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่ดี และต่อยอดเป็นนวัตกรรมของเมือง

พันธกิจที่ 3 สร้างสังคมโดยเชื่อมโยงสถาบันอุดมศึกษา เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน เข้าด้วยกัน

พันธกิจที่ 4 สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยใช้ประโยชน์จากศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นมาช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน

พันธกิจที่ 5 บริหารจัดการแบบยืดหยุ่นโดยยึดมั่นความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษสามารถบูรณาการศาสตร์เขตเมืองโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนรูปองค์ความรู้สู่การเป็นแนวปฏิบัติที่ดีและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเมืองให้เกิดความยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่วนพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษอาจมีพันธกิจใกล้เคียงกับสถาบันอุดมศึกษาอื่น แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษจะมี

ลักษณะเฉพาะ กล่าวคือ มุ่งสร้างคนทุกกลุ่มให้กับเมือง เน้นการวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาของเมืองผ่าน การมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษา เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน เข้าด้วยกัน ให้ ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ตลอดจนใช้การบริหารแบบยืดหยุ่นโดยยึดมั่น ความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ และเป็นไปตามแนวปฏิบัติเพื่อ การขับเคลื่อนปรัชญาการอุดมศึกษาไทยและระบบอุดมศึกษาใหม่ด้านการสร้างบัณฑิตและ พัฒนากำลังคนในทุกช่วงวัย (Lifelong Learning) ตามความต้องการของประเทศ ส่งเสริมและ สนับสนุนให้เกิดพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและ ภาคเอกชน ในการเปลี่ยนรูปความรู้ไปใช้งาน (Transforming Knowledge) เพื่อยกระดับคุณภาพ ชีวิตของประชาชนทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพของแต่ละพื้นที่ สอดคล้องกับ นงนภัทร รุ่งเนย (2555) ได้วิจัยเรื่อง อุดมศึกษาไทยกับการพัฒนาสังคมที่ ยั่งยืน พบว่า บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนถือเป็นภารกิจสำคัญของ สถาบันอุดมศึกษาในยุคปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับวิธีคิดในการบริหารโดยคำนึงถึง ทิศทางในการพัฒนาของประเทศเน้นการผลิตและพัฒนาบัณฑิตที่มีความรู้ทักษะและคุณลักษณะ ที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำสังคม มีการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งส่งเสริมงานด้านการสอนการวิจัยและการบริการ วิชาการแก่สังคมโดยคำนึงถึงความสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการ เรียนรู้ร่วมกับชุมชนโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ขณะเดียวกันชุมชนก็เป็นแหล่งการเรียนรู้ของ สถาบันอุดมศึกษาด้วย ดังนั้นสถาบันอุดมศึกษาจึงควรมีบทบาทในการกำหนดนโยบายวางแผน พัฒนาสังคมทั้งในระดับชาติและในชุมชน ควรศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้ข้อค้นพบใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ในการพัฒนาสังคมโดยเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริงและต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและชี้นำ สังคมในทางที่ถูกต้อง

แนวคิดกลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน

จากการศึกษาพบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษแนวคิดกลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อน สู่ความยั่งยืน มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์การศึกษา และกลยุทธ์ที่ 2 บริหารรายได้อย่างสมดุล โดยมี 2 ตัวชี้วัดคือ 1) อัตราผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) และ 2) สัดส่วนรายได้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาต่อ

รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องสร้างความสมดุลของรายได้ใหม่ให้รองรับกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการลดลงของจำนวนนักศึกษาใหม่ในระบบอุดมศึกษา ซึ่งข้อมูลจากสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พบว่า จำนวนนักศึกษาใหม่ของสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมดในช่วง 3 ปีย้อนหลัง ลดลงจาก 443,040 คน ในปีการศึกษา 2561 เหลือเพียง 417,539 คน ในปีการศึกษา 2563 (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2563) ทำให้ต้องเร่งสร้างแหล่งรายได้ขึ้นมาชดเชยเพื่อสนับสนุนให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษสามารถจัดการศึกษาได้อย่างยั่งยืน โดยการนำสินทรัพย์การศึกษา เช่น งานวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นต้น ไปก่อให้เกิดผลประโยชน์กับมหาวิทยาลัยและชุมชนทั้งที่เป็นตัวเงิน (In cash) และไม่เป็นตัวเงิน (In kind) โดยผลลัพธ์ด้านสังคม (Social impact) ในด้านต่าง ๆ จะนำมาคำนวณหามูลค่า (Monetized Value) เป็นตัวเงินด้วย ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่ไม่ได้มุ่งผลิตรายได้คนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องสร้างคุณประโยชน์ให้กับเมืองตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและชุมชนด้วย (Sustainable cities and communities: SDG 11) ซึ่งมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชีย ออสเตรเลีย ยุโรป และอเมริกา ยึดมั่นความยั่งยืนเป็นหัวใจหลักของมหาวิทยาลัยผ่านการจัดการทรัพยากรเพื่อสร้างคุณค่าระยะยาวทั้งการเติบโตด้านรายได้ อย่างมั่นคงรวมทั้งสร้างรายได้ที่มีประโยชน์หลักเพิ่มเติม เป็นไปตามแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ที่พัฒนาโดย จอห์น เอลคิงตัน (John Elkington) ในปี 1997 เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งมิติเศรษฐกิจ (Economic growth) มิติสังคม (Social progress) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environmental stewardship) พร้อมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจกับสังคม (Socio-economic) เศรษฐกิจกับสิ่งแวดล้อม (Eco-efficiency) และสังคมกับสิ่งแวดล้อม (Socio-environmental) (Elkington, 2004) สอดคล้องกับ เบนเนเวิร์ธ, ชาร์ล และ มาดานิปัว (Benneworth et al., 2010, pp. 1625-1627) ได้วิจัยเรื่อง การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยและเมืองต่าง ๆ ผ่านการพัฒนาเชิงพื้นที่ของมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของเมือง มีหน้าที่บูรณาการความร่วมมือกับเมืองที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่สำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นและตอบสนองแผนการพัฒนาเมือง โดยสนับสนุนองค์ความรู้ กำลังคน สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนทรัพยากร เพื่อแก้ไขปัญหาของเมืองในลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นบูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบันใน

ด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม และลунеวา (Luneva, 2015, p. 197) ได้วิจัยเรื่อง ระบบตัวชี้วัดหลักในการศึกษา พบว่า มหาวิทยาลัยนิวเคลียร์แห่งชาติและมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติให้ความสำคัญกับร้อยละของรายได้ที่ไม่ได้มาจากงบประมาณปกติ

แนวคิดกลยุทธ์ที่ 2 การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

จากการศึกษาพบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษแนวคิดกลยุทธ์ที่ 2 การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ที่ 2 ขยายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน โดยมี 3 ตัวชี้วัดคือ 1) ร้อยละของพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าสูง (High-Value Strategic Partner) 2) ระดับความสำเร็จของความร่วมมือที่นำไปสู่การปฏิบัติ และ 3) อัตราการคงอยู่ของคู่ความร่วมมือที่มีการดำเนินการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มีส่วนสำคัญต่อสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเพื่อนำไปสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมในพื้นที่ของเมือง โดยการขยายความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์ในมหาวิทยาลัย ระหว่างมหาวิทยาลัย ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน และระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ในเมือง ให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันเพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมือง ซึ่งมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคให้มุ่งเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนด้านวิชาการโดยใช้ชุมชนการเรียนรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยแบบมีส่วนร่วมแนวกว้างและรักษาความสัมพันธ์กับชุมชนในเขตเมือง ผู้ประกอบการ ผู้บริหารเมือง ในฐานะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน และเครือข่ายระดับโลก เพื่อเพิ่มโอกาสที่ดีขึ้นสำหรับผู้เรียน ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สถาบัน ตามทฤษฎีความร่วมมือองค์กรของแม็คควาิด (McQuaid, 2020) ที่อธิบายถึงการส่งเสริมหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระหว่างหน่วยงานราชการ หน่วยงานเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับชาติและนานาชาติเพื่อนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในการสนับสนุนสังคมผ่านการแบ่งปันความรู้และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และรูปแบบที่คอตเลอร์ และฟอกซ์ (Kotler & Fox, 1995) ได้แสดงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มที่มีผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาสถาบันอุดมศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน/ท้องถิ่น องค์กรรับรองฐานะ หน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจ ผู้บริหาร/พนักงาน เป็นต้น สอดคล้องกับ บาร์ทเทล, คาสทิลโล, เมนโดซา, มาเซย์, และซิมมอนส์ (Barthell, Castillo, Mendoza, Macey, & Simmons, 2019, p.45) ได้วิจัยเรื่อง การเชื่อมโยงกับชุมชน:

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยแห่งเมืองโอคลาโฮมาชี้ให้เห็นว่าการค้า พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับหอการค้าของเมืองช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับชุมชนไปพร้อมกับการพัฒนาความเป็นอยู่ด้วยการจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัยเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน และยังสอดคล้องกับ โกลิช, ฮานส์, และเครทเลอร์ (Golich, Haynes & Kreidler, 2018, p.79) ได้วิจัยเรื่อง การใช้ความร่วมมือภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเร่งความสำเร็จของผู้เรียน พบว่า การร่วมมือกับภาครัฐและภาคเอกชนเป็นเรื่องที่สำคัญในการพัฒนาทักษะเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการทำงานจริงให้กับผู้เรียน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร การแก้ปัญหา ความเป็นผู้นำ และการคิดเชิงวิพากษ์ เพื่อรองรับการทำงานในอนาคต

