

กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

The Administrative Strategies in Mission Integration for  
RajabhatUniversities at the Lower Northern Region

ชาลี ตระกุล<sup>1\*</sup> เรขา อรุณวงศ์<sup>2</sup> และขวัญดาว แจ่มแจ้ง<sup>3</sup>

Charlee Trakul<sup>1</sup>RekhaArunwong<sup>2</sup> and KwandawJamjang<sup>3</sup>

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาพุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

\*E-mail :charee45@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการบูรณาการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 2) พัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจและ 3) เพื่อทดลองและประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพ และปัญหาปัญหา การบริหารการบูรณาการพันธกิจ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร จำนวน 12 คน สัมภาษณ์เนื้อหา เพื่อนำมาประกอบการทำกลยุทธ์ 2) พัฒนากลยุทธ์โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทำร่างกลยุทธ์ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน และตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ 8 คน และ 3) ทดลองและประเมินผลกลยุทธ์ กลุ่มผู้ทดลองใช้ จำนวน 26 คน ตามมาตรการที่กำหนด ส่วนการประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ใช้ 11 คน และประเมินโดยใช้แบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพการบริหารการบูรณาการพันธกิจ มหาวิทยาลัยมีการกำหนดนโยบายการบูรณาพันธกิจไว้ในแผนกลยุทธ์โดยกำหนดตัวชี้วัดและมาตรการ มีการสนับสนุนงบประมาณการบูรณาการผ่านพันธกิจหลัก และการดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบพันธกิจหลัก ส่วนปัญหาการบริหารการบูรณาการพันธกิจ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการ โครงสร้างการดำเนินงานไม่ชัดเจน และการติดตามผลการดำเนินงานยังไม่เป็นระบบ

2. กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมีการกำหนด 1 วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ 8 กลยุทธ์ 21 ตัวชี้วัด และ38 มาตรการโดย8 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนาระบบและกลไกการจัดทำแผนการบูรณาการพันธกิจ 2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านการบูรณาการพันธกิจ 3) จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อการบริหารการบูรณาการพันธกิจ 4) พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในการบริหารการบูรณาการพันธกิจ 5) พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ 6) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือการบูรณาการพันธกิจ ทั้งภายในและภายนอก 7) สร้างต้นแบบการบูรณาการพันธกิจ และ 8) พัฒนาระบบและกลไกการกำกับติดตาม และประเมินผล การบูรณาการพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย

3. ผลการทดลองใช้กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจพบว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านการบูรณาการพันธกิจทำให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความรู้ความเข้าใจ

เกี่ยวกับการบูรณาการ มีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานโดยมีการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับพันธกิจบริการวิชาการผ่านโครงการบริการวิชาการมากที่สุดรองลงมาเป็นทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ทำให้นักศึกษาได้นำความรู้ไปใช้ลดภาระงาน ประหยัดงบประมาณ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลุ่มทดลอง และได้องค์ความรู้ด้านการบูรณาการ 13 องค์ความรู้ และผลการประเมินกลยุทธ์กับกลุ่มทดลองส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการบูรณาการที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริงตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ส่วนการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่ามีความสอดคล้องในระดับมาก ส่วนความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก-มากที่สุด

**คำสำคัญ :** กลยุทธ์ การบริหารการบูรณาการ พันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### Abstract

The purposes of this research were to 1) study the conditions and the problems for the administration of mission integration for Rajabhat Universities in the Lower North Region, 2) develop the strategy for the administration of mission integration and 3) try out and assess the implementation of the strategy for the administration of mission integration. The research was divided into 3 steps. The first step was to study the conditions and the problems for the administration of mission integration. The research instrument was an in depth interview conducted with 12 administrator member from the Lower North Rajabhat Universities. Content synthesis was implemented to method for strategic setting. The second step was to develop the strategy, the research instrument was applying a workshop technique to SWOT analysis and setting strategic draft conducted with 9 experts in an integration. Furthermore, connoisseurship by 8 experts was conducted to check the strategic correction. The third step was operated to try out and assess the strategy by interviewing 11 users strategy and evaluation the informants was to assess the agreement, the appropriateness, the possibility and the utility of the strategy by 17 experts in strategy. The results show in the following findings.

