

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 2) ศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการบูรณาการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และ 4) ทดลองและประเมินผลการใช้กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ในการวิจัยเป็นขั้นแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ และปัญหา การบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 295 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 2 การศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการสังเคราะห์เนื้อหา

ตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารการบูรณาการ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติครั้งที่ 1 ประกอบด้วยผู้บริหารและคณาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์การบูรณาการจำนวน 9 คน หลังจากนั้นนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อยกร่างกลยุทธ์ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหาร การบูรณาการ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 9 คน และการตรวจสอบกลยุทธ์ที่ยกร่างโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ทั้งด้านการบริหาร การบูรณาการ และการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 9 คน

ตอนที่ 4 การทดลองและประเมินผลกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ในการทดลองครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มทดลองแบบเจาะจงจำนวน 26 คน แบ่งเป็นกลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกลุ่มสายสนับสนุน โดยทำการทดลองในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2558 สำหรับการประเมินผลกลยุทธ์ในครั้งนี้แบ่งการประเมินผลกลยุทธ์จากผู้ใช้กลยุทธ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ในประเด็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ และข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอผล ในส่วนการประเมินผลกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และและมหาวิทยาลัยอื่น จำนวน 20 คน โดยการใช้แบบประเมินกลยุทธ์  
ในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

รายละเอียดผลการวิจัยสรุปได้ต่อไปนี้

## สรุปผลการวิจัย

### 1. การศึกษาสภาพ และปัญหาการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง สรุปได้ดังนี้

1.1 สภาพการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เกือบทุกด้านอยู่ในระดับมากยกเว้น ด้านการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเมื่อเทียบกับด้านอื่น ได้แก่ การบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการจัดการเรียนการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยในแต่ละด้านพบว่า ด้านการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอนส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยที่สูงสุด และอยู่ในระดับมากได้แก่ สาขาวิชาหรือคณะหรือมหาวิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์มีการบูรณาการการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอนไว้ใน มคอ. 3 ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ระดับน้อย ได้แก่ อาจารย์มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอนโดยให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในที่วิจัยของอาจารย์ เพื่อต่อยอดเป็นวิทยานิพนธ์ ด้านการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีสภาพการบูรณาการในระดับมาก โดยสาขาวิชาหรือคณะหรือมหาวิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์มีการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนโดยระบุไว้ใน มคอ. 3 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก ส่วนข้อที่มีสภาพการบูรณาการค่าเฉลี่ยน้อยสุดอยู่ในระดับน้อยคือ อาจารย์กำหนดให้นักศึกษานำความรู้ที่ได้จากการเรียนการสอนไปจัดทำเป็นโครงการบริการทางวิชาการ ด้านการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการวิจัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือคณะหรือมหาวิทยาลัยมีการวางแผนการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ที่มีการศึกษาปัญหาและความต้องการของชุมชนเพื่อนำข้อมูลมาเป็นประเด็นโจทย์วิจัย และ สาขาวิชาหรือโปรแกรมวิชามีการนำองค์ความรู้จากงานวิจัยไปให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างต่อเนื่องมีการปฏิบัติในระดับน้อย และด้านการบูรณาการพันธกิจการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมากยกเว้นอาจารย์มีการประเมินผลความสำเร็จการบูรณาการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอนเป็นระยะมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง และอาจารย์ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการเลือกกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่มีอยู่ในชุมชน ท้องถิ่นมาบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับน้อย ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สาขาวิชาหรือคณะหรือมหาวิทยาลัยกำหนดให้อาจารย์

มีการนำกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่มีอยู่ในชุมชน ท้องถิ่นมาบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอนโดยกำหนดไว้ใน มคอ. 3

1.2 การศึกษาปัญหาการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างในภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เกือบทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางยกเว้นปัญหาด้านการบูรณาการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน ส่วนการบูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการจัดการเรียนการสอนและการบูรณาการพันธกิจ การบูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการวิจัยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน เมื่อพิจารณาปัญหาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ได้แก่ อาจารย์ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการนำนักศึกษาเข้ารับฟังการบรรยายหรือสัมมนาความก้าวหน้าในผลงานวิจัยของอาจารย์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับปานกลาง ได้แก่ อาจารย์ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน ด้านการบูรณาการพันธกิจงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการจัดการเรียนการสอน พบว่า สาขาวิชาหรือคณะหรือมหาวิทยาลัยยังขาดการวางแผนแบบมีส่วนร่วมในการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนเพื่อให้เชื่อมโยงกับแผนบริการวิชาการ และสาขาวิชาหรือคณะหรือมหาวิทยาลัยขาดคู่มือดำเนินการบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอาจารย์มีความรู้ความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนในการบูรณาการกระบวนการบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอนในระดับปานกลาง ด้านบริการวิชาการแก่สังคมกับการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสาขาวิชาหรือคณะหรือมหาวิทยาลัยยังขาดการวางแผนแบบมีส่วนร่วมในการบริการทางวิชาการแก่สังคมเพื่อต่อยอดเป็นงานวิจัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก ส่วนอาจารย์ไม่สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการให้บริการไปพัฒนาเป็นปัญหาการวิจัยได้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในระดับปานกลาง และด้านการบูรณาการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน พบว่า การประเมินผลการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอนขาดความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และการปรับปรุงการบูรณาการการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ไม่เชื่อมโยงกับผลการประเมินการบูรณาการมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสาขาวิชาหรือคณะหรือมหาวิทยาลัยยังขาดการวางแผนแบบมีส่วนร่วมในการพิจารณารายวิชาหรือเนื้อหาที่บูรณาการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอนให้เกิดความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

## 2. การศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการบูรณาการพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง สรุปผลได้ดังนี้

ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการบูรณาการพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารการบูรณาการพันธกิจ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน สรุปผลได้ดังนี้

ด้านการวางแผน การดำเนินงานการบูรณาการพันธกิจจะมีนโยบายผ่านแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัด หรือมาตรการ มีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรโดยการอบรมให้ความรู้ และการดำเนินกิจกรรมจะวางแผนการบูรณาการผ่านโครงการจัดการความรู้การบูรณาการพันธกิจเป็นสิ่งสำคัญ ด้านการจัดองค์กร มหาวิทยาลัยไม่มีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงานเกี่ยวกับการบูรณาการ แต่ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านพันธกิจหลัก และคณะดำเนินการบูรณาการโดยมอบหมายให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ รับผิดชอบการบูรณาการพันธกิจ ด้านการนำ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบูรณาการพันธกิจโดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในผลการปฏิบัติราชการเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณผ่านโครงการบริการวิชาการ วิจัยและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการควบคุม ผู้บริหารมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการบูรณาการมีการติดตามผลการบูรณาการพันธกิจ โดยรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ และรายงานผลการดำเนินงานการบูรณาการในมคอ. 5

2. ปัญหาการบริหารการบูรณาการพันธกิจ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน สรุปผลได้ดังนี้

ด้านการวางแผน ผู้บริหารขาดข้อมูลด้านการบูรณาการ จากหน่วยที่รับผิดชอบ และข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผนไม่เชื่อมโยงกันในแต่ละพันธกิจ เพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ และการวางแผนเชิงนโยบายมีความล่าช้า ด้านการจัดองค์กร มหาวิทยาลัยไม่มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนในการบริหารการบูรณาการพันธกิจ บุคลากรที่รับผิดชอบการบูรณาการพันธกิจยังมีความรู้ความเข้าใจการบูรณาการพันธกิจยังไม่ชัดเจนและมีภาระงานมาก รวมทั้งการแบ่งค่าน้ำหนักด้านการบูรณาการกับพันธกิจไม่ชัดเจน ด้านการนำ การขับเคลื่อนการบูรณาการพันธกิจ มิได้จัดทำเป็นประเด็นกลยุทธ์ ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่ให้ความสำคัญ การกระตุ้นให้เกิดการบูรณาการพันธกิจไม่ต่อเนื่อง และไม่เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ขาดแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการบูรณาการพันธกิจช่วยลดภาระงาน และเกิดประโยชน์จริง ต่อนักศึกษา และชุมชน และด้านการควบคุม มหาวิทยาลัยไม่มีระบบและกลไกการติดตามการบูรณาการพันธกิจอย่างเป็นระบบ แต่เป็นการติดตามเพื่อนำผลมาใช้ในการประกันคุณภาพเป็นส่วนใหญ่