แนวคิดกลยุทธ์ที่ 3 การพลิกโฉมการเรียนรู้

จากการศึกษาพบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษแนวคิดกลยุทธ์ที่ 3 การพลิกโฉมการเรียนรู้ มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มความสามารถให้กับผู้เรียนรู้ทุกกลุ่ม และกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล โดยมี 5 ตัวชี้วัดคือ 1) ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานในเขตความรับผิดชอบของเมือง 2) ร้อยละของบุคลากรของหน่วยงานกำกับได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง 3) ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง 4) ระดับการใช้แพลตฟอร์มการเรียนรู้ และ 5) ร้อยละของหลักสูตรที่ตอบสนองความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษให้ความสำคัญกับการสร้างคนทั้งบัณฑิต บุคลากรของเมือง และประชาชนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญทางจริยธรรม รู้คิด รองรับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง มีองค์ความรู้เกี่ยวกับชุมชนเมืองและมหานคร สามารถเข้าถึง เข้าใจ และเป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไขปัญหาของเมืองได้ โดยเน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง และนำมาเพิ่มคุณค่าผู้เรียนให้มีศักยภาพ ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วนและสอดคล้องกับการพัฒนาเมือง โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุนรูปแบบการเรียนรู้ต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามตัวชี้วัดของ THE Impact Ranking (2021) ด้านคุณภาพการศึกษา (SDG4) ที่กำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดเรื่องการเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้โดยไม่ต้องเข้ามาศึกษาที่มหาวิทยาลัย ที่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกให้การเรียนการสอนสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก ตอบรับกับชีวิตวิถีใหม่ ตลอดจนรายงานอนาคตของงานใน World Economic Forum [WEF] (2020, p.14) ระบุว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการการอบรมฝีมือ

(Reskill/Upskill) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราเร่งเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 รวมทั้ง อีวาน และเกเวอร์ (Evans & Gawer, 2016, p.9) ได้ศึกษาแพลตฟอร์มจากธุรกิจชั้นนำ 176 บริษัททั่วโลก และแบ่งกลุ่มแพลตฟอร์มตามลักษณะการบริการได้ 4 แบบคือ 1) แพลตฟอร์มการทำธุรกรรม คือเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนหรือการทำธุรกรรมระหว่างผู้ใช้งาน 2) แพลตฟอร์มนวัตกรรม คือเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ทำหน้าที่เป็นรากฐานบริษัทอื่นๆ เช่น Google Android, Apple iOS เป็นต้น 3) แพลตฟอร์มแบบบูรณาการ คือเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่เป็นทั้งแพลตฟอร์มการทำธุรกรรมและแพลตฟอร์มนวัตกรรม เช่น Apple มีทั้งแพลตฟอร์มที่เชื่อมโยงระหว่าง App Store กับผู้พัฒนาแอปพลิเคชันอื่นเพื่อสนับสนุนการสร้างเนื้อหาบนแพลตฟอร์ม และ 4) แพลตฟอร์มการลงทุน เน้นให้บริการกับนักลงทุน สอดคล้องกับ ไฮน์ริช, ยัคลิน, กู๊ดริช และ นีออต (Heinrich, Yaklin, Goodrich & Knott, 2018) ได้วิจัยเรื่อง ผู้คน แนวทางปฏิบัติ และรูปแบบ: การเปลี่ยนแปลงสู่สถาบันการเรียนรู้ พบว่า ศูนย์รวมนวัตกรรมการเรียนรู้และเทคโนโลยีเป็นแบบอย่างการเปลี่ยนแปลงการสอนด้วยเทคโนโลยีสำหรับรูปแบบการเรียนรู้ใหม่ การใช้พื้นที่แบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีแบบใหม่ และรูปแบบการทำงานร่วมกันรูปแบบใหม่ เพื่อรองรับการเรียนรู้ออนไลน์และดิจิทัลที่ครอบคลุมทั้งการเรียนในมหาวิทยาลัยและการเรียนทางไกล ช่วยอำนวยความสะดวกในเส้นทางการเรียนรู้ที่ดีขึ้นผ่านการสอน เทคโนโลยี การเข้าถึง และการเชื่อมต่อระหว่างผู้เรียนและผู้สอน ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย

แนวคิดกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม

จากการศึกษาพบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษแนวคิดกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 2 ขับเคลื่อนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง และกลยุทธ์ที่ 3 ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง โดยมี 4 ตัวชี้วัดคือ 1) ร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับ 2) ร้อยละของงานวิจัยหรือนวัตกรรมที่นำไปใช้ในการพัฒนาเมือง 3) จำนวนนวัตกรรมของเมือง และ 4) จำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดจากการขยายผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษอาจจัดอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่ม 3 คือการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ (Area Based and Community) มีเป้าหมายมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนเมืองในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่สอดคล้องกับความ

ต้องการและความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาและสร้างความเข้มแข็งในระดับพื้นที่ อาจดำเนินการในระดับนโยบาย หรือโครงการส่งเสริมการวิจัยแบบมุ่งเป้าให้เกิดผลเชิงบวกทางสังคมเพื่อตอบโจทยความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง สร้างผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ และดำเนินการได้อย่างรวดเร็วเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา ซึ่งมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชียมุ่งขยายการวิจัยแบบสหวิทยาการและการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในยุโรปที่สนับสนุนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและอุตสาหกรรมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ขยายขอบเขตการบริการวิชาการให้ครอบคลุมการสนับสนุนคนในชุมชนให้มีความพร้อมในอนาคต ผสานวิธีสหวิทยาการแบบมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนและการวิจัยกับชุมชนเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาที่สำคัญ ลดผลกระทบด้านความหลากหลายและความเท่าเทียมในท้องถิ่น และสร้างความโดดเด่นในระดับเมืองและภูมิภาค ในขณะที่มหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในออสเตรเลียและอาหรับเน้นไปที่ความเป็นเลิศทางวิจัย แต่เป็นที่น่าสนใจว่ามหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในทุกภูมิภาคต่างมุ่งเน้นสร้างงานวิจัยที่มีผลกระทบสูง เกิดองค์ความรู้ใหม่ เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก เป็นไปตามข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อร่วมกันบรรลุการพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนใน 5 มิติ (5Ps) ได้แก่ 1) มิติการพัฒนาคน (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 2) มิติสิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป 3) มิติเศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ 4) มิติสันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก และ 5) มิติความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) สอดคล้องกับ เพอร์เซลล์, เฮนริกเซน, สเปนเกลอร์ (Purcell, Henriksen, & Spengler, 2019) ได้วิจัยเรื่อง มหาวิทยาลัยเป็นกลไกขับเคลื่อนความยั่งยืนสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน พบว่า มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดำเนินงานด้วยความกดดันที่เพิ่มขึ้นในการดึงดูดนักศึกษา ทำการวิจัยระดับโลก และสร้างผลกระทบผ่านนวัตกรรมและการทำงานกับชุมชน ตลอดจนตอบสนองความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอื่นๆ เพื่อ

ก้าวเข้าสู่ "มหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน" โดยมี 3 ตัวอย่างคือ มหาวิทยาลัยพลีมัธ (Plymouth University) เรียนรู้ที่จะอยู่รอดด้วยการมุ่งสร้างความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่วนมหาวิทยาลัยอเมริกันในบัลแกเรีย (American University in Bulgaria) ใช้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมาสร้างโอกาสในการพัฒนามหาวิทยาลัยและเชื่อมโยงกับสังคม ในขณะที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) มีสำนักงานเพื่อความยั่งยืน (The Office for Sustainability: OFS) เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนแผนบริหารความยั่งยืนด้วยการบูรณาการ การวิจัย การสอน ผู้การค้นพบนวัตกรรมผ่านรูปแบบเมืองเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และยังสอดคล้องกับ สจ๊วต และ คาร์เพนเตอร์-ฮับบิน (Stewart & Carpenter-Hubin, 2001) ที่วิจัยเรื่อง แนวคิดดุลยภาพ: มากกว่ารายงานและอันดับ พบว่า การถ่ายทอดความรู้ไปสู่ชุมชนท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอจำเป็นต้องมีสิทธิบัตร สิ่งประดิษฐ์ เพื่อใช้เป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

แนวคิดกลยุทธ์ที่ 5 ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

จากการศึกษาพบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมือง สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษแนวคิดกลยุทธ์ที่ 5 ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ และกลยุทธ์ที่ 2 บริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูง โดยมี 3 ตัวชี้วัดคือ 1) ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินโครงการพัฒนาองค์กร 2) คะแนนภาพรวมตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และ 3) ร้อยละความสำเร็จในการบริหารจัดการตามแผนกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ โดยเปิดโอกาสให้คนในเมืองนั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง สามารถปรับเปลี่ยนหรือสร้างกฎระเบียบเพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมืองในอนาคต จึงจำเป็นต้องนำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สำหรับประเมินผลการดำเนินโครงการพัฒนาองค์กรในทุกมิติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เช่น การเรียนรู้ของผู้เรียน การวิจัย การสนับสนุนชุมชน กระบวนการ บุคลากร การนำองค์กรและการกำกับดูแล เป็นต้น รวมถึงงบประมาณ การเงิน และการตลาด เพื่อช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ให้ดีขึ้น สามารถบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูงภายใต้หลัก

