



ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในการพัฒนาพื้นที่ชายแดน
ไทย-เมียนมาร์ : อดีต ปัจจุบัน อนาคต

Education Strategy of Kampheng Phet Rajabhat University to develop the
Thailand–Maynmar Border Areas : Past Present and Future

ดร.อดิเรก พันเขียว*

Dr.Adirek Funkhiaw

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บริบทการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งความคาดหวังของชุมชน และเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอนาคต โดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารและบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 16 คน ผลการศึกษา พบว่า การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์มีจุดแข็ง 16 ข้อ จุดอ่อน 25 ข้อ โอกาส 15 ข้อและอุปสรรค 10 ข้อ ความคาดหวังของชุมชนที่สำคัญ 6 ข้อ ประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 6 ข้อ และเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ข้อ (ADIREK Model) ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์ความรู้และนำทรัพยากรของชุมชนชายแดนมาสู่การเรียนรู้ (Adoption) 2) การขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ชุมชนชายแดน (Development) 3) การบูรณาการพันธกิจองค์กรให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่ชายแดน (Integration) 4) การปรับภาพลักษณ์องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Rapidly) 5) การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence) และ 6) การสร้างความร่วมมือทางวิชาการและขับเคลื่อนองค์กรสู่ระดับสากล (Keeping on)

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์ / มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร / พื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์

ABSTRACT

The purposes of this research were to analysis education management context of Kamphaeng Phet Rajabhat University to develop in Thailand-Myanmar border area in past and present, expectations of the community and to develop education strategies to develop of border areas in the future. The data were analyzed the related documents, 16 executives and staffs. The results showed that the education of Kamphaeng Phet Rajabhat University had 16 strengths, 25 weaknesses, 15 opportunities and 10 threats, 6 expectations of the community and 6 challenges strategic and 6 strategic issues (ADIREK Model) including: 1) the development of knowledge and resources of border communities to learn (Adoption) 2) the expansion of higher education opportunities to the community 's borders. (Development) 3) integrating the organization's mission to meet the potential of the border area. (Integration) 4) the new organization image to support the change (Rapidly) 5) strengthening the capacity of organizations to organizations of Excellence (Excellence) and 6) Creating educational collaboration and to drive organizations to international (Keeping on).

Keywords : Strategy / Kamphaeng Phet Rajabhat University / Thailand-myanmar
Border Area

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในพื้นที่จังหวัดกำแพงเพชรและจังหวัดตากมาอย่างยาวนาน การดำเนินการดังกล่าวได้สร้างทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพให้แก่ชุมชนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ในโอกาสวันสถาปนาสถาบันครบรอบ 40 ปี และการก้าวเข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ในปีพ.ศ.2558 ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบริบทในการจัดการศึกษาอย่างมาก เช่น เกิดการแข่งขันและความร่วมมือทางวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนาหลักสูตรเฉพาะทางหรือหลักสูตรท้องถิ่น การพัฒนาสถาบันสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การยกระดับเครือข่ายการจัดการศึกษา และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกัน อีกทั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้ขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษามาสู่พื้นที่ 5 อำเภอชายแดนจังหวัดตากกว่า 12 ปี มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลายประการ

ดังนั้นเพื่อเป็นการทบทวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล การพัฒนาความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียนและการส่งเสริมบทบาทในพื้นที่ที่รับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนเป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ ดังเสนอในหัวข้อต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์บริบทและความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอดีตและปัจจุบัน

2. เพื่อพัฒนาศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งตามวัตถุประสงค์การวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์บริบทและความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอดีตและปัจจุบัน

1.1 รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1.2 แหล่งข้อมูล ได้แก่ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2551-2555 และพ.ศ.2556-2560

แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ.2550-2556 รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2550-2555 รายงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก พ.ศ.2552-2555 เอกสารและงานวิจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการศึกษาในพื้นที่ชายแดนที่เกี่ยวข้อง

1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เอกสาร

1.4 การรวบรวมข้อมูล ได้แก่ รวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) พิจารณาความสอดคล้องและบริบทที่เกี่ยวข้องของข้อมูล

2. การพัฒนาศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอนาคต

2.1 รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

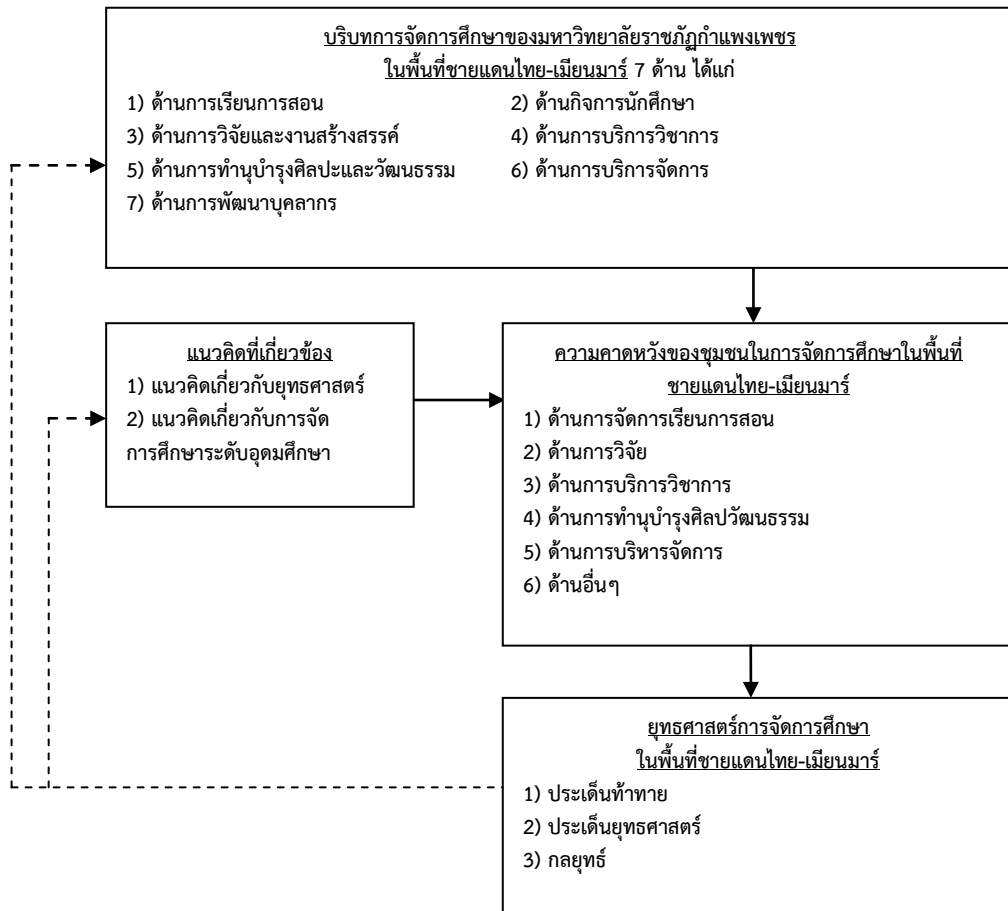
2.2 ผู้ใช้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด จำนวน 16 คนที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปีและเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำและทบทวนแผนกลยุทธ์ในวันที่ 17 พฤษภาคม 2556 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบฟอร์มการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 6 ฉบับ ได้แก่ (1) ผลการประเมินการประกันคุณภาพภายในและภายนอก (2) ผลการประเมินจากคณะกรรมการตรวจสอบภายใน คณะกรรมการความเสี่ยง คณะกรรมการประจํามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย (3) ร่างผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก (4) ร่างแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (5) ร่างแผนปฏิบัติราชการประจำปี และ (6) ร่างแผนที่ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนและจัดทำแผนประจำปี (Workshop) วันที่ 17 พฤษภาคม 2556 ณ ห้องประชุมศรีสัททอง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอดและข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) พิจารณาความสอดคล้องของความคิดเห็นและความเป็นไปได้ของข้อมูลของผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 บริบทของการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์
ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์บริบทภายใน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.ด้านการเรียนการสอน S1 เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ขยายโอกาสให้คนในท้องถิ่น S2 มีระบบและกลไกพัฒนาและบริหารหลักสูตรที่เข้มแข็งและมีมาตรฐานตามเกณฑ์หลักสูตรอุดมศึกษา S3 อาจารย์มีคุณวุฒิตรงสาขาวิชาที่สอน S4 ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าหลักสูตรเดียวกันในสถาบันอื่นที่มาเปิด S5 มีอาคารสถานที่และคอมพิวเตอร์เพียงพอ 2.ด้านกิจการนักศึกษา S6 มีหอพักนักศึกษาให้บริการในราคาถูก 3.ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ S7 เป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งในท้องถิ่น ทำให้สามารถทำวิจัยได้ง่าย S8 นักศึกษามีส่วนร่วมในการทำวิจัยอย่างเข้มแข็ง 4.ด้านการบริการวิชาการ S9 มีหลักสูตรการอบรมที่หลากหลาย ทำให้สามารถขยายฐานการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนได้มากขึ้น S10 มีศูนย์บริการวิชาการที่มีศักยภาพให้บริการแก่ภายนอก S11 มีสถานที่และอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อม S12 มีหน่วยบริการวิชาการที่สามารถเคลื่อนที่ให้บริการนอกสถานที่ได้ 5.ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม S13 มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในทำเลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น 6.ด้านการบริหารจัดการ S14 บุคลากรเป็นคนที่ในพื้นที่ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ S15 มีคณะกรรมการพัฒนาสถาบันที่เข้มแข็งสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7.ด้านการพัฒนาบุคลากร S16 บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ทำให้ยังสามารถพัฒนาศักยภาพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย	1. ด้านการเรียนการสอน W1 การแข่งขันทักษะวิชาการ วิชาชีพทั้งภายในและภายนอกมีน้อย W2 อาจารย์มีทักษะทางภาษาต่างประเทศจำกัด W3 อาจารย์ที่มีคุณวุฒิตรงสาขาวิชา มีตำแหน่งทางวิชาการหรือได้รับรางวัลทางวิชาการหรืองานวิจัยระดับชาติ/นานาชาติยังมีน้อย 2.ด้านกิจการนักศึกษา W4 นักศึกษามีความกระตือรือร้นในการจัดทำกิจกรรมน้อย W5 การติดตามและรายงานผลกิจกรรมนักศึกษายังไม่ชัดเจน และนำผลประเมินไปปรับปรุงกิจกรรมน้อย W6 การประชาสัมพันธ์ข่าวสารและการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาและศิษย์เก่ายังไม่ทั่วถึง W7 ขาดสถานที่สำหรับปฏิบัติงานขององค์การบริหารนักศึกษา W8 ขาดการติดตามและส่งเสริมกิจกรรมศิษย์เก่าที่ชัดเจน W9 การส่งเสริมกิจกรรมของนักศึกษายังไม่ครอบคลุมและต่อเนื่อง 3.ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ W10 บุคลากรสายการสอนมีภาระงานมากทำให้ทำงานวิจัยได้น้อย W11 ขาดมาตรการส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำวิจัยอย่างจริงจัง 4.ด้านการบริการวิชาการ W12 ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลการบริการวิชาการยังไม่สมบูรณ์ W13 การประชาสัมพันธ์ยังขาดประสิทธิภาพ W14 การนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบูรณาการงานบริการวิชาการกับการเรียนการสอนและการวิจัยมีน้อย 5.ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม W15 ทรัพยากรสนับสนุนงานศิลปะและวัฒนธรรมยังมีน้อย W16 ขาดการสร้างมาตรฐานศิลปวัฒนธรรมเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ 6.ด้านการบริหารจัดการ W17 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพน้อย W18 การประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยยังไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึง W19 ระบบฐานข้อมูลการบริหารจัดการไม่สมบูรณ์ W20 การใช้ทรัพยากรร่วมกันยังไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ W21 ระบบตรวจสอบติดตามประเมินผลยังไม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง W22 โครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายเนื่องจากโครงการไม่ชัดเจน 7.ด้านการพัฒนาบุคลากร W23 บุคลากรมีภาระงานมากทำให้พัฒนาตนเองได้จำกัด W24 สัดส่วนอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอกต่ออาจารย์ประจำต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน W25 ขาดการนิเทศสอนงานและไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง