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารการบูรณาการพันธกิจ โดยการสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย สรุปผลได้ ดังนี้

ปัจจัยคน ประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการบูรณาการพันธกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการพันธกิจ ปัจจัยเงิน ที่สนับสนุนการบูรณาการพันธกิจประกอบด้วยแหล่งทุนจากภายในมหาวิทยาลัย ได้แก่งบประมาณแผ่นดิน และงบบำรุงการศึกษา ในส่วนแหล่งเงินทุนภายนอก ได้แก่ เครือข่าย ชุมชน ผู้ใช้บริการและทุนที่สนับสนุนการวิจัยจากภายนอก ปัจจัย ทรัพยากรหรือวัสดุ ประกอบด้วยอาคารสถานที่ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการจัดกิจกรรมบูรณาการพันธกิจ คู่มือประกอบการบูรณาการพันธกิจ แหล่งเรียนรู้ในชุมชน ชนชนเป้าหมายในการพัฒนา และเทคโนโลยี และปัจจัยการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องวางแผน ควบคุมติดตามการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ประเมินผลการบูรณาการพันธกิจ ปรับปรุงผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ และเขียนรายงานผลการดำเนินงานการบูรณาการพันธกิจ

### 3. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง สรุปผลได้ดังนี้

ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ตามกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งมีตำแหน่งกลยุทธ์เชิงปรับตัว (WO) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างเป็นต้นแบบการบริหารการบูรณาการพันธกิจ

พันธกิจ

1. วางแผนการบูรณาการพันธกิจ
2. จัดองค์กรการบูรณาการพันธกิจ
3. นำองค์กรการบูรณาการพันธกิจ
4. ควบคุม และติดตาม การบูรณาการพันธกิจ

เป้าประสงค์

1. มหาวิทยาลัยมีแผนบริหารการบูรณาการพันธกิจที่มีประสิทธิภาพ
2. มหาวิทยาลัยมีองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเอื้อต่อการบูรณาการพันธกิจ
3. มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกการบูรณาการพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มหาวิทยาลัยมีการควบคุม และติดตามการบูรณาการพันธกิจอย่างเป็นระบบ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนากระบวนการวางแผนการบูรณาการพันธกิจ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและกลไกการจัดทำแผนการบูรณาการพันธกิจ (WO) มี 3 ตัวชี้วัด  
3 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านการบูรณาการ  
พันธกิจ (WO) มี 3 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การจัดองค์กรให้เหมาะสมต่อการบูรณาการพันธกิจ ประกอบด้วย  
1 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2.1 จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อการบริหารการบูรณาการพันธกิจ (WT) มี 1 ตัวชี้วัด  
5 มาตรการ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 ขับเคลื่อนการบริหารเชิงรุกในการบูรณาการพันธกิจ ประกอบด้วย  
4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในการบริหารการบูรณาการพันธกิจ (SO)  
มี 2 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ (WO) มี 2 ตัวชี้วัด  
4 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 3.3 พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือการบูรณาการพันธกิจทั้งภายในและภายนอก  
(ST) มี 2 ตัวชี้วัด 5 มาตรการ

กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างต้นแบบการบูรณาการพันธกิจ (ST) มี ตัว 4 ชี้วัด มี 8 มาตรการ  
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการบูรณาการพันธกิจ  
ในระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาระบบและกลไกการกำกับติดตาม และประเมินผล การบูรณาการพันธกิจ  
ของมหาวิทยาลัยให้มีความต่อเนื่อง (WO) มี 3 ตัวชี้วัด 5 มาตรการ

**4. การทดลองและประเมินผลกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง สรุปผลได้ดังนี้**

4.1 ผลการทดลองและประเมินผลกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง สรุปผลได้ดังนี้

4.1.1 ผลการทดลองการใช้กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยเลือกใช้กลุ่มทดลองแบบเจาะจงในประเด็นกลยุทธ์ขับเคลื่อน  
การดำเนินงานการบูรณาการพันธกิจเชิงรุก และในการวิจัยครั้งนี้เลือกทดลองใช้กลยุทธ์พัฒนา  
สมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ ผลการวิเคราะห์เนื้อหาโดยวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ  
และสร้างข้อสรุปย่อยจากข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มทดลองก่อนและหลังการทดลองใช้กลยุทธ์พัฒนา  
สมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ ดังรายละเอียด

1) ก่อนการทดลอง มีการดำเนินการดังนี้

ผลการดำเนินการบริหารการบูรณาการพันธกิจก่อนการทดลองตาม  
มาตรการกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทดลองใช้  
มีรายละเอียด ดังนี้

1.1) การกำหนดให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านการบูรณาการ  
พันธกิจมหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้บุคลากร ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุน มีความรู้  
ความเข้าใจการบูรณาการพันธกิจ โดยผ่านหน่วยงานที่รับผิดชอบพันธกิจหลักด้านการบริการวิชาการ  
ด้านการวิจัย และด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม แต่ส่วนใหญ่บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจใน  
การบูรณาการพันธกิจแต่ยังไม่ชัดเจน ทำให้การนำไปปฏิบัติไม่ต่อเนื่อง และไม่เกิดผลที่ชัดเจน

1.2) กำหนดให้มีการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในการบูรณาการพันธ  
กิจขององค์กร บุคลากรมีการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมไปใช้ในการบูรณาการกับพันธกิจ  
แต่ไม่มีการแสดงให้เห็นว่าออกแบบการบูรณาการพันธกิจอย่างไร การดำเนินการยังไม่เป็นระบบ  
ชัดเจน ส่วนหน่วยงานสายสนับสนุนยังไม่มีมีการนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการบูรณาการกับ  
งานประจำ หรือบูรณาการข้ามหน่วยงาน การทำงานหลายอย่างยังมีความซ้ำซ้อนกันอยู่

1.3) กำหนดให้มีการติดตามการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ใน  
การบูรณาการพันธกิจขององค์กร การติดตามการนำความรู้การบูรณาการพันธกิจไปใช้ยังไม่เป็นระบบ  
ไม่มีการกำหนดแผนการติดตามที่ชัดเจน แต่จะติดตามเมื่อมีความต้องการนำข้อมูลไปใช้ใน  
การประกันคุณภาพ และไม่มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ในส่วนของสายสนับสนุนไม่มี  
การติดตามผลการบูรณาการพันธกิจ

1.4) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบูรณาการพันธกิจ การกำหนดกิจกรรม  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้การบูรณาการพันธกิจ ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้และซักถามระหว่างวิทยากรมาก  
ว่าการนำผลงานการบูรณาการพันธกิจมาแลกเปลี่ยนกัน และในการแลกเปลี่ยนไม่มีการกำหนด  
ประเด็นล่วงหน้า ดังนั้นส่วนใหญ่มาเพื่อรับความรู้ และองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไม่มี  
การเผยแพร่สู่สาธารณะ

2) หลังการทดลอง มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

ผลการดำเนินการบริหารการบูรณาการพันธกิจหลังการทดลอง  
ตามมาตรการกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ โดยการสัมภาษณ์กลุ่ม  
ผู้ทดลองใช้ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1) การกำหนดให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านการบูรณาการ  
พันธกิจ นักวิจัยจัดกิจกรรมให้ความรู้กับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน เพื่อให้มีความรู้  
ความเข้าใจในการบูรณาการพันธกิจ ซึ่งความรู้ที่ให้ประกอบด้วยลักษณะการบูรณาการพันธกิจ  
การเขียนวัตถุประสงค์ การเขียนมคอ. 3 ส่วนสายสนับสนุนจะแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการ  
ในหน่วยงานซึ่งทั้งสองสายมีความรู้ความเข้าใจ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2) กำหนดให้มีการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในการบูรณาการ  
พันธกิจขององค์กร บุคลากรสายสอนและสายสนับสนุนมีการนำความรู้ที่ได้จากการบูรณาการพันธกิจ  
ไปใช้กับงานประจำ เช่น บุคลากรสายวิชาการนำความรู้ที่ได้ในการบูรณาการการเรียนการสอนกับ