ธรรมาภิบาล เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนกระบวนการไปสู่ดิจิทัล การแก้ไขระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564-2570 ฉบับสมบูรณ์ สนับสนุนให้พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ โดยการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว จัดอัตรากำลังและพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ของรัฐ ปรับเปลี่ยนกระบวนการอนุมัติให้เป็นระบบดิจิทัล พัฒนาโปรแกรมออนไลน์เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการ พัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารราชการแผ่นดิน (Big Data) เปิดเผยข้อมูลเพื่อความโปร่งใสและสร้างระบบธรรมาภิบาล ตลอดจนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการและตรวจสอบภาครัฐ (คณะทำงานจัดทำแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ, 2563, หน้า 30) ซึ่งมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองในเอเชีย ออสเตรเลีย และยุโรป ให้มุ่งเน้นส่งเสริมการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการจัดการอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล ตลอดจนมุ่งมั่นต่อความเสมอภาค ความยุติธรรมทางสังคม และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ให้ความสำคัญกับการสร้างความแข็งแกร่ง ความคล่องตัว โดยปรับกระบวนการการทำงาน โครงสร้างและการกำกับดูแล ทั้งทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการเงิน เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ประกอบด้วย 7 หมวดคือ หมวด 1 การนำองค์กร, หมวด 2 กลยุทธ์, หมวด 3 ลูกค้า, หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้, หมวด 5 บุคลากร, หมวด 6 ระบบปฏิบัติการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์ ถือเป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีบูรณาการ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2562) สอดคล้องกับ คาราทานอส และคาราทานอส (Karathanos & Karathanos, 2005) ได้วิจัยเรื่อง การใช้แนวคิดดุลยภาพกับการศึกษา พบว่า The Baldrige National Quality Award in Education ที่หมวด 1-6 เน้นกระบวนการ และหมวด 7 เน้นผลลัพธ์การดำเนินการ เมื่อนำมาใช้ร่วมกับแนวคิดดุลยภาพแล้ว สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เชิงรุกที่รองรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตระหนักถึงคุณค่าที่มีอยู่ในชุมชน การรักษาเสถียรภาพทางการเงิน และการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านต้นทุน

แนวคิดกลยุทธ์ที่ 6 องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

จากการศึกษาพบว่ายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษแนวคิดกลยุทธ์ที่ 6

องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพให้มีความพร้อม กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ที่ 3 บริหารองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี 4 ตัวชี้วัดคือ 1) ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามที่กำหนด 2) ร้อยละของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปใช้แล้วได้อย่างสมบูรณ์ 3) ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบการบริหารองค์ความรู้ และ 4) จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ทักษะ และขีดสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยต้องการเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้าน ให้เป็นความรู้ที่เป็นปัญญา พัฒนาสู่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ และต่อยอดเป็นนวัตกรรม ซึ่งเป็นไปตามแนวปฏิบัติเพื่อการขับเคลื่อนปรัชญาการอุดมศึกษาไทยและระบบอุดมศึกษาใหม่ด้านการสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคนที่สำคัญกับการเปลี่ยนรูปความรู้ (Transforming Knowledge) ไม่ใช่เฉพาะการมุ่งสร้างความรู้ (Constructing Knowledge) มุ่งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ บประมาณ ภาษี การเงิน ระบบเครือข่ายความเร็วสูงให้รองรับการทำงานแบบทุกที่ ทุกเวลา และทุกรูปแบบสำหรับการจัดการการเรียนการสอน ฐานข้อมูลการวิจัย การบริการวิชาการ เทคโนโลยีคลาวด์สำหรับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เป็นต้น ตลอดจนเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในอนาคต จากประกาศแนวทางการนำมาตรฐานอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ พ.ศ.2561 ระบุว่าสถาบันอุดมศึกษาพึงส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวในทุกพันธกิจ มีการจัดระบบรวบรวม วิเคราะห์ และจัดการข้อมูลที่เหมาะสมในทุกระดับและทุกส่วนงานเพื่อใช้ในการวางแผนดำเนินงาน การวิเคราะห์ผลลัพธ์ ตลอดจนการทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน รวมถึงใช้ในการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน (คณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2561) และ WEF (2020, p.14) ได้เก็บข้อมูลการปรับตัวของธุรกิจ ในสถานการณ์โควิด-19 พบว่า ธุรกิจต่าง ๆ วางแผนการใช้เทคโนโลยีในอัตราเร่งแทบทั้งสิ้น เช่น การประชุมทางไกล การทำงานที่บ้าน การใช้เครื่องมืออัตโนมัติ การอบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อรองรับการพัฒนากำลังคนในทุกช่วงวัย (Lifelong Learning) เป็นต้น และตามที่ แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996) อธิบายว่า แนวคิดดุลยภาพมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง มีดุลยภาพ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน ที่มุ่งเน้นเรื่องโครงสร้างต้นทุน การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ การหารายได้ และการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ด้านลูกค้า องค์กรต้องการให้ลูกค้ารับรู้คุณสมบัติของสินค้าและบริการ ภาพลักษณ์ จนเกิด

ความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี 3) ด้านกระบวนการภายใน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการดำเนินงาน การบริหารลูกค้า การจัดการนวัตกรรม และกฎหมายและสังคม และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรสารสนเทศ และทรัพยากรขององค์กรทั้งในด้านวัฒนธรรม ความเป็นผู้นำ การเชื่อมโยง และการทำงานเป็นทีม โดยเรียงแต่ละด้านไว้อย่างเป็นลำดับจากบนลงล่างเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map) สอดคล้องกับ ฟิษัทโกสวา และ โอลิเวียรา (Fijatowska & Oliveira, 2018) ได้วิจัยเรื่อง แนวคิดคุณภาพในมหาวิทยาลัย พบว่า มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียกำหนดเรื่องบุคลากรที่มีทักษะไว้ในมิติการเรียนรู้และพัฒนา และยังสอดคล้องกับ บริวเวอร์ และ บริวเวอร์ (Brewer & Brewer, 2010, p.334) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการศึกษาระดับอุดมศึกษา: แบบจำลองทางทฤษฎี พบว่า องค์กรทางการศึกษาต้องมุ่งสร้างและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและโดดเด่นในสภาพแวดล้อมระดับโลกที่มีการแข่งขันสูง เน้นการปลูกฝัง ปรับปรุง และประเมินความรู้ ทักษะ และความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนระบุองค์ความรู้ที่จำเป็นในการสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัย

1.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1.1.1 ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องสร้างระบบนิเวศทางการศึกษา (Education Ecosystem) เพื่อส่งเสริมและเอื้อต่อการสร้างกำลังคนสมรรถนะสูง สนับสนุนความต้องการของเมืองและเชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาเมืองอย่างชัดเจน และมีหลักสูตรการเรียนรู้ที่แตกต่างจากสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไปที่ตั้งอยู่ในเมือง กล่าวคือต้องพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้านวิชาการเชิงอนาคตสำหรับชุมชนเมืองและมหานคร ทั้งในมิติการศึกษา มิติสุขภาพ มิติสังคม มิติสิ่งแวดล้อม มิติความปลอดภัย และมิติเศรษฐกิจชุมชน กำหนดให้มีการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ของเมืองนั้นอย่างลึกซึ้ง และแหล่งทรัพยากรสำคัญที่จำเป็นสำหรับเมือง ตลอดจนยกระดับการเข้าถึงระบบการศึกษาให้กับประชาชน ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยไม่กำหนดอายุ เชื่อมโยงทั้ง

การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สามารถนำความรู้ที่ได้ไปก่อให้เกิดประโยชน์และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการดำเนินชีวิตวิถีใหม่ภายใต้บริบทคุณภาพชีวิตคนเมือง

1.1.2 ด้านการวิจัยและนวัตกรรม สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรมุ่งพัฒนาโจทย์การวิจัยมาจากปัญหาของเมืองและยุทธศาสตร์ของเมืองในลักษณะการวิจัยในสถานที่ (On Site Research) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยในระดับชุมชนเมืองซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของเมือง ส่งผลให้การวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองต้องปรับทิศทางไปสู่การมุ่งผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพโดยการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเมืองในทุกมิติด้วยรูปแบบวิธีการในการวิจัยผ่านแนวคิดชุมชนเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) สามารถไปทดลองที่ชุมชนจนกว่าการวิจัยจะสำเร็จ เมื่องานวิจัยสำเร็จแล้ว เมืองและภาคเอกชนจะเป็นผู้นำไปขยายผลต่อไป โดยบูรณาการความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์เข้าด้วยกัน และต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา ตลอดจนแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการวิจัยและพัฒนาไปสู่นวัตกรรมที่รองรับชีวิตวิถีคนเมืองในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 ด้านการบริการวิชาการ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง ภาคเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) มีการแบ่งบทบาทหน้าที่กันอย่างชัดเจนภายใต้ข้อตกลงทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อขับเคลื่อนการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองผ่านความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Mutual Benefit) ที่สะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ (Economic Value Added: EVA) ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกับชุมชน เช่น เมืองโกรเนกันซึ่งเป็นเมืองอุตสาหกรรมในประเทศสวีเดน สมาชิกของเมืองมีความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยโกรเนกันดำเนินการพัฒนาเมืองด้วยการใช้องค์ความรู้และโจทย์ของเมืองเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนในเมืองเป็นต้นตั้ง ใช้เมืองโกรเนกันเป็นพื้นที่ดำเนินการวิจัย โดยระดมทุนด้วยกรีนบอนด์ (Green Bond) ที่มีต้นทุนทางการเงินต่ำ พัฒนาจนกลายเป็นเมืองคุณภาพด้านความยั่งยืน เป็นต้น รวมทั้งปรับสัดส่วนภาระงานของบุคลากรให้มุ่งไปที่ภาระงานวิจัยและนวัตกรรมมากกว่าภาระงานบริการวิชาการและใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ทำให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้ศักยภาพในการสร้างองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาของเมืองได้อย่างเต็มที่