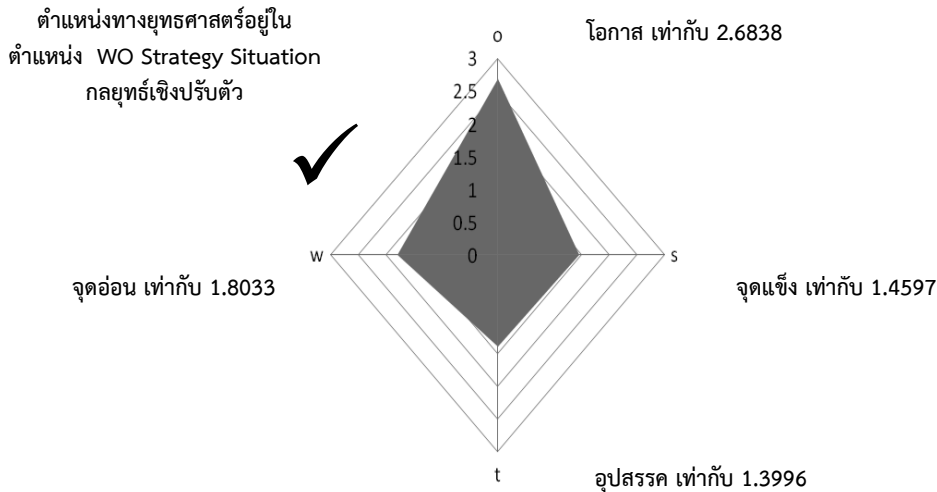
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์บริบทภายนอก

