

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์: อดีต ปัจจุบัน อนาคต

อดิเรก พันเขียว *

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บริบทการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอดีตและปัจจุบัน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ความคาดหวังของชุมชน และเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอนาคต โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษา พบว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีจุดแข็ง ๑๖ ข้อ จุดอ่อน ๒๕ ข้อ โอกาส ๑๕ ข้อและอุปสรรค ๑๐ ข้อ ความคาดหวังของชุมชนที่สำคัญ ๖ ข้อ ประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ๖ ข้อ ได้แก่ ๑) มีการรวบรวมองค์ความรู้และนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์น้อย ๒) การขยายโอกาสในการรับผู้สนใจเรียนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำได้จำกัด ๓) พันธกิจของบุคลากรและมหาวิทยาลัยมีจำนวนมากและหลากหลาย ๔) ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นและดึงดูดใจน้อย ๕) ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดบางด้าน และ ๖) มีความร่วมมือทางวิชาการทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศจำนวนน้อย และเสนอประเด็นยุทธศาสตร์ ๖ ข้อ (ADIREK Model) ได้แก่ ๑) การพัฒนาองค์ความรู้และนำทรัพยากรของชุมชนชายแดนมาสู่การเรียนรู้ (Adoption) ๒) การขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ชุมชนชายแดน (Development) ๓) การบูรณาการพันธกิจองค์กรให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่ชายแดน (Integration) ๔) การปรับภาพลักษณ์องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Rapidly) ๕) การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence) และ ๖) การสร้างความร่วมมือทางวิชาการและขับเคลื่อนองค์กรสู่ระดับสากล (Keeping on)

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์

* อาจารย์ประจำโปรแกรมศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีภารกิจจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในพื้นที่จังหวัดกำแพงเพชรและจังหวัดตากมาอย่างยาวนาน การดำเนินการดังกล่าวได้สร้างทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพให้แก่ชุมชนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ในโอกาสวันสถาปนาสถาบันครบรอบ ๔๐ ปี และการก้าวเข้าสู่การเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ในปีพ.ศ. ๒๕๕๘ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบริบทในการจัดการศึกษาอย่างมาก เช่น เกิดการแข่งขันและความร่วมมือทางวิชาการในระดับชาติและนานาชาติ การพัฒนาหลักสูตรเฉพาะทางหรือหลักสูตรท้องถิ่น การพัฒนาสถาบันสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ การยกระดับเครือข่ายการจัดการศึกษา และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกัน อีกทั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้ขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษามาสู่พื้นที่ ๕ อำเภอชายแดนจังหวัดตากกว่า ๑๒ ปี มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลายประการ

ดังนั้นเพื่อเป็นการทบทวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถของบัณฑิตให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล การพัฒนาความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาประชาคมอาเซียนและการส่งเสริมบทบาทในพื้นที่ที่รับผิดชอบของตนเอง ตลอดจนเป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ ดังเสนอในหัวข้อต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อวิเคราะห์บริบทและความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอดีตและปัจจุบัน
๒. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอนาคต

วิธีการศึกษา

ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) จากเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ แผนกลยุทธ์ พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๐ แผนปฏิบัติการ รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย รายงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก และงานวิจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์และการจัดการศึกษาชายแดนที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษา

ตอนที่ ๒ บริบทของการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดน
ไทย - เมียนมาร์