1.1.4 ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรปรับแนวคิดด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยไปสู่การยกระดับศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยโดยขยายขอบเขตบทบาทและความรับผิดชอบให้ครอบคลุมการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนเมืองผ่านศิลปวัฒนธรรมของชุมชนนั้น ๆ ให้โดดเด่นและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ ทั้งนี้สถาบันอุดมศึกษาอาจตั้งหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิดเศรษฐกิจชุมชนคือ สำนักงานพัฒนาศิลปวัฒนธรรมชุมชนเมือง (Office of Cultural Urban Development)

1.1.5 ด้านการบริหารจัดการ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรออกแบบโครงสร้างการบริหารจัดการตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ต้องมองภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้น เข้าใจเรื่องความยั่งยืน และบริบทของสังคม ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ของเมือง ผู้แทนจากชุมชน และผู้บริหารเมือง ให้ทำหน้าที่ชี้นำทิศทาง (Directive Board) ผ่านการจัดทำยุทธศาสตร์แล้วส่งมอบให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไปดำเนินการ นอกจากนี้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องจัดการหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นและปรับแนวคิดในการสร้างหลักสูตรใหม่ ๆ คือไม่ได้มุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศมากเกินไป แต่สอดแทรกเนื้อหาในบริบทเชิงพื้นที่ ชุมชนเมือง หรือภูมิภาคนั้น ด้วยรูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) โดยอาจจะแบ่งเป็นการเรียนรู้ภาคทฤษฎีไม่เกิน 30 เปอร์เซ็นต์ ที่เหลือเป็นการฝึกทักษะการปฏิบัติ ให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมผ่านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และผสมผสานระหว่างการวิจัยและการเรียนรู้เข้าด้วยกันเพื่อรองรับคนที่ทุกเพศทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (Degree และ Non-degree program) เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษนี้ถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร (Human Capital Development) จึงต้องช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนด้วย

1.2 ข้อเสนอแนะจากการพัฒนายุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1.2.1 วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรจัดทำคู่มือการบริหารจัดการเมือง (Urban Management System Manual) ประกอบด้วยหลักการและความคาดหวังขององค์กรประกอบในการบริหารจัดการเมืองทางด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ที่เป็น

แนวปฏิบัติที่ดี โดยแสดง 1) กระบวนการ (Process) เป็นการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง 2) ตัวชี้วัด (KPIs) เป็นการวัดผลความสำเร็จจากการดำเนินการ และ 3) เครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เช่น มาตรฐานสากล เป็นต้น รวมทั้งแนวการปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินอันดับมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและชุมชนของ Times Higher Education (THE) เพื่อเป็นแนวทางที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษได้ทำหน้าที่ของมหาวิทยาลัยแห่งเมืองในการพัฒนาเมืองและชุมชนไปสู่ความยั่งยืน

1.2.2 แนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรมุ่งเน้นการบริหารสัดส่วนของรายได้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น ค่าลงทะเบียน ค่าปรับ ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เป็นต้น เทียบกับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น รายได้จากการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย สิทธิบัตร นวัตกรรม ค่าบริการวิชาการ เงินทุนวิจัย เงินบริจาค เป็นต้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางด้านรายได้และสามารถสร้างคุณค่าในระยะยาว ซึ่งจำเป็นต้องมีกลไกและโครงสร้างการบริหารเพิ่มเติมไปจากปัจจุบัน โดยจัดตั้งสำนักงานบริหารความยั่งยืน (Office of Sustainability Management) มีผู้บริหารระดับสูงฝ่ายบริหารความยั่งยืน ทำหน้าที่บริหารกลยุทธ์ ความเสี่ยง โครงการเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสนับสนุนการดำเนินงานในทุกพันธกิจให้เกิดผล

1.2.3 แนวคิดกลยุทธ์ 2 : การมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมระหว่างสถาบันการศึกษา เมือง หน่วยงานเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตร (University Society Private and City Partnership) โดยส่งเสริมการทำงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ของพันธมิตรแต่ละรายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้ครอบคลุมทุกด้าน โดยกำหนดระดับความสำเร็จ เช่น ความก้าวหน้าที่น่ามาปฏิบัติ ผลลัพธ์ความสำเร็จที่เกิดขึ้น เป็นต้น และอาจกำหนดเงื่อนไขในการจัดระดับความสัมพันธ์ของคู่ความร่วมมือที่มีคุณค่าสูง เช่น ระยะเวลา มูลค่าความร่วมมือ ความต่อเนื่อง เป็นต้น ซึ่งแนวปฏิบัติเพื่อการขับเคลื่อนปรัชญาการอุดมศึกษาไทยและระบบอุดมศึกษาใหม่ด้านการสร้างบัณฑิตและพัฒนากำลังคนได้กำหนดตัวชี้วัดการเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) ไว้เพื่อบูรณาการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน มุ่งจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะเรื่องงบประมาณ

1.2.4 แนวคิดกลยุทธ์ 3 : การพลิกโฉมการเรียนรู้ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ (Learning Platform) ออกเป็น 4 แพลตฟอร์ม คือ 1) แพลตฟอร์มการเรียนรู้ในห้องเรียน/ออนไลน์ (Classroom/Online) มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน 2) แพลตฟอร์มการเรียนรู้ในชุมชน (Community) มีลักษณะเป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ 3) แพลตฟอร์มการเรียนรู้ในสถานประกอบการ (Workplace) มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ในสถานการณ์จริง และ 4) แพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบเปิดกว้างขนาดใหญ่ (Massive Open Online Courses: MOOCs) มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การดำเนินงานระบบคลังหน่วยกิตระดับอุดมศึกษา เพื่อรองรับคนทุกเพศทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (Degree และ Non degree)

1.2.5 แนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์ สามารถนำผลการวิจัยที่ผ่านการวิจัยในเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ที่ประสบผลสำเร็จแล้วมาถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและการวิจัย เมืองและหน่วยงานอื่น ๆ เป็นผู้สนับสนุนและนำไปขยายผลต่อไป ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีจากการสนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืนมาต่อยอดและขยายผลไปยังชุมชนอื่นให้เกิดความความเข้มแข็งอย่างจริงจังและต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนในระยะยาวผ่านกลไกการเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนในการขับเคลื่อนให้ชุมชนพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนด้วยสำนักงานการมีส่วนร่วมของชุมชน (The Office of Community Engagement) ให้เกิดชุมชนเมืองต้นแบบ

1.2.6 แนวคิดกลยุทธ์ 5 : ผลักดันการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรจัดทำแผนการดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งในระดับสถาบันและระดับคณะ โดยตั้งคณะทำงาน EdPEX สร้างกระบวนการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร แสดงกระบวนการให้เห็นว่ามีแนวทางการดำเนินการ (Approach) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (Deploy) การเรียนรู้เพื่อปรับปรุง (Learning) และการบูรณาการมากขึ้น (Integration) ตลอดจนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อแสดงผลลัพธ์ให้เห็นว่ามีผลการดำเนินการในระดับที่ดีอย่างชัดเจน (Level) มีแนวโน้มที่ดี (Trend) พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม (Comparison) และมีการบูรณาการ (Integration) กับความต้องการของสถาบันหรือพันธกิจ เพื่อรองรับสังคมและ

เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่สะท้อนถึงการส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ

1.2.7 แนวคิดกลยุทธ์ 6 : องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษควรพัฒนานุคลากรโดยค้นหาทักษะที่สำคัญและจำเป็น มีความเข้าใจและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พัฒนาความพร้อมบุคลากรในทุกระดับ ทุกมิติอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความต้องการด้านกำลังคนและขีดความสามารถที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต อาจกำหนดขีดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Static competency) และขีดความสามารถที่คาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปตามวิสัยทัศน์ (Dynamic competency) ส่งเสริมมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนตามกรอบการพัฒนาอาจารย์ระดับอุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักร (The UK Professional Standards Framework for Teaching and Supporting Learning in Higher Education: UKPSF) ตลอดจนจัดทำแผนพัฒนาสถาบันไปสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Organization) แผนการจัดการความรู้ทั่วทั้งสถาบัน แสวงหาเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพสูง การเปลี่ยนผ่านกระบวนการสู่การทำงานในระบบดิจิทัล ทักษะในการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สนับสนุนพันธกิจของสถาบัน

2. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ใด ๆ ก็ตามไม่มีแผนยุทธศาสตร์ใดดีที่สุด ดังนั้นหากมีการนำผลการวิจัยไปใช้สถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการ ดังนี้

2.1 ปรับกลยุทธ์และตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษให้เข้ากับบริบทของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ

2.2 จัดทำคู่มือตัวชี้วัดสำหรับอธิบายรายละเอียดของตัวชี้วัด สูตรการคำนวณ แหล่งข้อมูลอ้างอิงที่ใช้ในการคำนวณ และเกณฑ์การประเมิน เพื่อให้บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ได้เข้าใจแนวทางการเก็บข้อมูลตัวชี้วัด

2.3 กำหนดเป้าหมายโดยคำนึงถึงทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษาทั้งทรัพยากรคนและงบประมาณ ตลอดจนจัดทำโครงการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องและสนับสนุนให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

2.4 กำหนดวิธีการและกระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการและการให้เจ้าหน้าที่ โดยออกแบบโครงสร้างนำหน้าการถ่ายทอดให้เหมาะสม พร้อมทั้งจัดทำตารางการ

ถ่ายทอดกลยุทธ์ของหน่วยงานในระดับคณะ สำนัก ศูนย์ เพื่อแสดงถึงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายใดมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

2.5 จัดทำแนวทางการสื่อสารให้สามารถเข้าถึงบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งเน้นกลยุทธ์ เพื่อให้ความสำคัญกับการสื่อสารกลยุทธ์โดยกำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหารทุกระดับ

2.6. สร้างระบบการติดตามประเมินผล และกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ รวมทั้งแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายที่กำหนด