โอกาส	อุปสรรค
1.ด้านการเรียนการสอน O1 ชุมชนชายแดนไทย-เมียนมาให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง O2 ชุมชนชายแดนมีแนวโน้มต้องการให้ยกระดับเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ O3 ชุมชน หน่วยงานและสถานประกอบการในพื้นที่ชายแดนเรียกร้องให้เปิดหลักสูตรและผลิตบัณฑิตที่จำเป็นเพื่อรองรับการเติบโตของพื้นที่ชายแดน 2.ด้านกิจการนักศึกษา O4 มีหน่วยงานและชุมชนในท้องถิ่นสนับสนุนการจัดกิจกรรมนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง O5 ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นให้ความสำคัญและชี้แนะในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับนักศึกษา O6 องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่สนับสนุนและมีส่วนร่วมกับงานกิจการนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3.ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ O7 มีหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนทุนวิจัย O8 มีเครือข่ายและหน่วยงานภายนอกที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิจัยในมิติด้านอื่นๆ เช่น ศิษย์เก่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น 4.ด้านการบริการวิชาการ O9 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ทำให้นักุลากท้องถิ่นสนใจเข้าอบรมและรับบริการวิชาการมากยิ่งขึ้น O10 มีเครือข่ายในการให้บริการวิชาการร่วมกับหน่วยงานภายนอก O11 พื้นที่ชายแดนมีแนวทางพัฒนาเป็นเขตพื้นที่พิเศษอย่างชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนงานบริการวิชาการต่อเนื่อง 5. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม O12 ชุมชนชายแดนในพื้นที่มีศิลปะและวัฒนธรรมที่มีความเป็นชาติพันธุ์ที่หลากหลายและมีอัตลักษณ์โดดเด่นเป็นของตนเอง O13 หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมและให้ความร่วมมือในการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมต่อเนื่อง 6.ด้านการบริหารจัดการ O14 ชุมชนและบุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมและสนับสนุนในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 7.ด้านการพัฒนาบุคลากร O15 หน่วยงานภายนอกมีโครงการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่หลากหลาย	1.ด้านการเรียนการสอน T1 การมีงานทำและการได้รับเงินเดือนของผู้สำเร็จการศึกษายังไม่เป็นไปตามเกณฑ์ T2 มหาวิทยาลัยอื่นเปิดการเรียนการสอนในพื้นที่ชายแดนจำนวนมากและหลากหลายหลักสูตร T3 นักเรียนมีค่านิยมในการเลือกเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงมากกว่า T4 นักเรียนต้องการเรียนในหลักสูตรที่ไม่มีการจัดการเรียนการสอนในพื้นที่ 2.ด้านกิจการนักศึกษา T5 พื้นที่ชายแดนมีความเสี่ยงภัยต่อความปลอดภัยของนักศึกษา เช่น ยาเสพติด อาชญากรรม เป็นต้น T6 ทุนการศึกษาและทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาที่มีจำนวนน้อย 3.ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ T7 หน่วยงานในพื้นที่มีค่านิยมเลือกมหาวิทยาลัยนอกพื้นที่ทำวิจัย 4.ด้านการบริการวิชาการ T8 มีสถาบันอื่นที่ให้บริการวิชาการ/วิชาชีพในลักษณะเดียวกัน 5.ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ไม่มี 6.ด้านการบริหารจัดการ T9 ตัวชี้วัดในการประเมินมีจำนวนมากและเปลี่ยนแปลงบ่อย T10 เศรษฐกิจตกต่ำทำให้งบประมาณสนับสนุนของรัฐบาลมีน้อย 7.ด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่มี

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

สภาพแวดล้อม	คะแนนที่ได้รับ	ลำดับที่
จุดแข็ง (S)	1.4597	3
จุดอ่อน (W)	1.8033	2
โอกาส (O)	2.6838	1
อุปสรรค (T)	1.3996	4

จากตารางที่ 3 พบว่า การจัดการศึกษาที่ผ่านมา เมื่อพิจารณาปัจจัยภายใน พบว่า มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง และเมื่อพิจารณาปัจจัยภายนอก พบว่า มีโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนามากกว่าอุปสรรค ซึ่งเมื่อนำมากำหนดตำแหน่งจะได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์

จากภาพที่ 2 พบว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการจัดการศึกษาอยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงปรับตัว (WO Strategy) ซึ่งแสดงว่าการดำเนินการยังมีจุดอ่อนภายในมากกว่าจุดแข็ง แต่ยังมีโอกาสภายนอกอยู่จำนวนมากกว่าอุปสรรค จึงควรปรับปรุงจุดอ่อนและนำเอาโอกาสภายนอกมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการต่อไป

ตอนที่ 2 ความคาดหวังของชุมชนในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ที่สำคัญ

ผู้วิจัยสรุปความคาดหวังของชุมชนตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