ตารางที่ ๑ ผลการวิเคราะห์บริบทภายใน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>๑. ด้านการเรียนการสอน</p> <p>S๑ เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ขยายโอกาสให้คน ในท้องถิ่น</p> <p>S๒ มีระบบและกลไกพัฒนาและบริหาร หลักสูตรที่เข้มแข็งและมีมาตรฐานตาม เกณฑ์หลักสูตรอุดมศึกษา</p> <p>S๓ อาจารย์มีคุณสมบัติตรงสาขาวิชาที่สอน</p> <p>S๔ ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าหลักสูตรเดียวกันใน สถาบันอื่นที่มาเปิด</p> <p>S๕ มีอาคารสถานที่และคอมพิวเตอร์เพียงพอ</p>	<p>๑. ด้านการเรียนการสอน</p> <p>W๑ การแข่งขันทักษะวิชาการ วิชาชีพทั้ง ภายในและภายนอกมีน้อย</p> <p>W๒ อาจารย์มีทักษะทางภาษาต่างประเทศ จำกัด</p> <p>W๓ อาจารย์ที่มีคุณวุฒิสูงกว่าปริญญาโท มีตำแหน่งทางวิชาการหรือได้รับรางวัล ทางวิชาการหรืองานวิจัยระดับชาติ/ นานาชาติยังมีน้อย</p>
<p>๒. ด้านกิจการนักศึกษา</p> <p>S๖ มีหอพักนักศึกษาให้บริการในราคาถูก</p>	<p>2. ด้านกิจการนักศึกษา</p> <p>W๔ นักศึกษามีความกระตือรือร้นในการ จัดทำกิจกรรมน้อย</p> <p>W๕ การติดตามและรายงานผลกิจกรรม นักศึกษายังไม่ชัดเจน และนำผลประเมิน ไปปรับปรุงกิจกรรมน้อย</p> <p>W๖ การประชาสัมพันธ์ข่าวสารและการ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่เป็นประโยชน์แก่ นักศึกษาและศิษย์เก่ายังไม่ทั่วถึง</p> <p>W๗ ขาดสถานที่สำหรับปฏิบัติงานของ องค์การบริหารนักศึกษานักศึกษา</p> <p>W๘ ขาดการติดตามและส่งเสริมกิจกรรม ศิษย์เก่าที่ชัดเจน</p> <p>W๙ การส่งเสริมกิจกรรมของนักศึกษายังไม่ ครอบคลุมและต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>๓. ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์</p> <p>S๓ เป็นมหาวิทยาลัยที่ตั้งในท้องถิ่น ทำให้สามารถทำวิจัยได้ง่าย</p> <p>S๔ นักศึกษามีส่วนร่วมในการทำวิจัยอย่างเข้มแข็ง</p> <p>๔. ด้านการบริการวิชาการ</p> <p>S๕ มีหลักสูตรการอบรมที่หลากหลาย ทำให้สามารถขยายฐานการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนได้มากขึ้น</p> <p>S๑๐ มีศูนย์บริการวิชาการที่มีศักยภาพในให้บริการแก่ภายนอก</p> <p>S๑๑ มีสถานที่และอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความพร้อม</p> <p>S๑๒ มีหน่วยบริการวิชาการที่สามารถเคลื่อนที่ให้บริการนอกสถานที่ได้</p>	<p>๓. ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์</p> <p>W๑๐ บุคลากรสายการสอนมีภาระงานมาก ทำให้ทำงานวิจัยได้น้อย</p> <p>W๑๑ ขาดมาตรการส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรจัดทำวิจัยอย่างจริงจัง</p> <p>๔. ด้านการบริการวิชาการ</p> <p>W๑๒ ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการบริการวิชาการยังไม่สมบูรณ์</p> <p>W๑๓ การประชาสัมพันธ์ยังขาดประสิทธิภาพ</p> <p>W๑๔ การนำผลการประเมินไปปรับปรุงการบูรณาการงานบริการวิชาการกับการเรียนการสอนและการวิจัยมีน้อย</p>
<p>๕. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</p> <p>S๑๓ มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในทำเลที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น</p>	<p>๕. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</p> <p>W๑๕ ทรัพยากรสนับสนุนงานศิลปะและวัฒนธรรมยังมีน้อย</p> <p>W๑๖ ขาดการสร้างมาตรฐานศิลปวัฒนธรรมและเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ</p>
<p>๖. ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>S๑๔ บุคลากรเป็นคนที่ในพื้นที่ ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ</p> <p>S๑๕ มีคณะกรรมการพัฒนาสถาบันที่เข้มแข็งสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>๖. ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>W๑๗ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพน้อย</p> <p>W๑๘ การประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยยังไม่ครอบคลุมและไม่ทั่วถึง</p> <p>W๑๙ ระบบฐานข้อมูลการบริหารจัดการไม่สมบูรณ์</p> <p>W๒๐ การใช้ทรัพยากรร่วมกันยังไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>W๒๑ ระบบการตรวจสอบและติดตามประเมินผลยังไม่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ ๑ (ต่อ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>๗. ด้านการพัฒนาบุคลากร</p> <p>S๑๖ บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ทำให้ยังสามารถพัฒนาศักยภาพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย</p>	<p>W๒๒ โครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากโครงการไม่มีความชัดเจน</p> <p>๗. ด้านการพัฒนาบุคลากร</p> <p>W๒๓ บุคลากรมีภาระงานมากทำให้พัฒนาตนเองได้จำกัด</p> <p>W๒๔ สัดส่วนอาจารย์ประจำที่มีวุฒิปริญญาโทและปริญญาเอกต่ออาจารย์ประจำต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน</p> <p>W๒๕ ขาดการนิเทศสอนงานและไม่มีคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง</p>