2.7 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ควรอธิบายบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษภายใต้แนวคิดมหาวิทยาลัยแห่งเมือง การถ่ายทอดความรู้และหลักการในการกำหนดตัวชี้วัดหลักทั้งในระดับ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) และการสื่อสารองค์ประกอบของยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่ได้จากการวิจัยทั้งวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก อย่างละเอียดเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาแนวโน้มและอนาคตภาพการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกที่สำคัญ เช่น เป้าหมายความยั่งยืน เศรษฐกิจฐานชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว สภาพสังคม โรคอุบัติใหม่ สิ่งแวดล้อม กฎระเบียบ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการศึกษา ที่จะเป็นตัวเร่งให้เกิดระบบการศึกษาใหม่ ๆ ในสถาบันอุดมศึกษาในเขตเมือง

3.2 ควรมีการศึกษาแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในเรื่องพื้นที่และเมืองนำอยู่ อัจฉริยะ การพัฒนาการแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการพัฒนาเมือง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตลอดจนนโยบายของกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา

3.3 ศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมืองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความเป็นเมือง

ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีมหาวิทยาลัยแห่งเมืองที่เก่าแก่ที่สุดและมีกระจายอยู่ในทุกเมือง โดยค้นหา คำว่า “Prefectural University” รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่อยู่ในกลุ่ม 3 กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น



บรรณานุกรม

- Aljardali, H., Kaderi, M., & Levy-Tadjine, T. (2012). The Implementation of the Balanced Scorecard in Lebanese Public Higher Education Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 98-108.
- Arzamastseva, M., & Khayrullina, M. (2017, 09/22). *Problems of Implementing a Balanced Scorecard as a Management Tool in Universities*. Paper presented at the CBU International Conference Proceedings, Prague, Czech Republic.
- Barthell, J. F., Castillo, D., Mendoza, L. R., Macey, J. D., Simmons, C. K. (2019). Alignment through Community: The Case of a Metropolitan University and the Greater Oklahoma City Hispanic Chamber of Commerce. *Metropolitan Universities*, 30(2), 40-59.
- Benneworth, P., Charles, D., & Madanipour, A. (2010). Building Localized Interactions Between Universities and Cities. *European Planning Studies*, 18(10), 1611-1629.
- Brewer, P. D., & Brewer, K. L. (2010). Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model. *Journal of Education for Business*, 85, 330-335.
- Butler, J., Henderson, S., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: Integrating 'green' measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12(2), 1-10.
- City University of Hong Kong. (2015). Strategic Plan 2015-2020. Retrieved from https://www.cityu.edu.hk/provost/strategic_plan
- City University of London. (2019). Vision and Strategy 2026. Retrieved from <https://www.city.ac.uk/about/governance/vision-strategy-2026>
- del Sordo, C., Orelli, R. L., Padovani, E., & Gardini, S. (2012). Assessing Global Performance in Universities: An Application of Balanced Scorecard. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4793-4797.
- Dias Sardinha, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2003). From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental*

- Quality Management*, 12(2), 51-64.
- Dooris, M. J. (2002). Two Decades of Strategic Planning. *Planning for Higher Education*, 31(2), 26-32.
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Hendriques & J. Richardson Ed., *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up* (1). London: Earthscan.
- Evans, P. C., Gawer, A. (2016). *The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey*. New York: The Center for Global Enterprise.
- Fadhl Al-Hosaini, F., & Sofian, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26-35.
- Farid, D., Nejati, M., & Mirfakhredini, H. (2008). Balanced scorecard application in universities and higher education institutes: Implementation guide in an iranian context. *Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series*, 2, 31-45.
- Fathi, M., & Wilson, L. (2009). Strategic planning in colleges and universities. *Business Renaissance Quarterly*, 4(1), 91.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Fijatkowska, J., & Oliveira, C. (2018). Balanced Scorecard in Universities. *Journal of Intercultural Management*, 10(4), 57-83.
- Fritz, W., & Iwama, K. (2019). The Power of Place-Based Legacies in Advancing Reengagement with Community. *Metropolitan Universities*, 30(2), 63-71.
- George, K. (1983). *Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Golich, V. L., Haynes, S., & Kreidler, S. (2018). Using Public Private Partnerships to Accelerate Student Success. *Metropolitan Universities*, 29(3), 73-84.
- Hansen, E. (2010). *Responsible Leadership Systems: An Empirical Analysis of Integrating Corporate Responsibility into Leadership Systems*. (Doctoral dissertation).

Johannes Kepler University, Linz, Austria.

Hassanien, M. (2017). Strategic Planning in Higher Education, a Need for Innovative Model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 23(2), 1-11.

Heinrich, B., Yaklin, B., Goodrich, D., & Knott, J. (2018). People, Practices, and Patterns: Transforming into a Learning Institution. *Metropolitan Universities*, 29(3), 85-104.

Hong Kong Polytechnic University. (2019). Engage The Process. Retrieved from <https://www.polyu.edu.hk/cpa/splan/StrategicPlan2019/pdfs/10.pdf>

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177-191.

Kallingal, A. (2011). Application of Balanced Scorecard in Higher Education. Paper presented at the Redefining the DNA of Business: The challenges and Opportunities, SRM Easwari College, Chennai, India.

Kaplan, R. S., & Bower, M. (1999). The Balanced Scorecard for Public-sector Organizations. *Balanced Scorecard Report*, 1(2).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-89.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. (Nominated for Financial Times/Booz-Allen & Hamilton Global Business Book Award presented by Booz-Allen & Hamilton. Winner of Notable Contribution to Management Accounting Literature Award presented by American Accounting Association.).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. *The Journal of Education for Business*, 80(4), 222-230.

Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.).

- Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Lämsiluoto, A., & Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385-395.
- Likert, R. A. (1932, May). Technique for the Measurement of Attitudes. *Arch Psychological*, 20(140), 1-55.
- Lovell, M. R., Bergen, D., Donovan, M., & Altenburg, R. (2019). Strategically Connecting a University to a Community. *Metropolitan Universities*, 30(4), 72-78.
- Luneva, E. V. (2015). Key Performance Indicators (KPI) System in Education. *Asian Social Science*, 11(8), 194-200.
- Luxton, A. (2005). *Strategic Planning in Higher Education*. Silver Spring, MD: General Conference Department of Education.
- Madah, N. A., Ahmad, I., & Sultan, K. (2013). Building and Implementing a Balanced Scorecard Model at Cihan University Requirements and Steps. *Academy of Contemporary Research Journal*, 2(3), 106-117.
- Marmol, E. (2015). The Corporate University: An E-interview with Dave Hill, Alpesh Maisuria, Anthony Nocella, and Michael Parenti. *Critical Education*, 6(19), 1-25.
- Martínez-Brawley, E. E., & Roatch, J. F. (2003). *THE METROPOLITAN MISSION OF A RESEARCH UNIVERSITY: A STUDY OF THE CONTEXT AND OPPORTUNITIES FOR FACULTY*. Arizona: College of Extended Education.
- Martinsons, M., Davison, R., & Tse, D. (1999). The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*, 25(1), 71-88.
- McQuaid, R.W. (2020). Theory of Organisational Partnerships – partnership advantages, disadvantages and success factors. In S. P. Osborne Ed., *The New Public Governance: Critical Perspectives and Future Directions*. Routledge, London.
- Medel-González, F., García-Ávila, L., Salomon, V., Marx-Gómez, J., & Hernández, C. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. *Production*, 26(3), 527-539.
- Nataraja, S., & Bright, L. K. (2018). Strategic Planning Implications in Higher Education.

- Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 1-12.
- Norton, D. P., & Russell, R. H. (2009). Linking Strategy to operations: Part II-Theme Teams and IT Infrastructure. *Balanced Scorecard Report*, 11(5), 1-6.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence. New York: HarperCollins.
- Purcell, W. M., Henriksen, H., และ Spengler, J. D. (2019). Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: "Living labs" for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(8), 1343-1357.
- Richardson, A. (2010). Innovation X: why a company's toughest problems are its greatest advantage. California: Jossey-Bass.
- Rigby, D. (2013). *Management Tools 2013: An executive's guide*. Boston: Bain & Company.
- Rohm, H., & Montgomery, D. (2011). Link Sustainability to Corporate Strategy Using the Balanced Scorecard. Retrieved from <https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/08/BSI-linking-sustainability-to-corporate-strategy-using-balanced-scorecard.pdf>
- Rompho, N. (2007). Implementation of the balanced scorecard in the University: A survey of public universities in Thailand. *Journal of Accounting Professions, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University*, 3(6), 107-113.
- Rompho, N. (2008). Building the Balances Scorecard for the University Case Study: The University in Thailand. *Journal of Accounting Professions, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University*, 4(9), 55-67.
- Samuel, C. C., & Peter, J. P. (1993). *Strategic management a focus on process (2nd ed)*. Homewood, IL: Irwin.
- Snell, R. S., & Lau, K. H. (2020). The Development of a Service-Learning Outcomes Measurement Scale (S-LOMS). *Metropolitan Universities*, 31(1), 44-77.
- Stewart, A. C., & Carpenter-Hubin, J. (2001). The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings. *Planning for Higher Education*, Winter, 37-42.
- Swierk, J., & Mulawa, M. (2015). The Balanced Scorecard for Higher Education — the

Case of Maria Curie-Sktodowska University. *Barometr Regionalny. Analizy i prognozy*, 3(41), 169-178.

The City University of New York. (2016). CUNY Master Plan 2016-2020. Retrieved from http://www.citytech.cuny.edu/about-us/docs/cuny_master_plan_2016_2020.pdf

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2016).

GLOBAL REPORT ON CULTURE FOR SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT.

Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245999>

Weirich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

Whiteley, P. F., & Seyd, P. (2002). High-Intensity Participation. Retrieved from <https://www.press.umich.edu/pdf/0472106201-ch2.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2020). The Future of Jobs Report 2020. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

กฎกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เรื่อง การจัดกลุ่มสถาบันการศึกษา พ.ศ. 2564. (2564, 25 มีนาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่ม 138 ตอนที่ 21 ก., น. 2).

กาญจนาภรณ์ ชินบดี, วชิรินทร์ อินทพรหม, และ วิระศักดิ์ ฮาดดา. (2559). รูปแบบกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. *รังสิตสารสนเทศ*, 22(1), 59-76.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *การคิดเชิงกลยุทธ์ = Strategic thinking* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2561). ประกาศแนวทางการนำมาตรฐานอุดมศึกษาสู่การปฏิบัติ พ.ศ.2561. สืบค้นจาก

<http://www.mua.go.th/users/bhes/bhes2/Standard%20of%20Higher%20Education-14-9-61/04-แนวทางการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ-sep14.18.pdf>

คณะทำงานจัดทำแผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ. (2563). แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564-2570 ฉบับสมบูรณ์ กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

โครงการสารานุกรมไทยสำหรับเยาวชน โดยพระราชประสงค์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว.

(2556). ประเภทของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน. สืบค้นจาก

<http://saranukromthai.or.th/sub/book/book.php?book=38&chap=3&page=t38-3->

infodetail06.html

- จักร ดิงศรัทีย. (2552). *กลยุทธ์:การสร้างและการนำไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- จิณณวัตร ปะโคทั้ง. (2558). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษานว*
บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 15(พิเศษ), 1-8.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2546). การวิจัยอนาคตแบบเดลฟายและชาติพันธุ์วรรณา. *สารานุกรม*
ศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 30, 97-100.
- ชัยยุทธ ชีโนกุล. (2539). ยุทธศาสตร์กับการบริหารงาน. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 36(3), 151-160.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- นงนภัทร รุ่งเนย. (2555). อุดมศึกษาไทยกับการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน. *วารสารครุศาสตร์*
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 41(2), 77-91.
- นัตยา ปิลันธนานนท์. (2526). *อนาคตศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ประเวศ วะสี. (2553). ปฏิรูปการศึกษาศาสตร์ด้วยยุทธศาสตร์ "หนึ่งมหาวิทยาลัย หนึ่งจังหวัด".
วารสารโพธิวิสัย, 1(1), 17-40.
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561. (2561, 17 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่ม 135 ตอนพิเศษ 199ง, น. 19-21).
- ปิยศักดิ์ ถิอาสนา. (2558). ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 10(1), 101-113.
- พจน์ พงศ์สุวรรณ. (2526). *หลักยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: กองวิชาการ สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *ยุทธศาสตร์*. สืบค้นจาก
<http://www.royin.go.th/dictionary/>
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, 19 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา* (เล่มที่ 116 ตอนพิเศษ 74ก, น. 1-23).
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key*

- Performance Indicators*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชร์ผจง วัฒนสินธุ์, และ พสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2555). *วิกฤติอุดมศึกษาไทย: ที่มาและที่ไป*. กรุงเทพฯ: สมาคมสยามมหาวิทยาลัย (ประเทศไทย).
- ไพฑูรย์ โพธิ์สุวรรณ. (2552). แนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 9(31), 12-26.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2544). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ก.พล (1996).
- รัฐพันธ์ กาญจนรังสรรค์. (2558). การพัฒนาต้นแบบและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยกีฬาในประเทศไทย. *วารสารครุศาสตร์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)*, 43(4), 79-93.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แปซิฟิค.
- วิพุธ อ่องสกุล. (2557). *กลยุทธ์คืออะไร*. กรุงเทพฯ: บัวเงิน.
- ศูนย์สารสนเทศยุทธศาสตร์ภาครัฐ. (2557). ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด. สืบค้นจาก <http://www.nic.go.th/สนับสนุนช่วยเหลือ/องค์ความรู้พื้นฐาน/ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด.html>
- สรินทร เขียวโสธร. (2556). รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับสถาบันอุดมศึกษาสังกัด กองทัพบก. *วารสารครุศาสตร์ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)*, 41(2), 77-91.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2552). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565)* (3). กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนานโยบายอุดมศึกษา สำนักงานนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2558). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ.2557* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2562). แผนการดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศด้วยเกณฑ์ EdPEX (iCAD - Action Plan Model : สสส). สืบค้นจาก <http://www.edpex.org/p/education-criteria-for-performance.html>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2563). *สถิติอุดมศึกษา*. สืบค้นจาก <http://www.info.mua.go.th/info/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *รายงานความก้าวหน้าเป้าหมายการ*

พัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย พ.ศ. 2559-2563. สืบค้นจาก

https://sdgs.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2021/09/Thailands-SDGs-report-2016-2020_for-web.pdf

สุมิตร สุวรรณ. (2554). *การกำหนดยุทธศาสตร์ = Strategy formulation* (พิมพ์ครั้งที่ 2, [ฉบับพิมพ์ซ้ำ]). นครปฐม: ภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.

สุมิตรา วิริยะ, และ อัจฉรา ไชยอุปถัมภ์. (2557). การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนามหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม. *วารสารครุศาสตร์*, 42(3), 93-110.

สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3, (ฉบับปรับปรุง)). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสรี พงศ์พิศ. (2553). *ร้อยละที่ควรรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 1, ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: พลังปัญญา.

องอาจ นัยพัฒน์, ชูศรี วงศ์รัตน์, อัจฉรา วัฒนารงค์, และ พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2556). การปรับโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่โดยใช้ผลวิจัยสถาบัน: กรณีศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา*, 5(10), 105-120.

อนิวัช แก้วจางค์. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic management* (พิมพ์ครั้งที่ 2, [ฉบับปรับปรุง]). สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง. (2554). *ยุทธศาสตร์และโมเดลพันธกิจเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยวิจัยสู่มหาวิทยาลัยเชิงประกอบการ*. (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

อัศวิน พิณจวงค์. (2562). ดัน'ท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ' 20ส.ส.ยื่น'ชวน'ตั้งกมธ.ศึกษาจัดตั้ง. สืบค้นจาก <https://www.thansettakij.com/content/business/406451>





ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสัมภาษณ์อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ
เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ**

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองของ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา
พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้าน
การบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ

ตอนที่ 3 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม ความท้าทาย และความ
ขำนาญ เพื่อใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ตอนที่ 4 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อ
อนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
รูปแบบพิเศษเพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อคำถาม และขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบ
สัมภาษณ์ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้การวิจัยนี้มีผลสรุปที่น่าเชื่อถือได้ และ
สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ข้อมูลที่ได้มาจากแบบสัมภาษณ์จะเป็นความลับและไม่
นำเปิดเผยในที่ใด ๆ โดยมุ่งนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เฉพาะการศึกษาเพื่อการวิจัยเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1. รหัสผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....สังกัดหน่วยงาน.....
3. ระดับการศึกษา.....ตำแหน่งทางวิชาการ.....
4. ประสบการณ์ในการทำงานหรือเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา.....ปี
5. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร.....ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งบริหาร (ระบุ).....
6. วันที่ให้สัมภาษณ์.....สถานที่.....
7. เวลาเริ่มต้น.....เวลาสิ้นสุด.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ

1. ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ควรพัฒนาผลลัพธ์ผู้เรียน ในด้านวิชาการและทักษะของผู้เรียนอย่างไร เพื่อสนับสนุนความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง

.....

.....

2. ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ควรมุ่งสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมอย่างไร เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม

.....

.....

3. ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ควรบริการวิชาการและปฏิบัติการถ่ายทอดองค์ความรู้ของสถาบันอย่างไร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาชุมชน

.....

.....

4. ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ควรมีแนวทางการการสืบสานศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยอย่างไร

.....

.....

5. ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ควรมีการบริหารงานสถาบันอย่างไร ให้เกิดความยั่งยืน

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม ความท้าทาย และความชำนาญ เพื่อใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1. ท่านคิดว่า แนวโน้มใดที่สำคัญที่ควรนำมาพิจารณาและทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งเมือง

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ความท้าทายใดที่สำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องดำเนินการในอนาคตให้บรรลุวัตถุประสงค์การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง

.....

.....

3. ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษประสบความสำเร็จในเรื่องใดในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ต้องมีความชำนาญเรื่องใดบ้างเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง และควรพัฒนาอย่างเร่งด่วนมากที่สุด

.....

.....

ตอนที่ 4 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

.....

.....



ผลการประเมินดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา

(Index of Item Objective Congruence: IOC)

เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ข้อ	ข้อคำถามในการสัมภาษณ์	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	การแปลผล
		1	2	3	4	5		
ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการศึกษานาตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ								
1	ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ควรพัฒนาผลลัพธ์ผู้เรียน ในด้านวิชาการและทักษะของผู้เรียนอย่างไร เพื่อสนับสนุนความเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ควรมุ่งสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมอย่างไร เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ควรบริการวิชาการและปฏิบัติการถ่ายทอดองค์ความรู้ของสถาบันอย่างไร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาชุมชน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
4	ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความคำถามในการสัมภาษณ์	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	การแปลผล
		1	2	3	4	5		
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีแนวทางการการสืบสานศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยอย่างไร							
5	ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีการบริหารงานสถาบันอย่างไรให้เกิดความยั่งยืน	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
ตอนที่ 3 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้ม ความท้าทาย และความชำนาญ เพื่อใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ								
1	ท่านคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษประสบความสำเร็จในเรื่องใดในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา ต้องมีความชำนาญเรื่องใดบ้างเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมืองและควรพัฒนาอย่างเร่งด่วนมากที่สุด	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
2	แนวโน้มสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาและใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งเมือง	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
3	ความท้าทายสำคัญที่สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษต้องดำเนินการในอนาคต	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความคำถามในการสัมภาษณ์	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC	การแปลผล
		1	2	3	4	5		
	ให้บรรลุมิติวัตถุประสงค์การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งเมือง							

ตอนที่ 4 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

	ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ	1	1	1	1	1	1.0	ใช้ได้
--	--	---	---	---	---	---	-----	--------

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Congruence-IOC) พบว่า ข้อคำถามมี ค่าดัชนีความสอดคล้อง 1.0 ทุกข้อ แสดงว่ามีความเหมาะสมใช้ได้ และผู้วิจัยได้ทำการปรับข้อความในข้อคำถามที่จะนำไปใช้สัมภาษณ์ตามที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำเพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

**แบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ
เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ**

คำชี้แจง

แบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัย และนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษเพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อคำถาม และขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามความคิดเห็นให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้การวิจัยนี้มีผลสรุปที่น่าเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามความคิดเห็นจะเป็นความลับและไม่เปิดเผยในที่ใด ๆ โดยมุ่งนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เฉพาะการศึกษาเพื่อการวิจัยเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

รหัสผู้ตอบแบบสอบถาม.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ตามกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย มาตรฐาน 5 ด้าน คือ ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย และด้านการบริหารจัดการ

โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแบบสอบถามความคิดเห็นต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีแนวโน้มความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	อนาคตภาพ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ด้านผลลัพธ์ผู้เรียน						
1	มีคุณลักษณะและทักษะสอดคล้องกับความต้องการของเมืองและแผนการพัฒนาเมือง					
2	มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนเมืองและมหานคร สามารถเข้าถึง เข้าใจ และปฏิบัติได้					
3	เป็นนักปฏิบัติสามารถทำงานให้กับเมืองหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นให้เกิดการแก้ไขปัญหาของเมืองได้					
4	มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านความรู้ขั้นพื้นฐาน ขีดความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ					

ข้อ	อนาคตภาพ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
5	เป็นพลเมืองที่เข้มแข็งมีความกล้าหาญทางจริยธรรม รู้ถูก รู้ผิด					
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม						
1	โจทย์การวิจัยมาจากเมืองเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและสังคมโดยมุ่งเน้นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนวัตกรรมไปที่ปัญหาของเมือง					
2	งานวิจัยต้องมีผลกระทบสูงในวงกว้างทั้งในลักษณะเชิงพื้นที่ (Area-based Research) ทั้งระดับชุมชน ระดับเมือง และระดับประเทศ					
3	งานวิจัยต้องดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว (Speed) เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชุมชนและสังคมได้ทันเวลา					
4	สร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการเมืองในทุก ๆ ด้าน เชื่อมโยงกัน ใช้ประโยชน์ได้จริง และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับชุมชนและสังคม					
5	บูรณาการความร่วมมือของบุคลากรหลายศาสตร์เข้าด้วยกัน เพื่อไปช่วยแก้ปัญหาของเมืองตามแผนการพัฒนาเมือง					
6	สร้างงานวิจัยให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับการพัฒนาเมือง					
7	เมืองเป็นห้องทดลองขนาดใหญ่ (Living Lab) และเมื่อการวิจัยสำเร็จแล้ว เมืองและภาคเอกชนจะเป็นผู้นำไปขยายผลต่อไป					
ด้านการบริการวิชาการ						
1	สร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย เมือง ภาคเอกชน และชุมชน ในลักษณะพันธมิตร (Partnership) โดยมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งองค์ความรู้และการวิจัย (Wisdom Tank)					
2	บูรณาการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชนให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น มหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ความรู้ในการพัฒนาชุมชนและให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้ง					

ข้อ	อนาคตภาพ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	การเรียนรู้การสอนและการวิจัย เป็นต้น					
3	สนับสนุนชุมชนโดยรอบที่ตั้งของสถาบันในด้านการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม					
4	มหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่อบรมฝีมือ (Reskill / Upskill) เพื่อ เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับคนเมืองและสอดคล้องกับ แผนการพัฒนาเมือง					
5	ให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จ ในการพัฒนาชุมชนในระยะยาว					
ด้านศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทย						
1	สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมือง โดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยง กับการท่องเที่ยวไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตทำให้เกิด เศรษฐกิจชุมชน					
2	จัดเก็บองค์ความรู้ชุมชนในด้านแหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูล ของชุมชนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์					
3	ผลิตบุคลากรให้มีความรู้เชี่ยวชาญในขั้นที่จะรักษานูรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และความเป็นไทยได้					
4	ใช้ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในบริบทของเมืองนั้นเป็นสื่อในการ เชื่อมโยงให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน					
ด้านการบริหารจัดการ						
1	การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่นสูง (High Flexible Management) มีความคล่องตัว ไม่ยึดติดกับระบบราชการ เพื่อรองรับพลวัตการเปลี่ยนแปลง					
2	โครงสร้างการบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างสถาบัน ภาคเอกชน และภาคชุมชนสังคม โดยเปิดโอกาสให้คนในเมือง นั้นมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง					
3	โครงสร้างการบริหารงานกระชับ มีลำดับชั้นในการบังคับ					

ข้อ	อนาคตภาพ	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ปัญหาน้อย คล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของชุมชนเมืองในอนาคต					
4	บริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณค่าให้กับชุมชนและสังคมในระยะยาว					
5	การบริหารตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ					
6	ส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสามารถในการสร้างทักษะในการเรียนรู้ให้กับนิสิตนักศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
7	สนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงชุมชนผ่านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ					
8	บุคลากรต้องได้รับการยอมรับจากภายนอก มีความรู้ลึก รู้กว้าง และรู้เชื่อมโยงเชิงสังคม					
9	บุคลากรมีแนวคิดในการตอบสนองความต้องการของหน่วยงานกำกับดูแล					
10	จัดการหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่นโดยสอดคล้องเนื้อหาในบริบทเชิงพื้นที่ ชุมชนเมือง หรือภูมิภาคนั้น รองรับคนที่ทุกเพศ ทุกวัยในลักษณะหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตร (degree และ non degree)					
11	จัดการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเน้นเรื่องเมืองการบริหารจัดการเมือง การจัดการในเรื่องถิ่นที่อยู่ สภาพแวดล้อม คมนาคม สาธารณูปโภค					
12	จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง					

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่ออนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ
สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

.....
.....



ภาคผนวก ค
แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้
ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

คำชี้แจง

แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้สำหรับการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีความมุ่งหมายเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้พัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

ข้อคำถามในแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่
 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อย่างยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ
 แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก
 แผนที่กลยุทธ์

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อคำถาม และขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้การวิจัยนี้มีผลสรุปที่น่าเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อาจจะเป็นความลับและไม่เปิดเผยในที่ใด ๆ โดยมุ่งนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เฉพาะการศึกษาเพื่อการวิจัยเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ระดับตำแหน่ง

- ผู้บริหารระดับสูง (อธิการบดี / รองอธิการบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี)
- ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- คณบดี / ผู้อำนวยการวิทยาลัย
- รองคณบดี / รองผู้อำนวยการวิทยาลัย
- หัวหน้าสำนักงาน
- กรรมการสภาคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเพื่อใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ที่ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของศักราชปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ โดยแสดง วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก

โปรดใช้เครื่องหมาย ✓ โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของการประเมิน ความเหมาะสม ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด
- และกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของการประเมิน ความเป็นไปได้ ดังนี้
- 5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	วิทยาลัยฯ ตัวชี้วัดวิทยาลัยฯ พันธกิจ	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
วิทยาลัยฯ											
	บูรณาการศาสตร์เขตเมืองเพื่อการ พัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน (Integration of Urban Science for Sustainable Urban Development)										
	คำอธิบาย : บูรณาการศาสตร์เขตเมืองมุ่งเน้นทางการศึกษา สุขภาพ คุณภาพชีวิต สังคม ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสร้างองค์ความรู้สู่การเป็นแนวปฏิบัติที่ ดีและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเมืองให้เกิดความยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อม										
ตัวชี้วัดวิทยาลัยฯ											
1	อันดับมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนา อย่างยั่งยืนของเมืองและชุมชน (Sustainable cities and communities: SDG 11) โดย Times Higher Education (THE) ในรอบปีปฏิทินที่ผ่านมา										
	คำอธิบาย : มหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและชุมชน (Sustainable cities and communities: SDG 11) โดย Times Higher Education (THE) กำหนด เกณฑ์การประเมินไว้ 4 ด้าน คือ 1) งานวิจัยที่ให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของเมือง และชุมชน เช่น จำนวนการเผยแพร่งานวิจัย ดัชนีอ้างอิงผลงานวิจัย (Citation Index) เป็นต้น 2) การสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมของเมืองและสิ่งอำนวยความสะดวกของ มหาวิทยาลัย เช่น ห้องสมุด พื้นที่สาธารณะ เป็นต้น 3) งบประมาณในการสนับสนุน ศิลปวัฒนธรรมของเมือง และ 4) การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยั่งยืน เช่น การสนับสนุน ชุมชน การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติที่ยั่งยืน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดเกณฑ์การ ประเมินอันดับมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเมืองและชุมชนนั้น เป็น แนวทางที่มหาวิทยาลัยแห่งเมืองได้ทำหน้าที่ของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาเมือง และชุมชนไปสู่ความยั่งยืน										

[illegible]