การบริการวิชาการ การวิจัยและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยมีการออกแบบกิจกรรม การบูรณาการพันธกิจแตกต่างออกไปตามและกลุ่มสาขาวิชา นอกจากนี้ในกิจกรรมการบูรณาการพันธกิจ มีการเพิ่มการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้กับนักศึกษาด้วย ในส่วนของสายสนับสนุน มีการนำความรู้ไปบูรณาการข้ามหน่วยงาน หรือบูรณาการภายในหน่วยงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม ในแต่ละโครงการที่มีความซ้ำซ้อนเป็นโครงการเดียวกัน

2.3) กำหนดให้มีการติดตามการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในการบูรณาการพันธกิจขององค์กร บุคลากรสายวิชาการสามารถจัดกิจกรรมได้ตามแผน และผลเกิดกับนักศึกษาและชุมชนอย่างชัดเจน ในส่วนของสายสนับสนุนหน่วยที่มีการบูรณาการพันธกิจผลที่เกิดขึ้นทำให้ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย แต่บรรลุวัตถุประสงค์ของทุกหน่วยงาน

2.4) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบูรณาการพันธกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงบูรณาการพันธกิจ บุคลากรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบูรณาการพันธกิจไว้ชัดเจนในลักษณะเขียนวัตถุประสงค์ไว้เพียงเรื่องเดียว หรือเป็นคิดเชื่อมโยงเป็นชุดวัตถุประสงค์ ในส่วนสายสนับสนุนแม้จะไม่ระบุวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจนแต่ร่วมกันวางแผนการบูรณาการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การออกแบบกิจกรรมการบูรณาการ โดยยึดวัตถุประสงค์ การบูรณาการเป็นหลัก การออกแบบการบูรณาการมีกระบวนการหลักหลายขั้นตอน กระบวนการหลักจะยึดการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ในส่วนสายสนับสนุนเน้นการออกแบบการบูรณาการงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงานเองเพื่อลดภาระงาน ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย โดยบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

ผลของการของการจัดกิจกรรม การบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับพันธกิจทำให้นักศึกษาได้เรียนรู้การวางแผน พัฒนาตนเองผ่านกระบวนการวิจัย เห็นคุณค่าและสืบสาน อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน ให้สืบต่อไป ในส่วนของอาจารย์ผู้สอนลดเวลาการถ่ายทอด โดยให้นักศึกษาได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงในชุมชนมากขึ้น โดยครูออกแบบกิจกรรมการบูรณาการพันธกิจ มหาวิทยาลัยมีการใช้ทรัพยากรคุ้มค่า ได้รับการยอมรับจากชุมชน และชุมชนได้พัฒนาตนเองตลอดเวลา ปัญหาได้รับการแก้ไขตรงกับความต้องการ

4.1.2 ผลการประเมินการทดลองใช้กลยุทธ์จากกลุ่มผู้ทดลองใช้กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ โดยวิธีการสัมภาษณ์ ดังนี้

1) ความเหมาะสม กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ ที่นำมาทดลองใช้มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้จริงกับกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง การให้ความรู้กับบุคลากรมีความชัดเจนมีเอกสารประกอบพร้อมตัวอย่างทำให้มีความเข้าใจนำไปปฏิบัติได้เหมาะสมกับบริบทจริง ในการบูรณาการแต่ละกลุ่มวิชา หรืองานของสายสนับสนุน มีลักษณะเฉพาะสามารถนำจุดแข็ง หรือโอกาสที่มีอยู่ไปแก้ไขจุดอ่อนหรือข้อจุดอุปสรรคได้

2) ความเป็นไปได้ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ ที่นำมาทดลองใช้สามารถปฏิบัติได้จริงกับมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกัน ทำให้เกิดความประหยัด และคุ้มค่าภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และไม่สร้างปัญหาให้กับบุคลากร

เนื่องจากการทำงานตามปกติแต่จัดกระบวนการให้เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ครบถ้วน รวมทั้งการพัฒนาไปที่ตัวบุคลากรโดยการให้ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการพันธกิจเป็นการพัฒนาที่ตรงจุดทำให้สามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง

3) ความเป็นประโยชน์ การบูรณาการพันธกิจทำให้เกิดประโยชน์ ทั้งนักศึกษา อาจารย์บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยและชุมชน เกิดประโยชน์ โดยนักศึกษาได้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง อาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนลดภาระงาน มหาวิทยาลัยประหยัดทรัพยากรเป็นที่พึงให้กับชุมชน และชุมชนสามารถแก้ปัญหาได้ตรงกับความต้องการ

4.2 ผลการประเมินกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีรายละเอียด ดังนี้

เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง

4.2.1 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ขององค์ประกอบกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์ พบว่า ภาพรวมมีระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ในระดับมากทุกด้าน

4.2.2 ผลการประเมิน ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนากระบวนการวางแผนการบูรณาการ มีกลยุทธ์พัฒนาระบบและกลไก การจัดทำแผนการบูรณาการพันธกิจ มีตัวชี้วัด 3 ตัวชี้วัด 3 มาตรการ และกลยุทธ์พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านการบูรณาการพันธกิจ มี 3 ตัวชี้วัด และ 4 มาตรการ ส่วนใหญ่มีความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ในระดับมาก-มากที่สุด ส่วนความเป็นได้อยู่ระดับมาก

4.2.3 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การจัดองค์กรที่เหมาะสมต่อการบูรณาการพันธกิจ มี 1 ตัวชี้วัด 5 มาตรการ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดอยู่ในระดับมาก ส่วนมาตรการมีความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ในระดับมาก-มากที่สุด ส่วนความเป็นได้อยู่ระดับมาก

4.2.4 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการบริหารเชิงรุกในการบูรณาการพันธกิจ มีกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในการบริหารการบูรณาการพันธกิจ มี 2 ตัวชี้วัด และ 4 มาตรการ โดยมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด และมาตรการอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก-มากที่สุด กลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ มี 3 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ โดยมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด และมาตรการอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก-มากที่สุด กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือการบูรณาการพันธกิจ มี 2 ตัวชี้วัด 5 มาตรการ โดยมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด และมาตรการอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก-มากที่สุด และกลยุทธ์การสร้างต้นแบบการบูรณาการพันธกิจ มี 4 ตัวชี้วัด และ 8 มาตรการ โดยมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด และมาตรการอยู่ในระดับมาก-มากที่สุด

4.2.5 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด มาตรการของกลยุทธ์ ในประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการบูรณาการพันธกิจในระดับมหาวิทยาลัย มีกลยุทธ์พัฒนาระบบและกลไกการกำกับติดตามและประเมินผลการบูรณาการพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้มีความต่อเนื่อง มี 3 ตัวชี้วัด และ 5 มาตรการ โดยมีความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของของตัวชี้วัดและมาตรการอยู่ในระดับมาก-มากที่สุด ส่วนความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่องกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผู้วิจัยอภิปรายผลในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพการบูรณาการพันธกิจในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างโดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพการบูรณาการพันธกิจทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการจัดการเรียนการสอน การบูรณาการงานบริการทางวิชาการแก่สังคมกับการวิจัย และการบูรณาการงานบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกณฑ์การประกันคุณภาพในระดับหลักสูตรในตัวบ่งชี้กระบวนการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีกำหนดให้มีการบูรณาการการเรียนการสอนกับการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไว้อย่างชัดเจน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2557) รวมทั้งเกณฑ์มาตรฐานการอุดมศึกษาที่กำหนดมาตรฐานการอุดมศึกษาด้านการบริหารจัดการอุดมศึกษา ที่เกี่ยวข้องการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการสอนทันสมัย ยืดหยุ่น การวิจัยมีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ การบริการวิชาการเน้นการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และศิลปะและวัฒนธรรม เน้นการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนาเผยแพร่ และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา, 2553) ทำให้การบูรณาการพันธกิจมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ พันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างให้ความสำคัญ ในการส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการ โดยอบรมให้ความรู้ สนับสนุนงบประมาณในโครงการบริการวิชาการ โครงการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมผ่านแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ทั้ง 4 แห่งได้กำหนดกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่บูรณาการด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการหรือ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และมีการกำหนดมาตรการจัดสรรงบประมาณด้านการบริการวิชาการสู่ระดับโปรแกรมวิชา โดยมุ่งเน้นการบูรณาการกับพันธกิจอื่นๆ และจัดกิจกรรม/โครงการบริการวิชาการสู่ชุมชนเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการบูรณาการกับพันธกิจอื่น (กองนโยบายและแผน, 2556) นอกจากนี้การดำเนินงานดังกล่าวยังสอดคล้องเพลินพิศ จุฬพันธ์ทอง (2557, หน้า 187-193) โดยการศึกษาสภาพการบริการวิชาการมีจำนวนมากที่สุดเห็นว่ามีปฏิบัติในเรื่องการกำหนดนโยบาย ระบบกลไกในการบริการวิชาการ แผนการดำเนินงานและการปฏิบัติตามแผนรวมทั้งกำหนดให้มีการบูรณาการระหว่างบริการวิชาการกับการเรียนการสอนและการวิจัย