1. The conditions for the administration of mission integration concerned about the policy of mission integration that was set in the strategic plans. Budget was allocated for mission integration. The problem included the organization lacks of knowledgeable staff in the field of an integration, unclear clarifying operational structure, and not well managing evaluation.

2. The administration of mission integration for the Lower North Rajabhat Universities was found in 1 vision 4 missions, 4 goals, 4 strategic issues, 8 strategies, 21 indicators and 38 measures. Constructed strategies consisted of strategy 1) the developed methods for the mission integration plan, 2) developed database and information, 3) a well-organized organization structure, 4) the improvement in administrators' competencies, 5) the improvement in staff's competencies,

6)developingandincreasingcooperativenetwork.7)createdintegralmodels,and8)the developed methods of mission integration evaluation.

3. The strategy's experiment was the improvement in staff's competencies and the assessment were done by the following activities. 1) Staff wereget trainingin mission integration. 2) Knowledge was applied to the mission integration. 3) The instructional activities of mission integration were designed and integrated in routine work.The results of the experiment showed that mission integration was useful for students, teachers and community. Staff could manage mission integration by integral exchange. The tasks were reduced. The students learned by actual practices.

The assessment of the strategy showed that the agreement of the vision, the mission, the goal, the strategic item, the strategies, the indicators and the measures were at the high level.The appropriateness, the possibility and the utility of the strategy, the indicatorsand the measures were at the high level-highest level.

**Keywords :** Strategy, Integration Administration, Missions, Rajabhat Universities

## บทนำ

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข่าวสารจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทำให้ประเทศไทยต้องปรับตัวโดยนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความแข็งแกร่งให้กับประเทศ (ธีรพงษ์ มหาวีโร, 2555)ดังนั้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดผลทุกภาคส่วน จึงให้ความสำคัญการบูรณาการแบบองค์รวมที่เน้นคนเป็นศูนย์กลางโดยเชื่อมโยงการพัฒนาอย่างบูรณาการทั้งมิติตัวคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความสำคัญกับการบูรณาการเช่นกัน และมหาวิทยาลัยราชภัฏก็มีพันธกิจที่สำคัญได้แก่ การผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และต้องดำเนินงานตามมาตรฐานการอุดมศึกษา 3 มาตรฐาน คือการผลิตบัณฑิต การบริหาร และการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2553) รวมทั้งการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งมีตัวชี้วัดจำนวนมาก ทำให้บุคลากรมีภาระงานมาก และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างพบว่า มีจุดอ่อนคืออาจารย์มีภาระงานมากทั้งงานประจำและงานสนับสนุนซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ ดั่งวิเศษ (2543) ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ พบจุดอ่อนอาจารย์มีภาระงานมาก เช่นเดียวกัน สำหรับการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษามีการพัฒนาตัวชี้วัดในลักษณะบูรณาการพันธกิจ เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงเป็นองค์รวมมากขึ้น

ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ควรมีกกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ ที่พัฒนามาจากภาววิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างนอกจากนี้

ผลงานวิจัยของชวัญตระกูล กลิ่นสุคนธ์ (2557) พบว่า การบูรณาการส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการการแก้ปัญหาที่เร่งด่วนเพื่อให้เห็นผลอย่างชัดเจน ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิจัยและพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง
3. เพื่อทดลองและประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏตาม พรบ. การจัดตั้ง ประกอบด้วย การส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทุนบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (สำนักงานคณะกรรมการการกฤษฎีกา, 2547) มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จึงแปลงภารกิจ เป็นพันธกิจหลัก ได้แก่ การผลิตบัณฑิต วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม และผลิตครู