ตารางที่ ๒ ผลการวิเคราะห์บริบทภายนอก

โอกาส	อุปสรรค
<p>๒. ด้านการเรียนการสอน</p> <p>○๑ ชุมชนชายแดนไทย-เมียนมาร์ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>○๒ ชุมชนชายแดนมีแนวโน้มต้องการให้ยกระดับเป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ</p> <p>○๓ ชุมชน หน่วยงานและสถานประกอบการในพื้นที่ชายแดนเรียกร้องให้เปิดหลักสูตรและผลิตบัณฑิตที่จำเป็นเพื่อรองรับการเติบโตของพื้นที่ชายแดน</p> <p>๒. ด้านกิจการนักศึกษา</p> <p>○๔ มีหน่วยงานและชุมชนในท้องถิ่นสนับสนุนการจัดกิจกรรมนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>○๕ ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นให้ความสำคัญและชี้แนะในการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับนักศึกษา</p>	<p>๑. ด้านการเรียนการสอน</p> <p>T๑ การมีงานทำและการได้รับเงินเดือนของผู้สำเร็จการศึกษายังไม่เป็นไปตามเกณฑ์</p> <p>T๒ มหาวิทยาลัยอื่นเปิดการเรียนการสอนในพื้นที่ชายแดนจำนวนมากและหลากหลายหลักสูตร</p> <p>T๓ นักเรียนมีค่านิยมในการเลือกเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงมากกว่า</p> <p>T๔ นักเรียนต้องการเรียนในหลักสูตรที่ไม่มีจัดการเรียนการสอนในพื้นที่</p> <p>๒. ด้านกิจการนักศึกษา</p> <p>T๕ พื้นที่ชายแดนมีความเสี่ยงภัยต่อความปลอดภัยของนักศึกษา เช่น ยาเสพติด อาชญากรรม เป็นต้น</p> <p>T๖ ทุนการศึกษาและทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา มีจำนวนน้อย</p>

ตารางที่ ๒ (ต่อ)

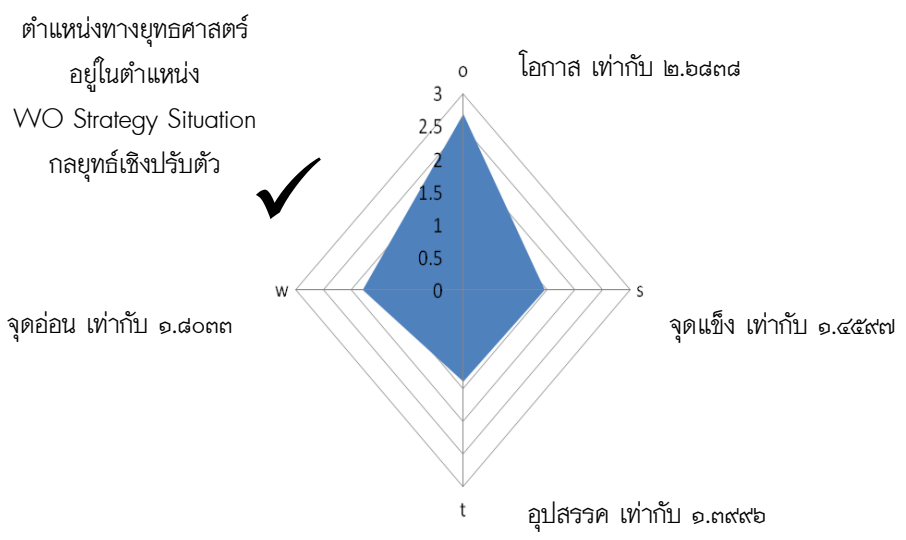
โอกาส	อุปสรรค
<p>○๖ องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในพื้นที่สนับสนุนและมีส่วนร่วมกับการทำงานกิจการนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓. ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์</p> <p>○๗ มีหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนให้การสนับสนุนทุนวิจัย</p> <p>○๘ มีเครือข่ายและหน่วยงานภายนอกที่เอื้อต่อการพัฒนางานวิจัยในมีคุณภาพยิ่งขึ้น เช่น ศิษย์เก่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น</p> <p>๔. ด้านการบริการวิชาการ</p> <p>○๙ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ทำให้บุคลากรท้องถิ่นสนใจเข้าอบรมและรับบริการวิชาการมากยิ่งขึ้น</p> <p>○๑๐ มีเครือข่ายในการให้บริการวิชาการร่วมกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>○๑๑ พื้นที่ชายแดนมีแนวทางพัฒนาเป็นเขตพื้นที่พิเศษอย่างชัดเจน ทำให้มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนงานบริการวิชาการต่อเนื่อง</p> <p>๕. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</p> <p>○๑๒ ชุมชนชายแดนในพื้นที่มีศิลปะและวัฒนธรรมที่มีความเป็นชาติพันธุ์ที่หลากหลายและมีอัตลักษณ์โดดเด่นเป็นของตนเอง</p> <p>○๑๓ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนการจัดกิจกรรมและให้ความร่วมมือในการการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมต่อเนื่อง</p>	<p>๓. ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์</p> <p>T๗ หน่วยงานในพื้นที่มีค่านิยมเลือกมหาวิทยาลัยนอกพื้นที่ทำวิจัย</p> <p>๔. ด้านการบริการวิชาการ</p> <p>T๘ มีสถาบันอื่นที่ให้บริการวิชาการ/วิชาชีพในลักษณะเดียวกัน</p> <p>๕. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม</p> <p>-</p> <p>-</p>