ข้อ	แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	แนวคิดกลยุทธ์ 1 : ขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน										
2	กลยุทธ์ 1 : ใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์การศึกษา										
	คำอธิบาย : การนำสินทรัพย์การศึกษา เช่น งานวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นต้น ไปก่อให้เกิดผลประโยชน์กับมหาวิทยาลัยและชุมชนทั้งที่เป็นตัวเงิน (In cash) และไม่เป็นตัวเงิน (In kind) โดยผลลัพธ์ด้านสังคม (Social impact) ในด้านต่าง ๆ จะนำมาคำนวณหามูลค่า (Monetized Value) เป็นตัวเงินด้วย										
3	ตัวชี้วัดหลัก 1 : อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเชิงสังคม (Social Return on Investment: SROI)										
	คำอธิบาย : ผลลัพธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นกับเมืองและชุมชนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากการใช้สินทรัพย์การศึกษาคืองานวิจัย สิทธิบัตร นวัตกรรม และการบริการวิชาการ เทียบกับงบประมาณที่ใช้ไปในการดำเนินกิจการเพื่อประเมินว่าสามารถสร้างผลลัพธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่เกิดขึ้นกับเมืองและชุมชนคิดเป็นมูลค่าเท่าไรต่อเงิน 1 บาทที่ลงทุนไป										
4	กลยุทธ์ 2 : บริหารรายได้อย่างสมดุล										
	คำอธิบาย : การบริหารสัดส่วนของรายได้ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น ค่าลงทะเบียน										

ข้อ	แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	โดยเน้นการเรียนรู้ทางทฤษฎีไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติในพื้นที่ต่าง ๆ ของเมือง										
3	ตัวชี้วัดหลัก 6 : ร้อยละของบัณฑิตที่ทำงานในเขตความรับผิดชอบของเมือง										
	<u>คำอธิบาย</u> : มหาวิทยาลัยแห่งเมืองเตรียมความพร้อมให้กับบัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา โดยการเพิ่มความสามารถหรือทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานในเขตความรับผิดชอบของเมือง ซึ่งเป็นไปตาม คู่มือการประเมินการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเชิงยุทธศาสตร์ กลุ่ม 3 การพัฒนาชุมชน เชิงพื้นที่ (Area Based and Community) ที่ระบุตัวชี้วัดอัตราการได้งานในพื้นที่หรือประกอบอาชีพหลังสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลา 1 ปี ในพื้นที่ที่สถาบันอุดมศึกษาได้รับผิดชอบดูแล (350 กม.)										
4	ตัวชี้วัดหลัก 7 : ร้อยละของบุคลากรของหน่วยงานกำกับได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง										
	<u>คำอธิบาย</u> : มหาวิทยาลัยแห่งเมืองมีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษให้มีความสามารถและทักษะที่สำคัญให้รองรับกับแผนการพัฒนาเมืองในแต่ละช่วงของแผน										
5	ตัวชี้วัดหลัก 8 : ร้อยละของประชาชนของเมืองได้รับการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเมือง										
	<u>คำอธิบาย</u> : มหาวิทยาลัยแห่งเมืองมีหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมให้กับประชาชนของเมืองโดยการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นให้รองรับกับแผนการพัฒนาเมืองในแต่ละช่วงของแผน										
6	กลยุทธ์ 6 : พัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ให้เกิดผล										
	<u>คำอธิบาย</u> : การพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุน										

[illegible]

ข้อ	แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	แนวคิดกลยุทธ์ 4 : การสร้างผลเชิงบวกทางสังคม										
2	กลยุทธ์ 7 : สนับสนุนชุมชนเมืองให้เกิดความยั่งยืน										
<u>คำอธิบาย</u> : สนับสนุนชุมชนเมืองที่สถาบันตั้งอยู่ในด้านการศึกษา สุขภาพ สังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเมืองโดยนำศิลปวัฒนธรรมมาเชื่อมโยงกับการ											

[illegible]

ข้อ	แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	ของเมือง										
	<u>คำอธิบาย</u> : จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากงานวิจัยในด้านการศึกษา สุขภาพ สังคม สิ่งแวดล้อม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้แก้ปัญหาให้กับเมือง มีผลลัพธ์ที่ดีในการนำมาพัฒนาเมือง										
7	กลยุทธ์ 9 : ขยายผลสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง										
	<u>คำอธิบาย</u> : การนำผลการวิจัยที่ผ่านการวิจัยในเชิงพื้นที่ (Area-based Research) แล้วโดยมหาวิทยาลัยถ่ายทอดองค์ความรู้ ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ทั้งการเรียนการสอนและการวิจัย เมืองและหน่วยงานอื่น ๆ เป็นผู้สนับสนุนและนำไปขยายผลต่อไป รวมทั้งให้บริการทางวิชาการอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนในระยะยาว										
8	ตัวชี้วัดหลัก 14 : จำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดจากการขยายผล										
	<u>คำอธิบาย</u> : ชุมชนเมืองที่นำแนวทางของชุมชนเมืองต้นแบบที่เกิดผลแล้วนำไปปฏิบัติต่อจนเป็นชุมชนเมืองต้นแบบ ซึ่งสัมพันธ์กับตัวชี้วัดร้อยละของจำนวนชุมชนเมืองต้นแบบที่เลื่อนระดับ										

[illegible]

[illegible]

ข้อ	แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	ตามแผนกลยุทธ์										
	<u>คำอธิบาย</u> : การบริหารจัดการตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดเป็นโครงการขึ้นเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษสามารถบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นสูงภายใต้หลักธรรมาภิบาล เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนกระบวนการไปสู่ดิจิทัล การแก้ไขระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เป็นต้น										

[illegible]

[illegible]

ข้อ	แนวคิดกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลัก	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	ตัวชี้วัดหลัก 21 : จำนวนแนวปฏิบัติที่ดี										
คำอธิบาย : การนำองค์ความรู้ที่มีอยู่หรือการพัฒนากระบวนการมาพัฒนาให้ดีขึ้น เช่น ลดระยะเวลา เพิ่มผลผลิต เป็นต้น และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้											



ข้อ	แผนที่กลยุทธ์	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)										

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้ตอบได้ให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นได้อย่างเสรี

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในการนำยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับมหาวิทยาลัยของท่าน (ถ้ามี)

.....

.....



รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ มุ่งวัฒนา
รองคณบดีฝ่ายพัฒนาบุคคลและการเรียนรู้ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.เผ่าไท วงศ์เหลา
อธิตรองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา ศรีศิริ
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ บริการวิชาการและพัฒนาคุณภาพ
คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษม ตริตรระการ
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
5. อาจารย์ สุมาลี กรดกangkััน
รองคณบดีฝ่ายนโยบายและแผน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 1 การศึกษาอนาคตภาพมหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1. ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย
องคมนตรี
2. ดร.สุเมธ แย้มมนู่น
กรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ สุขสำราญ
กรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ
4. ศาสตราจารย์พิเศษ นายแพทย์ไพจิตร ปวะบุตร
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
5. คุณสุกิจ อุดินทุ
กรรมการสภาการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ การเงิน การคลัง ธุรกิจ และการบริการ
6. ศาสตราจารย์ ดร.บัณฑิต เอื้ออาภรณ์
อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. รองศาสตราจารย์ อนันต์ มโนมัยพิบูลย์
อธิการบดี มหาวิทยาลัยนวมินทราชินา
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม แหลมสัก
รองอธิการบดีฝ่ายนวัตกรรมและกิจการเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
9. พระเทพเวที,รศ.ดร.
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
10. คุณอำไพ ลินสถาพรพงศ์
ผู้อำนวยการสำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา กรุงเทพมหานคร
11. คุณวิไลลักษณ์ คัมภีรานนท์
ผู้อำนวยการส่วนวิชาการและมาตรฐานการศึกษา กรุงเทพมหานคร
12. คุณจิรวิญญา สันนิภางกูร
ผู้อำนวยการส่วนนโยบายและแผนการศึกษา กรุงเทพมหานคร

13. นายธีรศักดิ์ จตุพงษ์

หัวหน้าสำนักปลัดเมืองพัทยา และรักษาการผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์ เมืองพัทยา

14. นายวีรพัฒน์ กุดแถลง

ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการจัดการศึกษาในระบบและนอกระบบ เมืองพัทยา

15. คุณพรณี ลิ้มเจริญ

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสังคม เมืองพัทยา

16. คุณธรา ฝิโลดม

ประธานชุมชนราชนาถาภิบาลร่วมใจ กรุงเทพมหานคร

17. คุณจันทิมา เลิศณรงค์

ประธานชุมชนแฟลตศิริสาสน์เคหะศรียาน กรุงเทพมหานคร

18. คุณวีรศักดิ์ หาญโชคชัยสกุล

ประธานชุมชนท่าน้ำสามเสน กรุงเทพมหานคร

19. คุณนัยนา ยลจอหอ

ประธานชุมชนวัดสวัสดิ์วารี่สีมาราม กรุงเทพมหานคร

ระยะที่ 2 การพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งเมืองสำหรับ สถาบันอุดมศึกษาในกำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทียน ทองแก้ว

ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา

2. ศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

3. รองศาสตราจารย์ ดร.อนันต์ มุ่งวัฒนา

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาบุคคลและการเรียนรู้ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ดร.สายพิรุณ เพิ่มพูล

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ศูนย์อาเซียนศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงผกา กรีทอง

รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

6. รองศาสตราจารย์ นพ.พงษ์ศักดิ์ น้อยพยัคฆ์
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สวระ มุขดี
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช (รองอธิการบดี ปี 2563)



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ธีรเสฏฐ์ ศิริธนานนท์
วัน เดือน ปี เกิด	2 เมษายน 2513
สถานที่เกิด	จังหวัดนครราชสีมา
วุฒิการศึกษา	บัญชีบัณฑิต สาขาการต้นทุน จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการการอุดมศึกษา จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 49 ซอยสังคมสงเคราะห์ 10 ถนนลาดพร้าว 71 เขตลาดพร้าว กรุงเทพมหานคร 10230