ส่วนสภาพการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบูรณาการกระบวนการวิจัยกับการเรียนการสอนนั้น มีกระบวนการวิจัยที่ต้องดำเนินการเพื่อหาคำตอบตามหลักการวิจัยอย่างเป็นระบบ และในการบูรณาการนั้นอาจารย์ต้องมึงานวิจัยเพื่อให้นักศึกษาร่วมเป็นที่วิจัยในโครงการวิจัยอาจารย์ หรืออาจารย์มีชุดวิจัยให้นักศึกษาเป็นที่วิจัยเพื่อต่อยอดเป็นวิทยานิพนธ์ หรืออาจารย์นำผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิจัยไปเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) และในการบูรณาการกระบวนการวิจัยกับการเรียนการสอนอาจารย์ต้องออกแบบการจัดการเรียนการสอน โดยให้นักศึกษามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยที่ชัดเจน เช่น การเลือกปัญหาเพื่อทำการวิจัย การตั้งวัตถุประสงค์ การกำหนดประชากรกลุ่มตัวอย่าง การกำหนดตัวแปร การออกแบบให้นักศึกษาค้นหาแนวคิดทฤษฎี การออกแบบให้นักศึกษาทำเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานการวิจัยตามกระบวนการวิจัย ซึ่งการออกแบบแต่ละขั้นตอนอาจารย์ต้องมีความรู้ และประสบการณ์การทำวิจัยหรือสมรรถนะด้านการวิจัยพอสมควร แต่อาจารย์บางส่วนยังมีสมรรถนะด้านการวิจัยไม่สูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชวีญดาว แจ่มแจ้ง (2555) ที่ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ พบว่าสมรรถนะการดำเนินการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างอยู่ในระดับปานกลาง เช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการวิจัย การกำหนดประชากร กลุ่มตัวอย่าง ขนาดและวิธีสุ่มตัวอย่างให้ถูกต้อง การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แปลค่าสถิติและการนำเสนอข้อมูล ได้ถูกต้องเป็นต้น นอกจากนี้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่า อาจารย์มีภาระงานมากไม่มีเวลาในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัย การจัดการเรียนการสอนอาจารย์ที่บรรจุใหม่ ซึ่งยังไม่ผลงานวิจัย ไม่มีประสบการณ์วิจัยทำให้ไม่สามารถบูรณาการได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของชวีญดาว แจ่มแจ้ง (2555) นักวิจัยหน้าใหม่ส่วนใหญ่ขาดทักษะการทำวิจัยทั้งแบบเชิงปริมาณและการทำวิจัยเชิงคุณภาพ การสร้างความรู้และทักษะการวิจัยยังเป็นเฉพาะศาสตร์ไม่ครอบคลุมทุกศาสตร์ และไม่เน้นการทำวิจัยบูรณาการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับปัญหาวิจัยไทย ซึ่ง ประมวล ตั้งบริบูรณ์รัตน์ (2558) กล่าวว่าอาจารย์ใหม่ไม่มีประสบการณ์ในการวิจัย ดังนั้นมหาวิทยาลัย ควรจัดให้มีนักวิจัย พี่เลี้ยง สนับสนุนงบประมาณ และไม่สร้างความกดดันมากเกินไป เพื่อให้มีประสบการณ์ และนำกระบวนการวิจัยเข้าไปบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อปลูกฝังนักศึกษาได้เห็นถึงความสำคัญของการทำวิจัย สร้างองค์ความรู้และการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

2. ปัญหาการบูรณาการพันธกิจ ปัญหาการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการบูรณาการด้านบูรณาศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอนมีปัญหาระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนในการบูรณาการ การตั้งวัตถุประสงค์ การวัดและประเมินผลการทำบูรณาศิลปะและวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดกิจกรรมการบูรณาการส่วนใหญ่เน้นการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการบริการวิชาการและการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาสภาพการบูรณาการการทำบูรณาศิลปะ

และวัฒนธรรมกับการจัดการเรียนการสอนนั้น พบว่า อาจารย์ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการเลือกกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอยู่ในระดับน้อย และอาจารย์มีการประเมินความสำเร็จการบูรณาการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเป็นระยะอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งอาจารย์ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าในรายวิชาบางวิชาจะบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมได้อย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัญหาการบริหารการบูรณาการ ในบางรายวิชาในที่เป็นลักษณะการคำนวณ หรือวิชาทางคอมพิวเตอร์ ไม่สามารถออกแบบการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมได้ รวมทั้งในแผนปฏิบัติงานและโครงการประจำปี 2558 พบว่าการจัดทำโครงการบริการวิชาการ หรือโครงการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมส่วนใหญ่ไม่มีการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม (มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2558) จะเน้นการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการบริการวิชาการเป็นหลัก นอกจากนี้ในงานวิจัยของ ฉลอง ชาตรุประชีวิน (2551) ได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมที่พึงประสงค์ของนิสิตในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น การจัดกิจกรรมสร้างคุณธรรมควรคำนึงถึงการบูรณาการระหว่างรายวิชาที่เรียนกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้วย

3. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

3.1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดำเนินการโดยการศึกษาสภาพ และปัญหาการบูรณาการพันธกิจโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อสอบถาม สภาพและปัญหาการบูรณาการพันธกิจ และสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการบูรณาการพันธกิจ และนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างด้วยเทคนิค SWOT Matrix โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร และอาจารย์ที่มีประสบการณ์การบูรณาการ เพื่อนำมายกร่างกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วยผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร และด้านกลยุทธ์ และตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นองค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการ จึงประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและสภาพนอกองค์กร ตำแหน่งยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ ตามกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551) ที่กล่าวว่า การจัดทำกลยุทธ์หน่วยงานจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาหาโอกาส และภัยอันตรายตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน และนำไปกำหนดกลยุทธ์หน่วยงาน นอกจากนี้อับราฮัม (2006) กล่าวถึงกลยุทธ์เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์กรแข่งขันอย่างได้เปรียบ และกระบวนการทำกลยุทธ์ดังกล่าวยังสอดคล้องกับการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546) จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2549) เซอร์โตะ และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) พิทส์และเลย์ (2003) และฮันเกอร์ (2007) ที่กล่าวว่า กระบวนการทำกลยุทธ์จะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก

ที่เป็นโอกาสและอุปสรรค หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT 2) การจัดวางทิศทางองค์กร ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มาทำการประมวลผลเพื่อกำหนดทิศทาง องค์กร ในกรณีองค์กรภาครัฐจะพิจารณาภารกิจขององค์กร และเป้าประสงค์เป็นสำคัญ สำหรับ หน่วยงานภาครัฐกิจเอกชนนั้นจะพิจารณาวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ 3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานอย่างกว้างๆ เพื่อใช้เป็นแผนการพัฒนาระยะยาว สำหรับการจัดการกับโอกาสและภัยคุกคามภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 3 ระดับกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยคำนึงการใช้ทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การปรับโครงสร้างองค์กร ให้เหมาะสมเกิดความคล่องตัว ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์และประเมินผล เป็นการติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทาง และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีขั้นตอนย่อยดังนี้ การกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ในการตรวจสอบ และประเมินความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ นั้นจะต้องมีวิธีการและมาตรวัดผลในการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ มีการใช้ทรัพยากรการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นการกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้ และการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ รวมทั้งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มีขั้นตอนต่อเนื่องเป็นลำดับ คือ ผลที่ได้รับแต่ละขั้นตอนหนึ่งๆ จะได้นำไปใช้สำหรับการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมิได้แยกออกจากกัน เต็มขนาด ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ 1) การวิเคราะห์สังเคราะห์ สสำรวจสภาพปัญหาปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ 2) การออกแบบ สร้าง และประเมิน 3) การนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ 4) การประเมิน และปรับปรุงนวัตกรรม และ 5) การเผยแพร่นวัตกรรม (รัตนะ บัวสนธ์, 2551)