ตารางที่ ๒ (ต่อ)

โอกาส	อุปสรรค
<p>๖. ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>○๑๔ ชุมชนและบุคลากรภายนอกมีส่วนร่วมและสนับสนุนในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๗. ด้านการพัฒนาบุคลากร</p> <p>○๑๕ หน่วยงานภายนอกมีโครงการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในมหาวิทยาลัยที่หลากหลาย</p>	<p>๖. ด้านการบริหารจัดการ</p> <p>T๙ ตัวชี้วัดในการประเมินมีจำนวนมากและเปลี่ยนแปลงบ่อย</p> <p>T๑๐ เศรษฐกิจตกต่ำทำให้งบประมาณสนับสนุนของรัฐบาลมีน้อย</p> <p>๗. ด้านการพัฒนาบุคลากร</p>

ตารางที่ ๓ ผลการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

สภาพแวดล้อม	คะแนนที่ได้รับ	ลำดับที่
จุดแข็ง (S)	๑.๔๕๙๗	๓
จุดอ่อน (W)	๑.๘๐๓๓	๒
โอกาส (O)	๒.๖๘๓๘	๑
อุปสรรค (T)	๑.๓๙๙๖	๔



ภาพที่ ๑ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์

ตอนที่ ๒ ความคาดหวังของชุมชนในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ที่สำคัญ

ผู้วิจัยสรุปความคาดหวังของชุมชนตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาไว้ ๖ ประการ ดังนี้

๒.๑ ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า นักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ใช้บัณฑิตและประชาชนคาดหวังให้จัดการเรียนการสอนในหลักสูตรที่ท้องถิ่นต้องการสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ และรองรับการพัฒนาพื้นที่ชายแดนของไทย ผู้สอนมีคุณภาพและเชี่ยวชาญวิชาชีพของตนเอง นักศึกษามีมาตรฐานได้คุณภาพที่ต้องการ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษาและเน้นสาขาวิชาที่เป็นจุดขาย มีการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นในสาขาวิชาที่ตอบสนองท้องถิ่นและประเทศเพื่อนบ้าน เป็นศูนย์กลางในพื้นที่ชายแดน มีหลักสูตรนานาชาติรองรับประเทศเพื่อนบ้านและต่อยอดจากระดับมัธยมศึกษา เน้นการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น สอนตามสภาพความเป็นจริงมากกว่าตามแบบเรียน ให้นักศึกษาเรียนรู้วิถีชีวิตของคนชายแดน มีอิสระในการพัฒนาองค์กรและหลักสูตร ยิ่งกว่านั้น ยังต้องการให้บัณฑิตมีความอดทน สู้งาน ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ เรียนรู้งานได้เร็ว และมีทักษะในการเข้าสู่กรมรองรับการพัฒนาพื้นที่ชายแดนในอนาคต

๒.๒ ด้านการวิจัย พบว่า พื้นที่ชายแดนยังมีความต้องการองค์ความรู้จากการทำวิจัยในพื้นที่อีกมาก คาดหวังงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ต้องการงานวิจัยที่สามารถพัฒนาเป็นฐานข้อมูลที่เป็นในการประกอบอาชีพของคนชายแดน สนับสนุนครูและนักเรียนให้สร้างผลงานวิจัยนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทุกรูปแบบให้มี