2.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า นักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ใช้บัณฑิตและประชาชนคาดหวังให้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรที่ท้องถิ่นต้องการสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและรองรับการพัฒนาพื้นที่ชายแดนของไทย ผู้สอนมีคุณภาพและเชี่ยวชาญวิชาชีพของตนเอง นักศึกษามีมาตรฐานได้คุณภาพที่ต้องการ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาและเน้นสาขาวิชาที่เป็นจุดขาย มีการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในสาขาวิชาที่ตอบสนองท้องถิ่นและประเทศเพื่อนบ้าน เป็นศูนย์กลางในพื้นที่ชายแดน มีหลักสูตรนานาชาติรองรับประเทศเพื่อนบ้าน และต่อยอดจากระดับมัธยมศึกษา เน้นการพัฒนาศักยภาพท้องถิ่น สอนตามสภาพความเป็นจริงมากกว่าตามแบบเรียน ให้นักศึกษาเรียนรู้วิถีชีวิตของคนชายแดน มีอิสระในการพัฒนาองค์กรและหลักสูตร ยิ่งกว่านั้น ยังต้องการให้บัณฑิตมีความอดทน สุจริต ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เรียนรู้งานได้เร็ว และมีทักษะในการเข้าสังคมรองรับการพัฒนาพื้นที่ชายแดนในอนาคต

2.2 ด้านการวิจัย พบว่า พื้นที่ชายแดนยังมีความต้องการองค์ความรู้จากการทำวิจัยในพื้นที่อีกมาก คาดหวังงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ต้องการงานวิจัยที่สามารถพัฒนาเป็นฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพของคนชายแดน สนับสนุนครูและนักเรียนให้สร้างผลงานวิจัย นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทุกรูปแบบให้มีความสมบูรณ์เพียงพอพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านการทำวิจัย ยิ่งกว่านั้น ยังต้องการงานวิจัยที่ตอบสนองชุมชน การสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ โครงการเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในชุมชน อาจารย์มีศักยภาพในการให้ความช่วยเหลือ

หน่วยงานและบุคลากรในพื้นที่ มีการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างนักวิจัยที่เชี่ยวชาญและรอบรู้พื้นที่ชายแดน รวมทั้งพัฒนาแหล่งสืบค้น ฐานข้อมูล เครือข่ายและความร่วมมือร่วมแก้ไขปัญหาในพื้นที่ มีการนำไปใช้และพัฒนางานวิจัยให้มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

2.3 ด้านการบริการวิชาการ พบว่า คาคหวังให้มีการพัฒนาการบริการวิชาการให้แก่คนไร้สัญชาติ ตามศูนย์อพยพในพื้นที่ชายแดนเพิ่มขึ้น มีหลักสูตรนานาชาติ มีการพัฒนาศักยภาพของศูนย์ให้บริการวิชาการให้เกิดความเป็นเลิศ โดยเฉพาะการฝึกอบรมอาชีพที่สามารถทำงานได้ทันที ใช้เงินทุนประกอบอาชีพน้อย เน้นการบริการวิชาการที่หลากหลายตามกลุ่มอาชีพ เพิ่มการให้บริการวิชาการที่เป็นความโดดเด่นของพื้นที่ชายแดน มีฐานข้อมูลทรัพยากรที่เอื้อต่อการดำเนินการ ควบหาบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการให้บริการวิชาการโดยเฉพาะปรับปรุงอาคารสถานที่ให้รองรับกับการให้บริการ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้แก่บุคลากร จัดทำปฏิทินการให้บริการวิชาการ และส่งเสริมให้นักศึกษาทำการฝึกงานหรือฝึกสอนในพื้นที่ท้องถิ่น

2.4 ด้านการทุนบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า คาคหวังให้มีการอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมของท้องถิ่นที่หลากหลาย มีศูนย์ส่งเสริมการท่องเที่ยวและหลักสูตรด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม มีการร่วมอนุรักษ์ประเพณีชนเผ่าที่มีในพื้นที่ จัดทำฐานข้อมูลงานวิจัยประเพณีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานด้านศิลปวัฒนธรรมในพื้นที่ชายแดน มีฐานข้อมูลเพื่อการสืบค้นงานวิจัยประเพณีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งค้นหาวรรณกรรมท้องถิ่นในหน่วยงานต่างๆ ค้นหาเอกลักษณ์ของชนเผ่าหรือกลุ่มชาติพันธุ์ ส่งเสริมให้จัดเก็บและพัฒนาให้คงอยู่ และพยายามสร้างเครือข่ายในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชุมชนในพื้นที่ชายแดน