3.2 กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีทั้งหมด 8 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

3.2.1 พัฒนาระบบและกลไกการจัดทำแผนการบูรณาการพันธกิจ เป็นกลยุทธ์เชิงปรับตัว (WO) ที่มุ่งแก้ไขจุดอ่อนในประเด็น หน่วยงานที่รับผิดชอบการบูรณาการพันธกิจไม่มีการจัดทำฐานข้อมูล ไม่มีแผนกำกับ ควบคุม และติดตามการบูรณาการพันธกิจอย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยไม่มีคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการบูรณาการพันธกิจ มหาวิทยาลัยไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการบูรณาการพันธกิจทั้งระบบ มหาวิทยาลัยไม่มีระบบและกลไกการบูรณาการพันธกิจที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยไม่มีการประเมินหรือสรุปให้เห็นชัดเจนว่าการบูรณาการช่วยลดภาระงานอาจารย์ และ มหาวิทยาลัยไม่มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพประสิทธิผลของการบูรณาการพันธกิจที่ส่งผลต่อนักศึกษาและผู้รับบริการ โดยใช้โอกาสที่มีอยู่เป็นตัวสนับสนุนกลยุทธ์การพัฒนา ระบบและกลไกการจัดทำแผนการบูรณาการพันธกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานประกันคุณภาพการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับระบบกลไกประกันคุณภาพ ซึ่งกล่าวว่าการมีระบบกลไกที่ดี จะนำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือมีคณะกรรมการระดับนโยบาย มีการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล

3.2.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจด้านการบูรณาการพันธกิจ (WO) เป็นกลยุทธ์เชิงปรับตัว โดยนำโอกาสที่มีอยู่มาแก้ไขจุดอ่อน นอกจากนี้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบปัญหาในด้านการนำ มหาวิทยาลัยไม่มีระบบฐานข้อมูลการบูรณาการพันธกิจและขาดสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการทำแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในยุคปัจจุบันมีความสำคัญมาก ช่วยให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบ สารสนเทศมาช่วยในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เนื่องจากสารสนเทศถูกเก็บรวบรวมและจัดการ อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้บริหารสามารถ วิเคราะห์ว่าการดำเนินงานในแต่ละทางเลือก จะช่วยแก้ไข หรือควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร และสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์ ( 2553) ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ในกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์ ได้พัฒนากลยุทธ์ E-Support คือการมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและอาจารย์เพื่อให้คล่องตัว กระชับ และรวดเร็วมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉลอง ชาตรุประชีวิน (2551) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมที่พึงประสงค์ ของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีการกำหนดกลยุทธ์การนำนวัตกรรมและการเรียนรู้ ร่วมกันในการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งมีกลวิธีที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางระบบ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมที่พึงประสงค์ จัดระบบเชื่อมโยงฐานข้อมูลการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมที่พึงประสงค์ระหว่างสถาบัน คณะ และองค์กรนิสิตนักศึกษา

3.2.3 จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อการบริหารการบูรณาการพันธกิจ (WT) เป็นกลยุทธ์เชิงรับซึ่งเป็นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เกิดจากภายนอก และจากการสัมภาษณ์ด้านการจัดองค์กรในการบูรณาการพันธกิจยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน หน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการบูรณาการพันธกิจส่วนใหญ่ดำเนินการผ่านสถาบันวิจัยและพัฒนา และสำนักศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งในโครงสร้างองค์กรหลักดังกล่าว ไม่ได้กำหนดภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการบูรณาการไว้อย่างชัดเจน และจากการวิเคราะห์จุดอ่อนยังพบว่า บุคลากรที่รับผิดชอบในเรื่องการบูรณาการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบูรณาการพันธกิจ และการควบคุมติดตามการบูรณาการพันธกิจยังไม่เป็นระบบ ดังนั้นการพัฒนารยุทธ์ดังกล่าวจึงมีความสำคัญที่สามารถแก้ปัญหา ดังกล่าวได้ เนื่องจากการจัดองค์กรเป็นการออกแบบงาน การจัดแผนงาน การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงาน ได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ประการ ได้แก่ การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน (สาคร สุขศรีวงศ์, 2552, หน้า 127) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัยดี แวดราแม, โชติกา ภาษิมผล และศิริชัย กาญจนवास (2556) ที่พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้าน คุณลักษณะของบุคลากร และปัจจัยด้าน ระบบฐานข้อมูล สามารถอธิบายความแปรปรวนของปัจจัยด้านการประกันคุณภาพที่บูรณาการกับงานปกติได้

### 3.2.4 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในการบริหารการบูรณาการพันธกิจ (SO)

เป็นกลยุทธ์เชิงรุกเสริมจุดแข็ง โดยใช้โอกาสที่มีอยู่มาสนับสนุน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารการบูรณาการนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่คุณสมบัติดังนี้ 1) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และวิสัยทัศน์ในการบริหาร 2) มีความรู้ในการบูรณาการพันธกิจ 3) มีเจตคติและความเชื่อในการบูรณาการมีประโยชน์ต่อองค์กร 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) สนับสนุนงบประมาณเพื่อด้านการวิจัย การบริการวิชาการ ดังนั้นหากมีการพัฒนาสมรรถนะให้เกิดการบริหารแบบบูรณาการแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดูบริน (Du Brin, 2007, p. 2) ที่กล่าวว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 333) เสนอว่า ผู้นำควรมีการพัฒนาให้มีความทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน จึงมีการสร้างโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งโปรแกรมนี้มุ่งพัฒนา ผู้นำใหม่ และการฝึกหัดผู้นำ ในด้าน กลยุทธ์ การจูงใจ การวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาพ พงษ์ภิญโญโอภาส (2555) ที่พบว่าการบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างให้สำเร็จประการหนึ่ง คือ การจัดทำกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการบริหารของผู้บริหารและศักยภาพของบุคลากรทุกระดับด้วยวิธีการที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับงานวิจัยของชวนพิศ สิทธิธาดา (2552) ซึ่งให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องมีต้องได้รับการสมรรถนะหลัก 5 ประการประกอบด้วยสมรรถนะด้านวิชาชีพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านหน้าที่ด้านบุคลากรและด้านการบังคับบัญชา

### 3.2.5 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ (WO) เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข

ในการใช้โอกาสเพื่อลดจุดอ่อน ซึ่งในประเด็นนี้พบว่าความสามารถของอาจารย์ที่สามารถถ่ายทอดกระบวนการบูรณาการพันธกิจตั้งแต่วิธีการบูรณาการจนถึงขั้นการประเมินความสำเร็จในแต่ละขณะมีจำนวนน้อย อาจารย์มีความรู้ความเข้าใจไม่ชัดเจนในการตั้งวัตถุประสงค์ของการบูรณาการ การเขียน มคอ. 3 และ 5 อาจารย์ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการพันธกิจไม่ชัดเจน ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์นี้จึงมีความสำคัญ เพราะการพัฒนาสมรรถนะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการขับเคลื่อนไปที่ตัวบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการพันธกิจ จะส่งผลให้เกิดการนำไปใช้และปฏิบัติจริงได้ โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ที่เน้นพัฒนาคนให้คนเป็นศูนย์กลาง หรือเป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนา เพราะคนเท่านั้น ที่เป็นปัจจัยชี้ขาดถึงความสำเร็จของการพัฒนา ในทุกเรื่อง นอกจากนี้ ราวตี ปฎิวิตวงศ์ (2551) ได้กล่าวว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2553) ที่มีการกำหนดสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ในแต่ละตำแหน่ง และสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การพัฒนาขีดสมรรถนะ และศักยภาพของหน่วยงานการวิจัย เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชนมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้

ยังสอดคล้องงานวิจัยของขวัญดาว แจ่มแจ่ม (2556) ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์ ได้ให้ความสำคัญด้านการวิจัยของอาจารย์ โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ เพิ่มขีดสมรรถนะนักวิจัย ทุกระดับ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเมธ แสงนาทร (2547) ที่ทำการศึกษาการบริหาร จัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่างให้สำเร็จนั้นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญ โดยการพัฒนาคณาจารย์จากคณะวิชาต่างๆ ให้มีศักยภาพการสอนระดับบัณฑิตศึกษา เช่น การเพิ่มทักษะการเป็นอาจารย์ผู้สอนและปรึกษาวิทยานิพนธ์ การประชุมสัมมนาทางวิชาการ เกี่ยวกับบัณฑิตศึกษา และการให้อาจารย์ไปศึกษาต่อระดับปริญญาเอกในต่างประเทศ เป็นต้น