ความสมบูรณ์เพียงพอ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านการทำวิจัย ยิ่งกว่านั้น ยังต้องการงานวิจัยที่ตอบสนองชุมชน การสร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ โครงการเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีในชุมชน อาจารย์มีศักยภาพในการให้ความช่วยเหลือหน่วยงานและบุคลากรในพื้นที่ มีการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างนักวิจัยที่เชี่ยวชาญและรอบรู้พื้นที่ชายแดน รวมทั้งพัฒนาแหล่งสืบค้น ฐานข้อมูล เครือข่ายและความร่วมมือร่วมแก้ไขปัญหาในพื้นที่ มีการนำไปใช้และพัฒนางานวิจัยให้มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

๒.๓ ด้านการบริการวิชาการ พบว่า คาดหวังให้มีการพัฒนาการบริการวิชาการให้แก่คนไร้สัญชาติตามศูนย์อพยพในพื้นที่ชายแดนเพิ่มขึ้น มีหลักสูตรนานาชาติ มีการพัฒนาศักยภาพของศูนย์ให้บริการวิชาการให้เกิดความเป็นเลิศ โดยเฉพาะการฝึกอบรมอาชีพที่สามารถทำงานได้ทันที ใช้เงินทุนประกอบอาชีพน้อย เน้นการบริการวิชาการที่หลากหลายตามกลุ่มอาชีพ เพิ่มการให้บริการวิชาการที่เป็นความโดดเด่นของพื้นที่ชายแดน มีฐานข้อมูลทรัพยากรที่เอื้อต่อการดำเนินการ ควรหาบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการให้บริการวิชาการโดยเฉพาะ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้รองรับกับการให้บริการ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมพัฒนาองค์ความรู้แก่บุคลากร จัดทำปฏิทินการให้บริการวิชาการ และส่งเสริมให้นักศึกษาทำการฝึกงานหรือฝึกสอนในพื้นที่ท้องถิ่น

๒.๔ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม พบว่า คาดหวังให้มีการอนุรักษ์ประเพณีวัฒนธรรมของท้องถิ่นที่หลากหลาย มีศูนย์ส่งเสริมการท่องเที่ยวและหลักสูตรด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม มีการร่วมอนุรักษ์ประเพณีชนเผ่าที่มีในพื้นที่ จัดทำฐานข้อมูลงานวิจัยประเพณีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานด้านศิลปวัฒนธรรมในพื้นที่ชายแดน มีฐานข้อมูลเพื่อการสืบค้นงานวิจัยประเพณีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น แหล่งค้นหาวรรณกรรมท้องถิ่นในหน่วยงานต่างๆ ค้นหาเอกลักษณ์ของชนเผ่าหรือกลุ่มชาติพันธุ์ ส่งเสริมให้จัดเก็บและพัฒนาให้คงอยู่ และพยายามสร้างเครือข่ายในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของชุมชนในพื้นที่ชายแดน

๒.๕ ด้านการบริหารจัดการ พบว่า คาดหวังให้มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่นและยกระดับให้เป็นมหาวิทยาลัยนานาชาติ พัฒนาการบริหารองค์กรเพื่อรองรับการพัฒนาชายแดนในอนาคต มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่นักศึกษา มีระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลและระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการอุดมศึกษาภาคตะวันตกของประเทศเชื่อมโยงการศึกษา เศรษฐกิจ การค้า การท่องเที่ยวเข้าด้วยกัน เชื่อมโยงการศึกษาทุกระดับเข้าด้วยกัน มีหลากหลายคณะสาขาวิชาและหลักสูตรตามที่ต้องการ พัฒนาเป็นสถาบันเฉพาะทาง มีหลักสูตรท้องถิ่นชายแดน มีหลักสูตรนานาชาติสำหรับคนต่างด้าว มีหลักสูตรพหุภาษา มีการจัดการเรียนการสอนภูมิปัญญาท้องถิ่นและปราชญ์ชาวบ้านของตนเอง จัดการศึกษาที่ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มชาติพันธุ์และการท่องเที่ยว รวมทั้งเป็นผู้นำในการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับในระดับพื้นที่และระดับชาติ

๒.๖ ด้านอื่นๆ พบว่า คาดหวังให้มีการพัฒนาภาษาต่างประเทศและภาษาชนเผ่าให้มาก มีสาขาวิชาเฉพาะทางที่มีเอกลักษณ์จุดเด่นของตนเองและทำการเรียนการสอนเป็นภาษาต่างประเทศ มีการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและฝึกประสบการณ์ทั้งในประเทศไทยและเมียนมาร์ ให้คนพม่าที่มีศักยภาพมา