2.5 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า คาคหวังให้มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น และยกระดับให้เป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ พัฒนาการบริหารองค์กรเพื่อรองรับการพัฒนาชายแดนในอนาคต มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่นักศึกษา มีระบบพัฒนาศักยภาพบุคคลและระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการอุดมศึกษาภาคตะวันตกของประเทศเชื่อมโยงการศึกษา เศรษฐกิจ การค้า การท่องเที่ยวเข้าด้วยกัน เชื่อมโยงการศึกษาทุกระดับเข้าด้วยกัน มีหลากหลายคณะสาขาวิชาและหลักสูตรตามที่ต้องการ พัฒนาเป็นสถาบันเฉพาะทาง มีหลักสูตรท้องถิ่นชายแดน มีหลักสูตรนานาชาติสำหรับคนต่างด้าว มีหลักสูตรพหุภาษา มีการจัดการเรียนการสอนภูมิปัญญาท้องถิ่นและปราชญ์ชาวบ้านของตนเอง จัดการศึกษาที่ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์และการท่องเที่ยว รวมทั้งเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับพื้นที่และระดับชาติ

2.6 ด้านอื่นๆ พบว่า คาคหวังให้มีการพัฒนาภาษาต่างประเทศและภาษาชนเผ่าให้มาก มีสาขาวิชาเฉพาะทางที่มีเอกลักษณ์จุดเด่นของตนเองและทำการเรียนการสอนเป็นภาษาต่างประเทศ มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและฝึกประสบการณ์ทั้งในประเทศไทยและเมียนมาร์ ให้คนพม่าที่มีศักยภาพมาสอนด้านภาษาและวัฒนธรรมเมียนมาร์กับคนไทยในพื้นที่ แลกเปลี่ยนบุคลากรและเน้นการสื่อสารให้เข้าใจมากกว่าทางวิชาการ มีการทำวิจัยท้องถิ่นเพื่อหาหลักฐานทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการและประวัติศาสตร์ของท้องถิ่น เช่น ด้านประวัติศาสตร์ ชนเผ่า วิถีชีวิต เป็นต้น มีหลักสูตรระยะสั้นที่ต้องการ มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างสองประเทศอย่างสม่ำเสมอและไม่ให้เกิดความแตกต่างระหว่างการจัดการศึกษาแต่ละระดับ ทั้งระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอุดมศึกษา

ตอนที่ 3 ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอนาคต

3.1 ประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ (Critical Issues) มี 6 ประเด็น ดังนี้

3.1.1 การรวบรวมองค์ความรู้และนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์น้อย

องค์ความรู้ ภูมิปัญญาและศักยภาพของชุมชนชายแดนมีความเป็นอัตลักษณ์และหลากหลาย มหาวิทยาลัยควรเรียนรู้และนำศักยภาพดังกล่าวมาใช้ในการจัดการศึกษาและยกระดับองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่ สู่นานาชาติ

3.1.2 การขยายโอกาสในการรับผู้สนใจเรียนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำได้จำกัด

ความต้องการและคาดหวังของชุมชนในพื้นที่ชายแดนมีสูง เนื่องจากศักยภาพของทำเลที่ตั้งและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว แต่มหาวิทยาลัยยังมีจุดอ่อนภายในจำนวนมาก และเป็นอุปสรรคในการพัฒนาตอบสนองความต้องการของพื้นที่ชายแดน เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ การวิจัยตามความต้องการของหน่วยงาน ความให้บริการวิชาการตามกลุ่มชาติพันธุ์ เป็นต้น

3.1.3 พันธกิจของบุคลากรและมหาวิทยาลัยมีจำนวนมากและหลากหลาย

การประกันคุณภาพการศึกษาและระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาส่งผลให้บุคลากรและมหาวิทยาลัยมีภารกิจทั้งในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่จำนวนมาก ยิ่งกว่านั้นยังขาดการบูรณาการงานเข้าด้วยกัน ทำให้จำเป็นต้องทำงานจำนวนมากที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งประเด็นนี้ส่งผลให้งานที่มีลักษณะการพัฒนาจำนวนน้อย

3.1.4 ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นและดึงดูดใจน้อย

ค่านิยมของผู้ปกครองและนักศึกษาที่ต้องการให้นักศึกษาเรียนในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงหรือมหาวิทยาลัยเอกชนนอกพื้นที่มีจำนวนมาก ทำให้ผู้ต้องการเรียนมองข้ามการจัดการศึกษาในพื้นที่ มีเพียงผู้ต้องการเรียนที่มีข้อจำกัดที่เข้ามาเรียน เช่น ผลการเรียนต่ำ ฐานะยากจน รายได้น้อย การเดินทางไม่สะดวก เป็นต้น

3.1.5 ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดบางด้าน

เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีภารกิจจำนวนมาก แต่มีบุคลากรจำกัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทำให้การดำเนินงานบางภารกิจไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่ การวิจัยการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งสะท้อนได้จากผลการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัย

3.1.6 มีความร่วมมือทางวิชาการทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศจำนวนน้อย

การจัดการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความร่วมมือทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเชื่อมโยงของโลกและบริบทสังคม ทำให้จำเป็นต้องมีภาคีเครือข่ายในการรับมือกับบริบทภายนอก โดยอาจนำจุดเด่นของแต่ละแห่งมาส่งเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ร่วมกันอีกด้วย

3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาในอนาคต

จากประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่จะต้องเผชิญในอนาคตดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Objectives) และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategies) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ (ADIREK Model) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาองค์ความรู้และนำทรัพยากรของชุมชนชายแดนมาสู่การเรียนรู้

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้และนำทรัพยากรชุมชนชายแดนมาใช้ในการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1. การพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ชุมชนชายแดนเพื่อการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการวิชาชีพ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น

2. การส่งเสริมองค์ความรู้และทรัพยากรชุมชนชายแดนสู่การใช้ประโยชน์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ชุมชนชายแดน

เป้าประสงค์ คนในท้องถิ่นได้รับโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1. การพัฒนาหลักสูตรและการอบรมระยะสั้นที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการชุมชนท้องถิ่นให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน

2. การส่งเสริมการจัดการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสในพื้นที่ห่างไกลอย่างทั่วถึงและหลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดค่ายอาสาพัฒนา กิจกรรมพี่สอนน้อง การให้บริการวิชาการวิชาชีพ เป็นต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบูรณาการพันธกิจองค์กรให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่ชายแดน

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการพันธกิจตามความต้องการของพื้นที่ชายแดนอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1. การพัฒนาระบบและกลไกการบูรณาการพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการบูรณาการพันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับภาพลักษณ์องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่โดดเด่นและดึงดูดผู้เรียนในระดับชาติและระดับสากล

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1. การสร้างเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้มีโดดเด่นในระดับชาติ

2. การยกระดับประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์และการพัฒนาเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศจนเป็นที่ยอมรับ

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1. การยกระดับระบบและกลไกขององค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การส่งเสริมองค์กรภายในให้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance)

3. การพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศทั้งทางด้านวิชาการ วิชาชีพและภาษาต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างความร่วมมือทางวิชาการและขับเคลื่อนองค์กรสู่ระดับสากล

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือทางวิชาการตามพันธกิจทุกด้าน ทั้งในระดับชาติและระดับ

สากล

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

1. การส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติและนานาชาติ

2. การขยายความร่วมมือตามพันธกิจกับภาคีเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เช่น

สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

อภิปรายผลของการวิจัย

จากการศึกษาผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผล ดังนี้

การจัดการศึกษาในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรซึ่งมีเขตบริการจัดการศึกษาในพื้นที่จังหวัดกำแพงเพชรและจังหวัดตาก โดยการวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์การจัดการศึกษาในพื้นที่ 5 อำเภอชายแดนจังหวัดตาก ซึ่งปรากฏว่ามีจุดแข็งที่สำคัญ 16 ข้อ จุดอ่อน 25 ข้อ โอกาส 15 ข้อและอุปสรรค 10 ข้อ ซึ่งเมื่อพิจารณาพร้อมกับค่าคะแนนที่ได้รับ พบว่า มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็งและมีโอกาสมากกว่าอุปสรรค เช่นเดียวกันทั้งสองกรณี โดยในประเด็นดังกล่าวพบว่า การจัดการการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดน ยังมีจุดอ่อนภายในการดำเนินการอยู่อย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีโอกาสนในการดำเนินการอย่างมากมาย อาจเนื่องจากชุมชนและพื้นที่ชายแดนมีศักยภาพสูง เป็นจุดดึงดูดและนำไปสู่การสร้างโอกาสในการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้โดยง่าย เช่น การได้รับการผลักดันจากรัฐบาลเป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษของประเทศ (Special Economic Zones) (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2556) การยกระดับเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษนครแม่สอด การพัฒนาเป็นนิคมอุตสาหกรรมชายแดน เป็นต้น ยิ่งกว่านั้น ยังเห็นได้อีกว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงปรับตัว (W-O Situation) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำเอาโอกาสภายนอกที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงและแก้ไขจุดอ่อนภายใน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้นั่นเอง ซึ่งในทางยุทธศาสตร์ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถพัฒนาได้โดยง่าย เนื่องจากหากแก้ไขจุดอ่อนภายในของตนเองแล้วจะสามารถใช้โอกาสที่มีอยู่จำนวนมากนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการได้