2. แนวคิดการบูรณาการการบูรณาการหมายถึง กระบวนการเชื่อมโยงพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัย ประสานสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งผสมผสานสิ่งที่มีอยู่เข้ามารวมกันให้มีความประสานสัมพันธ์แบบองค์รวม เป็นหนึ่งเดียวให้สมบูรณ์ ในตัวแบบไม่แยกส่วน จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลักหรือส่วนประกอบที่ใหญ่ขึ้นซึ่งจอห์นดิชและ เอลเลนโรเบิร์ต (John Ditch and Ellen Roberts, 2002) ได้สรุปเงื่อนไขความสำเร็จของการบูรณาการประกอบด้วย 1) ผู้ดำเนินกิจกรรมหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) เป้าประสงค์ 3) ทรัพยากร 4) กระบวนการและแนวทางการทำงาน และ 5) ผลกระทบ ผลผลิต และการบูรณาการทำให้องค์กรเกิดประโยชน์สามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน ความสูญเสียเกี่ยวกับบุคลากร งบประมาณ เวลา ประหยัดทรัพยากร ลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร

3. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีสาระสำคัญสรุปได้ว่า กลยุทธ์ควรพัฒนามาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน จึงทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ได้สรุปกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทางองค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์และประเมินผลในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกลยุทธ์ โดยใช้แนวคิดการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การนำ และการติดตามควบคุมตามแนวคิดของโรบินส์และเมอร์ซี

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มี 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ และปัญหา การบริหารการบูรณาการพันธกิจ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 12 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์

ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ 1) จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการ โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน 2) ตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 8 คน ประเด็นในการพิจารณา คือ องค์ประกอบของกลยุทธ์ ความถูกต้องของโครงสร้างกลยุทธ์ ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์

ตอนที่ 3 การทดลองและประเมินผลกลยุทธ์ผู้วิจัยเลือกกลยุทธ์ในการทดลองได้แก่ กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ เนื่องจากขับเคลื่อนไปที่บุคลากรทำให้มีความรู้ความเข้าใจจะส่งผลให้เกิดการบูรณาการพันธกิจรวมทั้งเป็นการแก้จุดอ่อนด้วย เลือกกลุ่มทดลองแบบเจาะจง เป็นอาจารย์ผู้สอน 19 คน และบุคลากรสายสนับสนุน 7 คน สำหรับการประเมินผลกลยุทธ์การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ใช้กลยุทธ์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ และแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

1.1 สภาพการบริหารการบูรณาการพันธกิจ จากการสัมภาษณ์พบว่า ด้านการวางแผนมีการกำหนดเป็นนโยบายผ่านแผนกลยุทธ์ โดยจัดทำเป็นตัวชี้วัดและมาตรการ ด้านการจัดโครงสร้างองค์กรมีการมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลักขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวให้สำเร็จ ตามตัวชี้วัดหรือมาตรการที่กำหนดไว้ ด้านการนำ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการบูรณาการโดยจัดกิจกรรมให้ความรู้ และสนับสนุนงบประมาณเพื่อการบูรณาการพันธกิจ และด้านการควบคุมมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบูรณาการที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นรายไตรมาส

1.2 การศึกษาปัญหาการบริหารการบูรณาการพันธกิจประกอบด้วย ด้านการวางแผน กำหนดเป็นนโยบายผ่านแผนกลยุทธ์ แต่ไม่ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ ขาดการนำข้อมูลการบูรณาการที่ผ่านมาประกอบการวางแผน ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร หน่วยงานที่รับผิดชอบมิได้ระบุบทบาทหน้าที่ไว้ในโครงสร้างองค์กร บุคลากรที่รับผิดชอบเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการไม่ชัดเจน ด้านการนำ การกระตุ้นให้เกิดการบูรณาการยังไม่เกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กรขาดการเตรียมความพร้อมแก่นำในการขับเคลื่อนการบูรณาการ และด้านการควบคุมติดตามผลการบูรณาการพันธกิจยังไม่เป็นระบบ