สอนด้านภาษาและวัฒนธรรมเมียนมาร์กับคนไทยในพื้นที่ แลกเปลี่ยนบุคลากรและเน้นการสื่อสารให้เข้าใจมากกว่าทางวิชาการ มีการทำวิจัยท้องถิ่นเพื่อหาหลักฐานทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการและประวัติศาสตร์ของท้องถิ่น เช่น ด้านประวัติศาสตร์ ชนเผ่า วิถีชีวิต เป็นต้น มีหลักสูตรระยะสั้นที่ ต้องการ มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างสองประเทศอย่างสม่ำเสมอและไม่ให้เกิดความแตกต่างระหว่างการจัดการศึกษาแต่ละระดับ ทั้งระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอุดมศึกษา

ตอนที่ ๓ ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในการพัฒนาพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ในอนาคต

๓.๑ ประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ (Critical Issues) มี ๖ ประเด็น ดังนี้

๓.๑.๑ การรวบรวมองค์ความรู้และนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์น้อย

องค์ความรู้ ภูมิปัญญาและศักยภาพของชุมชนชายแดนมีความเป็นอัตลักษณ์และหลากหลาย มหาวิทยาลัยควรเรียนรู้และนำศักยภาพดังกล่าวมาใช้ในการจัดการศึกษาและยกระดับองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่สู่ภายนอก

๓.๑.๒ การขยายโอกาสในการรับผู้สนใจเรียนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทำได้จำกัด

ความต้องการและคาดหวังของชุมชนในพื้นที่ชายแดนมีสูง เนื่องจากศักยภาพของทำเลที่ตั้งและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว แต่มหาวิทยาลัยยังมีจุดอ่อนภายในจำนวนมาก และเป็นอุปสรรคในการพัฒนาตอบสนองความต้องการของพื้นที่ชายแดน เช่น การเปิดหลักสูตรใหม่ การวิจัยตามความต้องการของหน่วยงาน การให้บริการวิชาการตามกลุ่มชาติพันธุ์ เป็นต้น

๓.๑.๓ พันธกิจของบุคลากรและมหาวิทยาลัยมีจำนวนมากและหลากหลาย

การประกันคุณภาพการศึกษาและระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาส่งผลให้บุคลากรและมหาวิทยาลัยมีภารกิจทั้งในหน้าที่และนอกเหนือหน้าที่จำนวนมาก ยิ่งกว่านั้นยังขาดการบูรณาการงานเข้าด้วยกัน ทำให้จำเป็นต้องทำงานจำนวนมากที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งประเด็นนี้ส่งผลให้งานที่มีลักษณะการพัฒนาจำนวนน้อย

๓.๑.๔ ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นและดึงดูดใจน้อย

ค่านิยมของผู้ปกครองและนักศึกษาที่ต้องการให้นักศึกษาเรียนในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงหรือมหาวิทยาลัยเอกชนนอกพื้นที่มีจำนวนมาก ทำให้ผู้ต้องการเรียนมองข้ามการจัดการศึกษาในพื้นที่ มีเพียงผู้ต้องการเรียนที่มีข้อจำกัดที่เข้ามาเรียน เช่น ผลการเรียนต่ำ ฐานะยากจน รายได้น้อย การเดินทางไม่สะดวก เป็นต้น

๓.๑.๕ ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดบางด้าน

เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีภารกิจจำนวนมาก แต่มีบุคลากรจำกัดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทำให้การดำเนินงานบางภารกิจไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การพัฒนาหลักสูตรใหม่ การวิจัย การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น ซึ่งสะท้อนได้จากผลการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัย

๓.๑.๖ มีความร่วมมือทางวิชาการทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศจำนวนน้อย
การจัดการศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องมีความร่วมมือทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ
เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเชื่อมโยงของโลกและบริบทสังคม ทำให้จำเป็นต้องมีภาคีเครือข่ายในการร่วมมือ
กับบริบทภายนอก โดยอาจนำจุดเด่นของแต่ละแห่งมาส่งเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเป็นการ
แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ร่วมกันอีกด้วย

๓.๒ ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาในอนาคต

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

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาองค์ความรู้และนำทรัพยากรของชุมชนชายแดน
มาสู่การเรียนรู้

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้และนำทรัพยากรชุมชนชายแดนมาใช้
เพื่อการเรียนรู้ได้อย่างหลากหลาย

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

๑. การพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ชุมชนชายแดนเพื่อการจัดการเรียนการสอน
การวิจัย การบริการวิชาการวิชาชีพ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมท้องถิ่น