3.2.6 พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือการบูรณาการพันธกิจทั้งภายในและภายนอก (SO) เป็นกลยุทธ์เชิงรุก เป็นการนำจุดแข็งที่มีมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยใช้โอกาสที่มีอยู่ มาสนับสนุน ซึ่งเครือข่ายเป็นการเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยน ข่าวสารร่วมกัน การมีเครือข่ายเป็นการสร้างทุนทางสังคมให้แก่หน่วยงาน ทำให้หน่วยงานมีแหล่ง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะ 15 ปี (2550) ที่ให้ ความสำคัญกับการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยในระบบอุดมศึกษาไทยมีความซับซ้อน มีความแตกต่างและมีช่องว่างของระดับการพัฒนาสถาบัน ปัญหาดังกล่าวจะแก้ต้องรวมพลัง การทำงานในลักษณะเป็นเครือข่าย นอกจากนี้ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความสำคัญ กับกลยุทธ์ Performance Network เป็นการใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและ หลากหลายให้เป็นประโยชน์ ในการพัฒนาอาจารย์เพื่อสนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับ โลกมีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการ (ปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์, 2553)

3.2.7 สร้างต้นแบบการบูรณาการพันธกิจ (ST) เป็นกลยุทธ์เชิงป้องกันโดยนำจุดแข็ง ที่มีอยู่มาลบลูบอุปสรรคที่เกิดขึ้น เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่สร้างการนำองค์กร ในการเป็นต้นแบบการบูรณาการให้มีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่นในกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคเหนือตอนล่าง และเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นได้ ซึ่งในการสร้างต้นแบบมีการกำหนด มาตรการที่สำคัญดังนี้ 1) กำหนดให้มีการสังเคราะห์องค์ความรู้/แนวปฏิบัติที่ดีจากการบูรณาการ พันธกิจ 2) กำหนดให้มีกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่เลิศด้านการบูรณาการพันธกิจ ของแต่ละหน่วยงาน 3) จัดทำช่องทางการเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศการบูรณาการพันธกิจที่ หลากหลายเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และ 4) ติดตามการนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบูรณาการพันธกิจ ไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ใน องค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะ ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) บ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) การเรียนรู้ มีการนำ ความรู้ไปใช้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 4-5) นอกจากนี้ ในบทความวิชาการของสุเมธ แสงนิมมवल (2556, หน้า 66) การสร้างต้นแบบการบริหาร จัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยองค์ประกอบหนึ่ง คือ มีผู้นำองค์กรที่ดีสามารถ

จูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และสามารถนำเอานวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาจนสามารถสร้างเป็นต้นแบบในการบริหารเรื่องต่างๆ เพื่อนำไปเป็นแบบอย่างให้กับชุมชนอื่นได้

3.2.8 พัฒนาระบบและกลไกการกำกับติดตาม และประเมินผล การบูรณาการพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้มีความต่อเนื่อง (WO) เป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยนำโอกาสมาแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญ เนื่องจากการสร้างระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่สถาบันได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัด และเมื่อมีปัญหาอุปสรรคสามารถปรับปรุงและแก้ไขได้ทันเหตุการณ์ ซึ่งการติดตามผลการดำเนินเป็นระยะจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการประกันคุณภาพ ซึ่งให้ความสำคัญกับระบบกลไกการประกันคุณภาพ หากมีระบบกลไกการประกันคุณภาพที่ดี คือ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้ได้ผลออกมาตามที่ต้องการ โดยทุกคนทราบอย่างชัดเจน และมีการจัดสรรทรัพยากร มีการจัดองค์กร หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ดำเนินงาน เพื่อให้ระบบขับเคลื่อนไปจะส่งผลต่อการดำเนินงานและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) อย่างไรก็ตามในส่วนของการพัฒนากลยุทธ์ โปโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2556) ได้กล่าวว่าการพัฒนากลยุทธ์ให้สำเร็จนั้นจะต้องนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงจึงจะเห็นผล และเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการกำกับติดตาม และประเมินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. การทดลอง และประเมินกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างตอนล่าง มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

4.1 การทดลองการใช้กลยุทธ์กลยุทธ์ โดยผู้วิจัยเลือกทดลองกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ ในการเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจาก ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารการบูรณาการพันธกิจในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า มีจุดอ่อนคืออาจารย์ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการพันธกิจยังไม่ชัดเจน ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์นี้ เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ จึงเป็นการแก้ไขจุดอ่อนที่สำคัญและตรงจุด และการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปที่อาจารย์ให้อาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจการบูรณาการพันธกิจจะส่งผลให้เกิดการบูรณาการในหลายพันธกิจได้ ซึ่งในการทดลองใช้นั้นมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน 4 ขั้น ประกอบด้วย 1) กำหนดให้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการบูรณาการพันธกิจ 2) กำหนดให้มีการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในการบูรณาการพันธกิจ 3) กำหนดให้มีการติดตามการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในการบูรณาการพันธกิจ และ 4) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบูรณาการพันธกิจ

4.1.1 กำหนดให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรและนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในการบูรณาการพันธกิจ โดยมีการให้ความรู้กับบุคลากรที่ใช้เป็นกลุ่มทดลองเกี่ยวกับการบูรณาการพันธกิจ และให้กลุ่มที่ได้รับการพัฒนานำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เช่น ความรู้การบูรณาการพันธกิจ มีลักษณะการบูรณาการในรูปแบบใดบ้าง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบูรณาการพันธกิจ และการเขียนมคอ. 3 และมคอ. 5 ในประเด็นการบูรณาการ รวมทั้งการประเมินผลการบูรณาการพันธกิจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ในการลงมือปฏิบัติขั้นตอนนี้ที่สำคัญเป็นลำดับแรก คือ การให้ความรู้

กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ เมื่อมีความรู้ความเข้าใจทำให้สามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่ง พยอม วงศ์สารศรี (2548) ได้กล่าวว่าการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จ การบรรลุผลของการพัฒนา คือการจัดกิจกรรมปฐมนิเทศบุคลากร เข้าใหม่ การอบรมให้ความรู้ พัฒนาทักษะ ให้สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้ ให้มีความสอดคล้องกับงานที่องค์การต้องการเพิ่มพูน จึงต้องเพิ่มกิจกรรมการพัฒนาเข้าไป จึงทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ในส่วนแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรปี 2556-2560 (2558) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในการทำงาน จึงได้จัดทำเส้นทางการพัฒนาบุคคล ให้มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ความรู้ในวิชาชีพ โดยสนับสนุนงบประมาณให้อาจารย์ทุกท่าน มีโอกาสเข้าร่วมประชุมวิชาการ วิชาชีพ อบรม หรือสัมมนา ศึกษา ดูงาน ตามหัวข้อที่ตรงกับสาขาตนเอง นอกจากนี้ สมิต สัมมกร (2555) ที่ให้ความสำคัญกับการปฐมนิเทศพนักงานเข้าใหม่ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ผลผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ผู้ก่อตั้งคณะผู้บริหารและความมั่นคงเจริญเติบโตขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การต่างๆ ในเครือและหน่วยงานต่างๆ วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะพฤติกรรมที่องค์การต้องการให้พนักงานประพฤติปฏิบัติ และ การทำงานอย่างถูกวิธีและปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งเมื่อมีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ จะทำให้ปรับตัวเข้ากับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.2 กำหนดให้มีการติดตามการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในการบูรณาการพันธกิจ พบว่า แต่ละกลุ่มสาขาวิชามีการนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการจัดกิจกรรมบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม จากการติดตามทำให้เห็นการออกแบบการจัดการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนของครู การเปลี่ยนแปลงตัวนักศึกษา ได้อย่างชัดเจน ซึ่งการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจะทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง การวางแผนงาน/โครงการสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมาย หรือสามารถปรับปรุงแก้ไขแผนงาน/โครงการให้เหมาะสมมากขึ้น รวมทั้งการติดตามสามารถทราบผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ เมื่อเริ่มวางแผนใหม่อีกครั้งก็จะมีข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจน เทียงตรง และเป็นปัจจุบัน สามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาได้ให้ความสำคัญกับระบบการติดตามให้คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนนำความรู้ที่ได้จากการอบรม หรือทุกโครงการที่มีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ นำความรู้และทักษะที่ได้จากการอบรมหรือพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือปรับปรุงตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, 2555) ในส่วนของนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของฉบับที่ 8 (2555-2559) ที่เน้นการบูรณาการด้านการวิจัยให้สอดคล้องกับแนวนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศควบคู่กับการวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