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจตำแหน่งกลยุทธ์เป็นเชิงปรับตัว (WO) กลยุทธ์ประกอบด้วยวิสัยทัศน์คือ: มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างเป็นต้นแบบการบริหารการบูรณาการพันธกิจ พันธกิจคือ วางแผนการบูรณาการพันธกิจจัดองค์กรการบูรณาการพันธกิจ นำองค์กรการบูรณาการพันธกิจและควบคุม และติดตาม การบูรณาการพันธกิจ ส่วนกลยุทธ์ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบและกลไกการจัดทำแผนการบูรณาการพันธกิจ 2) พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านการบูรณาการพันธกิจ 3) จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อการบริหารการบูรณาการพันธกิจ 4) พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในการบริหารการบูรณาการ

พันธกิจ 5) พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ 6) พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือการบูรณาการพันธกิจทั้งภายในและภายนอก 7) สร้างต้นแบบการบูรณาการพันธกิจ และ 8) พัฒนาระบบและกลไกการกำกับติดตามและประเมินผล การบูรณาการพันธกิจ ของมหาวิทยาลัย

3. ผลการทดลองและประเมินกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

3.1 ผลการทดลองการการใช้กลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ พบว่าการจัดกิจกรรมให้ความรู้การบูรณาการ ทำให้อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจและนำไปใช้ในการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับพันธกิจซึ่งระบุไว้ในมคอ.3 มีการออกแบบกิจกรรมการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนผ่านโครงการบริการวิชาการ การวัดและประเมินผลการบูรณาการพันธกิจตามวัตถุประสงค์ของการบูรณาการ ส่วนสายสนับสนุนมีความรู้ในการนำไปใช้ในการบูรณาการงานของตนเองหรือบูรณาการข้ามหน่วยงาน จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลุ่มทดลองทำให้ได้องค์ความรู้การบูรณาการพันธกิจ 13 องค์ความรู้

3.2 ผลการประเมินการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการกลยุทธ์ที่นำมาใช้ มีความเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริงเป็นไปตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และเป็นประโยชน์ ทั้งนักศึกษา อาจารย์บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยและชุมชน ลดภาระงาน ความซ้ำซ้อนของงาน ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ

## สรุปและวิจารณ์ผล

1. ผลการศึกษาสภาพ และปัญหา การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการบูรณาการ ด้านการนำมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ให้ความสำคัญกับการบูรณาการ โดยผู้บริหารมีการกระตุ้นให้เกิดการบูรณาการโดยจัดกิจกรรมให้ความรู้ และสนับสนุนงบประมาณเพื่อการบูรณาการพันธกิจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกณฑ์การประกันคุณภาพมีการกำหนดการบูรณาการพันธกิจไว้อย่างชัดเจนในตัวชี้วัดด้านการบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับนโยบายการวิจัยของชาติที่ให้ความสำคัญการวิจัยที่เน้นการบูรณาการในการสนับสนุนงบประมาณรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อสร้างศักยภาพและความสามารถนักวิจัยในการสร้างผลงานวิจัย เพื่อการพัฒนาสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ, 2553) ในส่วนของการศึกษาปัญหาการบริหารมีความเห็นตรงกันคือ ด้านการควบคุมมีปัญหามากกว่าด้านอื่นทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมิได้กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารการบูรณาการพันธกิจโดยตรง สำหรับหน่วยงานย่อยที่มีหน้าที่ดำเนินงานเชิงบูรณาการก็ได้กำหนดบทบาทหน้าที่การควบคุมการดำเนินงานบูรณาการพันธกิจอย่างชัดเจน

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการ พันธกิจ กำหนดตำแหน่งกลยุทธ์เชิงปรับตัว (WO) เนื่องจากมีจุดอ่อนที่สำคัญบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจการบูรณาการยังไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สามารถปรับหรือพัฒนาได้โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเพื่อนำไปใช้บูรณาการกับพันธกิจและมีโอกาสสำคัญได้แก่นโยบายของรัฐบาลที่เน้นการทำงานแบบบูรณาการรวมทั้งเกณฑ์การประกันคุณภาพที่กำหนดให้มีการจัดการเรียน