๒. การส่งเสริมองค์ความรู้และทรัพยากรชุมชนชายแดนสู่การใช้ประโยชน์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ชุมชน
ชายแดน

เป้าประสงค์ คนในท้องถิ่นได้รับโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและ
มาตรฐาน

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

๑. การพัฒนาหลักสูตรและการอบรมระยะสั้นที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการ
ชุมชนท้องถิ่นให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน

๒. การส่งเสริมการจัดการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสในพื้นที่ห่างไกลอย่างทั่วถึงและ
หลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดค่ายอาสาพัฒนา กิจกรรมพี่สอนน้อง การให้บริการวิชาการวิชาชีพ เป็น
ต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การบูรณาการพันธกิจองค์กรให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่
ชายแดน

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบูรณาการพันธกิจตามความต้องการของพื้นที่ชายแดน
อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

๑. การพัฒนาระบบและกลไกการบูรณาการพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้เกิด

ประสิทธิภาพ

๒. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการบูรณาการพันธกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การปรับภาพลักษณ์องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

(Adjusting the Image of Organization to Make it Support Rapid Change: Rapidity)

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่โดดเด่นและดึงดูดผู้เรียนในระดับชาติและ

ระดับสากล

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

๑. การสร้างเอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้โดดเด่นในระดับชาติ

๒. การยกระดับประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์และการพัฒนาเครือข่ายผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรสู่องค์กรแห่งความเป็น

เลิศ

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศจนเป็นที่

ยอมรับ

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

๑. การยกระดับระบบและกลไกขององค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. การส่งเสริมองค์กรภายในให้มีผลการปฏิบัติงานสูง (High Performance)

๓. การพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศทั้งทางด้านวิชาการ วิชาชีพและภาษาต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ การสร้างความร่วมมือทางวิชาการและขับเคลื่อนองค์กรสู่

ระดับสากล

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือทางวิชาการตามพันธกิจทุกด้าน ทั้งใน

ระดับชาติและระดับสากล

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

๑. การส่งเสริมความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในระดับชาติและ

นานาชาติ

๒. การขยายความร่วมมือตามพันธกิจกับภาคีเครือข่ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่

เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมศิษย์เก่า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เป็นต้น

อภิปรายผล

จากการศึกษาผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผล ดังนี้

การจัดการศึกษาในพื้นที่ชายแดนไทย-เมียนมาร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีจุดแข็งที่สำคัญ ๑๖ ข้อ จุดอ่อน ๒๕ ข้อ โอกาส ๑๕ ข้อและอุปสรรค ๑๐ ข้อ ซึ่งเมื่อพิจารณาร่วมกับค่าคะแนนที่ได้รับ พบว่า มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็งและมีโอกาสมากกว่าอุปสรรคเช่นเดียวกันทั้งสองกรณี โดยในประเด็นดังกล่าวพบว่าการจัดการการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในพื้นที่ชายแดน ยังมีจุดอ่อนภายในการดำเนินการอยู่อย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามยังคงมีโอกาสนในการดำเนินการอย่างมากมาย เนื่องจากชุมชนและพื้นที่ชายแดนมีศักยภาพสูง เป็นจุดดึงดูดและนำไปสู่การสร้างโอกาสในการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จในอนาคตได้โดยง่าย เช่น การพัฒนาเป็นพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน การยกระดับเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษนครแม่สอด การพัฒนาเป็นนิคมอุตสาหกรรมชายแดน เป็นต้น ยิ่งกว่านั้น ยังเห็นได้อีกว่าตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อยู่ในตำแหน่งกลยุทธ์เชิงปรับตัว (W-O Situation) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำเอาโอกาสภายนอกที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงและแก้ไขจุดอ่อนภายใน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้นั่นเอง ซึ่งในทางยุทธศาสตร์ถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถพัฒนาได้โดยง่าย เนื่องจากหากแก้ไขจุดอ่อนภายในของตนเองแล้ว ก็จะสามารถใช้โอกาสที่มีอยู่จำนวนมากนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการได้