4.1.3 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบูรณาการพันธกิจ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จากการแลกเปลี่ยนในประเด็นการกำหนดวัตถุประสงค์การบูรณาการ อาจารย์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับการบูรณาการพันธกิจ มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดวัตถุประสงค์มากขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์พิจารณาจากคุณลักษณะของบัณฑิต และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงความคิดเป็นวัตถุประสงค์ชุดเดียวกัน ในส่วนของการออกแบบกิจกรรมการบูรณาการจะยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก การออกแบบกิจกรรมการบูรณาการมี กระบวนการหลักหลายขั้นตอน ขึ้นอยู่กับรูปแบบการบูรณาการ ผลของการออกแบบการบูรณาการ การจัดการเรียนการสอนกับพันธกิจนักศึกษาได้ฝึกกิจกรรมหลายรูปแบบตั้งแต่การวางแผนการจัด กิจกรรม การลงมือปฏิบัติจริงโดยนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนในห้องเรียน ทำให้มีความมั่นใจ ได้รับองค์ความรู้ใหม่จากการบูรณาการงานวิจัยกับการเรียนการสอน นักศึกษาได้เห็นคุณค่าและ สืบสาน อนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของชุมชนให้คงอยู่ รวมทั้งนักศึกษาได้ฝึกทักษะ ในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทำให้มีแนวทางในการปรับการบูรณาการให้ดียิ่งขึ้น แสดงให้เห็นว่าการใช้กลยุทธ์ได้ผลหรือเป็นไปได้ในบริบทจริง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนเป็นขั้นเป็นตอน ตั้งแต่การจัดกิจกรรมการให้ความรู้ การนำความรู้ จากการพัฒนาไปใช้ในการบูรณาการ การติดตามการนำความรู้จากการอบรมไปใช้ และการจัด กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับดำเนินงานต่างๆ ที่ต้องมีกระบวนการดำเนินงานเป็นขั้น เป็นตอน เกิดการนำไปใช้จริง และมีการควบคุมติดตาม จึงจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย การกำหนดแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินกลยุทธ์ (ไพโรจน์ ปิยะวงศวัฒนา, 2556) ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดผลนั้น มีกระบวนการที่เป็นขั้นเป็นตอนและสอดคล้อง กันดังนี้ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ ประมวลและ กลั่นกรองความรู้และการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้

4.2 การประเมินกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่ม ภาคเหนือตอนล่าง ดังนี้

4.2.1 ประเด็นการประเมิน กลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัย ราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ซึ่งประกอบด้วยพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ ซึ่งในการประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การประเมินด้านความ สอดคล้องของประเด็นดังกล่าว โดยสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ อาจารย์ที่มีประสบการณ์การบูรณาการ และอาจารย์มหาวิทยาลัยอื่น จำนวน 20 คน พบว่า มีความสอดคล้องในระดับมาก ทั้งนี้เพราะ การได้มาซึ่งกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างนั้น เป็นการวิจัยและพัฒนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ตามขั้นตอนการทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาสภาพ ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลไปเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เพื่อให้วิสัยทัศน์ บรรลุ จึงกำหนดเป็นพันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ ซึ่งแต่ละ ขั้นตอนมีความเชื่อมโยงกัน และผ่านกระบวนการให้ผู้เชี่ยวชาญร่วมกันวิพากษ์และตรวจสอบความ

ถูกต้องของกลยุทธ์ ซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นไปตามหลักวิชาการที่ รัตนะ บัวสนธ์ (2554, หน้า 13-14) กล่าวไว้ว่างานวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างมีขั้นตอนต่อเนื่องกันตามลำดับ กล่าวคือ ผลที่ได้รับจากการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนมิได้แยกออกจากกันโดยเด็ดขาด แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยการวิจัยและพัฒนาจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สังเคราะห์ สสำรวจสภาพปัญหา หรือความต้องการ ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ สร้างและประเมินนวัตกรรม ขั้นตอนที่ 3 การนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินและปรับปรุงนวัตกรรม และขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่ร่นวัตกรรม

4.2.2 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไป และความเป็นประโยชน์ ของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ อยู่ในระดับ ปานกลางถึงมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก-มากที่สุด ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ ปานกลาง-มาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก-มากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้ประเมินตัดสินคุณภาพของกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีความเป็นไปได้น้อยกว่าด้านความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ ที่สามารถนำไปใช้ภายใต้ บริบท สภาพแวดล้อมขององค์องค์กร ทรัพยากรที่มีอยู่ สาเหตุอาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 4 แห่ง อาจมีข้อจำกัดเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น ทรัพยากรบุคคล หรือเงินทุน เทคโนโลยี ที่ต้องอาศัยงบประมาณจากภาครัฐเป็นสำคัญ เงินนอกระบบประมาณส่วนใหญ่ใช้ในการบริหารงานเพื่อ สนับสนุนพันธกิจ รวมทั้งบริบทอาจไม่เอื้อต่อการดำเนินงานการบูรณาการพันธกิจ ซึ่งสอดคล้องกับ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่มีจุดอ่อน ระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจยังไม่สมบูรณ์ ปริมาณงานวิจัยที่ตีพิมพ์ระดับชาติและนานาชาติยังมีน้อยบุคลากร ที่บรรจุใหม่บางส่วนมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยทำให้ไม่สามารถตอบสนอง ภารกิจของ มหาวิทยาลัยที่หลากหลายได้ครบถ้วน และการกำหนดภาระงานยังไม่เอื้อต่อการส่งเสริมการปฏิบัติ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย (กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2558)

ส่วนผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก-มากที่สุด แสดงให้เห็นกลยุทธ์การบริหารการบูรณาการพันธกิจที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา นั้น ผู้ประเมินตัดสินคุณภาพ ของกลยุทธ์ว่ามีความเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป มีการนำโอกาสที่มีอยู่ มาปัดจุดอ่อนได้ เช่น นโยบายการศึกษาเน้นการทำงานแบบบูรณาการ สกอ.กำหนดที่ให้ มหาวิทยาลัยมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ และความเป็นประโยชน์ รวมทั้ง เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในกำหนดให้มีการจัดการเรียนการสอนโดยการบูรณาการกับ พันธกิจการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ดังนั้นหากมหาวิทยาลัย ราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปใช้จริงจะเกิดประโยชน์ เพราะสามารถนำไปตอบ โจทย์การประกันคุณภาพการศึกษาระดับหลักสูตร ในส่วนของการบูรณาการการจัดการเรียนการสอน โดยบูรณาการกับพันธกิจ การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 และการจัดการเรียนการสอน แบบบูรณาการ ทำให้อาจารย์และนักศึกษาลดภาระงานลง เกิดความคุ้มค่า และประหยัดทรัพยากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดลองการนำกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทดลองใช้กลยุทธ์ในการประเมินความเป็นไปได้ พบว่า กลยุทธ์ที่ทดลองใช้ สามารถปฏิบัติได้จริง เกิดความประหยัด และคุ้มค่าภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่เพิ่มภาระงานให้

กับอาจารย์ เนื่องจากเป็นงานปกติที่ทำอยู่แล้วเพียงแต่นำมาจัดทำให้เป็นระบบ และเกิดขึ้นได้จริง กับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น มีเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตร มุ่งงบประมาณ สนับสนุนการวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ส่วนความเป็น ประโยชน์จากการทดลองใช้กลยุทธ์ทำให้อาจารย์ลดภาระงาน มีเวลาทำอย่างอื่นมากยิ่งขึ้น เพราะทำงานเพียงอย่างเดียวสามารถบูรณาการงานอื่นและบรรลุวัตถุประสงค์งานอื่นได้ด้วย