อีกทั้งจากการศึกษาความคาดหวังของชุมชนที่สำคัญ ยังพบอีกว่าทั้งนักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ใช้บัณฑิตและประชาชนยังต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ มีงานวิจัยที่ตรงความต้องการของหน่วยงานและตอบสนองความเติบโตของพื้นที่ชายแดนในอนาคต มีการให้บริการวิชาการวิชาชีพที่หลากหลาย ทั้งถึงและมีประสิทธิภาพ มีการอนุรักษ์และสืบสานศิลปและวัฒนธรรมอันดีงามของพื้นที่และกลุ่มชาติพันธุ์ และมีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาแล้ว ทำให้เห็นได้ว่าชุมชนชายแดนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ชายแดนยังคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งให้กับท้องถิ่นตามปรัชญาในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะเป็น “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” และต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ชายแดนในอนาคต

ประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ยังมีประเด็นสำคัญที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องนำไปใช้ในการพิจารณาอีกหลายประการ ได้แก่ ศักยภาพขององค์ความรู้และทรัพยากรในชุมชนชายแดน โอกาสการได้รับการศึกษาในพื้นที่ห่างไกล พันธกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการ ภาพลักษณ์ของสถาบัน ข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ยังคงมีอยู่ และเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ซึ่งประเด็นทั้งหมดเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องนำมาพิจารณาและก้าวข้ามไปได้ ยิ่งกว่านั้น ยังต้องพิจารณาการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.2558 เนื่องจากอาจมีผลกระทบต่อพื้นที่ชายแดนโดยตรงอีกด้วย (สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ, 2553)

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาในอนาคต ผู้วิจัยเสนอให้มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กล่าวไว้แล้ว (ADIREK Model) ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์ความรู้และนำทรัพยากรชุมชนชายแดนไปสู่การเรียนรู้ (Adoption) มีเป้าหมายเพื่อรวบรวมศักยภาพของชุมชนชายแดนไปสู่การจัดระบบ การสร้างเป็นองค์ความรู้และพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อใช้ในการจัดการศึกษา 2) การขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ชุมชนชายแดน (Development) มีเป้าหมายเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจของสถาบันให้ชัดเจนยิ่งขึ้น 3) การบูรณาการพันธกิจองค์กรให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่ชายแดน (Integration) มีเป้าหมายเพื่อดำเนินงานตามพันธกิจที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพและมีความซ้ำซ้อนน้อย

ที่สุด 4) การปรับภาพลักษณ์องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Rapidity) มีเป้าหมายเพื่อให้สถาบันเป็นที่รู้จักและเกิดความภาคภูมิใจในสถาบัน รวมทั้งเกิดภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกสถาบัน 5) การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence) มีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งและยกระดับศักยภาพการดำเนินงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ และ 6) การสร้างความร่วมมือทางวิชาการและขับเคลื่อนองค์กรสู่ระดับสากล (Keeping on) มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถยกระดับองค์กรสู่ระดับสากลได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรเร่งพัฒนาจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน ขยายโอกาสและลดอุปสรรคในการจัดการศึกษา เพื่อยกระดับศักยภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้นอย่างจริงจัง
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรพิจารณานำยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ให้เหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาเพื่อแข่งขันกับภายนอก
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรศึกษาและทบทวนพันธกิจ ความคาดหวัง ประเด็นท้าทาย ยุทธศาสตร์และสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ชายแดนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาใช้ยกระดับมาตรฐานการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพอย่างจริงจัง

ข้อเสนอแนะในการนำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในพื้นที่ชายแดน เพื่อจะได้นำข้อมูลมาพัฒนามหาวิทยาลัยให้รอบด้านยิ่งขึ้นโดยใช้วิธีการวิจัยที่หลากหลายทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
2. ควรศึกษาบริบทและศักยภาพของหน่วยงานในพื้นที่ว่ามีศักยภาพมากน้อยเพียงใด เพื่อนำมาใช้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความร่วมมือและเครือข่ายของมหาวิทยาลัยต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- นายกรัฐมนตรี, สำนัก. (2556). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ.2556. ราชกิจจานุเบกษา หน้า 1 เล่ม 130 ตอนพิเศษ 87ง. 24 กรกฎาคม 2556.
- ปกรณ ปรียากร. (2544). การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- พรชูลี อาชวอรุณ. (2542, มกราคม). รูปแบบการศึกษาไทยที่สอดคล้องกับบริบทและสังคมไทยในศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการ, 2(1). 31-42.
- ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ, สำนัก. (2553). ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปีพ.ศ. 2558. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : บางกอกบลิ๊ก.
- ราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด, มหาวิทยาลัย. (2556 ก). แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด พ.ศ. 2556-2560. ตาก : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด.
- _____. (2556 ข). แผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด ประจำปี พ.ศ. 2557. ตาก : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด.

- Hoy, W. K., & Miskel, C.G. (2001). **Educational administration: Theory, research, and practice.** (6 th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Knight, J. (2006). **Higher Education Crossing Borders: A Guide to the Implications of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for Cross-border education.** A Report Prepared for the Commonwealth of Learning and UNESCO.