อีกทั้งจากการศึกษาความคาดหวังของชุมชนที่สำคัญ ยังพบว่าทั้งนักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ใช้บัณฑิตและประชาชนยังต้องการให้มหาวิทยาลัยจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ มีงานวิจัยที่ตรงความต้องการของหน่วยงานและตอบสนองความเติบโตของพื้นที่ชายแดนในอนาคต มีการให้บริการวิชาการวิชาชีพที่หลากหลาย ทั้งถึงและมีประสิทธิภาพ มีการอนุรักษ์และสืบสานศิลปะและวัฒนธรรมอันดีงามของพื้นที่และกลุ่มชาติพันธุ์ และมีการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จากที่กล่าวมาแล้ว ทำให้เห็นได้ว่าชุมชนชายแดนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ชายแดนยังคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นที่พึ่งให้กับท้องถิ่นตามปรัชญาในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะเป็น “มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” และต้องการให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ชายแดนในอนาคต

ประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า ยังมีประเด็นสำคัญที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องนำไปใช้ในการพิจารณาอีกหลายประการ ได้แก่ ศักยภาพขององค์ความรู้และทรัพยากรในชุมชนชายแดน โอกาสการได้รับการศึกษาในพื้นที่ห่างไกล พันธกิจที่จำเป็นต้องดำเนินการ ภาพลักษณ์ของสถาบัน ข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ยังคงมีอยู่ และเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ซึ่งประเด็นทั้งหมดเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องนำมาพิจารณาและก้าวข้ามไปให้ได้

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาในอนาคต ผู้วิจัยเสนอให้มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กล่าวไว้แล้ว (ADIREK Model) ได้แก่ ๑) การพัฒนาองค์ความรู้และนำทรัพยากรชุมชนชายแดนไปสู่การเรียนรู้ (Adoption) มีเป้าหมายเพื่อรวบรวมศักยภาพของชุมชนชายแดนไปสู่การจัดระบบ การสร้างเป็นองค์ความรู้และพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้เพื่อใช้ในการจัดการศึกษา

๒) การขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ชุมชนชายแดน (Development) มีเป้าหมายเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจของสถาบันให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ๓) การบูรณาการพันธกิจองค์กรให้สอดคล้องกับศักยภาพพื้นที่ชายแดน (Integration) มีเป้าหมายเพื่อดำเนินงานตามพันธกิจที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพและมีความซ้ำซ้อนน้อยที่สุด ๔) การปรับภาพลักษณ์องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Rapidly) มีเป้าหมายเพื่อให้สถาบันเป็นที่รู้จักและเกิดความภาคภูมิใจในสถาบัน รวมทั้งเกิดภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ๕) การเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence) มีเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งและยกระดับศักยภาพการดำเนินงานของสถาบันให้มีประสิทธิภาพ และ ๖) การสร้างความร่วมมือทางวิชาการและขับเคลื่อนองค์กรสู่ระดับสากล (Keeping on) มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถยกระดับองค์กรสู่ระดับสากลได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

๑. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรเร่งพัฒนาจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน ขยายโอกาสและลดอุปสรรคในการจัดการศึกษา เพื่อยกระดับศักยภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้นอย่างจริงจัง

๒. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรพิจารณานำยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นไปปรับใช้ให้เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาเพื่อแข่งขันกับภายนอก

๓. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรศึกษาและทบทวนพันธกิจ ความคาดหวัง ประเด็นท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ชายแดนที่ประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาใช้ยกระดับมาตรฐานการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพอย่างจริงจัง

เอกสารอ้างอิง

ปกรณัม ปรียากร. (๒๕๔๔). การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

พรชูลี อาชวอำรุง. (๒๕๕๒, มกราคม). รูปแบบการศึกษาไทยที่สอดคล้องกับบริบทและสังคมไทยในศตวรรษที่ ๒๑. วารสารวิชาการ, ๒(๑), ๓๑ – ๔๒.

ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ, สำนัก. (๒๕๕๓). ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทยในการเตรียม

ความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. ๒๕๕๘. กรุงเทพฯ: บางกอกบล็อก.

กำแพงเพชร แม่สอด, มหาวิทยาลัยราชภัฏ. (๒๕๕๖ ก). แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

แม่สอด พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๐. ตาก: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด.

กำแพงเพชร แม่สอด, มหาวิทยาลัยราชภัฏ. (๒๕๕๖ ข). แผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏ
กำแพงเพชร แม่สอด ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๗. ตาก: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
แม่สอด.

Hoy, W. K., & Miskel, C.G. (๒๐๐๑). **Educational administration: Theory, research,
and practice.** (๖ th ed). New York: McGraw-Hill.

Knight, J. (๒๐๐๒). **Higher Education Crossing Borders: A Guide to the Implications
of the General Agreement on Trade in Services (GATS) for Cross-
border education.** New York: McGraw-Hill.