ในส่วนของการประเมินความเป็นได้ของวิสัยทัศน์ พันธกิจนำองค์การบูรณาการ พันธกิจอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าผู้ประเมินตัดสินว่าวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นมา และพันธกิจ นำองค์การบูรณาการพันธกิจมีความเป็นไปได้น้อยที่จะเกิดขึ้นได้ ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัย ราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างยังมีจุดอ่อนในหลายประเด็น เช่น มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ที่สามารถถ่ายทอดกระบวนการบูรณาการพันธกิจตั้งแต่วิธีการบูรณาการจนถึงขั้นการประเมินความสำเร็จในแต่ละคณะมีจำนวนน้อย อาจารย์ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการพันธกิจไม่ชัดเจน หน่วยงานที่รับผิดชอบการบูรณาการ พันธกิจไม่มีการจัดทำฐานข้อมูล ไม่มีแผนกำกับ ควบคุม และติดตามการบูรณาการพันธกิจอย่าง เป็นระบบ และยังไม่มีการประเมินและกลไกการบูรณาการพันธกิจที่ชัดเจน และสอดคล้องกับงานวิจัย ของเพลินพิศ จุฬพันธ์ทอง ( 2557) ที่ได้วิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริการวิชาการแก่สังคมของ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างให้สำเร็จนั้นจะต้องพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการ ตัดสินใจและการบริการวิชาการ พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบริการวิชาการ และพัฒนาระบบ และกลไกการติดตามการบริการวิชาการ

4.2.3 การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไป และความเป็นประโยชน์ กลยุทธ์ โดยผลการประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์สร้างต้นแบบการบูรณาการพันธกิจ มีค่ามากที่สุดแสดงให้เห็นว่าผู้ประเมินตัดสินผลว่ากลยุทธ์นี้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง อาจเนื่องมาจากมีการกำหนดมาตรการการเป็นต้นแบบการบูรณาการ พันธกิจให้เห็นอย่างชัดเจนตามลำดับขั้นดังนี้ กำหนดให้มีการจัดการความรู้การบูรณาการพันธกิจ กำหนดให้มีการสังเคราะห์องค์ความรู้/แนวปฏิบัติที่ดีจากการบูรณาการพันธกิจ กำหนดให้มีกิจกรรม เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีด้านการบูรณาการพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน จัดทำช่องทางการ เผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีการบูรณาการพันธกิจ กำหนดให้มีการนำแนวปฏิบัติที่ดีไปใช้ในหน่วยงาน วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดี และมีการปรับจนเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบูรณาการพันธกิจ ส่วนกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจมีผลการประเมินด้านความเป็น ประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงว่าผู้ประเมินตัดสินผลว่ากลยุทธ์นี้หากนำไปใช้จริงจะเกิด ประโยชน์ได้จริง เกิดผลกับองค์กร สามารถไปลดจุดอ่อนอาจารย์ที่ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ ในการบูรณาการพันธกิจไม่ชัดเจน และอาจารย์มีภาระงานมากได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการทดลอง การใช้กลยุทธ์นี้กับอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จากการสัมภาษณ์เมื่อมีการพัฒนา บุคลากรทำให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ได้จริง และเมื่ออบรมแล้วได้ กำหนดให้มีการนำความรู้จากการพัฒนาไปใช้ในการบูรณาการพันธกิจขององค์กร ทำให้เกิดประโยชน์ อย่างชัดเจน เช่น นักศึกษามีความมั่นใจ มีทักษะการสื่อสาร อาจารย์ลดภาระงาน มีเวลาในการ ทำงานอย่างอื่นมากขึ้น เพราะทำงานเพียงอย่างเดียวแต่สามารถบูรณาการบรรลุตัวชี้วัดอย่างอื่นด้วย

ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักของชุมชนมากขึ้นจากการที่นักศึกษาลงไปช่วยแก้ไขปัญหา และชุมชนที่เข้าไปให้ความช่วยเหลือสามารถพัฒนาต่อยอดสินค้าของตนเองได้โดยไม่ต้องรอความช่วยเหลือเหมือนที่ผ่านมา นอกจากนี้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์จะให้ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์นั้น จำเป็นต้องมีขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546)

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

#### 1. ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ควรกำหนดนโยบายการบูรณาการพันธกิจไว้ในแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน โดยกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์หรือกลยุทธ์การบูรณาการพันธกิจไว้ในแผนกลยุทธ์ เพื่อให้คณะ ศูนย์ สำนัก และสถาบันนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจัง

1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ควรกำหนดเป็นนโยบายให้แต่ละสาขาวิชาต้องมีการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการบริการวิชาการ การวิจัย และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง

1.3 มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ควรเร่งพัฒนาสภาพการบูรณาการที่มีค่าเฉลี่ยระดับน้อยเพื่อให้เอื้อต่อการบูรณาการพันธกิจ ในประเด็นต่อไปนี้ 1) อาจารย์มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอนโดยให้นักศึกษาปริญญาตรีหรือระดับบัณฑิตศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในที่วิจัยในโครงการวิจัยของอาจารย์ หรือให้นักศึกษาทำโครงการวิจัยที่มีรายได้วิจัย 2) อาจารย์มีการบูรณาการกระบวนการวิจัยหรืองานสร้างสรรค์กับการจัดการเรียนการสอนโดยให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นส่วนหนึ่งในที่วิจัยของอาจารย์ เพื่อต่อยอดเป็นวิทยานิพนธ์ 3) สาขาวิชาหรือโปรแกรมวิชามีการนำองค์ความรู้จากงานวิจัยไปให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างต่อเนื่อง และ 4) อาจารย์ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการเลือกกิจกรรมทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมที่มีอยู่ในชุมชน ท้องถิ่นมาบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน

1.4 การศึกษาปัญหาการบูรณาการพันธกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างที่ปัญหาอยู่ในระดับมากในประเด็น การบูรณาการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน ดังนั้นควรเร่งแก้ปัญหาผู้ที่เกี่ยวข้องโดยการประชุมแบบมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ปัญหาให้ตรงจุดเพื่อให้เกิดการบูรณาการกับพันธกิจที่มีประสิทธิภาพ

1.5 จากการทดลองกลยุทธ์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจให้กับบุคลากรและมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยน อาจารย์ที่มีการบูรณาการการเรียนการสอนกับพันธกิจเมื่อนำไปใช้เกิดประโยชน์ กับอาจารย์ นักศึกษา ชุมชน ช่วยลดภาระงาน และมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน มีการนำจุดดีไปปรับใช้กับของตนเองและปรับงานของตนเองให้ดีขึ้น ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับมหาวิทยาลัย และเครือข่ายภายนอกด้วย

## 2. ข้อเสนอแนะระดับการปฏิบัติ

2.1 มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานที่จะนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้ควรเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบท และปัญหาของแต่ละมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน

2.2 การนำกลยุทธ์ไปทดลองใช้จริง โดยเน้นการสร้างความสำเร็จ การกำกับกับติดตาม และการหนุนเสริมเป็นระยะๆ ก็ต้องเสนอแนะวิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้จริงโดยเน้นการสร้างความสำเร็จ และการหนุนเสริมด้วย

2.3 บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และบุคลากรของหน่วยงานที่มีบริบทใกล้เคียง สามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับผลการทดลองการใช้กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบูรณาการพันธกิจที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมในการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการวิจัย การบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการบริการวิชาการ และการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนกับการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และในส่วนของสายสนับสนุนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบูรณาการภายในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เลือกทดลองใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นเพียงบางกลยุทธ์เท่านั้น ดังนั้นควรทำวิจัยศึกษาวิจัยเพื่อติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นแบบเต็มรูปแบบ

2. การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ดังนั้นแต่ละมหาวิทยาลัยควรมีการทำวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์ของตนเอง เพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของตนเองและเป็นประโยชน์โดยตรงกับมหาวิทยาลัย

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่างมีปัญหาคาดการบูรณาการมากในเรื่องการบูรณาการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมกับการเรียนการสอน ดังนั้นมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาในเรื่องดังกล่าวต่อไป

4. การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์ระดับมหาวิทยาลัยดังนั้นควรทำวิจัยกลยุทธ์หรือรูปแบบการบริหารการบูรณาการในระดับคณะ สำนักหรือสถาบัน เพื่อความเหมาะสมแต่ละบริบทของหน่วยงาน