การสอนแบบบูรณาการกับพันธกิจ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2558 หน้า86) จากจุดอ่อนและโอกาสสำคัญดังกล่าวจึงควรพัฒนากลยุทธ์เชิงปรับตัว ซึ่งสามารถทำให้สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปรกรณ์ ปรียกร (2544, หน้า 131) ที่กล่าวว่ากำหนดกลยุทธ์นั้นสามารถใช้ความได้เปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อนได้

3. ผลการทดลองและประเมินผลกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

3.1 ผลการทดลองการใช้กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจทดลองใช้กลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ ซึ่งการเลือกใช้กลยุทธ์นี้ จากทวิเคราะห์ SWOT พบว่าอาจารย์ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการพันธกิจยังไม่ชัดเจน ดังนั้นการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปที่บุคลากรระดับปฏิบัติทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ทำให้เกิดความเข้าใจการบูรณาการพันธกิจ บุคลากรดำเนินการบูรณาการอย่างเข้าใจจะส่งผลโดยตรงต่องานที่ปฏิบัติ งานที่บุคลากรปฏิบัติมีหลากหลายได้แก่ บริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งต้องควบคู่กับการผลิตบัณฑิต การให้ความสำคัญตั้งแต่เบื้องต้น จึงเป็นสิ่งสำคัญสอดคล้องกับที่ขวัญดาว แจ่มแจ่ม (2013) ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนากลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในการวิจัยได้กำหนดกลยุทธ์เพิ่มขีดสมรรถนะนักวิจัยทุกระดับเพื่อผลักดันให้งานวิจัยเพิ่มมากขึ้นและมีคุณภาพ

3.2 ผลการประเมินการทดลองใช้กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการกลยุทธ์ที่นำมาใช้ มีความเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้จริงเป็นไปตามบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และเป็นประโยชน์ ทั้งนักศึกษา อาจารย์บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยและชุมชน ลดภาระงานลงได้ลดความซ้ำซ้อนของงาน ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารงานแบบบูรณาการ (CEO) (คณะกรรมการสนับสนุนจังหวัดแบบบูรณาการ, 2546)การที่หน่วยงานนำหลักการบูรณาการมาใช้ในการดำเนินงานก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น เพิ่มความสามารถในการแข่งขันสามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ บุคลากรร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนในการบริหารตลอดจน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่สนับสนุนงบประมาณเพื่อการเรียนในระดับปริญญาเอกในครั้งนี้ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รวมทั้งบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างดี ผู้ทรงคุณวุฒิ และทุกท่านที่มีส่วนร่วมให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

## เอกสารอ้างอิง

- การกฤษฎีกา สำนักงานคณะกรรมการ. (2547). พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.
- ขวัญดาว แจ่มแจ่ม. (2013). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. วารสารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.

- ขวัญตระกูล กลิ่นสุคนธ์. (2557). **บูรณาการนวัตกรรมสู่งานบริการสารสนเทศ**. วารสาร PULINET., 1(1), 93-102.
- คณะกรรมการสนับสนุนจังหวัดแบบบูรณาการ. (2546). **คู่มือผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- คณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ, สำนักงาน. (2553). **คู่มือการประเมินผลข้อเสนอการวิจัย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2555). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ:ภาพพิมพ์.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. (2554). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559**. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2544). **การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- ธีรพงษ์ มหาวีโร. (2555). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555- 2559)**. กรุงเทพฯ : เดอะบุคส์.
- ไพโรจน์ ดั่งวิเศษ. (2543). **การพัฒนาแผนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทางครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, สำนักงาน. (2553). **มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง**. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิจัยแห่งชาติ, สำนักงานคณะกรรมการ. (2551ก). **กลไกการขับเคลื่อนการวิจัยของชาติ (CRO)**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). **การจัดการ : มุมมองนักบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์.
- Certo, S. C. and Peter J. P. (1991). **Strategic Management : Concept and Applications**. New York :Mcgraw-Hill.
- David F.R. (1999). **Strategic Management Concept Cases**. New York : Macmillan.
- John Ditch and Ellen Roberts. (2002). **Integrated Approaches to Active Welfare and Employment Policies**. Publisher: European Foundation for the Improvement of Living& Working Conditions